iw Analysen

Forschungsberichte
aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Nr. 61

Klaus-Heiner Röhl / Jörg Schmidt

Unternehmensnachfolge durch Frauen

Institut der deutschen
Wirtschaft Köln *Medien GmbH*

Analysen

Forschungsberichte
aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Klaus-Heiner Röhl / Jörg Schmidt

Unternehmensnachfolge durch Frauen

Institut der deutschen
Wirtschaft Köln *Medien GmbH*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-602-14858-5 (Druckausgabe)
ISBN 978-3-602-45473-0 (E-Book|PDF)

Diese Studie basiert auf einem Gutachten für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2010 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH
Postfach 10 18 63, 50458 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
Telefon: 0221 4981-452
Fax: 0221 4981-445
iwmedien@iwkoeln.de
www.iwmedien.de

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

Inhalt

1	**Einleitung**	4
2	**Studien zur Unternehmensnachfolge**	7
2.1	Besonderheiten der Nachfolge in Familienunternehmen	8
2.2	Unternehmensnachfolge durch Frauen	11
2.3	Ansatzpunkte für eine stärkere Berücksichtigung von Frauen in der Unternehmensnachfolge	15
2.4	Steuerliche Aspekte der Unternehmensnachfolge	17
3	**Datenbasis und Informationen zu Strukturmerkmalen**	19
3.1	Datengrundlage und -erhebung	19
3.2	Strukturmerkmale der befragten Unternehmerinnen und ihrer Unternehmen	20
4	**Ergebnisse der Befragung**	26
4.1	Personen- und unternehmensbezogene Hintergründe der Nachfolgeentscheidung	26
4.2	Der Prozess der Unternehmensnachfolge	34
4.2.1	Planung der Unternehmensnachfolge	34
4.2.2	Einzelne Aspekte der Unternehmensnachfolge	41
4.2.3	Bewertung der Erbschaftsteuerreform	50
4.2.4	Praktische Hindernisse und Änderungswünsche für staatliche Rahmenbedingungen	54
5	**Zusammenfassung**	58
Anhang		62
Literatur		68
Kurzdarstellung / Abstract		71
Die Autoren		72

1 Einleitung

Neben Unternehmensgründungen gehört die Sicherung der Nachfolge in bestehenden Unternehmen zu den konstituierenden Elementen einer dynamischen und erfolgreichen Marktwirtschaft. Jedes Jahr sind im Durchschnitt allein mehr als 70.000 Familienunternehmen von der Situation der Übergabe an einen familieninternen oder -externen Nachfolger betroffen, wie das Institut für Mittelstandsforschung Bonn hochrechnet (IfM Bonn, 2009a). Dabei geht es Jahr für Jahr um circa 680.000 Arbeitsplätze in den betroffenen Unternehmen.[1] Europaweit stehen sogar jedes Jahr über 600.000 Betriebe mit circa 2 Millionen Beschäftigten vor der Nachfolgefrage, schätzt die Europäische Kommission (2002). Diese Zahlen dürften aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Unternehmerinnen und Unternehmer in den kommenden Jahren weiter ansteigen. Dabei besteht eine Tendenz zu einer wachsenden Bedeutung familienexterner Nachfolgelösungen.

Aufgrund der demografischen Entwicklung ist langfristig ein deutlicher Rückgang der Gründungszahlen zu erwarten. Mit knapp 400.000 Gründungen wurde im Jahr 2008 der niedrigste Wert seit Anfang der 1990er Jahre verzeichnet (IfM Bonn, 2009b). Damit sank die Zahl der Neugründungen seit dem Höhepunkt im Jahr 2004 um mehr als ein Viertel. Bis zum Jahr 2007 konnte noch ein positiver Saldo aus Gründungen und Schließungen registriert werden. Im Jahr 2008 jedoch übertraf die Zahl der Schließungen die der neu gegründeten Betriebe nach Untersuchungen des IfM Bonn (2009b) um 13.000. Langfristig ist aufgrund der abnehmenden Jahrgangsstärken bei den jungen Menschen im Alter von 20 bis 40 Jahren, die eine besonders hohe Gründungsintensität aufweisen, demografiebedingt ein kontinuierlicher Rückgang bei der Neugründung von Unternehmen zu erwarten (Röhl, 2005). Daher ist es umso wichtiger, dass die Nachfolge in bestehenden Unternehmen nicht scheitert, sodass eine Zunahme von Schließungen verhindert werden kann.[2] Dabei kann die Unternehmensnachfolge durch Frauen zukünftig eine weit größere Rolle spielen, als es derzeit der Fall ist.

---

[1] Das Alter des Inhabers ist zwar der häufigste Übertragungsgrund, der Seniorunternehmer setzt sich aber nur in rund zwei Dritteln der Fälle geplant zur Ruhe. Weitere 8 Prozent wechseln in eine andere Tätigkeit. Bei mehr als einem Viertel der vom IfM Bonn (2009a) untersuchten Fälle trat die Nachfolgefrage dagegen unerwartet auf, zum Beispiel durch einen plötzlichen Todesfall oder durch Krankheit. Hier liegen besondere Gefahren für den Fortbestand des Unternehmens (Röhl, 2008, 104). „Unternehmen“ und „Betrieb“ werden nachfolgend synonym verwendet.

[2] Die gründungsrelevanten Jahrgänge bis zu einem Alter von 40 Jahren werden weit schneller schrumpfen als das Erwerbspersonenpotenzial oder die Bevölkerung insgesamt. In den neuen Bundesländern wird der demografische Wandel zudem erheblich früher und schärfer einsetzen als in den alten.

In der Übernahme bestehender Unternehmen ist der Anteil der Frauen, die ein Unternehmen übernehmen, immer noch sehr gering. Dies gilt insbesondere für Familienunternehmen. Nach vorliegenden Untersuchungen wird nur ein geringer Anteil der Familienunternehmen von einer Tochter übernommen. Frauen in der Rolle der Unternehmerin sind in Deutschland noch immer keine Selbstverständlichkeit, obwohl rund 45 Prozent der Erwerbstätigen weiblich sind. Zwar stellen Unternehmerinnen mittlerweile immerhin 30 Prozent der unternehmerisch Tätigen in Deutschland, doch handelt es sich überwiegend um sehr kleine Betriebe. In der familieninternen Nachfolge liegt der Anteil sogar noch deutlich darunter, glaubt man den wenigen und nicht unbedingt repräsentativen Studien zur Thematik (vgl. etwa Freund, 2002). Diese Problematik wird durch den geringen Frauenanteil in den Führungsgremien großer Unternehmen verstärkt, da Frauen mit entsprechender Managementerfahrung eher für eine Übernahme eines größeren Betriebs infrage kommen.

Aufgrund der zunehmenden Relevanz des Themas bei einer älter werdenden Unternehmerschaft und bei oft nicht mehr automatisch zur Nachfolge bereiten Erben wird der Übergabe von Unternehmen auch von wissenschaftlicher Seite mehr Aufmerksamkeit geschenkt als früher. Wenig beleuchtet wurde bislang aber die Fragestellung, warum noch immer äußerst selten die Option einer familieninternen oder -externen Nachfolge durch Frauen zur Fortführung des Betriebs gewählt wird. Eine Ausnahme bildet die Studie von Haubl/Daser (2006), die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert wurde.[3]

In diesem Zusammenhang soll die vorliegende Untersuchung einen Beitrag leisten, die Potenziale von und für Frauen in der Unternehmensnachfolge aufzuzeigen, aber auch Anregungen zu einer Verbesserung der Situation und einer Veränderung der öffentlichen Wahrnehmung zu geben. Eine stärkere Berücksichtigung von Frauen in der Nachfolgeplanung kann die Zahl der zu erwartenden Betriebsschließungen verringern.

Die Bundesregierung hat vor diesem Hintergrund die Initiative „Nachfolge ist weiblich! Unternehmensnachfolge durch Frauen“ gestartet, weil sie ein günstigeres Klima für weibliche Unternehmerwechsel schaffen möchte. Gesteuert wird die Initiative durch eine Taskforce unter Federführung des BMFSFJ und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), die im Verbund mit rund hundert Partnerinnen und Partnern aus der Wirtschaft mittels vielfältiger Aktivitäten künftige Chefinnen, Unternehmen und weitere Multiplikatoren sowie

[3] Auf die Studie von Haubl/Daser (2006) wird Abschnitt 2.2 näher eingehen.

die breite Öffentlichkeit für die Unternehmensnachfolge durch Frauen als wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg sensibilisiert. Dazu gehören unter anderem ein jährlicher nationaler Aktionstag, eine Wanderausstellung und eigene Publikationen. Übergeordnetes Ziel der Taskforce ist es, dass

- mehr Frauen ein Unternehmen übernehmen,
- mehr Übergebende und Unternehmerfamilien die Potenziale ihrer Töchter und Mitarbeiterinnen anerkennen und ihnen die Nachfolge übertragen,
- mehr Expertinnen und Experten mit ihrem Sachverstand Unternehmensnachfolgen durch Frauen begleiten und so zum Erfolg beitragen.

Trotz der Vielzahl der Fälle gibt es für das Phänomen Unternehmensnachfolge kein Standardprozedere. Gerade in der Nachfolgesituation ist nämlich eine Reihe von Fallstricken im familiären und unternehmerischen Bereich zu beachten. Inwieweit Unternehmerinnen, die einen Betrieb übernommen haben, bereits frühzeitig auf die Nachfolge vorbereitet wurden oder eher unerwartet an die Spitze des Betriebs berufen wurden, soll hier im Rahmen einer Befragung unter den Mitgliedern des Verbands deutscher Unternehmerinnen (VdU) geklärt werden. Daneben stellt sich die Frage, wie Unternehmerinnen mit ihrer eigenen Nachfolgeplanung umgehen und ob sie dabei besonderes Augenmerk auf eine innerfamiliäre Lösung legen, das heißt, ob sie primär auf einen Sohn oder eine Tochter als Nachfolger/in setzen oder eine externe Lösung bevorzugen. Zudem fließen die Einschätzungen der Unternehmerinnen zur am 1. Januar 2009 in Kraft getretenen Erbschaftsteuerreform in die Analyse ein, um gemeinsam mit qualitativen Aussagen zu Problemen und Forderungen im Hinblick auf die Übergabe von Unternehmen einen möglichen Reformbedarf aufzuzeigen.

Das Hauptziel der vorliegenden Studie[4] ist es, die Bestimmungsfaktoren der Nachfolgeregelung von Unternehmerinnen zu identifizieren und die Strategien und Prioritäten von Unternehmerinnen im Rahmen der Nachfolgeplanungen und -prozesse herauszuarbeiten. Ein kooperativer Führungsstil scheint besonders geeignet, um im Falle einer ungeplanten, plötzlich notwendigen Übergabe Unternehmenskrisen zu vermeiden (Röhl, 2008). Die Strategien der Unternehmerinnen zur Regelung der Nachfolge wurden anhand der Befragung der VdU-Mitglieder analysiert. Dabei wurde vor allem der Frage nachgegangen, inwieweit sich die Sichtweisen und Strategien von Frauen, die selbst eine (meist familieninterne) Nachfolge angetreten haben, von denjenigen originärer Unter-

---

[4] Die vorliegende Analyse wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) finanziell gefördert. Der Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) unterstützte das Vorhaben, indem er die notwendigen Informationen über seine Mitglieder verfügbar machte und diese zur Teilnahme an der Befragung motivierte.

nehmensgründerinnen unterscheiden. Ob Unternehmerinnen tatsächlich eine bessere oder „andere“ Nachfolgeplanung betreiben als ihre männlichen Pendants, war hingegen nicht Untersuchungsgegenstand. Deshalb wurde keine männliche Kontrollgruppe einbezogen.

Zunächst geht es darum, die wesentlichen Forschungsergebnisse zum Thema Unternehmensnachfolge zu präsentieren und dabei insbesondere auch Ergebnisse zu geschlechtsspezifischen Aspekten der Unternehmensnachfolge zu berücksichtigen (Kapitel 2). Neben den Besonderheiten der Nachfolge in Familienunternehmen mit dem Schwerpunkt einer Nachfolge durch Frauen thematisiert Kapitel 2 auch kurz die Problematik der Besteuerung des Unternehmensübergangs und geht auf die Potenziale für eine verstärkte Übergabe von Unternehmen an Nachfolgerinnen ein. Im Anschluss erläutert Kapitel 3 die Grundlagen der Datenerhebung und gibt zudem einen Überblick über zentrale Strukturmerkmale des Datensatzes. In Kapitel 4 erfolgt die inhaltliche Analyse der Befragungsergebnisse, indem zunächst individuelle und unternehmensspezifische Hintergründe von Nachfolgeentscheidungen dargestellt werden (Abschnitt 4.1). Anschließend wird der Prozess der Unternehmensnachfolge betrachtet (Abschnitt 4.2). Hier geht es zunächst um das Thema Nachfolgeplanung, bevor weitere Aspekte der Unternehmensnachfolge untersucht werden. Abschnitt 4.2.3 ist der Analyse der Erbschaftsteuerreform gewidmet. Er zeigt auf, wie die Unternehmerinnen einzelne Elemente der Erbschaftsteuerreform einschätzen sowie deren Gesamturteil. In Abschnitt 4.2.4 erfolgt dann auf Basis einer offenen Befragung eine ganzheitliche Analyse, die Probleme und Forderungen der Unternehmerinnen im Hinblick auf das Thema Unternehmensnachfolge zusammenstellt. Die Studie endet mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse.

2 Studien zur Unternehmensnachfolge

Die Komplexität der Nachfolgethematik hat Anlass gegeben zu einer Vielzahl an Studien und Fachartikeln, welche die Problematik des familiären Generationenwechsels und der außerfamiliären Übergabe von Unternehmenseigentum beziehungsweise der Unternehmensleitung aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten. Zu den Aspekten, welche die Komplexität der Nachfolgeplanung und -durchführung erhöhen, gehört grundsätzlich die Verbindung von erstens emo-

tionalen und persönlichen Faktoren, die in der Psyche des Unternehmers und in der Situation der Eigentümerfamilie verwurzelt sind, und zweitens betriebswirtschaftlichen sowie steuerlichen Faktoren aus der Unternehmenssphäre. Eine einseitige Konzentration auf die Einflussfaktoren aus einer dieser beiden Sphären kann die Nachfolgeplanung zum Scheitern bringen und das Unternehmen auch generell gefährden (Klein, 2004; Röhl, 2008, 23 ff.).

Langfristig gesehen nimmt der Anteil der familienexternen Unternehmensübergaben zu. Schmitz (2006, 64) konstatiert, dass im Zeitraum 1997 bis 2002 noch durchschnittlich rund drei Viertel der Übergaben innerhalb der Familie erfolgten, im weiteren Zeitverlauf diese Quote jedoch auf etwa die Hälfte absinken wird. Dies deckt sich mit der Schätzung des IfM Bonn (2009a), wonach nur noch 46 Prozent der Übergaben familienintern erfolgen. Zu den Gründen gehören die langfristig abnehmende Kinderzahl und anderweitige berufliche Interessen der Nachkommen, die sich nicht mehr automatisch im elterlichen Betrieb engagieren. Mit der Zunahme familienexterner Regelungen verschärft sich jedoch auch die Finanzierungsproblematik, da der vom Seniorunternehmer gewünschte Preis und der von externen Interessenten gebotene Marktpreis des Unternehmens oft weit auseinander liegen. Selbst bei einer Einigung über den Preis kann der Verkauf noch an fehlenden Fremdfinanzierungsmöglichkeiten scheitern.[5] Die Mobilisierung des bislang kaum genutzten Potenzials von Frauen als Nachfolgerinnen kann hier zur Problemlösung beitragen.

2.1 Besonderheiten der Nachfolge in Familienunternehmen

Generell gehört die Nachfolgeentscheidung in Familienunternehmen aufgrund der Tiefe des damit verbundenen Einschnitts für den Seniorunternehmer beziehungsweise die Seniorunternehmerin zu den Festlegungen, die „nicht wie andere unternehmerische Entscheidungen aus der persönlichen Distanz heraus rational getroffen werden [können]“ (Breuninger, 1998, 752). Eine schwerwiegende psychologische Hürde stellt dabei das Eingeständnis dar, älter zu werden und über kurz oder lang nicht mehr die Geschicke des Unternehmens bestimmen zu können (Klein, 2004). Die Hürde, das eigene Lebenswerk aus den Händen zu geben und von nun an zuschauen zu müssen, wie eine andere Person die Geschicke des selbst aufgebauten oder langjährig geführten Unternehmens bestimmt, ist wohl das größte Hindernis für ein frühzeitiges Angehen der Nachfolgeplanung

[5] Zur Finanzierungsproblematik im Zusammenhang mit Unternehmensübergaben vgl. Schmitz (2006). In Deutschland gibt es umfangreiche Fördermöglichkeiten der öffentlichen Hand, zum Beispiel durch die bundeseigene KfW Bankengruppe und die Bürgschafts- und Förderbanken der Länder, die Hilfestellung bei der Finanzierung von Übernahmen bieten (Plankensteiner/Irsch, 2006).

(Bieler, 2006, 363 ff.). Die Auswahl eines Nachfolgers und insbesondere der Übergabezeitpunkt werden deshalb nicht selten auf die lange Bank geschoben.

Oft wird von Unternehmern der mangelnde Spielraum, den die Anforderungen des Tagesgeschäfts lassen, als Grund für eine generell unzureichende strategische Planung und für die unzureichende Nachfolgeplanung im Besonderen angeführt (Röhl, 2008, 105). Neben der Vorbereitung für den Fall einer unerwartet notwendig werdenden Unternehmensübergabe ist auch die Finanzierungsfrage ein Grund, die Nachfolgeregelung frühzeitig zu treffen. Seit der Einführung von Basel II „wirkt sich die fehlende Nachfolgeplanung außerdem … nachteilig auf die Bonitätsbeurteilung und damit auf die Kreditkonditionen aus“ (Binz, 2003, 38), da die Banken diesen Faktor in ihren Bewertungsverfahren zur Kreditvergabe berücksichtigen. Deshalb gilt, dass Abwarten meist die schlechteste Lösung ist und eine frühzeitige, klare Festlegung für alle Beteiligten Vorteile bietet.

Zu den Problemen der Übergabe von Familienunternehmen zählt auch die Verknüpfung „der Nachfolge in der Gesellschafterrolle und der Nachfolge im Management des Unternehmens“ (Simon et al., 2005, 131). Bei kleineren Familienunternehmen und speziell beim ersten Übergang vom Gründer auf seine Erben sind die beiden Rollen üblicherweise miteinander verknüpft, was zu einer besonderen Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens werden kann. Das Gerechtigkeitsinteresse des Gründers (alle Kinder sollen gleich behandelt und damit auch gleich am Unternehmenserbe beteiligt werden) und die Interessen des Unternehmens (es muss eine eindeutige Nachfolgeregelung geben) lassen sich nicht immer in Übereinstimmung bringen (Röhl, 2008, 103). Nicht selten mangelt es an einer umfassenden und gut funktionierenden innerfamiliären Kommunikation, um diesen Konflikt mit den Betroffenen zu besprechen und so einer Lösung zuzuführen.

Besonders wichtig ist eine Sicherstellung der Kontinuität im Unternehmen gegen drohende Strukturbrüche. Eine einseitige Ausrichtung der Nachfolgeplanung an den Belangen des Unternehmens ist dabei ebenso wenig zielführend wie die Konzentration auf familiäre Belange. Beides kann zu Strukturbrüchen in der Übergabephase führen, die das Unternehmen gefährden (Letmathe/Hill, 2006, 1113 ff.). Unternehmensseitig drohen besondere Gefahren durch einen Modernisierungs- und Investitionsstau, unklare Machtverhältnisse bei nicht vollständigem Rückzug des Seniorchefs, die Änderung des Führungsstils und der Organisation sowie durch marktbezogene Strukturbrüche, beispielsweise wenn die Lieferanten- und Kundenbeziehungen des Unternehmens stark auf die Person des alten Geschäftsführers ausgerichtet waren (Pfaffenschwarz, 2003). „Überlagern sich diese Gefährdungspotenziale, etwa wenn der bisherige Unternehmenslenker

einen patriarchalischen Führungsstil gepflegt hat, zuletzt wenig für die Modernisierung der Produkte und Prozesse des Unternehmens getan und die Außenbeziehungen auf seine Person konzentriert hat, der Nachfolger aber eine teamorientierte Führung bevorzugt und zügig Innovationen einführen will, so kann es schnell zu einer Gefährdung des Unternehmens kommen“ (Röhl, 2008, 108).

Um die mit der Übergabe verbundenen Risiken zu reduzieren, ist eine umfassende Vorbereitung notwendig, welche die Unternehmens- und die Familienseite einbezieht. Entscheidende Voraussetzung ist allerdings das Vorhandensein des entsprechenden Problembewusstseins beim Seniorunternehmer für die Notwendigkeit einer rechtzeitigen Nachfolgeplanung. Albach (2002) plädiert für eine konsequent durchgeführte Übergabe: Mit der Übergabe zu einem festgelegten Zeitpunkt – beispielsweise zum 65. Geburtstag – muss der bisherige Eigentümer tatsächlich vollständig ausscheiden und sollte auch nicht in einen möglicherweise vorhandenen Beirat wechseln. Selbst beratende Gespräche mit dem Nachfolger sollten nicht im Unternehmen stattfinden, sondern besser an einem neutralen Ort (Albach, 2002, 166 f.). In anderen Untersuchungen wird allerdings durchaus ein stärkeres Engagement des Seniorunternehmers befürwortet (Haubl/Daser, 2006).

Die emotionalen Aspekte der Nachfolge sind jedoch nicht nur aufseiten des übergebenden Seniors bedeutsam, sondern auch aufseiten der oder des Übernehmenden. In den Fallstudien des IfM Mannheim (2000, 70) zeigte sich, dass das emotionale Motiv der Fortführung des Familienbetriebs in einem sehr hohen Ausmaß bei Nachfolgerinnen wie bei Nachfolgern eine Rolle spielte – in beiden Gruppen war dieser Faktor für zwei Drittel der Befragten (mit) ausschlaggebend. Hierbei hielten die männlichen Befragten die Familientradition für noch wichtiger als die weiblichen. Ohne diesen emotionalen Aspekt würde es offenbar noch häufiger nicht zu einer Fortführung als Familienunternehmen kommen, als es ohnehin schon der Fall ist. Nicht wenige Befragte mit guter Ausbildung oder Studium gaben an, dass sie außerhalb des eigenen Unternehmens bessere Verdienstmöglichkeiten hätten (IfM Mannheim, 2000, 71).

Meist bietet es sich an, die Nachfolgefrage als Teil innerhalb der langfristigen Gesamtstrategie des Unternehmens zu betrachten. Nicht selten kann ein Beirat oder ein zu diesem Zweck hinzugezogener versierter Berater (noch besser: ein Team von Beratern zur Sicherstellung interdisziplinärer Expertise) eine wichtige Hilfestellung bei der Auswahl einer Nachfolgerin/eines Nachfolgers und bei der Planung des Übergabeprozesses bieten (Röhl, 2008, 23 ff. und 96 f.).

Selbst eine sorgfältig geplante und erfolgreiche Nachfolge ist üblicherweise ein sehr langwieriger Prozess, der sich über fünf oder mehr Jahre erstrecken kann (IfM Mannheim, 2000, 47; Schmitz, 2006, 64). In den vom IfM Mannheim (2000)

untersuchten Fallstudien stellte sich heraus, dass unerwartete „Übernahmen im Schnellverfahren“ allein durch Frauen erfolgten. Dies ist damit zu erklären, dass diese Frauen ursprünglich nicht als Nachfolgerinnen vorgesehen waren, sondern wegen Erkrankung oder Tod des Seniorunternehmers beziehungsweise wegen des Ausfalls eines eigentlich vorgesehenen Nachfolgers plötzlich einspringen mussten.

Änderungen im Planungs- und Auswahlverhalten der Seniorunternehmer sind nur langfristig zu erwarten. Zu den genannten Gründen für einen Aufschub der Nachfolgeentscheidung gehört nicht selten, dass angeblich kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung stehe. Gerade dies sollte jedoch ein Anlass sein, die Suche zu intensivieren. Hierbei wird von Unternehmern bislang allzu oft eine Nachfolge durch die Tochter oder eine andere Angehörige gar nicht erst ins Auge gefasst, obwohl sich dies anbieten würde (Haubl/Daser, 2006; siehe auch den folgenden Abschnitt).

2.2 Unternehmensnachfolge durch Frauen

Nur wenige Veröffentlichungen befassen sich mit dem Spezialgebiet der Unternehmensnachfolge durch Frauen oder der Nachfolge in durch Frauen geführten Betrieben. Eine Schwierigkeit liegt darin, dass es keine statistischen Daten mit geschlechtsspezifischer Aufschlüsselung gibt, die tiefergehende empirische Untersuchungen ermöglichten. Um dieser Problematik zu begegnen, wurden teilweise Befragungen durchgeführt (Haubl/Daser, 2006; IfM Mannheim, 2000; Freund, 2002). Da es keine Adressdatensätze von Nachfolgerinnen und Nachfolgern gibt, ist es jedoch schwierig, über Befragungen repräsentative empirische Daten zu erlangen. Zum Teil hat man sich in der Literatur mit Fallstudien oder Best-Practice-Beispielen (Isfan, 2002) beholfen, die interessante Einblicke ermöglichen, in einigen Fällen in ihrer Aussagekraft jedoch weit überstrapaziert werden, indem umfassende quantitative Auswertungen vorgenommen werden (IfM Mannheim, 2000). Die vom IfM Mannheim getroffenen geschlechtsspezifischen Differenzierungen und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen besitzen bei insgesamt nur 30 Fällen keine hohe Validität. Isfan (2002, 36) stellt fest, dass keine repräsentative Nachfolgerinnenquote für Deutschland genannt werden kann. Die nicht repräsentativ ermittelten Anteile schwanken von kaum über einem Zehntel bis zu maximal 30 Prozent, dem Anteil der Frauen an allen Selbstständigen und Unternehmern. Freund (2002) kommt in einer Studie zur Unternehmensnachfolge durch Frauen in Industrieunternehmen und Unternehmensnahen Dienstleistungen auf eine Nachfolgerinnenquote von nur 13,1 Prozent für eine familieninterne Nachfolgeregelung. Offensichtlich ist trotz der schwachen Datenlage, dass die Nachfolge durch Frauen noch immer eine Ausnahme darstellt.

Die Gründe hierfür liegen sicherlich zum Teil in gesellschaftlichen Normen und der überwiegend anzutreffenden traditionsorientierten Einstellung der übergebenden Seniorunternehmer, aber auch in Hemmnissen aufseiten der potenziellen Nachfolgerinnen. Haubl/Daser (2006) stellen in einem vom BMFSFJ geförderten Projekt die Ergebnisse von 53 umfangreichen Interviews mit Unternehmertöchtern vor, die entweder erfolgreich ein Familienunternehmen übernommen oder die trotz Übernahmewunsch letztlich nicht die Nachfolge angetreten haben. Die Befragten stammten aus Familien mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen. Trotz der für eine interviewbasierte Studie hohen Zahl von Teilnehmerinnen weisen Haubl/Daser darauf hin, dass nicht Repräsentativität, sondern die „Gewinnung exemplarischen Wissens" im Mittelpunkt stand (Haubl/Daser, 2006, 5). Ziele der Studie waren unter anderem, Erfolgsfaktoren für die Übernahme von Unternehmen durch Töchter zu finden und Verfahren zu bestimmen, um die Nachfolgeprozesse besser zu gestalten und die Chancen von Töchtern zu steigern. Zu den Ergebnissen der Gespräche gehört, dass sowohl ein Dauerkonflikt mit der Vorgängergeneration als auch eine zu enge Vater-Tochter-Beziehung die Übernahme und die erfolgreiche Unternehmensführung im Nachfolgefall gefährden können. Insgesamt zeigte sich, dass Nachfolgerinnen in der Geschäftsleitung genauso erfolgreich sind wie nachfolgende Söhne, und zwar auch in Branchen, die üblicherweise von Männern dominiert werden. Dennoch kommen Frauen relativ selten zum Zuge, wenn in Familienunternehmen die Nachfolge geregelt wird. Dies gilt selbst bei gegenüber den männlichen Konkurrenten höherer Qualifikation. Haubl/Daser (2006, 14) verweisen darauf, dass Familienunternehmen noch immer oft als „Männerbund" organisiert seien, in denen Frauen im Hintergrund agieren und Konflikte zwischen den männlichen Familienmitgliedern entschärfen.

Mittels der Auswertung sekundärstatistischer Daten kommt Isfan (2002) zu dem Ergebnis, dass die Potenziale einer Unternehmensnachfolge von Frauen durch die im Vergleich zu Männern sehr eingeschränkte Berufsspezialisierung weiblicher Arbeitskräfte auf Handel und Dienstleistungen begrenzt werden. Da eine Gründung oder Übernahme meist in Bezug zum erlernten Beruf steht, konzentriert sich der mit rund 30 Prozent aller Selbstständigen und Unternehmer ohnehin geringe Anteil der Frauen überwiegend auf wenige Sektoren (IW Köln, 2003). Diese Sektoren weisen zudem ein geringeres Entwicklungspotenzial auf als zum Beispiel Gründungen im Verarbeitenden Gewerbe, die mit innovativen Produkten schnell überregionale Märkte erschließen und wachsen können. Isfan (2002, 24) stellt deshalb die These auf, dass die typische frauenspezifische Berufswahl den Kreis potenzieller Nachfolgerinnen einschränkt. Die seit Jahren

weitgehend konstanten Hitlisten der weiblichen und männlichen Ausbildungsberufe und bevorzugten Studienfächer – mit technischen und handwerklichen Berufen bei Männern, Dienstleistungs- und Handelsberufen bei Frauen – geben hier wenig Anlass für die Annahme, dass sich in den rund acht Jahren seit der Studie von Isfan (2002) daran etwas geändert haben könnte.[6] Verschärfend kommt hinzu, dass das Berufswahlverhalten der Frauen weniger differenziert ausfällt als das der Männer, bei denen die Streuung auf die Vielzahl der existierenden Ausbildungsberufe größer ist. Insbesondere wählen Frauen wesentlich seltener Berufe im gewerblich-technischen Bereich.

Ein weiteres Ergebnis der Literaturauswertung besteht darin, dass Frauen häufiger eine selbstständige Tätigkeit mit einer besser überschaubaren zeitlichen Belastung anstreben, insbesondere durch die Führung eines kleineren Unternehmens: „Für Frauen sind noch immer Formen der Selbständigkeit im Neben- oder Teilzeiterwerb typisch“ (Isfan, 2002, 22). Die Begründung dafür liegt in der familiären Situation: „Erwerbsbiographien von Frauen sind im Vergleich zu denen von Männern häufig durch Diskontinuitäten gekennzeichnet. Das entscheidende Kriterium ist dabei die Geburt von Kindern“ (Isfan, 2002, 23). Frauen mit Kindern nutzen weit häufiger als Männer die Flexibilität einer selbstständigen Tätigkeit mit dem Ziel, Familie und Beruf besser vereinbaren zu können (IfM Mannheim, 2000, 72). Wichtig ist ihnen dabei, dass die Gesamtstundenzahl des Einsatzes für das Unternehmen Freiraum für die Familie lässt. Bei Führung eines größeren Unternehmens ist dieser Freiraum nicht selten stark eingeschränkt, wie die Fallstudien des IfM Mannheim (2000, 100) zeigen. Insbesondere für männliche Nachfolger, die im Durchschnitt größere Unternehmen führen als weibliche, ist die in den Fallstudien ausgewiesene Arbeitsbelastung sehr hoch. Die Möglichkeit, eine ganztägige Kinderbetreuung zu nutzen, kann hier für Frauen wie auch für Männer zumindest partiell Abhilfe schaffen. Zudem lässt sich über ein effektives Zeitmanagement und die Ausnutzung von Delegationsmöglichkeiten innerhalb der Unternehmensführung die „Qualitätszeit“ neben der Inanspruchnahme für die Leitung des Unternehmens erhöhen. Quantität lässt sich aber teilweise auch durch Qualität substituieren: „Erfolgreiche Unternehmerinnen haben … zwar nicht sehr viel Zeit für ihre Kinder, dennoch nehmen sie sich regelmäßig diese – knappe – Zeit und verbringen sie … in voller Aufmerksamkeit für und Einfühlung in die kindlichen Belange“ (Haubl/Daser, 2006, 51).

---

[6] Isfan (2002, 22) konstatiert: „Insbesondere anhand der Daten des Mikrozensus konnte gezeigt werden, dass sich an diesen Ergebnissen in den vergangenen zehn Jahren nichts entscheidendes verändert hat.“ Jüngere Daten zum geschlechtsspezifischen Wahlverhalten bei der Berufsausbildung und beim Studium belegen, dass diese Aussage eine hohe Konstanz besitzt. Eine Diskussion zur geschlechtsspezifischen Berufs- oder Branchenwahl im Zusammenhang mit der Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern findet sich bei Schmidt et al. (2009).

Der Frage des Umfangs der selbstständigen Tätigkeit von Frauen und Männern gehen Dangel et al. (2006) in einer vom BMFSFJ geförderten Studie international vergleichend nach. In Deutschland sind Frauen offenbar nicht nur insgesamt weitaus seltener selbstständig als Männer, sondern sie sind auch besonders oft im Zuerwerb selbstständig. Während die vorwiegend von Männern ausgeübte Nebenerwerbsselbstständigkeit neben einer angestellten Tätigkeit das Zeitbudget zusätzlich in Anspruch nimmt, lässt der Zuerwerb ohne eine Hauptbeschäftigung Freiraum für die Familie. Eine Arbeitshypothese in der Geschlechterstudie von Dangel et al. (2006) ist, dass die Schwierigkeiten, Kinderbetreuungsplätze zu finden, in Deutschland erstens zu einem besonders hohen Anteil von weiblichen Zuerwerbsselbstständigen und zweitens zu einem besonders geringen Anteil unternehmerisch tätiger Frauen insgesamt – vor allem im Haupt- und Nebenerwerb – führen. Es stellt sich allerdings heraus, dass die gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen in den betrachteten europäischen Ländern so unterschiedlich sind, dass sich kaum verallgemeinerbare Aussagen treffen lassen. „Deutschland nimmt hinsichtlich der Frauen- und Männeranteile in allen drei Selbstständigkeitsgruppen eine mittlere Position ein. Ein deutsches Sonderphänomen liegt im Zuerwerb also nicht vor“ (Dangel et al., 2006, 47). Generell ist der Anteil der selbstständigen Frauen in den südeuropäischen Ländern höher als in den nordeuropäischen, obwohl die Situation der Kinderbetreuung insbesondere in Skandinavien besser ausfällt als in Südeuropa. Zu bedenken ist dabei, dass es in Südeuropa weit mehr selbstständige Beschäftigungsmöglichkeiten in Verbindung mit dem Tourismus gibt. Hierbei handelt es sich zumeist um Kleinstgründungen, wie sich am geringen Anteil der selbstständigen Frauen mit angestellten Beschäftigten zeigt (Dangel et al., 2006, 27).

Betrachtet man wieder Deutschland für sich genommen, so ist allerdings auch fraglich, ob Frauen große Unternehmen führen wollen oder mit einer überschaubaren Betriebsgröße und Mitarbeiterzahl eher zufrieden sind. Die Fallstudien des IfM Mannheim (2000, 19 ff.) weisen darauf hin, dass Frauen häufiger als Männer Probleme sehen, die höhere Verantwortung für ein größeres Unternehmen zu tragen. Dies könnte allerdings durch die Auswahl bedingt sein, in der rund die Hälfte der befragten Unternehmerinnen ursprünglich nicht für die Nachfolge vorgesehen war, sondern überraschend mangels eines anderen Nachfolgers einspringen musste. „Das unbedingte Zutrauen und Vertrauen des Seniors in die Nachfolgepersönlichkeit ist von allen Hilfestellungen die wirkungsvollste“, stellt Breuninger (1998, 758) fest. Da dieses Vertrauen in einem beträchtlichen Teil der Fälle offenbar nicht vorhanden war, wurden bei den befragten Unternehmerinnen möglicherweise Zweifel an den eigenen Fähigkeiten geschürt. Denn noch immer

gilt, dass trotz der „Erfolge in der beruflichen Gleichstellung von Frauen … in der Praxis nur wenige Unternehmer daran denken, ihren Betrieb der Tochter anzuvertrauen“ (Schmitz, 2006, 63). Für viele Unternehmer kommt dies nur infrage, wenn kein potenzieller männlicher Nachfolger vorhanden ist (Haubl/Daser, 2006).[7] Selbst dann, wenn die Nachfolgerinnen Einzelkinder waren, wurde die Übergabe an die Tochter in mehreren Fällen durch den Seniorchef zunächst abgelehnt. Dies galt zumeist für traditionell männerdominierte Wirtschaftsbereiche (IfM Mannheim, 2000, 32).

2.3 Ansatzpunkte für eine stärkere Berücksichtigung von Frauen in der Unternehmensnachfolge

Neben der noch nicht zufriedenstellend gelösten Problematik der sehr eingeschränkten Berufswahl vieler Frauen gibt es jedoch auch positive Aspekte, die für eine steigende Bedeutung von Nachfolgerinnen und für einen höheren Anteil unternehmerisch tätiger Frauen generell sprechen.

Gesellschaftlich ist das traditionelle Rollenbild, das viele Seniorchefs offenbar verinnerlicht hatten und das der Auswahl von Töchtern oder anderen weiblichen Verwandten als familieninternen Nachfolgekandidatinnen im Wege steht, auf dem Rückzug. Verbesserte Kinderbetreuungsmöglichkeiten reduzieren die Unterbrechungszeiten im Beruf, die auf die Karriere gut ausgebildeter Mütter sehr nachteilig wirken und damit auch einem Aufstieg in Leitungspositionen durch Nachfolge hinderlich sind. Generell ist in den letzten 20 Jahren das Bildungsniveau von Frauen stärker gestiegen als jenes von Männern. Im Jahr 2006 lag beispielsweise der Anteil von Frauen mit Abschluss der Sekundarstufe II bei 64,2 Prozent, während er bei Männern nur 58,5 Prozent betrug (Anger/Schmidt, 2008, 56).

Frauen, die bereits Unternehmen führen oder Managementpositionen bekleiden, bieten Vorbilder und stehen anderen Frauen gegebenenfalls als Mentorinnen zur Verfügung. „Einen entscheidenden Erfolgsfaktor stellt darüber hinaus der Erfahrungsaustausch in Netzwerken dar. Insbesondere in größeren überregionalen Netzwerken, wie zum Beispiel dem Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) und den Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD), bietet sich die Möglichkeit, Nachfolgerinnen und Nachfolger mit vergleichbaren Schwierigkeiten zu kontaktieren“ (Isfan, 2002, 53). Zudem bezeichnen es viele der in der genannten

[7] „Durchschnittlich gesehen waren die Wege der Übernahme bei den Nachfolgern mit Geschwistern bei Männern gradliniger als bei Frauen. Bei den Frauen war die Geradlinigkeit des Weges ins Unternehmen stark davon abhängig, ob in der Familie männliche Nachfolger vorhanden waren oder nicht. … Auch die im Vorfeld der Umfrage durchgeführten Expertengespräche ergaben, dass die Frauen mit männlichen Geschwistern viel stärker um die Nachfolge zu kämpfen hatten“ (IfM Mannheim, 2000, 30).

Studie befragten Unternehmerinnen als besonders hilfreich, wenn Verbandsmitglieder den Nachfolgerinnen als Mentoren oder Ratgeber zur Seite stehen.

Eigenständige frauenspezifische Nachfolgeinitiativen oder -maßnahmen wurden dagegen von der Mehrzahl der interviewten Frauen nicht befürwortet (Isfan, 2002, 58). Gerade Unternehmerinnen lehnen jede Art von „Sonderbehandlung" ab und möchten keinesfalls als „Quotenfrauen" erscheinen. Darin sehen sie offenbar die Gefahr, dass ihre eigene Leistung in der Außenwahrnehmung geschmälert wird. Möglicherweise resultiert aus dieser Abneigung gegenüber solchen als Sonderbehandlung empfundenen Angeboten aber auch ein generell unzureichender Informationsstand über vorhandene Beratungsmöglichkeiten. „Oftmals war es den Frauen auch nicht bewusst, dass heute bereits von diversen Institutionen Beratung speziell für weibliche Existenzgründer und Unternehmerinnen geboten wird. Ebenso scheint das Wissen um die Existenz von Weiterbildungsangeboten gerade im betriebswirtschaftlichen Bereich unter den von uns befragten … Unternehmerinnen noch nicht sehr weit verbreitet zu sein" (IfM Mannheim, 2000, 67). Die Nutzung aller verfügbaren Beratungsangebote ist jedoch nicht als Makel, sondern als eine Chance zu sehen.

Zudem gilt, dass jede Nachfolge aufgrund der vielfältigen zu beachtenden Parameter eine eigenständige Behandlung erfordert – unabhängig davon, ob eine Frau oder ein Mann als Nachfolgekandidat vorgesehen ist. Wichtig ist deshalb eine einzelfallbezogene Beratung bei der Nachfolgeregelung. „Die höchste Effektivität erzielt eine Form der Beratung, in der unternehmensbezogene, steuerliche, juristische, finanzielle und persönliche Aspekte simultan und integrativ behandelt werden" (Breuninger, 1998, 753). Insgesamt ist die Inanspruchnahme der vorhandenen Beratungsangebote – beispielsweise der Angebote von Industrie- und Handelskammern, von Handwerkskammern und Verbänden sowie im Rahmen der Nachfolgeinitiative des Bundes „nexxt" oder von auf Familienunternehmen und die Nachfolgethematik spezialisierten Beratern – aber immer noch gering und durchaus ausbaufähig (Schröer/Kayser, 2006).

Zu den von der Bundesregierung bereitgestellten oder geförderten Beratungsangeboten zählen auch die Gründerinnenagentur bga[8] und die bereits erwähnte Initiative „Nachfolge ist weiblich! Unternehmensnachfolge durch Frauen", die vom BMFSFJ unterstützt wird. Diese Initiative bringt die Expertinnen und Experten aus Bundesministerien, Kammern, Beratungseinrichtungen, Verbänden

[8] Als Ansprechpartnerin für Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Gründerinnen und Übernehmerinnen bündelt die bga auf ihrer Website Kontakte und Informationen zu über 1.600 Expertinnen und Experten, Studien, Beratungseinrichtungen und Netzwerken in ganz Deutschland – vgl. URL: http://www.gruenderinnenagentur.de [Stand: 2009-08-31].

etc. zusammen und bündelt damit das Know-how auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge. Durch die Einrichtung und Förderung der bundesweiten Gründerinnenagentur bga durch die drei Bundesministerien BMFSFJ, BMWi und BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) hat die Bundesregierung bereits im Jahr 2006 ihren Willen unterstrichen, das Thema Gründerinnen gezielt aufzugreifen und den Ausbau eines gründerinnenfreundlichen Klimas zu unterstützen. Die bga fungiert als erstes deutschlandweites Kompetenz- und Servicezentrum zur unternehmerischen Selbstständigkeit von Frauen für alle Branchen und über alle Phasen der Existenzgründung, Festigung und Unternehmensnachfolge hinweg. Übergeordnetes Ziel der bga ist es, die Anzahl unternehmerisch selbstständiger Frauen in Deutschland weiter zu erhöhen.

Insbesondere größere Familienunternehmen mit mehr als 1 Million Euro Umsatz nutzen bei der Unternehmensübergabe externe Berater, während Kleinbetriebe allenfalls ihren Steuerberater zu den steuerlichen Aspekten der Übergabe kontaktieren. In nicht wenigen Fällen wird erst im Krisenfall eine Beratung in Anspruch genommen, obwohl ihr gerade in der frühzeitigen Vorbereitung der Übergabe eine hohe Bedeutung zukommt (Schröer/Kayser, 2006, 40 f.). Würde in dieser Frage häufiger rechtzeitig gehandelt, gäbe es deutlich weniger Unternehmen, die im Rahmen einer Übergabe in eine krisenhafte Situation geraten.

2.4 Steuerliche Aspekte der Unternehmensnachfolge

Steuerliche Bedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten spielen eine wichtige Rolle für die Nachfolgethematik. Mit der Neuregelung der Erbschaftsteuer (Bundesregierung, 2008), die zum Jahresanfang 2009 in Kraft getreten ist, hatte sich die Große Koalition auf ein Modell verständigt, das mittelständische Familienunternehmen entlasten soll. Kommt es über einen Zeitraum von sieben Jahren nicht zu einem größeren Arbeitsplatzabbau, der eine Absenkung der kumulierten Lohnsumme auf unter 650 Prozent des Ausgangsniveaus bedingt (dies entspricht 93 Prozent pro Jahr), und steht das Betriebsvermögen auch noch nach sieben Jahren im Eigentum des Erben, dann bleibt das vererbte Betriebsvermögen zu 85 Prozent steuerfrei. Die übrigen 15 Prozent des Firmenwerts sind in diesem Fall aber auch nicht vollständig zu versteuern, denn es gibt noch einen Abzugsbetrag von bis zu 150.000 Euro (Brügelmann/Fuest, 2008). Wird die Lohnsummengrenze in einzelnen Jahren unterschritten, kommt es zu einem anteiligen Verlust der Steuerbegünstigung. Man spricht deshalb von einem Abschmelzmodell, da sich die verbleibende Steuerlast anteilig verringert. Es gibt zudem eine Optionsregelung, nach der bei zehnjähriger Haltefrist und vollständiger Beibehaltung der Lohnsumme eine 100-prozentige Freistellung von der Erb-

schaftsteuer möglich ist.[9] Da diese Option aber nur anfangs gewählt und diese Wahl nicht mehr rückgängig gemacht werden kann, erfordert dies eine Prognose über die in sieben bis zehn Jahren bestehende Unternehmenssituation, was praktisch undurchführbar erscheint. Die Risikoabwägung wird Unternehmenserben oder -erbinnen voraussichtlich davon abhalten, diese Option zu nutzen. Die anfangs geplante Unterscheidung zwischen betriebsnotwendigem und nicht betrieblich notwendigem Vermögen in der Besteuerung entfällt, sofern das Verwaltungsvermögen nicht die Hälfte des Gesamtvermögens des vererbten Unternehmens übersteigt (Lüdicke/Fürwentsches, 2009, 13).

Weil die Bewertung des vererbten Vermögens aufgrund der Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts nach dem Verkehrswert erfolgen musste, hätte ohne die Freistellung durch das Abschmelzmodell eine deutliche Erhöhung der Steuerlast gedroht, welche die Fortführung vieler mittelständischer Unternehmen hätte gefährden können. Durch die Lohnsummengrenze von kumuliert 650 Prozent oder 93 Prozent pro Jahr müssen infolge der Neuregelung allerdings gerade jene Unternehmen mehr Erbschaftsteuer zahlen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind und daher eine Reduktion ihrer Beschäftigtenzahl nicht umgehen können. In diesem Punkt könnte die neue Erbschaftsteuerregelung daher krisenverschärfend wirken. Kritisiert wird zudem von Experten wie betroffenen Unternehmerinnen und Unternehmern die Komplexität der Neuregelung. Inzwischen gibt es erste umfassende Ratgeber zum Umgang mit dem neuen Erbschaftsteuerrecht (etwa Pauli/Maßbaum, 2009).

Um die Erbschaftsteuerbelastung zu reduzieren, besteht auch die Möglichkeit von Teilschenkungen zu Lebzeiten des Seniorunternehmers und Erblassers. Erfolgt die Schenkung an den vorgesehenen Nachfolger spätestens zehn Jahre vor dem Tod des Alteigentümers, wird sie nicht mit dem späteren Erbe verrechnet. Dadurch entfallen bei Einhaltung der Zehnjahresfrist auch die Pflichtteilsansprüche anderer Erbberechtigter (Binz, 2003, 39). Die Optionen der Schenkung oder des Voraberwerbs per vorweggenommener Erbfolge werden von Albach (2002, 166) eingehend diskutiert; sie werden als Möglichkeiten gesehen, den rechtzeitigen Rückzug des Seniors aus der Unternehmensleitung auch eigentumsrechtlich eindeutig zu regeln. Erfolgt die Teilübertragung rechtzeitig – am besten vor dem 65. Lebensjahr – so steigen die Chancen entsprechend an, dass bei Eintritt des Erbfalls die Zehnjahresfrist abgelaufen ist (Röhl, 2008, 107).

---

[9] Mit dem Wachstumsbeschleunigungsgesetz hat die neue Bundesregierung zur Entlastung von Unternehmenserben beschlossen, zum 1. Januar 2010 die Behaltensfrist von sieben auf fünf Jahre zu kürzen; die Lohnsumme muss in diesem Zeitraum mindestens 400 Prozent betragen. Die Haltefrist für die Optionsregelung sinkt auf sieben Jahre. Bei Kleinunternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten greifen zudem die Lohnsummengrenzen nicht.

3 Datenbasis und Informationen zu Strukturmerkmalen

3.1 Datengrundlage und -erhebung

Die vorliegende quantitative Untersuchung ist auf die Unternehmensnachfolge von Frauen fokussiert. Daher wurde für die Umsetzung der empirischen Analyse eine Kooperation mit dem Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) eingegangen, dessen Mitglieder als Datenbasis für die folgende Auswertung ausgewählt wurden.

In einer computerunterstützten Befragung sind insgesamt 1.080 Mitglieder des VdU im Zeitraum Februar/März 2009 zu ausgewählten Aspekten der Unternehmensnachfolge befragt worden. Eine Befragung der Gesamtzahl der Mitglieder des VdU war nicht sinnvoll, da der Verband teilweise auch ruhende oder inaktive Mitgliedschaften führt, die nicht berücksichtigt werden konnten.[10] Die Befragung wurde von der IW Consult GmbH technisch unterstützt. Die Daten wurden anonym aufbereitet und auf ihre Plausibilität überprüft. In Einzelfällen wurden implausible Angaben als fehlende Informationen gewertet.

Insgesamt haben sich 297 Unternehmerinnen an der Befragung beteiligt, 249 Unternehmerinnen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Daraus errechnet sich eine Antwortquote von 27,5 Prozent beziehungsweise 23,1 Prozent. Für die Auswertung wurden auch Informationen der Teilnehmerinnen verarbeitet, die den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt haben, um nicht einen Teil der verfügbaren Daten zu verlieren. Dieses Vorgehen ist hier unproblematisch, da eine Hochrechnung der Ergebnisse aufgrund fehlender Informationen zur Repräsentativität der befragten Unternehmerinnen nicht möglich ist. Zudem wird davon ausgegangen, dass die fehlenden Antworten nicht durch ein bewusstes Antwortverhalten der Teilnehmerinnen zustande gekommen sind, das heißt, es wird unterstellt, dass die Nichtbeantwortung einzelner Fragen nicht durch Strukturmerkmale der Teilnehmerinnen erklärt werden kann. Als Nachteil verbleibt jedoch, dass sich die Grundgesamtheiten einzelner Auswertungen unterscheiden können (Rässler/Riphahn, 2006).

Wie sich dem im Anhang wiedergegebenen Fragebogen entnehmen lässt, liegt der Schwerpunkt dieser Befragung auf standardisierten Fragen, die quantitative und qualitative Aspekte der Unternehmensnachfolge durch Frauen beleuchten.

---

[10] Dies betrifft primär sogenannte Fördermitglieder, die nicht mehr unternehmerisch tätig sind, das heißt, die ihr Unternehmen bereits abgegeben haben.

Um den Unternehmerinnen zusätzlich die Möglichkeit zu geben, die für sie wesentlichen Probleme und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge zu benennen und ihre Wünsche und Forderungen zu dokumentieren, wurde mit Frage 23 eine offene Fragestellung in den Fragebogen aufgenommen.

3.2 Strukturmerkmale der befragten Unternehmerinnen und ihrer Unternehmen

Um die Ergebnisse bewerten zu können, ist ein Überblick über die im Rahmen der Befragung erhobenen Strukturmerkmale sinnvoll. Da keine männliche Kontrollgruppe vorliegt, bietet sich eine vergleichende Analyse nach den Merkmalen Unternehmensgründerin und Unternehmensnachfolgerin an, da sich hier deutliche Unterschiede hinsichtlich der Nachfolgeplanung vermuten lassen (IfM Mannheim, 2000). Dies betrifft insbesondere das Alter des Unternehmens und eine möglicherweise bereits bestehende Unternehmenskultur. Zunächst werden auf dieser Grundlage Informationen zur Inhaberin und ihrem Unternehmen präsentiert sowie anschließend zum Wirtschaftszweig, zur Rechtsform, zur Betriebsgröße, zum Umsatz des Unternehmens, zur Region (West/Ost), zur Auslandstätigkeit und zu den im Unternehmen vorhandenen Gremien.

Insgesamt rund ein Drittel der Befragten hat als Unternehmensnachfolgerin das Unternehmen übernommen, rund zwei Drittel haben ihr Unternehmen selbst gegründet.[11] Das Durchschnittsalter der Unternehmerinnen liegt bei 52,1 Jahren (Tabelle 1). Dabei wiesen Gründerinnen zum Befragungszeitpunkt ein Durchschnittsalter von 52,5 Jahren auf und unterschieden sich demnach nur unwesentlich von Nachfolgerinnen mit einem Durchschnittsalter von 51,1 Jahren.

Erwartungsgemäß unterscheiden sich die Gründungsjahre der Unternehmen zwischen den beiden Gruppen deutlich. So leiten Gründerinnen vergleichsweise junge Unternehmen, während Nachfolgerinnen eher ältere Unternehmen führen. Bei Frauen, die ihren Betrieb selbst gegründet haben, beträgt das Alter der Unternehmen im Durchschnitt 13,3 Jahre, während das Alter des Betriebs bei Frauen, die ihn übernommen haben, im Durchschnitt 62,8 Jahre beträgt. Insofern übernehmen Nachfolgerinnen primär traditionsreiche Firmen mit einer bereits etablierten Unternehmenskultur. Die im Datensatz identifizierten Nachfolgerinnen führten ihr Unternehmen zum Befragungszeitpunkt aber kaum länger als Gründerinnen; im Detail haben sie ihr Unternehmen vor durchschnittlich 14,6 Jahren übernommen.

---

[11] Es wurde – wie allgemein üblich – davon ausgegangen, dass der Kauf/Erwerb eines Unternehmens als eine Form der Unternehmensübernahme zu interpretieren ist und damit die entsprechenden Befragten den Unternehmensnachfolgerinnen zuzuordnen sind (vgl. IfM Bonn, 2009a).

Ein Blick auf Tabelle 1 zeigt außerdem, dass Nachfolgerinnen im Durchschnitt in einem Alter von knapp 37 Jahren die Verantwortung für das Unternehmen übertragen wurde. Die Gründerinnen haben erst etwas später ihr Unternehmen gegründet, und zwar im Alter von rund 39 Jahren. Zusammen mit der betrieblichen Historie dokumentieren diese Daten die unterschiedlichen Voraussetzungen zu Beginn der Karriere von Gründerinnen und Nachfolgerinnen in der Unternehmensführung.

Überblick über individuelle und unternehmensspezifische Daten Tabelle 1

Durchschnittswerte, in Jahren

	Alter der Inhaberinnen	Alter des Unternehmens	Alter der Inhaberinnen bei Übernahme/Gründung	Dauer der Unternehmensführung
Nachfolgerinnen	51,1	62,8	36,6	14,6
Gründerinnen	52,5	13,3	39,1	13,3
Nachfolgerinnen und Gründerinnen	52,1	29,9	38,4	13,7
N	245	247	234	235

Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Abbildung 1 zeigt die Zusammensetzung des Datensatzes nach Branchen. Anzumerken ist, dass aufgrund der zu erwartenden geringen Größe der Stichprobe auf eine Abfrage der Branchen mithilfe einer standardisierten Wirtschaftszweigklassifikation (WZ 2003, WZ 2008) verzichtet wurde und daher nur fünf grobe Kategorien berücksichtigt wurden. Da die Fallzahlen für das Baugewerbe sehr niedrig ausfallen und eine separate Auswertung nicht zulassen, wurde eine neue Kategorie mit der Bezeichnung „Produzierendes Gewerbe“ gebildet, das hier das Verarbeitende Gewerbe[12] und das Baugewerbe umfasst.[13]

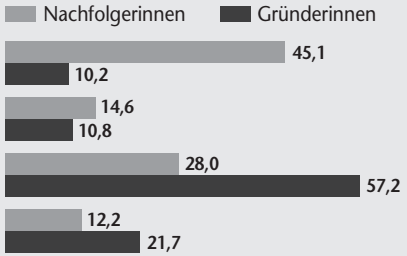
Wie sich erkennen lässt, ist der überwiegende Anteil der Betriebe von Nachfolgerinnen (45,1 Prozent) dem Produzierenden Gewerbe und der bei weitem größte Anteil der Betriebe von Gründerinnen (57,2 Prozent) dem Wirtschaftszweig der Unternehmensnahen Dienstleistungen einschließlich Kredit- und Versicherungsgewerbe zuzuordnen. Daneben sind 28 Prozent der Betriebe von Nachfolgerinnen in der Branche der Unternehmensnahen Dienstleistungen und knapp 22 Prozent der Betriebe von Gründerinnen im Bereich der „Sonstigen Dienst-

[12] Das Verlagswesen wurde entsprechend der WZ 2003 dem Wirtschaftszweig Verarbeitendes Gewerbe zugeordnet.
[13] Die Kategorie „Sonstige“ wurde wegen sehr geringer Fallzahlen vernachlässigt.

Branchenverteilung der Stichprobe

Abbildung 1

in Prozent



N = 248.
[1] Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe (Bauhaupt- und -nebengewerbe); [2] Einschließlich Grundstücks- und Wohnungswesen sowie Vermietung beweglicher Sachen; [3] Einschließlich Erziehung, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, Entsorgung, Kultur, Sport und Gastgewerbe.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

leistungen“ tätig. Dieser Befund deckt sich mit den Untersuchungsergebnissen von Isfan (2002; vgl. Abschnitt 2.2), denen zufolge Frauen aufgrund ihrer beruflichen Orientierung überwiegend Unternehmen in Dienstleistungssektoren gründen, während Nachfolgerinnen, die sich zumindest bei familieninterner Nachfolge die Branche des übernommenen Betriebs nicht aussuchen können, häufiger in traditionell männerdominierten Wirtschaftsbereichen wie dem Produzierenden Gewerbe anzutreffen sind.

Zusammen mit den Daten aus Tabelle 1 wird deutlich, dass strukturelle Unterschiede zwischen den Betrieben bestehen: Nachfolgerinnen führen wesentlich ältere Betriebe, die vor allem dem Produzierenden Gewerbe angehören. Jüngere Betriebe, die verstärkt von Gründerinnen geleitet werden, sind primär dem Dienstleistungssektor zuzuordnen. Insofern dokumentieren die Daten also auch den allgemeinen wirtschaftlichen Strukturwandel.

Die Rechtsform eines Unternehmens beziehungsweise die Wahl der Rechtsform ist für die Nachfolgeplanung grundsätzlich ein wichtiger Entscheidungsparameter. So ist sie beispielsweise bei Überlegungen zu steuerlichen Belastungen, Entscheidungsstrukturen im Unternehmen und zur Haftung von Bedeutung (BMWi, 2009). Werden die Daten zur Rechtsform allein nach den Merkmalen Personen- und Kapitalgesellschaft ausgewertet[14] und dabei die Betriebsgröße anhand von zwei Klassen berücksichtigt, ergibt sich für Nachfolgerinnen und Gründerinnen die in Tabelle 2 dargestellte Verteilung.

[14] Entsprechend der Befragung liegen detaillierte Informationen zur Rechtsform vor (vgl. Anhang, Frage 2). Allerdings eignen sich aufgrund der geringen Fallzahlen diese Kategorien nicht für eine quantitative Auswertung.

Verteilung der Nachfolgerinnen und Gründerinnen nach Betriebsgröße und Rechtsform des Unternehmens

Tabelle 2

in Prozent

	Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten		Betriebe mit zehn oder mehr Beschäftigten	
	Kapital-gesellschaft	Personen-gesellschaft	Kapital-gesellschaft	Personen-gesellschaft
Nachfolgerinnen	77,8	22,2	54,0	46,0
Gründerinnen	26,0	74,0	69,6	30,4
Mittelwert	33,6	66,4	60,6	39,5

N = 213.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Wie Freund (2002) zeigt, sinkt der Anteil von Frauen als Unternehmerinnen mit der Größe der Betriebe. In Betrieben mit weniger als zehn Beschäftigten liegt er bei rund 20 Prozent und weist damit den höchsten Wert auf. Gleichzeitig beträgt der Anteil der Unternehmerinnen in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten gerade einmal 3,4 Prozent (Freund, 2002, 47 f.). Da im vorliegenden Datensatz mehr als die Hälfte aller antwortenden Unternehmerinnen kleinere Betriebe führen, ist diese Gruppe hier vergleichsweise überrepräsentiert. Aufgrund der geringen Fallzahlen wird daher auf eine stärker differenzierte Auswertung mit einer größeren Zahl an Betriebsgrößenklassen verzichtet.

Bemerkenswert ist, dass Nachfolgerinnen mit kleineren Unternehmen überwiegend Kapitalgesellschaften führen (77,8 Prozent), während Gründerinnen vor allem Personengesellschaften führen (74 Prozent). Inwiefern allerdings ein Wechsel der Rechtsform in den Unternehmen dieser Befragung bereits stattgefunden hat, konnte hier nicht ermittelt werden. In größeren Unternehmen verändern sich die genannten Relationen, insbesondere für Gründerinnen. Bei Betrieben mit zehn oder mehr Beschäftigten sind die Unternehmen von Gründerinnen zu knapp 70 Prozent Kapitalgesellschaften. Nachfolgerinnen führen in dieser Kategorie zwar noch immer überwiegend Kapitalgesellschaften, aber die Quote beträgt hier nur 54 Prozent gegenüber den rund 78 Prozent bei kleineren Betrieben. Insgesamt führen somit nach der vorliegenden Untersuchung Nachfolgerinnen überwiegend Kapitalgesellschaften, während Gründerinnen primär Personengesellschaften lenken.

Zudem lässt sich feststellen, dass ein enger Zusammenhang zwischen dem Alter und vor allem der Größe eines Unternehmens auf der einen Seite sowie dem erwirtschafteten Umsatz auf der anderen Seite besteht. Die erhobenen Daten

zum Umsatz für das Jahr 2008 bestätigen die zu vermutende Relation. Ein Blick auf Tabelle 3 zeigt insbesondere, dass sich die Betriebe von Gründerinnen aufgrund des durchschnittlich geringeren Unternehmensalters offenbar überwiegend noch in einem Wachstumsprozess befinden. Bei den Nachfolgerinnen, die im Durchschnitt deutlich ältere Unternehmen führen, dominiert mit der Hälfte aller Unternehmen eine mittlere Umsatzkategorie (zwischen 1 und 10 Millionen Euro). Große Unternehmen ab 50 Millionen Euro Umsatz finden sich bei den Nachfolgerinnen zu fast 14 Prozent, bei den Gründerinnen spielt diese Größenkategorie kaum eine Rolle.

Verteilung der Nachfolgerinnen und Gründerinnen nach dem Umsatz des Unternehmens im Jahr 2008 Tabelle 3

in Prozent

	Weniger als 1 Million Euro	1 bis 10 Millionen Euro	Über 10 bis 50 Millionen Euro	Über 50 Millionen Euro
Nachfolgerinnen	23,8	50,0	12,5	13,8
Gründerinnen	73,0	21,5	3,1	2,5
Mittelwert	56,8	30,9	6,2	6,2

N = 243.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Zur regionalen Differenzierung des Datensatzes bietet sich allein die Verteilung nach west- und ostdeutschen Unternehmen an. Grundsätzlich wäre eine Auswertung nach Bundesländern zwar technisch möglich, allerdings lassen die Fallzahlen eine detailliertere Auswertung nicht zu. Mit Blick auf die Daten wird zunächst deutlich, dass – bezogen auf die jeweiligen Bevölkerungsanteile in West und Ost – westdeutsche Unternehmen im Datensatz überrepräsentiert sind. So liegt der Standort des Betriebs bei 83,8 Prozent der befragten Unternehmerinnen in den alten und bei 16,2 Prozent in den neuen Bundesländern (einschließlich Berlins). Bezogen auf die Bevölkerung Deutschlands liegt der ostdeutsche Anteil jedoch bei einem Fünftel. Eine Gliederung der Unternehmen in Betriebe von Nachfolgerinnen und Gründerinnen zeigt, dass 92,8 Prozent der Betriebe von Nachfolgerinnen und 80 Prozent der Betriebe von Gründerinnen in Westdeutschland angesiedelt sind – bei den Gründerinnen wird also der Bevölkerungsanteil erreicht. Hinsichtlich der Ergebnisse ist somit davon auszugehen, dass sie einen insgesamt höheren Erklärungsgehalt für westdeutsche Unternehmen haben.

Detaillierte Auswertungen der Region im Zusammenhang mit der Branchenzugehörigkeit, der Rechtsform und der Betriebsgröße zeigen keine besonderen Auffälligkeiten: Sowohl in west- wie auch in ostdeutschen Unternehmen sind die

meisten Betriebe (durchschnittlich rund 46 Prozent) in der Branche der Unternehmensnahen Dienstleistungen tätig, jeweils rund 55 Prozent (45 Prozent) der Betriebe sind Personengesellschaften (Kapitalgesellschaften) und jeweils etwa die Hälfte sind Betriebe mit zehn oder mehr beziehungsweise mit weniger als zehn Beschäftigten.

Zuletzt soll ein Blick auf die Auslandstätigkeit und die Gremien der Unternehmen geworfen werden. Rund 26 Prozent aller Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen durch Exporte im Ausland tätig sei, und rund 13 Prozent der Unternehmen haben einen ausländischen Standort. Trotz der geringen Fallzahlen wird deutlich, dass Nachfolgerinnen gegenüber Gründerinnen erwartungsgemäß wesentlich häufiger durch Exporte und Standorte im Ausland engagiert sind, da ihre Unternehmen offenbar bereits besser am Markt etabliert sind. Dies erklärt sich größtenteils mit dem Alter des Betriebs und der Betriebsgröße. So liegt das Durchschnittsalter eines Unternehmens mit Exporttätigkeit bei 46,1 Jahren gegenüber 24,6 Jahren ohne Exporttätigkeit und bei 51,6 Jahren, wenn ein ausländischer Standort besteht, gegenüber 27,1 Jahren ohne ausländischen Standort.

Hinsichtlich der Gremien in den befragten Unternehmen ist eine quantitative Auswertung kaum möglich, da sowohl ein Beirat als auch ein Aufsichtsrat nur sehr selten vertreten sind. So äußerten nur 5,3 Prozent der Unternehmerinnen, dass ihr Unternehmen über einen Beirat verfüge, und ein Aufsichtsrat ist in nur 4,2 Prozent der Unternehmen gegeben. Die geringe Zahl der Antworten zu „Sonstigen Gremien“ eignet sich nicht für eine quantitative Auswertung. Insgesamt sind daher für die drei Merkmale Region, Auslandstätigkeit und Gremien aufgrund der geringen Fallzahlen oder der sehr einseitigen Verteilungen keine detaillierten Auswertungen durchführbar.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die relativ hohe Beteiligung an der Befragung eine geeignete datengestützte Untersuchung des Themas „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ zulässt. Die primäre Unterscheidung von Unternehmerinnen in Nachfolgerinnen und Gründerinnen gibt Hinweise auf die verschiedenen Grundtypen der zu führenden Unternehmen. Vor allem hinsichtlich des Alters des Betriebs, der Betriebsgröße, des Umsatzvolumens und der Auslandstätigkeit unterscheiden sich die beiden Gruppen. Insofern sind diese Merkmale eng korreliert und dokumentieren in der vorliegenden Studie die wesentlichen Kriterien, die Nachfolgerinnen von Gründerinnen unterscheiden. Hinzu kommt die Branchenverteilung, nach der Gründerinnen eher Unternehmen mit einem Schwerpunkt in den Unternehmensnahen Dienstleistungen führen und Nachfolgerinnen vorwiegend Unternehmen lenken, die im Produzierenden Gewerbe tätig sind.

4 Ergebnisse der Befragung

Nach der Strukturanalyse des Datensatzes sollen im Folgenden Fragen zur Unternehmensnachfolge beleuchtet werden. Der eingeschlagene Weg einer vergleichenden Darstellung von Nachfolgerinnen und Gründerinnen wird dabei beibehalten. Zunächst werden Merkmale betrachtet, von denen zu erwarten ist, dass sie für die Unternehmensnachfolge besonders relevant sind (Abschnitt 4.1), bevor die Analyse im Detail auf den Prozess der Unternehmensnachfolge eingeht (Abschnitt 4.2).

4.1 Personen- und unternehmensbezogene Hintergründe der Nachfolgeentscheidung

In einem ersten Schritt wird untersucht, inwiefern die Befragten auf ihre Tätigkeit als Unternehmerin vorbereitet wurden beziehungsweise sich selbst gezielt durch Berufswahl und Ausbildung für ihre Rolle als Nachfolgerin oder Gründerin qualifiziert haben. Die Analyse wird durch einen Blick auf die Einschätzungen der Unternehmerinnen zum unternehmerischen Risiko ergänzt. Damit soll geklärt werden, ob die Vorbereitung auf die Verantwortung und Tätigkeit als Unternehmerin durch eine geeignete Berufswahl und praktische (Berufs-) Ausbildung möglicherweise mit dem zu erwartenden Risiko einer Übernahme oder Gründung korreliert ist.

Da bei Gründerinnen davon auszugehen ist, dass sie ihr Unternehmen erst nach einer gewissen Vorbereitungszeit oder Informationsphase starten, wurde in der Befragung auf den Fall einer spontanen Gründung nicht näher eingegangen. Bei der Unternehmensnachfolge sollte dieser Aspekt jedoch von größerer Bedeutung sein. Die vorliegenden Daten zeigen allerdings kein eindeutiges Muster: Unternehmensnachfolgen wurden in 55,4 Prozent der Fälle langfristig vorbereitet. Dies bedeutet umgekehrt aber auch, dass immerhin 44,6 Prozent der Unternehmerinnen unerwartet in ihre leitende Tätigkeit gelangt sind. Unabhängig von der tatsächlichen Ursache, die zur unerwarteten Übernahme geführt hat, zeigen die Daten, dass die Unternehmensnachfolge in vielen Fällen möglicherweise nicht frühzeitig angegangen wird oder werden kann. Andere Studien machen deutlich, dass selbst in den Fällen, in denen die Absicht zu einer familieninternen Übergabe schon lange bestand, sich viele Nachfolgerinnen zum Zeitpunkt der Übergabe überfordert fühlten (Isfan, 2002; IfM Mannheim, 2000), insbesondere wenn der Zeitpunkt aufgrund eines plötzlichen Ausfalls der Inhaberin/des Inhabers dann

doch überraschend kam. Inwiefern dieser Befund geschlechtstypisch ausfällt, lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht überprüfen. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang insbesondere, dass Nachfolgerinnen häufiger spontan anstelle eines ursprünglich vorgesehenen männlichen Nachfolgers einspringen müssen und daraus ein höherer Anteil unerwarteter Übernahmen mit für diesen Fall typischen Belastungen resultiert (IfM Mannheim, 2000).

Interessant ist vor diesem Hintergrund die an die Unternehmerinnen gestellte Frage, ob die Berufswahl beziehungsweise die (Berufs-)Ausbildung bereits frühzeitig auf eine spätere Tätigkeit als Unternehmerin abzielte. Dies lässt zum einen bis zu einem bestimmten Grad eine Validierung im Hinblick auf die Frage zu, ob die betroffenen Nachfolgerinnen sich selbst durch eigene Karriereentscheidungen auf die Übernahme vorbereitet haben. Zum anderen ergibt sich aus den Antworten, ob Gründerinnen – die im Durchschnitt mit ungefähr 39 Jahren ihr Unternehmen gründen – bereits in jüngeren Jahren durch bewusste berufliche Entscheidungen auf ihre spätere Selbstständigkeit hingearbeitet haben. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

Die Daten zeigen, dass sich rund vier von zehn Gründerinnen bereits durch ihre Berufswahl oder Ausbildungsentscheidung bewusst auf die spätere Selbstständigkeit vorbereitet haben. Bei den übrigen Gründerinnen scheint die Idee der Selbstständigkeit erst im Laufe des Berufslebens aufgekommen zu sein. Bei Nachfolgerinnen dagegen überwiegen mit 52,5 Prozent die positiven Antworten. Dies spiegelt die oben genannten Befunde wider, die eine in vielen Fällen bereits frühzeitige Orientierung im Erwerbsleben dieser Frauen nahelegen. Allerdings dokumentiert der große Anteil von 47,5 Prozent der Nachfolgerinnen, die keine auf die spätere Unternehmertätigkeit gerichtete Berufswahl oder Ausbildungsentscheidung getroffen haben, zusammen mit dem hohen Anteil unerwarteter Übernahmen, dass viele Nachfolgerinnen spontan und unvorbereitet die Nachfolge angetreten haben. Dies könnte auch Ausdruck einer geschlechtsspezifischen Präferenz der Eltern beziehungsweise der Eigentümerin/des Eigentümers bei der Nachfolgeentscheidung gewesen

Berufswahl und Ausbildungsverhalten von Nachfolgerinnen und Gründerinnen Tabelle 4

Antworten, in Prozent

	„Zielte Ihre Berufswahl beziehungsweise (Berufs-) Ausbildung auf die spätere Tätigkeit als Unternehmerin ab?“	
	Nein	Ja
Nachfolgerinnen	47,5	52,5
Gründerinnen	60,8	39,2
Mittelwert	56,5	43,5

N = 246.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

sein, da Söhne beziehungsweise Männer wesentlich häufiger bereits ihre Ausbildung der späteren Übernahme des Unternehmens angepasst haben (Keese, 2002).

Interessant ist im Detail (trotz der geringen Fallzahlen), dass von allen Nachfolgerinnen, die unerwartet das Unternehmen übernommen haben, rund sechs von zehn keine für die Unternehmertätigkeit qualifizierende Ausbildung absolviert haben. Diese Nachfolgerinnen mussten sich also spontan in ihre Tätigkeit als Unternehmerin einarbeiten und haben damit ein vergleichsweise hohes Maß an Flexibilität und Leistungsstärke bewiesen. Gleichzeitig hat ein Drittel der Nachfolgerinnen, die langfristig auf die Übernahme vorbereitet wurden, nicht frühzeitig eine entsprechende Ausbildung durchlaufen. In diesen Fällen wurde also die Nachfolgemöglichkeit entweder nicht rechtzeitig kommuniziert, sodass die Nachfolgerinnen sich nicht bereits durch eine entsprechende Ausbildung vorbereiten konnten, oder sie selbst hatten nach dem Schulabschluss einen anderen Berufswunsch.

Das unternehmerische Risiko einer Gründung oder Übernahme könnte bereits bei der Berufswahl und der (Berufs-)Ausildungsentscheidung von Bedeutung gewesen sein. Dies wäre beispielsweise dann der Fall, wenn die Eigentümerin/der Eigentümer das Risiko bei der Übergabe eingeschätzt hätte und aus diesem Grund bewusst auf die Berufswahl oder Bildungsentscheidung der potenziellen Nachfolgerin Einfluss genommen hätte. Diese Hypothese hat sich jedoch auf Basis der vorliegenden Daten nicht bestätigt. Sowohl eine Kreuztabellierung der entsprechenden Variablen als auch der zugehörige, statistisch nicht signifikante Korrelationskoeffizient[15] von –0,03 deuten nicht auf einen linearen Zusammenhang zwischen unternehmerischem Risiko und Berufswahl/(Berufs-)Ausbildungsentscheidung hin.

Ein ähnliches Ergebnis ergibt sich auch, wenn Nachfolgerinnen und Gründerinnen getrennt hinsichtlich des unternehmerischen Risikos bei Übernahme/Gründung betrachtet werden (Korrelationskoeffizient: –0,02). Danach scheinen Nachfolgerinnen im Durchschnitt nur ein geringfügig höheres Risiko bei der Unternehmensübernahme eingegangen zu sein als Gründerinnen bei der Existenzgründung. Werden vier Risikogruppen gebildet (von Gruppe 1 = sehr klein bis Gruppe 4 = sehr groß)[16], dann liegt das unternehmerische Risiko im Durchschnitt bei 2,73 für Nachfolgerinnen und bei 2,70 für Gründerinnen.

---

[15] Der Korrelationskoeffizient ist ein Maß für den linearen Zusammenhang zweier Zufallsvariablen und kann Werte zwischen –1 und +1 annehmen (Wooldridge, 2003). Ein Koeffizient von –1 (+1) bedeutet, dass ein vollständig negativer (positiver) linearer Zusammenhang zwischen den beiden verwendeten Merkmalen gegeben ist. Eine Aussage zur Kausalität lässt sich mit diesem Maß allerdings nicht treffen.

[16] Vgl. Frage 14 im angehängten Fragebogen. Die Ausprägungen wurden zur Vereinfachung für die Auswertung in umgekehrter Reihenfolge kodiert.

Dieses Ergebnis ist jedoch zu relativieren, wenn die Korrelationskoeffizienten zwischen unternehmerischem Risiko und der Umsatzgröße des Unternehmens für Nachfolgerinnen und Gründerinnen separat berechnet werden. So besteht zwar für Nachfolgerinnen kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen unternehmerischem Risiko bei der Übernahme und der Höhe des Umsatzes. Dies ist insofern überraschend, als Nachfolgerinnen vergleichsweise größere Betriebe mit einem höheren Umsatz übernehmen und damit auch ein erhöhtes Risiko eingehen sollten. Offenbar gestaltet sich aber die Übernahme aufgrund bereits etablierter Strukturen und Abläufe im Unternehmen für die Nachfolgerin als weniger riskant. Hingegen ist das unternehmerische Risiko bei einer Gründung deutlich größer, wenn der Zusammenhang mit der Umsatzgröße hergestellt wird. Ein statistisch signifikanter Korrelationskoeffizient von 0,32 zeigt, dass dieses Risiko und die anfängliche Umsatzgröße einen positiven linearen Zusammenhang aufweisen. Zu bedenken ist dabei, dass die Gründung eines größeren Unternehmens üblicherweise auch höhere Investitionen erfordert. Vermutlich resultiert ein nicht geringer Teil des Risikoanstiegs aus der Aufnahme von mehr Fremdkapital.

Die Nachfolge in Familienunternehmen[17] hat eine besondere Bedeutung für den Fortbestand der mittelständischen deutschen Unternehmensstruktur. In Familienunternehmen liegen üblicherweise das Eigentum und die Geschäftsführung/-leitung in einer Hand, sodass die typischen Principal-Agent-Probleme managergeleiteter Unternehmen nicht auftreten. Bei Nicht-Familienunternehmen hingegen sind derartige Interessenkonflikte häufiger festzustellen (Diwisch/Weiss, 2008). Dies kann in managergeleiteten Firmen einerseits die Planung der Unternehmensnachfolge erschweren und die Transaktionskosten erhöhen, da sich im Gegensatz dazu Familienunternehmer/innen oft nicht primär opportunistisch verhalten, sondern eher das Wohl der gesamten Familie in den Blick nehmen und auch stärker von altruistischen Motiven geleitet werden (Becker, 1974). Andererseits kann es in Familienunternehmen zu Konflikten zwischen der Unternehmens- und der Familiensphäre kommen, von denen andere Firmen nicht betroffen sind (Röhl, 2008, 13 ff.). Insofern wird auch die Stellung der Unternehmerin in der Geschäftsführung oder im Vorstand des Unternehmens mit in die Analyse einbezogen.

Die Zuordnung zur Gruppe der Familienunternehmen im Datensatz spiegelt die Selbsteinschätzung der Befragten wider. Insgesamt gut zwei Drittel aller

[17] Als Familienunternehmen werden Unternehmen klassifiziert, wenn mindestens 50 Prozent des stimmberechtigten Kapitals des Unternehmens im Eigentum einer natürlichen Person, einer Familie oder mehrerer verwandter Familien liegen, die gemeinsam einen kontrollierenden Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben (Röhl, 2008, 7).

antwortenden Unternehmerinnen leiten danach einen Familienbetrieb (Tabelle 5). Ein Unternehmen wird nach Einschätzung der Befragten oft erst mit der ersten Übergabe an einen oder mehrere Vertreter der Folgegeneration von einem potenziellen zu einem „echten“ Familienunternehmen, auch wenn es definitorisch bereits zu Letzteren zu zählen wäre. Vermutlich aus diesem Grund liegt der Anteil mit 68 Prozent hier deutlich unter demjenigen anderer Untersuchungen, die unter Einschluss aller eigentümergeführten Betriebe (mit mindestens 50 Prozent des stimmberechtigten Kapitals) auf einen Anteil von über 90 Prozent kommen (IfM Bonn, 2007, 24; Röhl, 2008, 34).

Familienunternehmen von Nachfolgerinnen und Gründerinnen Tabelle 5

in Prozent

	Kein Familienunternehmen	Familienunternehmen
Nachfolgerinnen	14,8	85,2
Gründerinnen	40,4	59,6
Mittelwert	32,0	68,0

N = 247.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Im Detail lässt sich erkennen, dass die Quote der Familienunternehmen bei den Nachfolgerinnen mit 85,2 Prozent deutlich höher ausfällt als bei den Gründerinnen, von denen 59,6 Prozent nach eigener Einschätzung ein solches gegründet haben. Weitere Analysen zeigen, dass das Alter von Familienunternehmen im Durchschnitt wesentlich höher ausfällt (35,7 Jahre) als das Alter von Nicht-Familienunternehmen (16,5 Jahre). Insofern dokumentieren die vorliegenden Daten auch eine vergleichsweise längere Unternehmenshistorie von Familienbetrieben.

Hinzu kommt, dass insgesamt gut 90 Prozent aller Unternehmerinnen im Datensatz ihren Betrieb selbst als Geschäftsführerin oder Vorstandsvorsitzende leiten. Diese Quote gliedert sich in einen Anteil von 97,6 Prozent bei Gründerinnen und 76,3 Prozent bei Nachfolgerinnen, die damit deutlich häufiger die Führungsverantwortung für ihr Unternehmen abgegeben haben. Aufgrund der Datenlage lässt sich jedoch eine sinnvolle Verknüpfung mit dem Alter der Unternehmerin oder mit dem Alter des Betriebs nicht herstellen.

Fokussiert man die Analyse auf Familienunternehmen, ist festzustellen, dass immerhin knapp 89 Prozent der Familienunternehmerinnen ihren Betrieb auch selbst führen. Allerdings lassen die Daten auch erkennen, dass unter allen Familienunternehmerinnen mit Verantwortung in der Geschäftsführung eine Teamlösung einen relativ hohen Stellenwert einnimmt, wenn auch eine alleinige Führung offenbar stärker präferiert wird: Während rund 55 Prozent der Geschäftsführerinnen von Familienbetrieben allein die Leitung übernehmen, teilen sich rund

45 Prozent die Führungsverantwortung. Mit einer Teamlösung nimmt zwar das mögliche Konfliktpotenzial zu, allerdings kann sich ein Team im Rahmen der Unternehmensnachfolgeplanung auch als nützliches Beratergremium erweisen (siehe dazu die Analyse in Abschnitt 4.2.2). Anzumerken ist, dass hier nicht überprüft werden konnte, wie groß der Kreis der Co-Geschäftsführer/innen ist und ob es sich dabei primär um Familienmitglieder handelt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Information, in der wievielten Generation die Unternehmerin ihren Betrieb fortführt. Hat der Betrieb eine lange Tradition und besteht bereits ein gewisses internes Erfahrungswissen im Umgang mit Unternehmensübergaben, könnte dies für folgende Übergaben genutzt werden.[18] Mit den vorliegenden Daten lassen sich dazu allerdings keine validen Aussagen treffen, weil rund 80 Prozent aller Unternehmerinnen ihren Betrieb in erster Generation führen und daher eine Kreuztabellierung mit dem Status Familienunternehmen/kein Familienunternehmen nicht sinnvoll auswertbar ist. Erkennbar ist trotz der teilweise geringen Fallzahlen, dass ein Generationenwechsel in der Unternehmensführung im Durchschnitt offenbar nach rund 30 Jahren stattfindet.

Zudem könnte für die Nachfolgeplanung auch die Struktur der Beschäftigten und Führungskräfte in den Betrieben der befragten Unternehmerinnen eine Rolle spielen. Eine oft genutzte familienexterne Art der Weitergabe des Unternehmens stellt das Management-Buy-Out (MBO) dar, das heißt, das Unternehmen wird an unternehmensinterne Fach- oder Führungskräfte verkauft (Gesmann-Nuissl, 2006). Da Mitarbeiter und Führungskräfte einen Kreis für potenzielle Nachfolger bilden, ist es interessant, wie stark Frauen und Männer in diesen Gruppen in den Unternehmen repräsentiert sind. Wenn also Unternehmerinnen überwiegend Frauen oder überwiegend Männer als Fach- oder Führungskräfte beschäftigen, könnte darin ein Signal hinsichtlich einer bestimmten Präferenz für das Geschlecht der Nachfolgerin beziehungsweise des Nachfolgers zum Ausdruck kommen (siehe dazu Abschnitt 4.2.2).

Zunächst ist generell festzustellen, dass der Frauenanteil auf der Ebene der Führungskräfte niedriger ausfällt als auf der Ebene der übrigen Mitarbeiter (Tabelle 6). Insofern deutet der vorliegende Datensatz auf das Phänomen der „gläsernen Decke“ hin (Arulampalam et al., 2006). Im Übrigen ist der Frauenanteil in den Unternehmen von Nachfolgerinnen wesentlich geringer als in den Unternehmen von Gründerinnen. Dies verwundert nicht, da Nachfolgerinnen meist ältere Betriebe mit bereits bestehenden geschlechtsspezifischen Strukturen

[18] Aspekte des Generationenwechsels in Familienbetrieben beschreiben Klein (2004) und Breuninger (1998).

und niedrigeren Frauenanteilen auf der Ebene der Fach- und Führungskräfte übernehmen, während Gründerinnen ihre Betriebe selbst aufbauen. Der Vergleich lässt vermuten, dass Gründerinnen bewusst eher Frauen einstellen und Frauen als Führungskräfte einsetzen. Gründerinnen haben einen stärkeren Einfluss auf die Struktur ihres Personals, der sich hier in einem höheren Frauenanteil ausdrückt. Dies gilt vor allem für Unternehmen im Dienstleistungsbereich, der durch einen besonders hohen Anteil an Gründerinnen gekennzeichnet ist, während im Produzierenden Gewerbe der Anteil der Gründerinnen am geringsten ausfällt (vgl. Abbildung 1, Abschnitt 3.2).

Durchschnittlicher Frauenanteil an der Belegschaft in den befragten Unternehmen Tabelle 6

in Prozent

	Mitarbeiter	Führungskräfte
Nachfolgerinnen	44,1 [N = 82]	33,6 [N = 82]
Gründerinnen	71,0 [N = 158]	64,2 [N = 162]
Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten	73,2 [N = 130]	69,0 [N = 134]
Betriebe mit zehn und mehr Beschäftigten	49,3 [N = 113]	36,4 [N = 112]
Familienunternehmen	56,2 [N = 162]	52,4 [N = 165]
Nicht-Familienunternehmen	74,6 [N = 76]	58,6 [N = 77]

Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Mit Blick auf den Frauenanteil an der Belegschaft zeigt sich ein ähnliches Muster auch beim Vergleich von kleineren mit größeren Betrieben. In kleineren Betrieben beträgt der Frauenanteil auf der Ebene der Mitarbeiter (Führungskräfte) rund 73 Prozent (69 Prozent), während er in größeren Betrieben bei gut 49 Prozent (gut 36 Prozent) liegt. Insofern stimmen die vorliegenden Ergebnisse mit der Beobachtung überein, dass Frauen generell in größeren Betrieben seltener vertreten sind (Achatz et al., 2004). Allerdings wirkt das eigene Geschlecht der Nachfolgerin oder Gründerin bei Kleinbetrieben (insbesondere bei weniger als zehn Beschäftigten) offenbar erhöhend auf den Frauenanteil. Eine differenzierte Analyse mithilfe paarweiser Korrelationen hat zudem gezeigt, dass jüngere Unternehmen tendenziell durch höhere Frauenanteile auf Mitarbeiterebene wie auch auf Ebene der Führungskräfte gekennzeichnet sind.

Dieser Zusammenhang gilt offenbar auch bei Berücksichtigung des Merkmals Familienunternehmen, da das durchschnittliche Alter von Familienunternehmen im Datensatz (35,7 Jahre) wesentlich höher liegt als bei anderen Unternehmen (16,5 Jahre). Eine detaillierte Analyse bestätigt diese Vermutung und zeigt zudem, dass in Nicht-Familienunternehmen grundsätzlich kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil und dem Alter des Betriebs existiert.

Die wesentlichen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Bezogen auf alle Nachfolgerinnen wurde in rund 55 Prozent der Fälle die Übernahme des Unternehmens langfristig vorbereitet, für die übrigen rund 45 Prozent erfolgte sie jedoch unerwartet.
- Das Berufswahl- und Ausbildungsverhalten von Nachfolgerinnen und Gründerinnen unterscheidet sich im Hinblick auf ihre spätere Tätigkeit. Mehr als die Hälfte der Nachfolgerinnen war bereits durch die Berufswahl auf eine mögliche Übernahme vorbereitet, während gut sechs von zehn Gründerinnen keine auf die spätere Gründung zielende Ausbildung absolvierten.
- Interessant ist, dass von allen Nachfolgerinnen, die unerwartet ihr Unternehmen übernommen haben, rund sechs von zehn keine für die Unternehmertätigkeit qualifizierende Ausbildung absolviert haben. Gleichzeitig hat aber auch ein Drittel jener Nachfolgerinnen, die langfristig auf die Übernahme vorbereitet wurden, nicht frühzeitig eine entsprechende Ausbildung durchlaufen. In diesen Fällen wurde also die Nachfolgemöglichkeit entweder nicht rechtzeitig kommuniziert, sodass die Nachfolgerinnen sich nicht bereits durch ihre Ausbildung vorbereiten konnten, oder die Frauen hatten nach dem Schulabschluss einen anderen Berufswunsch.
- Gerade bei unerwarteten Übernahmen mussten Nachfolgerinnen offenbar ein höheres Maß an Flexibilität sowie an Führungs- und Leistungsstärke beweisen. Noch größer scheint dieses Maß zu sein, wenn sie nicht bereits bei ihrer Berufswahl oder durch ihre Ausbildung eine entsprechende Unternehmertätigkeit planen konnten. Flexibilität wird damit zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor.
- Das unternehmerische Risiko für Nachfolgerinnen und Gründerinnen scheint sich zum Zeitpunkt der Übernahme oder Gründung kaum zu unterscheiden. Wird allerdings zusätzlich die Höhe des Umsatzes des Unternehmens berücksichtigt, so lässt sich feststellen, dass für Nachfolgerinnen das Risiko zum Zeitpunkt der Übernahme unverändert bleibt, während es für Gründerinnen mit der Umsatzgröße zum Zeitpunkt der Gründung deutlich ansteigt. Das heißt, die Gründung eines größeren Unternehmens ist mit höheren Risiken verbunden.

- Insgesamt rund neun von zehn Unternehmerinnen leiten ihren Betrieb selbst als Geschäftsführerin oder Vorstandsvorsitzende – bei den Nachfolgerinnen beträgt der Anteil gut drei Viertel, bei den Gründerinnen sind es fast alle.
- Etwa acht von zehn Unternehmerinnen führen ihr Unternehmen in der ersten Generation (dies kann auch bei Nachfolgerinnen der Fall sein, sofern die Nachfolge nicht familienintern erfolgte).
- Der Anteil der weiblichen Mitarbeiter und Führungskräfte unterscheidet sich bei Nachfolgerinnen und Gründerinnen. Bei den neu gegründeten Unternehmen liegt der Frauenanteil unter den Mitarbeitern bei über 70 Prozent im Vergleich zu nur rund 44 Prozent bei den übernommenen Unternehmen. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte liegt bei Gründerinnen bei rund zwei Dritteln gegenüber gut einem Drittel in den Unternehmen von Nachfolgerinnen.

4.2 Der Prozess der Unternehmensnachfolge

4.2.1 Planung der Unternehmensnachfolge

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, welche Schritte für die Planung der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Unternehmerinnen besondere Relevanz haben und welche Vorkehrungen zur Unternehmensnachfolge schon getroffen wurden. Die Frage, ob bereits eine Auseinandersetzung mit dem Thema der Unternehmensnachfolge stattgefunden habe, haben rund 45 Prozent der Befragten bejaht, das heißt, für die Analyse der Nachfolgeplanung stehen maximal 111 Beobachtungen zur Verfügung. Dies schränkt die Möglichkeiten zur Auswertung insofern ein, als selten mehr als ein zusätzliches Merkmal je Auswertung verwendet werden kann. Gleichzeitig zeigt dieser Wert, dass sich die Mehrheit der Unternehmerinnen im Datensatz noch nicht mit dem Thema vertraut gemacht hat. Eine Kreuztabellierung verdeutlicht jedoch, dass im Wesentlichen relativ junge Unternehmerinnen (Durchschnittsalter: 48,2 Jahre versus 56,4 Jahre) und relativ junge Unternehmen (Durchschnittsalter: 22,6 Jahre versus 37,3 Jahre) die Gruppe charakterisieren, die sich noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt hat.

Übereinstimmend mit der Beobachtung, dass die Unternehmensübergabe häufig erst relativ spät im Leben einer Unternehmerin/eines Unternehmers vollzogen wird und ein Generationenwechsel im Durchschnitt nach ungefähr 30 Jahren erfolgt, kann der Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der Relevanz des Themas für die befragten Unternehmerinnen hier ebenfalls tendenziell nachvollzogen werden. Wie Tabelle 7 zeigt, steigt der Anteil der Unternehmerinnen, die sich bereits mit dem Thema beschäftigt haben, mit dem Alter an – und ab einem Alter von rund 50 Jahren überwiegt er.

Bedeutung des Themas Unternehmensnachfolge nach Alter der Unternehmerinnen

Tabelle 7

Antworten, in Prozent

Alter der Unternehmerin, in Jahren	„Haben Sie sich bereits mit Ihrer Unternehmensnachfolge auseinandergesetzt?“	
	Nein	Ja
Bis 40	94,4	5,6
41 bis 50	70,4	29,6
51 bis 60	47,1	52,9
Über 60	20,0	80,0
Mittelwert	54,9	45,1

N = 246.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Bemerkenswert ist, dass das Durchschnittsalter von Nachfolgerinnen und Gründerinnen mit rund 52 Jahren in etwa gleich hoch ist und sie auch ungefähr dieselbe Dauer der Unternehmensführung aufweisen (vgl. Tabelle 1, Abschnitt 3.2), das Thema Unternehmensnachfolge aber offenbar eine unterschiedliche Priorität hat. So haben sich 55 Prozent der Nachfolgerinnen bereits mit dem Thema auseinandergesetzt, während es bei Gründerinnen bislang nur für rund 40 Prozent relevant war.

Zieht man in der Analyse auch das Alter des Unternehmens heran, wird deutlich, dass hier ebenfalls ein Zusammenhang besteht: Je älter ein Betrieb ist, desto größer ist der Anteil der Unternehmerinnen, die sich bereits mit dem Thema Unternehmensnachfolge beschäftigt haben. Dies gilt auch bei dem eigenständigen Vergleich kleinerer und größerer Unternehmen, sofern bei größeren Betrieben der entsprechende Anteil der Unternehmerinnen höher ist als bei kleineren Betrieben. Allerdings lässt sich aufgrund zu geringer Fallzahlen nicht überprüfen, ob das Alter des Unternehmens oder die Betriebsgröße (bei gleichem Durchschnittsalter der Unternehmerinnen) für Nachfolgerinnen und Gründerinnen einen unterschiedlich starken Einfluss auf die Relevanz des Themas Unternehmensnachfolge hat.

Das angesprochene Muster spiegelt sich auch in dem Merkmal wider, ob es sich um ein Familienunternehmen handelt oder nicht. Von allen Familienunternehmerinnen äußern gut die Hälfte, dass sie sich bereits mit ihrer Unternehmensnachfolge beschäftigt haben, während dies unter allen nicht familiär geführten Unternehmen nur 32 Prozent der Unternehmerinnen angeben. Dies ist bemerkenswert, da sich das Durchschnittsalter von Familien- und Nicht-Familienunternehmerinnen nicht wesentlich unterscheidet (52,7 Jahre versus 50,4 Jahre).

Insgesamt deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass bei ungefähr gleichem Durchschnittsalter von Nachfolgerinnen und Gründerinnen das Thema der Unternehmensnachfolge für beide Gruppen eine unterschiedliche Relevanz hat. Gleiches gilt für Familienunternehmen im Vergleich zu nicht familiär geführten Unternehmen. Dies lässt vermuten, dass andere Faktoren – zum Beispiel das Alter des Unternehmens oder die Größe des Unternehmens – ebenfalls einen Einfluss haben, insofern der Prozess der Übergabe von größeren und älteren Unternehmen länger dauert und mit höheren Transaktionskosten verbunden sein könnte. Ein Nachweis kann jedoch hier aufgrund der Größe und Struktur des Datensatzes nicht erbracht werden.

Im Weiteren werden Details zur Planung der Unternehmensübergabe näher betrachtet. Trotz der teilweise sehr niedrigen Fallzahlen können die Antworten zu den Fragen 15a) bis 15d) einen Überblick über den Planungsstand, die Art der Übergabe und den gewünschten Nachfolger geben. Anzumerken ist, dass für diese Analyse maximal 111 Beobachtungen zur Verfügung stehen und nicht zu jeder Frage alle Unternehmerinnen geantwortet haben, mit der Folge, dass die verwendeten Grundgesamtheiten voneinander abweichen können.

Zunächst ist anhand von Tabelle 8 der Stand der Nachfolgeplanung für alle Unternehmerinnen wiedergegeben, die sich bereits mit ihrer Unternehmensnachfolge auseinandergesetzt haben. Insgesamt knapp 42 Prozent befinden sich demnach noch in der Planungsphase, die als Phase 1 bezeichnet wurde. Ein Anteil von rund 17 Prozent hat eine Vorauswahl einer potenziellen Nachfolgerin/

Stand der Nachfolgeplanung von Nachfolgerinnen und Gründerinnen

Tabelle 8

in Prozent

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	N
	Erste Überlegungen zur Nachfolgeplanung	Vorauswahl der potenziellen Nachfolgerin/des potenziellen Nachfolgers hat bereits stattgefunden	Coaching/ Heranführen der Nachfolgerin/des Nachfolgers[1]	Nachfolgeplanung ist abgeschlossen: Übergabe ist geregelt	
Nachfolgerinnen	33,3	11,9	14,3	40,5	42
Gründerinnen	47,0	19,7	12,1	21,2	66
Mittelwert	41,7	16,7	13,0	28,7	–
Durchschnittsalter der Unternehmerin, in Jahren	51,8	58,3	58,0	62,3	–

[1] Sehr geringe Fallzahl.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

eines potenziellen Nachfolgers getroffen (Phase 2) und 13 Prozent führen sie/ihn bereits an die Tätigkeit heran (Phase 3). Immerhin knapp 29 Prozent der antwortenden Unternehmerinnen haben die Übergabe bereits geregelt (Phase 4). Zusammengenommen zeigen die Daten, dass sich der überwiegende Teil der Unternehmerinnen entweder noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt hat oder erst am Anfang des Übergabeprozesses steht.

Betrachtet man die Ergebnisse für Nachfolgerinnen und Gründerinnen getrennt, zeigen sich deutliche Unterschiede. Nachfolgerinnen haben zu einem wesentlich höheren Anteil bereits ihre Nachfolgeplanung abgeschlossen: Im Vergleich zu fast 41 Prozent bei Nachfolgerinnen haben nur rund 21 Prozent der Gründerinnen die Übergabe ihres Unternehmens bereits geregelt (obwohl ihr Durchschnittsalter in etwa gleich ist). Aufgrund der geringen Fallzahlen lässt sich die Altersstruktur der Unternehmerinnen für Nachfolgerinnen und Gründerinnen nicht separat für die einzelnen Phasen darstellen. Es zeigt sich aber, dass Unternehmerinnen der Nachfolgeplanung offenbar einen weit höheren Stellenwert einräumen, wenn sie selbst Übernahmeerfahrung haben.

Allgemein können die Daten ein grobes Bild von dem Prozess der Nachfolgeplanung und der Umsetzung zeichnen. So sind diejenigen Unternehmerinnen, die gerade mit ersten Überlegungen die Nachfolgeplanung beginnen (Phase 1), im Durchschnitt knapp 52 Jahre alt. Die Unternehmerinnen, welche die Unternehmensnachfolge abgeschlossen, also die Übergabe geregelt haben (Phase 4), weisen ein Durchschnittsalter von gut 62 Jahren auf. Damit wird allerdings nicht der tatsächliche Zeitpunkt der Übergabe beschrieben, sondern lediglich der Abschluss des Planungsprozesses. Betrachtet man nur diejenigen Unternehmerinnen, welche die Nachfolgeplanung bereits abgeschlossen haben, vergehen dann noch durchschnittlich vier Jahre bis zum geplanten Übergabetermin, das heißt, diese Unternehmerinnen hätten dann ein durchschnittliches Alter von rund 66 Jahren (vgl. Anhang, Frage 15d).

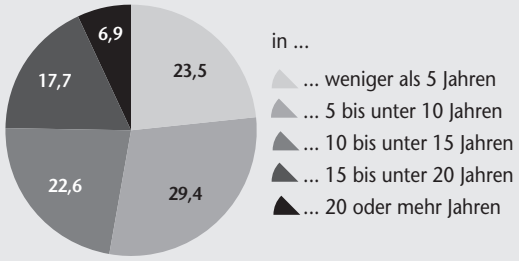
Zusammenfassend kann hier zunächst festgehalten werden, dass sich etwas mehr als die Hälfte der Unternehmerinnen (rund 55 Prozent[19]) noch nicht mit dem Thema Nachfolge auseinandergesetzt hat und dies vor allem auf das durchschnittlich noch niedrige Alter der betreffenden Unternehmerinnen (und ihrer Betriebe) zurückzuführen sein dürfte. Insbesondere wird das Thema erst ab einem Alter von etwa 50 Jahren für die überwiegende Zahl der Unternehmerinnen relevant. Hinsichtlich des Unternehmertyps lässt sich feststellen, dass vor allem Nachfolgerinnen zum Zeitpunkt der Befragung wesentlich häufiger als Gründerinnen ihre Nachfolgeplanung bereits abgeschlossen haben.

[19] Bezogen auf alle Unternehmerinnen, die Frage 15 beantwortet haben.

Welche Möglichkeiten der Übergabe bieten sich nun im Detail? In wie viel Jahren ist die Übergabe geplant? Soll das Eigentum und/oder die Geschäftsleitung übergeben werden? An wen soll das Unternehmen abgegeben werden?

Geplante Übergabe des Unternehmens Abbildung 2

in Prozent



N = 102.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Abbildung 2 zeigt, dass von allen antwortenden Unternehmerinnen gut die Hälfte eine Übergabe innerhalb der nächsten zehn Jahre plant. Mithilfe paarweiser Korrelationsanalysen kann der zu vermutende Zusammenhang, dass nämlich die geplante Dauer bis zur Übergabe des Unternehmens vom Alter der Unternehmerin abhängt, statistisch abgesichert bestätigt werden. Werden das Alter der Unternehmerin und die geplante Dauer bis zur Übergabe berücksichtigt und ausgewertet, lässt sich erkennen, dass bei allen Unternehmerinnen, die sich bereits mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandergesetzt haben, das durchschnittliche Alter zum geplanten Übergabezeitpunkt bei 64,3 Jahren liegt. Dieses Alter unterscheidet sich kaum zwischen Nachfolgerinnen (63,8 Jahre) und Gründerinnen (64,6 Jahre).

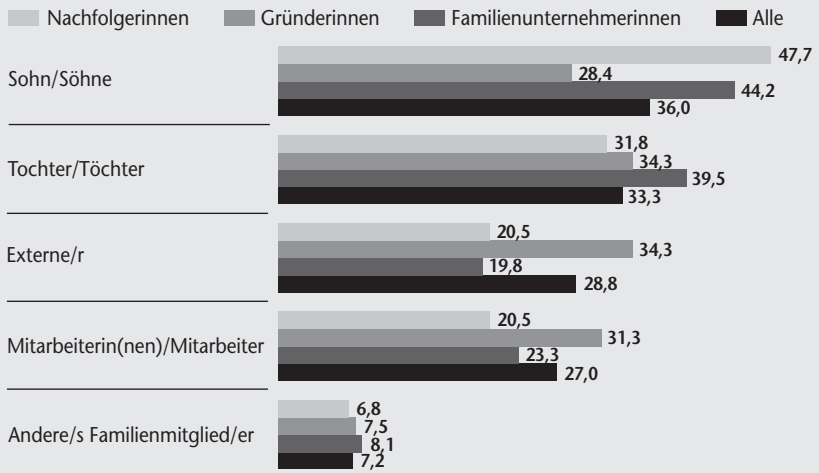
Richtet sich der Fokus der Analyse auf die Art der Übergabe, steht die Frage im Mittelpunkt, ob nur die Geschäftsführung/-leitung abgegeben werden soll oder auch beziehungsweise allein das Eigentum. Hier zeigen die Daten, dass 59,5 Prozent eine Übergabe des Eigentums anstreben und 72,1 Prozent der Unternehmerinnen die Geschäftsführung/-leitung abgeben möchten. Im Detail ist festzustellen, dass von allen Unternehmerinnen, welche die Geschäftsführung/-leitung abgeben möchten, gut die Hälfte auch das Eigentum weitergeben will. Demnach steht zunächst der Rückzug aus dem operativen Geschäft im Mittelpunkt. Die Übergabe des Eigentums ist zwar ebenfalls häufig geplant, allerdings möchte ein Teil der Unternehmerinnen mit Übergabeabsichten das Eigentum zunächst behalten: Im Ergebnis planen rund 32,4 Prozent dieser Unternehmerinnen, die Führung/Leitung abzugeben, aber nicht das Eigentum.

Daran schließt sich die Frage an, an wen das Unternehmen übergeben werden soll und ob eher eine gemeinschaftliche Lösung oder eine Übergabe an eine

Einzelperson gewünscht wird. Einen ersten Überblick dazu gibt Abbildung 3. Dabei ist zu bedenken, dass die Nachfolgeplanung auch davon abhängig ist, wie viele Kinder welchen Geschlechts vorhanden sind, und damit nicht immer die Wahl zwischen allen in Abbildung 3 genannten Alternativen besteht. Die Prozentwerte addieren sich nicht zu 100, da hier Mehrfachnennungen möglich waren. Söhne werden mit 36 Prozent geringfügig häufiger als Nachfolger genannt als Töchter (33,3 Prozent). Hinzu kommt, dass eine unternehmensexterne Lösung (Management-Buy-In – MBI) mit 28,8 Prozent offenbar leicht vorgezogen wird gegenüber einem MBO mit 27 Prozent. Die Übertragung an (mindestens) ein anderes Familienmitglied scheint mit 7,2 Prozent der Nennungen nur von nachrangiger Bedeutung zu sein.

„An wen beabsichtigen Sie Ihr Unternehmen zu übergeben?“ Abbildung 3

Antworten der befragten Unternehmerinnen (Mehrfachnennungen möglich), in Prozent



N = 111.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Betrachtet man speziell die Familienunternehmerinnen, so ist zu erkennen, dass 44,2 Prozent ihr Unternehmen an einen männlichen Nachkommen übergeben möchten, während 39,5 Prozent eine oder mehrere Töchter für die Nachfolge in Betracht ziehen. Eine Lösung mit externen Nachfolgern wird mit 19,8 Prozent der Nennungen weniger oft präferiert als ein Verkauf an oder die Beteiligung von Mitarbeitern. Familienunternehmerinnen legen also noch deutlich stärker im Vergleich zum Durchschnitt aller Unternehmerinnen Wert auf eine Nachfolge-

lösung mit ihren Kindern. Dagegen wird auch in weiblich geführten Familienunternehmen eine Nachfolge von anderen Familienmitgliedern kaum in Betracht gezogen.

Interessant ist im Übrigen, dass bei Gründerinnen bezogen auf die möglichen Nachfolger/innen eine große Offenheit besteht. Kinder wie Externe oder Mitarbeiter werden jeweils ungefähr gleich häufig genannt. Nachfolgerinnen scheinen Söhne gegenüber anderen Nachfolgealternativen vorzuziehen. Sehr selten werden bei Nachfolgerinnen und Gründerinnen andere Familienmitglieder genannt. Zu bedenken ist, dass aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen auch gemeinschaftliche Lösungen zwischen den in Abbildung 3 genannten Alternativen grundsätzlich denkbar sind. Eine differenzierte Auswertung scheitert jedoch an den sehr geringen Fallzahlen.

Als Fazit zur Planung der Unternehmensnachfolge ist festzuhalten, dass

- sich rund 45 Prozent der Unternehmerinnen bereits mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Für die Übrigen ist es bislang vermutlich aufgrund ihres Alters noch nicht relevant;
- ab einem Alter von etwa 50 Jahren der Anteil der Unternehmerinnen überwiegt, die sich bereits mit dem Thema beschäftigt haben;
- sich ein größerer Anteil der Nachfolgerinnen im Vergleich zu Gründerinnen – trotz des ungefähr gleichen Durchschnittsalters – mit dem Thema befasst hat (55 Prozent gegenüber rund 40 Prozent).

Von allen Unternehmerinnen, die sich bereits mit dem Thema Unternehmensnachfolge beschäftigt haben,

- steht der größte Teil (knapp 42 Prozent) noch am Beginn des Planungsprozesses, während etwa 29 Prozent ihre Nachfolge bereits geregelt haben. Im Detail stehen ein knappes Drittel der Nachfolgerinnen und etwa die Hälfte der Gründerinnen noch am Beginn des Planungsprozesses. Hingegen haben bereits gut vier von zehn Nachfolgerinnen, aber erst gut zwei von zehn Gründerinnen ihre Nachfolge geregelt;
- beträgt das durchschnittliche Alter derjenigen, die schon erste Überlegungen zur Nachfolgeplanung getroffen haben, knapp 52 Jahre. Das Durchschnittsalter derjenigen, welche die Nachfolgeplanung abgeschlossen haben, liegt bei rund 62 Jahren;
- planen knapp 53 Prozent die Übergabe innerhalb von zehn Jahren. Diejenigen Unternehmerinnen, die zum Zeitpunkt der Befragung die Nachfolgeregelung bereits abgeschlossen hatten, planen die Übergabe in einem Alter von durchschnittlich 66,3 Jahren – es vergehen also im Durchschnitt noch rund vier Jahre bis zum geplanten Termin der tatsächlichen Übergabe;

- möchten etwa 72 Prozent die Geschäftsführung/-leitung abgeben und knapp 60 Prozent planen die Weitergabe des Eigentums. Knapp ein Drittel der Unternehmerinnen, die sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen wollen, will aber gleichzeitig das Eigentum behalten;
- gibt die Mehrzahl an, ihr Unternehmen an einen Sohn und/oder eine Tochter übergeben zu wollen. Dies wird zudem bei Familienunternehmen überdurchschnittlich stark präferiert;
- plant tendenziell eine größere Zahl eine Weitergabe an Externe oder Mitarbeiter im Vergleich zu einer Weitergabe an andere Familienangehörige.

4.2.2 Einzelne Aspekte der Unternehmensnachfolge

Im Folgenden werden einzelne Aspekte der Unternehmensnachfolge genauer betrachtet. Die entsprechenden Fragen richteten sich an alle Unternehmerinnen, also auch an diejenigen, die sich noch nicht explizit mit der Unternehmensnachfolge beschäftigt hatten, um so ein Gesamtbild von den mit der Übergabe verbundenen Präferenzen und Einstellungen zu erhalten.

Zunächst wird betrachtet, welche allgemeinen Ziele eine Unternehmerin im Zusammenhang mit der Übergabe verfolgt. Abbildung 4 gibt einen Überblick über verschiedene Aspekte und deren durchschnittliche Bewertung auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 4 (unwichtig). Wie zu erkennen ist, erhält die Sicherung von Arbeitsplätzen den größten Stellenwert mit einer durchschnittlichen Bewertung von 1,55. Als kaum weniger bedeutsam werden ein gutes persönliches Verhältnis zu dem von der Unternehmerin gewünschten Nachfolger und die eigene Altersvorsorge eingeschätzt. Im Durchschnitt immer noch als eher wichtig werden die wirtschaftliche Absicherung von Familienangehörigen und die Fortsetzung der Tradition beurteilt, jedoch scheinen diese Motive in ihrer Bedeutung hinter den anderen etwas zurückzustehen.

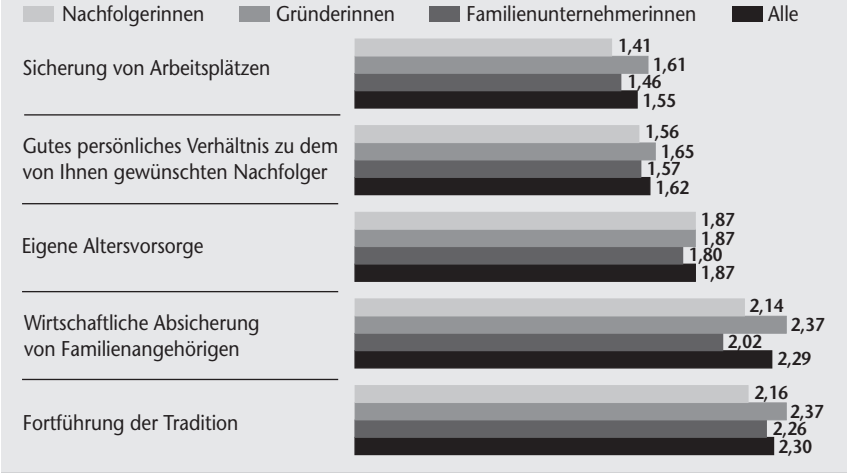
Werden speziell Familienunternehmen betrachtet, ergibt sich die gleiche Reihenfolge wie im Durchschnitt aller befragten Unternehmerinnen, allerdings wird jedem Aspekt eine leicht höhere Priorität zugewiesen. Die Sicherung von Arbeitsplätzen hat auch hier die größte Bedeutung (1,46) und der Fortführung der Tradition (2,26) wird der geringste Stellenwert beigemessen, dennoch wird auch dieser Aspekt noch überwiegend als eher wichtig eingeschätzt.

Differenziert man nach Nachfolgerinnen und Gründerinnen, so lässt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden Gruppen feststellen. Während sich bei ihnen die bereits beschriebenen Prioritäten jeweils in der gleichen Reihenfolge nachweisen lassen, liegt der Unterschied in dem Niveau der Beurteilung, das heißt, im Vergleich zu Nachfolgerinnen zeigen die Angaben der Gründerinnen,

„Welche Aspekte sind für Sie bei einer Unternehmensübergabe allgemein von Bedeutung?“

Abbildung 4

Durchschnittswert der Antworten[1]



N = 243.
[1] Auf der Bewertungsskala 1 (sehr wichtig), 2 (eher wichtig), 3 (eher unwichtig), 4 (unwichtig).
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

dass sie allen Aspekten (mit Ausnahme der eigenen Altersvorsorge) durchschnittlich eine etwas geringere Bedeutung beimessen.

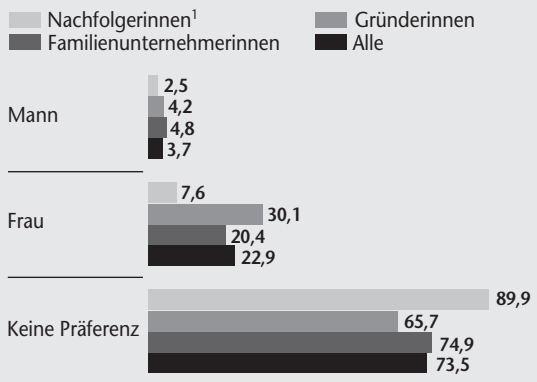
Werden einzelne Aspekte im Detail analysiert, kann zudem nachgewiesen werden, dass beispielsweise die Bedeutung der Sicherung von Arbeitsplätzen – wie zu erwarten war – gerade mit der Größe der Unternehmen zunimmt. Demnach hat die Sicherung von Arbeitsplätzen für Unternehmerinnen, die tendenziell größere Betriebe leiten, eine umso höhere Priorität. Dadurch ist möglicherweise die höhere Priorität für die Sicherung von Arbeitsplätzen bei Nachfolgerinnen im Vergleich zu Gründerinnen zu erklären.

Hinsichtlich der Wichtigkeit des Aspekts einer Fortführung der Tradition ist davon auszugehen, dass hier insbesondere das Alter des Unternehmens eine Rolle spielt. Zu vermuten wäre, dass mit dem Alter des Unternehmens auch die Bedeutung dieses Aspekts für die Unternehmerinnen ansteigt. Auf Basis einer Korrelationsanalyse konnte gezeigt werden, dass dies offenbar tatsächlich zutrifft: Mit einem höheren Alter des Unternehmens geht – statistisch signifikant – auch eine höhere Priorität der Fortführung der Tradition einher. Dies drückt sich damit tendenziell auch in den Daten zu den Nachfolgerinnen und Gründerinnen in Abbildung 4 aus, da Nachfolgerinnen wesentlich ältere Unternehmen führen.

Im Folgenden sollen die Präferenzen der Unternehmerinnen bezüglich der Unternehmensführung genauer analysiert werden. Im Detail wird dargestellt, inwiefern eine geschlechtsspezifische Präferenz hinsichtlich einer Nachfolgerin/eines Nachfolgers besteht, inwiefern eine Teamlösung als grundsätzliche Option für die Nachfolgeregelung akzeptiert wird und inwieweit die befragten Unternehmerinnen auch nach der Übergabe Einfluss auf die Geschäftsführung/-leitung nehmen möchten.

Präferenzen für eine geschlechtsspezifische Nachfolgeregelung Abbildung 5

in Prozent



N = 245.
[1] Geringe Fallzahlen für die Ausprägung „Mann" beziehungsweise „Frau".
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Mit Blick auf die Antworten zu den geschlechtsspezifischen Präferenzen (Abbildung 5) lassen sich zwei Feststellungen treffen: Einerseits hat der überwiegende Teil der Unternehmerinnen (73,5 Prozent) keine Präferenz hinsichtlich des Geschlechts des Nachfolgers. Andererseits ziehen knapp 23 Prozent der Unternehmerinnen eine Frau einem Mann vor, während nur 3,7 Prozent einen Mann gegenüber einer Frau für die Nachfolge präferieren.

Werden speziell Familienunternehmerinnen betrachtet, ist ein ähnliches Antwortverhalten zu beobachten. Auch hier geben knapp drei Viertel an, dass sie keine geschlechtsspezifischen Präferenzen im Hinblick auf die Nachfolgeregelung haben. Von den Familienunternehmerinnen wünscht sich ebenfalls ein weit höherer Anteil eine Frau statt eines Mannes für die Nachfolge. Diese Präferenz – als Differenz zwischen den beiden Prozentwerten – ist bei ihnen aber nicht ganz so stark ausgeprägt wie bei den Unternehmerinnen insgesamt.

Vergleicht man abschließend Nachfolgerinnen und Gründerinnen, ist ein relativ großer Unterschied zwischen ihnen auszumachen. So geben etwa neun von zehn Nachfolgerinnen an, dass sie für ihre Nachfolge weder eine Frau noch einen Mann bevorzugen. Aufgrund der geringen Fallzahlen ist anzumerken, dass die Ergebnisse zu den Nachfolgerinnen mit einer bestimmten Präferenz (Frau/Mann)

hier nur der Vollständigkeit halber dargestellt sind. Demgegenüber ist die Quote der Gründerinnen, die keine geschlechtsspezifische Präferenz für die Nachfolge haben, mit knapp zwei Dritteln vergleichsweise gering. Es wird deutlich, dass gut 30 Prozent der Gründerinnen ihr Unternehmen lieber an eine Frau übergeben würden. Rund 4 Prozent der Gründerinnen würden einen Mann als Nachfolger vorziehen.

Zieht man zusätzlich die Daten zum Frauenanteil in den Unternehmen heran (vgl. Tabelle 6, Abschnitt 4.1), so dokumentieren sie eine relativ ähnliche Verteilung. Demnach weisen die Unternehmen von Gründerinnen im Vergleich zu denen von Nachfolgerinnen nicht nur höhere Frauenanteile auf der Ebene der Mitarbeiter und Führungskräfte auf, sondern Gründerinnen streben offenbar auch eher eine weibliche Nachfolgeregelung an.

Im Folgenden wird untersucht, ob eine Teamlösung zur Regelung der Unternehmensnachfolge grundsätzlich in Betracht kommt. Ein erster Überblick zeigt, dass sich knapp drei Viertel aller Unternehmerinnen (73,4 Prozent) eine solche Form der Nachfolge vorstellen können, nur gut ein Viertel lehnt eine Teamlösung ab. Werden Gründerinnen und Nachfolgerinnen differenziert betrachtet, sind keine wesentlichen Unterschiede feststellbar: Während Nachfolgerinnen mit 75,3 Prozent eine Teamlösung in Erwägung ziehen, sind dies bei Gründerinnen 72,6 Prozent.

Ein etwas größerer Unterschied ist in der Beurteilung von Familienunternehmerinnen und Nicht-Familienunternehmerinnen auszumachen. Da in Familienunternehmen die Übergabe an Geschwister der Nachfolgegeneration und damit an mehrere Personen häufiger vorkommt als bei familienexternen Lösungen (Klein, 2004; Röhl, 2008, 15 ff.), ist davon auszugehen, dass eine Teamlösung bei Familienunternehmerinnen häufiger in Betracht gezogen wird. Dies kann mit den vorliegenden Daten tendenziell bestätigt werden: Während 77 Prozent der Familienunternehmerinnen grundsätzlich gegenüber einer Teamlösung aufgeschlossen sind, beträgt die entsprechende Quote bei Nicht-Familienunternehmerinnen nur 65,8 Prozent.

Wird untersucht, ob eine Teamlösung für die Unternehmensnachfolge häufiger in Betracht gezogen wird, wenn die Unternehmerin bereits in einem Team auch die Geschäfte des Unternehmens führt, lassen sich nur geringfügige Unterschiede zu allein tätigen Geschäftsführerinnen erkennen. Werden nur diejenigen Unternehmerinnen betrachtet, die aktiv als Geschäftsführerinnen oder Vorstandsvorsitzende ihr Unternehmen lenken, so äußern 70,2 Prozent der allein leitend tätigen Unternehmerinnen, dass für sie für die Nachfolge grundsätzlich eine Teamlösung infrage kommt, während unter den bereits im Team leitend tätigen

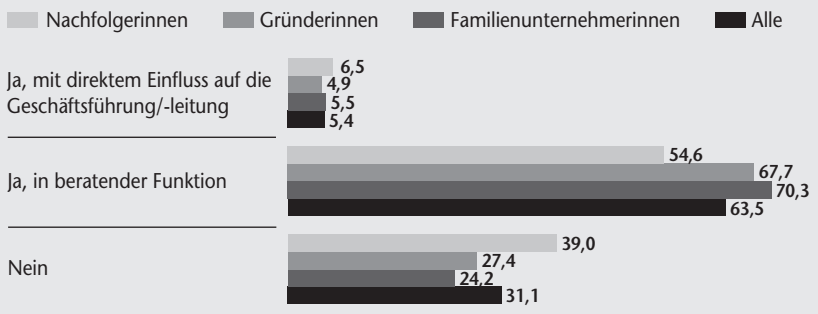
Unternehmerinnen 75,3 Prozent prinzipiell auch einer Teamlösung positiv gegenüberstehen. Damit gibt es Hinweise darauf, dass die individuelle praktische Erfahrung der Unternehmerin im Rahmen des eigenen operativen Geschäfts die Entscheidung für oder gegen eine Teamlösung beeinflussen könnte.

Im Anschluss ist der Frage nachzugehen, ob auch nach der Übergabe eine Tätigkeit für das Unternehmen gewünscht wird und in welcher Form sie ausgeübt werden soll. Mit Blick auf Abbildung 6 wird deutlich, dass ein vollständiger Rückzug von der Tätigkeit als Unternehmerin nur von knapp einem Drittel der Befragten gewünscht wird. Fast zwei Drittel geben an, in beratender Funktion weiter für das Unternehmen tätig sein zu wollen, aber nur gut 5 Prozent möchten weiterhin einen direkten Einfluss auf die Unternehmensführung/-leitung nehmen. Es ist also festzuhalten, dass generell mit der Übergabe auch ein Rückzug aus dem aktiven Geschäft gewünscht wird. Ein vollständiges Ausscheiden aus den betrieblichen Prozessen kommt aber nur insofern für eine Minderheit in Betracht, als der bei weitem größte Anteil in passiver, beratender Form dem Unternehmen verbunden bleiben möchte.

Liegt der Fokus auf Familienunternehmerinnen, ergibt sich ein ähnliches Bild. Allerdings möchte von ihnen ein noch etwas größerer Anteil auch nach der Übergabe in beratender Form für das Unternehmen tätig bleiben (70,3 Prozent). Interessant ist der Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen, da hier nur 48,7 Prozent der Unternehmerinnen weiterhin in beratender Form eingebunden sein möchten, während 46,1 Prozent von ihnen einen vollständigen Rückzug

„Möchten Sie auch nach der Übergabe für das Unternehmen tätig sein?" Abbildung 6

Antworten der befragten Unternehmerinnen, in Prozent



N = 241.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

anstreben. Dieser Vergleich zeigt, dass Unternehmerinnen in Familienbetrieben nach der Übergabe einen deutlich engeren Bezug zum Betrieb wünschen als die Unternehmerinnen insgesamt.

Vergleicht man Nachfolgerinnen und Gründerinnen, ist ebenfalls ein Unterschied feststellbar. Gründerinnen äußern zu einem ähnlich hohen Anteil wie Familienunternehmerinnen, dass sie nach der Übergabe in beratender Funktion für das Unternehmen tätig sein wollen (67,7 Prozent), während sich Nachfolgerinnen zu einem größeren Anteil (39 Prozent) aus der Tätigkeit für das Unternehmen zurückziehen möchten. Insofern könnte eine stärkere Identifikation von Gründerinnen und Familienunternehmerinnen mit ihrem Unternehmen eine Erklärung für das Engagement im Anschluss an die Übergabe sein. Ein quantitativer Nachweis für diese These lässt sich hier allerdings nicht erbringen.

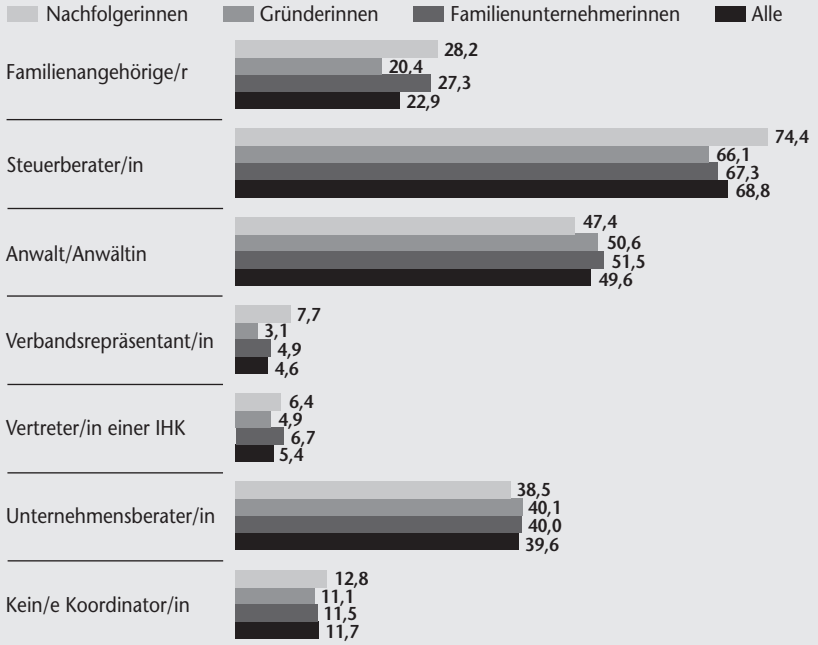
Im Folgenden soll der Übergabeprozess näher betrachtet werden. Hier ist interessant, ob und gegebenenfalls welche Vermittler und Mediatoren die Unternehmerinnen für den Übergabeprozess heranziehen möchten. Einen Überblick dazu bietet Abbildung 7. Da Mehrfachnennungen möglich waren, wurde jede Antwortalternative separat ausgewertet. Allgemein lässt sich erkennen, dass insbesondere Steuerberater als Koordinatoren für die Übergabe gewünscht werden (68,8 Prozent). Dies ist gerade in kleineren Unternehmen die Regel, wie die Literatur zeigt (vgl. Abschnitt 2.3). Gleichzeitig gibt ungefähr die Hälfte der Antwortenden an, dass sie eine Anwältin/einen Anwalt hinzuziehen würden. Damit spiegeln die Antworten die hohe Bedeutung einerseits der rechtlichen Absicherung und andererseits der finanziellen Gestaltung im Rahmen des Übergabeprozesses wider (siehe Abschnitt 4.2.3). Des Weiteren werden Unternehmensberater wie auch Familienangehörige häufig genannt. Hingegen deuten die Daten darauf hin, dass Verbandsrepräsentanten und Vertreter von Industrie- und Handelskammern (IHK) für den Übergabeprozess nur von untergeordneter Bedeutung sind. Zudem gibt etwa jede zehnte Unternehmerin an, für die Übergabe keine Koordinatoren hinzuziehen zu wollen.

Im Detail zeigt sich bei differenzierter Betrachtung des Datensatzes für Familienunternehmerinnen, Gründerinnen und Nachfolgerinnen kein grundsätzlich unterschiedliches Antwortverhalten. Die genannten Prioritäten gelten offenbar gleichermaßen für die betrachteten Gruppen. Erwähnenswert ist, dass Nachfolgerinnen im Vergleich zu Gründerinnen noch deutlich häufiger Steuerberater in Anspruch nehmen würden. Da sie im Durchschnitt größere Unternehmen führen, nimmt die Bedeutung von finanziellen beziehungsweise steuerlichen Aspekten im Rahmen des Übergabeprozesses offenbar deutlich zu. Dagegen scheinen rechtliche Aspekte der Übergabe für Gründerinnen eine etwas größere

„Welche Vermittler/Mediatoren würden Sie als Koordinator für die Übergabe hinzuziehen?“

Abbildung 7

Antworten der befragten Unternehmerinnen (Mehrfachnennungen möglich), in Prozent



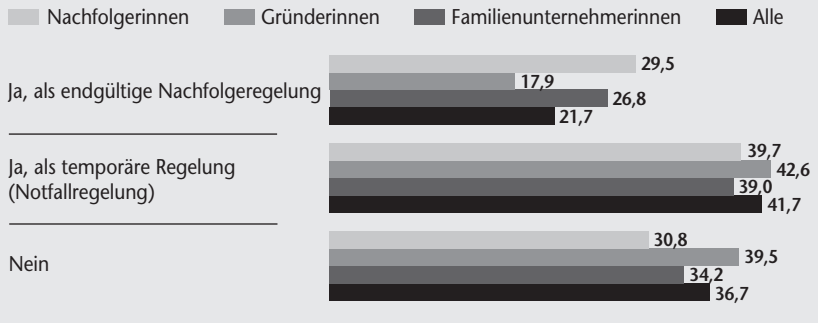
N = 240.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Rolle zu spielen, da sie häufiger auf eine Anwältin/einen Anwalt zugreifen würden. Im Übrigen zeigen die Daten, dass Familienangehörige als Koordinatoren bei Nachfolgerinnen und Familienunternehmerinnen einen leicht höheren Stellenwert einnehmen, da dort vielfach Verwandte oder Familienangehörige in leitenden oder beratenden Funktionen für das Unternehmen tätig sind.

Abschließend wird betrachtet, inwiefern die Unternehmerinnen bereits Vorkehrungen getroffen haben, welche die Fortführung ihrer Unternehmen beispielsweise im Todesfall, bei Krankheit oder nach einem Unfall betreffen. Mit Blick auf Abbildung 8 fällt zunächst auf, dass mehr als ein Drittel aller Unternehmerinnen noch keine Vorkehrungen für eine plötzlich notwendig werdende Nachfolge getroffen hat. Der überwiegende Anteil von 41,7 Prozent hat bislang allenfalls eine Notfallregelung vorbereitet und gerade mal 21,7 Prozent haben bereits eine endgültige Nachfolgeregelung getroffen.

„Haben Sie Vorkehrungen für die Fortführung Ihres Unternehmens getroffen, falls Ihnen etwas zustoßen sollte?“ Abbildung 8

Antworten der befragten Unternehmerinnen, in Prozent



N = 240.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

Im Detail zeigt sich, dass unter denjenigen Unternehmerinnen mit einer endgültigen Nachfolgeregelung das Durchschnittsalter bei 58,1 Jahren liegt, während es unter den übrigen Unternehmerinnen bei rund 50 Jahren liegt. Es ist also erneut erkennbar, dass die Bereitschaft, eine definitive Nachfolgeregelung festzulegen, mit dem Alter der Unternehmerin tendenziell ansteigt. Die Gefahr von Unfällen oder Krankheiten in jüngeren Jahren wird im Durchschnitt offenbar unterschätzt, da auch eine Notfallregelung erst mit durchschnittlich rund 50 Jahren ergriffen wird und der Anteil der Unternehmerinnen ohne jede Nachfolgeregelung relativ hoch ist.

Im Übrigen ist festzuhalten, dass hier für Gründerinnen und Nachfolgerinnen wie auch für Familienunternehmerinnen tendenziell die gleichen Aussagen gelten, allerdings mit teilweise anderen Akzentuierungen. So ist bemerkenswert, dass der Anteil der Familienunternehmerinnen mit einer endgültigen Nachfolgeregelung mit 26,8 Prozent überdurchschnittlich hoch ausfällt, während Nicht-Familienunternehmerinnen nur zu 10,5 Prozent eine solche Regelung getroffen haben. Hinzu kommt, dass Letztere zu einem Anteil von 42,1 Prozent noch gar keine Vorkehrungen getroffen haben für den Fall, dass ihnen etwas zustößt. Demgegenüber haben gerade mal 34,2 Prozent der Familienunternehmerinnen keine Nachfolgeregelung.

Bei Gründerinnen fällt auf, dass erst knapp 18 Prozent eine endgültige Nachfolgeregelung und fast 40 Prozent noch keinerlei Vorkehrungen getroffen haben. Diese Daten fallen für Nachfolgerinnen anders aus. Hier haben fast 30 Prozent

bereits eine endgültige Regelung festgelegt und nur knapp 31 Prozent bisher keine Vorkehrungen getroffen. Weitere Analysen zeigen, dass auch eine statistisch nachweisbare lineare Abhängigkeit der Nachfolgeregelung vom Alter des Unternehmens besteht. Danach haben Unternehmerinnen, die ältere Unternehmen führen, gleichzeitig auch häufiger eine endgültige Nachfolgeregelung getroffen. Da Nachfolgerinnen tendenziell ältere Betriebe führen, wirkt sich dies auch auf die Beurteilung von Nachfolgerinnen und Gründerinnen aus.

Insgesamt ist festzuhalten, dass

- im Zusammenhang mit der Übergabe des Unternehmens die Sicherung der Arbeitsplätze die größte Bedeutung für die Unternehmerinnen hat und die Bedeutung dieses Aspekts mit der Unternehmensgröße ansteigt;
- die wirtschaftliche Absicherung von Familienangehörigen und die Fortführung der Tradition von vergleichsweise geringerer Bedeutung sind, aber – absolut betrachtet – immer noch als eher wichtig beurteilt werden;
- knapp drei Viertel der Unternehmerinnen bei der Auswahl eines Nachfolgers gleichermaßen offen sind für Frauen wie für Männer. Die Übrigen bevorzugen Frauen mit einem Anteil von knapp 23 Prozent gegenüber Männern mit einem Anteil von 3,7 Prozent;
- eine Teamlösung zur Regelung der Unternehmensnachfolge für insgesamt knapp drei Viertel der Unternehmerinnen in Betracht kommt. Im Detail können sich Familienunternehmerinnen eine Teamlösung mit einem Anteil von gut drei Vierteln wesentlich häufiger vorstellen als Nicht-Familienunternehmerinnen mit einem Anteil von knapp zwei Dritteln;
- nach der Übergabe fast zwei Drittel der Unternehmerinnen in beratender Funktion für das Unternehmen tätig bleiben möchten und knapp ein Drittel sich vollständig zurückziehen würde. Eine Tätigkeit mit direktem Einfluss auf die Unternehmensführung wird hingegen kaum angestrebt. Bei Familienunternehmerinnen und Gründerinnen ist der Wunsch nach einer Beteiligung in beratender Form im Anschluss an die Übergabe am größten;
- im Rahmen des Übergabeprozesses insbesondere Steuerberater und Anwälte als Koordinatoren bevorzugt werden. Knapp 12 Prozent der Unternehmerinnen geben an, bei der Übergabe keine Unterstützung zu benötigen;
- gut ein Drittel der Unternehmerinnen noch keine Nachfolgeregelung für den Fall getroffen hat, dass ihnen etwas zustoßen sollte. Eine Nachfolgeregelung liegt zwar bei den meisten Unternehmerinnen vor, allerdings sind dies oft Notfallregelungen, die im Durchschnitt erst in einem Alter von etwa 50 Jahren festgelegt werden. Insofern werden Unfälle und Krankheitsrisiken in jüngeren Jahren als Gefahr für die Fortführung des Unternehmens offenbar relativ oft unterschätzt.

4.2.3 Bewertung der Erbschaftsteuerreform

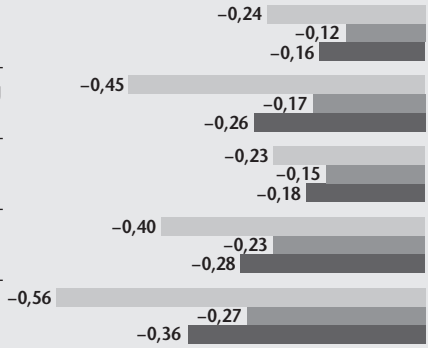
Wie Abbildung 7 in Abschnitt 4.2.2 gezeigt hat, werden Steuer- und Unternehmensberater bei der Regelung der Unternehmensnachfolge häufig als Koordinatoren gewünscht. Finanzielle Aspekte beziehungsweise die finanzielle Gestaltung der Unternehmensnachfolge sind also von großer Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind insbesondere auch die Einschätzungen der befragten Unternehmerinnen zu der am 1. Januar 2009 in Kraft getretenen Erbschaftsteuerreform interessant, da gerade mit der Erbschaftsteuer große finanzielle Belastungen einhergehen können.

Für die quantitative Analyse wird aus Gründen der Übersichtlichkeit eine Rekodierung der Antworten vorgenommen (vgl. Anhang, Frage 21): Der Wert 1 wird bei einer eher vorteilhaften Einschätzung beibehalten, der Wert 0 (statt 2) wird bei einer neutralen Einschätzung vergeben und der Wert –1 (statt 3) dokumentiert eine eher nachteilige Beurteilung. Abbildung 9 zeigt die durchschnittliche Bewertung einzelner Kriterien der Erbschaftsteuerreform für alle Unternehmerinnen sowie getrennt für Nachfolgerinnen und Gründerinnen.

Zunächst wird deutlich, dass die Erbschaftsteuerreform insgesamt eher als nachteilig wahrgenommen wird (mit einem durchschnittlichen Punktwert von –0,36). Interessant ist dabei, dass der erwartete Gesamteffekt im Durchschnitt schlechter ausfällt als der einfache Durchschnitt der übrigen vier Kriterien. Das

Bewertung der Erbschaftsteuerreform Abbildung 9

Durchschnittswert der Antworten[1]



N = 204.
[1] Auf der Bewertungsskala –1 (eher nachteilig), 0 (neutral), +1 (eher vorteilhaft).
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

heißt, neben den vier erwähnten Kriterien führen offenbar weitere Kritikpunkte zu einem insgesamt noch negativeren Urteil der neuen Form der Erbschaftsbesteuerung. Einer davon könnte etwa die Befürchtung sein, die Erbschaftsteuerreform führe zu mehr Bürokratie (vgl. Abschnitt 2.4).

Zu den einzelnen Kriterien ist festzustellen, dass insbesondere die Neubewertung des Unternehmens und die Steuerbelastung in Steuerklasse I noch vergleichsweise moderat, aber dennoch negativ beurteilt werden. Gerade der letzte Befund ist insofern überraschend, als durch die Reform der Erbschaftsbesteuerung nicht nur die Steuersätze in Steuerklasse I (Ehegatten, [Stief-]Kinder, Enkel) unverändert geblieben sind, sondern auch die Freibeträge angehoben und die Bemessungsgrenzen jeweils heraufgesetzt wurden (Lüdicke/Fürwentsches, 2009). Allerdings wird die Gesamtbelastung auch durch die neue Form der Unternehmensbewertung beeinflusst, die den Effekt der angehobenen Freibeträge und der höheren Bemessungsgrenzen überkompensieren kann.[20]

Da zwar die Freibeträge in Steuerklasse II ebenfalls erhöht, aber die Steuersätze zugleich angehoben wurden, steigt die zu erwartende Steuerbelastung gerade bei einer größeren Erbmasse wie beispielsweise einem Betriebsvermögen. Vor diesem Hintergrund lässt sich die eher negative Beurteilung der Steuerbelastung für andere Familienmitglieder (Punktwert: –0,28) im Rahmen der Befragung erklären.

Eine ähnlich negative Bewertung erhält der Aspekt der Steuerabschmelzung (unter Berücksichtigung von Haltefrist und Lohnsummenschwelle). Die Möglichkeit der Wahl eines Sieben-Jahres- und eines Zehn-Jahres-Modells wird in Verbindung mit den Anforderungen an die Lohnsumme insgesamt ebenfalls als eher nachteilig eingeschätzt. In diesem Zusammenhang ist zu vermuten, dass die Einhaltung der Lohnsummengrenze bereits im Sieben-Jahres-Modell negativ beurteilt wird, da gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ein möglicherweise erforderlicher Personalabbau durch eine erhöhte Steuerlast bestraft würde.

Im Vergleich von Nachfolgerinnen und Gründerinnen zeigt sich, dass Nachfolgerinnen die genannten Aspekte im Durchschnitt als deutlich schlechter beurteilen und ebenfalls das Abschmelzmodell wie auch die Höhe der Steuerbelastung in Steuerklasse II besonders kritisch sehen. Gerade die Übergabe von größeren Unternehmen, die vor allem von Nachfolgerinnen geführt werden, bedeutet eine

[20] Das am 1. Januar 2010 in Kraft getretene Wachstumsbeschleunigungsgesetz sieht eine Entlastung für Geschwister, Nichten und Neffen vor, die infolge der noch von der Großen Koalition verabschiedeten Erbschaftsteuerreform wie Familienfremde besteuert worden waren. Offenbar wurde seitens der Politik erkannt, dass diese Regelung einem Verbleib des Unternehmens in Familienbesitz oft entgegengestanden hätte. Die Steuersätze der Steuerklasse II sind von 30 bis 50 Prozent auf 15 bis 43 Prozent gesunken.

vergleichsweise höhere Steuerbelastung, insbesondere wenn die in der Steuerklasse II angehobenen Steuersätze berücksichtigt werden. Zudem können wirtschaftliche Anpassungsprozesse während einer Krise in größeren Unternehmen mit einer stärker variierenden Lohnsumme verbunden sein, sodass eine Verletzung der Lohnsummengrenzen wahrscheinlicher wird und sich dies letztlich in einer stärker erhöhten Steuerlast bemerkbar machen würde.

Da sich Gründerinnen im Durchschnitt seltener mit der Unternehmensnachfolge beschäftigt haben und den Ergebnissen dieser Untersuchung zufolge auch erst in rund neun Jahren ihr Unternehmen übergeben möchten, lässt sich die für sie vergleichsweise geringe Bedeutung erbschaftsteuerlicher Fragen erklären. Zudem sind die Betriebe der Gründerinnen kleiner, sodass der Abzugsbetrag von 150.000 Euro eine relativ größere Bedeutung erhält (vgl. Abschnitt 2.4). Außerdem haben die Unternehmen von Gründerinnen häufiger noch unter zehn Beschäftigte, sodass die Lohnsummenregelung für sie nicht gilt. Weitergehende Aussagen sind mit Blick auf die geringen Fallzahlen nicht möglich.

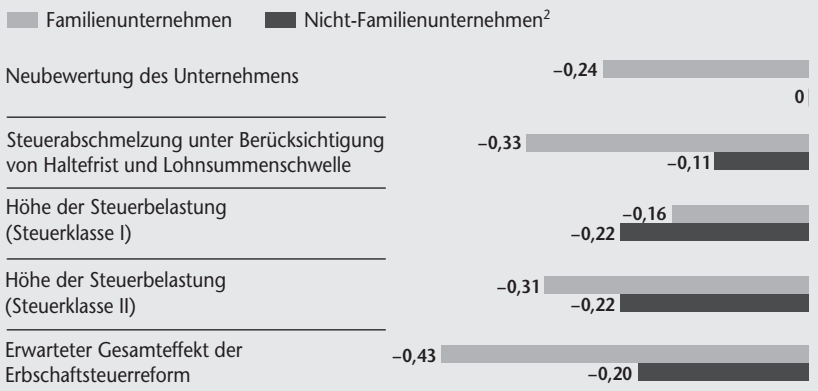
Fokussiert man die Analyse auf Familienunternehmerinnen (Abbildung 10), ist festzustellen, dass mit Ausnahme der Steuerbelastung in Steuerklasse I die Bewertung schlechter ausfällt als im Durchschnitt der Nicht-Familienunternehmerinnen. Da Familienunternehmen bevorzugt an Söhne und Töchter weitergegeben werden, ist aber gerade auch deshalb die durchschnittlich negative Beurteilung der Steuerbelastung in Steuerklasse I etwas überraschend, weil gerade engere Familienangehörige und Familienmitglieder im Rahmen der neuen Erbschaftsbesteuerung eher entlastet werden. Möglicherweise kommt in der Beurteilung jedoch auch die Kritik an der insgesamt zu hohen Steuerlast infolge der Neubewertung der Unternehmen zum Ausdruck. Im Übrigen ist für Familienunternehmerinnen eine relativ hohe Ablehnung der Modelle der Steuerabschmelzung zu verzeichnen.

Werden die Daten von Nicht-Familienunternehmerinnen betrachtet, zeigt sich zwar ebenfalls eine im Durchschnitt negative, aber deutlich höhere Akzeptanz der Erbschaftsteuerreform (erwarteter Gesamteffekt: –0,20). Insbesondere fällt die neutrale Beurteilung hinsichtlich der Neubewertung des Unternehmens auf. Dies dürfte damit zu erklären sein, dass die Nicht-Familienunternehmen im Datensatz deutlich jünger und kleiner in Bezug auf Umsatzgröße und Beschäftigtenzahl sind und daher eine Neubewertung des Unternehmens anhand des Verkehrswerts sich weniger stark von der früher zulässigen Bewertung anhand der Steuerbilanz unterscheidet (Stein, 2006). Im Übrigen ist – trotz der geringen Fallzahlen – die durchschnittlich negative Beurteilung der Steuerbelastung in Steuerklasse I (–0,22) bemerkenswert, da für Nicht-Familienunternehmerinnen

Erbschaftsteuerreform: Bewertung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

Abbildung 10

Durchschnittswert der Antworten[1]



N = 204.
[1] Auf der Bewertungsskala –1 (eher nachteilig), 0 (neutral), +1 (eher vorteilhaft); [2] Teilweise sehr geringe Fallzahlen.
Quellen: Befragung der Mitglieder des VdU im Februar/März 2009; eigene Berechnungen

eine Weitergabe an Söhne oder Töchter praktisch nicht relevant ist und nur selten in Betracht gezogen wird, sondern eine Übergabe an Externe bevorzugt wird. Letzteres würde aber die eher nachteilige Beurteilung nach dem Kriterium der Steuerbelastung in Steuerklasse II zumindest tendenziell erklären.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass

- die Erbschaftsteuerreform von den Unternehmerinnen insgesamt eher als nachteilig beurteilt wird,
- die Bewertung der Steuerbelastung für andere Familienangehörige (Steuerklasse II) vergleichsweise negativ ausfällt und dies überwiegend auf die Erhöhung der Steuersätze in dieser Steuerklasse zurückzuführen sein dürfte,
- die kritische Beurteilung der Steuerbelastung in Steuerklasse I insofern überrascht, als durch die Reform der Erbschaftsbesteuerung nicht nur die Steuersätze in Steuerklasse I unverändert geblieben sind, sondern auch die Freibeträge angehoben und die Bemessungsgrenzen erweitert wurden,
- Nachfolgerinnen gegenüber Gründerinnen in allen Beurteilungskriterien eine schlechtere Bewertung abgegeben haben und dies bei drei von vier Kriterien auch bei Familienunternehmerinnen gegenüber Nicht-Familienunternehmerinnen zu beobachten ist. Da Familienunternehmen und Unternehmen von Nachfolgerinnen

tendenziell älter und größer sind in Bezug auf Umsatz und Beschäftigtenzahl, ist zu vermuten, dass sich Inflexibilitäten und Änderungen des Steuertarifs beispielsweise durch höhere Steuersätze auf sie stärker auswirken und zu einer größeren Ablehnung führen. Gründerinnen leiten zudem häufiger kleinere Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten.

4.2.4 Praktische Hindernisse und Änderungswünsche für staatliche Rahmenbedingungen

Im Rahmen der Befragung war vorgesehen, die praktischen Hindernisse und Herausforderungen bei der Übergabe von Unternehmen zu beschreiben und aus Sicht der Befragten wünschenswerte Änderungen zu benennen (vgl. Anhang, Frage 23). Da nicht alle der insgesamt 98 Aussagen der Unternehmerinnen im Detail angesprochen werden können, gibt die folgende Zusammenfassung wesentliche Tendenzen und häufig genannte Probleme oder Wünsche wieder. Zu einem geringen Anteil wurden auch allgemeine wirtschaftspolitische Herausforderungen und Empfehlungen genannt, die hier jedoch wegen des fehlenden Bezugs zum Thema Unternehmensnachfolge nicht berücksichtigt wurden. Ein Teil der Unternehmerinnen räumt ein, sich noch nicht mit diesem Thema beschäftigt zu haben.

Zunächst ist auch aufgrund der relativ zahlreichen und teilweise sehr umfangreichen Äußerungen festzustellen, dass sich viele Unternehmerinnen eine breitere Aufmerksamkeit für das Thema Unternehmensnachfolge in der öffentlichen Diskussion wünschen. Darüber hinaus fordern einige Unternehmerinnen – nicht zuletzt wegen ihrer Bereitschaft zur Bereitstellung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen – eine höhere gesellschaftliche Anerkennung der Leistungen von kleineren und mittelgroßen Unternehmen und wünschen sich gerade darum auch bei der Übergabe eine breitere gesellschaftliche Akzeptanz für einfachere und finanziell weniger belastende Regelungen. Anscheinend auch deshalb fokussiert der überwiegende Teil der Antworten auf das Thema Erbschaftsbesteuerung, was deren herausgehobene Bedeutung im Rahmen der Übergabe von Unternehmen dokumentiert und damit gerade für die Politik den wesentlichen Ansatzpunkt für Reformen beschreibt. Die Neuregelung erscheint offenbar vielen Unternehmerinnen als übermäßig komplex.

Da im Fragebogen sowohl nach praktischen Hindernissen als auch nach den gewünschten Änderungen bei der Übergabe von Unternehmen gefragt wurde, wird in den folgenden Ausführungen zunächst auf die geäußerten Probleme und Herausforderungen eingegangen, bevor die Änderungswünsche und -vorschläge näher betrachtet werden.

Mit Blick auf die Ergebnisse zeigt sich, dass viele Unternehmerinnen ein Problem darin sehen, überhaupt einen geeigneten Nachfolger zu finden, beziehungsweise dass oft eine zu späte Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensnachfolge stattfindet und die potenziellen Kandidaten zu spät in das Unternehmen integriert werden. Die Dauer der Nachfolgeplanung bis hin zur tatsächlichen Übergabe wird also häufig noch unterschätzt.

Daneben werden in der Befragung zum Teil auch persönliche Probleme und ein fehlendes Vertrauensverhältnis zum potenziellen Nachfolger als Hindernisse bei der Unternehmensnachfolge genannt. Ebenso fehlen teilweise auch die Akzeptanz und das Verständnis für den Führungsstil des Nachfolgers. Dies sind Probleme, die auch in anderen Studien zur Unternehmensnachfolge durch Frauen thematisiert werden (vgl. Abschnitt 2.2). Hier kommt der hohe Stellenwert eines guten Verhältnisses zum gewünschten Nachfolger zum Ausdruck, der sich auch anhand der quantitativen Auswertungen belegen lässt (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Neben den genannten Schwierigkeiten kommt dem Thema Erbschaftsteuer die größte Bedeutung zu. Wie schon bei Frage 21 im Rahmen der standardisierten Befragung wird von den Unternehmerinnen auch hier häufig kritisiert, dass die aktuelle Erbschaftsteuer insbesondere in Krisenzeiten zu unzumutbaren Härten führen könne. Im Kern werden dafür vor allem die aus Sicht der Befragten zu langen Haltefristen von sieben beziehungsweise zehn Jahren in Verbindung mit den Lohnsummenschwellen von 650 Prozent beziehungsweise 1.000 Prozent verantwortlich gemacht. Die Einhaltung dieser Regelungen wird bei wirtschaftlich erforderlichen Lohnkürzungen oder Entlassungen als nahezu unmöglich beurteilt. Einige Unternehmerinnen sehen darin zudem ein falsches Signal mit einem Anreiz, sich bereits frühzeitig vor der tatsächlichen Übergabe von Mitarbeitern zu trennen, um dem Nachfolger oder der Nachfolgerin die Einhaltung der erbschaftsteuerlichen Regelungen (vor allem in Krisenzeiten) zu erleichtern. Zum anderen wird argumentiert, dass damit bereits zu Beginn der Unternehmertätigkeit ein zusätzliches finanzielles Risiko für den Nachfolger oder die Nachfolgerin aufgebaut werde, das den ohnehin oft schwierigen Start in die Selbstständigkeit deutlich erschweren würde.

Betrachtet man die Wünsche und Forderungen der Unternehmerinnen, liegt der Schwerpunkt ebenfalls auf dem Thema der Erbschaftsbesteuerung. Das Spektrum der Forderungen reicht dabei von einer kompletten und ersatzlosen Abschaffung der Erbschaftsteuer – wie sie in Nachbarländern Deutschlands wie etwa Schweden und Österreich erfolgte – bis hin zu der Aufforderung, einzelne Regelungen zu reformieren. In den Antworten finden sich überwiegend allgemein formulierte Vorschläge, unter anderem zur Verkürzung oder Abschaffung der

Haltefristen und der Lohnsummengrenzen. Dabei scheinen Letztere kritischer beurteilt zu werden als die Haltefristen, da offenbar durch die Lohnsummengrenzen der Handlungsspielraum und die Flexibilität in der Geschäftsführung wesentlich stärker eingeschränkt werden.

Im Übrigen werden Wünsche nach einer Senkung des Tarifs der Erbschaftsteuer ebenso geäußert wie die Forderung nach einer Rückkehr zum alten Steuerrecht oder einer alleinigen Freistellung des Betriebsvermögens von der Erbschaftsteuerpflicht. Alternativ oder zusätzlich zu den genannten Aspekten werden auch höhere Freibeträge, eine Änderung der Bewertungsvorschriften oder eine isolierte Abschaffung der Steuerpflicht für Kinder (des Erblassers) in der Steuerklasse I gefordert. Insofern bestätigt dieser Befund die eher negative Beurteilung der Erbschaftsteuerreform anhand der quantitativen Daten (vgl. Abschnitt 4.2.3), insbesondere auch hinsichtlich der Steuerbelastung in der Steuerklasse I in Zusammenhang mit der Neubewertung des Unternehmens.

Hinzu kommt die Forderung nach einer Vereinfachung und Entbürokratisierung des Erbschaftsteuerrechts. Einige Unternehmerinnen sehen gerade in der höheren Komplexität und dem bürokratischen Aufwand einen Grund für den (ursprünglich nicht geplanten) Verkauf des Unternehmens. Zudem werde durch die aktuelle Form der Erbschaftsbesteuerung ein höheres Ausmaß an Rechtsunsicherheit geschaffen, das einen erhöhten Beratungsbedarf bei der Planung der Unternehmensnachfolge auslöse. Dies zeigen auch die Ergebnisse der quantitativen Analyse in Abschnitt 4.2.2, die auf einen relativ hohen Anteil an Unternehmerinnen verweisen, die für die Koordination der Übergabe Unterstützung bei Steuerberatern oder Anwälten suchen würden.

Neben erbschaftsteuerlichen Aspekten wird allgemein eine verbesserte staatliche Förderung zum Start der Unternehmertätigkeit als Nachfolger/in wie auch bei der Existenzgründung für erforderlich gehalten. Zudem wünschen sich einige Unternehmerinnen eine stärkere Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, insbesondere verbesserte Rahmenbedingungen für die Kinderbetreuung von Frauen in leitenden Positionen.

Die Ergebnisse der qualitativen Befragung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Insgesamt knapp 100 Unternehmerinnen haben ihre Einschätzungen zu Problemen und Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge abgegeben und ihre Änderungswünsche und Forderungen formuliert.
- Die Antworten zeigen, dass sich viele Unternehmerinnen nicht nur eine breitere Aufmerksamkeit für das Thema Unternehmensnachfolge in der öffentlichen

Diskussion wünschen, sondern auch eine größere Akzeptanz für einfachere und finanziell weniger belastende Regelungen.

- Der Schwerpunkt der Antworten liegt auf den Regelungen der Erbschaftsbesteuerung.
- Häufig genannte Probleme:
  — Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensnachfolge erfolgt offenbar oft zu spät. Gleichzeitig bestehen zum Teil große Schwierigkeiten, geeignete Nachfolger/innen zu finden. Einige Antworten deuten darauf hin, dass persönliche Probleme mit der Nachfolgerin/dem Nachfolger und mit deren/dessen Führungsstil zu einem Hindernis werden könnten.
  — Hinsichtlich der (neuen) Erbschaftsteuer wird allgemein kritisiert, dass sie zu unzumutbaren Härten vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten führen könne. Im Übrigen werden drei wesentliche Kritikpunkte genannt: Erstens sei der bürokratische Aufwand zur Erfüllung der Anforderungen sehr hoch, zweitens werden die Haltefristen von sieben beziehungsweise zehn Jahren primär als zu inflexibel für die Nachfolgerin/den Nachfolger beurteilt und drittens werden vor allem die Lohnsummengrenzen kritisch beurteilt, da sie möglicherweise notwendige Personalanpassungen in Krisenzeiten erschwerten.
- Häufig genannte Forderungen:
  — Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird als verbesserungswürdig angesehen. Insbesondere sollten laut Befragung verstärkt Kinderbetreuungsmöglichkeiten auch auf leitende Positionen (von Frauen) zugeschnitten sein.
  — Die Vielzahl der unterschiedlichen Antworten bezüglich der Erbschaftsbesteuerung zeigt, dass von einer kompletten Abschaffung der Erbschaftsteuer bis hin zur Abschaffung einzelner Elemente (etwa der Lohnsummengrenzen oder der Haltefristen) für Unternehmerinnen viele Varianten denkbar sind. Teilweise werden auch Tarifsenkungen, die Ausweitung der Freibeträge oder eine Änderung der Bewertungsvorschriften alternativ oder zusätzlich gefordert. Daneben wird häufig eine allgemeine Vereinfachung und Entbürokratisierung des Erbschaftsteuerrechts verlangt, offenbar primär um dem gestiegenen Ausmaß an Rechtsunsicherheit entgegenzuwirken.

5 Zusammenfassung

Das Ziel der vorliegenden Studie bestand darin, den Prozess der Unternehmensnachfolge durch Frauen näher zu betrachten und insbesondere die wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Nachfolgeregelung von Frauen zu identifizieren. Neben einer Analyse der persönlichen Hintergründe und unternehmerischen Voraussetzungen sollten vor allem die Strategien und Prioritäten der Unternehmerinnen im Rahmen des Nachfolgeprozesses herausgearbeitet werden. Die Analyse wurde dabei bewusst um eine Untersuchung der am 1. Januar 2009 in Kraft getretenen Erbschaftsteuerreform ergänzt, um damit deren hohe Bedeutung für den Übergabeprozess vor allem in Familienunternehmen deutlich zu machen und gleichzeitig die Akzeptanz der Reform im Kreis der Unternehmerinnen zu überprüfen. Anhand von qualitativen Aussagen der Unternehmerinnen wurde abschließend die Gelegenheit genutzt, die wesentlichen Probleme und Forderungen der Unternehmerinnen im Rahmen des Unternehmensnachfolgeprozesses zusammenzufassen.

Die Grundlage der Studie bildet eine computergestützte Befragung von insgesamt 1.080 Unternehmerinnen, die im Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) organisiert sind. Im Ergebnis haben sich 297 Unternehmerinnen an der Befragung beteiligt, 249 von ihnen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Daraus errechnet sich eine Antwortquote von 27,5 beziehungsweise 23,1 Prozent. Der Datensatz umfasst verschiedene Wirtschaftszweige, der Schwerpunkt liegt auf der Branche der Unternehmensnahen Dienstleistungen einschließlich des Kredit- und Versicherungsgewerbes. Aufgrund fehlender Informationen zur Repräsentativität der Befragten für die Gesamtheit aller Unternehmerinnen in Deutschland sind die Ergebnisse aber nicht zu verallgemeinern.

Die Struktur der Auswertung ergibt sich im Wesentlichen aus dem Vergleich von Nachfolgerinnen und Existenzgründerinnen, die im Verhältnis ein Drittel zu zwei Drittel im Datensatz vertreten sind. Diese Unterscheidung bietet sich an, da nach dem Untersuchungsdesign keine männliche Kontrollgruppe vorhanden ist und eine nach West- und Ostdeutschland differenzierte Auswertung aufgrund der ungleichen Verteilung der Unternehmerinnen über beide Regionen nicht möglich war. Ergänzend wurde das nach der Selbsteinschätzung der Unternehmerinnen gebildete Merkmal Familienunternehmerin (Ja/Nein) – je nach Art und Inhalt der Fragestellung – ebenfalls als Vergleichskriterium herangezogen, da sich die Übergabe in Familienunternehmen oft vom Vorgehen in Nicht-Familienunter-

nehmen unterscheidet. Im Datensatz sind Familienunternehmen mit einem Anteil von gut zwei Dritteln repräsentiert.

Mit Blick auf den Datensatz ist eine typische Unternehmerin im Rahmen dieser Untersuchung rund 52 Jahre alt und führt ein etwa 30 Jahre altes Unternehmen. Sie hat im Alter von gut 38 Jahren ihr Unternehmen übernommen oder gegründet und führt es im Durchschnitt knapp 14 Jahre. Nachfolgerinnen und Gründerinnen haben ähnliche persönliche Charakteristika. Allerdings führen Nachfolgerinnen Unternehmen, die im Durchschnitt knapp 63 Jahre alt sind und überwiegend dem Produzierenden Gewerbe angehören, während Gründerinnen Unternehmen mit einem Alter von gut 13 Jahren führen, die überwiegend der Branche der Unternehmensnahen Dienstleistungen (einschließlich Kredit- und Versicherungsgewerbe) zuzuordnen sind. Wie zu erwarten, weisen die Betriebe von Nachfolgerinnen dann auch einen höheren Umsatz und eine größere Zahl an Beschäftigten auf. Dies spiegelt sich auch in der Verteilung der Familienunternehmen wider, die sich gewöhnlich wegen ihrer längeren Tätigkeit am Markt und ihrer Größe überwiegend in den Händen von Nachfolgerinnen befinden. So führen rund 85 Prozent der Nachfolgerinnen Familienunternehmen, während dieser Anteil bei Existenzgründerinnen nur knapp 60 Prozent beträgt.

Die persönlichen Hintergründe der Unternehmerinnen sind dabei sehr heterogen. So wurde nur gut jede zweite Nachfolgerin auf ihre spätere Unternehmertätigkeit langfristig vorbereitet, das heißt, fast die Hälfte musste den Sprung ins kalte Wasser wagen. Gleichzeitig sieht sich aber mehr als die Hälfte der Nachfolgerinnen prinzipiell durch die frühere Berufswahl oder Ausbildung auf die Übernahme vorbereitet. Demgegenüber haben gut sechs von zehn Gründerinnen keine auf die spätere Gründung zielende Ausbildung absolviert. Im Detail belegen die Daten, dass die Nachfolgemöglichkeit zum Teil offenbar entweder nicht so frühzeitig kommuniziert wurde, dass die Nachfolgerinnen sich bereits durch eine entsprechende Ausbildung vorbereiten konnten, oder dass die Nachfolgerinnen selbst nach dem Schulabschluss zunächst einen anderen Berufswunsch hatten. So absolvierten von allen Nachfolgerinnen, die unerwartet ihr Unternehmen übernahmen, rund 60 Prozent keine für die Unternehmertätigkeit qualifizierende Ausbildung. Von allen Nachfolgerinnen, die langfristig auf die Übernahme vorbereitet wurden, war dies nur rund ein Drittel.

In Bezug auf die Planung der Unternehmensnachfolge ist zunächst festzustellen, dass sich erst knapp jede zweite Unternehmerin bereits mit dem Thema Unternehmensnachfolge beschäftigt hat. Allerdings ist die Gruppe, die sich noch nicht mit dem Thema vertraut gemacht hat, durch ein relativ niedriges Durchschnittsalter gekennzeichnet, das die insgesamt niedrige Quote erklären kann.

Im Durchschnitt beginnt ab einem Alter von etwa 50 Jahren der überwiegende Anteil der Unternehmerinnen, sich mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen. Bei Unternehmerinnen, die sich bereits damit beschäftigt und erste Überlegungen zur Nachfolgeplanung gestartet haben, liegt das durchschnittliche Alter bei ungefähr 52 Jahren. Diejenigen Unternehmerinnen, die bereits die Nachfolgeplanung abgeschlossen haben, sind hingegen gut 62 Jahre alt; im Anschluss vergehen für diese Gruppe bis zur geplanten Übergabe im Durchschnitt weitere vier Jahre. Allgemein planen die Unternehmerinnen, die sich bereits mit der Nachfolge auseinandergesetzt haben, eine Übergabe in einem Alter von gut 64 Jahren.

Insgesamt möchten bei einer Übergabe knapp drei von vier Unternehmerinnen die Geschäftsführung/-leitung übergeben, aber nur knapp sechs von zehn Unternehmerinnen möchten sich vom Eigentum des Unternehmens trennen. Im Detail will zunächst rund ein Drittel der Unternehmerinnen mit Übergabeabsichten die Führung/Leitung, aber (noch) nicht das Eigentum abgeben. Als Nachfolger werden überwiegend Töchter und/oder Söhne und zu geringeren Anteilen auch Externe oder Mitarbeiter in Betracht gezogen.

Werden die Prioritäten bei der Übergabe näher untersucht, fällt auf, dass eine typische Unternehmerin im Zuge der Übergabe der Sicherung von Arbeitsplätzen die höchste Priorität einräumt. Damit signalisiert sie ein hohes Verantwortungsbewusstsein für die Beschäftigten in ihrem Unternehmen. Den zweithöchsten Stellenwert hat ein gutes Verhältnis zum Nachfolger. Bei der Auswahl des Nachfolgers legen sich rund drei Viertel der Unternehmerinnen nicht auf eine geschlechtsspezifische Präferenz fest. Allerdings zieht gut ein Fünftel der Befragten eine Nachfolgerin einem männlichen Nachfolger vor. Bei den Gründerinnen beträgt dieser Anteil knapp ein Drittel, wohingegen er bei den Nachfolgerinnen nur bei knapp 8 Prozent liegt. Eine Teamlösung können sich dabei grundsätzlich fast drei Viertel der Befragten vorstellen. Während diese Quote bei Familienunternehmerinnen ähnlich hoch ist, beträgt sie bei Nicht-Familienunternehmerinnen nur rund zwei Drittel.

Rund zwei Drittel der Unternehmerinnen haben bereits Vorkehrungen getroffen für den Fall, dass sie selbst zum Beispiel wegen Krankheit, Tod oder Unfall ihr Unternehmen nicht mehr führen können. Allerdings hat lediglich etwa jede Fünfte bereits eine endgültige Regelung zur Fortführung des Unternehmens getroffen und rund vier von zehn Unternehmerinnen haben nur eine Notfallregelung als temporäre Lösung festgelegt. Insbesondere haben Gründerinnen gegenüber Nachfolgerinnen deutlich häufiger noch keine oder nur eine temporäre Lösung festgelegt.

Für den Prozess der Übergabe wünschen sich rund neun von zehn Unternehmerinnen die Unterstützung durch einen oder mehrere Koordinatoren. Am häufigsten werden dabei Steuerberater und/oder Juristen gesucht. Insbesondere würden fast drei Viertel der Nachfolgerinnen auf die Hilfe von Steuerberatern zurückgreifen und knapp die Hälfte würde juristischen Rat in Anspruch nehmen. Ein Anteil von rund 40 Prozent wünscht sich alternativ oder zusätzlich die Unterstützung durch einen Unternehmensberater.

Nach der Übergabe möchte sich der überwiegende Anteil der Unternehmerinnen aus der Geschäftsführung/-leitung zurückziehen, aber noch in beratender Funktion für das Unternehmen tätig sein. Vor allem Familienunternehmerinnen und Gründerinnen legen Wert auf eine beratende Tätigkeit im Anschluss an die Übergabe. Immerhin knapp ein Drittel aller Unternehmerinnen gibt an, nach der Übergabe nicht mehr für das Unternehmen tätig sein zu wollen.

Die Analyse der Einschätzungen zur Erbschaftsteuerreform ergibt ein überwiegend negatives Urteil. Dabei fällt auf, dass Nachfolgerinnen den Gesamteffekt der Reform sowie jedes der abgefragten Kriterien negativer bewerten als Gründerinnen. Ähnliches gilt für Familienunternehmerinnen gegenüber Nicht-Familienunternehmerinnen. Allgemein werden die Abschmelzmodelle und die Steuerbelastung in Steuerklasse II besonders kritisch beurteilt, während das Urteil zur Neubewertung des Unternehmens und zur Steuerbelastung in Steuerklasse I weniger negativ ausfällt. Die große Ablehnung gegenüber den Abschmelzmodellen ließe sich damit erklären, dass vor allem die Einhaltung der Lohnsummenschwelle von 650 Prozent beziehungsweise 1.000 Prozent gerade in Krisenzeiten kaum möglich ist und es bei wirtschaftlich notwendigen Lohnkürzungen oder Entlassungen zu einer zusätzlichen Belastung durch die Erbschaftsteuer kommen könnte.

Die Ergebnisse der qualitativen Befragung deuten ebenfalls auf die hohe Bedeutung der Erbschaftsteuer im Rahmen der Unternehmensnachfolge hin. Die Auswertung zeigt, dass sich viele Unternehmerinnen nicht nur eine breitere Aufmerksamkeit für das Thema Unternehmensnachfolge in der öffentlichen Diskussion wünschen, sondern auch eine größere Akzeptanz für einfachere und finanziell weniger belastende Regelungen. Die Befunde deuten an, dass viele Regelungen der neuen Erbschaftsteuer als kritisch beurteilt werden. Neben den Lohnsummengrenzen und Haltefristen wird alternativ oder zusätzlich unter anderem auf eine Änderung des Bewertungsverfahrens, eine Anhebung der Freibeträge und auf Tarifsenkungen verwiesen. Im Übrigen wird auch das persönliche und berufliche Verhältnis zu der potenziellen Nachfolgerin oder dem potenziellen Nachfolger teilweise als problematisch gesehen und zudem eine Verbesserung der Kinderbetreuung für Frauen in leitenden Positionen gefordert.

Anhang

Fragebogen

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Befragung zum Thema „Unternehmensnachfolge durch Frauen“

Hinweis zum Datenschutz:

Alle Angaben werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet. Die erhobenen Daten sind nicht mit persönlichen Informationen verbunden.

Strukturfragen

1. **Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?**
(Falls Sie in mehreren Branchen tätig sind, so ordnen Sie sich nach Möglichkeit so ein, wie es dem Schwergewicht der Unternehmenstätigkeit – gemessen an der Zahl der Beschäftigten – entspricht.)

❒ Verarbeitendes Gewerbe
❒ Baugewerbe (Bauhaupt- und Baunebengewerbe)
❒ Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung
❒ Unternehmensnahe Dienstleistungen und Kredit- und Versicherungsgewerbe einschließlich Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen
❒ Sonstige Dienstleistungen (Erziehung, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, Entsorgung, Kultur, Sport etc.) und Gastgewerbe
❒ Sonstige: _____

2. **Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?**

❒ AG	❒ GmbH	❒ GmbH & Co. KG	❒ Sonstige: _____
❒ KG	❒ OHG	❒ Einzelfirma/GbR	

3. **Wie viele Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sind aktuell in Ihrem Unternehmen ungefähr beschäftigt (inkl. Auszubildende)?**

_____ **Beschäftigte**

4. Wie ist die Geschlechterverteilung der Beschäftigten und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen?

4a) Wie viel Prozent der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen sind weiblich?
(eine ungefähre Angabe genügt)

_____ Prozent der Beschäftigten

4b) Wie viel Prozent der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen sind weiblich?
(eine ungefähre Angabe genügt)

_____ Prozent der Führungskräfte

5. Wie engagiert sich Ihr Unternehmen im Ausland?

❒ Durch Exporte	❒ Ja	❒ Nein
❒ Durch ausländischen Standort	❒ Ja	❒ Nein
❒ Keine internationale Tätigkeit		

6. Über welche der folgenden Gremien verfügt Ihr Unternehmen?

❒ Beirat	❒ Aufsichtsrat
❒ Keine	❒ Sonstige: _____

7. Wie hoch ist ungefähr der Umsatz in Ihrem Unternehmen im Jahr 2008?

❒ Weniger als 1 Million Euro
❒ 1 bis 10 Millionen Euro
❒ 10 bis 50 Millionen Euro
❒ Über 50 Millionen Euro

Unternehmensnachfolge durch Frauen

8. In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet?

_____

9. Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an:

_____

10. Sind Sie die Gründerin des Unternehmens?

❒ Ja	❒ Nein

<u>Falls nein:</u>

10a) In welchem Jahr haben Sie das Unternehmen übernommen?

_____

10b) Erfolgte die Übernahme unerwartet oder wurde sie langfristig vorbereitet?

❒ Unerwartet	❒ Langfristig vorbereitet

11. Zielte Ihre Berufswahl beziehungsweise (Berufs-)Ausbildung auf die spätere Tätigkeit als Unternehmerin ab?

❒ Ja	❒ Nein

12. Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um ein Familienunternehmen?
(Familienunternehmen: Mindestens 50 Prozent des stimmberechtigten Kapitals des Unternehmens befinden sich im Eigentum einer natürlichen Person, einer Familie oder mehrerer verwandter Familien, die gemeinsam einen kontrollierenden Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben.)

❒ Ja	❒ Nein

13. Führen Sie Ihr Unternehmen selbst (als Geschäftsführerin/Vorstandsvorsitzende)?

❒ Ja	❒ Nein

<u>Falls ja:</u>

13a) In der wievielten Generation führen Sie das Unternehmen?

In der _____ Generation

13b) Leiten Sie die Geschäfte allein oder im Team (ggf. mit einer/m Co-Geschäftsführer/in)?

❒ Allein	❒ Im Team

14. Wie groß war – Ihrer Meinung nach – das unternehmerische Risiko bei Übernahme/Gründung des Unternehmens?

❒ Sehr groß
❒ Eher groß
❒ Eher klein
❒ Sehr klein

15. Haben Sie sich bereits mit Ihrer Unternehmensnachfolge auseinandergesetzt?

❒ Ja	❒ Nein

Falls ja:

15a) Wie weit sind Ihre Vorbereitungen gediehen?

❒ Erste Überlegungen zur Nachfolgeplanung
❒ Vorauswahl der potenziellen Nachfolgerin/des potenziellen Nachfolgers hat bereits stattgefunden
❒ Coaching/Heranführen der Nachfolgerin/des Nachfolgers
❒ Nachfolgeplanung ist abgeschlossen: Übergabe ist geregelt

15b) Planen Sie eine Übergabe des/der
(Mehrfachnennung möglich)

❒ Eigentums	❒ Geschäftsführung/ -leitung

15c) An wen beabsichtigen Sie Ihr Unternehmen zu übergeben?
(Bei einer gemeinschaftlichen Übernahme ist eine Mehrfachnennung möglich.)

❒ Tochter/Töchter
❒ Sohn/Söhne
❒ Andere(s) Familienmitglied(er)
❒ Mitarbeiterin/Mitarbeiter
❒ Externe(r)

15d) In wie viel Jahren möchten Sie voraussichtlich Ihr Unternehmen übergeben?

In _____ Jahren

16. Kommt für Sie grundsätzlich auch eine Teamlösung für die Regelung der Nachfolge in Betracht?

❒ Ja	❒ Nein

17. Welche der folgenden Aspekte sind für Sie bei einer Unternehmensübergabe allgemein von Bedeutung?

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig
Sicherung von Arbeitsplätzen	❐	❐	❐	❐
Eigene Altersvorsorge	❐	❐	❐	❐
Fortführung der Tradition	❐	❐	❐	❐
Wirtschaftliche Absicherung von Familienangehörigen	❐	❐	❐	❐
Gutes persönliches Verhältnis zu der/dem von Ihnen gewünschten Nachfolgerin/Nachfolger	❐	❐	❐	❐

18. Würden Sie Ihr Unternehmen vorzugsweise einer Frau oder einem Mann übergeben?

❐ Frau	❐ Mann	❐ Keine Präferenz

19. Möchten Sie auch nach der Übergabe für das Unternehmen tätig sein?

❐ Ja, mit direktem Einfluss auf die Geschäftsführung/-leitung
❐ Ja, in beratender Funktion
❐ Nein

20. Welche der folgenden Vermittler/Mediatoren würden Sie als Koordinator für die Übergabe hinzuziehen?

❐ Familienangehöriger
❐ Steuerberater
❐ Anwalt
❐ Verbandsrepräsentant
❐ Vertreter einer IHK
❐ Unternehmensberater
❐ Kein Koordinator

21. Bewerten Sie bitte die am 1. Januar 2009 in Kraft getretene Erbschaftsteuerreform für die Unternehmensübergabe anhand der folgenden Kriterien:

		Eher vorteilhaft	Neutral	Eher nachteilig
Neubewertung des Unternehmens		❐	❐	❐
Steuerabschmelzung unter Berücksichtigung von Haltefrist und Lohnsummenschwelle		❐	❐	❐
Höhe der Steuerbelastung für	Ehegatten, (Stief-)Kinder, Enkel etc. der Steuerklasse I	❐	❐	❐
	andere Familienangehörige der Steuerklasse II	❐	❐	❐
Erwarteter Gesamteffekt der Erbschaftsteuerreform		❐	❐	❐

22. Haben Sie Vorkehrungen für die Fortführung Ihres Unternehmens getroffen, falls Ihnen etwas zustoßen sollte?

❐ Ja, als endgültige Nachfolgeregelung
❐ Ja, als temporäre Regelung (Notfallregelung)
❐ Nein

23. Welche praktischen Hindernisse bei der Übergabe von Unternehmen sehen Sie vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenbedingungen und gesetzlichen Regelungen beziehungsweise welche Änderungen würden Sie sich wünschen?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Literatur

Achatz, Juliane / **Gartner**, Hermann / **Glück**, Timea, 2004, Bonus oder Bias? Mechanismen geschlechtsspezifischer Entlohnung, IAB Discussion Paper, No. 2/2004, Nürnberg

Albach, Horst, 2002, Hat das Familienunternehmen eine Zukunft?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., Ergänzungsheft Nr. 5, S. 163–173

Anger, Christina / **Schmidt**, Jörg, 2008, Gender Wage Gap und Familienpolitik, in: IW-Trends, 35. Jg., Nr. 2, S. 55–68

Arulampalam, Wiji / **Booth**, Alison L. / **Bryan**, Mark L., 2006, Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wages Distribution, The Australian National University, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper, No. 510, Canberra

Becker, Gary S., 1974, A theory of social interactions, in: Journal of Political Economy, Vol. 82, No. 6, S. 1063–1093

Bieler, Stefan, 2006, Psychologische Hürden der Unternehmensnachfolge aus Sicht des Senior-Unternehmers, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Thedens, Cathrin (Hrsg.), Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Frankfurt am Main, S. 361–380

Binz, Mark, 2003, Sieben Todsünden mit ganz weltlichen Folgen, in: Unternehmermagazin, Nr. 3, S. 38–42

BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2009, Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung, Berlin

Breuninger, Helga, 1998, Der Generationenwechsel in Familienunternehmen aus psychologischer Sicht, in: Hennerkes, Brun-Hagen / Kirchdörfer, Rainer (Hrsg.), Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, Köln, S. 752–767

Brügelmann, Ralph / **Fuest**, Winfried, 2008, Erbschaftsteuerreform. Eine halbherzige Lösung, IW-Positionen, Nr. 34, Köln

Bundesregierung, 2008, Gesetz zur Reform des Erbschaftsteuer- und Bewertungsrechts – Erbschaftsteuerreformgesetz (ErbStRG), Bundesratsdrucksache 888/08, Berlin

Dangel, Caroline / **Fleißig**, Sabine / **Piorkowsky**, Michael-Burkhard / **Stamm**, Thomas, 2006, Genderaspekte in der Existenzgründung und Selbstständigkeit in Deutschland im Vergleich mit ausgewählten Ländern in Europa. Eine Analyse mit Daten des Mikrozensus und der EU-Arbeitskräftestichprobe, gefördert vom Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn

Diwisch, Denise / **Weiss**, Christoph, 2008, Motive und Konsequenzen der Nachfolge in Familienunternehmen. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse für Österreich, SFB International Tax Coordination, Wirtschaftsuniversität Wien, Discussion Paper, No. 28, Wien

Europäische Kommission – Generaldirektion Unternehmen, 2002, Abschlussbericht der Sachverständigengruppe zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen, Brüssel

Freund, Werner, 2002, Frauen in der Unternehmensnachfolge, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 91 NF, Wiesbaden, S. 43–60

Gesmann-Nuissl, Dagmar, 2006, Unternehmensnachfolge – ein Überblick über die zivil- und gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten, in: Betriebs-Berater, 61. Jg., Heft 34, S. 2–8

Haubl, Rolf / **Daser**, Bettina, 2006, Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?, Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Frankfurt am Main

IfM Bonn – Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), 2007, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Bonn

IfM Bonn (Hrsg.), 2009a, Schätzung der Unternehmensübertragungen in Deutschland im Zeitraum 2005 bis 2009, URL: http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=111, [Stand: 2009-05-14]

IfM Bonn (Hrsg.), 2009b, Gründungs- und Liquidationsstatistik des Jahres 2008, URL: http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=612, [Stand: 2009-05-14]

IfM Mannheim – Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (Hrsg.), 2000, Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen, Grüne Reihe, Nr. 40, Universität Mannheim, Mannheim

Isfan, Katrin, 2002, Unternehmensübernahmen durch Frauen. Zur Sicherung der familieninternen Unternehmensnachfolge, Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 93 NF, Wiesbaden

IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), 2003, Unternehmerinnen: Selbst ist die Frau, in: iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 26/2003, S. 8

Keese, Detlef, 2002, Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Wirtschaftspsychologie, Nr. 4/2002, S. 34–38

Klein, Sabine B., 2004, Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden

Letmathe, Peter / **Hill**, Martin, 2006, Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76. Jg., Heft 11, S. 1113–1138

Lüdicke, Jochen / **Fürwentsches**, Alexander, 2009, Das neue Erbschaftsteuerrecht, in: Der Betrieb, Heft 1/2, S. 12–18

Pauli, Rudolf / **Maßbaum**, Michael (Hrsg.), 2009, Erbschaftsteuerreform 2009 – Beratungsschwerpunkte und Checklisten, Köln

Pfaffenschwarz, Armin, 2003, Der lange Schatten der Altvorderen, in: Unternehmermagazin, 51. Jg., Nr. 3, S. 44–45

Plankensteiner, Dirk / **Irsch**, Norbert, 2006, Finanzierung der Unternehmensnachfolge: öffentliche Fördermöglichkeiten, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Thedens, Cathrin (Hrsg.), Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Frankfurt am Main, S. 133–146

Rässler, Susanne / **Riphahn**, Regina T., 2006, Survey item nonresponse and its treatment, in: Allgemeines Statistisches Archiv, 90. Jg., Nr. 1, S. 217–232

Röhl, Klaus-Heiner, 2005, Unternehmensstrukturen, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Perspektive 2050. Ökonomik des demographischen Wandels, Köln, S. 173–192

Röhl, Klaus-Heiner, 2008, Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland. Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft, IW-Analysen, Nr. 38, Köln

Schmidt, Jörg / **Diekmann**, Laura-Christin / **Schäfer**, Holger, 2009, Die Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern. Indikatoren, Ursachen und Lösungsansätze, IW-Analysen, Nr. 51, Köln

Schmitz, Manfred, 2006, Finanzierung und Beratung. Eine Analyse des Übernahmegeschehens, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Thedens, Cathrin (Hrsg.), Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Frankfurt am Main, S. 61–72

Schröer, Sanita / **Kayser**, Gunter, 2006, Beratungsbedarf und Beratungspraxis bei Unternehmensnachfolgen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2006, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 112 NF, Wiesbaden, S. 1–44

Simon, Fritz B. / **Wimmer**, Rudolf / **Groth**, Torsten, 2005, Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., Heidelberg

Stein, Klaus, 2006, Reform der Erbschaftsteuer. Perspektiven bei der Besteuerung der Unternehmensnachfolge, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Thedens, Cathrin (Hrsg.), Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Frankfurt am Main, S. 247–273

Wooldridge, Jeffrey M., 2003, Introductory Econometrics. A Modern Approach, Mason (Ohio)

Kurzdarstellung

Der Prozess der Unternehmensnachfolge durch Frauen wurde bislang kaum wissenschaftlich untersucht. Mit der vorliegenden Studie werden anhand einer Befragung von knapp 300 Unternehmerinnen des Verbands deutscher Unternehmerinnen (VdU) die Bestimmungsfaktoren der Nachfolgeregelung untersucht sowie die Strategien und Prioritäten im Rahmen der Nachfolgeplanung und der Unternehmensübergabe herausgearbeitet. Im Ergebnis zeigt sich zum einen, dass die Befragten selbst häufig unvorbereitet oder unerwartet ihre Unternehmertätigkeit angetreten haben. Zum anderen hat für sie bei der Übergabe des eigenen Betriebs die Sicherung der Arbeitsplätze die höchste Priorität. Eine geschlechtsspezifische Präferenz für die Nachfolge hat der überwiegende Anteil der Unternehmerinnen nicht. Viele wünschen sich eine Unterstützung im Übergabeprozess durch Koordinatoren (etwa Steuerberater oder Anwälte) und möchten auch nach der Übergabe noch in beratender Funktion mit dem Unternehmen verbunden bleiben. Die Reform der Erbschaftsbesteuerung wird überwiegend kritisch beurteilt, insbesondere die Ausgestaltung der Abschmelzmodelle.

Abstract

The transition of business ownership by women in Germany has received little scientific attention. Our study presents new evidence using a survey of some 300 female business leaders with membership in the Association of German Women Entrepreneurs (VdU). We investigate the planning process as well as strategies and priorities in the context of transferring the company's ownership. The results show that the respondents often came into leadership unexpectedly or at least without preparation. Many female business owners give the preservation of jobs the highest priority when they give up a business. The majority has no particular preference for the sex of their successor. Many businesswomen indicate a need for support by professional co-ordinators (such as tax-advisers or lawyers) within the transfer process. After the handover they often want to be associated with the firm in an advisory role. Concerning the most recent reform of the German inheritance tax the respondents generally reject the new regulations. In particular, they criticize the rigid exemption requirements.

Die Autoren

Dr. rer. pol. **Klaus-Heiner Röhl**, geboren 1968 in Buchholz i. d. Nordheide; Studium der Volkswirtschaftslehre in Kiel; 1994 Promotionsstipendium des Freistaats Sachsen; 1998 bis 2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Wirtschaft und Verkehr der Technischen Universität Dresden; 2001 bis 2002 im ifo Institut für Wirtschaftsforschung, Niederlassung Dresden; seit 2002 im Hauptstadtbüro Berlin des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Referent im Arbeitsbereich „Unternehmensentwicklung und Regionalpolitik" innerhalb des Wissenschaftsbereichs Wirtschaftspolitik und Sozialpolitik.

Dr. rer. pol. **Jörg Schmidt**, geboren 1975 in Kassel; Studium der Volkswirtschaftslehre in Göttingen und Promotion in Münster; seit 2007 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Referent im Arbeitsbereich „Beschäftigung und Qualifikation" innerhalb des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik; seit 2008 im Hauptstadtbüro Berlin des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln.