



**Nachfolge ist weiblich!**  
**Ausgewählte Instrumente und Strategien**  
**für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren**  
**zur Unternehmensnachfolge durch Frauen**

**Nr.21|2008**

## **INHALT**

Vorwort

1. Einleitung

2. Sensibilisierung

3. Qualifizierung

4. Beratung

5. Netzwerke und Kooperationen

6. Weitere Kontakte und Webadressen

7. Literatur

Impressum

## Vorwort

Frauen spielen eine tragende Rolle, wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschlands zu stärken. Die aktuelle Dynamik der von Frauen ausgehenden Wirtschaftsaktivitäten zeigt, dass diese längst willens und in der Lage sind, sich an der Spitze von Unternehmen zu behaupten. Knapp jedes dritte Unternehmen hierzulande wird von einer Frau geführt. Auch im Bereich der Existenzgründungen zeigt sich ein Aufwärtstrend: jede vierte Selbstständige ist weiblich. Gegenüber 1991 nahm die Zahl weiblicher Gründungen bis 2002 sogar um ein Drittel zu, während der Zuwachs bei den männlichen Gründungen dagegen mit 16 Prozent nur halb so hoch ausfiel.



Diese Entwicklungen machen deutlich, dass Frauen nicht nur gerne, sondern auch sehr erfolgreich in der ersten Reihe stehen. Und gerade die Unternehmensnachfolge bietet ein immenses Potenzial, da in vielen mittelständischen Unternehmen in den nächsten Jahren ein gravierender Generationswechsel bevorsteht. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn geht davon aus, dass bis zum Jahr 2009 rund 354.000 dieser Unternehmen auf eine nachhaltige Nachfolgeregelung angewiesen sind, um ihre Zukunftsfähigkeit und damit verbunden Tausende von Arbeitsplätzen zu sichern.

Vor diesem Hintergrund der enormen wirtschaftlichen Bedeutung von erfolgreichen Unternehmensübernahmen tritt die bundesweite gründerinnenagentur (bga), das erste und einzige deutschlandweite Kompetenz- und Servicezentrum zur unternehmerischen Selbstständigkeit von Frauen an, um die Potenziale von Unternehmensnachfolgerinnen nachhaltig zu stärken.

Dazu hat die bga in Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie sowie dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine bundesweite Task Force zur Unternehmensnachfolge ins Leben gerufen, die im Verbund mit rund hundert starken Partnerinnen und Partnern mit vielfältigen Aktivitäten künftige Chefinnen, Unternehmen, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie die breite Öffentlichkeit für den Erfolgsfaktor „Nachfolge ist weiblich! Unternehmensnachfolge durch Frauen“ motiviert.

Darüber hinaus liefert das bundesweite Netzwerk von über 770 Expertinnen und Experten, rund 420 Beratungseinrichtungen und 310 Netzwerken zur unternehmerischen Selbstständigkeit von Frauen der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) wertvolle Quellen für erfolgreiche Instrumente und Strategien zur Unternehmensnachfolge durch Frauen aus ganz Deutschland.

### **Nachfolge ist weiblich! Machen Sie mit?**

Die vorliegende Broschüre stellt ausgewählte erfolgreiche Modelle und Aktivitäten zur Unternehmensnachfolge durch Frauen vor und möchte vor allem Ihnen als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wertvolle Anregungen und ganz konkrete Hilfestellungen für Ihre Tätigkeitsfelder im Bereich der Sensibilisierung, der Qualifizierung, des Nachfolgeberatungsprozesses und der Vernetzung bei der Unternehmensnachfolge durch Frauen geben.

*Iris Kronenbitter, Projektleiterin bundesweite gründerinnenagentur (bga)*

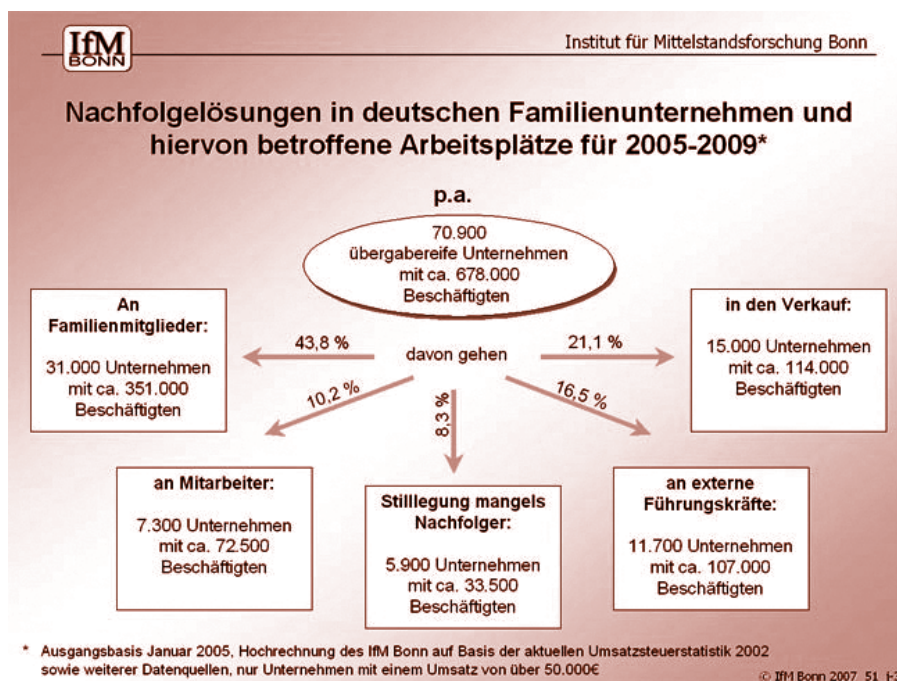
## 1. Einleitung

In den kommenden Jahren steht für eine Vielzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen ein Generationswechsel an. Die Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn geht davon aus, dass in einem Fünfjahreszeitraum (2005-2009) bundesweit rund 354.000 Unternehmen zur Nachfolge anstehen<sup>1</sup>. Rund 71.000 (Familien-)Unternehmen müssen sich jährlich der Herausforderung einer nachhaltigen Nachfolgeregelung stellen. Diese betrifft die Sicherung von insgesamt ca. 678.000 Arbeitsplätzen. Von den zukünftigen Unternehmensübertragungen sind zunehmend kleinere Un-

ternehmen betroffen. Allein in der Umsatzgrößenklasse 50.000 € - 250.000 € stehen im genannten Fünfjahreszeitraum insgesamt 214.000 Unternehmen zur Nachfolge an. Immer seltener kann das Unternehmen innerhalb der Familie übergeben werden. Nur noch 39 % (81.566) der Unternehmen in dieser Umsatzgrößenklasse finden eine familieninterne Nachfolgeregelung.

Für die Unternehmensnachfolge ergeben sich unterschiedliche Modelle und Möglichkeiten, die sich bezogen auf die Gesamtzahl der bundesweit pro Jahr an-

stehenden Übergeben wie folgt darstellen: lediglich 43,8 % (31.000) der Unternehmen werden familienintern übergeben. Der Verkauf an andere Unternehmen folgt mit 21,1 % (15.000), an dritter Stelle steht der Verkauf an externe Führungskräfte mit 16,5 % (11.700). Die Übergabe des Unternehmens an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen tritt dagegen lediglich bei 10,2 % (7.300) auf. Der Anteil an Stilllegungen mangels geeigneter Nachfolgerin bzw. geeignetem Nachfolger beträgt 8,3 % (5.900), davon betroffen sind ca. 33.500 Beschäftigte<sup>2</sup>.



Quelle: IfM (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Nr. 106 NF, Bonn 2004; Abb.: Unternehmensübertragungen in den Jahren 2005 bis 2009 nach voraussichtlichen Nachfolgelösungen

<sup>1</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Bonn, 2004. Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen. Hochrechnung des IfM auf Basis der aktuellen Umsatzsteuerstatistik 2002 für die Jahre 2005-2009, nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 50.000 €

<sup>2</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn, 2004, a.a.O.

Diese gravierenden beschäftigungs- und wirtschaftspolitischen Prozesse und Entwicklungen zeigen die herausragende Bedeutung des Themas Unternehmensnachfolge für den Wirtschafts- und Innovationsstandort Deutschland.

Um die Zahl der positiven Unternehmensübertragungen kontinuierlich zu erhöhen, müssen die Weichen einer erfolgreichen Unternehmensübergabe frühzeitig gestellt werden. Dazu gehört vor allem auch, vermehrt das vorhandene wirtschaftliche Potenzial von Frauen im Bereich der Unternehmensnachfolge zu nutzen. Aktuelle Zahlen zur Unternehmensübernahme durch Frauen zeigen, dass diese Potenziale noch längst nicht ausgeschöpft sind. So wird vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn<sup>3</sup> der Anteil von Frauen bei den abgebenden Unternehmen zwischen 15-20 Prozent und der Anteil der Frauen an Übernahmen lediglich mit 20 –25 Prozent beziffert.

Isfan<sup>4</sup> lokalisiert das größte Potenzial für Unternehmensübernahmen durch Frauen in den Bereichen Handel und konsumnahe Dienstleistungen. Demgegenüber stehen relativ wenige Frauen, die in den geforderten techniknahen Bereichen eine Ausbildung bzw. einen Studienabschluss erwerben. Die verstärkte Sensibilisierung von Mädchen für technische und unternehmerische Fragen bleibt daher dringend

erforderlich, um auch in den zukunftsweisenden innovativen Branchen Frauen an die Spitze von Unternehmen zu führen. Diese Aussagen beruhen auf der älteren Studie von Isfan, da aktuelle Studien derzeit nicht vorhanden sind. An dieser Stelle sei auf die im Jahr 2007 angelaufenen Projekte innerhalb der Initiative „Power für Gründerinnen“<sup>5</sup> sowie auf die Ergebnisse des Expertinnen-/Experten-Workshops ‚Unternehmensnachfolge durch Frauen: Potenziale – Realitäten – Perspektiven‘<sup>6</sup>, initiiert von der bundesweiten gründerinnenagentur (bga), verwiesen.

Familienunternehmen stehen gegenwärtig vor großen Herausforderungen. Allein in Westdeutschland sucht fast jedes fünfte Familienunternehmen eine nachhaltige Nachfolgeregelung<sup>7</sup>. Für das langfristige Überleben eines Familienunternehmens und seinen ökonomischen Erfolg ist ein gelungener Generationswechsel entscheidend. Die familieninternen Nachfolgen werden aber zukünftig eher seltener. Die Bereitschaft der Kinder sinkt, das elterliche Unternehmen weiter fortzuführen, wobei dies anscheinend in erster Linie für die Söhne gilt. Dagegen melden immer mehr Töchter ihren Anspruch auf die Geschäftsführung an und immer mehr setzen ihn auch durch. Obwohl es keinerlei Belege dafür gibt, dass Familienunternehmen, die von Frauen geleitet werden, ökonomisch

weniger erfolgreich sind, werden Frauen weniger berücksichtigt, wenn in Familienunternehmen die Nachfolge geregelt wird, selbst wenn sie die bessere Qualifikation aufweisen<sup>8</sup>.

Neben der familieninternen Nachfolge durch Frauen gewinnt die Übernahme durch Mitarbeiterinnen oder durch Externe daher zunehmend an Bedeutung. Wenn eine Nachfolge nicht innerhalb der eigenen Familie erfolgen kann, soll der Betrieb doch seinen mittelständischen Charakter behalten. In diesem Fall bietet sich ein sogenanntes Management-Buy-In (MBI) oder Management-Buy-Out (MBO) an. Kennzeichnend für diese Übernahmearten sind: beim MBO übernimmt eine leitende Kraft aus dem Unternehmen, beim MBI übernimmt eine betriebsexterne Führungskraft bzw. auch ein Managementteam das Unternehmen. Die Rechtsform der Genossenschaft bietet als ein weiteres Modell einen guten Lösungsansatz für die Unternehmensnachfolge. Seit die Mindestzahl der Gründungsmitglieder durch den Gesetzgeber von sieben auf drei reduziert wurde, ist die Genossenschaft gerade für die Unternehmensnachfolge durch Beschäftigte eine attraktive Alternative zu anderen Rechtsformen.

<sup>3</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn, 2007. Vortrag Unternehmensnachfolge beim KfW-Forum am 26.04.2007 in Berlin

<sup>4</sup> Vgl. Isfan, Karin: Unternehmensübernahmen durch Frauen. Zur Sicherung des familieninternen Generationenwechsels in: Schriften zur Mittelstandsforschung (IfM Bonn), Nr. 93 NF, Wiesbaden, 2002

<sup>5</sup> Die Initiative „Power für Gründerinnen“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

<sup>6</sup> Der Workshop fand auf Initiative der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) am 7. Oktober 2005 im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie zu einem bundesweiten Dialog und Erfahrungsaustausch zum Thema ‚Unternehmensnachfolge durch Frauen‘ statt. Weitere Informationen unter [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de) >unternehmensnachfolge >Expertinnen/Experten-Workshop 2005

<sup>7</sup> Vgl. bga Faktenblatt Nr. 04 „Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland – Daten und Fakten“. bga, Stuttgart, 2005

<sup>8</sup> Vgl. Haubl, R./Daser, B.: Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein? Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Frankfurt a.M., September 2006

In Deutschland gibt es – die Tendenz ist weiter steigend – zahlreiche gut ausgebildete Frauen mit qualifizierter Berufserfahrung, Führungskompetenz und Eigenkapital. Bei diesen motivierten und innovativen Frauen ist allerdings das vorrangige Ziel die Neugründung eines Unternehmens. Die vielfältigen Chancen und Möglichkeiten einer Unternehmensübernahme sind bei dieser Zielgruppe wenig bekannt. Information, Transparenz, Hilfestellungen über das breite Spektrum der Unternehmensnachfolge zu geben, die sowohl Beratungseinrichtungen bei ihrer Arbeit mit gründungsinteressierten Frauen unterstützt, aber auch das Bewusstsein seitens der Unternehmen schärft, bei Nachfolgeregelungen auch Frauen als Kandidatinnen zu berücksichtigen, ist ein wesentliches Ziel der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) und dieser Broschüre.

Bereits im Jahr 2006 hat die bundesweite gründerinnenagentur (bga) vor diesem Hintergrund und mit dem Leitmotiv „Nachfolge ist weiblich!“ eine Task Force zur Unternehmensnachfolge durch Frauen initiiert, mit dem Ziel, über einen bundesweiten Verbund aus rund hundert Expertinnen und Experten die Potenziale von Frauen in der Wirtschaft und am Markt zu mobilisieren und den Anteil der Frauen in der Unternehmensnachfolge zu erhöhen. Über Kooperationen und gemeinsame Initiativen wie einem bundesweiten Aktionstag, Vernetzung und Bündelung regionaler Aktivitäten, Veranstaltungen, Informationen über ihre zentrale Internetplattform, bundesweite Qualifizierung von Expertinnen und

Experten und breiter Öffentlichkeitsarbeit trägt die bundesweite gründerinnenagentur (bga) als Koordinatorin der Task Force dazu bei, ein Bewusstsein und günstigeres Klima für den unternehmerischen Generationswechsel durch Frauen zu schaffen und Frauen für eine Unternehmensübernahme zu mobilisieren.

Die vorliegende Broschüre richtet sich auf Basis dieser übergreifenden Zielsetzungen und Erfahrungen der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) besonders an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, um die Förderung der Unternehmensnachfolge um eine weitere Facette zu ergänzen. Für die Gründungsberatung und –qualifizierung bietet sie wertvolle erfolgreiche Instrumente und Strategien an, um Frauen als mögliche Nachfolgerinnen differenziert wahrzunehmen und die Unternehmensnachfolge durch Frauen als relevante Option innerhalb der gesamten Gründungsberatung zu positionieren.

Primär sind Personen und Institutionen angesprochen, die sich mit der Förderung, der Unterstützung und der Beratung von Unternehmensnachfolge befassen und/oder im direkten Kontakt mit potenziellen Nachfolgerinnen stehen. Darüber hinaus soll die Broschüre aber auch gründungsinteressierte Frauen für das Thema Unternehmensnachfolge sensibilisieren und aktivieren. Die Broschüre soll ebenfalls dazu beitragen, dass Unternehmen auf das hohe Potenzial weiblicher Nachfolger aufmerksam gemacht und motiviert werden, verstärkt Frauen in den Fokus zu

nehmen, um die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmen zu sichern.

Um einen komprimierten Überblick zu liefern, berücksichtigt die vorliegende Auswahl erfolgreicher Modelle zur Unternehmensnachfolge durch Frauen solche, die speziell Frauen als Zielgruppe haben, ausschließlich das Thema „Unternehmensnachfolge“ fokussieren und übertragbar sind. Diese Beispiele können im Rahmen der Gründungsberatung als Anregungen und Impulse dienen, Unternehmensnachfolge durch Frauen aktiv zu positionieren und potenzielle Nachfolgerinnen anzusprechen und gezielt zu unterstützen. Darüber hinaus sind einige spezielle Aktivitäten zur „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ berücksichtigt, die sich explizit an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wenden, um ihnen hilfreiche Unterstützungsmöglichkeiten für ihre eigene Tätigkeit anzubieten.

Die Übersicht berücksichtigt dabei die verschiedenen Aktionsfelder und Prozesse, die zur Förderung eines unternehmerischen Generationswechsel relevant sind: Maßnahmen zur Sensibilisierung, Qualifizierung, Beratung, Coaching und Finanzierung sowie Netzwerkbildung. Unsere ausgewählten Beispiele von regionalen und überregionalen Initiativen, Projekten, Beratungsangeboten und Qualifizierungen zeigen dabei exemplarisch, mit welchen guten Erfahrungen gemacht wurden und welche zur Steigerung von frauengeführten Unternehmen durch eine weibliche Betriebsübernahme führten.

## 2. Sensibilisierung

### Sensibilisierung als Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozess

#### Wen spreche ich an? Relevante Zielgruppen der Sensibilisierung

Um die Wahrnehmung für das Themenspektrum „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ bei den relevanten Akteurinnen und Akteuren zu schärfen und inhaltlich zu kommunizieren, gibt es drei wesentliche Zielgruppen in diesem Aktionsfeld: Die Unternehmen selbst, die vor einer Nachfolgeregelung stehen, gründungsinteressierte führungsstarke Frauen, die für die Möglichkeiten einer Unternehmensnachfolge als Kandidatinnen motiviert werden und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die in ihren Beratungen adäquat über Unternehmensnachfolge als Option informieren können.

Die Nachfrage nach Beratung zur Unternehmensnachfolge ist gegenwärtig jedoch eher gering. Sowohl seitens der Unternehmen, als auch seitens potenzieller Nachfolgerinnen. Um innerhalb ihrer Beratungstätigkeit diese Zielgruppen adäquat zu erreichen und anzusprechen, müssen sich Multiplikatorinnen und Multiplikatoren folgenden Herausforderungen stellen und hier neue Wege und Strategien der Information und Sensibilisierung entwickeln:

I. Für jede **Unternehmerin** und jeden **Unternehmer** markiert der Eintritt in den sogenannten „dritten Lebensabschnitt“ in mehrfacher Hinsicht eine Zäsur: es geht um das Lebenswerk, das nur ungern losgelassen wird, den eigenen Altersprozess und um die, leider häufig auch mangelhafte, (Alters-)Vorsorge. Als Folge nehmen Betriebsinhaberinnen und

Betriebsinhaber immer noch zu spät das Thema Unternehmensnachfolge in Angriff und setzen damit das Unternehmen vermeidbaren Risiken aus. Abgebende Unternehmerinnen und Unternehmer müssen also die Bedeutung einer durchdachten und langfristig geplanten Nachfolgeregelung zunächst einmal erkennen, um sie aktiv zu gestalten und nach ihren Vorstellungen zu beeinflussen. Je mehr Zeit dafür zur Verfügung steht, desto genauer und detaillierter kann geplant werden, was die Gefahr eines Scheiterns erheblich verringert. Wenn eine Unternehmensnachfolge richtig und rechtzeitig angegangen wird, kann die Regelung der Unternehmensnachfolge die Krönung einer Unternehmerinnen-/Unternehmerkarriere sein. Frühzeitige Information und Aufklärung sind hier wichtig. Neben der indirekten Ansprache (z.B. Kampagnen) ist ein weiterer Weg die direkte Ansprache der Zielgruppe, z.B. durch so genannte Moderatoren. In Baden-Württemberg wurden mittlerweile entsprechende Stellen eingerichtet. Die Moderatorin bzw. der Moderator hat die Aufgabe, in ihrer Region gezielt potenzielle Übergeberinnen und Übergeber ausfindig zu machen, anzusprechen und für die Problematik zu sensibilisieren<sup>9</sup>.

II. Die Sensibilisierung der Inhaberinnen und Inhaber ist häufig nur auf Umwegen möglich. Aus diesem Grund wird es zunehmend wichtiger, **Multiplikatorinnen** und **Multiplikatoren** einzubinden, d.h. diese zu sensibilisieren und gezielt über Angebote im Bereich Unternehmensnachfolge zu informieren. Leider fühlen

sich auch viele Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die im Beratungsbereich tätig sind, häufig nicht von diesem Thema angesprochen, da nach eigenen Aussagen das Thema Unternehmensnachfolge immer noch kaum nachgefragt wird. Angesichts der hohen Anzahl von erwarteten Betriebsstilllegungen stellt diese Aussage den Teufelskreis sehr gut dar. Die Beratung von Übergeberinnen und Übergebern muss daher in erster Linie bei der Sensibilisierung für eine mögliche Übernahme durch eine Frau beginnen. Schon bei der Erstberatung sollten alle Alternativen, die eine Weiterführung des Unternehmens ermöglichen, angesprochen werden, insbesondere auch eine mögliche Übergabe an die Tochter, eine familienfremde Nachfolgerin oder eine Mitarbeiterin.

III. Gerade Frauen in Führungspositionen bzw. mit entsprechender Berufserfahrung bringen ideale Voraussetzungen für eine Betriebsübernahme mit. Bereits 1998 konnte in der Vorstudie „Betriebsübernahmen-Unternehmensnachfolge von Frauen“<sup>10</sup> nachgewiesen werden, dass durch Frauen übernommene Betriebe ihre Geschäftskontakte nicht nur weitergeführt, sondern meist ausgebaut und erweitert haben. Die übernommenen Betriebe konnten so nicht nur auf eine solide wirtschaftliche Basis gestellt werden, sondern wurden vielfach über den bereits vorhandenen Wirkungskreis hinaus aktiv.

Potenzielle **Nachfolgerinnen** verbinden mit einer Unternehmensnachfolge i.d.R. aber immer noch die Übernahme eines

<sup>9</sup> Weitere Informationen unter [www.nachfolgeportal.de](http://www.nachfolgeportal.de) >Nachfolge >12-Punkte-Programm (>Nachfolge-Moderatoren)

kapitalintensiven Unternehmens mit zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und somit auch ein hohes finanzielles Risiko. Diese Faktoren führen zu einer eher defensiven Einstellung der Frauen gegenüber einer Unternehmensnachfolge. Erforderlich ist eine zielgruppenspezifisch ausgerichtete Beratung auf Übernehmerinnenseite. Dies betrifft zum einen die familieninterne Nachfolge. Hier gilt es Frauen, die eine Übernahme des elterlichen Unternehmens erwägen, Entscheidungshilfen anzubieten und Unsicherheiten, die durch die steigende Verantwortung entstehen, abzubauen. Keese<sup>11</sup> weist darauf hin, dass materielle Motive gegenüber emotionalen Motiven bei der Entscheidung für die Übernahme des elterlichen Betriebes sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern eine relativ untergeordnete Rolle spielen. Die Motivation, durch die Selbstständigkeit den Beruf und die Familie besser vereinbaren zu können, wird nur von den Frauen genannt.

Zum anderen sind Frauen, die für eine externe Übernahme entsprechend qualifiziert sind, gezielt anzusprechen, z.B. auf Unternehmerinnentagen, Frauentagen sowie Existenzgründerinnenveranstaltungen. Hier können die Chancen und Perspektiven einer Unternehmensnachfolge aufgezeigt und Frauen direkt für eine Nachfolge motiviert werden, denn die Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Betriebsübernahme sind neben einer geeigneten Persönlichkeitsstruktur

insbesondere der Wille und der Spaß am Unternehmerintum. Angesprochen werden z.B. Führungsfrauen, Frauen nach dem Studium oder Wiedereinsteigerinnen. Auch die Möglichkeit einer Unternehmensnachfolge im Team bietet gerade für Frauen Ansatzpunkte z.B. die Arbeitszeiten flexibel an den Erfordernissen verschiedener Lebensabschnitte auszurichten.

#### Wie erreiche ich die Zielgruppen? Zielsetzungen und Umsetzungsstrategien der Sensibilisierung

Oberstes Ziel aller Sensibilisierungsstrategien und -aktivitäten ist, den Stellenwert der Unternehmensnachfolge für Frauen zu erhöhen. Dabei liegen zwei Grundaussagen den differenzierten Maßnahmen zugrunde: 1. Unternehmensnachfolge ist eine gleichwertige Option im Rahmen der gesamten Existenzgründung, 2. Frauen sind gleichwertige Kandidatinnen für Unternehmensnachfolgen. Diese Kernbotschaften sollten daher in der Ansprache aller Zielgruppen berücksichtigt werden, damit die Sensibilisierungsmaßnahmen Erfolg zeigen.

Ausgewählte Sensibilisierungswerkzeuge, die zum Einsatz kommen können, werden im Folgenden an Beispielen dargestellt.

#### Öffentlichkeitsarbeit als Querschnittsaufgabe – Personalisierung als wertvolle Strategie

Eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, die vor allem mit dem Instrument der Personalisierung arbeitet, trägt zu einer Sensibilisierung sowohl von gründungsinteressierten Frauen als auch Unternehmen, die eine Nachfolgelösung suchen, bei. Erfolgreiche Nachfolgerinnen, die im breiten Spektrum der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden, bieten über ihre individuellen Erfolgsgeschichten einen hohen Identifikationsgrad und eine öffentliche Bewusstseinschärfung, dass auch Frauen erfolgreiche Nachfolgerinnen sind.

**TIPP:** Berücksichtigen Sie Presse- und Medienpartner Ihrer Region bei Ihren Maßnahmen als wertvolle Vermittler in die breite Öffentlichkeit! Laden Sie Journalistinnen und Journalisten zu Ihren Veranstaltungen ein, lancieren Sie Ankündigungen und Fachbeiträge, initiieren Sie gezielt Pressegespräche zum Thema, organisieren Sie Interviews auf Fachtagungen. Im Rahmen einer gesamten flankierenden Öffentlichkeitsarbeit sollten alle Instrumente der Sensibilisierung berücksichtigt werden, um die Medien in ihrer Querschnittsfunktion als relevante Vermittler für die Zielgruppen einzubeziehen und den öffentlichen Wahrnehmungsprozess gesamt zu verstärken.

<sup>10</sup> Vgl. Busch, Carola: Vorstudie zum Thema „Betriebsübernahmen – Unternehmensnachfolge von Frauen“. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., in: Materialien zur Frauenpolitik, Nr. 71, 1998, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

<sup>11</sup> Vgl. Keese, Dr. Detlev: Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen, in: ifm Mannheim (Hrsg.), 2000



**TIPP:** Umgekehrt sollte das Instrument der Personalisierung in Konzeption und Umsetzung aller Sensibilisierungsmaßnahmen Anwendung finden: Berücksichtigen Sie daher innerhalb Ihrer Aktivitäten ganz konkret erfolgreiche Nachfolgerinnen, z.B. in Text und Bild, in Flyern, Dokumentationen, als Expertinnen und Referentinnen, auf Fachtagungen, in Podiumsdiskussionen etc. Je mehr erfolgreiche Nachfolgerinnen sichtbar werden und Gehör finden, desto breiter ist die öffentliche Wahrnehmung und Identifikation mit Frauen an der Spitze von Unternehmen.



Entscheidung der Nachfolge im Familienunternehmen sowie fachlich meist nicht zu begründende Einwände von Unternehmern gegen Frauen als Übernehmerinnen. Als hilfreiche Ergänzung dienen ausgewählte Literaturstellen zur Thematik.

Diese Ausarbeitungen und Informationsschriften bieten in kompakter Form Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eine gute und übersichtliche Informationsgrundlage für die Umsetzung von Sensibilisierungsaktivitäten.

#### Kontakt:

bundesweite gründerinnenagentur (bga), Haus der Wirtschaft, Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart, Telefon 0711-123-2532, email: [bga@gruenderinnenagentur.de](mailto:bga@gruenderinnenagentur.de); [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de) > Unternehmensnachfolge > Daten & Fakten (hier auch im Download als PDF)

**BROSCHÜREN** liefern als Mittel der Information und Kommunikation alles Wissenswerte rund um das Thema Unternehmensnachfolge für Frauen und sprechen in der Regel unterschiedliche Zielgruppen an. Beispielhaft wurden zwei Broschüren bzw. Informationsschriften ausgewählt.

Die bundesweite gründerinnenagentur (bga) veröffentlicht regelmäßig Faktenblätter und Informationsschriften. **Das Factsheet Nr. 04 „Unternehmensübernahme durch Frauen in Deutschland - Daten und Fakten“** sowie das Dokument **„Basis und Hintergrundinformationen zur Unternehmensnachfolge durch Frauen“** stehen ganz im Zeichen der aktuellen Herausforderung für den Wirtschaftsstandort Deutschland, die Übergabe von

bereits bestehenden Unternehmen an die nächste Generation erfolgreich zu regeln. Das Faktenblatt Nr. 04 bündelt neben Hintergrundinformationen wesentliche Erkenntnisse zur Unternehmensnachfolge sowie der speziellen Situation der Frauen als Unternehmensnachfolgerinnen. Neben Zahlen zu Unternehmensübergaben bzw. Unternehmensübernahmen (Anzahl und Formen von Übergaben sowie die Auswirkungen auf Arbeitsplätze) erhalten die interessierten Leserinnen und Leser Informationen zu der Anzahl bzw. dem Anteil der Unternehmensübernehmerinnen sowie zu den Potenzialen von Übernehmerinnen. Darüber hinaus werden geschlechtsspezifische Faktoren bei der Unternehmensübernahme dargestellt, wie z.B. zur



Die Broschüre **„Mittelstand in NRW – Erfolgreiche Nachfolgerinnen“**<sup>12</sup> wendet sich an potenzielle Nachfolgerinnen sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Bereich Unternehmensnachfolge. Herausgeber war das damalige Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen und die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH. Initiiert wurde diese Broschüre durch den Arbeitskreis Unternehmensnachfolge, der in das ‚Kompetenznetz Unternehmensnachfolge:nrw‘ eingebettet ist. Ausgangspunkt für diese Broschüre war die allgemeine Situation, dass Frauen sich von Betriebsübernahmen nicht angesprochen fühlten, bei familienexternen Betriebsübernahmen der Frauenanteil nur

sehr gering war und es keine weiblichen Vorbilder (Nachfolgerinnen) gab. Die Darstellung erfolgreicher Nachfolgerinnen in der Broschüre spricht gründungsinteressierte Frauen direkt an, die Übernahme eines bestehenden Unternehmens als möglichen Weg in die Selbstständigkeit zu sehen - und dann auch zu gehen. Die unterschiedlichen Porträts bieten durch ihre Vielfalt einen hohen Grad an Identifikationsmöglichkeiten.

Die Broschüre wurde an und durch die Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Wirtschaftsförderungen in Nordrhein-Westfalen verteilt. Das Service Center Mittelstand NRW war Ansprechpartner für die weitere Verteilung der Broschüre. Bereits im ersten Jahr nach dem Erscheinen mussten, auf Grund der großen Resonanz, weitere Exemplare nachgedruckt werden. Eine besonders hohe Nachfrage bestand bei Institutionen in Nordrhein-Westfalen wie den Regionalstellen Frau und Beruf, Gleichstellungsstellen, Kommunen und Banken, die die Broschüre in ihren Beratungen von Frauen erfolgreich einsetzten.

Inzwischen ist die Broschüre vergriffen und wird leider nicht mehr aufgelegt. Allerdings stellt die Broschüre ein sehr gutes regionales Beispiel für die Darstellung von weiblichen Vorbildern dar und bietet dadurch eine gute Anregung zur Nachahmung in anderen Regionen.

#### **Kontakt:**

GO! Das Gründungsnetzwerk NRW im Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWME NRW), Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf, Hotline 0 180 130 130 0 [www.go.nrw.de](http://www.go.nrw.de)>Unternehmensnachfolge&Franchising>Unternehmensnachfolge

#### **FLYER**

Flyer können im Rahmen der Sensibilisierung als ein erster knapper Einstieg in einen Themenbereich dienen und durch kurze, prägnante Informationen Lust und Anregung auf eine vertiefte Auseinandersetzung bieten.

Beispielhaft ist hier der Flyer **„Nachfolge ist weiblich!“** der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) aufgeführt. Dieser Flyer ist ein effizientes Instrument der internen als auch externen Kommunikation: Einerseits bündelt er werbewirksam die wesentlichen Erfolgsbotschaften von Unternehmensnachfolgen durch Frauen für die Zielgruppen potenzieller Nachfolgerinnen, Unternehmen als auch Expertinnen und Experten und ermöglicht dadurch erhöhte Aufmerksamkeit für das Thema. Zudem stellt der Flyer die wesentlichen Aktivitäten der bundesweiten Task Force „Nachfolge ist weiblich!“ vor und gibt durch eine eigene Freifläche im Flyer und

<sup>12</sup> Die Broschüre wurde im Jahr 2003 veröffentlicht



bundesweite  
gründerinnenagentur  
**bga**

**Nachfolge ist weiblich!**

**Über 350.000 Unternehmen suchen eine neue Chefin...**

Bis 2009 werden rund 354.000 Unternehmensnachfolgen allein im familiären Umfeld erwartet. Das betrifft ca. 3,4 Millionen Arbeitsplätze. Eine gute Gelegenheit für Frauen, Unternehmen als Nachfolgerinnen zu übernehmen.

**... die bga begleitet Sie auf dem Weg in die erfolgreiche Unternehmensnachfolge.**

Als „bundesweite gründerinnenagentur“ (bga) und deutschlandweit agierendes Kompetenzzentrum zur unternehmerischen Selbständigkeit wollen wir ...

- **Frauen** auf dem Weg zum passenden Cheffinnessele ermutigen und unterstützen,
- **Unternehmen** dazu motivieren, geeignete Nachfolgerinnen zu finden,
- **relevante Akteurinnen und Akteure** aus Wirtschaft, Wissenschaft, Beratung & Qualifizierung und Politik vernetzen.

entsprechend versendeter Freixemplare allen Partnerinnen und Partnern der Task Force Raum zur individuellen Darstellung eigener regionaler Aktivitäten. Durch diese spezielle Konzeption und Ausrichtung des Flyers wird die bundesweite Vernetzung zu diesem Themenschwerpunkt „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ sowohl demonstriert als auch aktiviert. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren werden direkt aufgerufen, sich an den Aktivitäten der Task Force zu beteiligen.

#### Kontakt:

bundesweite gründerinnenagentur (bga), Haus der Wirtschaft, Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart, Telefon: 0711-123-2532, email: unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de  
www.gruenderinnenagentur.de > Unternehmensnachfolge

#### WANDERAUSSTELLUNG

Unter einer Wanderausstellung wird eine Ausstellung verstanden, die nicht an einen festen Ort gebunden ist, sondern in Abständen den Ort wechselt. Das Instrument der Ausstellung eignet sich besonders gut, um ein breites Publikum auf ein Thema aufmerksam zu machen, denn sie kann durch flankierende Maßnahmen wie zum Beispiel Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in hoher Reichweite kommuniziert werden. Weiterhin bietet eine Ausstellung die Möglichkeit, durch eine Kombination aus inhaltlicher Vermittlung und Unterhaltungswert relativ „leichtgängig“ für ein sensibles und emotionales Thema wie die ‚Unternehmensnachfolge‘ respektive die ‚Unternehmensnachfolge durch Frauen‘ zu sensibilisieren.





Die **Ausstellung „Unternehmensnachfolgerinnen in Deutschland“** wurde von der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) im Rahmen der Task Force „Nachfolge ist weiblich!“ im Jahr 2007 initiiert. Sie ist bewusst als Wanderausstellung konzipiert, so dass sie deutschlandweit eingesetzt und für Bekanntheit sorgen kann. Ihr Ziel ist es, Unternehmerinnen und Unternehmer, Existenzgründerinnen sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für das Thema Unternehmensnachfolge durch Frauen zu sensibilisieren und positive Rollenvorbilder zu präsentieren.

Die Wanderausstellung porträtiert sechzehn erfolgreiche Unternehmensnachfolgerinnen aus allen Bundesländern Deutschlands und dokumentiert dadurch eindrucksvoll und exemplarisch den weiblichen Erfolg durch Nachfolge in ganz Deutschland. Die Auswahl der Nachfolgerinnen wurde so getroffen, dass sie unterschiedlichste Facetten einer Unternehmensnachfolge präsentiert. Die Nachfolgerinnen und deren Übernahmeprozesse unterscheiden sich hinsichtlich Faktoren wie zum Beispiel Ausbildung, Werdegang, Alter, Branche, Standort, Unternehmensgröße und Art der Übernahme (familienintern, MBO, MBI). Die sechzehn Porträts sind auf vier Präsentationstürmen mit jeweils vier Stoffsegeln verteilt und kann sowohl gesamt

als auch in einzelnen Teilen ausgeliehen werden.

Ergänzend zu der Wanderausstellung wurde eine **Porträtsammlung** erstellt, die neben großformatigen Fotos der Unternehmerinnen jeweils ein ausführliches Textporträt enthält. Mit dieser umfangreichen Porträtsammlung richtet die bundesweite gründerinnenagentur (bga) den Blick ganz auf weibliche Erfolgsgeschichten in der Unternehmensnachfolge durch Frauen und die individuellen Köpfe dahinter. Diese sechzehn sehr persönlichen Wege zum Erfolg aus allen Bundesländern in Deutschland illustrieren eindrucksvoll, wie Frauen mit Weitblick und fachlicher Expertise, mit Mut und Engagement eine besondere wirtschaftliche Verantwortung übernehmen und dazu beitragen, die Zukunftsfähigkeit



„Man muss erst etwas geben,  
um etwas zu bekommen“

Baden-Württemberg 06 / 07

## Kirsten Hirschmann, 39 Jahre,

Geschäftsführerin der Hirschmann Laborgeräte GmbH & Co.KG in Eberstadt,  
Baden-Württemberg

Das 1964 vom Vater gegründete Unternehmen für Laborgeräte irgendwann einmal zu übernehmen, war für Kirsten Hirschmann immer schon eine sehr wahrscheinliche Option. Die Bewährungsprobe kam dann allerdings doch schneller, als sie es sich gewünscht hat. „Ich stand kurz vor dem Abschluss meines Studiums der Betriebswirtschaft, als mein Vater vor zwölf Jahren unerwartet starb“, erzählt die 39-Jährige. Mit gerade mal 26 Jahren und lediglich zwei Jahren Berufserfahrung, die sie als geleitete Bankkauffrau vor ihrem Studium gesammelt hatte, stellte sie sich der Herausforderung der Unternehmensnachfolge. Dabei war ihr nicht nur wichtig, das Erbe meines Vaters weiterzuführen, sondern auch, „die damals rund 80 Arbeitsplätze in der ländlichen Region und Gemeinde Eberstadt zu erhalten und auszubauen.“

### Selbst ist die Frau: Ohne Branchenkenntnisse geht wenig

Wenn Kirsten Hirschmann heute über die Volumenmessgeräte, Glaskapillare und die Laborgeräte zum Dosieren, Titrieren und Pipettieren ihres Unternehmens, die in allen Industriezweigen mit Laboren und in der Medizin eingesetzt werden, spricht, hat man den Eindruck, sie hätte sich nie mit etwas anderem beschäftigt: „Unser solarius, eine solarbetriebene Digitalbühre, ist das weltweit erste Produkt seiner Art. Dafür haben wir zwei Design-Awards und die Auszeichnung mit dem Gütesiegel Blauer Engel bekommen, zum Einen weil es als besonders umweltfreundlich eingestuft wurde, zum Anderen für die intelligente Umsetzung neuer Techniken und Ergonomie.“ Als sie 1995 die Nachfolge ihres Vaters antrat, war ihr schnell klar, dass sie mit ihrem Wirtschafts-Know-how alleine nicht weiterkommen wird. „Manche Mitarbeiter haben mich schon ein wenig behandelt, als ob ich nicht wüsste, was eine Schraube ist“, erzählt Hirschmann heute heutig.

Also absolvierte sie bei dem Glashersteller Schott in Mainz ein einjähriges Trainee-Programm und verschlang Fachzeitschriften: „Was unsere Produkte und Entwicklungen angeht, war ich nach zwei Jahren sattefest.“

### Manchmal muss Frau die Zügel anziehen

Da sie in den ersten Monaten aufgrund der Weiterbildung bei Schott nur an zwei Tagen pro Woche im Unternehmen sein konnte und einige Mitarbeiter ihre ureigenen Interessen verfolgten, sah sich die Nachfolgerin bald vor erste Führungsherausforderungen gestellt. „Ich habe in der Anfangszeit viel gefragt und auch hinterfragt und wurde dann manchmal einisch mit Bergen von Papier ruhig gestellt“, so der Rückblick auf die typischen Machtspielen, denen die neue Chefin zunächst ausgesetzt war. Kirsten Hirschmann ließ sich auf die Machtkämpfe nicht ein – „das unfaire Verhalten hinter den Kulissen hat mich teilweise schon schockiert“ –, sondern setzte auf fachkundigen Rat. Sie installierte einen Unternehmensbeirat, dem neben dem Steuerberater a.D. und dem Direktor a.D. der Hausbank auch ein Unternehmer aus der Branche angehört. „Die strategische Einführung eines gemeinsamen Expertenratte hat nicht zu Respekt und Anerkennung im Mitarbeiterstab geführt und das vorherige Hausen und Stechen hat sich schnell gelegt“, erzählt die Unternehmerin rückblickend.

### Die Strategie ist Sache der Chefin

Wenn es um die Unternehmensstrategie geht, legt Kirsten Hirschmann dagegen selbst Hand an. Sie ist zuständig für Vertrieb, Marketing und Personal und verantwortet den Bereich Forschung und Entwicklung. Man fühlt sich an Baden-Württemberg. „Wir können alles“ Werbung erinnert, wenn die 39-Jährige über die neueste Forschungsprojekte spricht, die die Zukunft des Laborgerätheherstellers

sichern sollen. Zusammen mit Fraunhofer und der Draegerwerk AG forschen die Eberstadter gegenwärtig im Bereich Mikrosystemtechnik. „Was da entsteht, ist technisch phänomenal und für Labore ein Durchbruch, weil durch unsere Produktneheiten künftig Analysen in viel kleineren Volumeneinheiten durchgeführt werden können“, erzählt die Geschäftsführerin stolz. Die Entwicklung der Geschäftsergebnisse gibt ihr recht, denn unter ihrer Führung wuchs der Umsatz stetig und die Zahl der Beschäftigten stieg um über fünfzig Prozent auf heute 124 Mitarbeiter.

### Eine Unternehmerin braucht Ausdauer und Konsequenz

Die Anlaufschwierigkeiten der ersten Jahre sind heute fast vergessen, zumal die meisten Mitarbeiter sich ohnehin von Anfang an mit Kirsten Hirschmann kooperativem Führungsstil sehr wohl fühlen. „Ich habe eine Begabung im Umgang mit Menschen, aber um dauerhaft Erfolg zu haben, braucht man auch Ausdauer, Zielstrebigkeit, Konsequenz und Disziplin“, sagt die Unternehmerin. Aus ihrer Sicht brauchen Frauen, die ein Unternehmen übernehmen wollen, Mut und eine gute Portion Selbstbewusstsein, sollten jedoch ihre Weiblichkeit nicht verlieren. Als Bundesvorsitzende der Wirtschaftsjunioren Deutschland (2007) – ein Verband mit einem Frauenanteil von immerhin 20 Prozent – ist die Heilbronnlerin nicht zuletzt an, um die Position von Frauen in der Wirtschaft zu stärken. „In Sachen Kinderbetreuung haben wir in Deutschland noch deutlichen Nachholbedarf“, sagt Kirsten Hirschmann. Sie selbst hat noch keine Familie gegründet und sieht sehr wohl den Balancakt, den es bedeutet, wenn man sowohl dem eigenen Unternehmen als auch dem Nachwuchs gerecht werden möchte.

**TIPP:** Diese Wanderausstellung porträtiert auch eine Nachfolgerin aus Ihrem Bundesland! Berücksichtigen Sie bei der Konzeption und Planung von Veranstaltungen die Wanderausstellung als öffentlich wirksames Instrument und beziehen Sie die Vertreterin Ihres Bundeslandes doch ganz konkret in Ihr Programm ein. Gern vermitteln wir Ihnen den entsprechenden direkten Kontakt. Beim Verleih der Wanderausstellung ist zu beachten: Terminanfragen sind frühzeitig an die bundesweite gründerinnenagentur (bga) zu richten!

des Wirtschaftsstandortes Deutschland nachhaltig zu sichern. Die Porträts und Biographien dieser sechzehn Frauen zeigen dabei ganz individuelle und persönliche Entwicklungen auf und bilden darüber hinaus einen repräsentativen Querschnitt der Vielfalt, was eine Unternehmensnachfolge aus weiblicher Sicht bedeutet.

Diese Broschüre liefert wertvolle Impulse und Anregungen zu dem Themenspektrum „Unternehmensnachfolge durch Frauen“. Sie bietet Frauen die Möglichkeit sich intensiver mit ihrer Karriereplanung und dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren erhalten wertvolle Anregungen für die Beratung von Frauen. Übergeberinnen und Übergeber werden für Frauen als Un-

ternehmensnachfolgerinnen sensibilisiert. Die Broschüre kann daher auch begleitend zur Wanderausstellung eingesetzt werden.

### Kontakt:

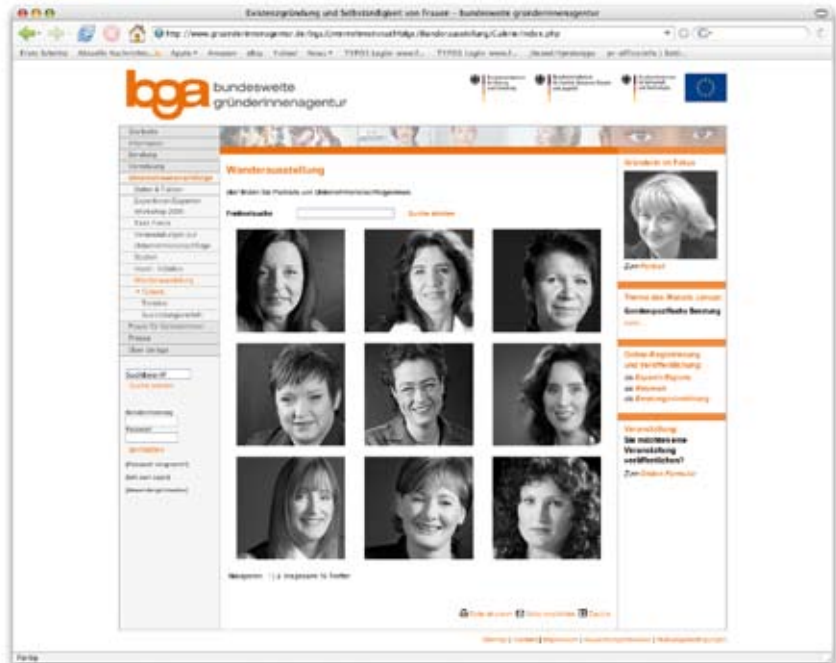
bundesweite gründerinnenagentur (bga), Haus der Wirtschaft, Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart, Telefon: 0711-123-2532, email: unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de, www.gruenderinnenagentur.de >Unternehmensnachfolge >Wanderausstellung



## INTERNETPRÄSENZ

Für die Verbreitung und Recherche von Informationen ist das Internet das inzwischen beliebteste Massenmedium. Bundesweit greifen z.B. Institutionen, Verbände sowie frauenspezifische Netzwerke die Thematik der weiblichen Unternehmensnachfolge auf. Überwiegend geschieht dies durch eine Erweiterung der Navigationsleiste eines bestehenden Internetauftritts, durch Darstellung eines – überwiegend geschlechtsübergreifenden – Beratungsangebotes (Existenzgründung und Unternehmensnachfolge), durch Verlinkung/Verweis zu anderen Internetseiten sowie durch Darstellung der Problematik.

Als gutes Beispiel dient in diesem Zusammenhang das erweiterte Angebot der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) im Internet. Die bundesweite gründerinnena-gentur (bga) hat analog zu den Aktivitäten innerhalb ihres Schwerpunktes „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ einen umfangreichen Bereich auf ihrem Internetportal [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de) ergänzt, der in sieben Unterpunkten den gesamten Aktionsradius der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) zu diesem Thema umfassend darstellt und wertvolle Hintergrundinformationen, Studien und bundesweite Veranstaltungshinweise liefert. Darüber hinaus werden die Beiträge und Ergebnisse des Expertinnen-/Experten-Hearings ‚Unternehmensnachfolge durch Frauen: Potenziale – Realitäten – Perspektiven‘ ausführlich dargestellt. Die Aktivitäten der Task Force mit Beiträgen, Handlungsbedarfen und Ergebnissen



werden auf dem Internetportal abgebildet, außerdem besteht die Möglichkeit jederzeit eine Mitgliedschaft in der Task-Force zu beantragen. Abgerundet wird das Angebot zur ‚Unternehmensnachfolge durch Frauen‘ auf dem Internetportal durch die Darstellung der nexxt-Initiative – eine Aktion des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Zusammenarbeit mit Partnern von Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe – sowie durch die Beschreibung der Wanderausstellung (ausführliche Darstellung siehe Kapitel ‚Sensibilisierung‘). Die bundesweite gründerinnen-agentur (bga) ist Aktionspartnerin der nexxt-Initiative.

### Kontakt:

bundesweite gründerinnenagentur (bga), Haus der Wirtschaft, Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart, Telefon: 0711-123-2532, email: [unternehmensnachfolge@gruenderinnena-gentur.de](mailto:unternehmensnachfolge@gruenderinnena-gentur.de), [www.gruenderinnenagen-tur.de](http://www.gruenderinnenagen-tur.de) > Unternehmensnachfolge

**Ausschließlich zu dem Thema Unternehmensnachfolge für Frauen** gibt es derzeit ein einziges bundesweites **Internetportal**, welches umfassend zu den Aktionsfeldern informiert.

Auf der Internetseite **[www.unternehmensnachfolge-frauen.de](http://www.unternehmensnachfolge-frauen.de)** erhalten alle relevanten Zielgruppen zahlreiche Informationen zur Nachfolgesituation in Deutschland. Informationsmaterial wie Checklisten, Veröffentlichungen, Literaturhinweise sowie die Vernetzung mit Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern ergänzen das Portal. Zudem wird das praxiserprobte Modul „Chefin auf Probe®“ für potenzielle Nachfolgerinnen präsentiert, auf das sich Frauen online bewerben können. Das Modul bietet Frauen die Möglichkeit der Entscheidungsfindung in bezug auf eine Unternehmensnachfolge (Erläuterungen zu dem Modul „Chefin auf Probe®“ siehe Kapitel ‚Qualifizierung‘).



Des Weiteren wird auf Veranstaltungen und auf Seminare für potenzielle Nachfolgerinnen hingewiesen. Unternehmerinnen und Unternehmer, die in naher Zukunft ihr Unternehmen übergeben möchten, erhalten konkrete Unterstützungsangebote. Ein Übergabepool (Unternehmenspool) rundet das Angebot ab. Für diesen Pool wurden die zu übergebenden Unternehmen alle einem Pre-Rating analog der Basel II Kriterien unterzogen, so dass potenzielle Nachfolgerinnen passgenau möglichen Übergabebetrieben zugeordnet werden können. Eine solche Zusammenführung von Unternehmen und Nachfolgerinnen ist bisher in dieser Art einzigartig in Deutschland.

Das Portal [www.undernehmensnachfolge-frauen.de](http://www.undernehmensnachfolge-frauen.de) wurde innerhalb des Projektes „Emscher-Lippe fördert Frauen-Nachfolgen-ELFN“<sup>13</sup> entwickelt und erprobt. Aufgrund des Bedarfs regionaler Ausweitung des Themas konnte eine Weiterentwicklung durch ergänzende Projektförderungen des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen<sup>14,15</sup> stattfinden. Die Erweiterung des Internetportals mit zusätzlichen Inhalten wurde vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union gefördert<sup>16</sup>.

**TIPP:** Die Aktualität der Informationen macht den Erfolg Ihres Internetportals aus. Achten Sie bei Konzeption und Umsetzung eigener Webseiten darauf, dass die geplanten Inhalte und Funktionalitäten mit Ihren Ressourcen kontinuierlich aktualisiert werden können. Bei Projektfinanzierungen sollten Sie im Vorfeld sicherstellen, dass nach Ablauf des Projektes die eingerichteten Internetseiten weiterhin nachhaltig Bestand haben und gepflegt werden.

**Kontakt:**

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Friedensplatz 6, 44135 Dortmund, Telefon: 0231-5569760, email: [info@gfah-do.de](mailto:info@gfah-do.de)

B 3 – Beyrow Business Beratung, Emil-Zimmermann-Allee 24, 45897 Gelsenkirchen, Telefon: 0209-1551667, email: [info@b3-beyrow.de](mailto:info@b3-beyrow.de) [www.undernehmensnachfolge-frauen.de](http://www.undernehmensnachfolge-frauen.de)

<sup>13</sup> Vgl. Projekt: „ELFN-Emscher-Lippe fördert Frauen-Nachfolgen“, Laufzeit: 01.11.2004 – 31.12.2006, gefördert vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW sowie der Europäischen Union, innerhalb der Initiative „Regionen Stärken Frauen“.

<sup>14</sup> Vgl. Projekt: „Unternehmensnachfolge für Frauen in Klein- und Kleinstbetrieben im Westfälischen Ruhrgebiet stärken“, Laufzeit: 01.12.2005 – 30.11.2007, gefördert vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW sowie der Europäischen Union, innerhalb der Initiative „Regionen Stärken Frauen“.

<sup>15</sup> Vgl. Projekt: „Unternehmensnachfolge für Frauen in Klein- und Kleinstbetrieben im Märkischen Kreis stärken“, Laufzeit: 01.09.2006 – 31.01.2008; gefördert vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW sowie der Europäischen Union, innerhalb der Initiative „Regionen Stärken Frauen“.

<sup>16</sup> Vgl. Projekt: „Unternehmensnachfolge für Frauen – Chancen und Perspektiven“, Laufzeit: 01.01.2007 – 30.09.2008; gefördert vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen sowie der Europäischen Union/Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung.

## VORTRÄGE

Vorrangige Aufgabe von Vorträgen im Rahmen der Sensibilisierung ist eine erste Informationsvermittlung. In der Regel sind die Vorträge eingebettet in Veranstaltungsreihen, Fachmessen etc. Organisiert werden diese Vorträge meist von Institutionen, die entsprechende Fachreferentinnen und Fachreferenten zum Thema einladen.



Exemplarisch ist hier der **Fachvortrag „Existenzgründung durch Geschäftsübernahme“**<sup>17</sup> für Unternehmerinnen und potenzielle Nachfolgerinnen aufgeführt. Initiiert und organisiert wurde dieser Vortrag durch die Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Hildesheim. Zielgruppe des Vortrags waren interessierte Nachfolgerinnen, die über Chancen und Risiken einer Unternehmensübernahme informiert wurden. Eingebunden war diese zweistündige Veranstaltung in die regelmäßig stattfindenden Unternehmerinnen-Treffs. Die Unternehmerinnen-Treffs finden einmal monatlich zu unterschiedlichsten Thematiken statt. Gerade für die erste Auseinandersetzung mit dem Thema „Nachfolge – als Alternative zur Existenzgründung“ war dieser Fachvortrag für potenzielle Nachfolgerinnen ein geeignetes Instrument, um weitere Nachfragen und eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema zu erreichen.

**TIPP:** Achten Sie bei der Durchführung einer solchen Veranstaltung auf klare Zielgruppenansprache! Vorträge, in denen gleichzeitig Nachfolgerinnen und Übergeberinnen/Übergeber angesprochen werden, erreichen erfahrungsgemäß ihre Zielgruppe schlechter. Nur wer sich direkt angesprochen fühlt und ein gleiches Publikum erwartet, wird Ihre Veranstaltung besuchen. Und: Das Thema Unternehmensnachfolge sollte dabei möglichst frühzeitig allen potenziellen Nachfolgerinnen angeboten werden. Wenn Frauen bereits in der Planung ihrer konkreten Existenzgründung stecken, lassen sich die wenigsten Frauen noch auf eine Nachfolge ein. Auch das Potenzial der Beschäftigten von kleinen- und mittelständischen Betrieben bzgl. möglicher Betriebsübernahmen ist noch nicht ausgeschöpft. Berücksichtigen Sie auch diese Zielgruppe verstärkt bei der Konzeption und Ansprache von Vorträgen.

### Kontakt:

Stadt Hildesheim - Gleichstellungsbeauftragte - Jakobistraße 22, 31134 Hildesheim, Tel.: 05121-301-682, email: gleichstellungsbeauftragte@stadt-hildesheim.de, www.hildesheim.de>Bürgerservice>Gleichstellungsbeauftragte

Als weiteres gutes Beispiel dienen die **Vortragsreihen** zu dem Thema „**Grundlagen der Betriebsübernahme durch Frauen**“<sup>18</sup>, die an jedem 1. Donnerstag im Monat in Hannover stattfinden. Innerhalb eines Zeitrahmens von 1½ Stunden erhalten Frauen einen ersten Überblick über die notwendigen Schritte einer Unternehmensnachfolge und ihrer Finanzierung. Diese Vorträge sind eingebunden in die regionale Initiative „Übernehmen Sie! Betriebsnachfolge durch Frauen – Ihre Chance“. Gründerinnen-Consult Hannover<sup>19</sup> initiiert gemeinsam mit der Handwerkskammer Hannover, hannoverimpuls, Hannoversche Volksbank, Industrie- und Handelskammer Hannover, Sparkasse Hannover und TCH Gründerservice diese Aktion. Mit diesen kontinuierlich stattfindenden Vorträgen wird das Interesse bei Existenzgründerinnen und Hochschulabsolventinnen für die Unternehmensnachfolge geweckt.

**TIPP:** Beachten Sie bei Serienveranstaltungen, dass – je nach den regionalen Gegebenheiten – die zeitlichen Abstände der einzelnen Informationsveranstaltungen mit den immer wiederkehrenden Schwerpunktthemen in größeren Abständen stattfinden. In viertel- oder halbjährlichem Rhythmus können bei regionalen Veranstaltungen immer neue potenzielle Nachfolgerinnen erreicht werden.

<sup>17</sup> Durchgeführt wurde die Veranstaltung am 02. Mai 2006.

<sup>18</sup> Die Veranstaltungen finden seit Oktober 2006, jeweils in der Zeit von 14.30 – 16.00 Uhr, statt.

<sup>19</sup> Gründerinnen-Consult Hannover ist als Projekt landesweit in Niedersachsen tätig und zentrale Anlaufstelle für Frauen vor, während und nach der Unternehmensgründung. Finanziert wird das Projekt aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Rahmen des F.I.F.A-Programms des Landes Niedersachsen, der Agentur für Arbeit Hannover, der Landeshauptstadt Hannover, der Region Hannover und aus Erlösen.



**Kontakt:**

Gründerinnen-Consult Hannover,  
Hohe Straße 11, 30449 Hannover  
Tel.: 0511-924001-20; email: info@  
gruenderinnen-consult.de  
www.gruenderinnen-consult.de (>Ihr  
Start in die Selbstständigkeit – Grün-  
den und Nach-Folgen >Aktionen)

**PODIUMSGESPRÄCHE**

In Podiumsgesprächen diskutieren Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Perspektiven ihre Meinungen, Vorstellungen und Erfahrungen zu einem gemeinsamen Thema. Ein Thema wie Unternehmensnachfolge durch Frauen kann durch die verschiedenen Vertreterinnen und Vertreter in seinen vielfältigen Facetten und Ausprägungen zu Wort kommen. Häufig sind Podiumsgespräche auch an Gründerinnen- und/oder Unternehmerinnenveranstaltungen gekoppelt, um einzelne Themen zusammenfassend zu diskutieren.

Als gutes Beispiel für ein erfolgreiches **Podiumsgespräch** ist eine Veranstaltung im Rahmen der ‚Frauen Wirtschafts Tage‘ in Waiblingen zu nennen. Hier fand ein Podiumsgespräch mit Unternehmerinnen statt mit dem Titel **„Die neue Chefin ist die Tochter vom Alten“ – Über das Abenteuer, ein Unternehmen zu übernehmen**<sup>20</sup>. Auf dieser Abendveranstaltung wurden die Chancen und Herausforderungen für Frauen bei der Unternehmensnachfolge in den Mittelpunkt gestellt, un-

abhängig von den formalen Facetten, mit denen eine Betriebsübernahme verbunden ist. Auf dem Podium befanden sich Unternehmerinnen und Übergeberinnen/Übergeber, die – moderiert von einer Journalistin – über ihre eigenen Erfahrungen im Prozess der Übernahme bzw. Übergabe berichteten. Durch diese persönliche Vorstellung von Unternehmerinnen, die ein Unternehmen übernommen haben und der Einbindung thematisch spannender, emotionaler Aspekte der Unternehmensnachfolge, wurden v.a. Frauen für das Thema Nachfolge sensibilisiert.

**TIPP:** Podiumsgespräche eignen sich besonders gut für die Einbindung von Medien. Da Podiumsdiskussionen eine gute fachlich versierte Moderatorin oder einen dementsprechenden Moderator erfordern, um den roten Faden innerhalb der Diskussion und ihrer Zielsetzung zu behalten, fragen Sie doch dafür eine Vertreterin / einen Vertreter Ihrer regionalen Presse an. Hierfür eignen sich besonders Moderatorinnen und Moderatoren aus dem Hörfunk oder Fernsehen, die im Bereich Wirtschaft / Karriere / Politik tätig sind. Und: Laden Sie die regionale Presse gezielt zu Podiumsdiskussionen ein. Hier erhalten Journalistinnen und Journalisten Gelegenheit, unterschiedliche Meinungen zu einem differenzierten Fachbeitrag zu hören als auch ergänzend Interviews mit den Podiumsteilnehmerinnen und -teilnehmern zu führen.

Darüber hinaus wurden ihnen die Chancen einer Unternehmensnachfolge aufgezeigt und die Möglichkeit zum Netzwerken geboten. Die vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg initiierten und jährlich stattfindenden ‚Frauen Wirtschafts Tage‘ wurden von der Stadt Waiblingen, von der Kommunalen Frauenbeauftragten und der Stabsstelle Wirtschaftsförderung, dem Landratsamt Rems-Murr-Kreis, dem Kreiswirtschaftsförderer, der Agentur für Arbeit Waiblingen, dem RockWerk e.V., der Industrie- und Handelskammer Bezirkskammer Rems-Murr durchgeführt.

**Kontakt:**

Wirtschaftsförderung Waiblingen,  
Kurze Straße 33, 51322 Waiblingen,  
Telefon: 07151-5001278, email: wolfgang.schink@waiblingen.de  
www.frauenwirtschaftstage.waiblingen.de

**TIPP:** Eine gelungene Podiumsdiskussion zeichnet sich durch die Vielfalt ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus. Besetzen Sie daher Podiumsgespräche immer mit unterschiedlichen Expertinnen und Experten aus verschiedenen Fachrichtungen und Erfahrungsbereichen, damit eine spannende Diskussion stattfinden kann. Und: Bieten Sie im Anschluss die Möglichkeit für Fragen aus dem Publikum. Damit erreichen Sie eine echte Interaktion mit Ihrer Zielgruppe.

<sup>20</sup> Die Veranstaltung fand am 20. Oktober 2006 statt.

**FACHFOREN** sind eine gute Möglichkeit um zu einem speziellen Thema mit Expertinnen/Experten, Multiplikatorinnen/ Multiplikatoren in einen ersten Dialog zu treten. Neben den Expertengesprächen bieten darüber hinaus Fachforen Raum für den persönlichen Kontaktaufbau unter den Beteiligten.

Innerhalb des Projektes „**Next Business Generation**“ (nbg) fand ein internationales Fachforum statt. Es beschäftigten sich zahlreiche Multiplikatorinnen und Multiplikatoren einen Tag lang mit dem Thema „**Unternehmensnachfolge durch Frauen**“<sup>21</sup>. Innerhalb des Fachforums wurden die Gründe untersucht, warum Frauen bei der Unternehmensnachfolge vergleichsweise selten in Erscheinung treten, außerdem wurden bewährte Möglichkeiten der Unterstützung aus verschiedenen Regionen Europas vorgestellt. Im Fokus der Veranstaltung ging es um die Fragen: Bestehen seitens der Übergeber Vorbehalte, die Geschäftsführung an eine Frau zu übergeben? Sind Existenzgründerinnen nicht ausreichend über die Chancen der Übernahme eines bestehenden Unternehmens informiert? Was kann getan werden, um die Situation zu verbessern? Im Rahmen des Projektes „Next Business Generation“ haben sich die Regionen Baden-Württemberg, Lombardei, Niederösterreich, Thessalien, West Midlands sowie der Kanton Zürich zusammenge-

schlossen, um gemeinsam Lösungen zur erfolgreichen Übertragung von Unternehmen zu erarbeiten. Neben einer Analyse des aktuellen Status Quo und zu Perspektiven weiblicher Unternehmensnachfolgen war der Erfahrungsaustausch bei der Förderung von Unternehmensnachfolgen ein wichtiger Baustein. Erfolgreiche frauenspezifische Unterstützungsangebote wurden vorgestellt und ein nachhaltiges Netzwerk aktiviert.

Das internationale Fachforum bot damit allen Beteiligten die hervorragende Möglichkeit, über Deutschland hinaus aus unterschiedlichen Regionen Europas verschiedene Aspekte der Unternehmensnachfolge durch Frauen zu beleuchten und von den Erfahrungen der europäischen Länder zu profitieren.

Das internationale Fachforum war Teil des EU-Projekts "Next Business Generation" (nbg). Das Projekt „Next Business Generation“ (nbg) wurde vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Ref. 33 Existenzgründung und Unternehmensnachfolge/ifex, Stuttgart koordiniert und von der Europäischen Union innerhalb des Programms INTERREG III C von 2005-2007 durchgeführt. Die Ergebnisse des Projektes wurden in einer Broschüre zusammengefasst und veröffentlicht. Die Broschüre „Unternehmensnachfolge in Europa“ steht als pdf-Datei zum download zur Verfügung.

#### **Kontakt:**

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Referat 33 Existenzgründung und Unternehmensnachfolge / ifex, Theodor-Heuss-Straße 4, 70174 Stuttgart, Telefon: 0711-1232639  
email: ifex@wm.bwl.de  
www.next-business-generation.net

#### **AKTIONSTAG**

Ein gelungenes Beispiel einer weiteren Veranstaltungsart sind Aktionstage. Für Nachfolgerinnen sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren fand in Nordrhein-Westfalen der regionale „**1. Aktionstag Unternehmensnachfolge für Frauen**“<sup>22</sup> statt. Vorrangiges Ziel dieser engagierten Auftaktveranstaltung eines jährlich stattfindenden Aktionstages war es, das Thema Unternehmensnachfolge gleichwertig zur Existenzgründung zu positionieren und dabei potenzielle Übergeberinnen / Übergeber mit potenziellen Nachfolgerinnen zusammenzuführen. Diese Tagung vereinbarte unterschiedliche Elemente zur Sensibilisierung: Zu Beginn der Veranstaltung verfolgten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Podiumsdiskussion zwischen Übernehmerinnen und Übergeberinnen/Übergeber und potenziellen Nachfolgerinnen. Das Instrument „Chefin auf Probe@“, welches Frauen die Möglichkeit der Entscheidungsfindung in bezug auf eine Unternehmensnachfolge bietet, wurde von einer Hospitantin vorgestellt

<sup>21</sup> Die Veranstaltung wurde am 26.10.2005 durchgeführt

<sup>22</sup> Der 1. Aktionstag wurde am 27. Oktober 2006 in Gelsenkirchen durchgeführt. Vgl. Projekt: „ELfN-Emscher-Lippe fördert Frauen-Nachfolgen“, a.a.O.; vgl. Projekt: „Unternehmensnachfolge für Frauen in Klein- und Kleinstbetrieben im Westfälischen Ruhrgebiet stärken“, a.a.O.; vgl. Projekt: „Unternehmensnachfolge für Frauen in Klein- und Kleinstbetrieben im Märkischen Kreis stärken“, a.a.O. sowie unter [www.undernehmensnachfolge-frauen.de](http://www.undernehmensnachfolge-frauen.de)



(ausführliche Darstellung siehe Kapitel ‚Qualifizierung‘, Hospitationen). Anschließend nahmen die potenziellen Nachfolgerinnen an einem Workshop zu den Themen

- Chancen und Risiken einer Betriebsübernahme
- Finanzielle Unterstützung einer Betriebsübernahme durch die Arbeitsagenturen und
- Finanzierung einer Betriebsübernahme mit öffentlichen Fördermitteln teil.

Für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

wurde parallel ein Workshop veranstaltet, der sich ebenfalls mit den Chancen und Risiken einer Betriebsübernahme sowie mit der Darstellung des Übernahmeprozesses beschäftigte. Zahlreiche potenzielle Nachfolgerinnen nutzten die Gelegenheit, sich in einen speziellen Nachfolgerinnenpool einzutragen und vereinbarten mit den Akteurinnen Termine für weiterführende Profilinggespräche (ausführliche Darstellung siehe Kapitel ‚Beratung‘, Profilinggespräche).

Zum Abschluss der Veranstaltung konnten

sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Ständen der zahlreichen regionalen Partnerinnen/Partner zu Themen wie Finanzierung, Förderung, Unternehmensbörsen gezielt und individuell informieren. Zum Erfolg der Veranstaltung trug die Einbindung der regionalen Partnerinnen und Partner wesentlich bei. Beteiligt waren: Arbeitsagentur Recklinghausen, Wirtschaftsförderung Herten, Sparkasse Gelsenkirchen, nrw bank, IHK Nord-Westfalen, G.I.B. mbH, Bottrop, Kommunalstelle Frau und Wirtschaft, Gelsenkirchen sowie das Gründungsnetzwerk Emscher-Lippe (ELGO e.V.). Ausgerichtet wurde der Aktionstag von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Dortmund sowie der B3-Beyrow Business Beratung, Gelsenkirchen, der in regelmäßigen Abständen stattfinden wird<sup>23</sup>.

#### **Kontakt:**

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Friedensplatz 6, 44135 Dortmund, Telefon: 0231-5569760, email: [info@gfah-do.de](mailto:info@gfah-do.de)  
 B 3 – Beyrow Business Beratung, Emil-Zimmermann-Allee 24, 45897 Gelsenkirchen  
 Telefon: 0209-1551667  
 email: [info@b3-beyrow.de](mailto:info@b3-beyrow.de)  
[www.unternehmensnachfolge-frauen.de](http://www.unternehmensnachfolge-frauen.de)  
 de >Projekt >Veranstaltungen

<sup>23</sup> Der 2. Aktionstag „Unternehmensnachfolge für Frauen“ wurde am 07. Februar 2008 in Dortmund durchgeführt. Vgl. Projekt: „Unternehmensnachfolge für Frauen – Chancen und Perspektiven“, a.a.O. sowie unter [www.unternehmensnachfolge-frauen.de](http://www.unternehmensnachfolge-frauen.de)

### 3. Qualifizierung

#### Qualifizierung als kontinuierlicher Bildungsprozess – wie wird eine potenzielle Nachfolgerin eine erfolgreiche Nachfolgerin?

Das vorherige Kapitel zeigt eindrucksvoll das bereits vorhandene vielfältige und facettenreiche Spektrum an erfolgreich umgesetzten Aktivitäten zur Sensibilisierung unterschiedlicher Zielgruppen im Bereich Unternehmensnachfolge durch Frauen. Bei Nachfolgerinnen spielt ihre Qualifikation und Persönlichkeit bei der Unternehmensübernahme eine zentrale Rolle. Eine Betriebsübernahme unterscheidet sich von einer Neugründung hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen, die sie an die potenziellen Nachfolgerinnen stellt. Die potenziellen Nachfolgerinnen verfügen in der Regel über eine gute fachliche Ausbildung und umfangreiche Berufserfahrung. Ebenfalls zeichnen sie sich mit einem starken Willen aus, ein Unternehmen selbst zu führen und Neues kennen lernen zu wollen. Frauen agieren im unternehmerischen Kontext anders als Männer. Diese Unterschiede sind in den letzten Jahren zunehmend deutlicher aufgegriffen worden. Sie setzen nicht nur auf Größe und finanziellen Gewinn, sondern sie wollen die Wirtschaft nachhaltig aktiv mitgestalten. Sie sehen Führung nicht unter einer persönlichen Machtperspektive, sondern praktizieren einen kooperativen Führungsstil, der neben dem Fordern das Fördern der Mitarbeiter in besonderem Maße berücksichtigt. Ungeachtet dessen stellen sich gründungsinteressierte Frauen erfahrungsgemäß häufiger die Frage: Bin ich als Unternehmerin geeignet und werde ich die Übernahme schaffen? Diese hohe Selbstreflexion, aber auch Abwägung des unternehmerischen Risikos lässt Frauen

häufig eher überschaubare Betriebsgrößen präferieren. Eine Nachfolgerin steht nämlich häufig vor der Aufgabe, sozusagen ‚aus dem Stand‘ komplexe Führungsaufgaben und die erforderliche Fachkompetenz aus dem Ärmel zu schütteln und innerhalb gewachsener Strukturen das Unternehmen kompetent und erfolgreich zu managen. Frauen verfügen im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge über wertvolle und „ausbaufähige“ Potenziale, die es mit Qualifizierungen zu erschließen gilt. Die Nachfolgerin muss sich ihrer eigenen Stärken bewusst sein und ihren Führungsstil finden, um mit der bereits vorhandenen Organisation im Unternehmen arbeiten zu können. Aus diesem Grund ist es erforderlich, dass ihr zusätzliche Qualifizierungen wie z.B. zu den Themen Verhandlungsführung, Marketing angeboten werden. Da in jedem Unternehmen andere Qualifikationen gefragt sind, sollten Übergeberin/Übergeber und Übernehmerin gemeinsam – möglichst mit einer externen Beraterin oder einem Berater – ein Qualifikationsprofil erstellen, das mit den Anforderungen des Betriebs an die Nachfolgerin abgeglichen werden kann.

#### Potenziale erkennen und ausbauen – Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Nachfolgerinnen

Qualifizierungen dienen zum einen der Erlangung von Fähigkeiten (Qualifikationen) bzw. zur Überprüfung dieser Fähigkeiten, um eine bestimmte Aufgabe oder Anforderung erfüllen zu können. Erfolgreiche Qualifizierung im Bereich Unternehmensnachfolge ist ein kontinuierlicher Prozess. Zum einen vermitteln Qualifizierungen das notwendige Wissen zu fachlichen und persönlichen Voraussetzungen zur Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit. Darüber hinaus befähigt dieses Wissen Frauen aber auch bei der Entscheidung für oder gegen eine Unternehmensnachfolge. Ist eine Nachfolge entschieden und vollzogen, dienen weitere Qualifizierungen der kontinuierlichen Absicherung dieses Prozesses. Ausgewählte Qualifizierungsinstrumente im Bereich Unternehmensnachfolge sind:

**TIPP:** Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in der Gründungsberatung sollten in der Lage sein, die Nachfolgeberatung gleichrangig zur Gründungsberatung durchzuführen. Die Sensibilisierung von Frauen für das Thema Unternehmensnachfolge als Alternative zur Existenzgründung ist dazu der erste Schritt in der Beratung. Weitere Fortbildungen im Sinne der Erweiterung von Kompetenzen privater und öffentlicher Unterstützungseinrichtungen sind zusätzlich notwendig, um komplexe Unternehmensnachfolgen kompetent begleiten zu können, z.B. im Hinblick auf rechtliche, steuerliche, finanzielle und psychologische Fragestellungen.

## STUDIENREISE

Die Studienreise als Fortbildungsinstrument innerhalb der Qualifizierung ist besonders bei den Personen erfolgsversprechend, die an bewährten Verfahren zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen durch Frauen interessiert sind, um in einem anderen regionalen Umfeld neue Anregungen und Impulse für ihre eigene Arbeit zu erhalten und den Austausch mit anderen Experten zu suchen.

Im Rahmen des europäischen Projektes „Next Business Generation“ (nbg)<sup>24</sup> veranstaltete der Kanton Zürich eine **zweitägige Studienreise** zu dem Thema **„Weibliche Unternehmensnachfolge in Zürich“**.

Dabei standen vier Hauptaspekte der weiblichen Nachfolge im Fokus:

- Hat weibliches Unternehmertum zusätzliche oder andere Rahmenbedingungen?
- Bilden Frauen andere Netzwerke oder sollten sie dies tun?
- Erfahrungsaustausch / Erfolgsstrategien
- Nachfolgefinanzierung – Sind Mikrokredite ein Thema?

Ziel dieser Studienreise war, in einem anderen regionalen Umfeld theoretische Ansätze und Erfahrungen von Unternehmerinnen darzustellen. Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren konnten verschiedene institutionelle Rahmenbedingungen und Unterstützungsangebote kennen lernen. Die Entwicklung von Netzwerken und Kontakten stand, wie auch der Besuch eines Unternehmens, das von einer Frau übernommen wurde, im Mittelpunkt der Studienreise.

Beendet wurde die Studienreise mit einem Brainstorming unter den Teilnehmerinnen zu den Fragestellungen „Was haben wir gelernt?“ und „Welche Maßnahmen können getroffen werden?“.

Die Studienreise fand über einen Zeitraum von zwei Tagen statt und konnte innerhalb des EU-Projektes angeboten werden. Diese Studienreise gab Multiplikatorinnen und Multiplikatoren Gelegenheit zum nationalen und internationalen Austausch über Visionen, Strategien und Erfahrungen bei der Nachfolge durch Frauen mit Gleichgesinnten und kombinierte theoretische Diskussionen mit praktischen Exkursionen. Die Studienreise war Teil des EU-Projekts „Next Business Generation“ (nbg). Das Projekt „Next Business Generation“ (nbg) wurde vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Ref. 33 Existenzgründung und Unternehmensnachfolge/ifex, Stuttgart koordiniert und von der Europäischen Union innerhalb des Programms INTERREG III C von 2005-2007 durchgeführt. Die Ergebnisse des Projektes wurden in einer Broschüre zusammengefasst und veröffentlicht. Die Broschüre „Unternehmensnachfolge in Europa“ steht als pdf-Datei zum download zur Verfügung.

### Kontakt:

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Referat 33 Existenzgründung und Unternehmensnachfolge / ifex, Theodor-Heuss-Straße 4, 70174 Stuttgart, Telefon: 0711-1232639  
email: ifex@wm.bwl.de,  
www.next-business-generation.net

## SEMINARE

Seminare als Qualifizierungsinstrument dienen dem vertieften Wissenstransfer und dem Erlernen neuer Qualifikationen zu spezifischen Themen. Sie sind daher häufig mehrtägig angelegt. Die Praxis gilt in Seminaren vorrangig der Theorie. Häufig arbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Gruppen, um gemeinsam erlerntes Wissen anzuwenden und neue Lösungen in der Interaktion zu generieren.

Im Rahmen der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL wurde innerhalb einer Entwicklungspartnerschaft (EP) eine fünfwöchige Qualifizierung „Existenzgründung und Unternehmensnachfolge für Frauen“ durchgeführt. Es handelte sich dabei um ein mehrfach abgehaltenes **zweitägiges Seminar** für potenzielle Nachfolgerinnen zum Thema **„Unternehmensnachfolge für Frauen“**<sup>25</sup>. Neben der Sensibilisierung des Themas Unternehmensnachfolge durch Frauen als Alternative zur Existenzgründung beinhaltete das Seminar folgende Themen:

- Chancen und Risiken einer Unternehmensnachfolge
- Was muss ich als Nachfolgerin wissen und beherrschen?
- Was sind die ersten Schritte bei einer Unternehmensnachfolge?
- Wie bereite ich mich auf eine Unternehmensübernahme vor?
- Wie finde ich ein abzugebendes Unternehmen?
- Wie informiere ich mich über ein potenzielles Unternehmen?
- Welche beurteilungsfähigen Unterlagen sind wichtig?

<sup>24</sup> Die Veranstaltung wurde vom 3.5.-4.5.2006 durchgeführt.

<sup>25</sup> Das Projekt wurde innerhalb des EQUAL-Projektverbundes „Activating Women's Potential for Entrepreneurship (AWoPE)“ durchgeführt. Teilgenommen haben rund 50 potenzielle Nachfolgerinnen. Projektlaufzeit: 1.08.2005-31.12.2007. Die Finanzierung erfolgte über das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Europäischen Union.

- Welche (Vor-)Verträge sind bei einer Unternehmensübernahme von Bedeutung?
- Wie wird der Unternehmenswert ermittelt?

In mehreren praxisorientierten Gruppenarbeiten wurden mit den Teilnehmerinnen die einzelnen Fragestellungen intensiver bearbeitet und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Die Erhöhung der Unternehmensnachfolgen durch Frauen war primäres Ziel des gesamten Projektes. Die durchgeführte Qualifizierungsmaßnahme wurde als „Best-Practice-Beispiel“ in das Intranet der Bundesagentur für Arbeit im Gründungsportal aufgenommen.

Dieses Qualifizierungsmodul ist übertragbar und kann an bestehende Qualifizierungsangebote – insbesondere für bestehende Qualifizierungen zur Gründung – angekoppelt werden. Das Seminar stellt in Konzeption und Durchführung eine erfolgreiche Maßnahme dar, den Anteil an Unternehmensnachfolgen durch Frauen und damit an frauengeführten Unternehmen zu erhöhen.

#### **Kontakt:**

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH,  
Friedensplatz 6, 44135 Dortmund,  
Tel.: 0231-5569760  
email: info@prospektiv-do.de;  
www.prospektiv.de>Projektübersicht>  
abgeschlossene Projekte

Speziell an **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren** wendet sich eine **Seminarreihe zur Unternehmensnachfolge durch Frauen** der bundesweiten gründerinnenagentur (bga), die in Zusammenarbeit mit ihrer regionalverantwortlichen Stelle BPC – Business Planbar Consult GmbH Magdeburg entwickelt wurde. Auftakt dieser Reihe ist ein **dreitägiges Seminar** in der Investitionsbank Sachsen-Anhalt in Magdeburg. Es ist geplant, dieses Seminar in Folge in weiteren Bundesländern durchzuführen. Das Besondere dieser Veranstaltung ist die klare Ausrichtung auf die Zielgruppe und der Aufbau in insgesamt sechs Module von denen jeweils zwei an einem Tag stattfinden und unabhängig voneinander gebucht und besucht werden können. Diese Module haben das Ziel, traditionellen und frauenspezifischen Einrichtungen relevantes Fachwissen zu den Spezifika der weiblichen Unternehmensnachfolge aber auch zu relevanten Einzelthemen der Unternehmensnachfolge zu vermitteln.

Das Modul 1 steht unter dem Oberthema „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ und beleuchtet neben der volkswirtschaftlichen und bevölkerungspolitischen Bedeutung der Unternehmensnachfolge durch Frauen die konkrete Planung einer Unternehmensnachfolge und bezieht auch die organisationalen und personalen Aspekte ein.

Modul 2 deckt wesentliche Konfliktfelder im Rahmen der Unternehmensnachfolge auf und gibt Anleitung zu Mediationstechniken.

Modul 3 informiert über die unterschiedlichen Formen der Übergabe im Rahmen der Unternehmensnachfolge: familienintern, Übergabe an interne / externe Führungskräfte, Übertragung durch Verkauf. Modul 4 beleuchtet die steuerlichen Folgen der Unternehmensnachfolge und gibt Hilfestellungen bei der Steuerplanung und Optimierung bei der Nachfolge, Rechtsformen der Besteuerung.

Modul 5 widmet sich der Unternehmensbewertung und dem Prozess der Kaufpreisfindung und stellt dabei geeignete Modelle und Prozesse vor.

Modul 6 gibt Einblick in die unterschiedlichen Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten.

#### **Kontakt:**

bundesweite gründerinnenagentur (bga), Haus der Wirtschaft, Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart, Telefon: 0711-123-2532, email: seminarreihe-unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de

BPC – Business Planbar Consult GmbH, Liebigstraße 8, 39104 Magdeburg, Tel. 0391-5366512  
email: mail@bp-consult-gmbh.de;  
www.gruenderinnenagentur.de >Unternehmensnachfolge >Veranstaltung zur Unternehmensnachfolge

## HOSPITATIONEN

Viele Frauen fühlen sich vom Thema der Betriebsübernahme nicht sofort angesprochen, die Gründe sind vielfältiger Natur. Um diese Hemmschwelle zu brechen, kann potenziellen Nachfolgerinnen eine Möglichkeit der Entscheidungsfindung mit dem Hospitations-Modul „**Chefin auf Probe**®“ eröffnet werden. Im Rahmen dieser innovativen Qualifizierungsmaßnahme begleiten Interessentinnen den Arbeitsalltag von Unternehmerinnen und Unternehmern für einen Zeitraum von zwei bis drei Wochen, um in dieser Zeit für sich herauszufinden, ob die Betriebsübernahme für sie eine Alternative darstellt. Primäres Ziel der Hospitation ist, die vielfältigen unternehmerischen Aufgaben wie z.B. Kunden-, Mitarbeiter-, Lieferanten- und Bankgespräche oder auch das Zeitmanagement kennen zu lernen. Begleitet wird diese Hospitation von einem Coaching, in dem Erfahrungen reflektiert und weitere Ziele geplant werden. Bestandteil des Coachings ist dabei die Durchführung einer Stärken-Schwächenanalyse zur beruflichen Orientierung (z.B. Leistungsmotivation, Führungsmotivation), Arbeitsverhalten (z.B. Flexibilität, Analyseorientierung), soziale Kompetenz (z.B. Teamorientierung, Kontaktfähigkeit) und psychische Konstitution (z.B. Belastbarkeit, Selbstbewusstsein) anhand des BIP (**B**ochemer **I**nventar zur berufsbezogenen **P**ersönlichkeitsbeschreibung). Teilnehmerinnen können sich anschließend für oder gegen eine Nachfolge entscheiden. Die Hospitation wird dabei in

branchenfremden Unternehmen durchgeführt, um mögliche zukünftige Konkurrenz auszuschalten.

Dieses Modul wurde in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis „Unternehmensnachfolge:nrw“ (GO! Unternehmensnachfolge NRW) entwickelt und in das regionale NRW-Projekt „ELfFN“<sup>27</sup> implementiert. Das Modul wurde kontinuierlich in weitere Regionen in Nordrhein-Westfalen<sup>28</sup> übertragen. Zur Motivierung von potenziellen Nachfolgerinnen fand eine Erweiterung dieses Moduls auf die Zielgruppe von Studentinnen in Kooperation mit der Fachhochschule Gelsenkirchen, Abteilung Bocholt sowie der Transferstelle der Fachhochschule Dortmund bereits statt<sup>29</sup>.

### Kontakt:

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Friedensplatz 6, 44135 Dortmund, Telefon: 0231-5569760, email: info@gfah-do.de;

B 3 – Beyrow Business Beratung, Emil-Zimmermann-Allee 24, 45897 Gelsenkirchen, Telefon: 0209-1551667 email: info@b3-beyrow.de; www.unternehmensnachfolge-frauen.de >Projekt >Chefin auf Probe®

Ein weiteres Beispiel im Bereich Hospitation ist eine **Hospitationsbörse**, die von Gründerinnen-Consult<sup>30</sup> in Hannover als Qualifizierungsinstrument für potenzielle Nachfolgerinnen angeboten wird. Innerhalb der regionalen Initiative „Übernehmen Sie! Betriebsnachfolge durch Frauen – Ihre Chance“ wurde eine **Hospitationsbörse** aufgebaut, die Frauen die Möglichkeit bietet, in Betrieben, die zur Übergabe anstehen, eine Hospitation durchzuführen, um den Übergabeprozess kennen zu lernen und sich als Unternehmensnachfolgerin zu prüfen. Angebote und Gesuche für einen Hospitationsplatz können im Internet direkt in die Hospitationsbörse eingestellt werden. Darüber hinaus werden zusätzliche Wünsche in die Hospitationsbörse aufgenommen sowie eine Kontakthanbahnung angeboten.

### Kontakt:

Gründerinnen-Consult Hannover, Hohe Straße 11, 30449 Hannover Tel.: 0511-924001-20; email: info@gruenderinnen-consult.de; www.gruenderinnen-consult.de (>Ihr Start in die Selbstständigkeit – Gründen und Nach-Folgen >Hospitationsboerse)

<sup>27</sup> Vgl. Projekt: „ELfFN-Emscher-Lippe fördert Frauen-Nachfolgen“, a.a.O.;

<sup>28</sup> Vgl. Projekt: „Unternehmensnachfolge für Frauen in Klein- und Kleinstbetrieben im Westfälischen Ruhrgebiet stärken“, a.a.O.; vgl. Projekt: „Unternehmensnachfolge für Frauen in Klein- und Kleinstbetrieben im Märkischen Kreis stärken“, a.a.O.

<sup>29</sup> Vgl. Projekt „Unternehmensnachfolge für Frauen – Chancen und Perspektiven“, a.a.O.

<sup>30</sup> Vgl. Projekt Gründerinnen-Consult, Hannover, a.a.O.



## FACHTAGUNGEN

Fachtagungen bilden den Rahmen für einen intensiveren Wissens- und Erfahrungsaustausch zu einem speziellen Thema und bieten darüber hinaus fundierte Informationen aus Theorie und individuelle Erfahrungen aus der Praxis. In verschiedenen Bausteinen innerhalb der Tagung können Fragen aus unterschiedlichen Blickwinkeln nachgegangen werden, zur Diskussion anregen und den Wissenstransfer und die Interaktion unter den Beteiligten fördern.

und wurde von der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) in Kooperation mit ihrer regionalverantwortlichen Stelle, der Investitionsbank Schleswig-Holstein, IB. GründerinnenBeratung, durchgeführt.

In dieser halbtägigen Fachtagung wurden die Möglichkeiten aufgezeigt, die sich durch eine Unternehmensnachfolge für die berufliche Selbstständigkeit von Frauen ergeben. Neben der theoretischen Einführung in das Thema berichteten drei

und Finanzierung von Unternehmensübernahmen“ gehalten.

Vorträge von erfolgreichen Unternehmerinnen sind wirksame Elemente von Fachtagungen, um über Personalisierung und individuelle Erfolgswege potenzielle Nachfolgerinnen zu ermutigen, auch den Schritt einer Unternehmensnachfolge persönlich weiter zu denken. Durch ihre Kombination aus Theorie und Praxis trug diese Fachtagung durch ihren vielfältigen Informationsgehalt zur Sensibilisierung und Qualifizierung bei und ließ daneben ebenfalls genügend Zeit und Raum für den Erfahrungsaustausch und Dialog zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern.



### Kontakt:

bundesweite gründerinnenagentur (bga), Haus der Wirtschaft, Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart, Telefon: 0711-123-2532, email: unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de;  
www.gruenderinnenagentur.de >Unternehmensnachfolge >Veranstaltung zur Unternehmensnachfolge

Investitionsbank Schleswig-Holstein, IB.GründerinnenBeratung, Lorentzendamms 22, 24103 Kiel, Telefon: 0431-99053364, email: katharina.preusse@ib-sh.de;  
www.ib-sh.de/foerderlotse

Beispiel für eine erfolgreiche Fachtagung zur Unternehmensnachfolge durch Frauen war die Veranstaltung der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) mit dem Titel **„Unternehmensnachfolge durch Frauen – Erfahrungen, Potenziale, Chancen“**<sup>31</sup>. Sie fand in Neumünster statt

erfolgreiche Unternehmerinnen von ihren Erfahrungen bei der Unternehmensübernahme. Zusätzlich wurden von Expertinnen/Experten Kurzvorträge zu den Themen „Unternehmensbewertung in der Praxis“, „vermeidbare Rechtsfehler bei der Unternehmensnachfolge“ und „Förderung

<sup>31</sup> Die Fachtagung fand am 25. April 2007 statt.



Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreich durchgeführte Fachtagung ist der eintägige **Kongress „Unternehmensnachfolge durch Frauen“**. Ziele des Kongresses waren:

- auf die Potenziale speziell von Frauen bei der Unternehmensnachfolge aufmerksam zu machen,
- für die Rahmenbedingungen von weiblichen Nachfolgern zu sensibilisieren,
- die Unternehmensnachfolge durch Frauen zu fördern.

Dieser Kongress richtete sich an potenzielle Betriebsübergeberinnen und –übergeber, Betriebsübernehmerinnen sowie an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Unterschiedliche Methoden und Elemente wie Impulsreferate, Best-Practice-Beispiele und parallele Fachforen ermöglichten sowohl Hintergrundinformationen als auch vertieften Wissensaustausch.

Zur Einführung gab es eine Reihe von Impulsreferaten zum Thema. Die Vortragenden aus den unterschiedlichen Bereichen (L-Bank Baden Württemberg, Verband deutscher Unternehmerinnen, Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, etc.) beleuchteten das breite Spektrum der Unternehmensnachfolge aus unterschiedlichen Perspektiven, um die Komplexität der Unternehmensnachfolge zu verdeutlichen. Denn Unternehmens-

nachfolge kann nur erfolgreich realisiert werden, wenn alle am Nachfolgeprozess beteiligten Akteurinnen und Akteure zusammenspielen. Im zweiten Teil der Tagung beschrieben vier Unternehmerinnen in eigenen Erfahrungsberichten sowohl die individuellen Wege ihrer Unternehmensnachfolge als auch Gemeinsamkeiten. Im dritten und letzten Teil des Kongresses fanden fünf Fachforen (jeweils ca. 90 Minuten) zu folgenden Themen statt:

- Unternehmensbewertung,
- Betriebsübernahme und Eigenkapital,
- Prozesse bei der Betriebsübergabe und Betriebsübernahme,
- Steuern in- und außerhalb der Familienachfolge,
- Übernahme-Check.

Durch diese Fachforen hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer – je nach Bedarf und Interesse – Gelegenheit, spezifische, fachliche Themen zu vertiefen. Den Abschluss der Tagung bildete ein „Get together“ mit der Möglichkeit zum informellen Austausch sowie zum persönlichen Netzwerken.

Diese Fachtagung ist ein sehr gutes Beispiel für eine inhaltlich und methodisch durchdachte prozessorientierte Konzeption, die alle relevanten Facetten der Unternehmensnachfolge aufgreift und entsprechend für die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen adäquat aufbereitet.

#### **Kontakt:**

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg / ifex – Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge, Theodor-Heuss-Straße 4, 70174 Stuttgart, Telefon: 0711-1232786  
email: ifex@wm.bwl.de;  
www.newcome.de;  
www.wm.baden-wuerttemberg.de

## 4. Beratung

### Wie gelingt Beratung im Nachfolgeprozess – relevante Fragestellungen und Herausforderungen

Um den Übernahmeprozess erfolgreich zu gestalten, bedarf es sowohl bei der Übergabe eines Betriebes innerhalb der Familie als auch bei der Übergabe an Beschäftigte bzw. von außen neu hinzugekommene Nachfolgerinnen einer Begleitung durch professionelle externe Beratung.

Die Beratung ist ein Weg, mit einzelnen Expertinnen und Experten gezielt an einem Thema zu arbeiten. Ohne Expertinnen- bzw. Expertenunterstützung, insbesondere im rechtlichen und steuerlichen Kontext, ist eine Unternehmensübergabe kaum möglich. Die **Übergeberin / den Übergeber** interessiert primär: „Wo finde ich eine passende Nachfolgerin? Welcher Verkaufspreis ist realistisch? Was ist steuerlich zu berücksichtigen?“ Die **Nachfolgerin** fragt sich eher: „Ist das Unternehmen den vorgegebenen Preis wert? Wie kann eine mögliche Finanzierung aussehen? Welche Verbindlichkeiten und Verträge bestehen und müssen womöglich eingehalten werden?“

Solche Fragestellungen zeigen, wie komplex sich eine Unternehmensübernahme darstellt und daher auch interdisziplinär Beratungsleistungen beansprucht werden müssen. Denn nicht nur die Nachfolgerinnen, sondern auch die Übergeberinnen und Übergeber sind auf externen Sachverstand angewiesen. Vielfach wird lediglich

steuerliche oder juristische Unterstützung gesucht. Dabei sind betriebswirtschaftliche Aspekte und/oder strategische Fragestellungen genau so wichtig und in den Beratungsprozess miteinzubeziehen. Gerade aber familieninterne Nachfolgeprozesse verlaufen konfliktfreier, wenn eine Außenstehende bzw. ein Außenstehender hinzugezogen wird. Familieninterne Rollenzuweisungen können durch die distanzierte Wahrnehmung externer Personen relativiert und vorgefasste Meinungen und festgefahrene Sichtweisen durchbrochen werden. Ratsam ist eine solche Beratungsbegleitung während des gesamten Nachfolgeprozesses, d.h. von der Prüfung des Übernahmeangebotes bis über die Übernahme hinaus. Häufig scheitern Unternehmensübergaben in den ersten fünf Jahren daran, dass zum Zeitpunkt der Übergabe entscheidende Dinge versäumt oder falsch festgelegt wurden.

Die Beratung bringt dann den gewünschten Nutzen, wenn sie schon frühzeitig in Anspruch genommen wird und wenn die Beraterin / der Berater mit viel Fingerspitzengefühl die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt.

#### Der Nachfolgefahrplan als wichtige Basis der Übernahme

Eine wichtige Voraussetzung für den langfristigen Erfolg ist, dass während des Beratungsprozesses ein Nachfolgefahrplan aufgestellt wird, in dem die drei wichtigsten Phasen (Vorbereitungs-, Übergangs- und

Übergabephase) der Nachfolgeregelung klar definiert werden.

Externe Unterstützung ist hier meist erforderlich, die Transparenz hinsichtlich der unterschiedlichsten Beratungsleistungen zu einer Vielzahl von Themenbereichen wie z.B. Vertragsgestaltung, Unternehmensbewertung, Steuern, Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur, Marketing und Vertrieb, aber nicht immer gegeben. Es stellt sich grundsätzlich für alle am Nachfolgeprozess Beteiligten die Frage nach möglichen Unterstützungsformen vor, während und nach diesem Prozess. Denn der Wechsel der Unternehmensführung bringt große Veränderungen in und um den Betrieb mit sich. Nicht nur Kunden, Lieferanten und Beschäftigte sind betroffen, sondern auch die Nachfolgerin, die forthin nicht nur für ihre eigene Zukunft verantwortlich ist, sondern häufig von einem auf den anderen Tag auch für den Betrieb und die Beschäftigten. Kammern, Wirtschaftsförderungen, freie Wirtschaftsunternehmen etc. bieten ihre Unterstützungsleistungen, insbesondere hinsichtlich rechtlicher, steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Fragen, geschlechtsübergreifend an.

Vereinzelt werden speziell für (potenzielle) Nachfolgerinnen Beratungen angeboten.

**TIPP:** Eine wichtige Recherchehilfe bietet hierzu die Expertinnen/Experten-Datenbank der bundesweiten gründerinnenagentur (bga). Auf ihrem Internetportal [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de) >Beratung >Experte / Expertin bzw. Beratungseinrichtungen können zum Stichwort „Unternehmensnachfolge“ bundesweit Expertinnen und Experten und Institutionen mit ihrem ausführlichen Tätigkeitsprofil sowie Kontaktdaten recherchiert werden. Die Listung in dieser Datenbank ist bundesweit für alle Expertinnen und Experten des Bereichs Unternehmensnachfolge möglich.

### Welche konkreten Beratungsangebote braucht die Unternehmensnachfolge?

Übergeberinnen und Übergeber als auch Nachfolgerinnen brauchen Beratungsorganisationen und Netzwerke, wie die Expertinnendatenbank der bundesweiten gründerinnenagentur (bga), die umfassend zu den komplexen Vorgängen beraten. Die Beratung zur Nachfolge muss unterschiedliche Bereiche berücksichtigen und abdecken, wie die Suche und Auswahl der Nachfolgerin, die künftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, die Vorbereitung des Unternehmens auf die Nachfolge, die Bewertung des Unternehmens, die Finanzierung sowie die rechtliche und steuerliche Ausgestaltung. Bei Familienbetrieben gilt es zusätzlich, eine Regelung für die Abfindung der Kinder zu finden, die nicht die Nachfolge antreten. Die Nachfolgerinnen als auch die Überge-

berinnen und Übergeber müssen in dem Beratungsprozess durch Abwägung von Vor- und Nachteilen entscheiden können, inwiefern eine Unternehmensnachfolge/ Unternehmensübergabe für sie realisierbar erscheint.

Eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Beratungsprozess ist neben Fachwissen und Empathie der Beraterin / des Beraters auch eine realistische Zeitplanung. Aus diesem Grund ist es wichtig, frühzeitig mit der Beratung zu beginnen, wenn sie den gewünschten Erfolg erbringen soll. Nicht zu unterschätzen ist der Rollenwechsel der Nachfolgerin von der Mitarbeiterin oder Tochter zur Chefin oder von der Kollegin zur Vorgesetzten. Eine gute Beraterin bzw. ein guter Berater weiß, dass es der Nachfolgerin i.d.R. an Erfahrung als „Unternehmerin“ fehlt und plant die „Erfahrungszeit“ in den Nachfolgeprozess ein.

Die Zusammenarbeit von Beraterinnen/Beratern der unterschiedlichsten Fachrichtungen, wie sie beispielsweise über die Expertinnen-/Expertendatenbank der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) möglich ist, sind eine gute Option zur Entwicklung kontinuierlicher Lösungen im Nachfolgeprozess. Das Ziel der Beratungsleistungen im Nachfolgeprozess ist die langfristige Unternehmenssicherung.

Zur nachhaltigen Unterstützung von Unternehmensnachfolgen durch Frauen gibt es erprobte Instrumente für die verschiedenen Phasen des Prozesses.

**PROFILINGGESPRÄCHE** erfahren in Unternehmen und Personalabteilungen eine stetige Nachfrage. Dieses Instrument lässt sich hervorragend im Rahmen der Erstgespräche mit potenziellen Nachfolgerinnen in Interviewform einsetzen. Während in Unternehmen, im Vorfeld der Profilinggespräche, eine Analyse der Anforderungen der zu besetzenden Stelle erfolgt, werden bei den potenziellen Nachfolgerinnen die Anforderungen einer Unternehmerpersönlichkeit zu Grunde gelegt. Im weitesten Sinne kann ein Profiling mit der Anwendung eines Benchmarking verglichen werden. Die zu untersuchenden Bereiche in dem Profilinggespräch sind

- Kompetenzen wie z.B. Ausbildung, Berufserfahrung, Führungserfahrung
- Ressourcen wie z.B. wirtschaftliche Situation, Zeit, Flexibilität
- Berufliche Motivation wie z.B. Gründe für die angestrebte Übernahme
- Verhaltensstärken wie z.B. Eigeninitiative, Erscheinungsbild, Weiterbildungsbereitschaft.

Diese Informationen über die potenzielle Nachfolgerin werden erfasst und im Bedarfsfall mit dem Anforderungsprofil des zu übergebenden Betriebes verglichen, so dass ein optimales Matching erfolgen kann. Das Profilinggespräch für potenzielle Nachfolgerinnen wurde im Verlauf des NRW-Projektes „**EIfFN**“<sup>32</sup> für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren entwickelt und erprobt. Unterstützt wird das Profiling durch den nachfolgend beschriebenen „**Leitfaden für das Erstgespräch mit potenziellen Unternehmerinnen bzw. Unternehmerinnen**“.

<sup>32</sup> Vgl. Projekt: „EIfFN-Emscher-Lippe fördert Frauen-Nachfolgen“, a.a.O.

Der „**Leitfaden für das Erstgespräch mit potenziellen Unternehmerinnen bzw. Übernehmerinnen**“, der im Rahmen des NRW-Projektes „**ELFN**“<sup>33</sup> erstellt und erprobt wurde, dient insbesondere Multiplikatorinnen und Multiplikatoren als Unterstützung in Erstgesprächen mit Frauen, die sich mit den Gedanken der Selbstständigkeit beschäftigen. Dieser Leitfaden basiert auf der Prämisse, explizit die Unternehmensnachfolge als attraktive Alternative zur Existenzgründung vorzustellen. Chancen und Risiken von Übernahmen werden konkret angesprochen und die vielfältigen Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten in Nordrhein-Westfalen vorgestellt. Der vierseitige Leitfaden eignet sich neben der Beratung auch gut als Kurzprotokoll für Beraterinnen und Berater, die im weiteren Verlauf der Übernahme auf erhobene Daten zurückgreifen können. Daneben bietet der Leitfaden eine Anleitung für die Vorgehens- und Zeitplanung bei der Übernahme.

Beraterinnen und Berater erhalten mit dem Leitfaden ein hilfreiches Instrument, mit dem sie sich einen ersten Eindruck über Profil und Erfahrungshorizont der Interessentin verschaffen können, um die Realisierungschancen des Vorhabens fundiert einzuschätzen. Die strukturierte Erfassung ermöglicht insbesondere Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartnern im Rahmen weiterer Prozessbegleitung zur Unternehmensnachfolge ein effizienteres Arbeiten, aufbauend auf die bereits im Vorfeld erfassten Informationen.

#### Kontakt:

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Friedensplatz 6, 44135 Dortmund, Telefon: 0231-5569760  
email: info@gfah-do.de

B 3 – Beyrow Business Beratung, Emil-Zimmermann-Allee 24, 45897 Gelsenkirchen, Telefon: 0209-1551667  
email: info@b3-beyrow.de;  
www.unternehmensnachfolge-frauen.de >Projekt >Checklisten/Leifaden (hier auch im Download als PDF)

der Aufbauberatung für Unternehmerinnen zur erfolgreichen Expansion und Stabilisierung der Marktposition wurde ein neues Konzept für begleitende Beratung und Qualifizierung zur „Betriebsübernahme als berufliche Perspektive für Frauen“ erstellt. Diese systemisch orientierte Beratungskonzeption nimmt durch ihre ganzheitliche Ausrichtung und ihre konsequent ressourcen- und lösungsorientierte Herangehensweise neben der in der Verantwortung stehenden Unternehmerin das gesamte System des zu übernehmenden Betriebes mit seiner Dynamik sowie die relevanten Umwelten in den Blick. Potenzielle Nachfolgerinnen und an der



Die „**individuelle Beratung von Nachfolgerinnen**“ wird bereits seit mehreren Jahren von dem Verein Frauenbetriebe – Qualifikation für die berufliche Selbstständigkeit e.V., Frankfurt<sup>34</sup> durchgeführt. Auf Grundlage des sozio-ökonomischen Beratungs- und Qualifizierungsansatzes in der Gründungsberatung für Frauen sowie in

Übergabe interessierte Betriebe werden während des Übergabe-/Übernahmeprozesses individuell begleitet. Hierzu wird ein speziell zugeschnittener Übergabefahrplan für jeden einzelnen Betrieb bzw. für jede einzelne Nachfolgerin erstellt. Um die Unternehmensnachfolge passgenau zu gestalten, erfolgt der Matching-Prozess der

<sup>33</sup> Vgl. Projekt: „ELFN-Emscher-Lippe fördert Frauen-Nachfolgen“, a.a.O.

<sup>34</sup> Die Weiterbildungs- und Beratungsstelle der Frauenbetriebe wird gefördert durch das Land Hessen, den Europäischen Sozialfonds sowie das Frauenreferat und das Dezernat IX Wirtschaft der Stadt Frankfurt.

Frauenbetriebe nach dem **sozio-ökonomischen Beratungsansatz**. Neben den ökonomischen und marktwirtschaftlichen Aspekten werden persönliche Aspekte wie Motivation, soziales Umfeld, Branchenspezifika, Mentalitäten und neben dem Fachwissen auch die unternehmerischen Kompetenzen mit in den Blick genommen, wie z.B.

- individuelle Ausgangsbedingungen der Übernehmerin, fachliche Qualifikation, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, unternehmerische Kompetenzen, verwertbare Schlüsselqualifikationen für die Übernahme
- Einstellungen des sozialen Umfeldes zur Übernahme
- Passung zwischen Geschäftsmodell und Persönlichkeit der Unternehmerin
- Passung zwischen Geschäftsmodell, Persönlichkeit und Branchenspezifika der Übernehmerin
- spezifische Ausgangsbedingungen.

Innerhalb des sozio-ökonomischen Beratungsansatzes wird auf die kritischen Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge („harte“ und „weiche“ Faktoren) wie folgt eingegangen:

Im Bereich der „harten“ Faktoren sind dies auf der Übergeberinnen/Übergeberseite der Standort und der Ruf des Unternehmens, der Kundenstamm, die Beschäftigten, der Zustand und die Ausstattung der Geschäftsräume, die Transparenz über Verträge und Wirtschaftlichkeit, die Ertragslage und der Preis und die Qualität der Vertragsgestaltung. Zu den „weichen“

Faktoren zählen die Kultur des Unternehmens, ist die Übergeberin bzw. der Übergeber bereit für eine Übergabe, die Bereitschaft zum Dialog und Austausch sowie die Fähigkeit des Loslassens. Im Bereich der „harten“ Faktoren sind dies auf der Übernehmerinnenseite die finanziellen Voraussetzungen und die fachliche Kompetenz, das branchenspezifische sowie das betriebswirtschaftliche/kaufmännische Wissen. Zu den „weichen“ Faktoren zählen die Eigenständigkeit der Vorbereitung der Übernahme (Reifegrad), die Familie und das Umfeld, die Motivation, die soziale und persönliche Kompetenz (u.a. die Fähigkeit in die bestehende Kultur einzusteigen).

Der Beratungsprozess umfasst dabei folgende Phasen:

- Suche nach einem passenden Betrieb bzw. einer passenden Nachfolgerin und anschließende Vermittlung
  - Bedarfsermittlung und Erstellung eines Übernahmefahrplans
  - Einsatz und Koordination der entsprechenden Expertinnen und Experten
  - Analyse und Qualifizierung der unternehmerischen Kompetenz
  - Bewertung von Betrieben
  - Erstellung eines Business Plans
  - Moderation von Gesprächen zwischen Übergeber- und Übernehmerinnenseite.
- Das Profiling und der Einsatz einer Datenbank helfen, geeignete Nachfolgeinteressierte bzw. übergabewillige Betriebe zu finden.

Die Finanzierung des Beratungsprozesses erfolgt in der Regel anteilig über Beratungszuschüsse der hessischen Unternehmensförderung (RKW Hessen-Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, UHD Unternehmensberatung Hessen).

#### **Kontakt:**

Frauenbetriebe – Qualifikation für die berufliche Selbstständigkeit e.V., Hamburger Allee 96 Hh, 60486 Frankfurt, Telefon: 069-700776  
email: [info@frauenbetriebe.de](mailto:info@frauenbetriebe.de);  
[www.frauenbetriebe.de](http://www.frauenbetriebe.de)

Der von dem Gründerinnenzentrum G 7 (gig7) in Mannheim angewandte Beratungsansatz „**Unternehmerin berät Unternehmerin**“ umfasst die frauenspezifische, individuelle Beratung und Begleitung im Nachfolgeprozess. Neben der Beratung für Frauen, die einen Betrieb übernehmen möchten und potenziellen Übergeberinnen/Übergebern steht dabei die Beratung für Unternehmerinnen, die bereits einen Betrieb als Nachfolgerinnen übernommen haben, im Fokus.

Einige Zeit nach der erfolgten Übernahme setzt das Gründerinnenzentrum G7 (gig7) zu dem Zeitpunkt an, wo zu sehen ist, dass die Übernahme zwar auf den ersten Blick reibungslos „über die Bühne“ gegangen ist, aber trotzdem Problemfelder vorhanden sind, die für die „neue“ Unternehmerin eine hohe Belastung darstellen

und meist nicht so ohne weiteres greif- und darstellbar sind.

Die bisher gemachten Erfahrungen mit der Übernahme bzw. Übergabe von Unternehmen zeigen, dass die emotionalen Anteile dieses Prozesses sehr hoch eingeschätzt werden müssen. Die Interessenslagen beider „Parteien“ müssen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden, damit das Unternehmen erfolgreich zukünftig weiterbestehen kann. Insbesondere dort, wo Töchter von den Vätern das Familienunternehmen übernommen haben, wird in vielen Fällen die hoch qualifizierte Unternehmerin weiter „nur“ als die Tochter angesehen. In dieser Situation sind Akzeptanzprobleme vorprogrammiert und bringen zusätzlich Überforderungen mit sich.

Eine beliebte und mitunter erfolgreiche Strategie seitens der Beschäftigten ist die jahrelange „Trauer“ nach dem alten Chef und der stille Boykott. Will die „neue“ Unternehmerin dann dringend erforderliche Modernisierungen oder Veränderungen im Betrieb einführen und durchsetzen, sieht sie sich einer totalen Ablehnung gegenüber bzw. hat mit Misstrauen zu kämpfen.

Mit dem Generationswechsel verbunden ist oft auch eine Anpassung bzw. Erneuerung des gesamten Unternehmens, auch in bezug auf die zukünftigen Unternehmensstrategien. Hiervon betroffen sind eine Vielzahl von Themenbereichen wie z.B. Marketing, Vertrieb, Unternehmensstruktur, persönliche Qualifikationen, die nach der Übernahme – und das auch noch

einige Jahre später – als Problemfelder auftreten können. Durch eine individuelle Unterstützung und Beratung im Rahmen des Beratungsansatzes „Unternehmerin berät Unternehmerin“ des Gründerinnenzentrum G 7 (gig7) erhalten die Unternehmerinnen nach der Übernahme eine wertvolle Hilfestellung durch bereits etablierte Unternehmerinnen für das weitere unternehmerische Handeln und Tun. Dabei wird Wert darauf gelegt, für die Beratung eine Unternehmerin aus dem bestehenden Kreis des Gründerinnenzentrums auszuwählen, die aufgrund ihres Erfahrungsschatzes, die aktuelle Situation der ratsuchenden Unternehmerin am besten begleiten kann.

**Kontakt:**

Gründerinnenzentrum G 7, 22,  
68159 Mannheim, Tel: 0621-1234942  
email: gig7@mannheim.de;  
www.gig7.de

Zu den unterstützenden Instrumenten, die den Beratungsprozess bei der Unternehmensnachfolge erleichtern, zählt auch die im Rahmen des NRW-Projektes „ElfFN“<sup>35</sup> entwickelte und erprobte „**Checkliste für Nachfolgerinnen**“. Im Übergabeprozess bietet diese Checkliste anhand eines Übergabefahrplans hilfreiche Unterstützungsmöglichkeiten, um daraus die entsprechenden Handlungsschritte abzuleiten. Die Nachfolgerin kann anhand der Checkliste beispielsweise überprüfen, ob

- ihr die zur Unternehmensbeurteilung notwendigen Unterlagen vorliegen

- ihre Vorerfahrungen in Bezug auf Aus- und Weiterbildung sowie ihre Branchen- und Berufserfahrung ausreichend sind
- sie für das Erstgespräch mit der Übergeberin / dem Übergeber gut gerüstet ist
- sie u. U. Unterstützungsbedarf benötigt.

Diese Checkliste bietet den Nachfolgerinnen eine sehr gute Orientierung für die erste Überprüfung der persönlichen Ausgangssituation als Nachfolgerin. Darüber hinaus erleichtert die Checkliste die Kontrolle über die benötigten Unterlagen, die zur Beurteilung des Übergabebetriebs notwendig sind. Die Checkliste allein ist sicher nicht ausreichend als Entscheidungsgrundlage zur Übernahme eines Betriebes. Aber sie hilft, eine Vorauswahl der zur Übergabe anstehenden Betriebe zu treffen. Außerdem dient sie zur besseren Vorbereitung der anstehenden Expertinnen-/Expertengespräche im Nachfolgeprozess.

**Kontakt:**

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Friedensplatz 6, 44135 Dortmund, Telefon: 0231-5569760  
email: info@gfah-do.de;  
B 3 – Beyrow Business Beratung, Emil-Zimmermann-Allee 24, 45897 Gelsenkirchen,  
Telefon: 0209-1551667  
email: info@b3-beyrow.de  
www.unternehmensnachfolge-frauen.de >Projekt >Checklisten/Leitfaden (hier auch im Download als PDF)

<sup>35</sup> Vgl. Projekt: „ElfFN-Emscher-Lippe fördert Frauen-Nachfolgen“, a.a.O.

## 5. Netzwerke und Kooperationen

### Gemeinsam kommt man weiter: Netzwerke und Kooperationen als Basis zum Erfolg

In der Theorie wird mit „Netzwerk“ der Zusammenschluss von Individuen bezeichnet, die gemeinsam ein System bilden. Das bedeutet, dass Menschen, die sich über ihre Interessen austauschen, bereits Teil eines Netzwerks sind. Und: ein Netzwerk ist stets ein lebendiger Mechanismus und lebt vom gegenseitigen Geben und Nehmen.

„Networking“ (auch networken bzw. netzwerken) ist in den letzten Jahren auch in Deutschland ein Trend geworden und wird gerne empfohlen, wenn man beruflich vorankommen will. Neue Kontakte knüpfen und die daraus entstandenen Beziehungen vertiefen und pflegen, ist ganz normal und altbekannt. Mit Networking ist also der Aufbau von Geschäftskontakten und Beziehungen und die Pflege der Kontakte gemeint, um beispielsweise neue Kunden zu gewinnen bzw. beruflich voranzukommen, geschäftliche Kooperationen zu finden oder sich einfach beruflich auszutauschen und dadurch weiterzuqualifizieren. In diesem Zusammenhang ist auch die Genossenschaft zu erwähnen, die eine bewährte Variante der Zusammenarbeit kleiner und mittelständischer Unternehmen darstellt und viele Gemeinsamkeiten mit einer Kooperation zeigt. Ziel solcher Genossenschaften ist es, gemeinsame Ressourcen, Rabatte oder Synergien zu nutzen, z.B. in Form von Einkaufsgenossenschaften.

Im Rahmen von Kooperationen wird gerne Henry Ford zitiert, der schon sagte: „Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.“ Unternehmensziele wie z.B. Wachstumsmaximierung, Gemeinkostensenkung oder Kapazitätsauslastung können durch eine strategische Kooperationsplanung leichter realisiert werden. Bei einer Unternehmensnachfolge kann bereits auf bestehende und erfolgreich agierende Kooperationsstrukturen zurückgegriffen werden. Deswegen gilt es insbesondere bei der Unternehmensnachfolge auch, die derzeitigen Kooperationspartnerinnen/ Kooperationspartner zu betrachten um effiziente zukünftige Planungen umsetzen zu können.

**TIPP:** Lernen Sie Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen / Branchen und Unternehmen kennen. Nutzen Sie bestehende Organisationen (Netzwerke) um sich ein persönliches Netzwerk, also die eigenen Kontakte aufzubauen. Tauschen Sie sich aus, knüpfen Sie ausgewählte Kontakte. Dabei ist die Qualität mindestens genauso wichtig wie die Quantität der Kontakte. Denn ein „richtiger“ Kontakt ist wertvoller als hunderte, zu denen Sie in keiner Beziehung stehen.

#### Vernetzen nicht verstricken – welche Netzwerke und Kooperationen braucht die Unternehmensnachfolge?

Die vielen eng miteinander verflochtenen Aktionsfelder der Unternehmensnachfolge, wie rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte, strategische Ausrichtung etc. machen deutlich, wie komplex der Prozess der Unternehmensnachfolge ist. Kaum eine Unternehmerin / ein Unternehmer sowie eine potenzielle Nachfolgerin verfügt über das für eine Betriebsübergabe erforderliche Know How und sollte daher frühzeitig die Zusammenarbeit mit fachkundigen Expertinnen/Experten z.B. aus den Bereichen Rechts-, Steuer- oder Finanzierungsberatung in Anspruch nehmen. Erfahrungen zeigen, dass eine zentrale Moderation dieses Prozesses durch interdisziplinäre Kooperationen zu weit höherer Effizienz bei der Umsetzung des Nachfolgeprozesses führt.

Netzwerke unterstützen den Austausch im Rahmen des komplexen Nachfolgeprozesses und bieten vielfältige Unterstützung, sei es über geschäftliche Netzwerke, die zu Kooperationen und dem Geschäftsausbau verhelfen, sei es über soziale Netzwerke, die die persönlichen Aspekte im Gesamtzusammenhang von Beruf und Familie berücksichtigen. Denn häufig sind Nachfolgerinnen durch die Betriebsführung und Familie mehrfach belastet. Der Dialog mit anderen Unternehmerinnen, z.B. bzgl. des Rollenwechsels oder des Zusammenwirkens der verschiedenen Lebensbe-



reiche, kann hier wertvolle Unterstützung bieten. Der gemeinsame Erlebnisbereich bildet die Basis für einen unterstützenden und bereichernden Austausch.

Auch für Expertinnen und Experten gilt – ähnlich wie bei den Beteiligten des Nachfolgeprozesses – eine kontinuierliche Qualifizierung und den regelmäßigen Austausch mit verschiedenen Kooperationspartnerinnen/Kooperationspartnern zu suchen, wie z.B. branchenübergreifende Kooperationen. Empfehlenswert ist die Listung in die Expertinnendatenbank der bundesweiten gründerinnenagentur (bga), um darüber regionale Netzwerke und Kooperationen aufbauen zu können.

Zur Förderung von Kooperationen, Austausch und Netzwerken haben sich regelmäßig stattfindende Austauschgruppen als effizient gezeigt.

Analog der Gründerinnenstammtische

initiierte die Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart<sup>36</sup> den **Übernehmerinnenstammtisch**, der aus der Veranstaltung „**Frauen sichern Unternehmensnachfolge**“ hervorging. Jedes Vierteljahr treffen sich Übernehmerinnen aus der Region Stuttgart, um sich über das Tagesgeschehen, besondere Herausforderungen und Erfolge auszutauschen. Teilnehmen können an dem Stammtisch sowohl Frauen, die ein Unternehmen familienintern als auch extern übernommen haben. Die teilnehmenden Frauen müssen nicht unbedingt „Jung-Übernehmerin“ sein, sondern dürfen auch einige Jahre Erfahrungen als Übernehmerinnen mitbringen. Die spezielle Problematik einer Unternehmensübernahme kann während der Treffen mit Gleichgesinnten diskutiert werden. Diese Treffen unterscheiden sich von den klassischen Unternehmerinnenstammtischen dahingehend, dass nicht wie bei einer Existenzgründung ein gleichmäßiges Wachstum

des Unternehmens und der Unternehmerin stattgefunden hat, sondern dass bei einer Unternehmensnachfolge die Übernehmerin schon „gestandene“ Unternehmerin sein muss und in der Regel keine Zeit hat, gemeinsam mit ihrem Unternehmen zu wachsen. Diese speziellen Situationen im beruflichen Umfeld wie z.B. beim Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder auch im privaten Bereich, können mit anderen Frauen diskutiert werden.

**TIPP:** Stammtische funktionieren nicht von allein. Anzuraten ist hier eine begleitende Moderation für mindestens ein Jahr, um den Stammtisch „ins Rollen“ zu bringen. Regionale Institutionen wie Kammern, Startercenter, Wirtschaftsförderungen etc. können hier wertvolle Unterstützung bei Initiierung und Betrieb solcher Stammtische bieten.



#### **Kontakt:**

Industrie- und Handelskammer (IHK)  
Region Stuttgart, Jägerstraße 30,  
70174 Stuttgart, Telefon:  
0711-2005296; email: regula.eggens-  
perger-merk@stuttgart.ihk.de;  
www.stuttgart.ihk.de >Starthilfe,  
Unternehmensförderung >Unterneh-  
mensnachfolge >Veranstaltungen zum  
Thema Unternehmensnachfolge

<sup>36</sup> Die Veranstaltung wurde am 25.09.2006 in Kooperation mit dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg und dem Europäischen Sozialfonds durchgeführt.



**Das erste bundesweite Netzwerk von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren speziell zur Unternehmensnachfolge durch Frauen** initiierte die bundesweite gründerinnenagentur (bga) bereits 2006. Unter dem Motto „**Nachfolge ist weiblich!**“ fanden sich über hundert Expertinnen und Experten aus Forschung, Wirtschaft, Ministerien und Kammern aus ganz Deutschland zu einer **Task Force zur „Unternehmensnachfolge durch Frauen“**

zusammen, um gemeinsam den Anteil von erfolgreichen Nachfolgerinnen in Deutschland zu erhöhen<sup>37</sup>. Mit verschiedenen Maßnahmen und Aktionen trägt die Task Force dazu bei, dass mehr Übergeber-/Unternehmensfamilien die Potenziale ihrer Töchter und Mitarbeiterinnen anerkennen und ihnen die Nachfolge übertragen, mehr Frauen ein Unternehmen übernehmen und mehr Expertinnen und Experten mit ihrem Sachverstand erfolgreicher eine steigende Anzahl Unternehmensnachfolgen durch Frauen begleiten.

Im Fokus der Task Force steht die Zielgruppe „Übernehmerinnen“. Deutschland verfügt bereits über eine Vielzahl von gut ausgebildeten und erfahrenen (Führungs-)Frauen, denen der unternehmerische Generationswechsel eine hervorragende Chance bietet, entsprechend ihrer hohen Qualifikationen und Kompetenzen tätig zu sein, ohne dabei auf eine Familie verzichten zu müssen. Auf Basis des bestehenden Handlungsbedarfs wurden innerhalb der Task Force die Cluster Grundlagen, Bewusstsein, Ansprache von Unternehmen, Nachfolgeprozess und Vernetzung identifiziert.

In dem Cluster **Grundlagen** geht es um die Vertiefung und Erarbeitung des Themas „Unternehmensnachfolge“ z.B. durch die Schaffung einer breiteren und belastbaren Datenbasis oder durch die Initiierung von Vergleichsstudien zu Unternehmerinnen, Gründerinnen und Nachfolgerinnen. Das Cluster **Bewusstsein** stellt bspw. Vorbilder in der Öffentlichkeit dar oder widmet sich der Sensibilisierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Im Rahmen des Clusters **Ansprache von Unternehmen** auf das Thema „Nachfolge durch Frauen“ werden Töchter und Mitarbeiterinnen als potenzielle Nachfolgerinnen thematisiert oder auch Fachvorträge zu Themen wie z.B. Zukunftssicherung, Steuern oder Basel II initiiert. Das Cluster **Nachfolgeprozess** untersucht u.a. welche Faktoren/Initiativen/Projekte können womit den Nachfolgeprozess unterstützen. Dazu zählen z.B. die Entwicklung von Standards und Leitfäden oder auch die Prozessbegleitung. Das Vernetzungs-Cluster beschäftigt sich bspw. mit der virtuellen Vernetzung und Verlinkung der Internetseiten der Länderinitiativen, der Erweiterung der eingebundenen Netzwerke oder auch der **Vernetzung** von Arbeitsgruppen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Seit dem Bestehen der Task Force wurden bereits zahlreiche Aktivitäten initiiert. Der einmal jährlich stattfindende Fachaustausch wird von der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) organisiert und begleitet.

Dieses einzigartige, bundesweite Netzwerk von Expertinnen und Experten zur Unternehmensnachfolge durch Frauen ermöglicht eine optimale, aktive Zusammenarbeit über die Grenzen der einzelnen Bundesländer hinaus. Die Task Force entwickelt Ideen und Angebote, ermöglicht die Präsentationen von Beispielen zu der gesamten Thematik weiblicher Unternehmensnachfolgen aus den verschiedenen Bundesländern und die Übertragung in andere Regionen. Der Wissenstransfer, z.B. die Vorstellung neuer Studien sowie die verschiedenen Aktivitäten der Task Force, wird über regelmäßige Fachtagungen gewährleistet. Das Internetportal der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) ([www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de)) bündelt und veröffentlicht als zentrale Plattform alle relevanten Informationen und Aktivitäten zur Unternehmensnachfolge durch Frauen. Die Task Force ist offen für Expertinnen und Experten, die sich mit ihrem / seinem Fachwissen in die Task Force einbringen und die Unternehmensnachfolge durch Frauen voranbringen wollen.

**Kontakt:**

bundesweite gründerinnenagentur (bga), Haus der Wirtschaft, Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart, Telefon: 0711-123-2532; email: [unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de](mailto:unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de); [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de) >Unternehmensnachfolge >Task Force

<sup>37</sup> Die Veranstaltung fand am 07. Oktober 2005 statt.

## 6. Weitere Kontakte und Webadressen

Im Kontext der Unternehmensnachfolge wurden in den letzten Jahren verschiedene Instrumente entwickelt, die generell an Unternehmensnachfolger gerichtet sind und nicht auf die Spezifika im Nachfolgepro-

zess von Frauen und Männern eingehen. Erste Anlaufstellen in den Regionen sind die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, die Wirtschaftsförderungen, die Banken und die verschie-

denen Branchenverbände. Nachfolgend sind einige Beispiele genannt, die zielgruppenübergreifende Ansätze vermitteln. Aufgeführt werden überregionale und regionale Kontakte.

<b>www.nexxt-change.org</b> <b>www.nexxt.org</b>	Unternehmensbörse und umfassende Fachinformationen zu jeder Phase einer Nachfolgeregelung, mit regelmäßigen News, Veranstaltungshinweisen, umfangreichen FAQs und Checklisten
<b>www.bmwi.de</b>	umfangreiche Informationen zum Thema Gründung/ Nachfolge
<b>www.existenzgruender.de</b>	Informationen, Arbeitshilfen, Förderdatenbank mit den Förderprogrammen des Bundes, der Länder und der EU
<b>www.bmwi-softwarepaket.de</b>	allgemeine Informationen zur Existenzgründung durch Unternehmensübernahme
<b>www.kfw-mittelstandsbank.de</b>	die zentralen Arbeitshilfen zur individuellen Abfrage von Fördermitteln für Gründer/Übernehmer, Informationen zum Thema Finanzierung und Beteiligungsformen
<b>www.dihk.de</b>	Starthilfe und Unternehmensförderung (Veranstaltungen, Seminare, DIHK-Report 2007)
<b>www.zdh.de</b>	allgemeine Informationen zu den Themen Gründung und Nachfolge beim Zentralverband des Deutschen Handwerks
<b>www.business-angels.de</b>	Informationen zum Thema „Business Angels“ durch das BAND (Business Angels Netzwerk Deutschland e.V.)
<b>www.nachfolgeportal.de</b> <b>www.newcome.de</b>	Nachfolgeportal des Landes Baden-Württemberg (Informationen, Veranstaltungen, 12 Punkte Programm)
<b>www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de</b>	Informationsportal für die Unternehmensnachfolge in Bayern
<b>www.gruendungsnetz.brandenburg.de</b>	Informationen, Arbeitshilfen, Netzwerke und Veranstaltungshinweise zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge
<b>www.unternehmensnachfolge.niedersachsen.de</b>	Informationen zur Unternehmensnachfolge in Niedersachsen
<b>www.go.nrw.de</b>	Im „Kompetenznetz Unternehmensnachfolge in NRW“ finden sich alle regionalen Ansprechpartner aus Nordrhein-Westfalen.
<b>www.mwvlw.rlp.de</b>	Informationen und hilfreiche Tipps zur Unternehmensnachfolge in Rheinland-Pfalz
<b>www.saarland.de</b>	Aktion Unternehmens-Nachfolge im Saarland
<b>www.unternehmensnachfolge.sachsen.de</b>	Unternehmensnachfolge im Sächsischen Mittelstand
<b>www.buero-startklar.de</b>	Monatliche Beratungssprechstage „Unternehmensnachfolge“ vom Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.
<b>www.fhw-berlin.de</b>	Unternehmensgründung und -nachfolge (Teilzeitstudiengang der Fachhochschule Wirtschaft Berlin (FHW), Abschluss Bachelor of Arts)
<b>www.ihk-nordwestfalen.de</b>	IHK – Nachfolge-Club
<b>www.dresden-exists.de</b>	Seminare zur Unternehmensnachfolge der Dresdner Hochschulen und Forschungseinrichtungen

## 7. Literatur

ATI Küste (Hrsg.) (2003): Situationsanalyse zu Personal- und Nachfolgebedarfen von Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern im Hinblick auf neue berufliche Chancen für Frauen in Führungspositionen. ATI Küste GmbH, Gesellschaft für Technologie und Innovation

Busch, Carola (1998): Vorstudie zum Thema ‚Betriebsübernahmen – Unternehmensnachfolge von Frauen‘, Materialien zur Frauenpolitik Nr. 71, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Dr. Freund, Werner (2004): Unternehmensnachfolge in Deutschland – Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, S. 57-88

Prof. Dr. Dr. Haubl, Rolf; Daser, Bettina (2006) Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?, Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Frankfurt am Main

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Vortrag Unternehmensnachfolge beim KfW-Forum am 26.04.2007 in Berlin  
Institut für Mittelstandsforschung (IfM)

Bonn (Hrsg.) (2000a): Mittelstand in Deutschland (MIND). Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2000

Institut für Mittelstandsforschung (ifm) Mannheim (Hrsg.) (2003): Generationenwechsel in mittelständischen Familienunternehmen in Baden-Württemberg.

L-Bank-Studie zur Nachfolgesituation, erstellt vom Institut für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim

Institut für Mittelstandsforschung (ifm) Mannheim (Hrsg.) (2000): Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen. Veröffentlichungen des ifm (Grüne Reihe) Nr. 40

Isfan, Karin (2002): Unternehmensübernahmen durch Frauen – Identifikation und Mobilisierung von Unternehmerinnenpotential zur Sicherung des familieninternen Generationswechsels, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 93, IfM Bonn

Nispel, Andrea; Selvadurai, Susanna; Wilhelm, Bettina (2002): Abschlussbericht ‚Betriebsübernahme von Frauen nach dem sozio-ökonomischen Ansatz der Frauenbetriebe e.V., Frauenbetriebe QBS e.V., Frankfurt

### Impressum

#### Herausgeberin:

bundesweite gründerinnenagentur (bga)  
Haus der Wirtschaft, Willi-Bleicher-Str. 19  
70174 Stuttgart  
www.gruenderinnenagentur.de  
bga@gruenderinnenagentur.de

#### Planung, Konzeption, Texte:

Ulrike Weber  
Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH)  
Friedensplatz 6, 44135 Dortmund  
Tel.: 0231 55 69 76 -0, Fax: 0231 55 69 76-30  
info@gfah-do.de, www.gfah.de

Jutta Beyrow  
B 3 – Beyrow Business Beratung  
Emil-Zimmermann-Allee 24  
45897 Gelsenkirchen  
Tel.: 0209 / 15 71 667, Fax: 0209 / 15 51 664  
info@b3-beyrow.de, www.b3-beyrow.de

Download der Broschüre möglich bei:  
www.gruenderinnenagentur.de >Information  
>Fakten und Forschung >bga-Publikationen

Die gedruckte Broschüre kann bestellt werden bei: bga@gruenderinnenagentur.de

**Stand:** Januar 2008

Redaktion: Ilka Bickmann / Communication + Consulting / Merzhausen bei Freiburg i. Br.  
Layout: 75a büro für gestaltung | stuttgart  
Druck: Druckerei Aickelin GmbH,  
Lindenstr. 1, 71229 Leonberg

## **Kontakt:**

bundesweite gründerinnenagentur  
Haus der Wirtschaft  
Willi-Bleicher-Str. 19  
70174 Stuttgart

bga@gruenderinnenagentur.de  
www.gruenderinnenagentur.de

### **bga-Publikationen:**

**Nr. 01 Existenzgründung durch Frauen in Deutschland -**  
Quantitative Bedeutung von Gründungen durch Frauen

**Nr. 02 Existenzgründung durch Frauen in Deutschland -**  
Qualitative Bedeutung von Gründungen durch Frauen

**Nr. 03 Existenzgründung durch Frauen in Deutschland -**  
Psychologische Aspekte der Gründungen durch Frauen

**Nr. 04 Unternehmensübernahme durch Frauen in**  
**Deutschland**

**Nr. 05 Technologieorientierte Gründungen durch Frauen**

**Nr. 06 Selbständigkeit von Frauen in der Informatik-**  
**branche**

**Nr. 07 Quantitative Bedeutung von Gründungen**  
**durch Frauen - Daten und Fakten**

**Nr. 08 Qualitative Bedeutung von Gründungen durch**  
**Frauen - Daten und Fakten**

**Nr. 09 Psychologische Aspekte der Gründungen**  
**durch Frauen - Daten und Fakten**

**Nr. 10 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt**  
**Kreativwirtschaft**

**Nr. 11 Potenziale der Genossenschaften für**  
**Gründerinnen**

**Nr. 12 Selbständigkeit von Frauen aus den**  
**Geisteswissenschaften**

**Nr. 13 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt**  
**Gesundheit und Soziales - Kinder und Jugendliche**

**Nr. 14 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt**  
**Freizeitwirtschaft**

**Nr. 15 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt**  
**Seniorenwirtschaft**

**Nr. 16 Gründungen von Frauen im ländlichen Raum**

**Nr. 17 Gründungen von Frauen ab 45 - mit Erfahrung**  
**erfolgreich**

**Nr. 18 „Good-Practice-Beispiele von Gründerinnen-/**  
**Unternehmerinnenzentren in Deutschland“**

**Nr. 19 Mentoring für Existenzgründerinnen - das**  
**„small business mentoring“-Programm**

**Nr. 20 Nachfolge ist weiblich - 16 Unternehmensnach-**  
**folgerinnen zeigen Gesicht und das Geheimnis**  
**ihres Erfolges**

**Tagungsband: Frauen, Gründung, Förderung -**  
Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis

**Bericht über die volkswirtschaftliche Bedeutung unter-**  
**nehmerischer Tätigkeiten von Frauen im nationalen und**  
**internationalen Vergleich**

**Dokumentation: 2. Expertinnen / Experten Workshop**  
**der bga**

Technologieorientierte und wissensbasierte Unternehmensgrün-  
dungen durch Frauen - Netzwerke, Spin-offs, Teamgründungen

**Die neuen Freiberuflerinnen**  
**Gründungen von Frauen in wissensbasierten und unter-**  
**nehmensnahen Dienstleistungen**

gefördert von:

