

# Überlegungen zur Neuregelung des Erbschaft- und Schenkungssteuerrechts Eckpunkte eines Reformmodells



Prof. Rainer Kirchdörfer, Rechtsanwalt, Dr. Bertram Layer, Steuerberater,  
Andrea Seemann, Steuerberaterin

Die Diskussion um die Reformierung des Erbschaft- und Schenkungssteuergesetzes ist in vollem Gange. Im Schrifttum wird zwischenzeitlich eine Vielzahl möglicher Reformmodelle abgehandelt. Im Folgenden stellen wir das für die Stiftung Familienunternehmen entwickelte Reformmodell vor, das aus unserer Sicht den Kritikpunkten des Bundesverfassungsgerichts im Rahmen der Verschonung großer Unternehmen Rechnung trägt. Anhand eines Beispielsfalles werden die konkreten Belastungswirkungen dieses Reformmodells vorgestellt.

## I. Einleitung

Das Bundesverfassungsgericht hat die Verschonungsregelungen für Betriebsvermögen mit seinem Urteil zur Erbschaftsteuer<sup>1</sup> vom 17.12.2014<sup>2</sup> für verfassungswidrig erklärt und dem Gesetzgeber die Anpassung des Erbschaftsteuer- und Schenkungssteuergesetzes (ErbStG) bis 30.06.2016 auf-erlegt. Im Folgenden stellen wir die Eckpunkte eines Reformmodells vor, das den Kritikpunkten des Gerichts im Rahmen der Verschonung großer Unternehmen Rechnung trägt. Im Mittelpunkt unserer Überlegungen steht dabei eine Neudefinition des Verwaltungsvermögens, das dann wiederum den Kern der Bedürfnisprüfung für die Verschonung von großen Unternehmen bildet.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Im Folgenden wird in diesem Beitrag vereinfachend nur noch von Erbschaftsteuer gesprochen.

<sup>2</sup> Vgl. BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, BStBl II 2015 S. 50 = DB 2015, S. 42

<sup>3</sup> Siehe hierzu auch die inhaltlich deckungsgleichen Ausführungen von Kirchdörfer/Layer, DB 2015, S. 451 ff. Der Beitrag beinhaltet darüber hinaus auch einen tabellarischen Überblick über die verschiedenen im Schrifttum diskutierten Reformmodelle.

### Keywords

Bedürfnisprüfung; Bundesverfassungsgericht; große Unternehmen; Privatvermögen; Reinvestition; Stundung; Verschonungsregelungen; Verwaltungsvermögen

## II. Das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 17.12.2014

### 1. Allgemeines

Im Dezember 2014 stand das ErbStG wieder einmal vor einer verfassungsrechtlichen Überprüfung; zuletzt war dies im Jahre 2006<sup>4</sup> der Fall. Kernpunkt der damaligen Entscheidung, die die Verfassungswidrigkeit wichtiger Teile des Erbschaftsteuergesetzes feststellte, war die Forderung des Gerichts, die erbschaftsteuerliche Bemessungsgrundlage einheitlich am gemeinen Wert als dem maßgeblichen Bewertungsziel auszurichten.<sup>5</sup> Die vom Gesetzgeber konkret gewählten Bewertungsmethoden müssten hierbei gewährleisten, dass

<sup>4</sup> BVerfG vom 07.11.2006, BVerfGE 117, 1 = BStBl II 2007, S. 192

<sup>5</sup> Lorz/Kirchdörfer, Unternehmensnachfolge, 2. Aufl., S. 17, Rn. 25

## INHALT

- I. Einleitung
- II. Das Urteil des Bundesfinanzgerichts vom 17.12.2014
  1. Allgemeines
  2. Das Verschonungsmodell
  3. Die verfassungsrechtliche Kritik des Gerichts im Einzelnen
- III. Die Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts an den Gesetzgeber und der bisherige Stand der Reformüberlegungen
  1. Die Linie der Bundesregierung
  2. Überblick über die Reformkonzepte
- IV. Eckpunkte unseres Reformvorschlags
  1. Kernpunkte unseres Reformmodells
  2. Die Definition des Verwaltungsvermögens
  3. Die Bedürfnisprüfung
    - 3.1 Große Unternehmen
    - 3.2 Der Verschonungsbedarf und die Verschonungsprüfung im Einzelnen
    - 3.3 Mitvererbtes und vorhandenes Privatvermögen
  4. Stundung und Reinvestition
  5. Ein Fallbeispiel
- V. Die Folgen des Urteils
- VI. Ergebnis

alle Vermögensgegenstände mit einem Wert nahe an dem gemeinen Wert erfasst werden. Erst auf einer zweiten Stufe dürften sodann über Verschonungsnormen außerfiskalische Förderungs- und Lenkungs-zwecke (z.B. zur Sicherung von Betriebsvermögen, zur Förderung der Wohnungswirtschaft etc.) umgesetzt werden. Insoweit wurde dem Gesetzgeber bereits seinerzeit ein weiter Spielraum eingeräumt, der aber dadurch eingeschränkt wurde, dass sich diese Entlastungen an den Kriterien der finanziellen Leistungsfähigkeit, der Folgerichtigkeit und der Zielgenauigkeit ausrichten müssten.<sup>6</sup> In einer späteren Entscheidung vom 17.04.2008 hat das Gericht seine Position dahingehend präzisiert, dass eine Steuerentlastung vor dem Gleichheitssatz gerechtfertigt werden kann, wenn der Gesetzgeber das Verhalten des Steuerpflichtigen aus Gründen des Gemeinwohls lenken will, der Lenkungszweck von einer erkennbaren gesetzgeberischen Entscheidung getragen und seinerseits wiederum gleichheitsgerecht ausgestaltet ist.<sup>7</sup> In seinem neuen Urteil vom 17.12.2014 hat das Bundesverfassungsgericht die Verschonungsregelungen für Betriebsvermögen in Form der §§ 13a und 13b ErbStG, jeweils i.V.m. der Tarifnorm des § 19 Abs. 1 ErbStG, als mit dem Gleichheitssatz des Grundgesetzes unvereinbar angesehen. Das bisherige Recht ist bis zu einer Neuregelung weiter anwendbar. Der Gesetzgeber ist verpflichtet, eine Neuregelung spätestens bis zum 30.06.2016 zu treffen.<sup>8</sup>

Im Kern hat das Bundesverfassungsgericht die Verschonungsregelungen für Betriebsvermögen einschließlich

der vollständigen Freistellung von der Erbschaftsteuer allerdings als mit der Verfassung zu vereinbaren akzeptiert. Der Gleichheitssatz belasse dem Gesetzgeber im Steuerrecht einen weitreichenden Entscheidungsspielraum sowohl bei der Auswahl des Steuergegenstands als auch bei der Bestimmung des Steuersatzes. Abweichungen von der einmal getroffenen Belastungsentscheidung müssten sich allerdings ihrerseits am Gleichheitssatz messen lassen. Dies fordere das Gebot der folgerichtigen Ausgestaltung des steuerrechtlichen Ausgangstatbestands. Abweichungen bedürften daher eines besonderen sachlichen Grundes. Dabei steigen die Anforderungen an die Rechtfertigung mit dem Umfang und dem Ausmaß der Abweichung.

Der Gesetzgeber ist nicht gehindert, mit Hilfe des Steuerrechts außerfiskalische Förder- und Lenkungsziele zu verfolgen und er verfügt über einen großen Spielraum bei der Einschätzung, welche Ziele er für förderungswürdig hält.<sup>9</sup> Die Verschonungsregelungen des Erbschaftsteuergesetzes – so das Gericht unter Bezugnahme auf die Gesetzesbegründung – sollen vor allem Unternehmen schützen, die durch einen besonderen personalen Bezug des Erblassers oder auch des Erben zum Unternehmen geprägt sind, wie es namentlich für Familienunternehmen typisch ist. Steuerlich begünstigt werden soll das produktive Vermögen dieser Unternehmen mit dem Ziel, bei der Unternehmensnachfolge den Bestand des Unternehmens und der mit ihm verbundenen Arbeitsplätze nicht zu gefährden. Dies versuche der Gesetzgeber durch den Schutz vor allem solcher Unternehmen vor steuerlich bedingten Liquiditätsproblemen. Darauf aufbauend hält das Gericht die §§ 13a und 13b ErbStG im Grundsatz für geeignet und erforderlich, um die mit ihnen verfolgten gesetzgeberischen Ziele zu erreichen.

9 BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 123 ff.

Das Gericht sieht, dass sich die Frage, ob und inwieweit die Zahlung von Erbschaftsteuer in Familienunternehmen zu Liquiditätsproblemen führt, nicht eindeutig klären lässt und billigt dem Gesetzgeber deshalb auch hier einen Einschätzungsspielraum zu. Er dürfe bei einer nicht eindeutig geklärten und auch nicht ohne Weiteres aufklärbaren Sachlage seinen Entscheidungen über zu ergreifende Maßnahmen eine Gefährdungsprognose zugrunde legen. Im Hinblick auf diese gesetzgeberische Einschätzungsprärogative ist es ausreichend, dass der Gesetzgeber eine ernsthafte Gefahr von Liquiditätsproblemen bei der Besteuerung des unentgeltlichen Übergangs von Unternehmen vertretbar und plausibel diagnostiziert hat. Es bedarf daher aus verfassungsrechtlicher Sicht keines empirischen Nachweises, dass von der Erbschaftsteuer nicht nur in Ausnahmefällen Schwierigkeiten für die Fortführung von Unternehmen bis hin zur Bedrohung ihrer Existenz und des Verlusts von Arbeitsplätzen ausgeht.<sup>10</sup>

## 2. Das Verschonungsmodell

Im Rahmen der Diskussion um das geltende Erbschaftsteuergesetz standen sich im Wesentlichen zwei unterschiedliche Konzeptionen gegenüber. Die eine Seite befürwortete grundsätzlich eine breite Bemessungsgrundlage für die Erbschaftsteuer, indem sämtliche ererbten Vermögensteile mit dem Verkehrswert bewertet und demselben Erbschaftsteuersatz unterworfen werden sollten. Zur Linderung der dann (auch) Betriebsvermögen treffenden Erbschaftsteuer sollten geringere Steuersätze als bis dato zugrunde gelegt werden.<sup>11</sup> Die andere Konzeption („Verschonungsmodell“)

10 BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 144

11 Siehe zu diesem Niedrigsteuermodell bereits Seer, ZEV 2007 S. 107; Steiner, ErbStB 2007, S. 83; ferner Gutachten Wissenschaftlicher Beirat beim BMF zur „Begünstigung des Unternehmensvermögens in der Erbschaftsteuer“, veröffentlicht Januar 2012, Piltz, DStR 2013, S. 233; Fuest, ZEW News, Juli/August 2014, S. 16; Hey, ifo Schnelldienst 17/2014, S. 9 sowie jüngst auch Kahle/Hiller/Eichholz, DStR 2015, S. 183 und Seer, GmbHR 2015, S. 113

6 Ausführlich zur Entscheidung des BVerfG: Creze-lius, DStR 2007, S. 415; Geck, DStR 2007, S. 427; Seer, ZEV 2007, S. 1001; Piltz, ZEV 2007, S. 92

7 Vgl. BVerfG vom 17.04.2008 – BvL 4/05, DStRE 2008 S. 1206

8 Siehe zur Entscheidung des BVerfG auch Stallei-ken, DB 2015, S. 18; Hannes, ZEV 2015, S. 7; Kahle/Hiller/Eichholz, DStR 2015, S. 183; Eisele, NWB 2015, S. 170; Reich, BB 2015, S. 148; Seer, GmbHR 2015, S. 113; Zipfel/Lahme, DStZ 2015, S. 64; Haarmann BB 2015, S. 32; Layer, FuS 2015, S. 37

befürwortete die „Herausnahme“ von Betriebsvermögen aus der erbschaftsteuerlichen Standardregelung und sprach sich dafür aus, dieses Betriebsvermögen einem Sonderregime zuzu führen.<sup>12</sup> Gesetz wurde bekanntlich das zweite Modell. Im Vorfeld der Entscheidung vom Dezember 2014 war befürchtet worden, das Gericht könne dem Verschonungsmodell die Grundlage vollständig entziehen und dem Gesetzgeber in den Urteilsgründen so enge Vorgaben machen, dass er zwangsläufig auf die erstere Konzeption zurückfallen müsse. Dem war jedoch nicht so. Die Verschonungskonzeption des geltenden Erbschaftsteuergesetzes wurde nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Sowohl die Definition des begünstigungsfähigen Vermögens in § 13b Abs. 1 ErbStG als auch die Verschonungsabschläge von 85 % (Regelverschonung) bzw. 100 % (Optionsverschonung) sind verfassungskonform.<sup>13</sup>

### 3. Die verfassungsrechtliche Kritik des Gerichts im Einzelnen

Änderungsbedarf ergibt sich nach dem Urteil im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung der Verschonungsregelungen wie folgt:

- Die Privilegierung des unentgeltlichen Erwerbs betrieblichen Vermögens ist unverhältnismäßig, soweit die Verschonung über den Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen hinausgreift, ohne eine Bedürfnisprüfung vorzusehen.
- Die Lohnsummenregelung ist unverhältnismäßig, soweit sie Betriebe mit nicht mehr als 20 Beschäftigten von der Lohnsummenregelung ausnimmt.

<sup>12</sup> Siehe hierzu BVerfG vom 07.11.2006, BVerfGE 117. Siehe zu der Rechtfertigung von Verschonungsabschlägen auch Zipfel/Regierer/Vosseler, DStR 2014, Beihefter S. 83; ferner Kirchdörfer, ifo Schnelldienst 17/2014, S. 11

<sup>13</sup> Vgl. BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 177 ff., 133 ff.

- Die Regelung über das Verwaltungsvermögen (nicht „produktives“ Vermögen, wie z.B. Wertpapiere und fremdvermietete Immobilien), die dazu führt, dass Verwaltungsvermögen bei einer Quote von bis zu 50 % in vollem Umfang von der steuerlichen Privilegierung umfasst ist und bei einer darüber hinausgehenden Quote dazu führt, dass auch das produktive Vermögen von der Vergünstigung in vollem Umfang ausgenommen wird, ist nicht mit Art. 3 Abs. 1 GG vereinbar.

## III. Die Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts an den Gesetzgeber und der bisherige Stand der Reformüberlegungen

### 1. Die Linie der Bundesregierung

Im Schrifttum hat bereits eine Diskussion darüber begonnen, ob die Erbschaftsteuer ganz abgeschafft oder grundsätzlich reformiert werden soll.<sup>14</sup> Die Regierungskoalition hat sich zwischenzeitlich an mehreren Stellen eindeutig dahingehend geäußert, dass die Erbschaftsteuer erhalten bleibt und dass im Gesetz nur das geändert werden soll, was von Verfassung wegen unbedingt geändert werden muss. Das Bundesfinanzministerium hat hierfür das Schlagwort „minimalinvasives Vorgehen“ geprägt. Angesichts dieser politischen Festlegung kommt es entscheidend darauf an, welche Punkte seitens des Bundesverfassungsgerichtes als zwingend zu ändern vorgegeben sind.

Zunächst erscheint es nochmals wichtig zu betonen, dass das Gericht dem Gesetzgeber zwar einen weiten Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung des Urteils zugestanden hat. Andererseits weist es in seiner Begründung aber an mehreren Stellen auf die Notwendigkeit einer in sich konsistenten Umsetzung der Len-

<sup>14</sup> Siehe im Einzelnen die Ausführungen unter III.2.

kungsziele hin, die der Gesetzgeber selbst vorgegeben hat. Hierbei zeigen mehrere Urteilspassagen, dass das Gericht davon ausgeht, der damalige Gesetzgeber habe die Absicht verfolgt, vornehmlich kleine und mittelständische Unternehmen zu fördern.<sup>15</sup>

Eine solche Begrenzung der steuerlichen Förderung auf kleine und mittlere Familienunternehmen ergibt sich hingegen nicht ohne Weiteres aus dem Gesetz selbst, worauf auch das Bundesverfassungsgericht hinweist.<sup>16</sup> Die Freistellung förderungswürdigen betrieblichen Vermögens ist vielmehr nach den §§ 13a und 13b ErbStG in der Höhe nicht begrenzt und auch nicht auf bestimmte Betriebstypen oder Gesellschaftsformen beschränkt. Dies war und ist volkswirtschaftlich auch nicht sinnvoll und war vom Gesetzgeber so auch nie bezweckt. Ansonsten hätte der Gesetzgeber die Verschonung ohne Weiteres auf Unternehmen bestimmter Größenklassen beschränken können.<sup>17</sup> Angesichts des vom Bundesverfassungsgericht jedoch ausdrücklich hervorgehobenen verfassungsrechtlichen Gebots folgerichtiger Umsetzung der gesetzgeberischen Lenkungsziele empfiehlt es sich, bei der nun anstehenden Gesetzesänderung deutlich zu machen, dass es dem Gesetzgeber im Rahmen der Verschonungsregelungen nicht nur darauf ankommt, kleine und mittlere Unternehmen zu schützen. Vielmehr geht es größenunabhängig um den Erhalt von Arbeitsplätzen und damit den Schutz einer in Deutschland anzutreffenden Unternehmenslandschaft, die dadurch geprägt ist, dass

- insbesondere auch große Unternehmen in Familienbesitz stehen,
- diese innerhalb der Familie weitergegeben werden,

<sup>15</sup> BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 136, 138, 159 u.v.m.

<sup>16</sup> BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 136

<sup>17</sup> Kirchdörfer, ifo Schnelldienst 17/2014, S. 11

- diese im internationalen Wettbewerb gegenüber auch kapitalmarktorientierten Großunternehmen erfolgreich sein sollen,
- diese – häufig gerade wegen der familienbezogenen Verbindung zur Region – auch in Gebieten produzieren und Arbeitsplätze schaffen, in welchen bei isolierter Betrachtung nur der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ansonsten kaum ein größeres Unternehmen tätig wäre,
- diese für langfristiges generationenübergreifendes Denken und nicht für nur quartalsweise Gewinnoptimierung stehen und die damit als Garant für die Schaffung und den Erhalt wettbewerbsfähiger Arbeits- und Ausbildungsplätze in Deutschland stehen.

Wird dieses Lenkungsziel in die Gesetzesbegründung aufgenommen, so sollte fortan ausreichend deutlich sein, dass die erbschaftsteuerliche Verschonung auch großer Familienunternehmen vom Gesetzeszweck umfasst ist.

## 2. Überblick über die Reformkonzepte

Wie bereits vorstehend unter 1. ausgeführt, hat im Schrifttum eine umfassende Diskussion über die Möglichkeiten der Reformierung der Erbschaftsteuer begonnen.<sup>18</sup> Zu nennen sind beispielsweise die Vor-

<sup>18</sup> Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann nur einen stark vereinfachten Überblick über die jeweiligen Reformkonzepte vermitteln. In der Literatur werden von weiteren Autoren Vorschläge zu einzelnen Themenbereichen der Erbschaftsteuerreform unterbreitet, die aber kein vollständiges Reformmodell beinhalten, siehe z.B. Eisele, NWB 2015 S.170 sowie Landsittel, ZErB 2015 Sonderbeilage zu Heft 1; Vorschläge zur Abkehr von dem Verschonungsmodell hin zu einem Niedrigsteuermodell finden sich bei Seer, GmbHR 2015, S. 113 sowie Kahle/Hiller/Eichholz, DStR 2015, S. 183. Verwiesen wird ergänzend auf die tabellarische Übersicht bei Kirchdörfer/Layer, DB 2015 S. 451 ff., 455

schläge von Bäuml,<sup>19</sup> von insgesamt sieben Verbänden, die ein gemeinsames Schreiben an das Bundesministerium der Finanzen gerichtet haben,<sup>20</sup> der Vorschlag der ASU/DIE FAMILIENUNTERNEHMER,<sup>21</sup> die von Hannes/von Oertzen publizierten Gedanken,<sup>22</sup> die Reformüberlegungen von Steger/Königer,<sup>23</sup> die Ausführungen von Zipfel/Lahme,<sup>24</sup> von Bockhoff/Christopheit<sup>25</sup> sowie das von uns für die Stiftung Familienunternehmen entwickelte Reformmodell, das nachfolgend im Detail dargestellt wird.

Die Reformmodelle unterscheiden sich insbesondere im Hinblick auf die Vorschläge zur Neuregelung der Besteuerung des Verwaltungsvermögens und zur Ausgestaltung der Bedürfnisprüfung einschließlich der damit verbundenen Stundungsregelungen.

Beim Verwaltungsvermögen wird überwiegend eine konsolidierte Betrachtung des Verwaltungsvermögens bei Unternehmensgruppen und ferner ein Abzug der Verbindlichkeiten gefordert, um das Nettoverwaltungsvermögen zu bestimmen. Dieses Nettoverwaltungsvermögen soll dann, teilweise unter Berücksichtigung einer weiteren Toleranzgrenze, der Besteuerung ohne weiteren Verschonungsabschlag unterworfen werden.

Bei der Bedürfnisprüfung unterscheiden sich die Modelle zunächst sehr deutlich bei den Schwellenwerten, die sich überwiegend in der Bandbreite zwischen 100 Mio. € und 300 Mio. € bewegen (i.d.R. bezogen auf den einzelnen Erwerb).

Werden die Schwellenwerte überschritten und greift somit die Bedürf-

nisprüfung, so unterscheiden sich die Reformkonzepte dadurch, dass entweder qualitative Kriterien herangezogen werden, um die Bedürftigkeit für Verschonungsabschläge zu begründen oder es werden abschmelzende Verschonungsabschläge in Abhängigkeit von dem Umfang des zu übertragenden Vermögens vorgeschlagen. Das nachfolgend dargestellte Modell der Stiftung Familienunternehmen knüpft an eine eindeutig bestimmbare Maßgröße in Gestalt des Nettoverwaltungsvermögens als Indikator für den Nachweis der Bedürftigkeit an. Von den Reformmodellen überwiegend abgelehnt wird die Einbeziehung von Privatvermögen in die Bedürfnisprüfung.

Die Reformmodelle unterscheiden sich ferner durch den Umfang der damit verbundenen Stundungsregelungen sowie in der Möglichkeit, im Falle der Reinvestition des erbschaftsteuerlich nicht begünstigten Verwaltungsvermögens nachträglich die Steuerlast mindern zu können (Reinvestitionsklausel).

## IV. Eckpunkte unseres Reformvorschlags

### 1. Kernpunkte unseres Reformmodells

Die nachfolgenden im Überblick dargestellten Kernpunkte unseres Reformmodells bilden zugleich den Leitfaden für die weiteren Ausführungen:

- Zum Dreh- und Angelpunkt unseres Modells wird ein neu definiertes Verwaltungsvermögen. Dieses grenzt zum einen den steuerpflichtigen Teil des Vermögens im Unternehmen vom steuerfreien Teil ab und ist zum anderen zugleich Kern der Bedarfsprüfung.
- Der Begriff des Verwaltungsvermögens wird einfacher, weniger manipulierbar und ökonomisch „richtiger“ definiert durch eine konsolidierte

<sup>19</sup> Vgl. Bäuml, FR 2015, S. 73

<sup>20</sup> Siehe gemeinsames Schreiben von DIHK BDI ZDH BDA BdB GDV BGA an das BMF vom 11.02.2015.

<sup>21</sup> Siehe hierzu Positionspapier der ASU/DIE FAMILIENUNTERNEHMER (Stand: 27.01.2015).

<sup>22</sup> Siehe die Beiträge von Hannes/von Oertzen in der FAZ vom 20.01.2015, S. 25 und FAZ vom 28.01.2015, S. 25.

<sup>23</sup> Vgl. Steger/Königer, BB 2015, S. 157

<sup>24</sup> Vgl. Zipfel/Lahme, DStZ 2015, S. 64

<sup>25</sup> Vgl. Bockhoff/Christopheit, DB 2015, S. 393



Betrachtung des Verwaltungsvermögens über die ganze Unternehmensgruppe hinweg und durch eine Nettobetrachtung des Verwaltungsvermögens, also eine Saldierung von aktivem Verwaltungsvermögen und Schulden.

- Das Nettoverwaltungsvermögen wird erbschaftsteuerlich nicht verschont, soweit es einen pauschal als betriebsnotwendig anerkannten Umfang von 20 % des Unternehmenswerts übersteigt, womit der Kritik des BVerfG an der bisher starren Grenze von 50 % Rechnung getragen wird.
- Die einer Bedürfnisprüfung unterliegenden großen Unternehmensübergaben werden anhand eines erwerberbezogenen Freibetrages von 120 Mio. € abgegrenzt.
- Der Tatsache, dass die Erbschaftsteuer auf Unternehmerebene geschuldet ist, wird durch pauschalierte Abschläge auf das Nettoverwaltungsvermögen Rechnung getragen, um den auf Erwerberebene verwertbaren Teil des Nettoverwaltungsvermögens zu bestimmen.
- Es erfolgt eine eindeutige Definition des Verschonungsbedarfs durch Heranziehung des auf Unternehmerebene verfügbaren Teils des Nettoverwaltungsvermögens als Indikator für die Bedürfnisprüfung.
- Dem Umstand, dass der Erwerber von Unternehmensanteilen unter Umständen keinen Einfluss auf die Ausschüttung bzw. Verwertung von Verwaltungsvermögen hat und Verwaltungsvermögen auch nicht immer verwertbar ist, wird durch eine umfassende Stundungsregelung Rechnung getragen.

- Es gibt eine Reinvestitionsklausel, die zu einer weiteren Entlastung bei der Erbschaftsteuer führt, wenn Verwaltungsvermögen innerhalb eines bestimmten Zeitraums in produktives Verwaltungsvermögen investiert wird.

## 2. Die Definition des Verwaltungsvermögens

Die Regelung über das Verwaltungsvermögen in § 13b Abs. 2 Satz 1 ErbStG ist nicht mit Art. 3 Abs. 1 GG vereinbar, weil sie bei Vorliegen der übrigen Förderbedingungen die Erwerber von begünstigtem Vermögen selbst dann insgesamt in den Genuss des Verschonungsabschlags gelangen lässt, wenn es bis zu 50 % aus vom Gesetz als grundsätzlich nicht förderungswürdig angesehenem Verwaltungsvermögen besteht, ohne dass hierfür ein hinreichend tragfähiger Rechtfertigungsgrund erkennbar ist.<sup>26</sup>

Zunächst hält das Gericht die mit den Regelungen zum Verwaltungsvermögen verfolgten Ziele, grundsätzlich nur produktives Vermögen zu fördern und Umgehungsstrategien zu unterbinden, für legitim. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass das Gericht die Umschreibung dessen, was der Gesetzgeber für verschonungswürdiges produktives Vermögen hält und was er als nicht förderungswürdiges, eben unproduktives Verwaltungsvermögen einstuft, für verfassungsgemäß erachtet.<sup>27</sup> Auch hierbei steht dem Gesetzgeber, wie das Gericht ausdrücklich betont, ein weiter Einschätzungs- und Gestaltungsspielraum zu.

Entscheidend ist daher die Frage, was künftig unter Verwaltungsvermögen zu verstehen ist. Hier kann im Grundsatz an die bestehenden gesetzlichen Regelungen angeknüpft

<sup>26</sup> Vgl. BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 231

<sup>27</sup> Vgl. BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 177

werden. Allerdings sollte die bisherige gesetzliche Regelung zum Inhalt des Verwaltungsvermögens in zwei Richtungen korrigiert werden:

- Zunächst sollte die Ermittlung des Verwaltungsvermögens im Rahmen einer Unternehmensgruppe nicht mehr an den Einzelgesellschaften festgemacht werden, vielmehr sollte eine konsolidierte, ggf. anteilige, Betrachtung, beispielsweise auf Basis eines Konzernabschlusses, zugelassen werden. Eine solche konsolidierte Betrachtung würde die komplizierte Ermittlung des Verwaltungsvermögens in Familienunternehmensgruppen nicht nur vereinfachen. Es wäre auch die vom Bundesverfassungsgericht an dieser Stelle betonte Gestaltungs- und Missbrauchsanfälligkeit deutlich reduziert.
- Sodann sollte der bisherige Ansatz des Verwaltungsvermögens mit dem Bruttowert (vor Abzug von Verbindlichkeiten) durch eine Nettobetrachtung ersetzt werden. Eine Nettobetrachtung gibt es bisher bekanntlich bei den „Cash-Positionen“ in § 13b Abs. 2 S. 1 Nr. 4a ErbStG. In unserem Modell würden ganz grundsätzlich bei der Ermittlung des Verwaltungsvermögens alle Verbindlichkeiten und Rückstellungen eines Unternehmens bzw. einer Unternehmensgruppe vom Verwaltungsvermögen insgesamt zum Abzug gebracht. Ein solcher Ansatz, der die bisher nur für das Finanzvermögen geregelte Nettobetrachtung auf das gesamte Verwaltungsvermögen überträgt, unterstellt im Einklang mit der betriebswirtschaftlichen und bilanzrechtlichen Betrachtung, dass vorrangig die im Verwaltungsvermögen abgebildeten liquiden Bestand-

teile des Aktivvermögens fremdfinanziert sind. Eine nur quotale Berücksichtigung von Fremdkapital würde hingegen der betrieblichen Realität nicht gerecht, was am Beispiel von Pensionsrückstellungen und ggf. auf der Aktivseite aktivierten Rückdeckungsansprüchen gut nachvollzogen werden kann.

Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass jedes Unternehmen in seinem operativen Betrieb liquide Mittel benötigt, solche also in gewissem Umfang gerade nicht unproduktives Vermögen, sondern genuiner Bestandteil eines jeden produktiven Geschäftsbetriebes sind, sollte ein Teil des Nettoverwaltungsvermögens dem produktiven Vermögen zugeordnet werden. Unser Modell geht hier von einem Betrag von 20 % des Unternehmenswertes aus. Um Unternehmen mit sehr hohem Verwaltungsvermögensbestand nicht durch einen solchen „Freibetrag von 20 %“ erbschaftsteuerlich zu begünstigen, könnte dieser prozentuale Ansatz schrittweise auf null reduziert werden, wenn die Netto-Verwaltungsvermögensquote z.B. die Grenze von 50 % des Unternehmenswertes übersteigt.

Das so ermittelte Nettoverwaltungsvermögen wird sodann dem Regelsteuersatz der Erbschaftsteuer unterworfen. Das Nettoverwaltungsvermögen würde – vorbehaltlich der in Ziff. 5 behandelten Stundungsmöglichkeit – damit ebenso behandelt wie vererbtes Privatvermögen, obwohl es wegen der steuerlichen Ausschüttungsbelastung, die latent auf ihm ruht, nicht netto in der Hand des Gesellschafters verfügbar ist. Im Ergebnis würde also das bisherige Alles-oder-Nichts-Prinzip ersetzt durch ein Vollbesteuerungskonzept für das Nettoverwaltungsvermögen, das wir – wie noch zu zeigen sein wird – mit einem Stundungs- und Reinvestitionsmodell koppeln würden.

### 3. Die Bedürfnisprüfung

Das Bundesverfassungsgericht fordert im Falle einer Verschonung großer Familienunternehmen von der Erbschaftsteuer eine individuelle Bedürfnisprüfung oder eine Obergrenze der Verschonung. Bei der Frage, was die Bedürfnisprüfung konkret bedeutet, sind insbesondere zwei zentrale Aussagen der Urteilsgründe wichtig: Einmal die Grunderkenntnis, wonach die gegenwärtige Ausgestaltung der Verschonungsregelungen die Intention des ErbStG zur Liquiditätssicherung klar erkennen lasse und zum anderen die Aussage, wonach es ohnehin fraglich erscheine, wie exakt die Wirkungen eines Liquiditätsentzugs durch die Erbschaftsteuer in einem Unternehmen „gemessen“ werden können.<sup>28</sup>

Wenn man diese Aussagen des Bundesverfassungsgerichtes ernst nimmt, dann kann die Bedürfnisprüfung nicht bedeuten, dass ein Unternehmen künftig nachweisen oder belegen müsste, dass es ohne eine erbschaftsteuerliche Verschonung in Liquiditätsschwierigkeiten käme. Das Gericht macht dem Gesetzgeber auch nicht zur Auflage, durch die Erbschaft oder Schenkung miterworbenes, nicht begünstigtes Vermögen, oder schon vor dem Erwerb vorhandenes eigenes Vermögen in die Bedürftigkeitsprüfung mit einzubeziehen. Vielmehr überlässt das Gericht diese Frage ausdrücklich der gesetzgeberischen Gestaltungsfreiheit.<sup>29</sup>

Nach alledem ist zunächst zu definieren, für welche Unternehmen eine Bedürfnisprüfung notwendig ist; es geht hier um die Umschreibung dessen, was „große Unternehmen“ sind. Sodann ist zu definieren, was die Bedürfnisprüfung konkret bedeutet.

#### 3.1 Große Unternehmen

Zur Abgrenzung dessen, wie ein großes Unternehmen definiert werden

könnte, gibt das Gericht einen Hinweis auf die Empfehlung der EU-Kommission vom 06.05.2003, wonach zu den kleinen und mittleren Unternehmen solche gezählt werden, die weniger als 250 Arbeitnehmer beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. € erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. € beläuft.<sup>30</sup> Soweit ersichtlich herrscht in der Diskussion gegenwärtig Übereinstimmung darüber, dass die KMU-Definition im vorliegenden Zusammenhang untauglich ist. Dies hängt letztendlich damit zusammen, dass die europarechtliche Einordnung von Unternehmen in Größenklassen völlig andere Ziele verfolgt und dass ein großes Unternehmen in Deutschland naturgemäß etwas völlig anderes ist als ein großes Unternehmen in Griechenland oder Portugal. Ferner erlaubt die schlichte Größe eines Unternehmens keinen Rückschluss auf den damit verbundenen Unternehmenswert und damit auch nicht auf den Umfang eines von der Erbschaftsteuer ganz oder teilweise verschonten Erwerbs.

Das Gericht überlässt es letztendlich dem Gesetzgeber, anstelle der Abgrenzung zwischen kleinen und mittleren bzw. großen Unternehmen eine Förderungshöchstgrenze einzuführen. Der Gesetzgeber „könne auch eine absolute Obergrenze festlegen“.<sup>31</sup> Dabei verweist das Bundesverfassungsgericht auf den Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Sicherung der Unternehmensnachfolge vom 30.05.2005.<sup>32</sup> Hier war eine Förderungshöchstgrenze von 100 Mio. € beabsichtigt, jenseits derer die Steuerverschonung enden sollte. Unser Reformvorschlag greift diesen Hinweis des Gerichtes auf und bezieht die Grenze auf den Wert des erworbenen Anteils und nicht auf den Unternehmenswert. Bis zu einer solchen Obergrenze sollte die Steuerverschonung auch künftig ohne

28 BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 144  
29 BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 175

30 BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 174  
31 BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 175  
32 BT-Drucks. 15/5555, S. 10

Bedürfnisprüfung möglich bleiben. Freilich sehen wir diese Obergrenze nicht als Ende der Verschonung, sondern als Grenze zum Beginn der Verschonungsprüfung. Würde man diese Schwelle nicht an den Übertragungswert, sondern an den Unternehmenswert koppeln, so drohte u.E. schon wieder eine gleichheitswidrige Verschonung. Ein Beispiel verdeutlicht dies: Angenommen fünf Gesellschafter vererben ein Unternehmen im Wert von 200 Mio. € an jeweils einen Nachfolger. Jeder Erwerber erhielte damit einen Wert von 40 Mio. €. Falls nicht der Übertragungswert, sondern der Unternehmenswert die Obergrenze bildete und diese bei 120 Mio. € läge, müsste jeder der Nachfolger das Bedürfnis nach Verschonung individuell nachweisen. Demgegenüber bliebe ein Alleinerbe eines Unternehmens im Wert von 90 Mio. € ohne Bedürfnisprüfung in der Verschonung. Für ihn würde die gesetzliche Vermutung greifen, dass nämlich die Zahlung der Erbschaftsteuer Arbeitsplätze gefährdet. Dieses Ergebnis widerspricht dem Gleichheitsgrundsatz. Oder plakativ: Wer eine Eigentumswohnung erbt, dessen Besteuerung darf auch nicht am Wert des gesamten Häuserblocks hängen.

Liest man die Urteilsbegründung sorgfältig, so wird deutlich, dass es dem Bundesverfassungsgericht im Kern auch nicht um eine Differenzierung zwischen kleinen und mittleren Unternehmen – einerseits – und großen Unternehmen – andererseits – geht. Es geht ihm vielmehr um die individuelle Ungleichbehandlung begünstigten Vermögens gegenüber nicht begünstigtem Vermögen in der Hand des Grundrechtsträgers des Gleichheitssatzes, also in der Hand der einzelnen natürlichen Person. Dabei stellt das Gericht in seiner Argumentation auf die absolute Höhe der Vergünstigung ab.<sup>33</sup> Es versteht sich daher fast von selbst, dass sich die Unverhältnismäßigkeit nicht an

der Frage festmachen lässt, ob ein Unternehmen, dessen Anteile erworben werden, groß oder nur mittelgroß ist. Unverhältnismäßig kann immer nur die Ungleichbehandlung verschiedener Sachverhalte in der Hand des Grundrechtsadressaten sein. Dies sieht auch das Gericht, wenn es formuliert, das „Maß der Ungleichbehandlung ist umso größer, je umfangreicher der steuerbefreite Erwerb ist. Da die §§ 13a und 13b ErbStG keine Obergrenze in Bezug auf das begünstigungsfähige Vermögen vorsehen, können auch Betriebe mit Unternehmenswerten von mehreren Milliarden Euro erbschaft- und schenkungsteuerfrei übertragen werden.“<sup>34</sup>

Insoweit als der Übertragungswert die vorgenannte Grenze übersteigt, bleibt nach unserem Modell die weitgehende (Regelverschonung) oder vollständige (Optionsverschonung) erbschaftsteuerliche Verschonung zwar weiter möglich, allerdings muss der Verschonungsbedarf jetzt konkret nachgewiesen werden. Unser Modell geht hier dahin, das (neu definierte) Verwaltungsvermögen zum Dreh- und Angelpunkt auch der Bedürfnisprüfung zu machen. Soweit dieses ausreicht, eine Erbschaftsteuerbelastung auch für das produktive Vermögen zu tragen, liegt keine Bedürftigkeit vor, soweit das Verwaltungsvermögen nicht ausreicht, ist der Nachweis individueller Bedürftigkeit im Sinne der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes erbracht.

### 3.2 Der Verschonungsbedarf und die Verschonungsprüfung im Einzelnen

Erbschaftsteuer fällt auf der Ebene des Unternehmers und nicht auf der Ebene des Unternehmens an. Verwaltungsvermögen, das im Betrieb gebunden ist, müsste daher zunächst auf der Gesellschafterebene verfügbar gemacht werden, um es zur Bezahlung von Erbschaftsteuer verwenden

zu können. Liquidies Vermögen müsste also zunächst ausgeschüttet werden und illiquides Verwaltungsvermögen (z.B. eine fremdvermietete Immobilie) müsste zunächst verkauft werden, um einen damit verbundenen Veräußerungserlös an den Gesellschafter ausschütten zu können. Folgt man unserem Ansatz, so ist also nur der Teil des im Unternehmen vorhandenen Verwaltungsvermögens in die Bedürfnisprüfung einzubeziehen, der auch auf Gesellschafterebene ankommen würde. Diesen verwertbaren Teil des Verwaltungsvermögens wollen wir durch einen pauschalen Abschlag auf das im Unternehmen vorhandene Nettoverwaltungsvermögen ermitteln. Da das Verwaltungsvermögen als solches bereits durch eine erhebliche auf ihm selbst lastende Erbschaftsteuer reduziert ist<sup>35</sup> und da die Ausschüttung von Vermögen aus dem Unternehmen selbst auch Ertragsteuern kostet, ist ein pauschaler Abschlag in der Größenordnung von 60 % gerechtfertigt.

Bedürftigkeit liegt nach unserem Modell nach alledem nicht vor, soweit durch eine schenkweise oder erbfallbedingte Übertragung von Unternehmensanteilen die vorgenannte Schwelle von 120 Mio. € überschritten wird und der Gesellschafter eines großen Familienunternehmens in der Lage ist, die auf den diese Wertgrenze übersteigenden Teil des Produktivvermögens entfallende Erbschaftsteuer aus dem verwertbaren Verwaltungsvermögen zu bezahlen. Soweit das auf Gesellschafterebene verfügbare Verwaltungsvermögen demgegenüber nicht ausreicht, um die auf das Produktivvermögen entfallende Steuerbelastung zu bedienen, wird das die Obergrenze übersteigende Produktivvermögen anteilig als weiterhin verschonungsbedürftig anerkannt und unterliegt dem bisherigen gesetzlichen Verschonungssystem.

33 BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 157 und 171

34 BVerfG vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, Rn. 171

35 Vgl. oben III.2.

**3.3 Mitvererbtes und vor-handenes Privatvermögen**

Eine Berücksichtigung des mitver-schenkten bzw. mitvererbten Privatvermögens im Rahmen der Bedürfnisprüfung erscheint schon vor dem Hintergrund der Lenkungsziele des Gesetzgebers verfehlt. Die Einbeziehung solchen Privatvermögens ist bei der angekündigten „minimalinvasiven Betrachtung“ auch nicht begründbar. Es kommt hinzu, dass eine Einbeziehung des Privatvermögens in die Bedürfnisprüfung u.E. auch gesetzestech-nisch nicht umsetzbar ist, ohne wiederum eine Vielzahl von Umgehungsmöglichkeiten zu eröffnen. Eine Einbeziehung mitvererbten Privatvermögens in die Bedürfnisprüfung müsste nämlich z.B. dann auch den Fall abbilden, dass zunächst nur Betriebsvermögen verschenkt wird und Jahre später Privatvermögen übertragen wird und vice versa. Was wäre, wenn Betriebsvermögen und Privatvermögen gleichzeitig oder nacheinander auf verschiedene Personen vererbt würde? Ein Auseinanderfallen der Übertragungswege für Betriebs- und Privatvermögen ergibt sich häufig auch aus erbvertraglichen Verpflichtungen, die dann ebenfalls zum Bestandteil der Bedürfnisprüfung gemacht werden müssten. Auch der Fall der Übertragung von Privatvermögen auf eine gemeinnützige Organisation wäre gesetzestech-nisch abzubilden. Daneben müsste die Übertragung mehrerer Unternehmen jeweils mit Verwaltungsvermögen berücksichtigt werden. Probleme über Probleme, die im Falle der Einbeziehung von Privatvermögen in die Bedürfnisprüfung die Möglichkeiten gesetzestech-nischer Regelungen sprengen würden und damit sofort wieder in die Nähe der Eröffnung verfassungswidriger Gestaltungs- und Missbrauchsmöglichkeiten rücken würde.

**4. Stundung und Reinvestition**

Da bei unserem Reformmodell aufgrund einer veränderten Besteuerung

des Verwaltungsvermögens die Erbschaftsteuerbelastung im Vergleich zur alten Regelung auch ansteigen könnte und da nicht jeder Gesellschafter eine Ausschüttung seines Verwaltungsvermögensanteils in einer Gesellschafterversammlung durchsetzen kann, sollte die Erbschaftsteuer, soweit sie auf Verwaltungsvermögen entfällt, verzinslich gestundet werden. Soweit sie auf produktives Vermögen entfällt, sollte eine zinslose Stundung erfolgen. Dem von der Erbschaftsteuerzahlung betroffenen Unternehmensnachfolger würde die Möglichkeit eingeräumt, die Tilgung der gestundeten Erbschaftsteuer an die für ihn verfügbare bzw. bei ihm in den Folgejahren ankommende Netto-Ausschüttung/Entnahme aus dem Unternehmen zu knüpfen. Erfolgen keine oder nur geringe Ausschüttungen/Entnahmen, würde sich der Stundungszeitraum für die Erbschaftsteuer entsprechend verlängern. Damit kann auch den Interessen von Minderheitsgesellschaftern Rechnung getragen werden, die keinen Einfluss auf die Ausschüttungs- bzw. Entnahmepolitik haben.

Ferner sollte anerkannt werden, dass eine Umwandlung von Verwaltungsvermögen in Produktivvermögen innerhalb einer bestimmten „Reinvestitionszeit“ eine erbschaftsteuerlich begünstigte Reinvestition darstellt und im Ergebnis die auf das Verwaltungsvermögen und das Produktivvermögen entfallende Erbschaftsteuer vermindert.

**5. Ein Fallbeispiel**

Das folgende stark vereinfachende Fallbeispiel soll unseren Reformvorschlag verdeutlichen. Im Beispiel handelt es sich um ein großes, international tätiges Familienunternehmen mit einer Kapitalgesellschaft als Muttergesellschaft. Folgende Eckpunkte sind für das Rechenmodell im Rahmen der Bedürfnisprüfung von Bedeutung (Angaben in Mio. €):

<b>Unternehmenswert</b>	<b>2.000</b>
<b>Verwaltungsvermögen (bei konsolidierter Betrachtung):</b>	
fremd vermietete Immobilien	50
Wertpapiere, Anteile an KapG bis 25 %	620
Forderungen, Bankguthaben, etc.	1.000
Summe Bruttoverwaltungsvermögen	1.670
abzgl. Verbindlichkeiten, Rückstellungen	-950
<b>Nettoverwaltungsvermögen</b>	<b>720</b>
abzgl. Freibetrag (20 % des Unternehmenswerts)	-400
<b>steuerpflichtiges Nettoverwaltungsvermögen</b>	<b>320</b>
<b>übriges produktives Vermögen (Pendant zum Verwaltungsvermögen)</b>	<b>1.680</b>

Soll bei diesen Ausgangsdaten z.B. ein Anteil an der Unternehmensgruppe von 10 % auf einen Unternehmensnachfolger unentgeltlich übertragen werden, so wird nach unserem Reformmodell eine Bedürfnisprüfung erforderlich, da der Wert des geschenkten Anteils (200 Mio. €) die Obergrenze von (angenommen) 120 Mio. € übersteigt.<sup>36</sup> Die Bedürfnisprüfung würde nach folgendem Schema verlaufen, wobei eine Inanspruchnahme der Vollverschonung durch den Erwerber auf das nach der Bedürfnisprüfung verbleibende begünstigte produktive Betriebsvermögen angenommen wird.

In die Bedürfnisprüfung fällt nur der Teil des übertragenen Betriebsvermögens, der nach Abzug des steuerpflichtigen Verwaltungsvermögens verbleibt (produktives Vermögen). Bezogen auf den 10 %-igen Anteil berechnet sich das der Bedürfnisprüfung unterliegende produktive Vermögen wie folgt:

Wert des Unternehmensanteils	200
abzgl. anteiliges Verwaltungsvermögen (10 % von 320)	32

<sup>36</sup> Die Obergrenze von 120 Mio. € ist angelehnt an den Höchstbetrag im Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Sicherung der Unternehmensnachfolge vom 30. Mai 2005, erhöht um 20 %.



<b>Wert des produktiven Vermögens nach Abzug des steuerpflichtigen Verwaltungsvermögens</b>	<b>168</b>
abzgl. Wert, der keiner Bedürfnisprüfung unterliegt (Obergrenze als Freibetrag)	-120
<b>Wert des produktiven Vermögens über € 120 Mio.</b>	<b>48</b>

Sodann bedarf es der Ermittlung des anteiligen verwertbaren Nettoverwaltungsvermögens, auf dessen Basis der Umfang des von der Verschonung ausgenommenen Teils des produktiven Vermögens wie folgt bestimmt werden kann:

Anteiliges Verwaltungsvermögen	32
abzgl. Verwertungsabschlag (60 %)	-19,2
<b>für Erbschaftsteuerzahlung bei Verwertung des Verwaltungsvermögens verfügbarer Betrag</b>	<b>12,8</b>
Entspricht einem anteiligen nicht verschonten Betrag des produktiven Vermögens von (12,8/Steuersatz 30 % x 100 %)	42,67

Im Ergebnis ergibt sich aufgrund dieser Berechnungsschritte folgende Erbschaftsteuerbelastung für den Erwerber des 10 %-igen Unternehmensanteils:

Erbschaftsteuer auf Verwaltungsvermögen (30 % von 32)	9,6
Erbschaftsteuer auf produktives Vermögen, das auch nach der Bedürfnisprüfung begünstigt ist (bei 100 % Verschonungsabschlag keine Erbschaftsteuer)	0
Erbschaftsteuer auf produktives Vermögen nach Bedürfnisprüfung, das nicht begünstigt ist (42,67 x Steuersatz 30 %)	12,80
<b>Erbschaftsteuer insgesamt</b>	<b>22,40</b>

Die Steuerquote bezogen auf den Anteil von 200 Mio. € beträgt somit im Beispiel 11,20 %.

Dieser Erbschaftsteuerbetrag würde nach unserem Modell folgenden Stundungsregelungen unterliegen:

Zinslose Stundung der Steuer auf das produktive Vermögen	12,8
Verzinsliche Stundung der Steuer auf das Verwaltungsvermögen	9,6

Ergänzend würde eine Investition des Verwaltungsvermögens in den kommenden Jahren in begünstigtes Vermögen dazu führen, dass sich die vorgenannte Steuerbelastung weiter reduziert.

### V. Die Folgen des Urteils

Nach dem Urteilstenor ist das bisherige Recht bis zu einer Neuregelung weiter anwendbar. Der Gesetzgeber ist verpflichtet, eine Neuregelung spätestens bis zum 30.06.2016 zu treffen.

Im Nachgang zum Erlass des Urteils ist die Frage diskutiert worden, ob das Erbschaftsteuergesetz automatisch ohne Weiteres außer Kraft tritt, wenn eine Neuregelung durch den Gesetzgeber nicht bis zu 30.06.2016 getroffen ist. Der Wortlaut des Tenors spricht eindeutig gegen ein automatisches Ende des Gesetzes. Wir sollten dem Bundesverfassungsgericht durchaus auch unterstellen, dass es dann, wenn es ein automatisches Außerkrafttreten des Erbschaftsteuergesetzes mit dem Ablauf des 30.06.2016 gewollt hätte, dies auch eindeutig formuliert hätte. Es unterliegt daher u.E. keinem Zweifel – und dies wurde zwischenzeitlich vom Berichterstatter des Bundesverfassungsgerichtes auch mehrfach bestätigt – dass das Verstreichenlassen der Frist nicht zu einem „schenkungs- und erbschaftsteuerlosen Zustand“ führen würde. Vielmehr würde das Gericht sodann mit einer Vollzugsanordnung gemäß § 35 Bundesverfassungsgerichtsgesetzes reagieren.

Interessanterweise hat das Gericht an mehreren Stellen des Urteils darauf hingewiesen, „dass die Anordnung der Fortgeltung der verfassungswidrigen Normen keinen Vertrauensschutz gegen eine auf den Zeitpunkt der Verkündung dieses Urteils bezogene rückwirkende Neuregelung begründet, die einer exzessiven

Ausnutzung gerade der als gleichheitswidrig befundenen Ausgestaltungen der §§ 13a und 13b ErbStG die Anerkennung versagt.“ Wie aus politischen Kreisen zu vernehmen ist, beabsichtigt die Regierungskoalition keine rückwirkende Neufassung des Gesetzes, auch nicht in Bezug auf die vom Gericht so bezeichnete „exzessive Ausnutzung“. Nichtsdestotrotz kann sich im Gesetzgebungsverfahren vieles noch ändern und aus Äußerungen der Finanzverwaltung ist erkennbar, dass der Umfang der Nutzung der Verschonungsregelungen im Zeitraum bis zum Abschluss des Gesetzgebungsverfahrens sorgfältig beobachtet werden wird. Sollte eine Bugwelle von Unternehmensübertragungen in den nächsten Monaten stattfinden, die den Eindruck entstehen lassen, dass es zu einer exzessiven Ausnutzung bestimmter Gestaltungsmöglichkeiten im geltenden Recht kommt, so sind rückwirkende Reaktionen des Gesetzgebers nicht auszuschließen. Wer deshalb noch unter Nutzung des derzeit geltenden Erbschaftsteuergesetzes Schenkungen durchführen möchte, sollte unbedingt mit den allseits bekannten Rückfall- bzw. Widerrufs Klauseln für den Fall arbeiten, dass eine den Steuerzustand verschlechternde Rückwirkung des Gesetzes verabschiedet wird.

### VI. Ergebnis

Der vorstehend in den wesentlichen Eckpunkten erläuterte Vorschlag eines Reformmodells für die Erbschaftsteuer würde es dem Gesetzgeber ermöglichen, auch für große Familienunternehmen kalkulierbare Rahmenbedingungen für eine Bedürfnisprüfung zu schaffen, die sich an den Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts orientieren. Die Bedürftigkeit wird nicht an eine Ermessensentscheidung der Finanzbehörde geknüpft, sondern an den Umfang des verwertbaren Verwaltungsvermögens als eindeutig bestimmbar Größe. Dies trägt zur Rechtssicherheit bei der Regelung der Unternehmensnachfolge und zur Verwaltungsvereinfachung bei.

# Nachfolge ist weiblich – Generation Töchter in der Führungsebene von Familienunternehmen



Charlotte Marie Layher, B.A.  
Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Rechtsanwalt

Die weibliche Nachfolge in Familienunternehmen gewinnt zunehmend an praktischer Bedeutung. Neben grundlegenden theoretischen Aspekten soll im Folgenden die spezifische und bislang kaum untersuchte Übergabekonstellation Mutter-Tochter beleuchtet werden. Im Fokus stehen hierbei die Besonderheiten im Nachfolgeprozess und auf dem Weg in die Führungsposition. Herausgestellt werden soll, dass Töchter in der akuten Nachfolgelage deutscher Familienunternehmen ein Teil der Problemlösung sein und wesentlich zur Kontinuität in der Unternehmensnachfolge beitragen können.

## I. Einführung

Mehr als bei jeder anderen Unternehmensform definiert sich der Wert eines Familienunternehmens durch seine Fähigkeit, länger am Markt zu bestehen als die Konkurrenz.<sup>1</sup> Familienunternehmen verfolgen eine langfristig ausgerichtete Strategie, in deren Zentrum das dynastische Motiv steht. Ziel soll sein, eine generationenübergreifende Nachhaltigkeit, sowie einen starken Familienzusammenhalt im Unternehmen zu schaffen.<sup>2</sup> Die Zukunft des Unternehmens hängt vor allen Dingen davon ab, ob sich ein geeigneter Nachfolger finden lässt.<sup>3</sup> Dies stellt eine der größten Herausforderungen für das Management eines familiengeführten Unternehmens dar. Im Zeitraum von 2014 bis 2018 steht in etwa 135.000 deutschen Familienunternehmen eine Übergabe an, da die Eigentümer alters- oder krankheitsbedingt aus dem Unternehmen aus-

steigen werden.<sup>4</sup> Hiervon werden ca. zwei Millionen Beschäftigte betroffen sein. Deutlich wird anhand dieser statistischen Kennzahlen, dass die Kontinuität des Familienunternehmens nicht nur für die Eigentümerfamilie(n) selbst, sondern ebenso für Wirtschaft und Gesellschaft von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung ist.

Obwohl sich alternative Übergabemodelle herausgebildet haben, präferiert der Großteil der Familienunternehmer immer noch die familieninternen Nachfolger.<sup>5</sup> Allerdings zeigen verschiedene Studien, dass viele Unternehmen den Sprung in die nächste Generation nicht schaffen. Dies hat viele Gründe. Zum einen wird die Notwendigkeit einer rechtzeitigen und zielstrebigem Planung der Nachfolge nicht erkannt oder verdrängt.<sup>6</sup> Zum anderen schafft der demografische Wandel einen Mangel an potenziellen Nachfolgekandidaten. Oft hat die nachfolgende Generation auch andere berufliche Interessen

## INHALT

- I. Einführung
- II. Theoretische Grundlagen
  - 1. Begriff und Relevanz der Nachfolge
  - 2. Familieninterne Nachfolge
  - 3. Zwischenfazit
- III. Unternehmensnachfolge durch Töchter
  - 1. Rolle von Töchtern in Familienunternehmen
  - 2. Gleichgeschlechtliche Nachfolge
  - 3. Dimensionen im Nachfolgeprozess
    - 3.1 Kommunikation
    - 3.2 Vertrauen
    - 3.3 Schatteneffekt
    - 3.4 Macht und Kontrolle
    - 3.5 Erklärungsansätze
- IV. Ausblick

## Keywords

Familienunternehmen; Nachfolge; Weibliche Führungskräfte

und zieht es vor, als Gründer aktiv zu werden, anstatt den Familienbetrieb weiterzuführen.<sup>7</sup> Eine Umfrage unter international Studierenden, deren

1 Vgl. Stamm/Lubinski, Journal of Family Business Strategy 2011, S. 117

2 Vgl. Chrisman/Kellermanns/Liano, Family Business Review 2009, S. 9

3 Wenn im Folgenden von „Nachfolge“ oder „Nachfolger“ gesprochen wird, ist dies im Sinne von Führungsnachfolge bzw. Führungsnachfolger (Übernahme der Managementfunktion) und von Vermögensnachfolge bzw. Vermögensnachfolger (Übernahme der Eigentumsposition/Gesellschafterposition) zu verstehen

4 Aufgrund fehlender amtlicher Statistiken schätzt das IfM Bonn seit Mitte der 1990er Jahre die Anzahl der vor der Übergabe stehenden Unternehmen in Deutschland, vgl. dazu Kay/Suprinovič, IfM Bonn Daten und Fakten Nr. 11 2013, S. 14

5 Vgl. Moog/Kay/Schlömer-Laufen/Schlepphorst, IfM Bonn Materialien Nr. 216 2012, S. 5

6 Vgl. Langenscheidt/May, Lexikon der deutschen Familienunternehmen 2014, S. 17

7 Vgl. Zellweger/Sieger/Halter, Journal of Business Venturing 2011, S. 526

Eltern ein Familienunternehmen führen, ergab, dass nur 7 % direkt nach dem Studium das Unternehmen übernehmen wollen (vgl. Abbildung 1).<sup>8</sup> Zwar steigt dieser Anteil nach fünf Jahren Berufserfahrung auf 13 % an, doch ist dieser immer noch gering. Insgesamt sehen sich 22,7 % aller Befragten als potenzielle Nachfolger. In Deutschland übersteigt derzeit noch die Anzahl der an einer Nachfolge Interessierten die Anzahl der übernahmewürdigen Unternehmen, doch das Nachfolgepotenzial schrumpft.<sup>9</sup> So suchen zunehmend mittelständische Betriebe vergeblich nach einem Nachfolger.<sup>10</sup> Besonders große Schwierigkeiten ergeben sich in ländlichen Regionen und in spezifischen Branchen, die an Attraktivität verloren haben. Alle diese Ausführungen belegen eine ernst zu nehmende Nachfolgerlücke, die es unbedingt zu schließen gilt. Möchte man das Fortbestehen des wichtigsten Unternehmenstyps in Deutschland sichern, sollten Nachfolger in Betracht gezogen werden, die bisher nur eine untergeordnete Rolle gespielt haben; Frauen und insbesondere Unternehmertöchter.<sup>11</sup>

## II. Theoretische Grundlagen

### 1. Begriff und Relevanz der Nachfolge

Die Nachfolge ist als dynamischer und längerfristiger (teils iterativer) Prozess zu verstehen, in welchem sich die Rollen und Pflichten der zwei betreffenden Parteien – Übergeber und Nachfolger – überschneiden und abhängig voneinander entwickeln.<sup>12</sup> Am Ende steht das Ziel, Eigentum und Führung erfolgreich zu über-

8 Vgl. Zellweger/Sieger, Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses 2012, S. 35

9 Vgl. Kay/Suprinovič, IfM Bonn Daten und Fakten Nr. 11 2013, S. 19

10 Vgl. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013, S. 3

11 Vgl. Moog/Kay/Schlömer-Laufen/Schlepphorst, IfM Bonn Materialien Nr. 216 2012, S. 18

12 Vgl. Cadieux/Lorrain/Hugron, Family Business Review 2002, S. 18

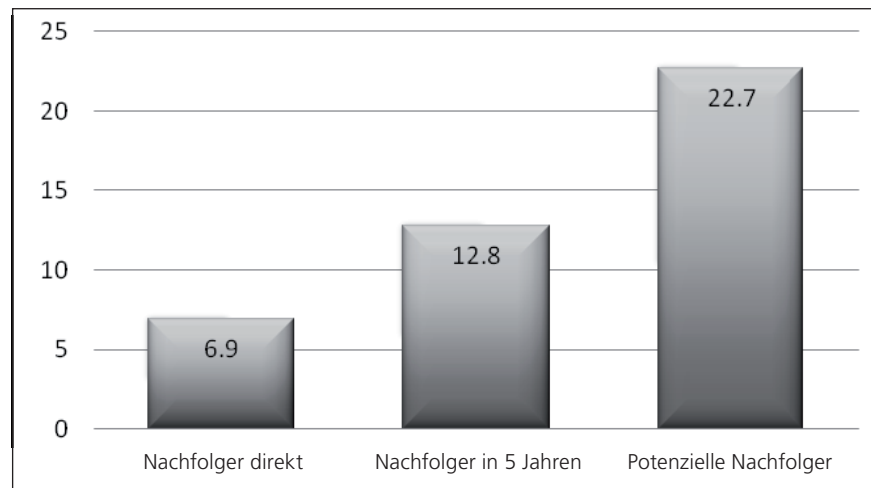


Abb. 1: Nachfolgerkategorien, in % aller befragten Studenten mit Hintergrund Familienunternehmen (Quelle: Zellweger/Sieger (2012), S. 10)

geben. Die Nachfolge stellt einen schwierigen Unternehmensvorgang dar, denn es werden Strukturen aufgebrochen und neu zusammengesetzt, Familienverhältnisse müssen geklärt und neu geordnet werden. Diese Komplexität lässt sich durch das *Drei-Kreise-Modell* mit den Einzelsystemen Eigentum (Gesellschafter), Management (Unternehmen) und Familie beschreiben.<sup>13</sup> Da die Nachfolgethematik alle diese drei Systeme berührt, müssen die Weichen für eine Übergabe in jedem System gestellt werden. Längst nicht alle Familienunternehmen durchleben einen solchen Prozess der Veränderung erfolgreich, denn Ausstieg und Übergabe sind nicht nur ein komplexer, sondern auch emotionaler Entscheidungsprozess, der oft schwieriger verläuft als erwartet.<sup>14</sup> Deshalb ist die Regelung der Nachfolge eines der wichtigsten Anliegen und Aufgaben von Familienunternehmen.<sup>15</sup> Die hohe Relevanz des Nachfolgethemas spiegelt sich auch in der Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen wider. Im Vergleich zu anderen Forschungsthemen rund um Familienunternehmen gilt

13 Dieses Modell geht auf die Wissenschaftler Tagiuri und Davis (1982) zurück

14 Vgl. Langenscheidt/May, Lexikon der deutschen Familienunternehmen 2014, S. 19

15 Vgl. Chua/Chrisman/Sharma, Family Business Review 2003, S. 91

die Nachfolge als eine der häufigsten Untersuchungsgegenstände.<sup>16</sup>

### 2. Familieninterne Nachfolge

Sobald Eigentum und Führung von einem Familienmitglied auf ein anderes übergeht, spricht man von einer familieninternen Nachfolge.<sup>17</sup> Obwohl empirische Zahlen (vgl. Abbildung 2) die hohe praktische Relevanz dieses von Familienunternehmern präferierten Modells der Nachfolge belegen, sind wissenschaftliche Arbeiten zu diesem Thema fragmentiert.<sup>18</sup> Gründe für eine Nachfolge innerhalb des Familienkreises sind zum einen u.a. der Ressourcenerhalt und die Bewahrung einer spezifischen Unternehmenskultur.<sup>19</sup> Zum anderen die Sicherstellung der Unternehmenskontrolle durch die Familie und die geringere finanzielle Belastung.<sup>20</sup> Oft gestalten sich familieninterne Nachfolgelösungen jedoch komplexer und nehmen mehr Zeit in Anspruch als andere Übergabemodelle.<sup>21</sup> Auffällig ist, dass nur bei einem relativ kleinen Anteil aller familien-

16 Vgl. Cabrera-Suárez, The Leadership Quarterly 2005, S. 72

17 Vgl. De Massis/Chua/Chrisman, Family Business Review 2008, S. 183

18 Vgl. Debicki/Matherne/Kellermanns/Chrisman, Family Business Research 2009, S. 162

19 Vgl. Zhara/Hayton/Salvato, Entrepreneurship Theory & Practice 2004, S. 363

20 Vgl. Ansari/Goergen/Mira, Journal of Corporate Finance 2014, S. 8

21 Vgl. Halter/Kammerlander, KMU Next Schriftenreihe 2 2014, S. 53

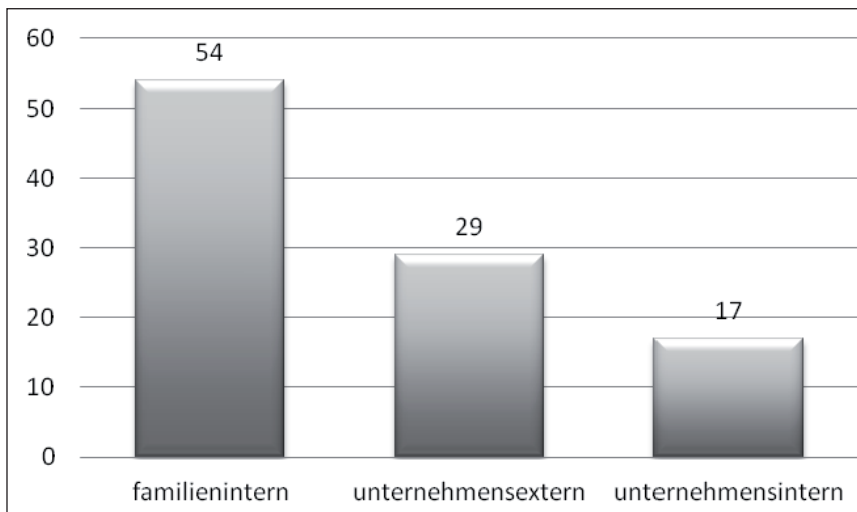


Abb. 2: Gewählte Nachfolgelösungen in % (Quelle: Kay/Suprinovič (2013), S. 19)

internen Übergabefälle eine Tochter die Nachfolge antritt.<sup>22</sup> Nimmt man aber an, dass Frauen verstärkt in Managementebenen gelangen, so kann geschätzt werden, dass bis zum Jahr 2035 schon 31 % der Familienunternehmen von einem weiblichen Nachfolger weitergeführt werden.<sup>23</sup> Diese Prognose steht im Gegensatz zu Einschätzungen aus dem Jahr 2010, wonach die deutsche Volkswirtschaft eine Gesellschaft von Familienunternehmen bleiben wird, die vor allem von Männern geleitet wird.<sup>24</sup> Der nun erwartete Anstieg zeigt die zunehmende Bedeutung der Frauen für die Kontinuität und das Wachstum von Familienunternehmen.<sup>25</sup>

### 3. Zwischenfazit

Heute zeichnet sich in der Wirtschaft ein erkennbarer Wandel ab, denn die Zahl der Frauen, die eine Führungsposition verantworten, steigt kontinuierlich, wenn auch langsam. Hier lässt sich eine Parallele zu Familienunternehmen ziehen, denn mehr Töchter fordern ihren Anspruch auf eine Managementposition ein und

steigen nach oder schon während ihrer Ausbildung in das Unternehmen ein.<sup>26</sup> Viele Töchter sind zunehmend karriereorientiert und sich ihrer Stellung bewusst.<sup>27</sup> Da die kulturelle Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen in Nordamerika und Europa seit Ende der siebziger Jahre gestiegen ist, wurde angestrebt, Frauen auch an der Spitze von Familienunternehmen zu etablieren. Dennoch sind Töchter im Kontext der Nachfolge immer noch eine oft nicht genutzte Ressource, die maßgeblich zum Wettbewerbsvorteil eines Familienunternehmens beitragen könnte.<sup>28</sup> Wenn auch heutzutage 45 % aller Beschäftigten Frauen sind und nennenswerte Unternehmen wie Würth, Trumpf, Henkel oder die Schaeffler Gruppe erfolgreich mit Frauen als Nachfolgerinnen im Top Management oder Beirat bzw. Aufsichtsrat agieren, so ist doch die Rolle als Unternehmerin noch keine Selbstverständlichkeit.<sup>29</sup> Ein ähnliches Bild zeigt die bestehende Literatur zu diesem Thema. So wurde die Rolle der Frau in Familienunternehmen und insbesondere die Nachfolge durch Töch-

ter bisher nur wenig untersucht.<sup>30</sup> Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dem Thema weibliche Nachfolge und hier im Besonderen der Übergabekonstellation Mutter auf Tochter mehr Beachtung zu schenken.

## III. Unternehmensnachfolge durch Töchter

### 1. Rolle von Töchter in Familienunternehmen

Generell lassen sich die unterschiedlichen Positionen, die eine Person im Familienunternehmen einnehmen kann, innerhalb des bereits angesprochenen *Drei-Kreise-Modells* einordnen. Auch Töchter lassen sich in ihren Rollen den Einzelsystemen Eigentum (Gesellschafter), Management (Unternehmen) und Familie zuordnen, allerdings muss dabei eine präzise Differenzierung vorgenommen werden. Während Töchter aus Nicht-Familienunternehmen sich eindeutig in bestimmten Bereichen bewegen, in der Rolle als Mutter im Bereich Familie und in der Rolle als Arbeitnehmerin im Unternehmen, können Töchter aus Unternehmerfamilien nicht einer „Einzelrolle“ zugewiesen werden und bewegen sich eher im Bereich der „Schnittstellenrollen“ (vgl. Abbildung 3).<sup>31</sup> Dies lässt sich darauf zurückführen, dass viele der Töchter, ebenso wie Söhne, in ihrer Funktion als Anteilseignerinnen schon sehr früh an das Unternehmen gebunden sind und familiäre sowie unternehmerische Entscheidungen sich von Beginn an überlappen.<sup>32</sup> Ergänzend anzumerken ist, dass die Rolle von Töchtern im Familienunternehmen stark vom sozialen Kontext, aber auch von gesellschaftlichen Erwartungen, was Frauen im Beruf und in der Familie leisten sollten, beeinflusst wird.<sup>33</sup>

22 Vgl. Kerkhoff/Ballarini/Keese, haben ermittelt, dass es sich dabei um 20 % aller Übergabefälle handelt, vgl. Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen 2004

23 Vgl. Otten-Pappas, WIFU-Forschungspapier Nr. 11 2011, S. 3

24 Vgl. Haunschild/Wolter, IfM Bonn Materialien Nr. 199 2010, S. 28

25 Vgl. Jimenez, Family Business Review 2009, S. 53

26 Vgl. Jimenez, Family Business Review 2009, S. 53

27 Vgl. Kothari/Tobwala, Pacific Business Review 2010, S. 61

28 Vgl. Overbeke, Journal of Family Business Strategy 2013, S. 201

29 Vgl. Röhl/Schmidt, Unternehmensnachfolgen durch Frauen 2010, S. 5

30 Vgl. Wang, Journal of Family and Economic Issues 2010, S. 475

31 Vgl. Erdmann, WIFU Working Paper Series Nr. 10 2011, S. 5

32 Vgl. Erdmann, WIFU Working Paper Series Nr. 10 2011, S. 6

33 Vgl. Constantinidis/Nelson, International Management 2009, S. 43



In Gesellschaften, die offen für Frauen in Führungsebenen sind und die Vereinbarkeit von Kind und Führungsposition unterstützen, fällt es Unternehmertöchtern deutlich einfacher sich für den Weg als Nachfolgerin zu entscheiden, als in solchen Gesellschaften, die traditionellen Rollenbildern mehr Wert zusprechen.

## 2. Gleichgeschlechtliche Nachfolge

Übergeber präferieren tendenziell einen Nachfolger desselben Geschlechts.<sup>34</sup> Dies zeigen auch die wenigen Studien zu der Übergabekonstellation Mutter auf Tochter, wonach Mütter ihre Töchter stärker in der Nachfolgerrolle sehen, als Väter dies tun. Die Forschung zu Familienunternehmen hat sich bisher aber auf die Nachfolge Vater-Tochter konzentriert.<sup>35</sup> Die wenigen Untersuchungen zu der besonderen Konstellation Mutter-Tochter legen den Fokus meist auf die Perspektive der Mutter als Übergeberin. Hiernach denken die wenigsten aller Übergeberinnen daran, ihr Unternehmen durch die nächste Generation fortzuführen, sondern stattdessen daran, es zu verkaufen.<sup>36</sup> Dies resultiert im Wesentlichen daraus, dass sie nicht erwarten, dass einer der Nachkommen, ob weiblich oder männlich, für eine potenzielle Nachfolge bereitstehen könnte.

Bisher<sup>37</sup> nahm man an, dass viele Übergeberinnen, ähnlich wie männliche Übergeber, sehr stark mit dem Unternehmen verbunden sind und es ihnen schwerfällt im Zuge einer Nachfolge die Kontrolle abzugeben. Gemessen an den bisherigen Untersuchungen sind die Übergeberinnen häufig, auch nachdem eine Übergabe bereits stattgefunden hat, in

34 Vgl. Schlömer-Laufen/Kay, IfM Bonn Working Paper Nr. 1 2013, S. 4

35 Vgl. Collins/Grisoni/Seaman/Graham/Otten/Fakoussa, *The Modern Family Business Relationships, Succession and Transition* 2012, S. 26

36 Vgl. Cadieux/Lorrain/Hugron, *Family Business Review* 2002, S. 24

37 Vgl. aber im Folgenden unter Ziffer 3

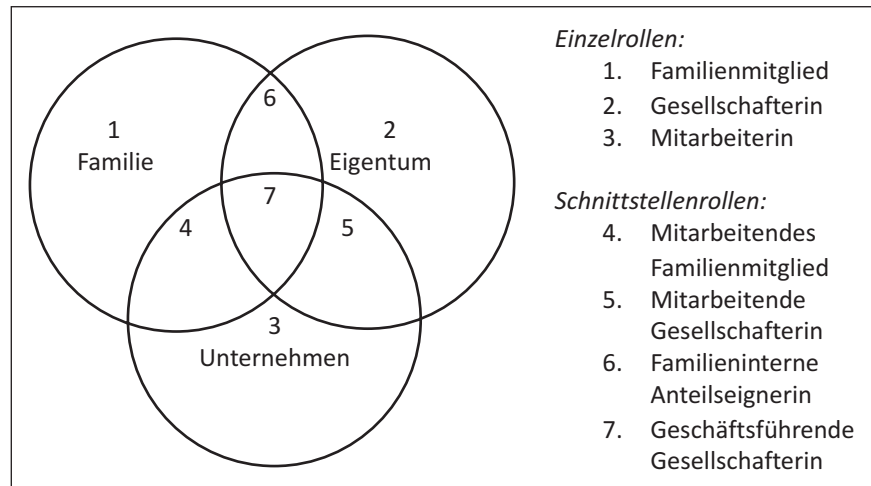


Abb. 3: Einzel- und Schnittstellenrollen von Töchtern in Familienunternehmen (Quelle: In Anlehnung an Kenyon-Rouvinez/Ward (2005), S. 6)

wesentliche Entscheidungsprozesse involviert.<sup>38</sup> Viele haben Angst vor dem Machtverlust, der sich im Verlauf der Übergabe ergibt und haben Schwierigkeiten, sich vom Unternehmen zu lösen.<sup>39</sup> In vielen Fällen sehen die Übergeberinnen die Notwendigkeit einer Nachfolge durch die nächste Generation nur nachdem ein Schicksalsschlag, wie zum Beispiel Tod des Ehemanns, stattgefunden hat.<sup>40</sup> Die Sicht der Töchter in diesen Konstellationen wurde bisher kaum beleuchtet und bedarf daher weiterer Forschungsarbeit.

## 3. Dimensionen im Nachfolgeprozess

Bis dato wird angenommen, dass Mutter-Tochter-Übergaben ähnliche Spannungen aufweisen, wie Vater-Sohn-Übergaben.<sup>41</sup> So werden Söhne nach Eintritt ins Unternehmen in Bezug auf ihr Verhalten und ihre Leistungen in vielen Fällen streng von ihren Vätern überwacht und fühlen sich in ihren Bestrebungen zurückgehalten.<sup>42</sup> Ferner werden sie oft mit

38 Vgl. Cadieux/Lorrain/Hugron, *Family Business Review* 2002, S. 24

39 Vgl. Vera/Dean, *Family Business Review* 2005, S. 338

40 Vgl. Vera/Dean, *Family Business Review* 2005, S. 525

41 Vgl. Vera/Dean, *Family Business Review* 2005, S. 328

42 Vgl. Tagiuri/Davis, *Family Business Review* 1989, S. 52

dem Führungsstil des Vaters verglichen und haben es somit schwer ihren eigenen Weg mit dem Unternehmen zu gehen.<sup>43</sup> Es liegt nahe, die Konfliktdimensionen aus der Forschung zu Vater-Sohn-Konstellationen (Kommunikation, Vertrauen, Schatteneffekt und Kampf um Macht und Kontrolle – vgl. dazu im Folgenden) auf Mutter-Tochter-Nachfolgen zu übertragen und zu untersuchen, wie sie sich in dieser Konstellation auswirken.<sup>44</sup> Da Mutter-Tochter-Übergaben (noch) relativ selten sind, wurden empirische Untersuchungen bislang – soweit ersichtlich – nicht durchgeführt.

Mit dem Ziel, Hinweise zur aktuellen Entwicklung von Mutter-Tochter-Übergaben zu erhalten, wurden Fallstudien auf der Basis von leitfadengestützten Interviews erstellt. Auf Grundlage der Artikelserie „Töchter der deutschen Wirtschaft“, die im Jahr 2008 in der ehemaligen *Financial Times Deutschland* erschien und über weibliche Nachfolge in deutschen Familienunternehmen berichtete, wurden sechs Nachfolgefälle ausgewählt. Kriterien für die Auswahl der Fälle waren dabei: Die Tochter als Nachfolgerin hält einen signifi-

43 Vgl. Erdmann, *Unternehmer und Nachfolger. Die Entstehung von Nachfolgebereitschaft* 1999, S. 6

44 Da die bestehende Literatur annimmt, dass gleichgeschlechtliche Nachfolgen, Vater-Sohn- und Mutter-Tochter-Konstellationen, viele Parallelen aufweisen, erscheint eine Übertragung der Dimensionen sinnvoll

kanten Anteil von mindestens 20 % am Unternehmen und arbeitet aktiv in der Geschäftsführung. Die Anzahl der Mitarbeiter, sowie die Branchentätigkeit und Umsatzzahlen variierten. Alle Interviews wurden telefonisch durchgeführt um die Anonymität der Unternehmerinnen und deren Aussagen zu dem sensiblen Thema der Nachfolge sicherzustellen.<sup>45</sup> Die Fragen orientierten sich an den im Folgenden dargestellten Konfliktdimensionen.

### 3.1 Kommunikation

Die erste Dimension *Kommunikation* beinhaltet alle Aspekte zur verbalen Interaktion zwischen Nachfolgerin und Übergeberin. Es geht darum festzustellen, ob es bestehende Kommunikationsbarrieren gibt, die den Nachfolgeprozess behindern können. Wenn es um das Thema Nachfolge geht, führen die befragten Töchter stets offene Diskussionen mit ihren Müttern und beide Seiten stehen in einem offenen Austausch zueinander. Da über jede Art von Thema gesprochen werden kann, haben die befragten Nachfolgerinnen kaum mit Kommunikationsbarrieren zu kämpfen und Botschaften werden nur selten falsch interpretiert oder wahrgenommen. Einzelne Nachfolgerinnen äußerten, dass ihrer Meinung nach Frauen tendenziell besser mit dem Thema Kommunikation der Nachfolge umgehen könnten als Männer. Die offene Beziehung zwischen Mutter und Tochter sei hierbei ein wesentlicher Punkt.

### 3.2 Vertrauen

Die zweite Dimension *Vertrauen* umfasst im Wesentlichen die Kontrolle durch die Mutter im Unternehmen und die Skepsis gegenüber den Qualifikationen der Töchter. Des Weiteren geht es darum, wie überzeugt die Mutter von ihrer Tochter als Nach-

folgerin ist und wie viel Unterstützung die Nachfolgerin erfährt.

Die Übergeberinnen zeigten in den Interviews durchweg, dass sie überzeugt von den persönlichen Kompetenzen ihrer Töchter für eine potenzielle Nachfolge sind. Mehr noch, alle Nachfolgerinnen betonten, dass die Mütter sie für ihre Leistungen und ihren Einsatz bewundern. Die befragten Nachfolgerinnen erleben ein starkes Vertrauen seitens der Mutter. Skepsis spielt kaum eine Rolle in der gemeinsamen Beziehung zueinander. Ferner zeigen alle sechs Fälle, dass die Beziehung zwischen Mutter und Tochter sehr eng und Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil im Umgang miteinander ist.

### 3.3 Schatteneffekt

Die dritte Dimension adressiert alle Aspekte zum Thema *Schatteneffekt*. Hier geht es darum, ob Töchter mit dem Führungsstil der Mutter von Externen verglichen werden und ob sie sich der Mutter als erfolgreiche Unternehmerin unterlegen fühlen. Auch geht es um die Thematik der Identitätsentwicklung, sprich ob die Tochter losgelöst von der Mutter ihre eigene Persönlichkeit entwickeln kann.

Die befragten Töchter sehen kaum Parallelen zwischen sich selbst und ihren Müttern. Da die Charaktere oft verschieden sind, unterscheiden sich auch die Führungsstile. In allen sechs Fällen sehen sich die Nachfolgerinnen als selbstständige Einheit und haben nicht das Gefühl im Schatten ihrer Übergeberinnen zu stehen. In einem der Fälle erläuterte die Nachfolgerin, dass sie im Unternehmen bewusst nicht mit der Mutter auf einer Unternehmensebene zusammenarbeite. Sie leitet das Marketing und die Mutter lasse ihr dort freie Hand, um ihre eigenen Projekte durchzuführen. So könne sie sich beweisen und ihre eigenen Kompetenzen ausspielen. Ein möglicher Vergleich beispielsweise in Bezug auf den Führungsstil komme so gar nicht zustande. Auch

in allen anderen untersuchten Fällen definieren die Töchter ihre Rolle im Unternehmen in Abgrenzung zur Mutter und fühlen sich daher nicht unterlegen.

### 3.4 Macht und Kontrolle

Die letzte Dimension *Macht und Kontrolle* adressiert mögliche Konflikte während der Übergangsphase. Dabei geht es in erster Linie um die Frage, welche Rolle Machtstreben im Nachfolgeprozess spielt und ob der Besitz von Macht nach einem Alles-oder-Nichts-Prinzip definiert wird.

In durchweg allen untersuchten Fällen zeigte sich, dass die Mütter keine größere Schwierigkeiten haben sich langsam vom Unternehmen zu lösen und ihrer Nachfolgerin das Spielfeld zu überlassen, ein Ringen um die Machtposition findet kaum statt. Ferner zeigt sich in den untersuchten Fällen, dass Übergeberin und Nachfolgerin in der Lage sind, Macht im Unternehmen zu teilen, das Alles-oder-Nichts-Prinzip spielt demnach keine Rolle. Auch erleben die befragten Töchter kaum eine Kontrolle ihrer Performance und ihres Verhaltens nachdem sie die Nachfolge angetreten haben. Der Aspekt des Machstrebens im Nachfolgeprozess zwischen Mutter und Tochter spielt in den untersuchten Fällen, im Gegensatz zu manchen Vater-Sohn-Übergaben<sup>46</sup>, kaum eine Rolle. Die befragten Nachfolgerinnen betonten, dass in der Zusammenarbeit mit der Mutter während der Übergangsphase auf ein gutes Miteinander und einen offenen Dialog viel Wert gelegt wird. Eine negative Atmosphäre, wie sie durch Machtkonflikte hervorgerufen werden könnte, entsteht so ihrer Meinung nach nicht.

### 3.5 Erklärungsansätze

Die Ergebnisse der durchgeführten Fallstudien lassen vermuten, dass die Beziehung zwischen Mutter und Tochter enger und vertrauter als zwischen

<sup>45</sup> Vgl. Irvine/Drew/Sainsbury, *Qualitative Research* 2012, S. 88

<sup>46</sup> Vgl. Tagiuri/Davis, *Family Business Review* 1989, S. 52

Vater und Sohn ist. Die Mütter gehen daher auch was das Thema Nachfolge anbelangt, anders auf ihre Töchter zu, als Väter auf ihre Söhne. Von einem psychologischen Standpunkt ist anzunehmen, dass Mütter ihre integrative Aufgabe der Fürsorge, die ihnen im Kreis der Familie zukommt, auch im Unternehmen einbringen.<sup>47</sup> Die Mütter erzeugen keinen Druck auf ihre Töchter und versuchen bei Konflikten einvernehmlich zu bleiben. Die Natur der Beziehung zwischen Übergeberin und Nachfolgerin und die persönlichen Eigenschaften der Frau als Mutter könnten also wesentliche Ausschlagspunkte dafür sein, wie erfolgreich eine Nachfolge ablaufen kann.

#### IV. Ausblick

Im Gegensatz zu bisherigen Erkenntnissen, wonach gleichgeschlechtliche Nachfolgen als besonders komplex beschrieben werden<sup>48</sup>, haben die hier untersuchten Übergaben von Müttern auf ihre Töchter durchweg zu einer erfolgreichen Nachfolge geführt und waren weniger konfliktanfällig als dies bei einer Übergabe von Vater auf Sohn häufiger der Fall ist. Die Übergabekonstellation Mutter-Tochter gilt als bisher wenig untersucht. Die vorgenannten Fallstudien legen aber

die Vermutung nahe, dass eine solche Nachfolge mit höherer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg geführt werden kann, als andere Nachfolgekonstellationen. Gemessen an den Ergebnissen der durchgeführten Fallstudien scheint die Nachfolgekonstellation Mutter-Tochter die Chance zu bieten, das Modell des Familienunternehmens um eine weitere Facette zu ergänzen und es für künftige Generationen zu sichern. Es bietet sich demnach an, in einer breit angelegten empirischen Studie zu verifizieren, ob diese Vermutung über die vorgenannten Fälle hinaus zutrifft.

Daneben ist festzuhalten, dass die Nachfolge für die meisten jungen Frauen eine Möglichkeit ist, die nicht von Anfang an in Betracht gezogen wird. Die wenigsten sehen sich bereits in jungen Jahren als künftige Unternehmensnachfolgerin.<sup>49</sup> Dies führt einerseits zwar zu weniger Druck und der Möglichkeit für die Tochter sich zunächst selbst zu finden. Andererseits besteht jedoch die Gefahr, das Potenzial einer möglichen Nachfolgerin zu unterschätzen und zu verspielen. Ableiten lässt sich für die Familienunternehmen daraus, dass weibliche Nachfolger auf ihre spätere Position anders vorbereitet und motiviert werden müssen. Dies erfordert von Seiten der Übergeber mehr Flexibilität in der Gestaltung

des Nachfolgeprozesses. Speziell bei Unternehmertöchtern geht es bei der Entscheidung Nachfolgerin zu werden oder nicht, auch um das Thema Vereinbarung von Familie und Führungsposition. Signalisiert werden sollte der Nachfolgerin deshalb von Beginn an, dass für sie Möglichkeiten geschaffen werden, damit sie Familie und Beruf gut vereinbaren kann.

Genau diese Möglichkeit suchte auch Antje von Dewitz, die das Outdoor-Unternehmen Vaude leitet. In der Rolle als Nachfolgerin und Mutter von vier Kindern erkannte sie die Schwierigkeit Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Ohne Zweifel ist soziales Engagement zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor und einer wichtigen Differenzierungsstrategie für Unternehmen geworden.<sup>50</sup> Im Wissen darüber implementierte Antje von Dewitz eine CSR Strategie, im Rahmen derer flexible Arbeitszeiten eingeführt wurden. Gleichzeitig ließ sie das „Vaude Kinderhaus“ bauen, welches ganztägige Betreuungsprogramme für Kinder von Mitarbeitern anbietet. Sie machte das Unternehmen damit nicht nur zu einem Vorzeigebispiel für gelungenes Social Entrepreneurship, sondern zeigte wie wichtig es für weibliche Führungskräfte ist, Mutterdasein und Karriere in Einklang zu bringen.

47 Vgl. Salganicoff, Family Business Review 1990, S. 130

48 Vgl. Vera/Dean, Family Business Review 2005, S. 328

49 Vgl. Vera/Dean, Family Business Review 2005, S. 321

50 Vgl. Gutberlet/Kern, Corporate Social Responsibility in deutschen Familienunternehmen (Forschungspapier Nr. 6, INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen, Vallendar 2007, S. 6

## ABO-SERVICE FÜR ZEITSCHRIFTEN UND INFODIENSTE

- Sie möchten ein Abonnement bestellen?
- Sie möchten Ihre neue Adresse oder andere Änderungen durchgeben?
- Sie möchten gerne ein Probeheft zum Kennenlernen?

Bitte wenden Sie sich an unser Team und halten Sie Ihre Kundennummer bereit. Sie finden die Nummer oben auf Ihrem Adressetikett.



Team Unternehmen und Wirtschaft:

**Wiebke Schmidt**

Tel.: (02 21) 9 76 68-291

Fax: (02 21) 9 76 68-271

E-Mail:

wiebke.schmidt@bundesanzeiger.de



**Bundesanzeiger  
Verlag**

www.bundesanzeiger-verlag.de