ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Pahnke, André; Kay, Rosemarie; Schlepphorst, Susanne

Research Report

Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge

IfM-Materialien, No. 254

Provided in Cooperation with:
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

Suggested Citation: Pahnke, André; Kay, Rosemarie; Schlepphorst, Susanne (2017) : Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge, IfM-Materialien, No. 254, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/156245

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

IfM-Materialien

Institut für Mittelstandsforschung
IfM BONN
www.ifm-bonn.org

Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge

von André Pahnke, Rosemarie Kay und Susanne Schlepphorst

IfM-Materialien Nr. 254

Impressum

Herausgeber
Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

Ansprechpartner
André Pahnke
Rosemarie Kay
Susanne Schlepphorst

IfM-Materialien Nr. 254
ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, März 2017

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen

Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge

Entrepreneurial behaviour in the course of business succession

André Pahnke, Rosemarie Kay und Susanne Schlepphorst

IfM-Materialien Nr. 254

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie untersucht auf Basis von Daten des IAB-Betriebspanels das unternehmerische Verhalten vor und nach der Übergabe und wie sich dieses Verhalten auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmen auswirkt. Dabei greifen die Analysen auf die Annahmen der Investitionsstau- und der Wachstumsimpulshypothese zurück. Mit Heranrücken der geplanten Übergabe werden einige Maßnahmen wie die Investitionstätigkeit, die Weiterbildungsförderung der Mitarbeiter oder FuE-Aktivitäten in zunehmend geringerem Ausmaß ergriffen. Zugleich zeigen sich die neuen Eigentümer in manchen Bereichen wie der Aus- und Weiterbildungsbeteiligung und der Investitionstätigkeit aktiver, in anderen wie Prozessinnovationen hingegen weniger aktiv. Diese betrieblichen Maßnahmen stehen überwiegend jedoch in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Übergabeereignis selbst. Auch ist kein systematisches Verhalten zu erkennen, das die beobachtete Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung nach dem Eigentümerwechsel erklärt.

Schlagwörter: *Familienunternehmen, Unternehmensnachfolge, Wachstum, Investitionen*

Abstract

Using data of the IAB-establishment panel, the paper analyses entrepreneurial behaviour before and after business succession and how this behaviour affects the economic situation of the enterprises being handed over. Thereby, the study is based on hypotheses claiming that there is a reduction in investments before the succession, while successors tend to induce company growth. The results show that predecessors increasingly reduce investments, continuous training of employees, and research and development, the closer the date of succession approaches. At first sight, new owners increase investments as well as apprenticeship and continuous training while they are less likely to introduce process innovations. However, these activities cannot be directly linked to the succession itself. Furthermore, there is no consistent evidence that could explain the observed turnover and employment development of a company after business succession with a specific entrepreneurial behaviour.

JEL: L25, L26, M2

Keywords: *family businesses, business succession, growth, investments*

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen II

Verzeichnis der Tabellen und Übersichten IV

Kurzfassung VI

1 Einleitung 1

2 Überlegungen zum unternehmerischen Verhalten im Umfeld von Unternehmensübergaben 3

3 Die geplanten Unternehmensnachfolgen 2012 bis 2016 7

3.1 Die Datengrundlage: Das IAB-Betriebspanel 7

3.2 Strukturelle Merkmale der eine Übergabe planenden Unternehmen 7

3.3 Art der Nachfolgen, Planungsstand und Problemlagen 12

4 Einsatz betrieblicher Maßnahmen 15

4.1 Investitionen 15

4.1.1 Investitionshöhe 15

4.1.2 Art der Investition 20

4.2 Forschung- und Entwicklung/Innovationen 24

4.3 Betriebliche Reorganisationsmaßnahmen 30

4.4 Betriebliche Aus- und Weiterbildung 34

5 Wirtschaftliche Entwicklung 40

5.1 Umsatzentwicklung 40

5.2 Beschäftigungsentwicklung 44

6 Einfluss unternehmerischen Verhaltens auf den Übergabeerfolg 52

7 Schlussfolgerungen 57

Literatur 60

Anhang 64

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Verteilung der für 2012 bis 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen und des Unternehmensbestands in 2012 auf Beschäftigtengrößenklassen 9

Abbildung 2: Verteilung der von den geplanten Unternehmensnachfolgen berührten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf Beschäftigtengrößenklassen 10

Abbildung 3: Verteilung der für 2012 bis 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen und des Unternehmensbestands auf Wirtschaftszweige 11

Abbildung 4: Verteilung der zwischen 2012 und 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen und der davon berührten Beschäftigten auf BIK-Regionalgrößenklassen 12

Abbildung 5: Art der von 2012 bis 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen 13

Abbildung 6: Erwartete Probleme bei den zwischen 2012 und 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen 14

Abbildung 7: Entwicklung der Investitionshöhe im Vorfeld von Unternehmensübergaben pro VZÄ 16

Abbildung 8: Entwicklung der Investitionshöhe nach erfolgtem Eigentümerwechsel pro VZÄ 19

Abbildung 9: Entwicklung des Anteils der Erweiterungsinvestitionen im Vorfeld von Unternehmensübergaben 21

Abbildung 10: Entwicklung des Anteils der Erweiterungsinvestitionen nach erfolgtem Eigentümerwechsel 24

Abbildung 11: Entwicklung der FuE-Tätigkeit im Vorfeld von Unternehmensübergaben 25

Abbildung 12: Entwicklung der FuE-Tätigkeit nach erfolgtem Eigentümerwechsel 27

Abbildung 13: Produkt- und Prozessinnovationen im Vorfeld von Unternehmensübergaben 28

Abbildung 14: Produkt- und Prozessinnovationen nach erfolgtem Eigentümerwechsel 29

Abbildung 15: Anteil der Betriebe mit mindestens einer Reorganisationsmaßnahme 2012 im Vorfeld von Unternehmensübergaben 32

Abbildung 16: Anteil Betriebe mit mindestens einer Reorganisationsmaßnahme nach erfolgtem Eigentümerwechsel 34

Abbildung 17: Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung im Vorfeld von Unternehmensübergaben 35

Abbildung 18: Entwicklung der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung im Vorfeld der geplanten Übergabe 37

Abbildung 19: Entwicklung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in Betrieben nach erfolgtem Eigentümerwechsel 38

Abbildung 20: Umsatzentwicklung pro VZÄ in den übergabereifen Betrieben im Vorfeld der geplanten Übergabe 41

Abbildung 21: Umsatzentwicklung pro VZÄ in Betrieben nach erfolgtem Eigentümerwechsel 43

Abbildung 22: Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl an Beschäftigten im Vorfeld der geplanten Übergabe 45

Abbildung 23: Entwicklung des Anteils der Betriebe mit Personalein- und -austritten im Vorfeld der geplanten Übergabe 47

Abbildung 24: Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl Beschäftigter sowie des Anteils von Betrieben mit Personalein- bzw. -austritten nach erfolgtem Eigentümerwechsel 50

Verzeichnis der Tabellen und Übersichten

Tabelle 1: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionen pro Vollzeitäquivalent im Vorfeld von Unternehmensübergaben 17

Tabelle 2: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionen pro Vollzeitäquivalent nach erfolgtem Eigentümerwechsel 20

Tabelle 3: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Erweiterungsinvestitionen pro Vollzeitäquivalent im Vorfeld von Unternehmensübergaben 22

Tabelle 4: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Erweiterungsinvestitionen pro Vollzeitäquivalent nach erfolgtem Eigentümerwechsel 23

Tabelle 5: Schätzergebnisse zur Entwicklung betrieblicher FuE-Aktivitäten im Vorfeld von Unternehmensübergaben 26

Tabelle 6: Schätzergebnisse zur Entwicklung betrieblicher Innovations-aktivitäten nach erfolgtem Eigentümerwechsel 30

Tabelle 7: Betriebliche Reorganisationsmaßnahmen in 2012 im Vorfeld von Unternehmensübergaben, in Prozent 31

Tabelle 8: Schätzergebnisse zur Einführung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen im Vorfeld von Unternehmensübergaben 33

Tabelle 9: Schätzergebnisse zur Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung im Vorfeld von Unternehmensübergaben 36

Tabelle 10: Schätzergebnisse zur Entwicklung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung nach erfolgtem Eigentümerwechsel 39

Tabelle 11: Schätzergebnisse zur Entwicklung des Umsatzes pro Vollzeitäquivalent im Vorfeld der geplanten Übergabe 42

Tabelle 12: Schätzergebnisse zur Entwicklung des Umsatzes pro Vollzeit-äquivalent nach erfolgtem Eigentümerwechsel 44

Tabelle 13: Schätzergebnisse zur Wahrscheinlichkeit von Personalein- und -austritten im Vorfeld einer geplanten Unternehmensübergabe 48

Tabelle 14: Schätzergebnisse zur Wahrscheinlichkeit von Personalein- und -austritten nach erfolgtem Eigentümerwechsel 51

Tabelle 15: Schätzergebnisse zum dreijährigen Beschäftigten- und Umsatzwachstum im Vorfeld einer geplanten Übergabe 53

Tabelle 16: Schätzergebnisse zum dreijährigen Beschäftigten- und Umsatzwachstum nach erfolgtem Eigentümerwechsel 55

Tabelle A1: Fallzahlenübersicht des IAB-Betriebspanels und des verwendeten Auswertungsdatensatzes nach Jahren 66

Tabelle A2: Verteilung der Beschäftigten in übergabereifen Unternehmen nach Planungsstand 76

Tabelle A3: Verteilung der Beschäftigten in übergabereifen Unternehmen nach Problemlage 76

Tabelle A4: Anteil Betriebe mit hohem/sehr hohem Stand der technischen Anlagen in 2012 nach Art der Übergabe 76

Tabelle A5 Anteil Betriebe mit einem (sehr) hohen Stand der technischen Anlagen 77

Tabelle A6: Entwicklung der Anzahl Beschäftigten insgesamt und des Anteils von Betrieben mit Personalein- bzw. -austritten nach einem Eigentümerwechsel 77

Übersicht A1: Übersicht der verwendeten Variablen 70

Kurzfassung

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, welches unternehmerische Verhalten Eigentümer vor und nach der Übergabe zeigen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten oder zu steigern. Die Untersuchung greift hierfür auf die Investitionsstau- und die Wachstumsimpulshypothese zurück. Ihnen zufolge verringern vor der Übergabe stehende Eigentümer ihre Investitionstätigkeit oder stellen sie ein, während Eigentümer nach Vollzug des Generationswechsels durch verstärkte Investitionsmaßnahmen einen Wachstumsimpuls auslösen. Die Ergebnisse basieren auf einer Stichprobe des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Kein konsistentes Bild hinsichtlich des Einsatzes unternehmerischer Maßnahmen im Vorfeld der Übergabe

Der Einsatz betrieblicher Maßnahmen im Vorfeld einer geplanten Übergabe entwickelt sich nicht nach einem einheitlichen Muster. Zwar geht die Investitionstätigkeit wie erwartet mit Heranrücken des Übergabezeitpunkts zurück. Diesem Muster folgt aber lediglich die Förderung der Weiterbildung der Mitarbeiter. Bei allen anderen untersuchten Aktivitäten – FuE, Innovationen, betriebliche Reorganisation und Ausbildung – zeigt sich kein genereller Einfluss des geplanten Übergabeereignisses. Eine Differenzierung nach der geplanten Übergabeart ergibt jedoch, dass Betriebe, die verkauft werden sollen, mit dem Näherrücken des geplanten Übergabezeitpunkts zunehmend seltener betriebliche Reorganisationsmaßnahmen einleiten und zunehmend seltener im FuE-Bereich aktiv sind.

… und nach dem Eigentümerwechsel

Ein Eigentümerwechsel zieht nur in wenigen betrieblichen Bereichen signifikante Verhaltensänderungen nach sich. So steigt die Ausbildungsbeteiligung umso mehr, je länger der Eigentümerwechsel zurückliegt. Prozessinnovationen hingegen werden – wenn überhaupt – vor allem im Übergabejahr eingeführt und sind in den Folgejahren zunehmend seltener zu beobachten. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Übergabe nur selten unmittelbarer Anlass für unternehmerische Verhaltensänderungen ist.

Es gibt kein Patentrezept für die Übergabe

Im Vorfeld der Übergabe ist ein Umsatzrückgang bei konstantem Personalbestand zu beobachten. Ein Eigentümerwechsel hingegen wirkt sich nicht auf

den Umsatz aus, die Beschäftigung entwickelt sich jedoch positiv. Die Wachstumsimpulshypothese bestätigt sich insofern nur begrenzt. Dieser Befund überrascht nicht allzu sehr, weil sich auch kein systematisches Verhalten der Neueigentümer identifizieren lässt, mit dem sie die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu steigern trachten. Mit anderen Worten: Es gibt kein allgemeingültiges Aktivitätsniveau oder Maßnahmenbündel – weder im Vorfeld oder im Nachgang einer Unternehmensnachfolge –, mit dem der Übergabeerfolg gesichert werden könnte.

Zurückhaltendes Verhalten ist mitunter ökonomisch-rational

Das unternehmerische Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge ist demnach überwiegend von konkret vorherrschenden betrieblichen Bedingungen und weniger durch die (anstehende) Übergabe selbst bestimmt. So schränken Unternehmer Maßnahmen auch ein, wenn sie nicht sicher sein können, dass diese für sie einen Mehrwert erzielen. Ein zurückhaltendes Verhalten kann durchaus ökonomisch-rational sein und muss sich nicht automatisch negativ auf den Unternehmens- bzw. Erfolg des Nachfolgeprozesses auswirken. Gerade die Ergebnisse zum Investitionsverhalten zeigen, dass Nachfolger sich eines Investitionsrückstandes durchaus bewusst zu sein scheinen. Demnach ist ein Investitionsstau keine prinzipielle Hürde für eine Unternehmensnachfolge. Sie muss allerdings überwindbar bleiben.

Wegen fehlendem Patentrezept ist individuelle Beratung von großer Bedeutung

Der Übergabeprozess ist für alle Beteiligten durch eine hohe Komplexität und Intransparenz gekennzeichnet, dessen Ergebnis vom Alt- und Neueigentümer bestimmt wird. Für beide stellt dies in der Regel ein einmaliges Ereignis dar, das sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus persönlicher Perspektive eine Herausforderung sein kann. Es ist daher wichtig, Informationsdefizite und somit bestehende Unsicherheiten zu reduzieren, aber auch die Bereitschaft der Übergeber zur Nachfolgeplanung zu erhöhen. An dieser Stelle setzen die bestehenden Initiativen der Wirtschaftspolitik bereits an. Im Bedarfsfall können diese unternehmensspezifischen Beratungen über finanzielle und nichtfinanzielle Fördermöglichkeiten und Unterstützungsmaßnahmen den beiden Akteuren bei der Gestaltung des Nachfolgeprozesses Hilfestellung bieten.

1 Einleitung

Die Unternehmensnachfolge ist "ein unvermeidlicher Bestandteil des Lebenszyklus" (vgl. Wiesehahn 2015, S. 15) etablierter Familienunternehmen. Gemeint ist damit der Wechsel in der Geschäftsführung, aus der sich der Eigentümer zumeist alters- oder krankheitsbedingt zurückzieht (vgl. Hauser et al. 2010, S. 6 ff.). Üblicherweise geht mit diesem Ausscheiden des Alt-Eigentümers aus der Geschäftsleitung auch die Übergabe des Eigentums an dem Unternehmen einher. Für die Inhaber ist der Rückzug aus dem eigenen Unternehmen in der Regel ein einmaliges Vorkommnis, das für sie nicht nur aus betriebswirtschaftlicher, sondern auch aus persönlicher Perspektive eine Herausforderung darstellt. Gleichzeitig zählt die Nachfolgeregelung, die schließlich den Fortbestand des Unternehmens gewährleisten soll, zu den vordringlichsten Aufgaben eines Familienunternehmers (vgl. Hauser et al. 2010, S. 9 f.; Wolter/Hauser 2001, S. 32 f.).

Zentral für das Finden eines geeigneten Nachfolgers und damit das Gelingen der Nachfolgeregelung ist die "wirtschaftliche Attraktivität" eines übergabereifen Unternehmens (vgl. Freund/Kayser 2007, S. 52). Von der strategischen Position im jeweiligen Zielmarkt und damit der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird es unter anderem abhängen (vgl. Letmathe/Hill 2006, S. 1119), ob es Unternehmen gelingt, potenzielle Nachfolger für sich zu interessieren. Damit verknüpft ist die Frage, ob und in welchem Umfang Investitionen getätigt werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten oder zu steigern. Auch hiervon hängt ab, ob und unter welchen Bedingungen die Unternehmensnachfolge angetreten wird (vgl. Stephan 2002, S. 81).

Vor der Übergabe stehen Unternehmer somit vor der Entscheidung, inwiefern sie Maßnahmen ergreifen, um gegebenenfalls die Attraktivität des Unternehmens und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit der geplanten Übergabe zu erhöhen. Das Risiko, dass diese Maßnahmen von potenziellen Nachfolgern weniger positiv bewertet werden als vom Alteigentümer selbst oder dass sich die Investitionstätigkeit nicht wie erwartet positiv auf den Ertragswert des Unternehmens auswirkt, dürften diese geschäftspolitischen Entscheidungen im Vorfeld der Übergabe erschweren. Studien zeigen infolgedessen auch eher eine Zurückhaltung dieser Unternehmer (siehe bspw. Haunschild et al. 2010). Das heißt, sie neigen dazu, Investitionen einzuschränken oder ganz zu unterlassen.

Im Gegenzug belegen weitere Studien, dass Nachfolger nach der Übernahme umfängliche Investitionen einleiten (vgl. Gottschalk et al. 2010, S. 160 f.; Schlömer et al. 2008; Freund/Kayser 2007, S. 57). Diese Befunde unterstreichen zum einen, dass die Übertragung eines Unternehmens als ein Prozess anzusehen ist, dessen Ergebnis sowohl vom bisherigen Unternehmer als auch dem Nachfolger bestimmt wird (vgl. Schröer/Freund 1999, S. 56 ff.). Zum anderen zeigen sie ein grundlegendes (rationales) unternehmerisches Verhalten dieser beiden Hauptakteure im Nachfolge- bzw. Übergabeprozess auf. Unklar ist jedoch, welche konkreten unternehmerischen Maßnahmen Übergeber und Nachfolger ergreifen und wie sich die jeweiligen Maßnahmen auf die künftige Entwicklung der Unternehmen auswirken.

Ziel der vorliegenden Studie ist es daher, einen umfassenden Überblick über das unternehmerische Verhalten von Unternehmensinhabern im Zuge einer Unternehmensübergabe zu geben. Konkret wird untersucht, welche Maßnahmen Übergeber in Vorbereitung auf die Übergabe und Nachfolger nach der Übernahme ergreifen und wie sich diese Maßnahmen auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens auswirken. Als Datenbasis dient das Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), in dem im Jahr 2012 einmalig eine Reihe von Fragen zur Unternehmensnachfolge erhoben wurde. Das IAB-Betriebspanel ermöglicht es aufgrund seines Längsschnittcharakters, die im Übergabeprozess befindlichen Unternehmen über einen längeren Zeitraum zu verfolgen und somit das unternehmerische Verhalten in den fünf Jahren vor und den fünf Jahren nach der Übergabe zu betrachten. Dies unterscheidet die vorliegende Untersuchung von anderen Studien. Die Themenvielfalt des IAB-Betriebspanels erlaubt es überdies, den Blick nicht nur auf das Investitionsverhalten zu richten, sondern zum Beispiel auch personalpolitische Maßnahmen, die Innovationstätigkeit oder betriebliche Reorganisationsmaßnahmen zu betrachten.

2 Überlegungen zum unternehmerischen Verhalten im Umfeld von Unternehmensübergaben

Die stetig wachsende Literatur zum Thema Unternehmensnachfolge fokussiert sich vornehmlich auf solche Aspekte, die sich unmittelbar aus der Unternehmensnachfolge heraus ergeben, sei es zum Beispiel die Vorbereitung und Auswahl der Nachfolger, die Übergabe der Führung oder der Rückzug des Alteigentümers (vgl. z.B. Decker et al. 2017). Untersuchungen dazu, welche Strategien und Geschäftspolitiken Unternehmen verfolgen, die sich im Übergabeprozess befinden, und welche Auswirkungen diese Strategien und Geschäftspolitiken auf die wirtschaftliche Situation dieser Unternehmen haben, sind hingegen rar. Alleine das Investitionsverhalten dieser Unternehmen hat gewisse Aufmerksamkeit erfahren. Diesen Untersuchungen zum Investitionsverhalten von Alt- und Neueigentümern im Umfeld von Unternehmensübertragungen legen zumeist zwei Hypothesen zugrunde: die Investitionsstau- und die Wachstumsimpulshypothese (siehe auch Haunschild et al. 2010).

Die Investitionsstauhypothese postuliert, dass vor der Übergabe stehende Eigentümer von Unternehmen eine geringere Investitionsneigung haben als Unternehmer ohne dieses Ereignis. Ursachen für diese geringere Investitionsneigung werden einerseits in einem auf den Zeitpunkt der Übergabe verkürzten Planungshorizont und damit in einer möglichen Aversion des Alteigentümers, langfristige Investitionsentscheidungen kurz vor der Übergabe zu treffen, gesehen. Zudem mag der Übergeber geneigt sein, wichtige Investitionsentscheidungen auf die Zeit nach der geplanten Unternehmensübergabe zu verschieben, weil der Nachfolger die Folgen zu tragen hat (vgl. Freund/Kayser 2007, S. 56; Kayser/Freund 2004, S. 50). Auch ist denkbar, dass nach der Investition, aber noch vor der Übergabe weitere Informationen verfügbar werden, auf deren Grundlage die ursprünglich prognostizierte Ertragsentwicklung "nach unten" korrigiert werden muss und sich somit der Ertragswert des Unternehmens vermindert. Gegen eine Investition spricht auch der Umstand, dass sich der Alteigentümer nicht sicher sein kann, dass der Übernehmer die aus der Investition zu erwartenden Erträge in gleicher Weise wie der Alteigentümer bewertet und deswegen möglicherweise Abschläge bei der Unternehmensbewertung vornimmt.

Einen ersten empirischen Nachweis der Existenz eines Investitionsstaus liefern Haunschild et al. (2010) auf Basis des KfW Mittelstandspanels. Demnach investieren Unternehmen im Jahr vor einem Eigentümerwechsel mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit als Unternehmen, bei denen kein Generations-

wechsel ansteht (sog. Bestandsunternehmen). Wird jedoch investiert, liegt das Investitionsvolumen deutlich unter dem der Bestandsunternehmen. Auch Gottschalk et al. (2010) finden Hinweise für das Vorliegen eines von dem Alteigentümer induzierten Investitionsstaus, insbesondere wenn das Unternehmen anschließend an einen externen Nachfolger geht. Jedenfalls bescheinigen externe Nachfolger den Alteigentümern deutlich seltener als familieninterne eine ausreichende Investitionstätigkeit im Vorfeld des Eigentümerwechsels. Eine höhere Wahrscheinlichkeit, Investitionen zurückzuhalten, ist bei Inhabern kleinerer Unternehmen zu vermuten, die gemeinhin größere Probleme haben, einen Nachfolger zu finden. Sie sind daher mit einer größeren Unsicherheit konfrontiert, dass im Vorfeld der Nachfolge getätigte Investitionen mit dem Verkauf des Unternehmens wieder zurückfließen (vgl. Schlömer et al. 2008, S. 155).

Im Gegensatz zur Investitionsstauhypothese, die sich auf das Investitionsverhalten des Alteigentümers im Vorfeld von Unternehmensübertragungen bezieht, hat die Wachstumsimpulshypothese den Nachfolger und damit den Zeitraum nach dem Eigentümerwechsel im Fokus. Diese Hypothese besagt, dass Unternehmensnachfolger einen Wachstumsimpuls auslösen, indem sie eine Neuausrichtung des Unternehmens vornehmen und damit dessen Potenziale mobilisieren. Diese Neuausrichtung kann den Wünschen des Nachfolgers entspringen, aber auch schlicht erforderlich sein, um unterlassene Investitionen der vorangehenden Generation nachzuholen.[1] Dabei muss es sich nicht zwingend um grundlegende Veränderungen handeln (vgl. Miller et al. 2003). Auch kleinere Anpassungen können schon ausreichen, um das übernommene Familienunternehmen an aktuelle Gegebenheiten anzupassen (vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 44; Ward 1997). Umgekehrt können zu radikale Veränderungen einen negativen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ausüben (vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001).

Die Forschung zu den strategischen Maßnahmen, die nach der Übergabe eingeleitet werden, bestätigt, dass Nachfolger umfängliche Investitionen tätigen (müssen). Sie haben zumeist einen positiven Effekt auf die Unternehmensentwicklung (vgl. Gottschalk et al. 2010; Schlömer et al. 2008, S. 160 f.;

---

1 Letmathe/Hill (2006) prägten in diesem Zusammenhang den Begriff der Modernisierungsfalle.

Freund/Kayser 2007, S. 57). Die Wachstumsimpulshypothese scheint sich daher zu bestätigen.[2]

Ein etwas differenzierteres Bild zeigt sich jedoch, wenn die Unternehmensentwicklung nach Art der Nachfolge und Unternehmensgröße unterschieden betrachtet wird. Von Unternehmensexternen übernommene Unternehmen wachsen stärker als Unternehmen, die von Familienmitgliedern oder Mitarbeitern fortgeführt werden. Dies liegt möglicherweise darin begründet, dass externe Nachfolger weniger gut aufgestellte Unternehmen übernehmen. Diesen Rückstand gleichen sie allerdings nach der Übernahme durch das stärkere Wachstum aus (vgl. Gottschalk et al. 2010, S. 83 f.). Die Unternehmensgröße scheint positiv mit der Unternehmensentwicklung korreliert zu sein (z. B. Schlömer et al. 2008). Das heißt, ein Unternehmen entwickelt sich nach der Übergabe umso besser, je größer es ist. Andere Befunde deuten darauf hin, dass kleine Unternehmen häufiger Rückgänge im Hinblick auf Umsatz, Beschäftigung, Investitionen und Gewinn verzeichnen (vgl. Freund/Kayser 2007, S. 69).

Investitionen in Anlagen, Gebäude usw. werden häufig von weiteren Maßnahmen flankiert. Zu denken ist dabei zum Beispiel an Weiterbildung bei denjenigen, die an den neuen Maschinen oder mit der neuen Software arbeiten, oder an betriebliche Reorganisationen, weil sich die Abläufe verändern. Forschungs- und Entwicklungs- oder sonstige Innovationstätigkeiten gehen Sachinvestitionen eher zeitlich voraus. Wegen dieser Interdependenzen und den grundsätzlich gleichen Entscheidungsbedingungen erwarten wir in Anlehnung an die Investitionsstau- und Wachstumsimpulshypothese, dass auch in diesen Bereichen unternehmerischen Handelns im Vorfeld einer Übergabe eher eine zunehmende Zurückhaltung zu beobachten ist, während die Nachfolger das Aktivitätsniveau zunächst wieder erhöhen.

Da sehr viele – objektive und subjektive – Faktoren zugleich auf den Ertragswert und damit die wirtschaftliche Attraktivität eines Unternehmens wirken, ist es theoretisch schwer vorherzusagen, welches Aktivitätsniveau aus Sicht eines Alteigentümers wirtschaftlich optimal ist. Auch empirisch wird sich so ein Maßnahmenbündel nur schwer bestimmen lassen. Wir werden uns deshalb im

---

[2] Einschränkend ist darauf hinzuweisen, dass die den Studien zugrundeliegenden Unternehmen eine Positivauslese der Unternehmen darstellen, die erfolgreich übertragen wurden. Unternehmen, die im Zuge der Nachfolge geschlossen werden, können in der Regel nicht befragt werden. Möglicherweise würde sich eine weniger positive Entwicklung abzeichnen, wenn diese aufgegebenen Unternehmen mitberücksichtigt werden könnten.

Folgenden darauf beschränken zu untersuchen, wie sich unterschiedliche Facetten unternehmerischen Verhaltens im Vorfeld und im Nachgang einer Unternehmensnachfolge gesondert entwickeln und ob sich Unterschiede im Verhalten auf den Unternehmens- und damit mittelbar auf den Übergabeerfolg auswirken.

3 Die geplanten Unternehmensnachfolgen 2012 bis 2016

3.1 Die Datengrundlage: Das IAB-Betriebspanel

Die Datengrundlage der Analysen zum unternehmerischen Verhalten von Alt- und Neueigentümern im Umfeld von Unternehmensnachfolgen bildet das Betriebspanel des IAB[3], Wellen 2000 bis 2014. Im Rahmen dieser Befragung von jährlich ca. 16.000 Betrieben sind im Jahr 2012 auch Informationen zur Unternehmensnachfolge erhoben worden. Diese Daten ermöglichen nicht nur eine Charakterisierung und Quantifizierung des Nachfolgegeschehens, sondern auch Aussagen zum Zeitpunkt der geplanten Unternehmensnachfolge, deren Umsetzungsart, dem aktuellen Planungsstand und den erwarteten Schwierigkeiten bei der Übergabe. In Verbindung mit weiteren Angaben aus dem IAB-Betriebspanel kann somit ein umfassender Überblick über die im Zeitraum von 2012 bis 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen gegeben und das unternehmerische Verhalten der Alt- und Neueigentümer in diesem Kontext auf einer breiteren Ebene analysiert werden.[4]

3.2 Strukturelle Merkmale der eine Übergabe planenden Unternehmen

Im Befragungsjahr 2012 erwarteten – unter Ausschluss von Organisationen ohne Erwerbscharakter sowie der Land-, Forstwirtschaft und Fischerei – hochgerechnet 7,9 % bzw. rund 129.000 aller Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eine in "absehbarer Zeit" anstehende Unternehmensnachfolge. Bei 73,5 % dieser Betriebe handelt es sich um sog. "übergabereife" Betriebe (vgl. Hauser et al. 2010, S. 6 ff.), in denen eine Nachfolge innerhalb der nächsten fünf Jahre, d. h. im Zeitraum von 2012 bis 2016, ansteht. Alle folgenden Ergebnisse dieser Studie beziehen sich auf eben diese Gruppe der übergabereifen Unternehmen. Schließlich ist bei einem längeren Planungshorizont davon auszugehen, dass die Übergabepläne zu vage und in

---

3 Der Datenzugang erfolgte mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung beim Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (FDZ). Eine Beschreibung des Datensatzes und der in dieser Untersuchung verwendeten Stichprobe des IAB-Betriebspanels ist im Anhang zu finden.

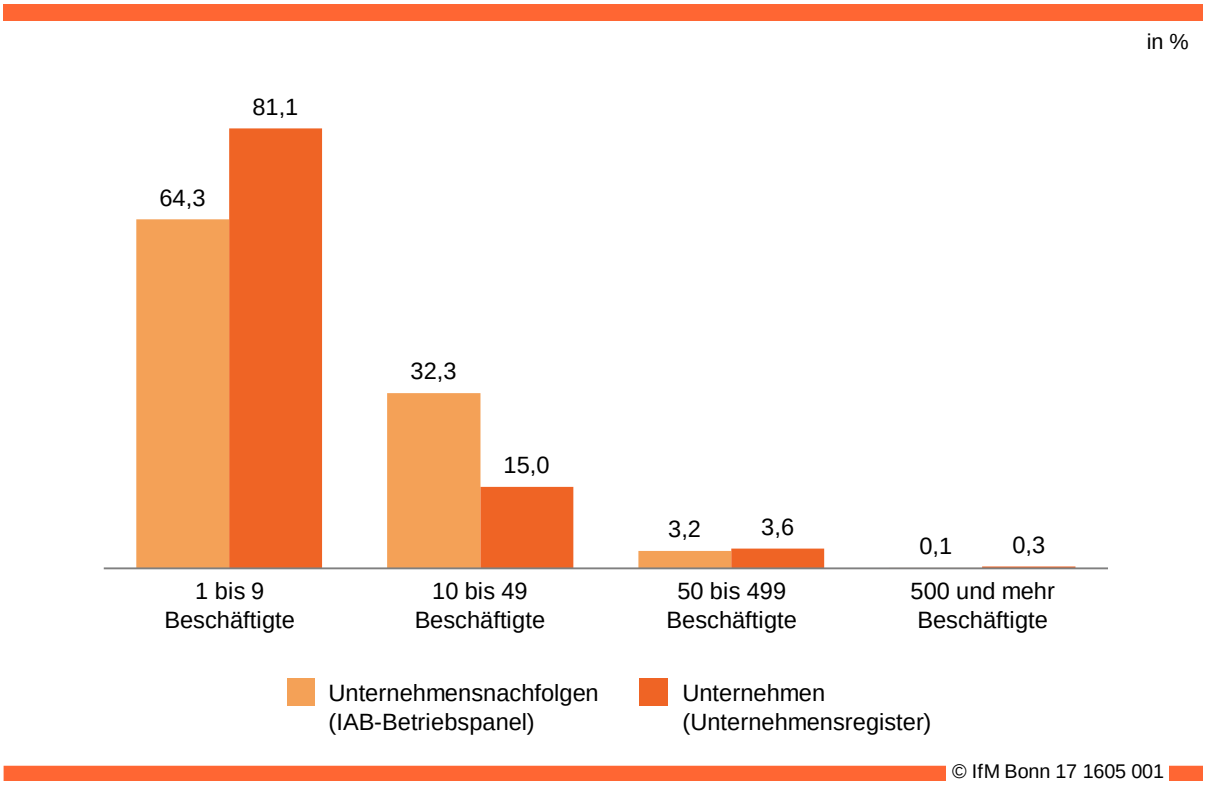
4 Unseres Wissens sind die Daten zum Nachfolgegeschehen bislang nur im Rahmen der Ergebnisberichte zur 17. Welle des IAB-Betriebspanels 2012 auf Ebene der Bundesländer und in einem Ost-West-Vergleich ausgewertet worden (sog. "Länderberichte"). Die dort von den zuständigen Ministerien publizierten deskriptiven Statistiken konzentrieren sich im Gegensatz zum vorliegenden Beitrag auf die rein strukturellen Merkmale des Nachfolgegeschehens in den jeweiligen Regionen (vgl. bspw. Bundesministerium des Innern 2013, S. 25 ff.).

den allermeisten Fällen noch keine nennenswerten Änderungen im unternehmerischen Verhalten zu erwarten sind.

Knapp zwei Drittel dieser bis 2016 geplanten Nachfolgen stehen in Kleinstbetrieben mit bis zu neun sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an. Die weiteren geplanten Unternehmensnachfolgen entfallen zu knapp einem Drittel auf Kleinbetriebe mit 10 bis 49 Beschäftigten und zu 3,3 % auf mittlere und Großbetriebe. Ein Vergleich mit dem Unternehmensbestand zeigt, dass Kleinbetriebe mehr als doppelt so häufig eine Nachfolge planen als angesichts ihres Anteils am Unternehmensbestand zu erwarten gewesen wäre. Kleinstbetriebe sowie mittlere und Großbetriebe sind seltener unter den Übergabeplanern zu finden als es ihrem Anteil am Unternehmensbestand entspricht (vgl. Abbildung 1). Ersteren könnte es häufiger an der Übernahmewürdigkeit fehlen.[5] Bei den mittleren und großen dürfte der unterdurchschnittliche Anteil darauf zurückzuführen sein, dass mit zunehmender Unternehmensgröße der Anteil der Unternehmen zunimmt, in denen Eigentum und Leitung auseinanderfallen. Diese Unternehmen sind per definitionem nicht (mehr) als mittelständische bzw. Familienunternehmen zu bezeichnen (vgl. Welter et al. 2015, S. 6 ff.; Welter et al. 2014, S. 15), sodass sich in diesen Unternehmen die Frage nach einer Unternehmensnachfolge definitionsgemäß nicht stellt bzw. stellen kann.

5 Als übernahmewürdig gilt ein Unternehmen dann, wenn es die Voraussetzungen erfüllt, um einen Nachfolger zu finden (vgl. Hauser et al. 2010, S. 10 f.).

Abbildung 1: Verteilung der für 2012 bis 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen und des Unternehmensbestands in 2012 auf Beschäftigtengrößenklassen

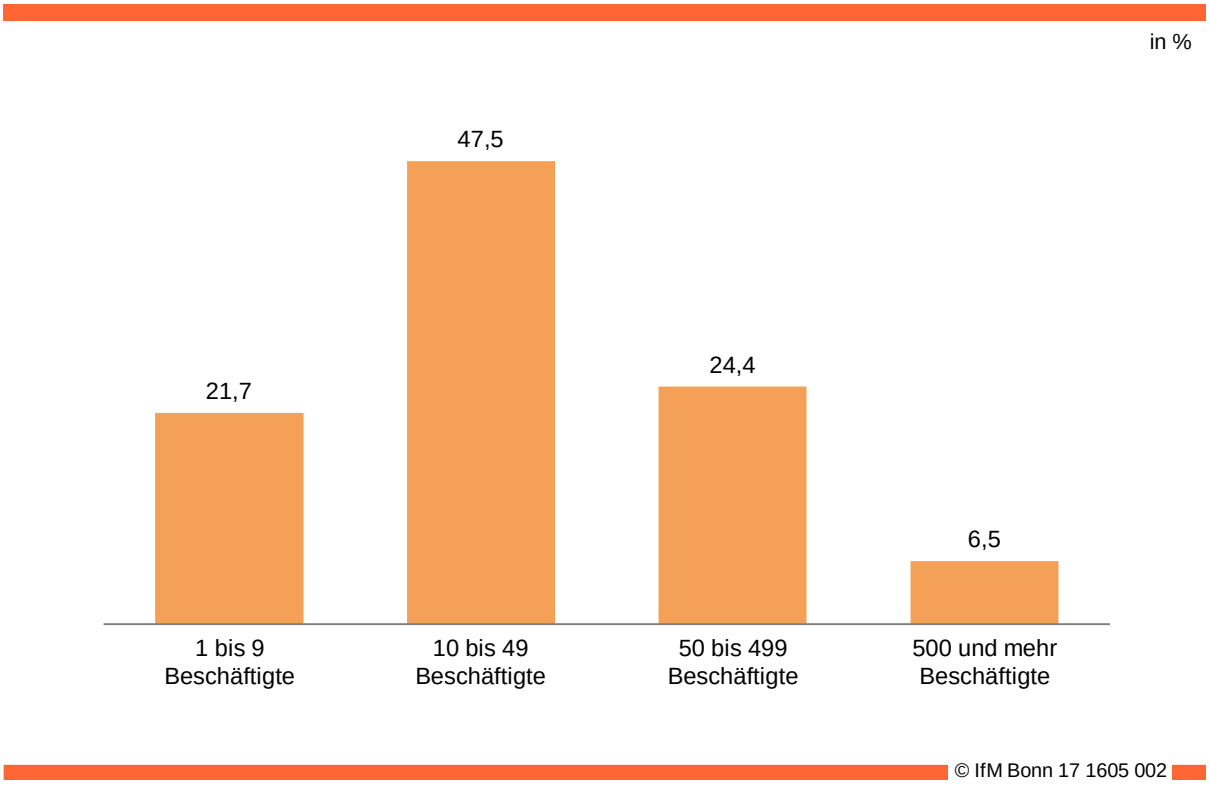


Quellen: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Sonderauswertung des Unternehmensregisters 2012 im Auftrag des IfM Bonn; eigene Berechnungen.

Die betrachteten Unternehmen mit geplanter Nachfolge hatten im Jahr 2012 insgesamt 1,3 Millionen Beschäftigte[6], von denen knapp die Hälfte in kleinen Betrieben tätig ist. Insgesamt sind im Ausgangsjahr 2012 69,2 % der von einer Unternehmensnachfolge berührten Arbeitnehmer in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten tätig (vgl. Abbildung 2).

6 Zum Vergleich: Der Mikrozensus weist für das Jahr 2012 insgesamt 34,7 Millionen Beschäftigte aus (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 39, Tabelle 2.1). Das heißt, etwa 3,8 % aller abhängig Beschäftigten sind 2012 in Unternehmen tätig, die einen Generationswechsel zwischen 2012 und 2016 planen.

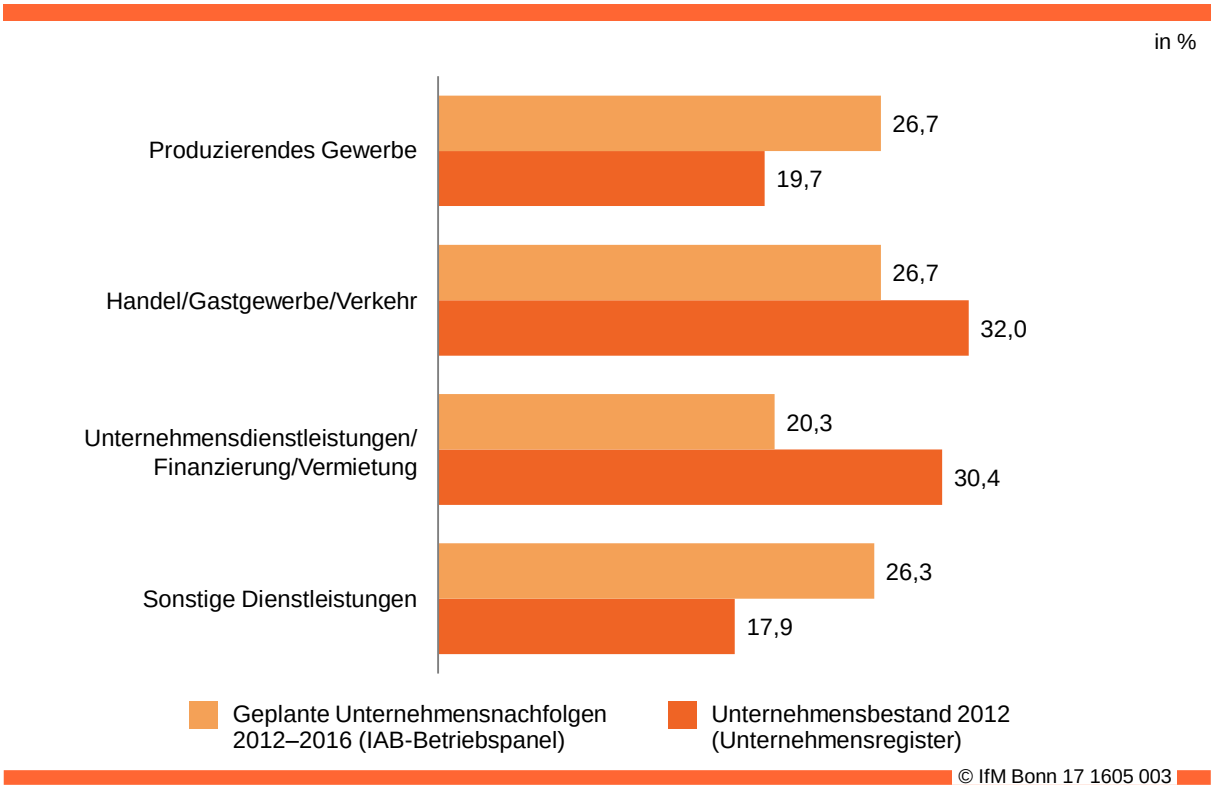
Abbildung 2: Verteilung der von den geplanten Unternehmensnachfolgen berührten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf Beschäftigtengrößenklassen



Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Mehr als jedes vierte übergabereife Unternehmen entfällt auf das Produzierende Gewerbe, den Bereich Handel, Gastgewerbe, Verkehr und den Bereich Sonstige Dienstleistungen. Das verbleibende Fünftel an Nachfolgen wird sich voraussichtlich im Bereich Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistungen vollziehen (vgl. Abbildung 3). Es zeigt sich, dass damit im Produzierenden Gewerbe und im Bereich der Sonstigen Dienstleistungen mehr und in den Bereichen Handel, Gastgewerbe, Verkehr sowie Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistungen weniger Nachfolgen geplant sind als aufgrund der Anteile dieser Bereiche am Unternehmensbestand zu erwarten gewesen wären.

Abbildung 3: Verteilung der für 2012 bis 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen und des Unternehmensbestands auf Wirtschaftszweige



Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; Sonderauswertung des Unternehmensregisters 2012 Wiesbaden im Auftrag des IfM Bonn; eigene Berechnungen.

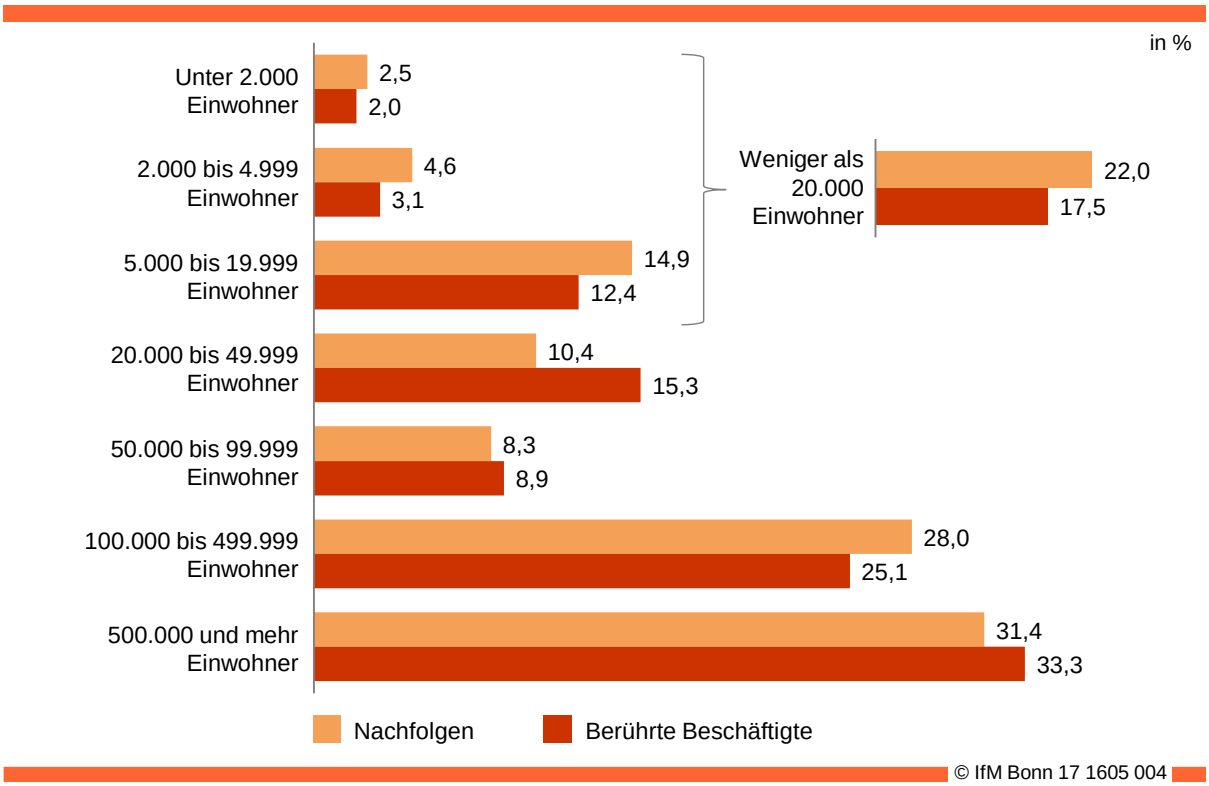
Bei den zwischen 2012 und 2016 zur Übergabe anstehenden Betrieben handelt es sich überwiegend um solche, die in der Rechtsform des Einzelunternehmens geführt werden (60,7 %). Sie sind weit überwiegend unabhängige, eigenständige Unternehmen ohne weitere Niederlassungen (97,6 %). Etwa jede fünfte Nachfolge steht in einem frauengeführten[7] Betrieb an (19,7 %), was in etwa dem sich auf Grundlage der Stichprobe ergebenden Anteil frauengeführter Betriebe insgesamt entspricht (20,3 %).

Gut ein Fünftel (21,9 %) der geplanten Nachfolgen werden sich voraussichtlich in Ostdeutschland vollziehen und damit etwas mehr, als angesichts des Anteils ostdeutscher Unternehmen am Unternehmensbestand (18,6 %) zu erwarten gewesen wäre (vgl. Unternehmensregister, Stand 2014). Mehr als die Hälfte der geplanten Nachfolgen haben in Großstädten mit mindestens 100.000 Einwohnern ihren Unternehmenssitz. Sie haben 750.000 Beschäftigte und stellen

7 Betriebe, in denen die Geschäftsführung zu mindestens 51 % aus Frauen besteht, werden als frauengeführte Betriebe bezeichnet.

damit knapp sechs von 10 der von Nachfolgen berührten Arbeitsplätze (vgl. Abbildung 4).[8] Müller et al. (2011, S. 324) erwarten, dass Unternehmen in ländlichen Regionen größere Schwierigkeiten bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger haben werden als Unternehmen in städtischen Räumen. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist es deshalb wichtig zu wissen, dass lediglich 22,0 % der übergabereifen Unternehmen in Regionen mit weniger als 20.000 Einwohnern ansässig sind. In diesen Unternehmen haben 17,5 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aller übergabereifen Unternehmen ihren Arbeitsplatz.

Abbildung 4: Verteilung der zwischen 2012 und 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen und der davon berührten Beschäftigten auf BIK-Regionalgrößenklassen



Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

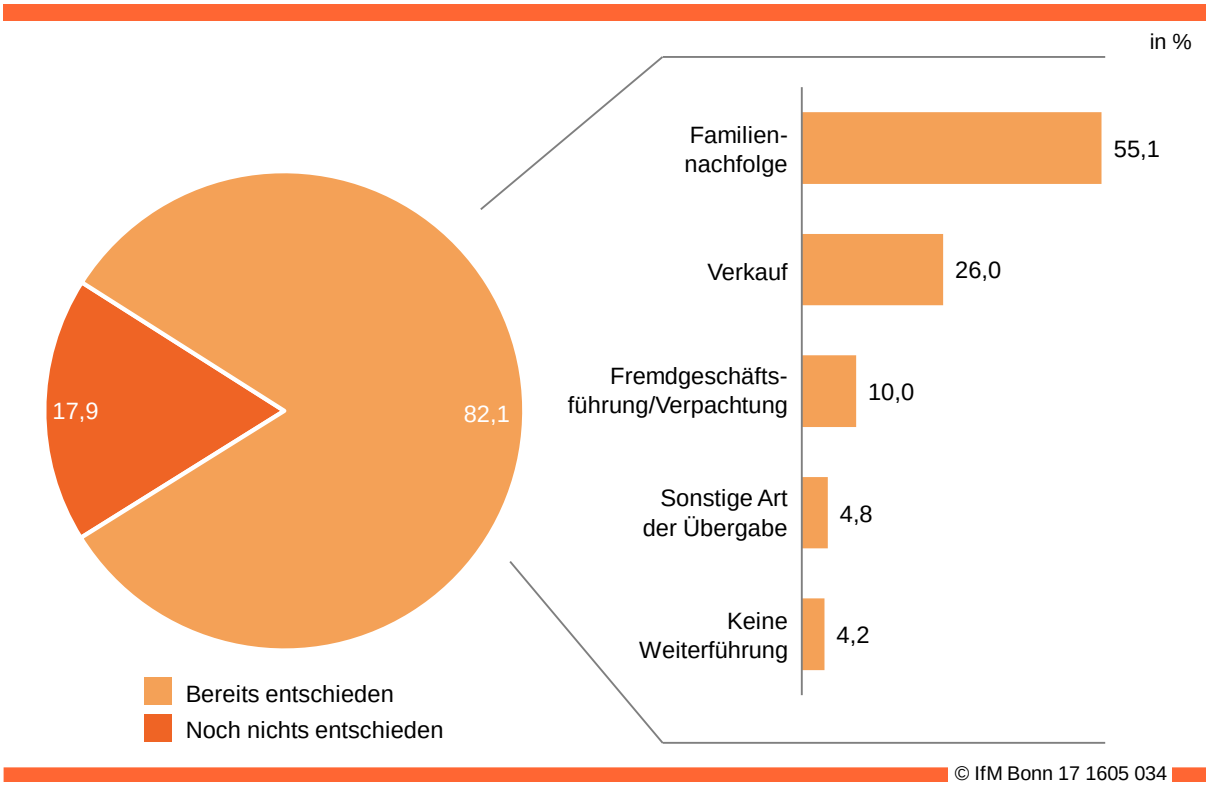
3.3 Art der Nachfolgen, Planungsstand und Problemlagen

Knapp ein Sechstel der Eigentümer übergabereifer Unternehmen hat sich zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht entschieden, in welcher Art die Nachfolge erfolgen soll (vgl. Abbildung 5). Diejenigen, die hierüber bereits eine Entschei-

8 Eine Kurzbeschreibung zur Bildung der Regionalgrößenklassen ist in der Datenbeschreibung im Anhang zu finden.

dung getroffen haben, streben mehrheitlich eine familieninterne Nachfolge an. Mehr als ein Viertel plant den Verkauf des Unternehmens. Lediglich jeder zehnte Alteigentümer beabsichtigt, entweder einen Fremdmanager einzustellen oder aber das Unternehmen zu verpachten. In diesen Fällen wird die Leitung des Betriebes bzw. Unternehmens, nicht aber das Eigentum übertragen. Lediglich eine sehr kleine Minderheit der Unternehmen (etwa 4 %) strebt keine Weiterführung des Unternehmens im Nachfolgefall an.[9]

Abbildung 5: Art der von 2012 bis 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen



Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

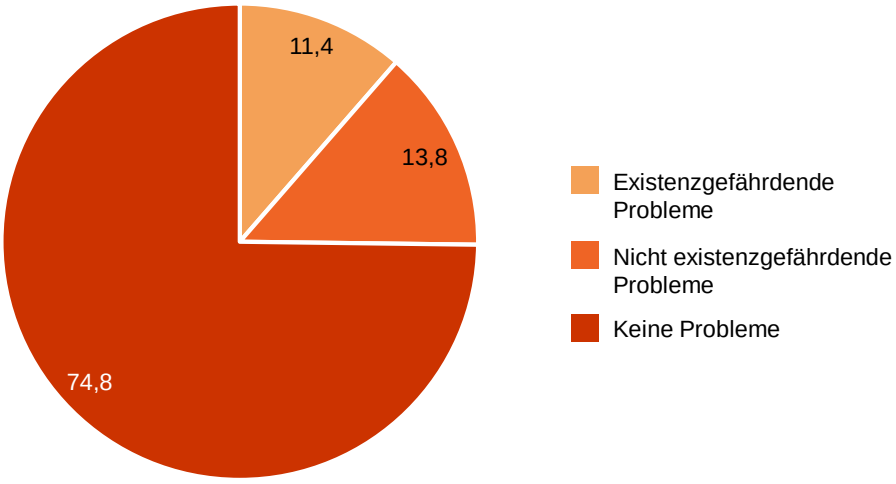
Nur 15,3 % der übergabereifen Betriebe haben die Übergabe zum Befragungszeitpunkt bereits vollständig geregelt. In mehr als jedem Zweiten (52,3 %) ist sie entweder noch gar nicht, in jedem Dritten (32,4 %) nur teilweise geregelt. Dies scheint die Unternehmen aber nicht weiter zu beunruhigen, denn drei Viertel aller übergabereifen Unternehmen erwarten keine Probleme im Nachfolgeprozess (vgl. Abbildung 6). Dennoch: etwa jedes Vierte geht da-

9 Eine mit der Metaanalyse von Kay/Suprinovič (2013, S. 19) vergleichbare Differenzierung nach unternehmensinternen (Übertragung des Unternehmens an Mitarbeiter) und unternehmensexternen (Übertragung des Unternehmens an externe Führungskräfte, andere Unternehmen oder andere Interessenten von außerhalb) ist mit den Daten des IAB-Betriebspanels nicht möglich.

von aus, dass Schwierigkeiten auftreten werden. Etwa jedes neunte übergabereife Unternehmen rechnet mit existenzgefährdenden Problemen.

Abbildung 6: Erwartete Probleme bei den zwischen 2012 und 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen

in %



© IfM Bonn 17 1605 006

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Von den insgesamt 1,3 Millionen Beschäftigten in übergabereifen Unternehmen sind 73,2 % in Unternehmen tätig, in denen die Nachfolge zum Zeitpunkt der Befragung entweder nur teilweise (37,7 %) oder noch gar nicht geregelt ist (35,5 %) (vgl. Tabelle A2 im Anhang). Zugleich ist festzuhalten, dass 77,7 % der insgesamt von Nachfolgen berührten Arbeitnehmer in Unternehmen tätig sind, die keine Probleme bei der Unternehmensnachfolge erwarten. Lediglich 7,9 % bzw. rund 99.000 der 1,3 Millionen Beschäftigten haben ihren Arbeitsplatz in Unternehmen, die existenzgefährdende Probleme aufgrund der Übergabe erwarten (vgl. Tabelle A3 im Anhang). Wie viele Arbeitsplätze aufgrund gescheiterter Unternehmensnachfolgen verloren gehen werden, kann auf dieser Datenbasis nur schwer abgeschätzt werden. Dass in so vielen Unternehmen die Nachfolge noch gar nicht geregelt ist, stimmt in dieser Hinsicht jedoch bedenklich, auch weil nicht ausgeschlossen werden kann, dass ein Teil der Alteigentümer die mit einer Übergabe verbundenen Probleme unterschätzt.

4 Einsatz betrieblicher Maßnahmen

4.1 Investitionen

Im Zentrum der vorliegenden Studie steht die Frage, ob Unternehmen durch gezielte Maßnahmen die Chancen verbessern können, die Unternehmensübergabe erfolgreich zu gestalten. Der Beantwortung dieser Frage nähern wir uns in einem ersten Schritt an, indem wir zunächst beleuchten, welche Investitionen und betrieblichen Maßnahmen Unternehmen in zentralen Tätigkeitsfeldern im Vorfeld und im Nachgang einer Unternehmensübergabe einsetzen und inwiefern sich dieser Einsatz mit der zeitlichen Annäherung an die Übergabe bzw. der zeitlichen Entfernung von der Übergabe verändert. Konkret betrachten wir zum einen die fünf Jahre, die der geplanten Übergabe vorangehen, und zum anderen die ersten fünf Jahre nach einem tatsächlich erfolgten Eigentümerwechsel.

4.1.1 Investitionshöhe

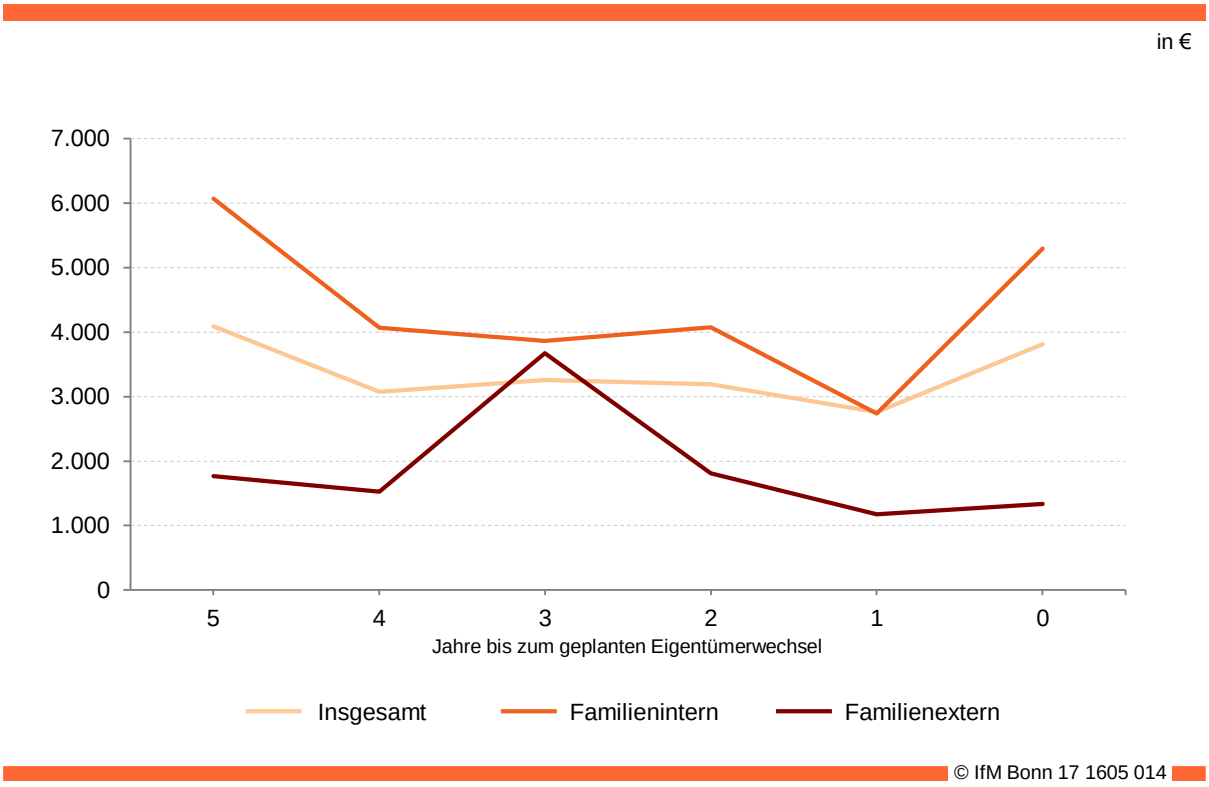
Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sind betriebliche Investitionen zum Beispiel in Produktionsanlagen oder Informations- und Kommunikationstechnik von zentraler Bedeutung. Unsere Analysen zeigen zunächst, dass übergabereife Unternehmen im Jahr 2012 im Durchschnitt mit 3.398 Euro pro Vollzeitäquivalent (VZÄ)[10] weniger investierten als Bestandsbetriebe (3.874 Euro). Überdies bestehen signifikante Unterschiede zwischen den übergabereifen Unternehmen in Abhängigkeit von der Art der geplanten Übergabe. So investierten übergabereife Betriebe, die eine familieninterne Nachfolge planen, mit durchschnittlich 3.804 Euro gut doppelt so viel pro VZÄ wie Betriebe, die im Rahmen der Übergabe verkauft werden sollen (1.610 Euro).

Dieser Niveauunterschied bleibt tendenziell über die fünf Jahre vor der geplanten Übergabe erhalten, wobei die Investitionshöhe bei beiden – wie aufgrund der Investitionsstauhypothese zu erwarten war (vgl. Kapitel 2) – in der Tendenz mit dem Näherrücken des geplanten Übergabezeitpunktes sinkt (vgl. Abbildung 7). Im anvisierten Jahr der Übergabe steigt das Investitionsvolumen insbesondere bei familieninternen Generationswechseln wieder stark an.

---

10 Teilzeitbeschäftigte werden mit einer "halben Stelle" bei der Berechnung der Vollzeitäquivalente berücksichtigt, da keine genaueren Angaben zu den Arbeitszeiten in allen Wellen vorliegen.

Abbildung 7: Entwicklung der Investitionshöhe im Vorfeld von Unternehmensübergaben pro VZÄ



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Da das Investitionsverhalten von einer Reihe von Faktoren beeinflusst wird, haben wir die deskriptiven Analysen um multivariate ergänzt, um zu prüfen, ob der aufscheinende zeitliche Einfluss Bestand hat, wenn weitere Faktoren berücksichtigt werden. Den Einfluss der Zeit haben wir dabei auf zweierlei Art erfasst. Einerseits geht die Anzahl der Jahre als metrische Variable ins Modell ein,[11] andererseits als Dummy-Variablen, die jedes einzelne Jahr kennzeichnen.[12]

Die Ergebnisse der multivariaten Analysen zur Entwicklung der Investitionen pro VZÄ bestätigen die deskriptive Beobachtung der eingeschränkten Investitionstätigkeit der Alteigentümer vor der Übergabe (vgl. Tabelle 1). So zeigt sich, dass die Investitionssumme pro VZÄ *ceteris paribus* mit jedem zusätzlichen Jahr, das die geplante Unternehmensübergabe näher rückt, sinkt (Spal-

11 Das (geplante) Übergabejahr selbst wird in den Schätzungen, die sich auf das Vorfeld der Übergabe beziehen, nicht berücksichtigt.

12 Die Dummy-Variablen nehmen den Wert 1 an, wenn es sich um das entsprechende Jahr handelt, andernfalls den Wert 0.

te I) und dieser Rückgang im Jahr unmittelbar vor der geplanten Übergabe besonders ausgeprägt ist (Spalte II). Separate Schätzungen für Betriebe einerseits, die familienintern weitergegeben werden sollen, und für Betriebe andererseits, die verkauft werden sollen, zeigen, dass der zeitliche Abstand zum geplanten Übergabezeitpunkt lediglich das Investitionsverhalten der für die familieninterne Nachfolge vorgesehenen Betriebe in der beschriebenen Weise beeinflusst (Spalten III und IV). Bei den für den Verkauf vorgesehenen Betrieben scheint das geplante Übergabeereignis hingegen keine Rolle zu spielen. Sie investieren über den betrachteten Fünfjahreszeitraum gleichbleibend wenig.

Tabelle 1: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionen pro Vollzeitäquivalent im Vorfeld von Unternehmensübergaben

	Insgesamt		Interne Nachfolge		Verkauf	
	I	II	III	IV	V	VI
Anzahl Jahre bis zur geplanten Nachfolge	-0,524** (0,240)	---	-0,758** (0,357)	---	0,238 (0,321)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):						
Ein Jahr bis zur geplanten Nachfolge	---	-2,708*** (1,017)	---	-3,988** (1,628)	---	-0,014 (1,398)
Zwei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,794* (1,087)	---	-2,564 (1,590)	---	1,500 (1,532)
Drei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,766* (1,001)	---	-2,643* (1,490)	---	0,904 (1,328)
Vier Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,722** (0,802)	---	-2,620** (1,278)	---	-0,585 (1,232)
Anzahl Beobachtungen	2.225		1.157		384	

© IfM Bonn

Schätzung mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzliche Kontrollvariablen für die Unternehmensgrößenklasse, die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Geschäftsführung, dem Stand der technischen Anlagen, der Exporttätigkeit, der Unternehmensstruktur, der Tarifbindung, dem Betriebsstandort, der Rechtsform sowie sog. Branchen- und Zeitdummies. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

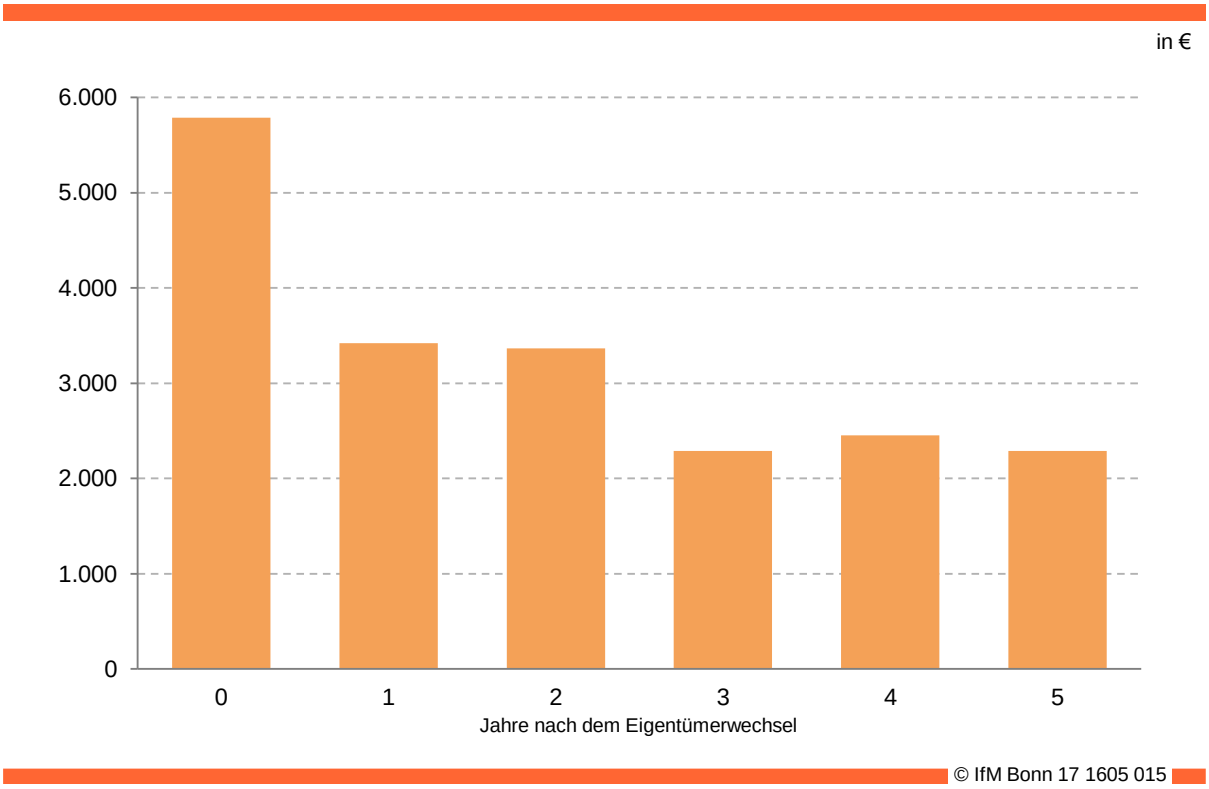
Dieser Befund erstaunt zunächst etwas. So wäre doch anzunehmen gewesen, dass in Betrieben, für die eine familieninterne Nachfolge angestrebt wird, weniger Unsicherheit darüber besteht, dass der Nachfolger die Investitionen genauso bewertet wie der Alteigentümer, als in Betrieben, für die ein Käufer gesucht werden soll. Unter Umständen ist der familieninterne Nachfolger bereits in die Entscheidungsfindung mit einbezogen. Dies wiederum ließe vermuten,

dass gerade in zu verkaufenden Betrieben die bevorstehende Übergabe die Investitionstätigkeit einschränken würde. Unsere multivariaten Befunde zeigen jedoch das Gegenteil. Möglicherweise liegt dies darin begründet, dass die Betriebe mit geplanter familieninterner Nachfolge zu Beginn des betrachteten Fünfjahreszeitraums ein deutlich höheres Investitionsvolumen haben als die Betriebe, die verkauft werden sollen. Dieses höhere Investitionsvolumen erlaubt es den Alteigentümern, die eine familieninterne Nachfolge planen, die Investitionen in dem Maße einzuschränken, wie die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhalten bleibt. Die Alteigentümer, die einen Verkauf anstreben, haben bereits zu Beginn des Übergabeprozesses ein so niedriges Investitionsniveau, dass ein weiteres Abschmelzen nicht mehr möglich ist, ohne die mittelfristige Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu gefährden. Dieser Deutung steht jedoch der Befund entgegen, dass der technische Stand der Anlagen gemäß Selbsteinschätzung der Alteigentümer relativ hoch ist und sich nicht nennenswert danach unterscheidet, welche Art der Nachfolge angestrebt wird (vgl. Tabelle A4 im Anhang).

Haunschild et al. (2010) hatten wegen fehlender Daten nur zeigen können, dass im Vorjahr der Übergabe eine Investitionszurückhaltung besteht. Unsere Befunde belegen klar, dass diese Zurückhaltung bereits früher auftritt. Dies könnte daran liegen, dass einerseits Investitionsprojekte zumeist längerfristiger Natur sind. Andererseits vollziehen sich auch Unternehmensübergabeprozesse über einen längeren Zeitraum. Offenbar werden diese längerfristigen Investitionsprojekte dann angesichts der absehbaren Nachfolge verschoben bzw. unterlassen.

Unmittelbar nach der Übernahme scheinen die neuen Eigentümer notwendige, aber vom Alteigentümer unterlassene Investitionen zeitnah nachzuholen. Wie Abbildung 8 verdeutlicht, sind im Durchschnitt die Investitionen pro VZÄ in den ersten fünf Jahren nach einem Eigentümerwechsel genau im Übergabejahr am höchsten und sinken dann im weiteren Zeitverlauf deutlich. Die Unternehmen investieren dabei überwiegend in die Modernisierung der technischen Anlagen (vgl. Tabelle A5 im Anhang).

Abbildung 8: Entwicklung der Investitionshöhe nach erfolgtem Eigentümerwechsel pro VZÄ



Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2000-2014, hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen auch Haunschild et al. (2010, S. 15). Sie zeigen, dass die übernommenen Unternehmen im Jahr des Eigentümerwechsels sowohl ein höheres Investitionsvolumen als auch eine um 12,2 Prozentpunkte höhere Investitionswahrscheinlichkeit als Bestandsunternehmen verzeichneten. In den nachfolgenden Jahren bestehen jedoch keine Unterschiede mehr zwischen diesen Unternehmen.

Die multivariaten Schätzungen zur Entwicklung der Investitionshöhe pro VZÄ nach einem Eigentümerwechsel stützen den Befund der deskriptiven Analyse jedoch nicht (vgl. Tabelle 2).[13] Die interessierende Variable "Jahre nach der geplanten Übergabe" zeigt zwar das auf Grund der deskriptiven Auswertungen zu erwartende Vorzeichen, ist aber statistisch nicht signifikant. Das heißt, die Investitionshöhe ist nicht per se auf den Zeitpunkt des Generationswechsels, sondern auf die konkrete betriebliche Situation bzw. sonstige Entscheidungen des Neueigentümers zurückzuführen.

[13] Die Schätzungen, die sich auf die Phase nach dem Eigentümerwechsel beziehen, berücksichtigen das Übergabejahr.

Tabelle 2: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionen pro Vollzeitäquivalent nach erfolgtem Eigentümerwechsel

	I	II
Anzahl Jahre nach Eigentümerwechsel	-0,451 (0,244)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):		
Ein Jahr nach Eigentümerwechsel	---	4,925 (3,994)
Zwei Jahre nach Eigentümerwechsel	---	1,447* (0,758)
Drei Jahre nach Eigentümerwechsel	---	0,619 (0,766)
Vier Jahre nach Eigentümerwechsel	---	0,700 (0,823)
Anzahl Beobachtungen	2.484	

© IfM Bonn

Schätzung mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

Die betrieblichen Anlagen befinden sich nach der Nachfolge insgesamt auf einem hohen technischen Stand. Darauf deuten sowohl die relativ hohen Investitionsvolumina der neuen Inhaber als auch deren entsprechende Einschätzung des Anlagevermögens hin. Dies legt den Schluss nahe, dass ein Investitionsstau der Vorgängergeneration einer erfolgreichen Übergabe nicht zwangsläufig entgegensteht und Neueigentümer etwaige (notwendige) höhere Investitionsausgaben bei ihrer Übernahmeentscheidung berücksichtigen.

4.1.2 Art der Investition

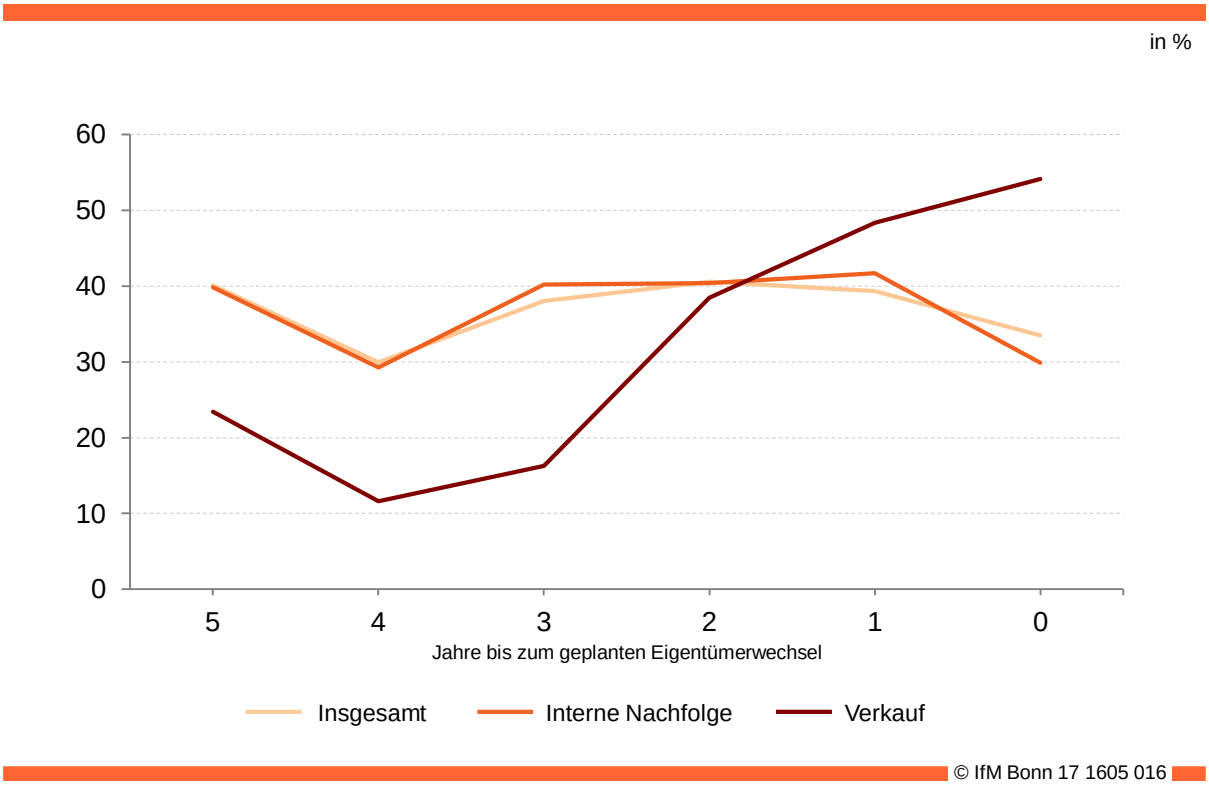
Weitere Aufschlüsse über die Marktposition eines Unternehmens liefern Informationen über Erweiterungsinvestitionen, weil diese zumeist getätigt werden, wenn Wachstum eingetreten ist oder erwartet wird (vgl. Hoffmeister 2008, S. 20). Erweiterungsinvestitionen dienen somit der Erweiterung der betrieblichen Kapazitäten. Wir betrachten im Folgenden den Anteil der Erweiterungsinvestitionen an der gesamten Investitionssumme.

Es zeigt sich, dass sich im Jahr 2012 übergabereife Betriebe mit einem Anteilswert von 33,5 % in dieser Hinsicht nur geringfügig von den Bestandsbetrieben unterscheiden (36,4 %). Etwas deutlichere Unterschiede sind hingegen innerhalb der Gruppe der übergabereifen Betriebe zu beobachten. So inves-

tierten für den Verkauf vorgesehene Betriebe 43,8 % des gesamten Investitionsvolumens in die Erweiterung ihrer Kapazitäten. Bei Betrieben, die familienintern übergeben werden sollen, lag dieser Anteil bei 32,1 %.

Betrachtet man die Entwicklung der Erweiterungsinvestitionen in den fünf Jahren vor der geplanten Übergabe, ergibt sich ein etwas differenzierteres Bild (vgl. Abbildung 9). In den Betrieben, die familienintern übergeben werden sollen, bleibt das Verhältnis zwischen Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen im Zeitverlauf relativ konstant. Bei den zum Verkauf anstehenden Betrieben hingegen ist ein deutlicher Anstieg des Anteils der Erweiterungsinvestitionen zu beobachten.

Abbildung 9: Entwicklung des Anteils der Erweiterungsinvestitionen im Vorfeld von Unternehmensübergaben



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Allerdings ist zu beachten, dass es sich hier um Anteilswerte handelt. Wenn berücksichtigt wird, dass die Investitionsausgaben pro VZÄ im Durchschnitt im Vorfeld geplanter Übergaben rückläufig sind, dann gehen auch die Ausgaben für Erweiterungsinvestitionen zurück. Dieses Ergebnis der deskriptiven Analyse werden von unseren multivariaten Analysen zu den betrieblichen Ausgaben für Erweiterungsinvestitionen pro VZÄ bestätigt (vgl. Tabelle 3): Die Ausgaben

für Kapazitätserweiterungen pro VZÄ sind *ceteris paribus* umso geringer, je näher der geplante Übergabezeitpunkt rückt (Spalten I und II). Separate Schätzungen belegen, dass dies wiederum lediglich für die Betriebe mit geplanter familieninterner Nachfolge gilt (Spalten III bis VI).

Tabelle 3: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Erweiterungsinvestitionen pro Vollzeitäquivalent im Vorfeld von Unternehmensübergaben

	Insgesamt		Interne Nachfolge		Verkauf	
	I	II	III	IV	V	VI
Anzahl Jahre bis zur geplanten Nachfolge	-0,346** (0,164)	---	-0,467* (0,272)	---	0,155 (0,183)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):						
Ein Jahr bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,819** (0,744)	---	-2,512* (1,290)	---	0,099 (0,606)
Zwei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,372* (0,741)	---	-1,859 (1,216)	---	0,932 (0,980)
Drei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,591** (0,674)	---	-2,147* (1,118)	---	0,008 (0,444)
Vier Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,349** (0,571)	---	-1,195** (0,964)	---	-0,182 (0,521)
Anzahl Beobachtungen	2.175		1.129		376	

© IfM Bonn

Schätzung mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

Nach einem Eigentümerwechsel entfällt im Jahr der Übergabe und dem darauffolgenden Jahr ein vergleichsweise hoher Anteil der Investitionen auf Erweiterungsinvestitionen (vgl. Abbildung 10). Die Nachfolgergeneration scheint somit, wie erwartet, eine Ausweitung der Kapazitäten anzustreben.

Tabelle 4: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Erweiterungsinvestitionen pro Vollzeitäquivalent nach erfolgtem Eigentümerwechsel

	I	II
Anzahl Jahre nach Eigentümerwechsel	-0,099 (0,104)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):		
Ein Jahr nach Eigentümerwechsel	---	0,941 (1,108)
Zwei Jahre nach Eigentümerwechsel	---	0,751 (0,581)
Drei Jahre nach Eigentümerwechsel	---	-0,104 (0,307)
Vier Jahre nach Eigentümerwechsel	---	0,116 (0,432)
Anzahl Beobachtungen	2.484	

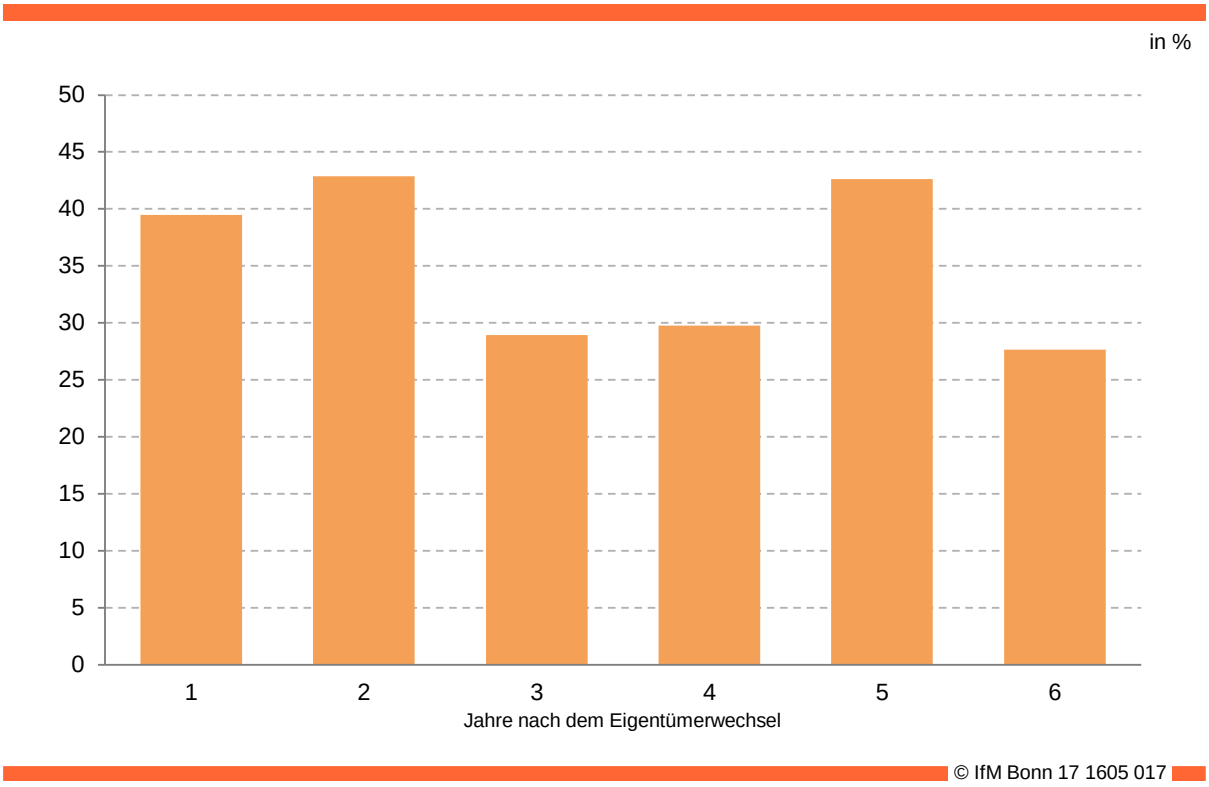
© IfM Bonn

Schätzung mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

Allerdings stützen unsere multivariaten Analysen diese Deutung nur eingeschränkt (vgl. Tabelle 4). Danach hängt die Höhe der Erweiterungsinvestitionen je VZÄ nicht davon ab, in welchem Jahr nach dem Eigentümerwechsel sich ein Unternehmen befindet, sondern von anderen Faktoren.

Abbildung 10: Entwicklung des Anteils der Erweiterungsinvestitionen nach erfolgtem Eigentümerwechsel



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

4.2 Forschung- und Entwicklung/Innovationen

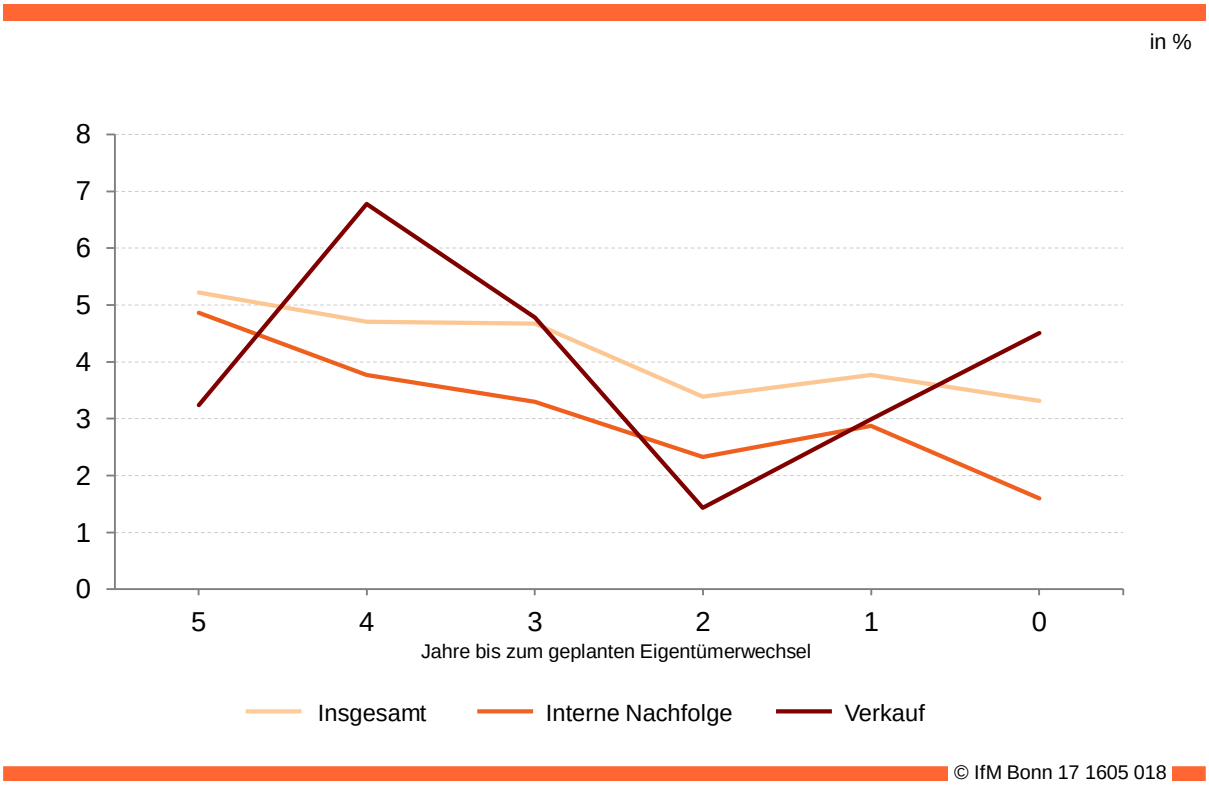
Betrieblichen Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) wird ebenso wie Produkt- bzw. Prozessinnovationen eine bedeutende Rolle im Hinblick auf den Erhalt bzw. Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zugesprochen (vgl. Foreman-Peck 2013; Capasso et al. 2015). Diese Wettbewerbsfähigkeit ist ein zentraler Faktor für das Gelingen des Übergabeprozesses. Deswegen richten wir im Folgenden den Blick darauf, ob und ggf. inwiefern sich diese Tätigkeiten im Zuge der Unternehmensübertragung verändern.

Zunächst einmal sei aber festgehalten, dass übergabereife Betriebe im Jahr 2012 mit einem Anteil von 4,6 % geringfügig seltener Forschung und Entwicklung betreiben als Bestandsbetriebe (5,2 %), mitunter auch im Rahmen von FuE-Kooperationen. Innerhalb der Gruppe der übergabereifen Unternehmen bestehen in dieser Hinsicht jedoch deutliche Unterschiede. Mit einem Anteil von 5,8 % betreiben etwa doppelt so viele zum Verkauf anstehende Betriebe

FuE wie Betriebe, für die eine familieninterne Nachfolge vorgesehen ist (2,7 %).

Analog zur Investitionstätigkeit gehen die FuE-Aktivitäten mit dem Näherrücken des Übergabezeitpunkts zurück, wobei wiederum deutliche Unterschiede je nach angestrebter Nachfolgeart zu beobachten sind (vgl. Abbildung 11). Während die für die familieninterne Nachfolge vorgesehenen Unternehmen dem allgemeinen rückläufigen Trend folgen, ist bei den für den Verkauf vorgesehenen Unternehmen in den letzten beiden Jahren vor der Übergabe eine Zunahme der FuE-Aktivitäten zu beobachten.

Abbildung 11: Entwicklung der FuE-Tätigkeit im Vorfeld von Unternehmensübergaben



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Die multivariate Überprüfung dieser deskriptiven Befunde bestätigen den generellen Rückgang der FuE-Aktivitäten im Vorfeld der Übergabe nicht (vgl. Tabelle 5, Spalten I und II), auch nicht für die Betriebe, die familienintern übertragen werden sollen (Spalten III und IV). Stattdessen ist dieser Rückgang bei den für den Verkauf vorgesehenen Betrieben zu beobachten, und das insbesondere in den letzten beiden Jahren vor der Übergabe (Spalten V und VI). Die in Abbildung 11 aufscheinende Entwicklung ist demnach nicht – wie es die

Investitionsstauhypothese vermuten lässt – durch das bevorstehende Übergabeereignis selbst getrieben.

Tabelle 5: Schätzergebnisse zur Entwicklung betrieblicher FuE-Aktivitäten im Vorfeld von Unternehmensübergaben

	Insgesamt		Interne Nachfolge		Verkauf	
	I	II	III	IV	V	VI
Anzahl Jahre bis zur geplanten Nachfolge	-0,007 (0,007)	---	-0,011 (0,010)	---	-0,033** (0,014)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):						
Ein Jahr bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,031 (0,028)	---	-0,045 (0,042)	---	-0,150** (0,060)
Zwei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,036 (0,025)	---	-0,052 (0,037)	---	-0,106** (0,052)
Drei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,028 (0,023)	---	-0,059* (0,033)	---	-0,047 (0,051)
Vier Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,023 (0,021)	---	-0,030 (0,030)	---	-0,082* (0,048)
Anzahl Beobachtungen	2.327		1.214		402	

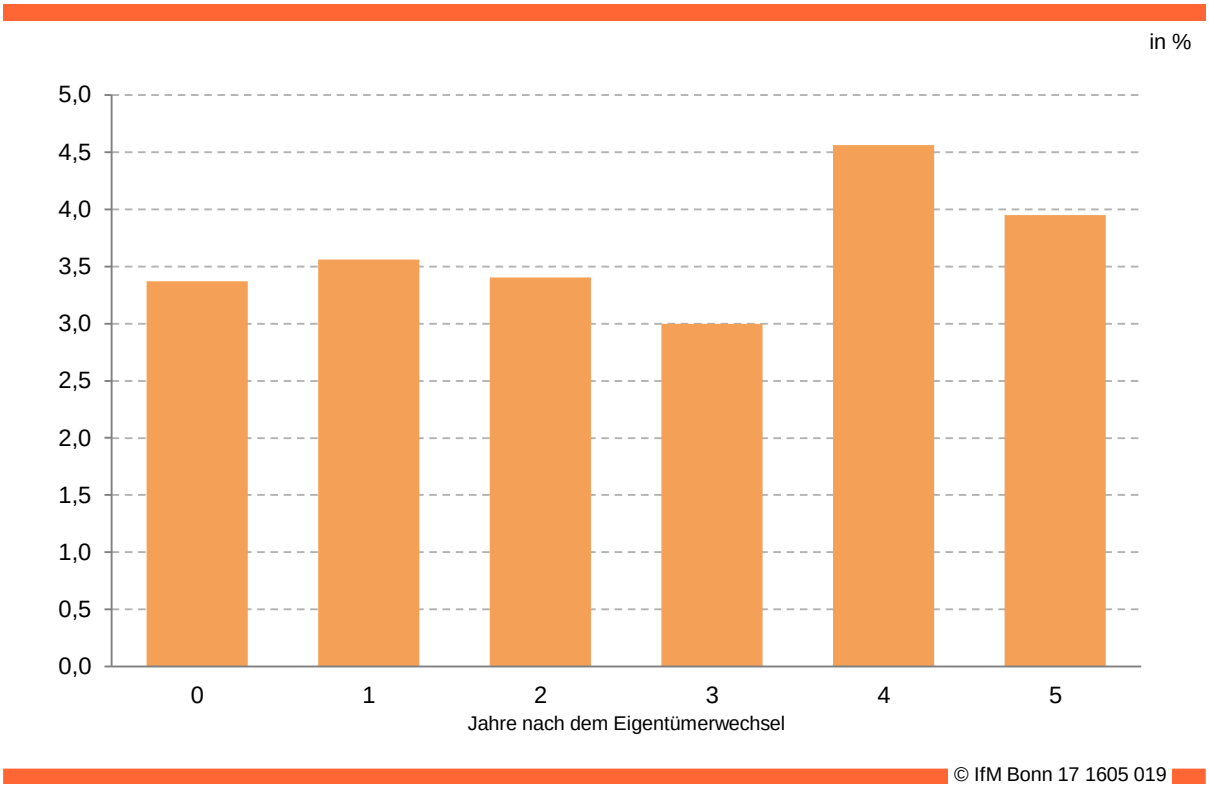
© IfM Bonn

Schätzung mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

Nach einem Eigentümerwechsel zeigt sich erst nach einigen Jahren eine zudem geringfügige Zunahme der FuE-Tätigkeit (vgl. Abbildung 12). Die multivariate Analyse bestätigt, dass die Wahrscheinlichkeit, ob ein Betrieb im FuE-Bereich aktiv ist, nicht signifikant davon beeinflusst wird, in welchem Jahr nach der Übergabe sich der Betrieb befindet. Das Ereignis der Unternehmensübergabe selbst scheint demnach keinen unmittelbaren Einfluss auf die FuE-Tätigkeit von übernommenen Betrieben auszuüben.

Abbildung 12: Entwicklung der FuE-Tätigkeit nach erfolgtem Eigentümerwechsel

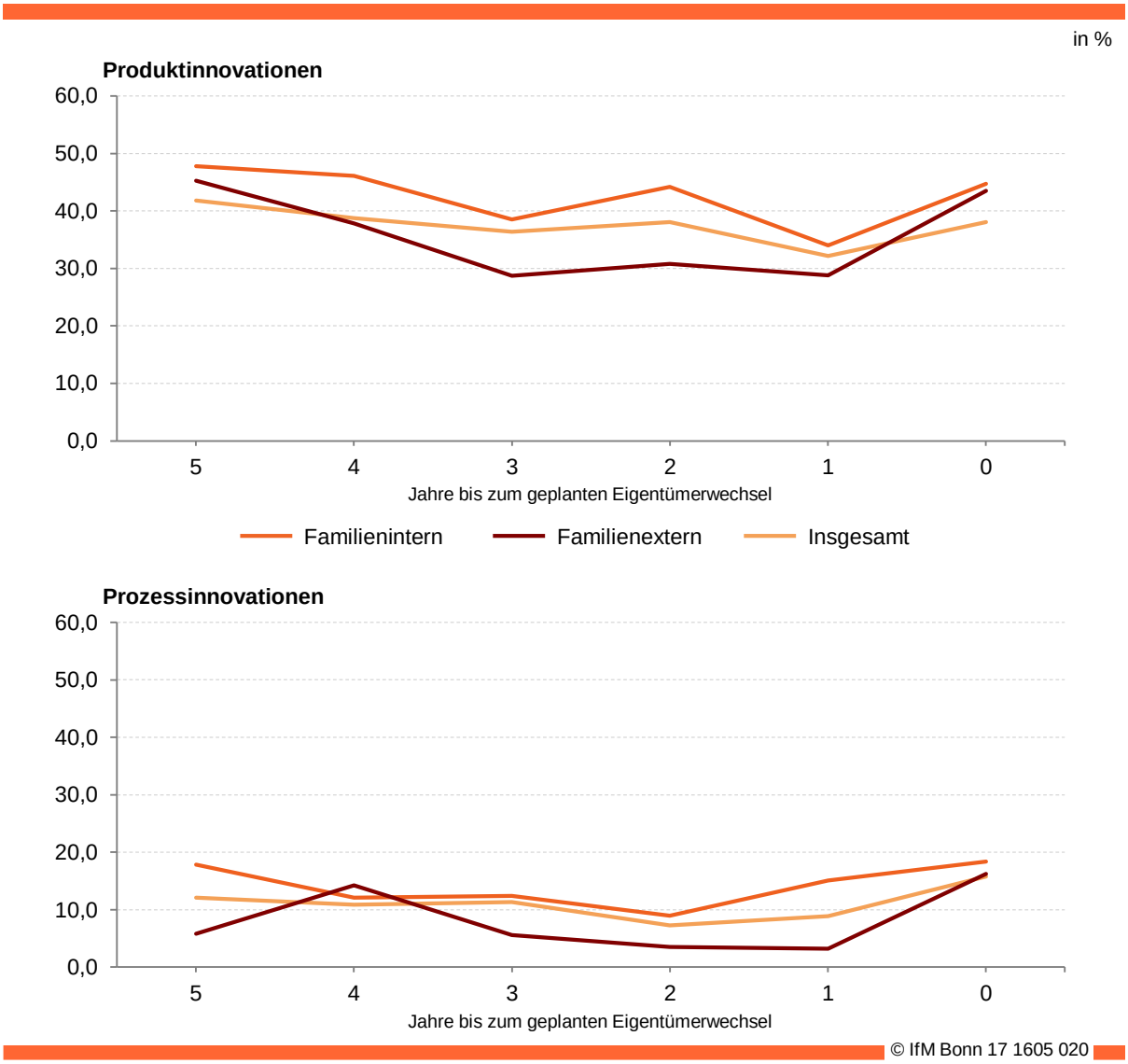


Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Wesentlich mehr Betriebe sind innovationsaktiv als im FuE-Bereich tätig. Im Jahr 2012 haben mit einem Anteil von 35,6 % ebenso viele übergabereife Betriebe wie Bestandsbetriebe Produktinnovationen hervorgebracht. Im Hinblick auf Prozessinnovationen zeigt sich mit Anteilswerten von 10,8 % (übergabereife Betriebe) und 10,0 % (Bestandsbetriebe) ebenfalls kein nennenswerter Unterschied.

Im Vorfeld einer geplanten Übergabe scheint der Anteil der Betriebe, die Produkt- und Prozessinnovationen einführen, umso mehr zurückzugehen, je näher der geplante Übergabezeitpunkt rückt (vgl. Abbildung 13). Dies gilt sowohl für angestrebte familieninterne als auch -externe Nachfolgelösungen, wobei Betriebe, die an ein Familienmitglied übergeben werden sollen, häufiger innovationsaktiv zu sein scheinen als andere. Im Jahr der geplanten Übergabe steigt der Anteil der innovierenden Betriebe ungeachtet der Nachfolgeart offenbar wieder etwas an. Im Hinblick auf Prozessinnnovationen scheint diese Entwicklung bei familieninternen Übergaben noch etwas früher einzusetzen. Ergänzende multivariate Analysen deuten allerdings darauf hin, dass diese Veränderungen andere Ursachen als die geplante Nachfolge haben.

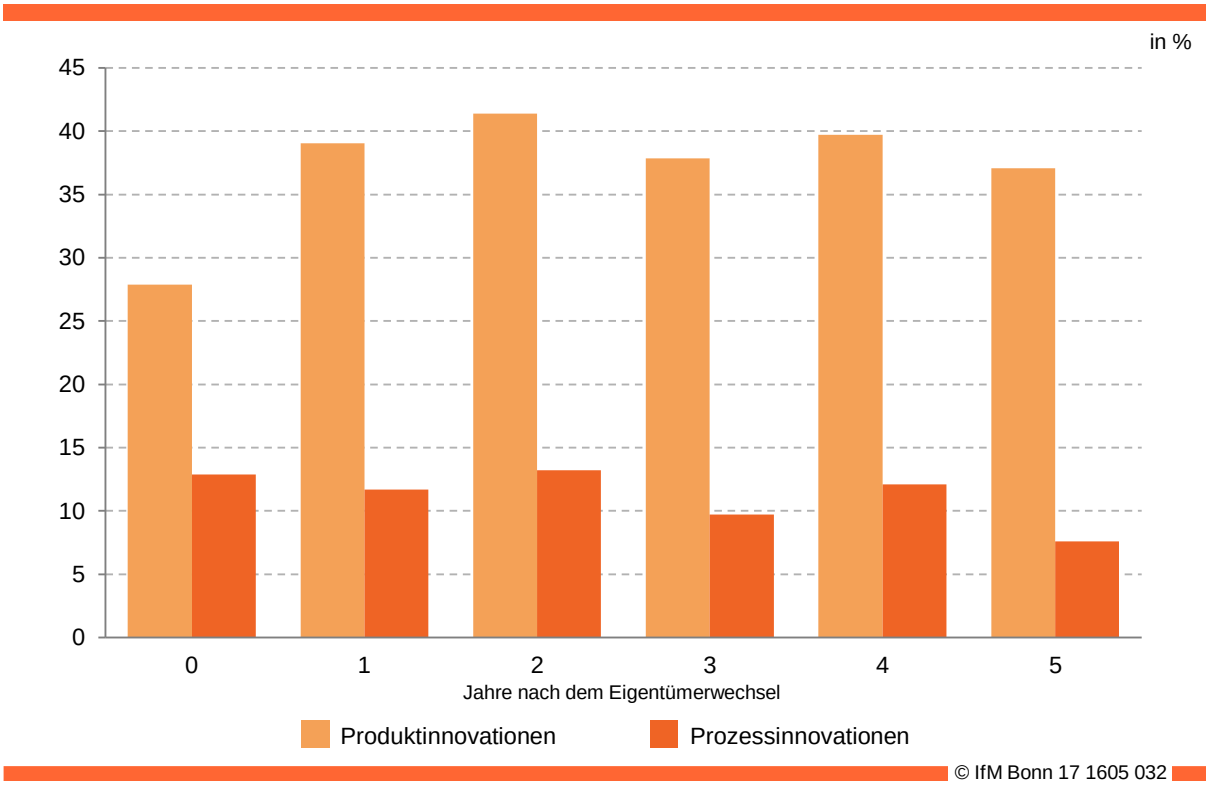
Abbildung 13: Produkt- und Prozessinnovationen im Vorfeld von Unternehmensübergaben



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Betriebe, in denen soeben ein Eigentümerwechsel stattgefunden hat, scheinen zunächst in Sachen Produktinnovation zurückhaltend zu sein. Erst ab dem zweiten Jahr nach dem Eigentümerwechsel wird wieder das Niveau der übrigen Betriebe erreicht (vgl. Abbildung 14). Bei den Prozessinnovationen zeigt sich ein etwas anderes Bild. In diesem Bereich lässt sich in den ersten Jahren nach der Übergabe ein vergleichsweises hohes Aktivitätsniveau beobachten, das etwa ab dem dritten Jahr wieder nachlässt.

Abbildung 14: Produkt- und Prozessinnovationen nach erfolgtem Eigentümerwechsel



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Die multivariaten Analysen stützen die deskriptiven Befunde nur teilweise (vgl. Tabelle 6). So hat ein Eigentümerwechsel keine Auswirkungen darauf, ob ein Betrieb Produktinnovationen einführt (Spalte I und II), aber darauf, dass es Prozessinnovationen vornimmt (Spalte III und IV). Diese Wahrscheinlichkeit sinkt im Lauf der Jahre, insbesondere ab dem dritten Jahr nach dem Eigentümerwechsel.

Tabelle 6: Schätzergebnisse zur Entwicklung betrieblicher Innovationsaktivitäten nach erfolgtem Eigentümerwechsel

	Produktinnovationen		Prozessinnovationen	
	I	II	III	IV
Anzahl Jahre nach dem Eigentümerwechsel	-0,009 (0,006)	---	-0,013*** (0,005)	---
Jahre nach dem Eigentümerwechsel (Referenzjahr: t = 5)				
Jahr des Eigentümerwechsels	---	0,001 (0,056)	---	0,025 (0,043)
Ein Jahr nach dem Eigentümerwechsel	---	0,046 (0,031)	---	0,063*** (0,024)
Zwei Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	0,039 (0,028)	---	0,051** (0,021)
Drei Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	0,015 (0,029)	---	0,029 (0,021)
Vier Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	0,019 (0,029)	---	0,023 (0,021)
Anzahl Beobachtungen	2.837		2.505	

© IfM Bonn

Schätzung linearer Wahrscheinlichkeitsmodelle mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

4.3 Betriebliche Reorganisationsmaßnahmen

Um Unternehmen optimal auf die Anforderungen des Marktes einzustellen, sind von Zeit zu Zeit Anpassungen erforderlich. In der Literatur wird vielfach argumentiert, dass insbesondere die Eigentümer von Familienunternehmen einer Neuausrichtung entgegenstehen, weil sie durch die Einheit von Eigentum und Leitung einem Vermögensrisiko unterliegen und daher konservativer agieren als Nicht-Familienunternehmen (vgl. Werner et al. 2013, S. 10). Zudem kann insbesondere bei der älteren Inhabergeneration mitunter das Wissen über aktuelle Technologien, Methoden und Prozesse weniger stark ausgeprägt sein als bei der Nachfolgergeneration (vgl. Letmathe/Hill 2006, S. 1125). Vor diesem Hintergrund stellen Generationswechsel eine gute Gelegenheit dar, die vorliegenden Gegebenheiten auf notwendige Anpassungen zu überprüfen.

Tabelle 7: Betriebliche Reorganisationsmaßnahmen in 2012 im Vorfeld von Unternehmensübergaben, in Prozent

Maßnahme	Bestandsunternehmen	Übergabereife Unternehmen	familieninterne Übergabe geplant	Verkauf geplant
Produktionsstrukturveränderungen				
Verbesserung der Qualitätssicherung	14,5	19,4	24,6	13,7
Neugestaltung der Beschaffungs- und Vertriebswege bzw. der Kundenbeziehungen	8,3	7,4	8,8	7,1
Mehr Eigenfertigung/Eigenleistung	5,9	7,1	7,3	2,9
Mehr Zukauf von Produkten und Dienstleistungen	5,0	5,1	7,0	1,8
Arbeitsstrukturveränderungen				
Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungen nach unten	7,4	8,7	12,7	2,1
Reorganisation von Abteilungen oder von Funktionsbereichen	6,3	6,3	7,0	2,5
Einführung von Gruppenarbeit/eigenverantwortliche Arbeitsgruppen	2,8	1,6	2,1	1,6
Einrichtung von Einheiten mit eigener Kosten-/Ergebnisermittlung	1,7	1,9	0,9	0,4
Sonstige Änderungen				
Umweltbezogene organisatorische Maßnahmen (z.B. Öko-, Produkt-, Stoffbilanzen, Öko-Audit)	1,6	0,9	1,6	0,0
Mindestens eine Maßnahme	27,0	30,4	36,6	21,5

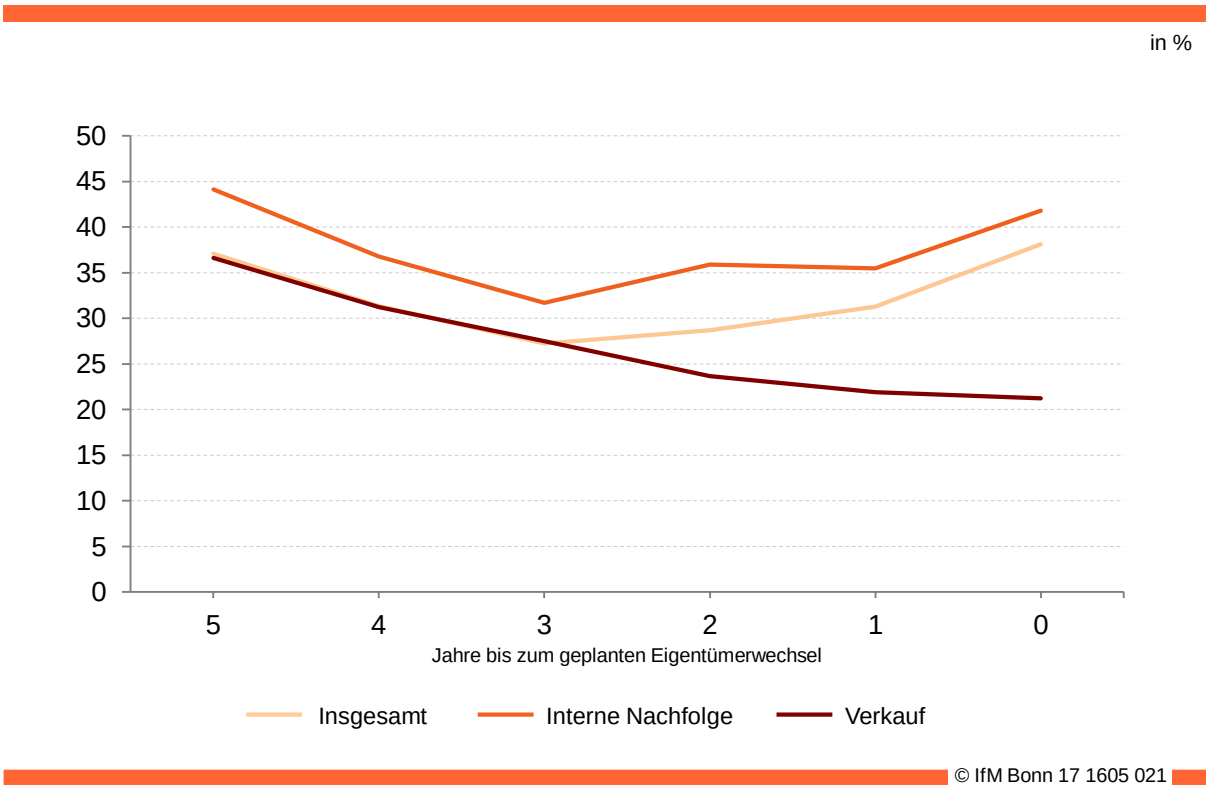
© IfM Bonn

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Unsere deskriptiven Analysen belegen diese diskutierte Zurückhaltung der Alteigentümer nicht (vgl. Tabelle 7). So haben mehr übergabereife Betriebe als Bestandsbetriebe im Jahr 2012 mindestens eine Reorganisationsmaßnahme ergriffen. Und sechs von neun Reorganisationsmaßnahmen wurden gleich häufig oder häufiger von übergabereifen Betrieben umgesetzt als von den übrigen Unternehmen. Innerhalb der Gruppe der übergabereifen sind die Betriebe mit geplanter interner Nachfolge deutlich aktiver als die Betriebe, die einen

Verkauf anstreben. Jede einzelne betrachtete organisatorische Änderung wurde häufiger von den Betrieben umgesetzt, die eine familieninterne Nachfolge planen.

Abbildung 15: Anteil der Betriebe mit mindestens einer Reorganisationsmaßnahme 2012 im Vorfeld von Unternehmensübergaben



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Den allgemeinen Empfehlungen folgend sollte der Übergeber mit der Überprüfung auf erforderliche Anpassungen bereits mit Aufnahme der Nachfolgeplanungen beginnen (vgl. Schmeisser et al. 2007, S. 24; Droege & Comp. 1996, S. 41). Zwar ist nicht bekannt, wann diese Planungen beginnen. Unsere deskriptiven Analysen deuten jedoch darauf hin, dass in den letzten zwei Jahren vor der geplanten Übergabe verstärkt Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt werden, die Folge solcher Überprüfungen sein können (vgl. Abbildung 15). Eine Differenzierung nach Art der geplanten Übergabe macht deutlich, dass diese Feststellung nur für Betriebe mit angestrebter familieninterner Nachfolge gilt. Planen die Eigentümer hingegen einen Verkauf, sinkt der Anteil der Unternehmen mit betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen stetig. Die multivariaten Analysen stützen diese Befunde nur teilweise (vgl. Tabelle 8), so die für die Betriebe, die im Zuge der Nachfolge verkauft werden sollen. Für Betriebe, die eine interne Nachfolge anstreben, hat das bevorstehende Überga-

beereignis hingegen keinen Einfluss darauf, ob betriebliche Reorganisationsmaßnahmen ergriffen werden.

Tabelle 8: Schätzergebnisse zur Einführung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen im Vorfeld von Unternehmensübergaben

	Insgesamt		Interne Nachfolge		Verkauf	
	I	II	III	IV	V	VI
Anzahl Jahre bis zur geplanten Nachfolge	-0,013 (0,009)	---	-0,007 (0,013)	---	-0,045** (0,020)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):						
Ein Jahr bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,040 (0,037)	---	-0,026 (0,056)	---	-0,177** (0,088)
Zwei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	0,086** (0,035)	---	-0,036 (0,052)	---	-0,150* (0,081)
Drei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	0,088*** (0,033)	---	-0,061 (0,047)	---	-0,124 (0,080)
Vier Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	0,03 (0,031)	---	-0,011 (0,044)	---	-0,057 (0,080)
Anzahl Beobachtungen	2.543		1.328		423	

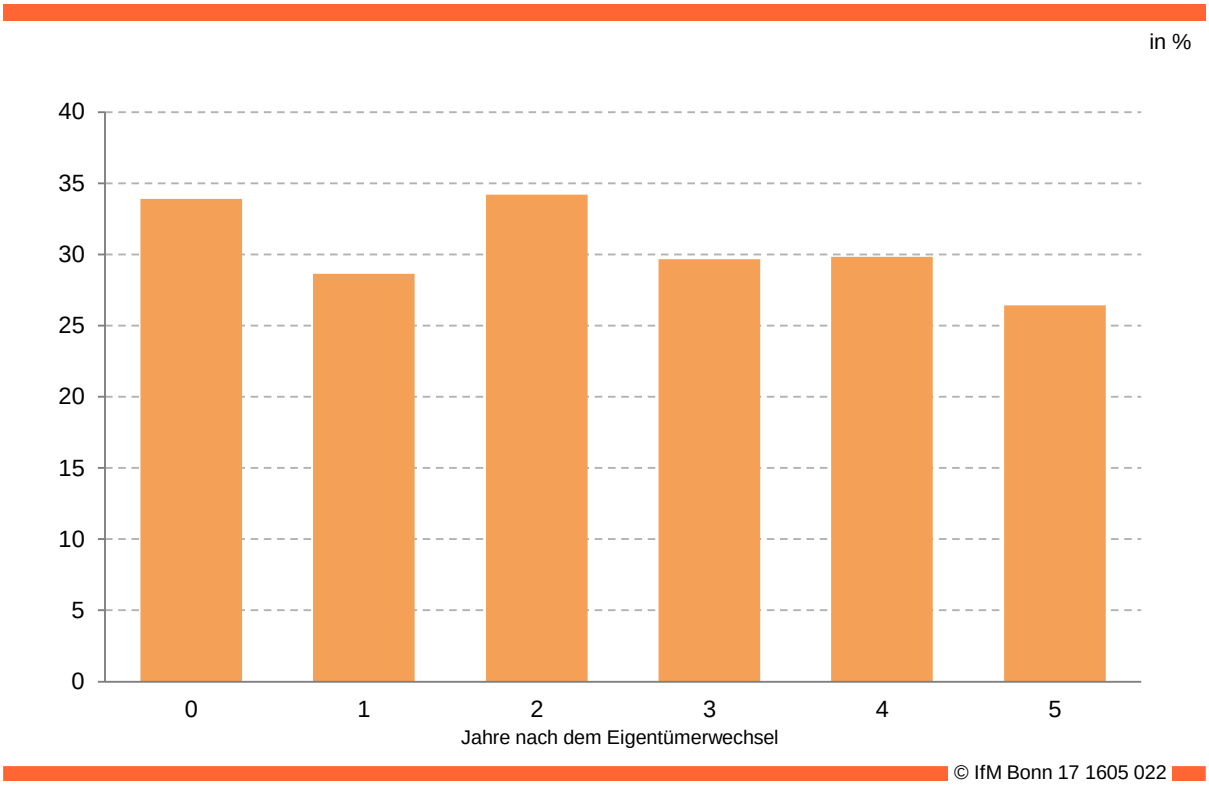
© IfM Bonn

Schätzung eines linearen Wahrscheinlichkeitsmodells mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

Angesichts dessen, dass bereits viele Alteigentümer stetig ihr Unternehmen an neue Gegebenheiten anzupassen scheinen, verwundert es weniger, dass Neueigentümer keine Veranlassung sehen, die geschäftliche Ausrichtung im besonderen Maße anzupassen. Jedenfalls liegt der Anteil der Betriebe mit Reorganisationsmaßnahmen nach Vollzug des Eigentümerwechsels in etwa auf dem Niveau vor dem Wechsel (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Anteil Betriebe mit mindestens einer Reorganisationsmaßnahme nach erfolgtem Eigentümerwechsel



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

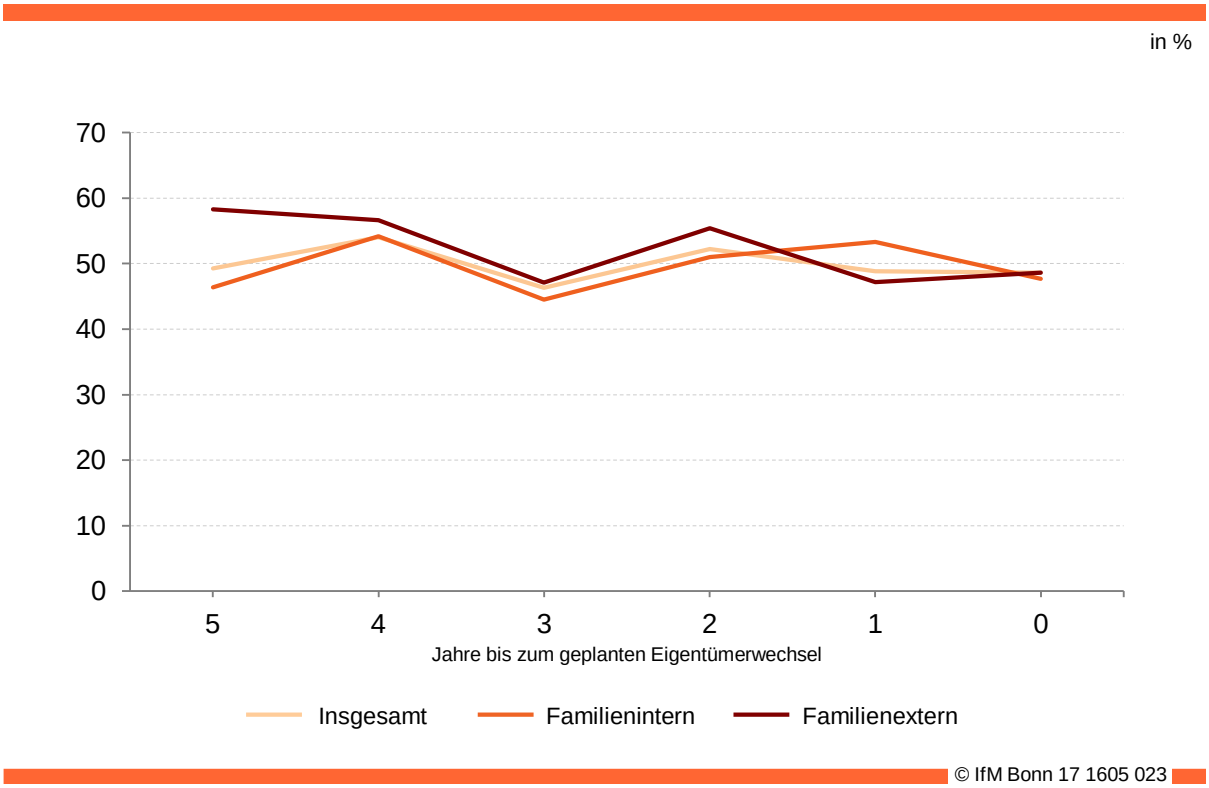
4.4 Betriebliche Aus- und Weiterbildung

Fähige und motivierte Mitarbeiter stellen ein strategisches Erfolgspotenzial für Unternehmen dar, durch den sie im Wettbewerb Vorteile erzielen können. Die Qualifikation der Mitarbeiter ist daher eine der zentralen unternehmensinternen Ressourcen, die es aus mehrfachen Gründen zu fördern gilt. So erhöhen auf Dauer ausgerichtete Ausbildungsmaßnahmen und auch zeitweilige Weiterbildungsmaßnahmen bspw. die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber (vgl. Albach/Freund 1989, S. 224). Auch können qualifizierte Mitarbeiter stärker zur Übernahme von Verantwortung motiviert werden (vgl. Albach/Freund 1989, S. 224) und die Führungsspitze in Familienunternehmen im Rahmen ihrer Tätigkeit unterstützen (vgl. Le Breton-Miller/Miller 2006, S. 738; Letmathe/Hill 2006, S. 1120). Zudem kann die gezielte Aus- und Weiterbildung von Führungskräften z. B. durch Traineeprogramme eine langfristig angelegte Investitionsmaßnahme darstellen, um frühzeitig den Führungskräftenachwuchs für eine eventuelle familienexterne Nachfolge zu mobilisieren (vgl. Albach/Freund 1989, S. 224 ff.). Vor diesem Hintergrund gehen wir im Folgenden den Fragen nach, inwieweit die Unternehmen sich von derartigen Überle-

gungen leiten lassen und vor der Übergabe verstärkt in die Humankapitalausstattung ihrer Belegschaft investieren.

Richtet sich der Blick zunächst auf die Aus- und Weiterbildungsbeteiligung im Jahr 2012, zeigt sich, dass sich die übergabereifen Betriebe mit einem Anteil von 29,8 % seltener als die übrigen (36,3 %) an der betrieblichen Ausbildung beteiligen. Betriebe, die eine familieninterne Nachfolge planen, haben häufiger Auszubildende (37,8 %) als Betriebe, die verkauft werden sollen (24,0 %). Im Hinblick auf die Weiterbildungsbeteiligung bestehen weder zwischen den übergabereifen und den sonstigen Betrieben noch zwischen den Betrieben, die familienintern übergeben oder verkauft werden sollen, nennenswerte Unterschiede. Etwa jeder zweite Betrieb fördert die Weiterbildung seiner Mitarbeiter.

Abbildung 17: Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung im Vorfeld von Unternehmensübergaben



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Wie Abbildung 17 zu entnehmen ist, bleibt die Weiterbildungsbeteiligung der übergabereifen Unternehmen im Vorfeld der Übergabe – abgesehen von kleineren Schwankungen – weitgehend konstant. Dies deutet darauf hin, dass die

Humankapitalinvestitionen mit dem Näherrücken des Übergabezeitpunkts nicht verstärkt werden.

Dieser Eindruck täuscht jedoch, denn die multivariaten Analysen zeigen, dass die Weiterbildungsbeteiligung umso mehr zurückgeht, je näher der Übergabezeitpunkt kommt (vgl. Tabelle 9). Dies gilt für beide betrachteten Nachfolgearten.

Tabelle 9: Schätzergebnisse zur Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung im Vorfeld von Unternehmensübergaben

	Insgesamt		Interne Nachfolge		Verkauf	
	I	II	III	IV	V	VI
Anzahl Jahre bis zur geplanten Nachfolge	-0,018** (0,008)	---	-0,031** (0,013)	---	-0,042** (0,021)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):						
Ein Jahr bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,081** (0,035)	---	-0,118** (0,054)	---	-0,189** (0,087)
Zwei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,039 (0,033)	---	-0,083* (0,050)	---	-0,053 (0,082)
Drei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,061* (0,032)	---	-0,102** (0,046)	---	-0,078 (0,084)
Vier Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,013 (0,030)	---	-0,001 (0,043)	---	-0,016 (0,080)
Anzahl Beobachtungen	2.620		1.365		438	

© IfM Bonn

Schätzung linearer Wahrscheinlichkeitsmodelle mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

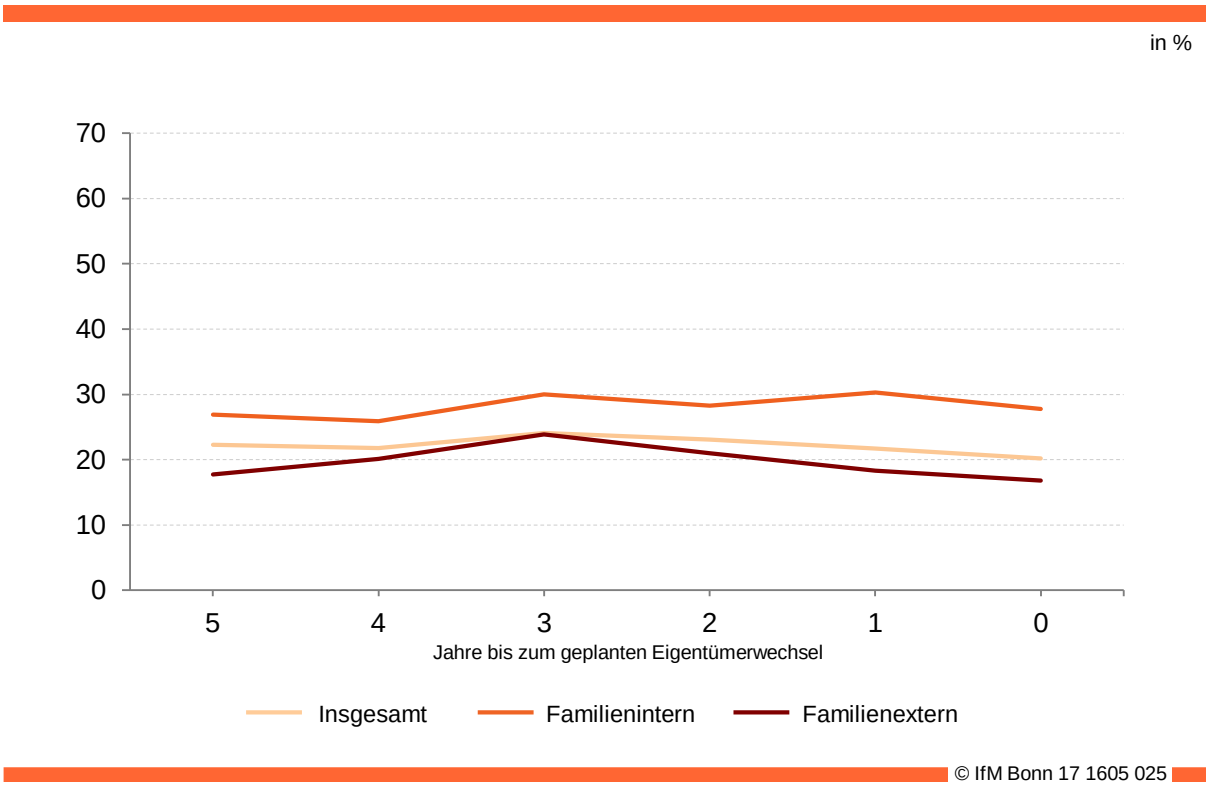
Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

Die durchschnittliche Ausbildungsbeteiligung bleibt über den Beobachtungszeitraum hinweg etwa auf demselben Niveau (vgl. Abbildung 18).[14] Angesichts der für Ausbildungsbetriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland in Höhe von 20,7 % entspricht dies etwa dem bundesweiten Durchschnitt (Bundesinstitut für Berufsbildung 2015). Dabei ist durchweg eine höhere Ausbildungsbeteiligung bei den Unternehmen zu beobachten, die eine familieninterne Nachfolge anstreben. Dass die bevorste-

[14] Die Anteilswerte berücksichtigen nur Unternehmen, die sowohl ausbildungsberechtigt sind als auch mindestens einen Ausbildungsplatz anbieten.

hende Übergabe keinen signifikanten Einfluss auf die Ausbildungsbeteiligung hat, bestätigen auch unsere multivariaten Analysen. Damit scheint die Entscheidung, betriebliche Ausbildung zu betreiben, in diesem Kontext einem anderen Kalkül zu unterliegen als die Entscheidung, Weiterbildung anzubieten. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Weiterbildungsinhalte aufgrund einer Neuausrichtung eines Unternehmens obsolet werden, größer als die, dass Inhalte einer beruflichen Ausbildung für das Unternehmen irrelevant werden. Hinzu kommt, dass Betriebe grundsätzlich über eine höhere Flexibilität bei der Anpassung ihrer Weiterbildungsaktivitäten im Vergleich zur Ausbildung verfügen und betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen in der Regel auch kürzer ausfallen als eine Ausbildung.

Abbildung 18: Entwicklung der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung im Vorfeld der geplanten Übergabe

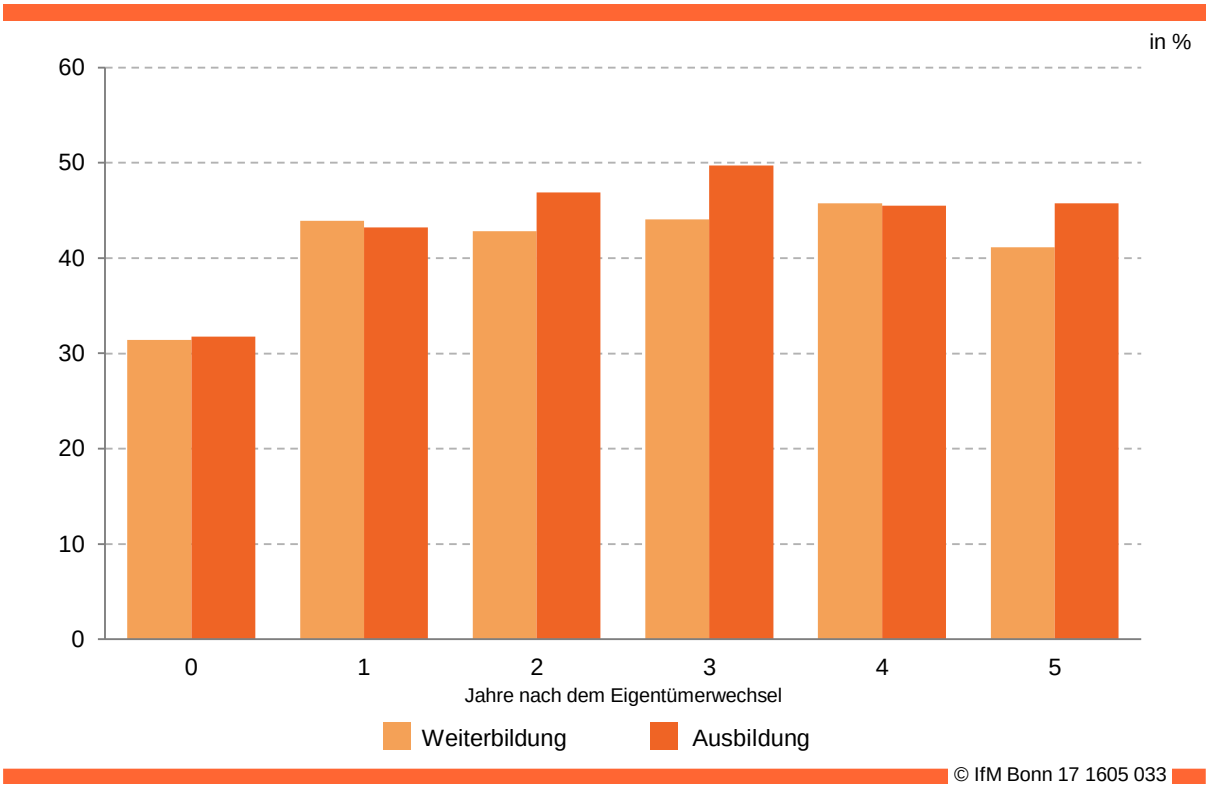


Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Unmittelbar nach dem Eigentümerwechsel bilden übernommene Unternehmen zunächst seltener Auszubildende aus (vgl. Abbildung 19). Allerdings erreicht der Anteil der ausbildenden Unternehmen innerhalb eines Jahres wieder das Niveau der Vor-Übergabephase. Die multivariate Analyse zeigt entsprechend eine stetige Zunahme der Ausbildungsbeteiligung in den Jahren nach dem Eigentümerwechsel (vgl. Tabelle 10). Ein ähnliches Bild zeigt sich im Hinblick

auf die Weiterbildungsbeteiligung (vgl. Abbildung 19). Allerdings macht die multivariate Analyse deutlich, dass die Schwankungen in der Weiterbildungsbeteiligung in den Jahren nach dem Eigentümerwechsel nicht durch den Eigentümerwechsel bedingt sind (vgl. Tabelle 9).

Abbildung 19: Entwicklung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in Betrieben nach erfolgtem Eigentümerwechsel



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Tabelle 10: Schätzergebnisse zur Entwicklung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung nach erfolgtem Eigentümerwechsel

	Ausbildung		Weiterbildung	
	I	II	III	IV
Anzahl Jahre nach dem Eigentümerwechsel	0,013* (0,007)	---	0,009 (0,006)	---
Jahre nach dem Eigentümerwechsel (Referenzjahr: t = 5)				
Jahr des Eigentümerwechsels	---	-0,085 (0,062)	---	-0,080 (0,052)
Ein Jahr nach dem Eigentümerwechsel	---	-0,037 (0,032)	---	-0,016 (0,027)
Zwei Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	-0,009 (0,029)	---	-0,016 (0,025)
Drei Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	0,022 (0,029)	---	0,001 (0,025)
Vier Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	0,030 (0,029)	---	0,020 (0,026)
Anzahl Beobachtungen	2.374		3.147	

© IfM Bonn

Schätzung linearer Wahrscheinlichkeitsmodelle mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

5 Wirtschaftliche Entwicklung

5.1 Umsatzentwicklung

Die Entwicklung der Unternehmen vor und nach der (geplanten) Übergabe wird anhand zweier Indikatoren untersucht, zunächst anhand des Umsatz pro Vollzeitäquivalent[15] und anschließend anhand der (in Vollzeitäquivalenten gemessenen) Beschäftigung (vgl. Kapitel 5.2).

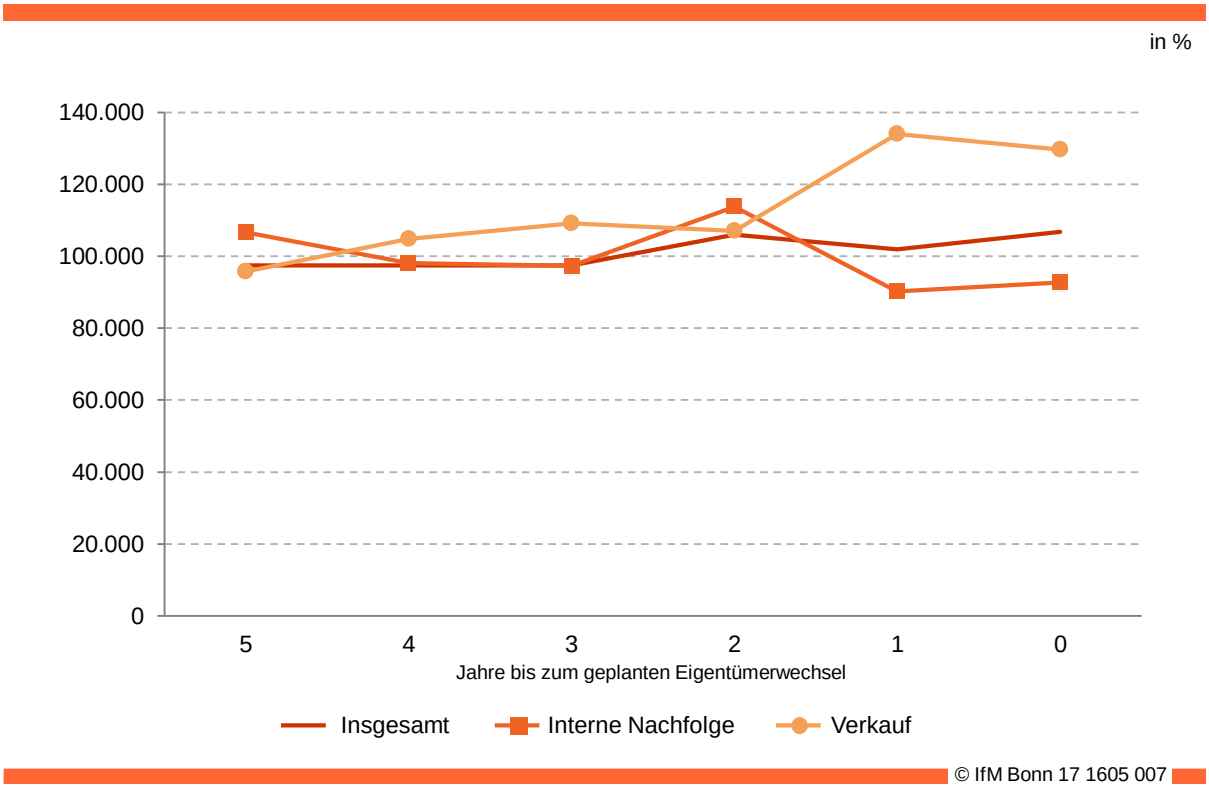
Im Jahr 2012 haben die übergabereifen Betriebe mit hochgerechnet 102.000 Euro einen geringeren durchschnittlichen Umsatz pro VZÄ erzielt als die Bestandsunternehmen (121.000 Euro). Die übergabereifen Betriebe, für die eine familieninterne Nachfolge geplant ist, weisen überdies mit rund 100.000 Euro im Durchschnitt einen gut 13.000 Euro geringeren Umsatz auf als Betriebe, die im Zuge der Nachfolge verkauft werden sollen.

In den Jahren vor der geplanten Übergabe steigt der Umsatz der übergabereifen Betriebe geringfügig (vgl. Abbildung 20). Dies gilt zunächst unabhängig von der Art der geplanten Nachfolge. Im Jahr vor der geplanten Übergabe jedoch klafft die Entwicklung auseinander: In Unternehmen, die eine familieninterne Übergabe anstreben, sinkt der Umsatz pro VZÄ, in Unternehmen, die zum Verkauf anstehen, steigt er hingegen.

---

15 Dieses Verhältnis gibt Auskunft darüber, wie viel Umsatz ein vollzeitbeschäftigter Mitarbeiter im Unternehmen pro Jahr erwirtschaftet (vgl. Berschin 1980, S. 26 f.).

Abbildung 20: Umsatzentwicklung pro VZÄ in den übergabereifen Betrieben im Vorfeld der geplanten Übergabe



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Unsere multivariaten Analysen (vgl. Tabelle 11) widersprechen größtenteils diesem Augenschein, denn der Umsatz pro VZÄ *ceteris paribus* sinkt mit dem Herannahen des Übergabezeitpunkts (Spalte I), insbesondere in den beiden Jahren vor der Übergabe (Spalte II). Diese rückläufige Entwicklung wird durch die Betriebe getrieben, für die eine familieninterne Nachfolge geplant ist (Spalte III). Der Umsatz der Betriebe, die im Zuge der Nachfolge verkauft werden sollen, wird in den fünf Jahren vor der geplanten Übergabe hingegen nicht von der bevorstehenden Übergabe beeinflusst (Spalten V und VI).

Tabelle 11: Schätzergebnisse zur Entwicklung des Umsatzes pro Vollzeitäquivalent im Vorfeld der geplanten Übergabe

	Insgesamt		Interne Nachfolge		Verkauf	
	I	II	III	IV	V	VI
Anzahl Jahre bis zur geplanten Nachfolge	-14,209*** (4,050)	---	-10,472** (5,321)	---	7,242 (5,882)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):						
Ein Jahr bis zur geplanten Nachfolge	---	-55,821*** (17,389)	---	-39,881 (25,380)	---	39,440 (28,568)
Zwei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-36,632** (15,619)	---	-19,046 (21,518)	---	33,864 (25,573)
Drei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-22,335 (15,972)	---	-2,291 (23,714)	---	38,692 (20,899)
Vier Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-6,117 (18,319)	---	5,519 (30,850)	---	35,094 (24,669)
Anzahl Beobachtungen	2.038		1.061		358	

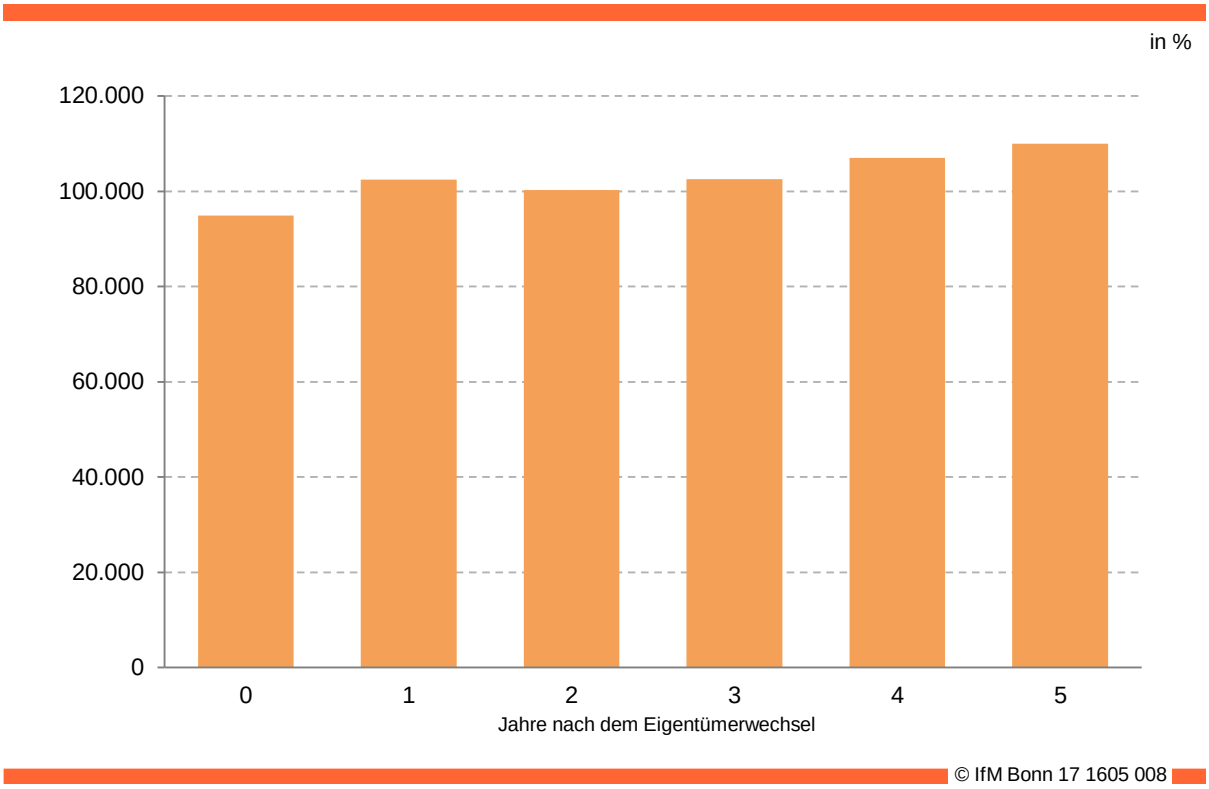
© IfM Bonn

Schätzung mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

Etwas anders stellt sich die Situation nach einem Eigentümerwechsel dar (vgl. Abbildung 21). Im Übergabejahr haben die Unternehmen im Durchschnitt einen etwas geringeren Umsatz pro VZÄ erwirtschaftet als die übergabereifen Betriebe im Vorfeld der Übergabe. In den Folgejahren steigt dieser dann tendenziell, wenngleich wiederum nur geringfügig.

Abbildung 21: Umsatzentwicklung pro VZÄ in Betrieben nach erfolgtem Eigentümerwechsel



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Die multivariaten Analysen zeigen, dass dieser Anstieg jedoch in keinem unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang mit dem zurückliegenden Eigentümerwechsel zu stehen scheint (vgl. Tabelle 12).

Ein direkter Vergleich dieses Ergebnisses mit anderen Studienergebnissen ist aufgrund der Verwendung anderer Kennzahlen nur begrenzt möglich. Dennoch kommen auch Haunschild et al. (2010, S. 16), Gottschalk et al. (2010, S. 83 f.) und Schlömer et al. (2008, S. 167 f.) bei Betrachtung der Umsatzentwicklung, der indexierten Umsatzentwicklung und der Entwicklung der Umsatzrendite nach dem Eigentümerwechsel zu ähnlichen Resultaten: auf mittlere Sicht weisen übernommene Unternehmen ein Umsatzwachstum auf. Etwaige anfängliche Unterschiede im Jahr der Übernahme bzw. in den ersten Folgejahren gleichen sich zeitnah aus.[16]

---

16 Eine differenziertere Analyse von Schlömer et al. (2008, S. 171) verweist zugleich auf einen Größenklasseneffekt, demzufolge mittlere Unternehmen einen stärkeren Umsatzzuwachs generieren als kleinere Unternehmen. In diesem Zusammenhang konstatieren Freund/Kayser (2007, S. 69), dass kleine Unternehmen nach der Übernahme zunächst

Tabelle 12: Schätzergebnisse zur Entwicklung des Umsatzes pro Vollzeitäquivalent nach erfolgtem Eigentümerwechsel

	I	II
Anzahl Jahre nach dem Eigentümerwechsel	0,248 (2,474)	---
Jahre nach dem Eigentümerwechsel (Referenzjahr: t = 5)		
Jahr des Eigentümerwechsels	---	-7,340 (12,447)
Ein Jahr nach dem Eigentümerwechsel	---	0,134 (12,846)
Zwei Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	-0,150 (10,220)
Drei Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	4,340 (12,121)
Vier Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	-0,622 (13,199)
Anzahl Beobachtungen	2.034	

© IfM Bonn

Schätzung mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

5.2 Beschäftigungsentwicklung

Übergabereife Betriebe unterscheiden sich im Jahr 2012 mit einer durchschnittlichen Betriebsgröße von insgesamt 14 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nicht von Bestandsunternehmen. Allerdings besteht in dieser Hinsicht ein statistisch signifikanter Unterschied innerhalb der Gruppe der übergabereifen Unternehmen. Betriebe, die familienintern übergeben werden sollen, sind mit rund 16 Beschäftigten im Durchschnitt um rund 45 % größer als Betriebe, die verkauft werden sollen (ca. 11 Beschäftigte). Dies deckt sich mit vorherigen Befunden, denen zufolge mit zunehmender Unternehmensgröße das Interesse an der familieninternen Nachfolge wächst (vgl. Moog et al. 2012, S. 6) bzw. die Nachkommen kleiner Unternehmen die Übernahmen überproportional häufig ablehnen (vgl. Schröer/Kayser 2006, S. 26). Da eine erfolgreiche Übernahme zudem voraussetzt, dass Nachfolger ihre Vorhaben finanzieren können, ist auch zu vermuten, dass gerade kleinere Unternehmen im Hin-

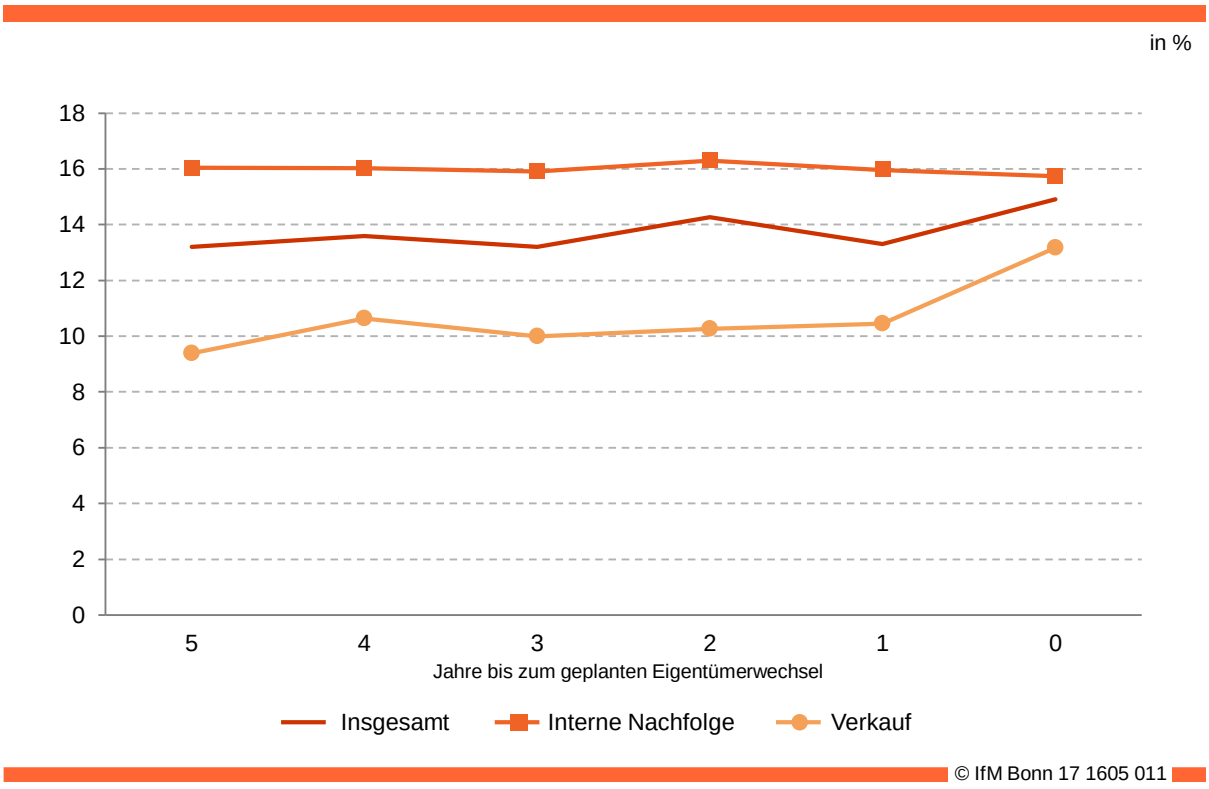
---

einen Schrumpfungsprozess durchlaufen, "bevor sie – nach einer Konsolidierung – wieder auf Wachstumskurs gehen".

blick auf den Kaufpreis eher auf das Interesse externer Nachfolger stoßen (vgl. Meis 2000, S. 41), denn diese müssen – oftmals anders als familieninterne Übernehmer – den marktüblichen Kaufpreis leisten (vgl. Levering/Schlömer-Laufen 2012, S. 57).

Dieser sich nach Art der geplanten Nachfolge zeigende Größenunterschied bleibt über die Jahre vor der Übergabe grundsätzlich bestehen. Lediglich zum geplanten Übergabezeitpunkt ist eine leichte Annäherung festzustellen (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 22: Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl an Beschäftigten im Vorfeld der geplanten Übergabe



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Dieses Ergebnis legt den Schluss nahe, dass die Unternehmen im Vorfeld der Übergabe zumeist an ihrem Personal festhalten (vgl. Haunschild et al. 2010, S. 20). Dies ist insofern nicht überraschend, als Familienunternehmen gemeinhin eine enge Bindung zu und Verantwortung für ihre Mitarbeiter zugesprochen wird (z. B. Fear 2012, S. 129) und daher auch unter ungünstigen wirtschaftlichen Bedingungen stärker an ihrer Belegschaft festhalten – so die multivariaten Analyseergebnisse von Schlömer-Laufen et al. (2014, S. 35) für die großen Familienunternehmen in Deutschland. Angesichts dessen, dass

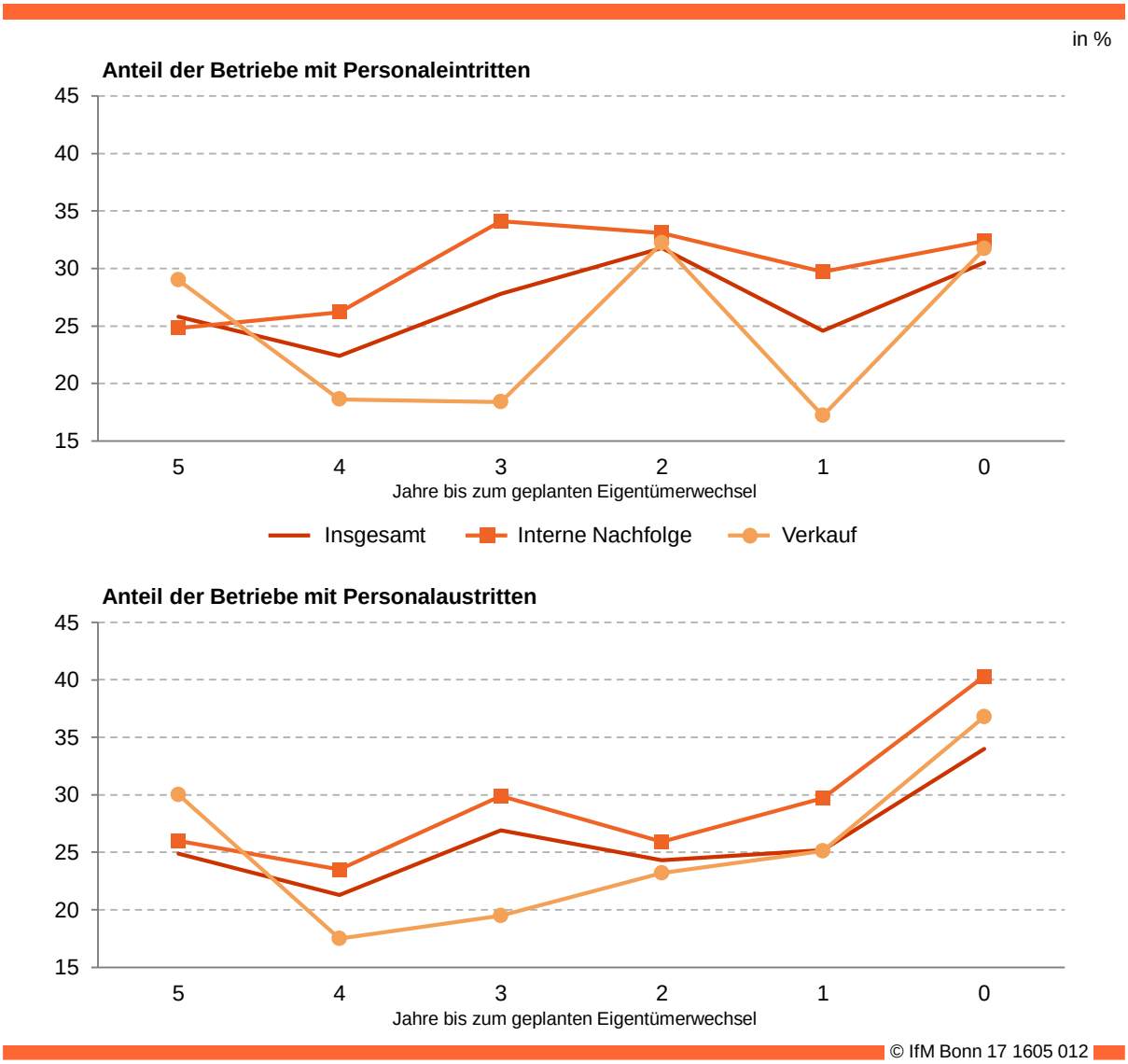
Übernehmer sich gemäß § 613 a, Abs. 4 BGB nicht von Arbeitnehmern mit der Begründung des Betriebsübergangs trennen können, überrascht dieses Festhalten am Personal andererseits doch. Schließlich schränkt es die personalpolitischen Spielräume des Nachfolgers ein.

Die weitgehende Konstanz im Personalbestand über die Jahre hin bis zur geplanten Übergabe täuscht darüber hinweg, dass in einem Teil der Betriebe doch eine teils erhebliche Personalfluktuation stattfindet (vgl. Abbildung 23).[17] Die deskriptive Analyse zeigt bei den Personaleintritten keinen klaren Zusammenhang mit dem Herannahen des geplanten Übergabezeitpunkts. Bei den Personalaustritten deutet sie hingegen darauf hin, dass diese kurz vor der Übergabe zunehmen. Unsere multivariaten Analysen bestätigen den letztgenannten Befund jedoch nicht (vgl. Tabelle 13). Die Wahrscheinlichkeit, dass mindestens ein sozialversicherungspflichtig Beschäftigter ein übergabereifes Unternehmen verlässt, sinkt mit Heranrücken der geplanten Übergabe in den Unternehmen signifikant, die eine familieninterne Nachfolge anstreben.

---

17 Da Personalwechsel mit Kosten verbunden sind, sind Unternehmen aus personalpolitischer Perspektive bestrebt, die Fluktuationsrate niedrig zu halten (vgl. Thommen/Achleitner 2003, S. 664). Dennoch ist die Fluktuation per se nicht negativ zu bewerten, da die Einstellung neuer Beschäftigter auch neue Perspektiven, Kenntnisse und Impulse mit in das Unternehmen bringt.

Abbildung 23: Entwicklung des Anteils der Betriebe mit Personalein- und -austritten im Vorfeld der geplanten Übergabe



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Tabelle 13: Schätzergebnisse zur Wahrscheinlichkeit von Personalein- und -austritten im Vorfeld einer geplanten Unternehmensübergabe

	Insgesamt		Interne Nachfolge		Verkauf	
	I	II	III	IV	V	VI
Personaleintritte						
Anzahl Jahre bis zur geplanten Nachfolge	-0,006 (0,008)	---	0,001 (0,013)	---	-0,002 (0,019)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):						
Ein Jahr bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,041 (0,034)	---	-0,020 (0,052)	---	-0,031 (0,079)
Zwei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	0,002 (0,033)	---	0,026 (0,049)	---	0,046 (0,078)
Drei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,039 (0,030)	---	-0,008 (0,046)	---	-0,053 (0,072)
Vier Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-0,025 (0,029)	---	-0,032 (0,043)	---	0,013 (0,071)
Anzahl Beobachtungen	2.912		1.234		409	
Personalaustritte						
	VII	VII	IX	X	XI	XII
Anzahl Jahre bis zur geplanten Nachfolge	-0,524** (0,240)	---	-0,758** (0,357)	---	0,238 (0,321)	---
Jahre bis zur geplanten Nachfolge (Referenzjahr: t = -5):						
Ein Jahr bis zur geplanten Nachfolge	---	-2,708*** (1,017)	---	-3,988** (1,628)	---	-0,014 (1,398)
Zwei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,794* (1,087)	---	-2,564 (1,590)	---	1,500 (1,532)
Drei Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,766* (1,001)	---	-2,643* (1,490)	---	0,904 (1,328)
Vier Jahre bis zur geplanten Nachfolge	---	-1,722** (0,802)	---	-2,620** (1,278)	---	-0,585 (1,232)
Anzahl Beobachtungen	2.225		1.157		384	

© IfM Bonn

Schätzung eines linearen Wahrscheinlichkeitsmodels mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

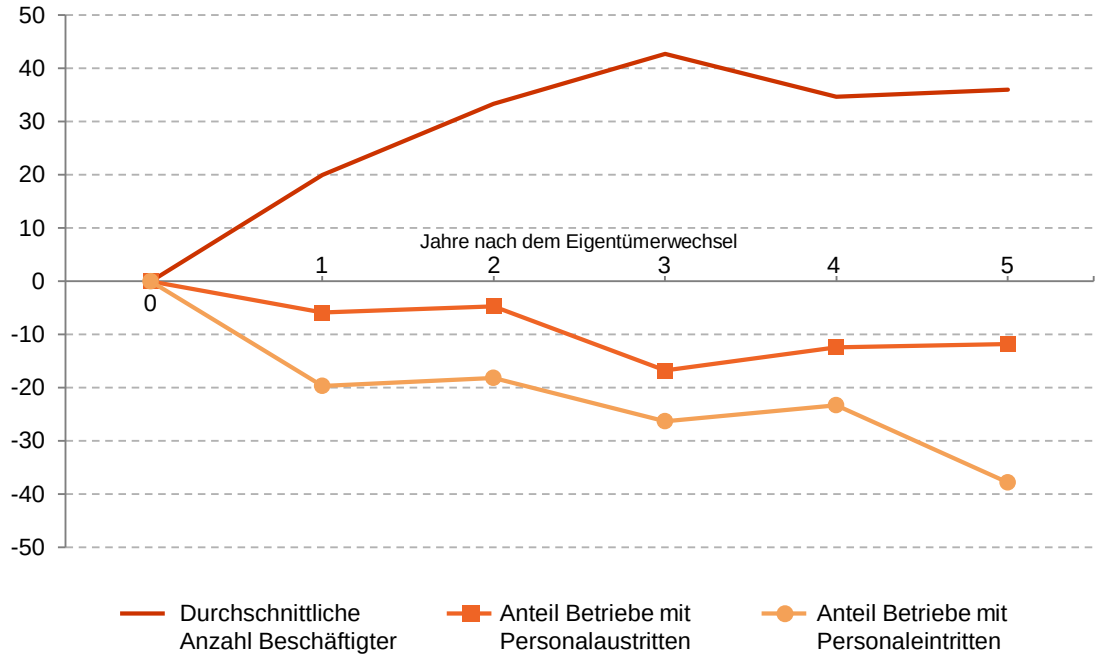
Vor dem Hintergrund, dass eine mitarbeiterinduzierte Fluktuation generell dann ansteigt, wenn es im Unternehmen an Kontinuität und Zukunftssicherheit fehlt (vgl. Nagl 2015, S. 23), und gerade dann die Mitarbeiter mit guten Ar-

beitsmarktchancen – und damit eher die Leistungsträger – das Unternehmen verlassen, deutet dieses Resultat darauf hin, dass der anstehende Generationswechsel in (Teilen) der Belegschaft eben keine Verunsicherung hervorruft. Dies verwundert nicht, da die Beschäftigten die Nachfolger aus dem familiären Kreis oft langjährig kennen.

Auch nach Vollzug des Generationswechsels ist der Anteil der Betriebe mit Personalein- bzw. -austritten jeweils im Übergabejahr am höchsten (vgl. Abbildung 24). Im gesamten weiteren Zeitverlauf übersteigt der Anteil der Unternehmen, die Beschäftigte einstellen, den Anteil der Unternehmen mit Personalaustritten, sodass insgesamt die Anzahl der Beschäftigten gerade in den ersten drei Jahren nach einem Eigentümerwechsel kontinuierlich ansteigt (siehe auch Gottschalk et al. 2010, S. 83 f.).[18] Zu einem ähnlichen Resultat kommen auch Freund/Kayser (2007, S. 69) in ihrer Studie zur Unternehmensnachfolge in Bayern für übertragene Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 1 Mio. Euro. Kleinere Unternehmen allerdings – so ihre Befunde – weisen im Beobachtungszeitraum von drei Jahren einen Beschäftigtenrückgang auf.

[18] Die genauen Werte sind Tabelle A6 im Anhang zu entnehmen.

Abbildung 24: Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl Beschäftigter sowie des Anteils von Betrieben mit Personalein- bzw. -austritten nach erfolgtem Eigentümerwechsel



© IfM Bonn 17 1605 013

Indexierte Werte. Basisjahr ist das Jahr des Eigentümerwechsels (t = 0).

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Schätzungen zur Wahrscheinlichkeit von Personalein- bzw. -austritten nach einem erfolgten Eigentümerwechsel, die auch das Übergabejahr einschließen, bestätigen für die Personaleintritte den bereits diskutierten Zeitverlauf. So nimmt die Wahrscheinlichkeit, dass die Betriebe Mitarbeiter einstellen, im Zeitverlauf grundsätzlich ab, wobei sie im Jahr des Eigentümerwechsels und im ersten Jahr nach diesem Ereignis signifikant höher ist als in den betrachteten Folgeperioden (vgl. Tabelle 14, Spalten I und II). Im Hinblick auf die Personalaustritte bestätigen die multivariaten Analysen den in Abbildung 24 wiedergegebenen Verlauf nicht.

Tabelle 14: Schätzergebnisse zur Wahrscheinlichkeit von Personalein- und -austritten nach erfolgtem Eigentümerwechsel

	Personaleintritte		Personalaustritte	
	I	II	III	IV
Anzahl Jahre nach dem Eigentümerwechsel	-0,021*** (0,006)	---	-0,003 (0,006)	
Jahre nach dem Eigentümerwechsel (Referenzjahr: t = 5)				
Jahr des Eigentümerwechsels	---	0,097* (0,052)	---	0,050 (0,053)
Ein Jahr nach dem Eigentümerwechsel	---	0,073*** (0,028)	---	-0,024 (0,027)
Zwei Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	0,042* (0,025)	---	-0,016 (0,025)
Drei Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	0,010 (0,025)	---	-0,063** (0,025)
Vier Jahre nach dem Eigentümerwechsel	---	-0,015 (0,025)	---	-0,056** (0,025)
Anzahl Beobachtungen	3.181		3.183	

© IfM Bonn

Schätzung eines linearen Wahrscheinlichkeitsmodells mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Schätzmodelle umfassen jeweils zusätzlich die in Tabelle 1 beschriebenen Kontrollvariablen. Die vollständige Ergebnistabelle ist auf Nachfrage erhältlich.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

6 Einfluss unternehmerischen Verhaltens auf den Übergabeerfolg

Abschließend richtet sich der Blick auf die zentrale Frage, ob und wie sich bestimmte unternehmerische Maßnahmen auf den wirtschaftlichen Erfolg der sich im Übergabeprozess befindlichen Unternehmen auswirkt. Als Erfolgsindikatoren haben wir dabei die Beschäftigungs- und Umsatzentwicklung in den letzten drei Jahren vor dem geplanten Übergabezeitpunkt bzw. in den drei Jahren nach dem Eigentümerwechsel gewählt.

Die in Tabelle 15 wiedergegebenen Ergebnisse der multivariaten Analysen machen zunächst deutlich, dass die Beschäftigungs- und die Umsatzentwicklung im Vorfeld einer Übergabe großenteils von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden. Bemerkenswert ist, dass sich das Investitionsverhalten unterschiedlich auf Beschäftigungs- und Umsatzentwicklung auswirkt. Während ein Anstieg der Investitionen pro VZÄ unter sonst gleichen Bedingungen zu einem Beschäftigungswachstum führt, wirkt er sich gleichzeitig negativ auf die Umsatzentwicklung aus. Je mehr also im Vorfeld einer geplanten Übergabe investiert wird, desto mehr Beschäftigte werden eingestellt bei gleichzeitig sinkendem Umsatz pro VZÄ. Das Umsatzwachstum hält demnach nicht mit dem Beschäftigungswachstum mit.

Positiver Einfluss auf die Beschäftigungsentwicklung geht von einer Reorganisationsmaßnahme aus. Unternehmen, die Maßnahmen zur Verbesserung der Qualitätssicherung eingeführt haben, verzeichnen unter sonst gleichen Bedingungen eine bessere Beschäftigungsentwicklung als Unternehmen ohne solche Maßnahmen. Unternehmen hingegen, die im Vorfeld der Übergabe auf mehr Eigenfertigung/Eigenleistung setzen oder die ihre Beschaffungs- und Vertriebswege bzw. ihre Kundenbeziehungen neu gestalten, haben eine negativere Beschäftigungsentwicklung genommen als Unternehmen ohne solche Maßnahmen. Eine negativere Beschäftigungsentwicklung ist schließlich auch dann zu beobachten, wenn ein Unternehmen sich an der betrieblichen Ausbildung beteiligt.

Auf die Umsatzentwicklung im Vorfeld einer geplanten Übergabe hat neben der Investitionstätigkeit lediglich die FuE-Tätigkeit noch statistisch signifikanten Einfluss. Unternehmen, die in diesem Bereich tätig sind, haben ein höheres Umsatzwachstum als Unternehmen ohne eigene FuE.

Tabelle 15: Schätzergebnisse zum dreijährigen Beschäftigten- und Umsatzwachstum im Vorfeld einer geplanten Übergabe

	I	II
	Beschäftigung	Umsatz p.c.
(log.) Anzahl Beschäftigte insgesamt	---	1,944 (1,950)
(log.) Lohnsumme p.c.	5,460* (2,948)	---
(log.) Umsatz	-0,185 (0,862)	---
Frauengeführter Betrieb	0,518 (3,227)	-3,416 (4,515)
(Sehr) Hoher Stand der technischen Anlagen	-1,099 (2,211)	-9,950** (4,211)
Exportbetrieb	-4,706** (2,104)	-0,071 (4,349)
Unabhängiger Betrieb	-3,151 (3,336)	-5,677 (6,409)
Tarifbindung	-0,399 (1,830)	4,985 (3,484)
Unklare Umsatzerwartungen	-7,239** (2,998)	3,458 (5,560)
(Sehr) Gute Ertragslage	3,137 (1,906)	3,970 (3,127)
(log.) Investitionssumme p.c.	3,801*** (1,012)	-3,296** (1,518)
FuE-Tätigkeit	0,877 (2,314)	8,326* (5,020)
Reorganisation: Mehr Eigenfertigung/-leistung	-4,174* (2,203)	-5,136 (5,020)
Reorganisation: Mehr Zukauf von Produkten/Leistungen	5,222 (4,329)	-4,234 (6,495)
Reorganisation: Neugestaltung Kundenbeziehungen	-4,709** (2,337)	4,726 (4,176)
Reorganisation: Reorganisation von Abteilungen	3,911 (2,899)	6,475 (5,806)
Reorganisation: Verlagerung von Verantwortung	2,102 (3,035)	4,373 (4,839)
Reorganisation: Einführung von Gruppenarbeit	-2,584 (3,502)	8,244 (6,786)
Reorganisation: Einführung von Einheiten mit eigener Kostenrechnung	-7,085 (4,488)	-13,069 (8,806)
Reorganisation: Umweltbezogene Maßnahmen	-0,335 (3,459)	7,702 (5,261)
Reorganisation: Verbesserung der Qualitätssicherung	4,782* (2,631)	-4,827 (3,742)
Aktuelle Personalsuche	0,529 (1,987)	-5,332 (3,710)

Fortsetzung Tabelle 15

	I	II
	Beschäftigung	Umsatz p.c.
Ausbildungsbetrieb	-5,088*** (1,835)	-1,505 (3,606)
Weiterbildungsförderung	-0,504 (2,145)	-2,654 (3,093)
Wettbewerbsintensität	-2,257 (2,032)	2,857 (3,544)
Produktinnovationen	0,327 (1,986)	-2,289 (3,097)
Prozessinnovationen	3,403 (2,307)	5,348 (4,081)
Dummy-Variablen Betriebsstandort/Region	ja	
Dummy-Variablen Rechtsform	ja	
Dummy-Variablen Branche	ja	
Zeitdummies	ja	
Anzahl Beobachtungen	839	481

© IfM Bonn

Schätzung mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

Auf die Beschäftigungs- und die Umsatzentwicklung in den drei Jahren nach einem Eigentümerwechsel haben jeweils nur zwei betriebliche Maßnahmen eine statistisch signifikanten Einfluss (vgl. Tabelle 16). So zeigt sich, dass sich in Unternehmen, die nach dem Eigentümerwechsel Abteilungen oder Funktionsbereiche reorganisiert haben, die Beschäftigung negativer entwickelt hat als in anderen Unternehmen. In Unternehmen hingegen, die Verantwortung und Entscheidungen nach unten verlagert haben, hat sich die Beschäftigung besser entwickelt als in den übrigen Unternehmen. Maßnahmen zur Verbesserung der Qualitätssicherung wirken sich positiv auf die Umsatzentwicklung nach einem Eigentümerwechsel aus. Unternehmen, die Personal suchen, verzeichnen hingegen eine schlechtere Umsatzentwicklung als andere Unternehmen.

Tabelle 16: Schätzergebnisse zum dreijährigen Beschäftigten- und Umsatzwachstum nach erfolgtem Eigentümerwechsel

	I	II
	Beschäftigung	Umsatz p.c.
(log.) Anzahl Beschäftigte insgesamt	---	-6,665 (10,712)
(log.) Lohnsumme p.c.	7,539* (4,278)	---
(log.) Umsatz	0,760 (1,356)	---
Frauengeführter Betrieb	-2,984 (4,835)	20,807 (26,154)
(Sehr) Hoher Stand der technischen Anlagen	-2,060 (3,689)	5,249 (9,742)
Exportbetrieb	-10,681** (4,170)	17,782 (27,106)
Unabhängiger Betrieb	-0,446 (3,319)	34,247 (31,387)
Tarifbindung	-1,531 (3,189)	3,291 (13,540)
Unklare Umsatzerwartungen	-8,425 (5,172)	-7,536 (12,624)
(Sehr) Gute Ertragslage	0,333 (2,678)	20,821 (16,560)
(log.) Investitionssumme p.c.	0,159 (1,342)	3,553 (4,638)
FuE-Tätigkeit	6,723 (4,739)	54,190 (48,840)
Reorganisation: Mehr Eigenfertigung/-leistung	-2,348 (4,541)	-10,915 (12,889)
Reorganisation: Mehr Zukauf von Produkten/Leistungen	7,157 (4,705)	-2,215 (12,006)
Reorganisation: Neugestaltung Kundenbeziehungen	-5,266 (4,133)	-19,943 (24,449)
Reorganisation: Reorganisation von Abteilungen	-16,291*** (3,958)	-14,632 (11,306)
Reorganisation: Verlagerung von Verantwortung	6,645* (3,646)	-5,799 (13,361)
Reorganisation: Einführung von Gruppenarbeit	4,637 (5,377)	8,009 (12,150)
Reorganisation: Einführung von Einheiten mit eigener Kostenrechnung	-1,009 (7,499)	-3,226 (13,324)

Fortsetzung Tabelle 16

	I	II
	Beschäftigung	Umsatz p.c.
Reorganisation: Umweltbezogene Maßnahmen	-9,201 (6,806)	-11,925 (22,321)
Reorganisation: Verbesserung der Qualitätssicherung	1,259 (3,628)	16,053* (9,368)
Aktuelle Personalsuche	0,271 (3,341)	-14,169* (8,414)
Ausbildungsbetrieb	-5,739 (3,503)	-2,084 (10,986)
Weiterbildungsförderung	-2,457 (3,416)	-11,784 (8,337)
Wettbewerbsintensität	-1,227 (3,604)	11,536 (8,337)
Produktinnovationen	1,392 (2,852)	-7,712 (7,208)
Prozessinnovationen	1,85 (3,289)	20,648 (12,713)
Dummy-Variablen Betriebsstandort/Region	ja	
Dummy-Variablen Rechtsform	ja	
Dummy-Variablen Branche	ja	
Zeitdummies	ja	
Anzahl Beobachtungen	385	247

© IfM Bonn

Schätzung mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Koeffizienten sind signifikant auf dem ***) 1-, **) 5- und *) 10-Prozent-Niveau. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2014 (gepoolt); eigene Berechnungen.

Alles in allem deuten diese Befunde darauf hin, dass es – wie bereits in Kapitel 2 vermutet – kein optimales Aktivitätsniveau oder Maßnahmenbündel gibt, das den Unternehmens- und damit den Übergabeerfolg begünstigt. Dafür sind die jeweiligen Voraussetzungen eines jeden einzelnen Unternehmens – wie auch Decker et al. (2017) und Blumentritt et al. (2013) betonen – zu unterschiedlich. Insgesamt lassen sich nur wenige betriebliche Maßnahmen identifizieren, die sich statistisch signifikant auf den Unternehmenserfolg und damit auf die Chancen, eine Übergabe zum Erfolg zu führen, auswirken.

7 Schlussfolgerungen

Der Fortbestand zur Übergabe anstehender Unternehmen im Mittelstand ist nicht als selbstverständlich anzusehen. Vielmehr hängt die Wahrung der Unternehmenskontinuität von einem erfolgreichen Wechsel in der Geschäftsführung ab. Das unternehmerische Verhalten der aus der Geschäftsführung scheidenden Eigentümer wirkt sich somit ebenso wie das der Nachfolger maßgeblich auf den nachhaltigen Erfolg von Unternehmensnachfolgen aus und kann damit als ein Schlüsselfaktor im Übergabeprozess angesehen werden.

Während sich die bisher für Deutschland vorliegenden Untersuchungen weitestgehend auf die Investitionstätigkeit konzentrieren, gibt die vorliegende Studie erstmals ein umfassenderen und sich über einen längeren Beobachtungszeitraum erstreckenden Überblick über das unternehmerische Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge. Die Analysen greifen dabei auf die in der Forschung zum Investitionsverhalten diskutierten Investitionsstau- und Wachstumsimpulshypothese zurück und übertragen deren Annahmen auf weitere Entscheidungsfelder der Alt- und Neueigentümer. Mit Blick auf unsere leitende Forschungsfrage, ob Unternehmen durch gezielte Maßnahmen die Chancen verbessern können, die Unternehmensübergabe erfolgreich zu gestalten, steht dabei die zeitliche Entwicklung verschiedenster Indikatoren vor und nach einer (geplanten) Übergabe im Vordergrund.

Dabei ergibt sich insgesamt ein gemischtes Bild. Die Auswertungen bestätigen zunächst die Investitionsstauhypothese, zumindest für Unternehmen, die eine familieninterne Nachfolge anstreben. Die Interdependenzen zwischen Investitionstätigkeit und anderen betrieblichen Maßnahmen scheinen aber weniger stark ausgeprägt zu sein als erwartet. Lediglich die Förderung betrieblicher Weiterbildung entwickelt sich im Vorfeld der Übergabe parallel zur Investitionstätigkeit, und zwar unabhängig von der geplanten Art der Nachfolge. Die FuE-Tätigkeit und die Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen werden nicht generell von der bevorstehenden Übergabe negativ beeinflusst, sondern nur in Unternehmen, die verkauft werden sollen.

Nach einem Eigentümerwechsel ist im Durchschnitt zunächst sowohl ein Umsatzanstieg (pro VZÄ) als auch der Beschäftigtenzahlen zu verzeichnen. Ein näherer Blick zeigt, dass Familienunternehmen sowohl vor als auch nach der Übergabe in nahezu gleichem Umfang Personal ein- und freistellen. Da aber nach der Übergabe die Anzahl der Personaleintritte im Durchschnitt überwie-

gen, zeichnet sich im Ergebnis eine entsprechend positive Entwicklung der Beschäftigtenzahlen ab. Gleichzeitig ist zwar während der ersten fünf Jahre nach der Übergabe auch die durchschnittliche Investitionssumme (pro VZÄ) im Jahr des Eigentümerwechsels am höchsten. Allerdings lässt sich dieser Unterschied letztlich nicht eindeutig auf den Eigentümerwechsel zurückzuführen, weil sich diese zeitliche Entwicklung der Investitionsvolumina nicht bestätigt, wenn weitere Merkmale der übernommenen Betriebe berücksichtigt werden. Dies gilt ebenso für die Mehrzahl der anderen betrachteten betrieblichen Maßnahmen.

Damit zeigen die Auswertungen auch, dass sich Betriebe im Vorfeld eines Generationenwechsels nicht gleichförmig verhalten (können). Einige halten ihr Aktivitätsniveau in zentralen Tätigkeitsfeldern hoch, andere schränken ihre Aktivitäten ein, wobei hier die Art der geplanten Nachfolge von besonderer Bedeutung ist. Umgekehrt sind bei einigen Betrieben nach einem Eigentümerwechsel verstärkte Aktivitäten zu beobachten. Mitunter sehr unterschiedliche Ausgangssituationen führen dann offenbar dazu, dass sich in den Analysen Effekte überlagern und gegenseitig aufheben können. Dies deutet dann aber auch darauf hin, dass es kein allgemeingültiges Aktivitätsniveau oder Maßnahmenbündel gibt, das Unternehmer größtenteils bzw. systematisch nutzen, um den Unternehmens- und damit den Übergabeerfolg zu erhöhen.

Schließlich müssen sowohl Alt- als auch Neueigentümer mitunter weit in die Zukunft des Unternehmens reichende Entscheidungen treffen, die mit dem Risiko behaftet sind, dass entscheidungsrelevante Faktoren sich dann nicht wie erwartet entwickeln. In diesem Zusammenhang unterstreichen die Ergebnisse auch, dass sich die Alt- und Neueigentümer in diesem komplexen und unsicheren Umfeld durchaus in einem ökonomischen Sinne rational verhalten: Sie schränken Maßnahmen dann ein, wenn sie nicht sicher sein können, dass diese für sie einen Mehrwert erzielen. Dabei muss sich ein zurückhaltendes Verhalten jedoch nicht automatisch negativ auf den Unternehmens- bzw. den Erfolg des Nachfolgeprozesses auswirken. Gerade die Ergebnisse zum Investitionsverhalten zeigen in Übereinstimmung mit den Befunden anderer Untersuchungen, dass Nachfolger sich eines Investitionsrückstandes durchaus bewusst zu sein scheinen. Demnach ist ein Investitionsstau keine prinzipielle Hürde für eine Unternehmensnachfolge. Sie muss allerdings überwindbar sein. So übernehmen die Nachfolger nicht unüberlegt Unternehmen. Die Ergebnisse deuten eher darauf hin, dass sie zumindest Unternehmen übernehmen, deren

technische Anlagen dem aktuellen Stand entsprechen. Auf diese Weise minimieren sie bestehende Unsicherheiten.

Ein "Patentrezept" oder einfache "Faustregeln", die eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge garantieren können, lassen sich aus den vorhandenen Ergebnissen nicht ableiten. Schließlich wird das unternehmerische Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge überwiegend von konkret vorherrschenden betrieblichen Bedingungen als nur durch die (anstehende) Übergabe selbst bestimmt. Es liegt daher in der Verantwortung des individuellen Unternehmers, aus einem übergabereifen Unternehmen auch ein Übergabewürdiges zu machen bzw. nach der Übernahme dessen Potenziale zu nutzen.

Einem unnötigen Scheitern von Unternehmensnachfolgen kann begegnet werden, wenn die Unternehmer rechtzeitig mit den Nachfolgeplanungen beginnen. Denn sie reduzieren die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten existenzbedrohender Schwierigkeiten. Die Komplexität und Intransparenz des Nachfolgeprozesses sowie die mit ihm verbundene Emotionalität kann den Unternehmensinhaber an dieser Tätigkeit hindern. Es gilt daher, die Bereitschaft der Übergeber zur Nachfolgeplanung zu erhöhen und Informationsdefizite zu reduzieren. Im Bedarfsfall können dabei unternehmensspezifische Beratungen von Übergebern und Übernehmern individuell über finanzielle und nichtfinanzielle Fördermöglichkeiten und Unterstützungsmaßnahmen informieren. Bestehende Initiativen vonseiten der Wirtschaftspolitik, die genau an dieser Stelle ansetzen, zeigen bereits Erfolge.

Literatur

Albach, H.; Freund, W. (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität - Chancen, Risiken, Maßnahmen: Eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen, Gütersloh.

Bellmann, L. (2002): Das IAB-Betriebspanel: Konzeption und Anwendungsbereiche, Allgemeines Statistisches Archiv, 86, S. 177-188.

Berschin, H. H. (1980): Kennzahlen für die betriebliche Praxis, Wiesbaden.

Blumentritt, T.; Mathews, T.; Marchisio, G. (2013): Game Theory and Family Business Succession: An Introduction, Family Business Review, 26 (51), S. 51-67.

Bundesinstitut für Berufsbildung (2015): Datenreport 2015, www.bibb.de/datenreport/de/2015/30762.php, Abruf am 22.02.2017.

Bundesministerium des Innern (2013): IAB-Betriebspanel Ostdeutschland, Ergebnisse der 17. Welle 2012, Berlin.

Cabrera-Suárez, K.; De Saá-Pérez, P.; García-Almeida, D. (2001): The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm, Family Business Review, 14 (1), S. 37-46.

Capasso, M.; Treibich, T.; Verspagen, B. (2015): The medium-term effect of R&D on firm growth, Small Business Economics, 45 (1), S. 39-62.

Decker, C.; Heinrichs, K.; Jaskiewicz, P.; Rau, S. B. (2017): What Do We know About Succession in Family Businesses? Mapping Current Knowledge and Unexplored Territory, in: Kellermanns, F. W.; Hoy, F. (Hrsg.): The Routledge companion to family business, New York; Milton Park, S. 15-44.

Droege & Comp. (1996): Nachfolgesicherung: Strategische Chance. Eine Studie zur Nachfolgesicherung in mittelständischen Unternehmen: Zeitvergleich 1990 und 1996, Düsseldorf.

Ellguth, P.; Kohaut, S.; Möller, I. (2014): The IAB Establishment Panel - methodological essentials and data quality, Journal for Labour Market Research, 47 (1-2), S. 27-41.

Fear, J. (2012): Straight Outta Oberberg: Transforming Mid-Sized Family Firms into Global Champions 1970-2010, Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte / Economic History Yearbook, 53 (1), S. 125-169.

Fischer, G.; Janik, F.; Müller, D.; Schmucker, A. (2008): Das IAB-Betriebspanel - von der Erhebung bis zur Hochrechnung, FDZ-Methodenreport No. 01/2008, Nürnberg.

Fischer, G.; Janik, F.; Müller, D.; Schmucker, A. (2009): The IAB Establishment Panel - things users should know, Schmollers Jahrbuch, Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 129 (1), S. 133-148.

Foreman-Peck, J. (2013): Effectiveness and efficiency of SME innovation policy, Small Business Economics, 41 (1), S. 55-70.

Freund, W.; Kayser, G. (2007): Unternehmensnachfolge in Bayern - Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 173, Bonn.

Gottschalk, S.; Höwer, D.; Licht, G.; Niefert, M.; Hauer, A.; Keese, D.; Woywode, M. (2010): Generationenwechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger, Stuttgart.

Haunschild, L.; Tchouvakhina, M.; Werner, A. (2010): Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, KfW-Standpunkt Nr. 5, Frankfurt am Main.

Hauser, H.-E.; Kay, R.; Boerger, S. (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren -, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 198, Bonn.

Hoffmeister, W. (2008): Investitionsrechnung und Nutzwertanalyse, 2. überarb. Aufl., Berlin.

Kay, R.; Suprinovič, O. (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 11, Bonn.

Kayser, G.; Freund, W. (2004): Unternehmensnachfolge in Hamburg. Handlungsnotwendigkeiten und Begründungen, Studie im Auftrag der Handelskammer Hamburg, Hamburg.

Le Breton-Miller, I.; Miller, D. (2006): Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability, Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (6), S. 731-746.

Letmathe, P.; Hill, M. (2006): Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76 (11), S. 1113-1138.

Levering, B.; Schlömer-Laufen, N. (2012): Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen – Notwendigkeit und Ausgestaltung, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 219, Bonn.

Meis, T. (2000): Existenzgründung durch Kauf eines kleinen oder mittleren Unternehmens, Lohmar.

Miller, D.; Steier, L.; Le Breton-Miller, I. (2003): Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business, Journal of Business Venturing, 18 (4), S. 513-531.

Moog, P.; Kay, R.; Schlömer-Laufen, N.; Schlepphorst, S. (2012): Unternehmensnachfolge in Deutschland, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 216, Bonn.

Müller, K.; Kay, R.; Felden, B.; Moog, P.; Lehmann, S.; Suprinovič, O.; Meyer, S.; Mirabella, D.; Boerger, S.; Welge, B.; Coritnaia, I. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Duderstadt.

Nagl, A. (2015): Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen, Wiesbaden.

Schlömer-Laufen, N.; Lamsfuß, C.; Große, J.; Chlosta, S. (2014): Wirtschaftliche Entwicklung großer Familien- und Nichtfamilienunternehmen – eine Bilanzdatenanalyse für den Zeitraum 2008 bis 2012, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 235, Bonn.

Schlömer, N.; Gude, H.; Kay, R. (2008): Unternehmensnachfolge im Mittelstand – Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase, in: KfW; Creditreform; IfM; RWI; ZEW (Hrsg.): MittelstandsMonitor 2008 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 155-178.

Schmeisser, W.; Lesener, L.; Tscharntke, C. (2007): Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf - Eine Analyse der Erfolgsfaktoren von nachfolgeinduzierten Buy-out-Transaktionen unter besonderer Berücksichtigung der Banken, München und Mering.

Schröer, E.; Freund, W. (1999): Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 136, Bonn.

Schröer, S.; Kayser, G. (2006): Beratungsbedarf und Beratungspraxis bei Unternehmensnachfolgen, in: IfM Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2006, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 112 NF, S. 1-44.

Statistisches Bundesamt (2015): Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Wiesbaden.

Stephan, P. (2002): Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, Wiesbaden.

Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-C. (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 4. Aufl., Wiesbaden.

Ward, J. L. (1997): Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, Family Business Review, 10 (4), S. 323-338.

Welter, F.; May-Strobl, E.; Wolter, H.-J.; unter Mitarbeit von Günterberg, B. (2014): Mittelstand im Wandel, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 232, Bonn.

Welter, F.; May-Strobl, E.; Holz, M.; Pahnke, A.; Schlepphorst, S.; Wolter, H.-J.; unter Mitarbeit von Kranzusch, P. (2015): Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 234, Bonn.

Werner, A.; Schröder, C.; Mohr, B. (2013): Innovationstätigkeit von Familienunternehmen, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 225, Bonn.

Wiesehahn, A. (2015): Empirische Studie: Erwartungen an die Unternehmensnachfolge, in: Wegmann, J.; Wiesehahn, A. (Hrsg.): Unternehmensnachfolge - Praxishandbuch für Familienunternehmen, Wiesbaden, S. 15-45.

Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: IfM Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 27-78.

Anhang

A Daten und Methoden

A1 Kurzbeschreibung des IAB-Betriebspanels

Die Datengrundlage dieses Beitrags bildet das IAB-Betriebspanel, Wellen 2000 bis 2014. Der Datenzugang erfolgte mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung beim Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (FDZ).[19] Beim IAB-Betriebspanel handelt es sich um "eine für Deutschland einzigartige, jährliche Betriebsbefragung, [die] bundesweit alle Branchen und Betriebsgrößen repräsentiert" und auch Längsschnittanalysen ermöglicht (Fischer et al. 2008, S. 4). Grundgesamtheit für die Stichprobenziehung des IAB-Betriebspanels ist die sogenannte Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit, in der über die Betriebsnummer zum 30. Juni eines Jahres Angaben aus der Beschäftigtenstatistik bzw. dem Meldeverfahren zur Sozialversicherung aggregiert werden. Daher befinden sich im IAB-Betriebspanel nur Betriebe, die (zum Zeitpunkt der Stichprobenziehung) mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter oder Auszubildenden beschäftigten.

Die Ziehung der Zufallsstichprobe erfolgt nach dem Prinzip der optimalen Schichtung, sodass diese im Ergebnis einer beschäftigungsproportional gezogenen Stichprobe entspricht. Die einzelnen Schichtungszellen werden über eine nicht in jedem Befragungsjahr identische Anzahl von Betriebsgrößenklassen, Wirtschaftszweigen und Regionen (Bundesländer) definiert, wobei die Auswahlwahrscheinlichkeit der Betriebe mit ihrer Größe steigt. Die Gewichtung und Hochrechnung der Stichprobe erfolgt für jede Befragungswelle über den Kehrwert der Auswahlwahrscheinlichkeiten der einzelnen Betriebe in ihrer jeweiligen Schichtungszelle (vgl. Bellmann 2002).

Zielsetzung der Panel-Befragungen war der Aufbau eines "repräsentativen Informationssystems zur kontinuierlichen Analyse der Arbeitskräftenachfrage" (Fischer et al. 2008, S. 4). Während zu Beginn der Erhebung im Jahr 1993 insgesamt 4.265 Betriebe in Westdeutschland erfolgreich befragt worden sind (vgl. Bellmann 2002), nehmen seit dem Jahr 2001 bundesweit rund 16.000 Betriebe an der Befragung teil. Angaben von ostdeutschen Betrieben sind seit

---

[19] Ausführliche Beschreibungen des Datensatzes finden sich auch bspw. bei Fischer et al. (2009) oder Ellguth et al. (2014).

1996 verfügbar. Am aktuellen Rand der für den vorliegenden Beitrag zur Verfügung stehenden Zeitreihe (2014) umfasst die Erhebung insgesamt 15.577 auswertbare Interviews, von denen 9.474 in West- und 6.103 in Ostdeutschland durchgeführt wurden.

Im Jahr 2012 sind bisher einmalig für das IAB-Betriebspanel auch Daten zur Unternehmensnachfolge erhoben worden. Die so gewonnenen Angaben ermöglichen nicht nur eine Quantifizierung des Nachfolgegeschehens, sondern auch Aussagen zum Zeitpunkt geplanter Unternehmensnachfolgen, deren Umsetzungsart, dem aktuellen Planungsstand und erwartete Schwierigkeiten bei der Übergabe. In Verbindung mit weiteren Angaben aus dem IAB-Betriebspanel kann somit grundsätzlich ein umfassender Überblick über die im Zeitraum von 2012 bis 2016 geplanten Unternehmensnachfolgen gegeben und das unternehmerische Verhalten der Alt- und Neueigentümer in diesem Kontext tiefergehend analysiert werden.

A2 Anmerkungen zur Abgrenzung der verwendeten Stichproben und der methodischen Vorgehensweise

Bei den Auswertungen werden nur Betriebe mit Umsatzangaben berücksichtigt. Darüber hinaus sind in der verwendeten Stichprobe keine Betriebe der öffentlichen Hand bzw. Organisationen ohne Erwerbscharakter und keine Betriebe aus den Bereichen Land-, Forstwirtschaft und Fischerei enthalten. Im Ergebnis umfasst die in diesem Beitrag auf Grundlage des IAB-Betriebspanels verwendete Stichprobe insgesamt 184.162 Beobachtungen, die sich auf die 15 Wellen zwischen 2000 und 2014 verteilen (vgl. Tabelle A1).

Tabelle A1: Fallzahlenübersicht des IAB-Betriebspanels und des verwendeten Auswertungsdatensatzes nach Jahren

Jahr	Insgesamt auswertbare Fälle		Saldo Datenaufbereitung
	IAB-Betriebspanel	Auswertungsdatensatz	
2000	13.391	10.713	-2.678
2001	15.537	11.992	-3.545
2002	15.408	11.752	-3.656
2003	15.857	12.339	-3.518
2004	15.689	12.194	-3.495
2005	15.821	12.330	-3.491
2006	15.449	12.091	-3.358
2007	15.644	12.415	-3.229
2008	15.456	12.369	-3.087
2009	15.523	12.512	-3.011
2010	15.615	12.677	-2.938
2011	15.283	12.499	-2.784
2012	15.556	12.641	-2.915
2013	15.725	12.837	-2.888
2014	15.577	12.801	-2.776
Insgesamt	231.531	184.162	-47.369

© IfM Bonn

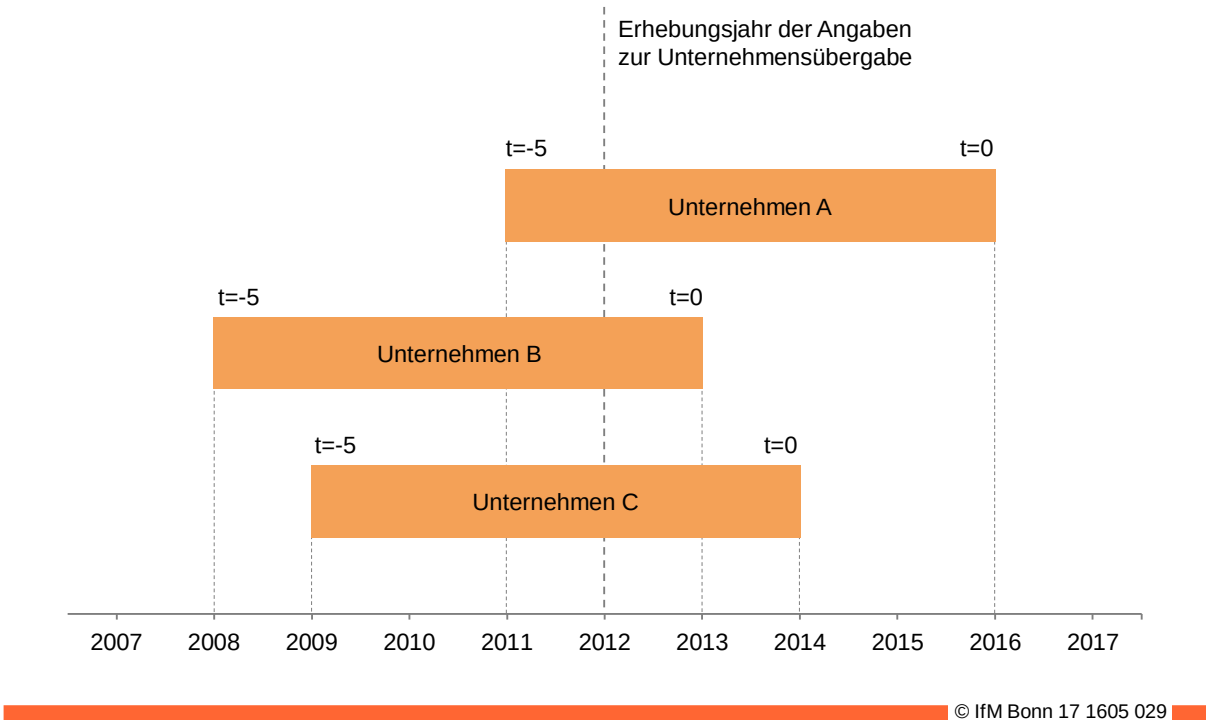
Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014; eigene Berechnungen.

Die weitere Identifikation von Betrieben, die vor einer Übergabe stehen, erfolgt auf Grundlage der Angaben aus dem Jahr 2012. Unabhängig davon, ob das Unternehmen auch tatsächlich weitergeführt werden soll, wurden Betriebe in diesem Jahr (und bisher einmalig im Rahmen des IAB-Betriebspanels) gefragt, ob bei ihnen in absehbarer Zeit eine Unternehmensnachfolge anstehe (Frage 81). War dies der Fall, sollte zusätzlich das Jahr angegeben werden, in dem die Übergabe voraussichtlich ansteht (Frage 82). Durch Kombination dieser beiden Angaben konnten von den in der Stichprobe enthaltenen 1.018 Betrieben, bei denen in absehbarer eine Unternehmensnachfolge ansteht, 737 Betriebe abgegrenzt werden, die im Zeitraum von 2012 bis 2016 eine Übergabe erwarten.

Unter Ausnutzung der Panelstruktur der IAB-Daten ist es in einem weiteren Schritt möglich, weitere Angaben dieser 737 übergabereifen Betriebe aus den Vorjahren zu identifizieren und in zeitlichen Bezug zum Jahr der geplanten Übergabe zu setzen. Im Fokus stehen dabei die letzten fünf Jahre vor der geplanten Übergabe, die mit den Werten t=-5 bis t=0 gekennzeichnet werden. Sind Angaben der übergabereifen Betriebe nicht für alle fünf Jahre vor der ge-

planten Übergabe verfügbar, werden die jeweils verfügbaren Angaben für die Auswertungen herangezogen (siehe Abbildung A1).

Abbildung A1: Nivellieren der Angaben zur Unternehmensübergabe, Schritt 1

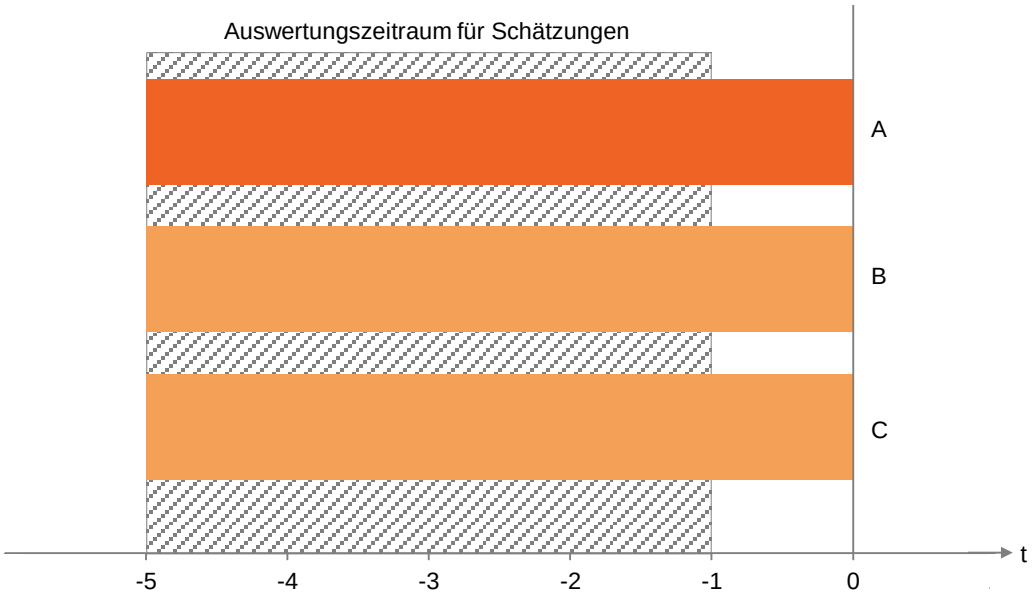


Quelle: Eigene Darstellung.

Auf diese Weise können Entwicklungen in den übergabereifen Unternehmen in einen relativen, zeitlichen Bezug zum (geplanten) Zeitpunkt der Übergabe gesetzt werden. Dies ist deshalb wichtig, weil in dieser Studie aus theoretischen Gründen bzw. auf Grundlage der bisher zu diesem Thema existierenden Forschung ein besonderer Fokus auf eben diesen Zeitraum vor und nach einer (geplanten) Übergabe besteht. Bei den Auswertungen werden also nicht die tatsächlichen Angaben zum Erhebungsjahr, sondern die einfache Anzahl der Jahre bis zur (geplanten) Übergabe bzw. nach einem erfolgten Eigentümerwechsel verwendet, um so die Entwicklung verschiedenster Indikatoren besser im Zusammenhang im Nachfolgeprozess darzustellen und zu analysieren. Von Interesse ist dabei, mögliche "Zeittrends" in den ersten fünf Jahren vor und nach einer (geplanten) Übergabe zu identifizieren und in multivariaten Analysen zu überprüfen. Dabei schließen die deskriptiven Auswertungen auch das Jahr der geplanten Übergabe ein, um einen ersten Eindruck über die Entwicklungen zum Zeitpunkt eines möglichen Eigentümerwechsels zu bekommen. Aus theoretischer Sicht steht allerdings der Zeitraum im Vorfeld der (geplan-

ten) Übergabe im Zentrum, weshalb die multivariaten Auswertungen das Jahr der (geplanten) Übergabe nicht einschließen (siehe Abbildung A2).

Abbildung A2: Nivellieren der Angaben zur Unternehmensübergabe, Schritt 2



© IfM Bonn 17 1605 030

Quelle: Eigene Darstellung.

Zu beachten ist allerdings, dass es derzeit mit dem IAB-Betriebspanel (noch) nicht möglich ist zu überprüfen, ob die geplanten Nachfolgen tatsächlich erfolgt sind. Dies mag auf den ersten Blick als Einschränkung empfunden werden, da es so bspw. nicht möglich ist, betriebliche Einflussfaktoren zu identifizieren, die sich signifikant auf den Erfolg bzw. Misserfolg von Unternehmensübergaben auswirken. Genauer betrachtet hat die Tatsache, dass geplante Nachfolgen analysiert werden, aber den Vorteil, Unternehmen in genau den Situationen zu untersuchen, die hinsichtlich der in der Studie aufgegriffenen theoretischen Aspekte (insb. die Investitionsstauhypothese) von Bedeutung sind. Darüber werden mögliche Selektionseffekte und sich daraus ergebende Verzerrungen der Untersuchungsergebnisse vermieden, die bspw. dann auftreten können, wenn nur Unternehmen mit erfolgreichen Übergaben betrachtet werden.

Dennoch ist es möglich, mit dem IAB-Betriebspanel auch die Entwicklung von Unternehmen nach einem tatsächlich erfolgten Eigentümerwechsel zu untersuchen. Dazu wird auf Angaben zurückgegriffen, die es für jeden nach 1990 "gegründeten" Betrieb erlauben festzustellen, ob es sich dabei um einen Ei-

gentümerwechsel handelte. Analog zu dem beschriebenen Vorgehen bei den Analysen im Vorfeld einer (geplanten) Übergabe, kann unter Rückgriff auf das tatsächliche Jahr des Eigentümerwechsels in jedem Befragungsjahr der zeitliche Abstand zu diesem Ereignis bestimmt werden. Damit kann dann die Entwicklung der Unternehmen in den ersten Jahren nach einem Eigentümerwechsel genauer untersucht werden. In multivarianten Analysen wird dabei auch das Jahr des Eigentümerwechsels eingeschlossen.

Insgesamt wird so auf zwei getrennte Stichproben auf Grundlage des IAB-Betriebspanels zurückgegriffen, die es zusammen ermöglichen, ein umfassendes Bild der Entwicklung von Unternehmen vor und nach einer (geplanten) Übergabe zu zeichnen. Im Rahmen der Analysen wird dabei auf etablierte Methoden zurückgegriffen, die sich gerade bei den Regressionsanalysen am Typus der abhängigen bzw. zu erklärenden Variablen orientieren. Allerdings wird im vorliegenden Fall bei der Schätzung von Wahrscheinlichkeiten nicht auf die allgemein üblichen Logit- oder Probitschätzungen zurückgegriffen, sondern ein lineares Wahrscheinlichkeitsmodell unter Rückgriff auf die Methode der kleinsten Quadrate (OLS) verwendet. Hintergrund sind Konvergenzprobleme bei den genannten Probit- bzw. Logitschätzungen. Die jeweils verwendete Schätzmethode ist den entsprechenden Anmerkungen zur Ergebnistabelle zu entnehmen.

A3 Variablenübersicht

Übersicht A1: Übersicht der verwendeten Variablen

Variablenbezeichnung	Anmerkungen
Übergabereifer Betrieb	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die in der Befragungswelle 2012 angegeben haben, dass eine Unternehmensnachfolge in den Jahren 2012 bis einschließlich 2016 ansteht.
Anzahl Jahre bis zur geplanten Übergabe	Metrische Variable. Kennzeichnet im Wertebereich von -5 bis 0 die Anzahl der Jahre bis zur geplanten Übergabe. Die Berechnung erfolgt auf Grundlage der Angaben zum Jahr der geplanten Übergabe aus der Welle 2012 und dem Jahr der Erhebung. Diese Variable ist auch Ausgangspunkt für die Generierung entsprechender Dummy-Variablen, die das jeweilige Jahr vor der geplanten Unternehmensübergabe kennzeichnen.
Art der geplanten Nachfolge	Kategoriale Variable. Die Variable gibt an, welche Art der Nachfolge geplant ist. Mögliche Nachfolgearten sind: Familiennachfolge, Fremdgeschäftsführung/Verpachtung, Verkauf, Sonstiges. Darüber hinaus werden noch Betriebe berücksichtigt, die noch keine Entscheidung getroffen haben, oder solche, bei denen keine Fortführung geplant ist. Die Variable ist auch Grundlage für die Bildung weiterer Dummy-Variablen, die Betriebe hinsichtlich einer bestimmten Nachfolgeart kennzeichnen.
Planungsstand der Nachfolge	Kategoriale Variable. Die Variable unterscheidet, ob die Nachfolge vollständig, teilweise oder gar nicht geregelt ist.
Erwartete Schwierigkeiten bei der Nachfolge	Kategoriale Variable. Die Variable kennzeichnet durch Kombination von zwei Fragen der Welle 2012 (Frage 85 und 86), ob bei der Übergabe existenzgefährdende, nicht-existenzgefährdende oder keine Schwierigkeiten erwartet werden.
Betrieb mit Eigentümerwechsel nach 1990	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, in denen nach 1990 ein Eigentümerwechsel stattgefunden hat. Da die Angaben hierzu jährlich erhoben werden, wird bei der Variablengenerierung pro Betrieb jeweils die erste im Zeitverlauf verfügbare Information verwendet.

Fortsetzung Übersicht A1

Variablenbezeichnung	Anmerkungen
Anzahl Jahre nach erfolgtem Eigentümerwechsel	Metrische Variable. Kennzeichnet im Wertebereich von 0 bis 5 die Anzahl der Jahre nach einem erfolgten Eigentümerwechsel. Die Berechnung erfolgt auf Grundlage der Angaben zum Zeitpunkt des Eigentümerwechsels und dem Jahr der Erhebung. Diese Variable ist auch Grundlage für die Generierung entsprechender Dummy-Variablen, die das jeweilige Jahr nach dem Eigentümerwechsel kennzeichnen.
Betriebsgröße	Kategoriale Variable. Die Variable teilt die Betriebe anhand der Anzahl der Beschäftigten insgesamt in vier Größenklassen ein: Kleinstbetriebe (1 bis 9 Beschäftigte), kleine Betriebe (10 bis 49 Beschäftigte), mittlere Betriebe (50 bis 499 Beschäftigte) und Großbetriebe (mehr als 500 Beschäftigte). Diese Variable ist auch Grundlage für die Generierung entsprechender Dummy-Variablen.
Wirtschaftszweig	Kategoriale Variable. Kennzeichnet die Betriebe entsprechend ihrer Angaben zum Wirtschaftszweig im Fragebogen. Die Zuordnung ist auf Grund von Änderungen im Zeitverlauf vereinheitlicht worden. Die Variable ist auch Grundlage für die Generierung entsprechender Dummy-Variablen.
BIK-Regionalgrößenklasse	Kategoriale Variable. Die Variable ordnet die befragten Betriebe einer von sieben BIK-Regionalgrößenklassen zu. Die Größe ergibt sich dabei aus der Gesamtzahl der Einwohner in einer BIK-Region. Es werden folgende Größenklassen unterschieden: unter 2.000 Einwohner, 2.000 bis 4.999 Einwohner, 5.000 bis 19.999 Einwohner, 20.000 bis 49.999 Einwohner, 50.000 bis 99.999 Einwohner, 100.000 bis 499.999 Einwohner und 500.000 und mehr Einwohner. Dieses zusätzliche Merkmal des IAB-Betriebspanels wurde auf Antrag vom FDZ zur Verfügung gestellt. Die Variable ist auch Grundlage für die Generierung entsprechender Dummy-Variablen.
Anzahl Vollzeitäquivalente	Metrische Variable. Die Anzahl der Vollzeitäquivalente wird auf Grundlage der Angaben zu den Beschäftigten insgesamt und der Anzahl der Teilzeitbeschäftigte insgesamt berechnet, wobei Teilzeitkräfte (wegen fehlender Angaben) mit einem halben Vollzeitäquivalent berücksichtigt werden.

Fortsetzung Übersicht A1

Variablenbezeichnung	Anmerkungen
Investitionsausgaben pro Vollzeitäquivalent	Metrische Variable. Quotient aus Investitionsausgaben insgesamt (in Euro) und der Anzahl Vollzeitäquivalente insgesamt. Da sich die Angaben zu den Investitionen auf das Vorjahr beziehen, werden diese unter Ausnutzung der Panelstruktur des Datensatzes entsprechend um eine Periode verschoben, um einen korrekten zeitlichen Bezug herzustellen.
Anteil Erweiterungsinvestitionen	Metrische Variable. Verhältniszahl der Summe aller Ausgaben für Erweiterungsinvestitionen und der Summe aller Investitionsausgaben insgesamt. Da sich die Angaben zu den Investitionen auf das Vorjahr beziehen, werden diese unter Ausnutzung der Panelstruktur des Datensatzes entsprechend um eine Periode verschoben, um einen korrekten zeitlichen Bezug herzustellen.
Ausgaben für Erweiterungsinvestitionen pro Vollzeitäquivalent	Metrische Variable. Quotient der Ausgaben für Erweiterungsinvestitionen insgesamt (in Euro) und der Anzahl Vollzeitäquivalente insgesamt. Da sich die Angaben zu den Investitionen auf das Vorjahr beziehen, werden diese unter Ausnutzung der Panelstruktur des Datensatzes entsprechend um eine Periode verschoben, um einen korrekten zeitlichen Bezug herzustellen.
FuE-Tätigkeit	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die sich mit Forschung und Entwicklung befassen. Die Angaben werden nicht jedes Jahr erhoben. Entsprechend wurden fehlende Werte mit den Angaben aus dem Folgejahr ersetzt. Die Annahme ist hier, dass ein Betrieb mit FuE-Tätigkeit sich damit auch im Vorjahr befasst hat.
Produktinnovationen	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die mindestens eine von drei abgefragten Produktinnovationen durchgeführt haben (Verbesserung bzw. Weiterentwicklung eines bestehenden Produktes oder einer bestehenden Leistung, Neuaufnahme eines bereits am Markt vorhandenen Produktes oder Leistung, Aufnahme einer am Markt völlig neuen Leistung oder eines neuen Produktes. Die Angaben werden ab 2007 jährlich erhoben. Im Zeitraum 2000 bis 2007 erfolgte die Abfrage der Produktinnovationen in den Jahren 2001, 2004 und 2007, bezog sich aber auf die letzten 24 Monate, sodass insgesamt eine vollständige Zeitreihe vorliegt.
Prozessinnovationen	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die Verfahren entwickelt oder eingeführt haben, um den Produktionsprozess bzw. die Bereitstellung von Dienstleistungen zu verbessern. Die Angaben stehen ab 2007 jährlich zur Verfügung.

Fortsetzung Übersicht A1

Variablenbezeichnung	Anmerkungen
Betriebliche Reorganisations-maßnahmen	Dummy-Variable(n). Die betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen werden über eine Reihe von Dummy-Variablen abgebildet. Dabei kennzeichnet einerseits jeweils eine Dummy-Variable, ob eine bestimmte Maßnahme ergriffen worden ist. Andererseits wird eine weitere Dummy-Variable verwendet, die Betriebe identifiziert, die mindestens eine der betrachteten Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt haben. Bei den Maßnahmen handelt es sich im Einzelnen um Verbesserungen der Qualitätssicherung, Neugestaltung der Beschaffungs- und Vertriebswege bzw. der Kundenbeziehungen, mehr Eigenfertigung/Eigenleistung, mehr Zukauf von Produkten und Dienstleistungen, Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungen nach unten, Reorganisation von Abteilungen oder von Funktionsbereichen, Einführung von Gruppenarbeit bzw. eigenverantwortlicher Arbeitsgruppen, Einrichtung von Einheiten mit eigener Kosten- bzw. Ergebnisermittlung und umweltbezogene organisatorische Maßnahmen. Informationen zu den durchgeführten Reorganisationsmaßnahmen liegen für die Jahre 2000, 2001, 2004, 2007, 2010, 2012 und 2014 vor, beziehen sich aber auf die letzten 24 Monate. Daher werden die Werte entsprechend auf die jeweiligen Vorperioden übertragen, um eine vollständige Zeitreihe zu erhalten. Auf Grund der Überschneidungen der Befragungen in den Jahren 2000 und 2001 werden die Angaben aus 2000 nicht berücksichtigt.
Ausbildungsbetrieb	Kategoriale Variable. Kennzeichnet Betriebe, die entweder konkret ausbilden oder Auszubildende suchen, ohne zum Befragungszeitpunkt einen Auszubildenden zu beschäftigen. Betriebe, die nicht ausbildungsberechtigt sind, werden ebenfalls identifiziert. Die Fragen zur aktuellen Ausbildung variieren im Zeitverlauf und beziehen sich mitunter nur auf die für das im Befragungsjahr zu Ende gehende Ausbildungsjahr abgeschlossene Neuverträge. Daher werden Angaben zur Ausbildungsberechtigung und der Anzahl der im Betrieb beschäftigten Auszubildenden kombiniert. Die Variable ist auch Grundlage für die Generierung entsprechender Dummy-Variablen.

Fortsetzung Übersicht A1

Variablenbezeichnung	Anmerkungen
Weiterbildung	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die die Weiterbildungen ihrer Beschäftigten durch Freistellung bzw. Kostenübernahmen fördern.
Umsatz pro Vollzeitäquivalent	Metrische Variable. Quotient aus Umsatz insgesamt (in Euro) und der Anzahl Vollzeitäquivalente insgesamt. Da sich die Umsatzangaben auf das Vorjahr beziehen, werden diese unter Ausnutzung der Panelstruktur des Datensatzes entsprechend um eine Periode verschoben, um einen korrekten zeitlichen Bezug herzustellen.
Anzahl Beschäftige insgesamt	Metrische Variable. Anzahl aller Beschäftigten eines Betriebes am 30. Juni des Befragungsjahres.
Personaleintritte	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die in der ersten Hälfte des Befragungsjahres mind. einen Beschäftigten neu eingestellt haben.
Personalaustritte	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, aus denen in der ersten Hälfte des Befragungsjahres mind. ein Beschäftigter ausgeschieden ist.
Aktuelle Personalsuche	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die zum Befragungszeitpunkt kurzfristig Personal suchen.
Gründung vor 1990	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die vor 1990 gegründet worden sind.
Lohnsumme per capita (p.c.)	Metrische Variable. Quotient aus der Bruttolohn- und Gehaltssumme und der Anzahl der Beschäftigten insgesamt.
Frauengeführter Betrieb	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, deren Geschäftsführung sich zum Befragungszeitpunkt mindestens zu 51 Prozent aus Frauen zusammensetzt.
(Sehr) Hoher Stand der technischen Anlagen	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die im Vergleich zu anderen Betrieben in der Branche den Stand ihrer technischen Anlagen als hoch bzw. sehr hoch einschätzen. Für das Jahr 2004 liegen keine Angaben vor. Diese wurden pro Betrieb durch den jeweiligen Mittelwert der Angaben aus 2003 und 2005 ersetzt.
Exportbetrieb	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die mindestens 10 Prozent ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften. Da sich die Umsatzangaben auf das Vorjahr beziehen, werden diese unter Ausnutzung der Panelstruktur des Datensatzes entsprechend um eine Periode verschoben, um einen korrekten zeitlichen Bezug herzustellen.
(Sehr) Gute Ertragslage	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die ihre Ertragslage als gut bzw. sehr gut bewertet haben.

Fortsetzung Übersicht A1

Variablenbezeichnung	Anmerkungen
Unabhängiger Betrieb	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, bei denen es sich gleichzeitig um unabhängige, eigenständige Unternehmen oder eine eigenständige Einrichtung ohne Niederlassungen an anderer Stelle handelt.
Tarifbindung	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, für die ein Branchen- oder Haus- bzw. Firmentarifvertrag besteht.
Rechtsform	Kategoriale Variable. Ordnet Betrieb einer der folgenden Rechtsformen bzw. Kategorien zu: Einzelunternehmen, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft, sonstige Rechtsform. Körperschaften des öffentlichen Rechts u. ä. sind in der verwendeten Stichprobe nicht enthalten. Die Variable ist auch Grundlage für die Generierung entsprechender Dummy-Variablen.
Betriebsstandort Westdeutschland	Dummy-Variable. Kennzeichnet Betriebe, die sich in Westdeutschland befinden. Berlin wird dabei in Anlehnung an die Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes nicht mehr zu Westdeutschland gezählt.

© IfM Bonn

B Tabellenanhang

Tabelle A2: Verteilung der Beschäftigten in übergabereifen Unternehmen nach Planungsstand

	Anzahl	Anteil in %
Vollständig geregelt	340.176	26,8
Teilweise geregelt	478.252	37,7
Gar nicht geregelt	450.023	35,5
Insgesamt	1.268.451	100,0

© IfM Bonn

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Tabelle A3: Verteilung der Beschäftigten in übergabereifen Unternehmen nach Problemlage

	Anzahl	Anteil in %
Existenzgefährdende Probleme	99.196	7,9
Nicht existenzgefährdende Probleme	182.234	14,5
Keine Probleme	979.010	77,7
Insgesamt	1.260.440	100,1

© IfM Bonn

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Tabelle A4: Anteil Betriebe mit hohem/sehr hohem Stand der technischen Anlagen in 2012 nach Art der Übergabe

	Anteil in %
Familieninterne Nachfolge	60,3
Verkauf	59,3

© IfM Bonn

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Tabelle A5: Anteil Betriebe mit einem (sehr) hohen Stand der technischen Anlagen

	Anteil in %
Jahr des Eigentümerwechsels	58,3
Ein Jahr nach Eigentümerwechsel	65,8
Zwei Jahre nach Eigentümerwechsel	62,4
Drei Jahre nach Eigentümerwechsel	63,3
Vier Jahre nach Eigentümerwechsel	65,1
Fünf Jahre nach Eigentümerwechsel	62,4

© IfM Bonn

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.

Tabelle A6: Entwicklung der Anzahl Beschäftigten insgesamt und des Anteils von Betrieben mit Personalein- bzw. -austritten nach einem Eigentümerwechsel

	Durchschnittliche Anzahl Beschäftigter		Anteil Betriebe mit Personalaustritten		Anteil Betriebe mit Personaleintritten	
	Index	absolut	Index	absolut	Index	absolut
Jahr des Eigentümerwechsels	0,0	8,0	0,0	34,0	0,0	40,7
Ein Jahr nach Eigentümerwechsel	20,0	9,0	-5,9	32,0	-19,7	32,7
Zwei Jahre nach Eigentümerwechsel	33,3	10,0	-4,7	32,4	-18,2	33,3
Drei Jahre nach Eigentümerwechsel	42,7	11,0	-16,8	28,3	-26,3	30,0
Vier Jahre nach Eigentümerwechsel	34,7	10,0	-12,4	29,8	-23,3	31,2
Fünf Jahre nach Eigentümerwechsel	36,0	10,0	-11,8	30,0	-37,8	25,3

© IfM Bonn

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2000-2014; hochgerechnete Werte; eigene Berechnungen.