

Klaus-Heiner Röhl / Jörg Schmidt

# Unternehmensnachfolge durch Frauen

Klaus-Heiner Röhl / Jörg Schmidt

# Unternehmensnachfolge durch Frauen

**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](mailto:iwmedien@iwkoeln.de)

[www.iwmedien.de](http://www.iwmedien.de)

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	4
<b>2</b>	<b>Studien zur Unternehmensnachfolge</b>	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
<b>3</b>	<b>Datenbasis und Informationen zu Strukturmerkmalen</b>	19
3.1	Datengrundlage und -erhebung	19
3.2	Strukturmerkmale der befragten Unternehmerinnen und ihrer Unternehmen	20
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Befragung</b>	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
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	58
	<b>Anhang</b>	62
	<b>Literatur</b>	68
	<b>Kurzdarstellung / Abstract</b>	71
	<b>Die Autoren</b>	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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> Dabei kann die Unternehmensnachfolge durch Frauen zukünftig eine weit größere Rolle spielen, als es derzeit der Fall ist.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 Managementenerfahrung 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.<sup>3</sup>

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

---

<sup>3</sup> 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<sup>4</sup> 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-

---

<sup>4</sup> 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.