

IfM-Materialien

Institut für
Mittelstandsforschung

IfM
BONN

www.ifm-bonn.org

Herausforderungen der Unternehmensübergabe: Unternehmen zwischen Fortführung und Stilllegung

von André Pahnke, Susanne Schlepphorst und Nadine Schlömer-Laufen

IfM-Materialien Nr. 286

Impressum

Herausgeber

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

Ansprechpartner

Dr. André Pahnke
Dr. Susanne Schlepphorst

IfM-Materialien Nr. 286

ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, März 2021

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, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



Herausforderungen der Unternehmensübergabe: Unternehmen zwischen Fortführung und Stilllegung

Challenges related to Business Transfers: Companies between continuation and closure

André Pahnke, Susanne Schleppehorst und Nadine Schlömer-Laufen

IfM-Materialien Nr. 286

Zusammenfassung

Die Übergabe eines Unternehmens ist mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden. Zentral für die Realisierung einer Übergabe ist das Finden eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin. Nur dadurch kann auf Dauer eine Unternehmensstilllegung vermieden werden. Die vorliegende Studie untersucht erstmals für Deutschland, wie viele Betriebe im geplanten Übergabezeitraum stillgelegt werden und welche Faktoren die Stilllegung bzw. den Fortbestand beeinflussen. Es zeigt sich, dass ein Viertel aller übergabereifen Betriebe, für die im Zeitraum von 2012 bis 2016 eine Übergabe geplant wurde, in eben diesem Zeitraum stillgelegt wurden. Kleinere Betriebe und solche, die eine mangelhafte Ertragslage, eine geringe Exportorientierung oder geringe Investitionsausgaben aufwiesen, hatten eine höhere Wahrscheinlichkeit, im geplanten Übergabezeitraum stillgelegt zu werden. Demgegenüber bestanden übergabereife Betriebe, für die eine familieninterne Übergabe angestrebt wurde, vergleichsweise oft fort.

Schlagwörter: *Familienunternehmen, Unternehmensnachfolge, Stilllegung*

Abstract

The transfer of a business involves a multitude of challenges. Among them, it is essential to find a successor willing to take over the business to avoid a closure. This study is the first of its kind to examine for Germany how many businesses are being closed down during the planned transfer period and which influencing factors can strengthen or inhibit closure or continuation. The study reveals that a quarter of all business owners who had planned a transfer in the period from 2012 to 2016 had to close down their businesses during this time span. Smaller firms and those with poor profitability, low export orientation or low investment expenditures were more likely to be shut down during this period of time. In contrast, those businesses whose owners aimed to transfer their business to a family member continued to exist comparatively more often.

JEL: G33, L26, M2

Keywords: *family businesses, business succession, closures*

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildungsverzeichnis | II |
| Tabellenverzeichnis | II |
| Kurzfassung | III |
| 1 Einleitung | 1 |
| 2 Konzeptionelle Überlegungen zum Zusammenfinden von Übergabe- und Nachfolgeinteressierten | 3 |
| 3 Empirische Basis | 7 |
| 3.1 Datengrundlage | 7 |
| 3.2 Strukturelle Merkmale der übergabereifen Betriebe | 9 |
| 4 Einflussfaktoren auf Fortbestand bzw. Stilllegung von übergabereifen Betrieben | 13 |
| 4.1 Fortbestand bzw. Stilllegung von übergabereifen Betrieben | 13 |
| 4.2 Merkmale der angedachten Nachfolgelösung | 13 |
| 4.3 Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Betrieben als Maßstab für ihre Attraktivität | 16 |
| 4.4 Begünstigende und hemmende Einflussfaktoren: Multivariate Analyse | 18 |
| 4.5 Investitionsverhalten | 23 |
| 5 Fazit | 28 |
| Tabellenanhang | 34 |
| Literatur | 30 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: | Übergabeprozess aus Sicht der Eigentümer und Eigentümerinnen | 5 |
| Abbildung 2: | Verteilung der übergabereifen KMB und des Unternehmensbestands im Jahr 2012 | 10 |
| Abbildung 3: | Verteilung der übergabereifen Betriebe und des Unternehmensbestandes auf Wirtschaftszweige im Jahr 2012 | 11 |
| Abbildung 4: | Verteilung der übergabereifen Betriebe nach BIK-Regionalgrößenklassen im Jahr 2012 | 12 |
| Abbildung 5: | Vergleich von weiterhin bestehenden und stillgelegten Betrieben im Hinblick auf die im Jahr 2012 geplante Nachfolgelösung | 14 |
| Abbildung 6: | Vergleich des im Jahr 2012 angegebenen Planungsstands der Übergaben | 15 |
| Abbildung 7: | Vergleich der im Jahr 2012 bei den Übergaben erwarteten Schwierigkeiten | 16 |
| Abbildung 8: | Vergleich der im Jahr 2012 gemachten Einschätzungen zur Ertragslage des Vorjahres | 18 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: | Determinanten (ungeplanter) Stilllegungen übergabereifer Betriebe in den Jahren 2012 bis 2016 | 22 |
| Tabelle 2: | Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionssumme pro Vollzeitäquivalent | 24 |
| Tabelle 3: | Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionssumme (pro VZÄ) im Vorfeld der geplanten Übergabe | 26 |
| Tabelle 4: | Schätzergebnisse zur zeitlichen Entwicklung der Investitionssumme (pro VZÄ) im Vorfeld der geplanten Übergabe bzw. Stilllegungen des Betriebs | 27 |
| Tabelle A1: | Vollständige Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionsausgaben pro Vollzeitäquivalent | 34 |

Kurzfassung

Wenn die Zeit für den eigenen Rückzug aus dem Unternehmen gekommen ist, müssen sich Inhaber und Inhaberinnen entscheiden, ob sie es an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin übergeben oder stilllegen möchten. Die alleinige Absicht der Übergabe reicht jedoch nicht aus. Vielmehr bedarf es eines geeigneten Nachfolgers bzw. einer geeigneten Nachfolgerin, die zur Übernahme bereit ist. Die vorliegende Studie untersucht erstmals für Deutschland, wie viele Betriebe während des geplanten Übergabezeitraums stillgelegt werden und welche Einflussfaktoren die Stilllegung bzw. den Fortbestand begünstigen oder hemmen können.

Die Unternehmensübergabe ist ein Hürdenlauf

Für Alteigentümer und Alteigentümerinnen, die ihren Betrieb übergeben wollen, ist das Finden eines geeigneten und willigen Nachfolgers oder einer Nachfolgerin entscheidend. Jedoch ist das Zusammenfinden von Übergabe- und Nachfolgeinteressierten alles andere als einfach – vor allem, wenn das Unternehmen nicht an Familienmitglieder übergeben werden kann. Dann muss zunächst ein Nachfolgeinteressent gefunden werden, der nicht nur gewillt ist, die Leitung des Unternehmens zu übernehmen, sondern auch den geforderten Kaufpreis zu zahlen. Gelingt dies nicht, kommt die Übergabe des Unternehmens nicht zustande.

Ein Viertel der übergabereifen Unternehmen scheidet aus dem Markt aus

Die Studie zeigt, dass ein Viertel aller Inhaber und Inhaberinnen von übergabereifen Betrieben, die im Zeitraum von 2012 bis 2016 eine Übergabe planten, ihr Unternehmen in diesem Zeitraum stilllegten. Drei Viertel und damit der Großteil dieser übergabereifen Betriebe blieb jedoch im Beobachtungszeitraum am Markt bestehen. Ob sie übergeben wurden, lässt sich aus methodischen Gründen jedoch nicht eindeutig feststellen.

Familieninterne Übergaben bergen weniger Risiken

Wenngleich auch Übergaben innerhalb der Familie mit Herausforderungen verbunden sein können, so zeigen unsere Analysen, dass Betriebe, die eine familieninterne Nachfolge planten, seltener im Übergabezeitraum stillgelegt wurden. Dagegen ist eine Stilllegung im Übergabezeitraum für klein(st)e Betriebe wahrscheinlicher, ebenso wie für Betriebe, die eine geringe Exportorientierung aufweisen.

Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit ist entscheidend

Wirtschaftlich attraktive Betriebe gehören vergleichsweise seltener zur Gruppe derer, die im Zuge einer geplanten Übergabe letztlich stillgelegt werden: So ist ein Fortbestand wahrscheinlicher, wenn Betriebe im Vorfeld der geplanten Übergabe keine mangelhafte Ertragslage, einen hohen technischen Stand der Anlagen und höhere Investitionsausgaben aufwiesen. Dies deutet auf offenbar funktionierende Selektionsmechanismen der Marktwirtschaft hin.

Information und Sensibilisierung sind notwendig

Angesichts des zeitlichen und finanziellen Aufwands einer vergeblichen Nachfolgersuche und einer anschließenden Stilllegung ist eine realistische Einschätzung der Bedingungen zentral, unter denen eine Fortführung des Betriebs möglich erscheint. Es bedarf daher besserer Informationen und einer stärkeren Sensibilisierung der Unternehmer und Unternehmerinnen in Deutschland, unter welchen Bedingungen Fortführungsbestrebungen realistisch sind – und unter welchen nicht. Neben der Wirtschaftspolitik sind hier auch Multiplikatoren, wie z. B. Verbände und Kammern, gefragt.

1 Einleitung

Mit zunehmendem Alter kommen Unternehmer und Unternehmerinnen nicht umhin, sich mit dem Rückzug aus dem eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen und sich die Frage zu stellen, was nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen werden soll (vgl. Brown 1993; DeTienne 2010). Grundsätzlich stehen ihnen zwei Handlungsoptionen offen: Sie können die Fortführung des Unternehmens durch einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin anstreben oder die Stilllegung ihres Unternehmens planen (vgl. Wennberg et al. 2010).

Bisherigen Erkenntnissen nach strebt das Gros aller Alteigentümer und Alteigentümerinnen die Fortführung ihrer Unternehmen an (vgl. Pahnke et al. 2017). Dieses Verhalten ist naheliegend, denn nur die Fortführung ermöglicht es den Alteigentümern und Alteigentümerinnen, das im Unternehmen gebundene immaterielle Vermögen (wie z. B. die Reputation des Unternehmens am Markt) im Rahmen einer familieninternen Nachfolge zu erhalten oder im Zuge eines Verkaufs an einen familienexternen Nachfolger freizusetzen (vgl. Haunschild et al. 2010). Allerdings gilt die Realisierung einer Übergabe im Allgemeinen als eine der größten Herausforderungen im Lebenszyklus von Familienunternehmen (vgl. Handler 1994; Pyromalis/Vozikis 2009). Dies liegt unter anderem daran, dass es sich bei der Unternehmensübergabe zumeist um ein einmaliges Ereignis handelt, bei dem Übergeber und Übergeberinnen kaum auf eigene Erfahrungswerte zurückgreifen können (vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001; Sonfield/Lussier 2004). Überdies ist die Nachfolgeregelung als ein zusätzliches Projekt anzusehen, das es neben dem regulären Geschäftsbetrieb nicht aus dem Blick zu verlieren gilt. Da sich zudem die Ausgangssituationen, Rahmenbedingungen und Zielsetzungen eines jeden Unternehmers oder einer jeder Unternehmerin unterscheiden, gibt es letztlich kein Patentrezept, wie sie ihre Übergabepäne erfolgreich umsetzen können (vgl. Melin/Nordqvist 2007; Pahnke et al. 2017; Sharma et al. 1997). Allerdings gilt für alle dieselbe notwendige Bedingung: Nur wenn es gelingt, einen Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin für die Übernahme des Unternehmens zu gewinnen, kann der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden.

Bis dato gibt es keine verallgemeinerbaren Erkenntnisse, welche Faktoren die Chance, einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin zu finden, beeinflussen. Zum einen sind die wenigsten Studien in diesem Themenfeld Wiederholungsbefragungen (sogenannte Panelbefragungen) und können daher nicht abbilden, ob

Unternehmer und Unternehmerinnen mit Übergabep länen diese letztlich realisieren konnten oder nicht. Zum anderen ist es auch im Rahmen von Panelbefragungen schwer bis unmöglich, Inhaber und Inhaberinnen stillgelegter Betriebe zu befragen. Schließlich sind sie in der Regel nicht mehr am ehemaligen Unternehmenssitz zu erreichen und stehen daher für weitere Befragungen nicht mehr zur Verfügung. Jedoch kann die Frage nach den Einflussfaktoren für das Finden eines Nachfolgers bzw. einer Nachfolgerin nur umfassend beantwortet werden, wenn auch solche Unternehmen einbezogen werden, deren Inhaber und Inhaberinnen ihre Übergabep läne letztlich aufgeben mussten.

Hier setzt die vorliegende Studie an und untersucht auf Basis des IAB-Betriebspanels, verknüpft mit dem Betriebs-Historik-Panel, ob und wie viele Alteigentümer und Alteigentümerinnen mit Fortführungsbestrebungen im geplanten Übergabezeitraum ihre Betriebe stilllegen. Im Zentrum steht dabei die Frage nach den Einflussfaktoren, die solche Stilllegungen begünstigen oder hemmen. Welche Rolle spielen die Strukturmerkmale der Unternehmen oder die geplante Form der Nachfolge? Besteht ein Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Verhalten der Alteigentümer und Alteigentümerinnen im Vorfeld der Übergabe und dem Fortbestand bzw. der Stilllegung des Betriebs im geplanten Übergabezeitraum?

2 Konzeptionelle Überlegungen zum Zusammenfinden von Übergabe- und Nachfolgeinteressierten

Unternehmer und Unternehmerinnen, die sich entscheiden, ihr Unternehmen im Zuge ihres Rückzugs übergeben zu wollen, bedürfen eines geeigneten und willigen Nachfolgers oder einer entsprechenden Nachfolgerin. Jedoch ist das Zusammenfinden von Übergabe- und Nachfolgeinteressierten alles andere als einfach – vor allem im Falle familienexterner Nachfolgen: Zunächst muss ein Nachfolgerinteressent gefunden werden. Dann muss dieser das zur Übergabe stehende Unternehmen für so attraktiv halten, dass er oder sie nicht nur zur Übernahme des Unternehmens, sondern auch zur Zahlung eines bestimmten Kaufpreises bereit ist. Gelingt einer dieser Schritte nicht, kommt keine Übergabe zustande und das Unternehmen muss letztlich stillgelegt werden. Um besser zu verstehen, wie das Zusammenfinden beider Seiten vonstattengeht, wird nachfolgend der Übergabeprozess und insbesondere die Matchingphase aus Sicht der Eigentümer und Eigentümerinnen im Einzelnen dargestellt.

Wen sich ein Unternehmer oder eine Unternehmerin als Nachfolger oder Nachfolgerin wünscht oder an wen er bzw. sie eine Übergabe plant, hängt letztlich von vielen verschiedenen Faktoren ab (Entscheidungsphase). Zumeist sind Alteigentümer und Alteigentümerinnen bestrebt, das Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben (vgl. Dehlen et al. 2014; Moog et al. 2012). Ein Grund mag in der Verbundenheit zum Unternehmen liegen, das die Alteigentümer und Alteigentümerinnen selbst gegründet bzw. bereits selbst von der Elterngeneration übernommen und das sie lange geführt haben. In den meisten Fällen wird daher zunächst geprüft, ob es in der Familie übernahmefähige und -willige Nachfolgekandidaten gibt.

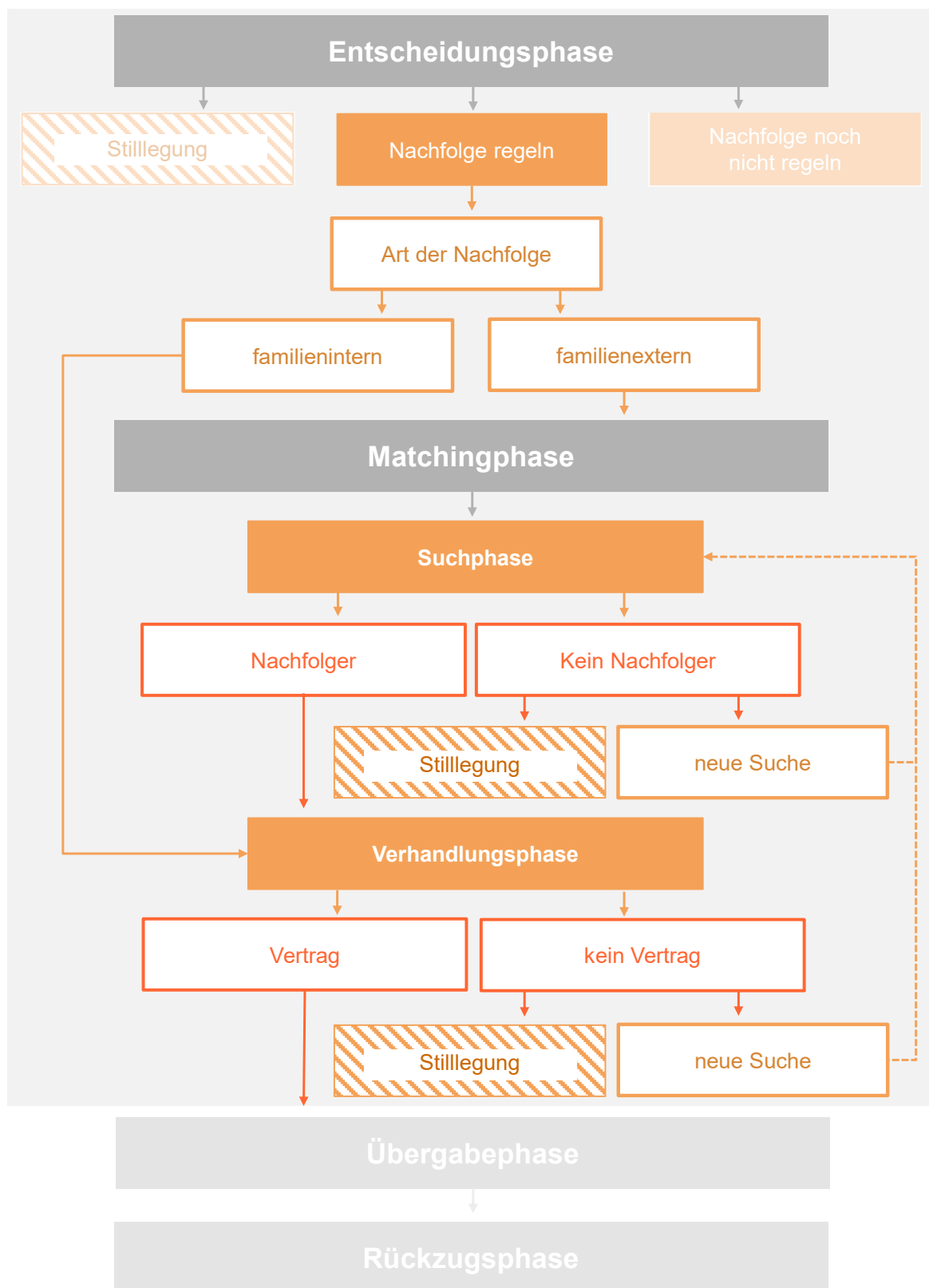
Steht kein Familienmitglied für die Nachfolge zur Verfügung, besteht die Möglichkeit, das Unternehmen familienextern zu übergeben, etwa durch einen Verkauf an ein anderes Unternehmen (trade sale), an eine externe Führungskraft (Management-Buy-in) oder an ein Mitglied der eigenen Belegschaft (Management-Buy-out).¹ Das Finden eines Nachfolgers bzw. einer Nachfolgerin außerhalb der Familie kann jedoch zeitaufwändig sein (vgl. Schlömer/Kay 2008), insbesondere dann, wenn kein Nachfolgeinteressent in der Belegschaft oder im geschäftlichen bzw. privaten Umfeld zur Verfügung steht. Es ist daher möglich,

¹ Die eher selten stattfindenden Stiftungs- oder Fremdmanagementlösungen, in denen Eigentum und Leitung des Unternehmens getrennt werden, werden hier nicht betrachtet.

dass in einigen Fällen die Nachfolgersuche ohne Erfolg verläuft und einige Unternehmer und Unternehmerinnen mit Fortführungsbestrebungen noch in der Suchphase ihre Übergabepläne schlussendlich aufgeben und ihr Unternehmen stilllegen (müssen) (vgl. Abbildung 1).

Die meisten Unternehmer und Unternehmerinnen, die nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin suchen, finden über kurz oder lang Nachfolgeinteressenten. Mit diesen werden im Zuge verschiedener Gespräche die Details einer potenziellen Übergabe ausgehandelt. Im Mittelpunkt dieser Verhandlungsphase steht das zur Übergabe stehende Unternehmen, das es zu bewerten gilt. Schließlich hängt die Entscheidung zur Übernahme vor allem von der Attraktivität und damit der Wettbewerbsfähigkeit und den Zukunftsaussichten des Unternehmens ab (vgl. De Massis et al. 2008). Ein ökonomisch-rational handelnder Nachfolgeinteressent – unabhängig davon, ob es sich um Familienangehörige des Unternehmers oder der Unternehmerin, Belegschaftsmitglieder, externe Führungskräfte oder ein anderes Unternehmen als Käufer handelt – wird nur dann zur Fortführung des Unternehmens bereit sein, wenn sich mit diesem Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum hinweg höhere Gewinne erzielen lassen als im Falle einer alternativen Erwerbstätigkeit bzw. Selbstständigkeit und/oder der Nutzung einer anderen Vermögensanlage (vgl. Hauser et al. 2010). Bei Familienmitgliedern spielt zusätzlich auch noch der emotionale Nutzen (wie z. B. Reputation, Identität oder Macht), den sie aus dem Unternehmen ziehen, eine Rolle (sogenannter „socio-emotional wealth“, vgl. Berrone et al. 2012; Gómez-Mejía et al. 2007).

Abbildung 1: Übergabeprozess aus Sicht der Eigentümer und Eigentümerinnen



Im Falle externer Nachfolgelösungen sind auch diese Gespräche in der Regel aufwändiger als im Fall familieninterner Lösungen. Es sind mehr Prüfungen und Nachweise nötig, weil weder die Eigentümer bzw. Eigentümerinnen die Nachfolgekandidaten noch die Nachfolgerinteressenten das Unternehmen kennen (vgl. Schlömer/Kay 2008). Zudem müssen sich beide Parteien auf einen Kaufpreis einigen, der im Falle einer familieninternen Nachfolge in der Regel gar nicht oder nur teilweise fällig wird.

Gleichwohl kann es im Fall sowohl familieninterner als auch -externer Nachfolgekandidaten aus verschiedenen Gründen zum Abbruch der Gespräche (bzw. Verhandlungen) kommen. Gründe hierfür können beispielsweise sein: Rückzug des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin aus gesundheitlichen Gründen, die „Chemie“ zwischen Übergeber- und Übernehmerperson stimmt nicht, es ist keine Einigung auf einen Kaufpreis möglich. Infolgedessen muss der Alteigentümer oder die Alteigentümerin erneut entscheiden, ob er oder sie abermals nach geeigneten Nachfolgekandidaten suchen möchte oder ob eine weitere Suche keinen Sinn ergibt und eine Stilllegung die bessere Lösung ist. Werden sich hingegen beide Parteien einig, kommt es zum Vertragsabschluss und die Fortführungsbestrebungen können realisiert werden (Übergabephase). Der Übergeber bzw. die Übergeberin zieht sich schlussendlich aus dem Unternehmen zurück (Rückzugsphase).

3 Empirische Basis

3.1 Datengrundlage

Die empirische Basis für unsere Analysen bilden zwei Datensätze des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): Das IAB-Betriebspanel kombiniert mit Daten des Betriebs-Historik-Panels (BHP) 1975 bis 2017. Der Datenzugang erfolgte mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung beim Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im IAB. Beim IAB-Betriebspanel handelt es sich um eine für Deutschland repräsentative Wiederholungsbefragung von mittlerweile rund 16.000 Betrieben aller Branchen und Größenklassen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten oder Auszubildenden (vgl. ausführlich Fischer et al. 2009 oder Ellguth et al. 2014).

Fragen zur Unternehmensnachfolge wurden bisher lediglich in der Welle 2012 des IAB-Betriebspanels gestellt. Daher bildet diese Welle den Ausgangs- und Mittelpunkt unserer Analysen. Ein entscheidendes Merkmal dieser Daten ist die Möglichkeit, anhand der zur Verfügung stehenden Angaben sogenannte „übergabereife Betriebe“ zu identifizieren. Mit diesem Begriff werden Betriebe bezeichnet, die innerhalb der nächsten fünf Jahre – im vorliegenden Fall also in den Jahren 2012 bis 2016 – eine Übergabe anstreben. Diese Betriebe sind im Kontext von Unternehmensübergaben sowohl aus theoretischer als auch empirischer Sicht von besonderem Interesse, da in diesen Fällen die anstehende Übergabe in einem überschaubaren Zeitraum erfolgen soll und sich deshalb in einem gewissen Rahmen bereits auf relevante betriebliche Entscheidungsprozesse der Alteigentümer und Alteigentümerinnen auswirken kann (vgl. bspw. Hauser et al. 2010; Pahnke et al. 2017).

Für die weiteren Untersuchungen zum Fortbestand bzw. zur Stilllegung übergabereifer Betriebe während des Übergabeprozesses ist die Unterscheidung zwischen übergabereifen Betrieben wichtig, die bis zum Ende des Beobachtungszeitraums weiterhin bestanden haben, und solchen, die trotz der ursprünglich erklärten Absicht einer Übergabe stillgelegt worden sind. Eine solche Unterscheidung ist mittels des IAB-Betriebspanels allerdings nicht möglich. Schließlich kann aus einer Nicht-Teilnahme an den Befragungswellen des IAB-Betriebspanels nicht ohne Weiteres geschlossen werden, dass dieser Betrieb stillgelegt worden ist. Die Teilnahme am IAB-Betriebspanel ist nicht rechtlich ver-

bindlich. Daher werden den Daten des IAB-Betriebspanels weitere Informationen aus dem sogenannten Betriebs-Historik-Panel² (BHP)-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“ zugespielt.³ Dieser zusätzliche IAB-Datensatz enthält teilweise detaillierte Angaben zum Fortbestand und zu Betriebsschließungen in den Jahren 1975 bis 2017. Auf diese Weise können die für die vorliegende Untersuchung zusätzlich benötigten Informationen zum Fortbestand und zu tatsächlichen Schließungen im Beobachtungszeitraum grundsätzlich unabhängig von deren weiteren Teilnahme am IAB-Betriebspanel ermittelt werden.

Der in diesem Zusammenhang von Hethey/Schmieder (2010) vorgeschlagenen Vorgehensweise⁴ folgend, gilt ein Betrieb genau dann in einem Jahr als stillgelegt, wenn:

1. der Betrieb bzw. seine Betriebsnummer im Folgejahr nicht mehr in den Meldedaten zur Sozialversicherung zu finden ist und
2. im Folgejahr kein, unter Umständen auch neu gegründeter Betrieb existiert, in dem entweder der Großteil der ehemaligen Beschäftigten (mindestens 80 %) unmittelbar weiterbeschäftigt wird oder die ehemaligen Beschäftigten den Großteil (mindestens 80 %) aller Beschäftigten ausmachen.⁵

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kann folglich davon ausgegangen werden, dass die übergabereifen Betriebe im geplanten Übergabezeitraum stillgelegt und nicht fortgeführt wurden, wenn diese beiden Bedingungen zutreffen. Alle anderen Betriebe gelten als fortbestehend. Eine Unterscheidung der fortbestehenden Betriebe in solche, denen eine Übergabe gelungen ist, und solchen, die sich noch auf der Suche nach oder in der Verhandlung mit potenziellen Kandidaten befinden, ist nicht in allen Fällen eindeutig möglich, weshalb wir auf

² Eine ausführliche Datensatzbeschreibung findet sich bei Schmucker et al. (2018).

³ Als Schlüsselvariable dient dabei die in beiden Datensätzen enthaltene Betriebsnummer, die in den zur Verfügung stehenden Daten durch eine anonymisierte Identifikationsnummer ersetzt worden ist.

⁴ Für eine detaillierte Beschreibung siehe Hethey/Schmieder (2010).

⁵ In Fällen, in denen Beschäftigte eines Betriebs fast vollständig in einem anderen Betrieb (mit einer neuen bzw. abweichenden Betriebsnummer) weiterbeschäftigt werden bzw. den Großteil aller Beschäftigten stellen, ist nicht von einer „echten Betriebsschließung“ auszugehen. Hierbei handelt es sich vielmehr um Um- oder Restrukturierungsmaßnahmen oder reine Wechsel der Betriebsnummern (z. B. auch auf Grund eines Eigentümerwechsels).

diese Unterscheidung verzichten müssen. Im Folgenden bezeichnen wir Betriebe, die im Beobachtungszeitraum stillgelegt worden sind, als „stillgelegte“ Betriebe und alle anderen Betriebe als „weiterhin bestehende“ Betriebe.

Zudem ist zu beachten, dass nicht in allen Fällen eine eindeutige Unterscheidung zwischen Betriebsschließungen und bspw. etwaigen Restrukturierungen der Betriebe möglich ist (vgl. Hethey/Schmieder 2010). Solche Zweifelsfälle werden aus den weiteren Analysen ausgeschlossen. Gleiches gilt für Betriebe ohne Umsatzangaben, Betriebe der öffentlichen Hand bzw. Organisationen ohne Erwerbscharakter sowie für Betriebe aus den Bereichen der Land-, Forstwirtschaft und Fischerei. Unsere finale Stichprobe besteht aufgrund dieser Bereinigungen aus 709 übergabereifen Betrieben (Befragungsjahr 2012). Hochgerechnet auf alle Betriebe der von uns betrachteten Branchen und Größenklassen sind unsere Ergebnisse damit repräsentativ für gut 90.000 Betriebe mit insgesamt rund 1,26 Millionen Beschäftigten in Deutschland.

3.2 Strukturelle Merkmale der übergabereifen Betriebe

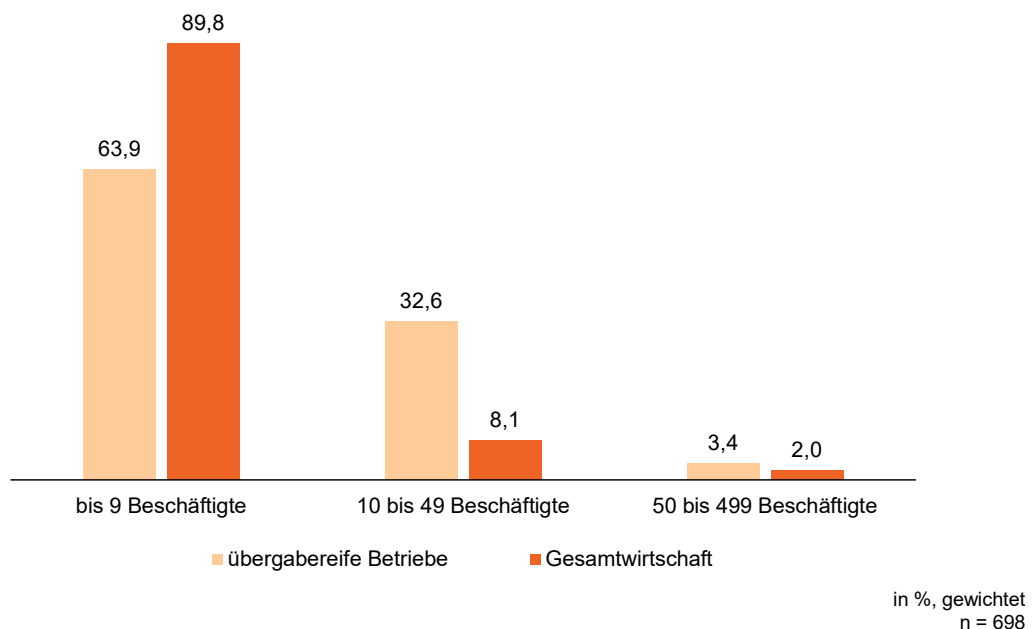
Im Hinblick auf die Betriebsgrößenstruktur der betrachteten übergabereifen Betriebe zeigt sich, dass es sich fast ausschließlich um kleine und mittlere Betriebe (KMB) handelt. Lediglich 0,1 % der übergabereifen Betriebe in Deutschland sind Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten.⁶ Schaut man sich die Verteilung der KMB auf kleinste, kleine und mittlere Betriebe an, so zeigt sich die Dominanz der Kleinstbetriebe (vgl. Abbildung 2): Mit fast 64 % stellen Kleinstbetriebe mit höchstens neun Beschäftigten die größte Gruppe unter den übergabereifen Betrieben dar. Die zweitgrößte Gruppe bilden mit knapp 33 % Kleinbetriebe mit 10 bis 49 Beschäftigten. Mittlere Betriebe mit 50 bis 499 Beschäftigten machen lediglich einen Anteil von 3,4 % an den übergabereifen Betrieben aus.

Ein Vergleich mit der Gesamtwirtschaft zeigt allerdings Unterschiede auf: Kleinstbetriebe planen seltener eine Übergabe als es ihrem Anteil am Unternehmensbestand entspricht. Dagegen zählen die Klein- und Mittelbetriebe häufiger

⁶ Dieser geringe Anteilswert ist jedoch nicht überraschend, weil mit zunehmender Betriebsgröße auch der Anteil der Betriebe bzw. Unternehmen steigt, in denen Eigentum und Leitung auseinanderfallen (vgl. DeTienne 2010; Haunschild/Wolter 2010). Diese Unternehmen sind per definitionem nicht (mehr) als mittelständische bzw. Familienunternehmen zu bezeichnen (vgl. Schneck/May-Strobl 2013; Welter et al. 2015), sodass sich in diesen Unternehmen die Frage nach einer Unternehmensnachfolge definitionsgemäß nicht stellt bzw. stellen kann.

zur Gruppe der übergabereifen Betriebe als angesichts ihrer Anteile an der Gesamtwirtschaft zu erwarten wäre. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Inhaber und Inhaberinnen größerer Betriebe eher zur Fortführung tendieren, während die Inhaber und Inhaberinnen kleiner Betriebe sich offensichtlich bereits in der Entscheidungsphase gegen eine Fortführung des Betriebs entscheiden.

Abbildung 2: Verteilung der übergabereifen KMB und des Unternehmensbestands im Jahr 2012



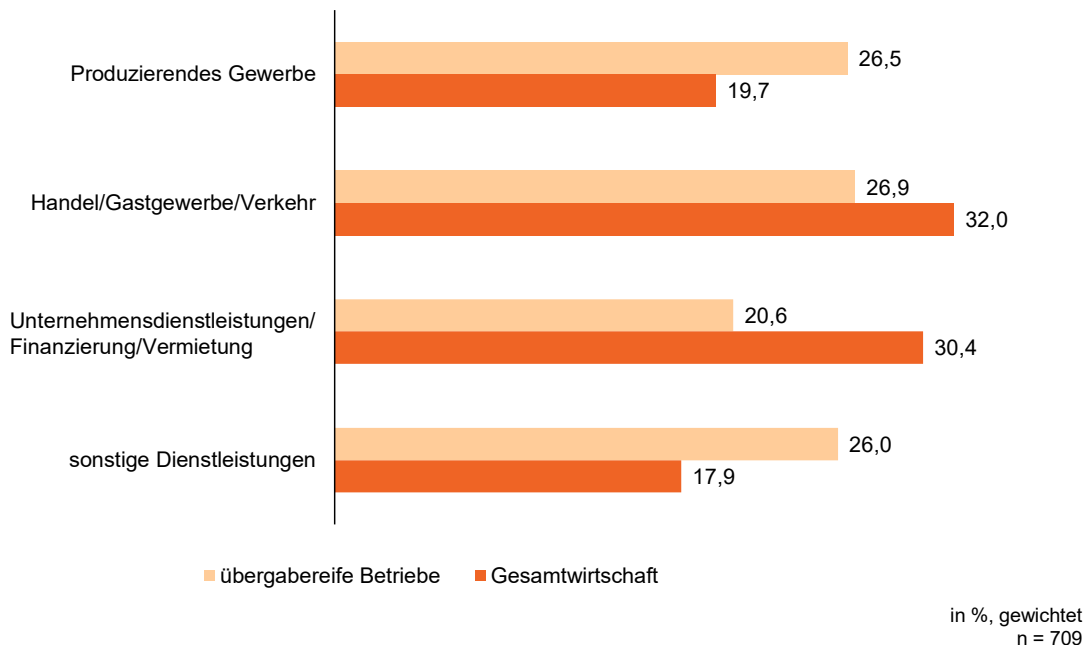
© IfM Bonn 20 982006 06

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; Sonderauswertung des Unternehmensregisters 2012, Wiesbaden; eigene Berechnungen.

Mit Blick auf die Verteilung der geplanten Übergaben auf die einzelnen Wirtschaftszweige im Beobachtungszeitraum zeigt sich, dass mit Anteilswerten von 26,9 % bzw. 26,5 % die meisten übergabereifen Betriebe auf den Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr bzw. auf das Produzierende Gewerbe entfallen. Ein ähnlich hoher Anteil entfällt auch auf den Bereich sonstige Dienstleistungen. Die wenigsten übergabereifen Betriebe sind im Bereich Unternehmensdienstleistungen/Finanzierung/Vermietung zu beobachten (vgl. Abbildung 3). Vergleicht man die Branchenstruktur auch hier mit der bundesweiten Verteilung aller Unternehmen, so zeigt sich folgendes Ergebnis: Im Produzierenden Gewerbe sowie im Bereich der sonstigen Dienstleistungen werden mehr, in den Bereichen

Handel/Gastgewerbe/Verkehr und in den Sektoren Unternehmensdienstleistungen/Finanzierung/Vermietung hingegen weniger Übergaben geplant als die Branchenstruktur der deutschen Unternehmen insgesamt erwarten ließe.

Abbildung 3: Verteilung der übergabereifen Betriebe und des Unternehmensbestandes auf Wirtschaftszweige im Jahr 2012

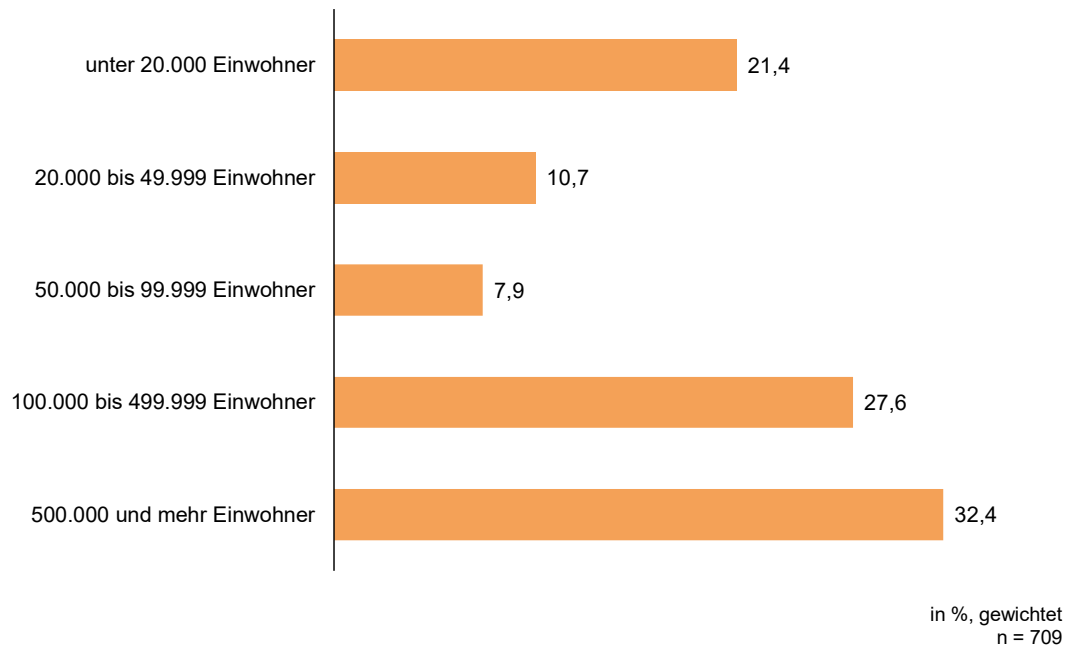


© IfM Bonn 20 982006 07

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; Sonderauswertung des Unternehmensregisters 2012, Wiesbaden; eigene Berechnungen.

Insgesamt ist gut ein Fünftel (21,6 %) aller übergabereifen Betriebe in den neuen Bundesländern angesiedelt. Dies ist etwas mehr, als angesichts des Anteils ostdeutscher Unternehmen am Unternehmensbestand in Deutschland (18,6 %) zu erwarten gewesen wäre (vgl. Unternehmensregister, Stand 2014). Schaut man sich ergänzend noch die regionale Verteilung der übergabereifen Betriebe nach BIK-Regionalgrößenklassen an, so zeigt sich, dass 60,0 % aller übergabereifen Betriebe in Stadtregionen mit 100.000 und mehr Anwohnern ansässig sind (vgl. Abbildung 4). Lediglich gut ein Fünftel aller übergabereifen Betriebe ist in Regionen mit weniger als 20.000 Einwohnern und damit in eher ländlichen Regionen ansässig.

Abbildung 4: Verteilung der übergabereifen Betriebe nach BIK-Regionalgrößenklassen im Jahr 2012



© IfM Bonn 20 982006 08

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

4 Einflussfaktoren für Fortbestand bzw. Stilllegung von übergabereifen Betrieben

4.1 Fortbestand bzw. Stilllegung von übergabereifen Betrieben

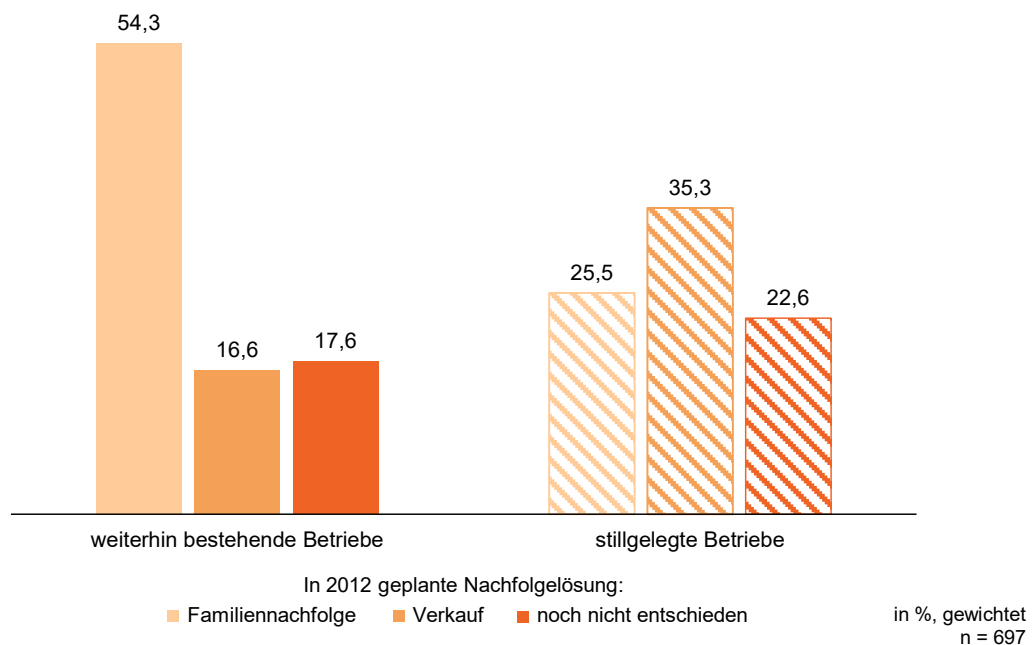
Für den Fortbestand eines zu übergebenden Betriebs ist es grundlegend, dass der Alteigentümer bzw. die Alteigentümerin einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin findet. Angesichts der vielfältigen Herausforderungen, die mit dem Matching von Übergabe- und Übernahmeinteressen einhergehen, ist es jedoch nicht überraschend, dass dies nicht immer gelingt. Hochgerechnet wurde ein Viertel der untersuchten übergabereifen Betriebe (25,1 %) innerhalb des geplanten Übergabezeitraums stillgelegt.⁷ Umgekehrt ausgedrückt bedeutet dieser Befund jedoch auch: Der großen Mehrheit der Alteigentümer und Alteigentümerinnen gelingt es, ihren Betrieb über diesen Zeitraum am Markt zu halten.

4.2 Merkmale der angedachten Nachfolgelösung

Wie in Kapitel 2 dargestellt wurde, ist eine familienexterne Nachfolgelösung mit mehr Herausforderungen verbunden als eine familieninterne Übergabe. Ein Vergleich der am häufigsten geplanten Übergabeformen belegt, dass Betriebe, die am Ende des Übergabezeitraums weiterhin bestehen, mehr als doppelt so häufig ursprünglich eine familieninterne Nachfolgelösung angestrebt hatten als Betriebe, die innerhalb des geplanten Übergabezeitraums stillgelegt wurden. Gut ein Drittel – und damit die größte Gruppe unter den stillgelegten Betrieben – strebte in 2012 gezielt einen Verkauf des Betriebs an (vgl. Abbildung 5).

⁷ Zum Vergleich: In demselben Zeitraum wurden 18,5 % der nicht-übergabereifen Betriebe ebenfalls stillgelegt.

Abbildung 5: Vergleich von weiterhin bestehenden und stillgelegten Betrieben im Hinblick auf die im Jahr 2012 geplante Nachfolgelösung



© IfM Bonn 20 982006 03

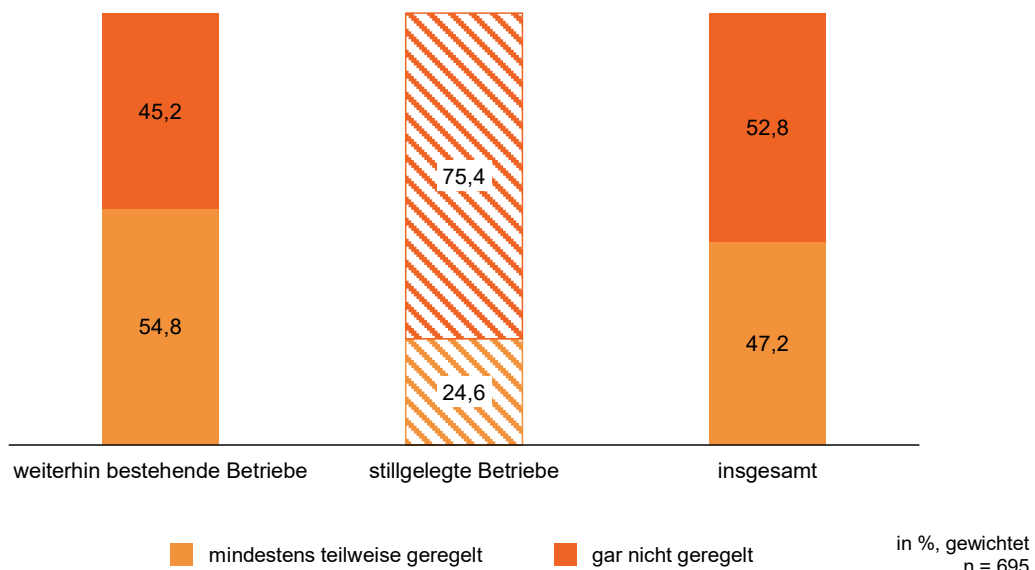
Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; BHP-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“; eigene Berechnungen.

Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die die Realisierung einer Übergabe begünstigen. Hierzu zählt insbesondere die frühzeitige Auseinandersetzung des Alteigentümers bzw. der Alteigentümerin mit dem eigenen Rückzug aus dem Unternehmen (vgl. Le Breton-Miller et al. 2004), aber auch eine sorgfältige Planung des Übergabeprozesses (vgl. Filser et al. 2013; Motwani et al. 2006). Ein Vergleich der Angaben von weiterhin bestehenden und stillgelegten Betrieben zeigt Unterschiede im Planungsstand der Übergabe auf (vgl. Abbildung 6):⁸ So berichteten im Befragungsjahr 2012 gut drei Viertel aller Inhaber und Inhaberinnen von Betrieben, die später stillgelegt wurden, dass die Übergabe (noch) gar nicht geregelt ist, während der entsprechende Anteil unter den Betrieben, die weiter existierten, mit 45,2 % deutlich geringer war. Dieser Unterschied ist nicht darauf zurückzuführen, dass bei der Mehrheit der fortbestehenden Betriebe die Übergabe unmittelbar bevorstand und daher die Übergabepläne entsprechend

⁸ Der genaue Wortlaut der Fragestellung war: „Ist die Übergabe des Unternehmens bereits vollständig, teilweise oder gar nicht geregelt?“

weiter fortgeschritten waren. Ein Vergleich des geplanten Übergabezeitpunkts zwischen den beiden Gruppen zeigt nämlich keine Unterschiede auf.

Abbildung 6: Vergleich des im Jahr 2012 angegebenen Planungsstands der Übergaben



© IfM Bonn 20 982006 11

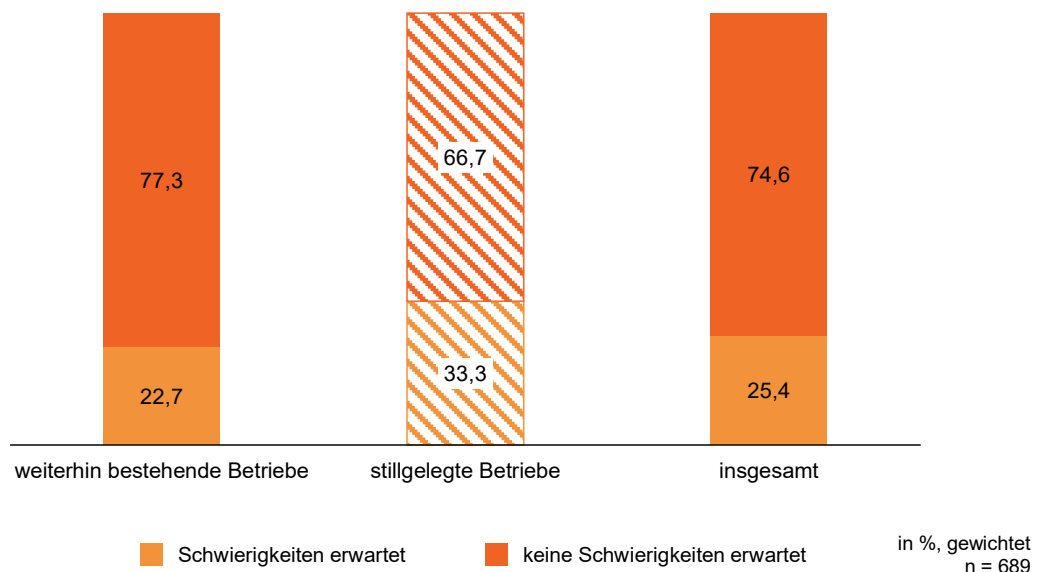
Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012, BHP-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“; eigene Berechnungen.

Bei der Frage, ob grundsätzlich Schwierigkeiten⁹ bei der (geplanten) Übergabe erwartet werden, zeigten sich keine sehr deutlichen (bzw. statistisch signifikanten) Unterschiede zwischen später stillgelegten und weiterhin bestehenden Betrieben (vgl. Abbildung 7). Zwei Drittel der stillgelegten und gut drei Viertel der weiterhin bestehenden Betriebe, erwarteten 2012 keine Schwierigkeiten bei der geplanten Übergabe. Dass sich die beiden betrachteten Unternehmensgruppen in dieser Hinsicht kaum unterscheiden, überrascht zwar ein wenig, bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass die später stillgelegten Betriebe die Situation zunächst falsch eingeschätzt hätten. Es ist durchaus vorstellbar, dass etwaige

⁹ Im Rahmen der Erhebung wurde nur erfasst, ob grundsätzlich Schwierigkeiten bei der Übergabe erwartet werden. Die genaue Fragestellung lautete: „Erwarten Sie Schwierigkeiten bei der Übergabe?“ Detaillierte Angaben dazu, um welche Art von Schwierigkeiten es sich handelt (z. B. Probleme bei der Suche eines geeigneten Nachfolgers oder einer Nachfolgerin), liegen daher nicht vor.

Schwierigkeiten, die letztlich zum Abbruch des Übergabeprozesses geführt haben, erst zu einem späteren Zeitpunkt aufgetreten sind.

Abbildung 7: Vergleich der im Jahr 2012 bei den Übergaben erwarteten Schwierigkeiten



© IfM Bonn 20 982006 12

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; BHP-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“; eigene Berechnungen.

4.3 Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Betrieben als Maßstab für ihre Attraktivität

Damit Betriebe attraktiv für familieninterne und -externe Nachfolger und Nachfolgerinnen sind, müssen sie wettbewerbs- und zukunftsfähig sein. Zentrale Indikatoren hierfür sind die Ertragslage und die Geschäftserwartungen. Sie vermitteln einen Eindruck von der aktuellen und mitunter auch der zu erwartenden zukünftigen finanziellen Situation des Unternehmens (vgl. Felden/Klaus 2006).

Für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit eines zur Übergabe anstehenden Unternehmens können außerdem die Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) sowie das Fachwissen der Belegschaft weitere wichtige Indikatoren darstellen (vgl. Letmathe/Hill 2006). Entsprechende Investitionen in den Betrieb können sich durch eine höhere Produktivität und/oder mehr Innovationskraft im Vergleich zu Wettbewerbern auszahlen. Naheliegender ist es daher an-

zunehmen, dass es den stillgelegten Betrieben an einer ausreichenden Ertragslage, positiven Geschäftserwartungen und Zukunftsinvestitionen im Vergleich zu den weiterhin bestehenden Betrieben mangelte.

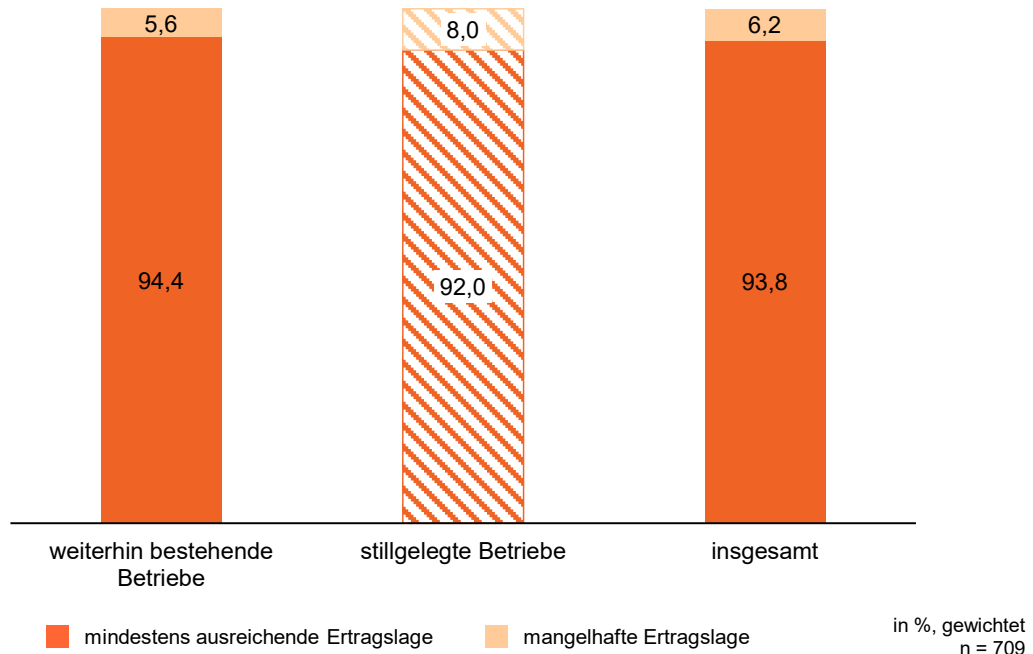
Ein Vergleich der Ertragslage¹⁰ von stillgelegten und weiterhin bestehenden Betrieben zeigt zwar Unterschiede, allerdings sind diese gering: So hatten im Befragungsjahr 2012 lediglich 5,6 % der weiterhin bestehenden und 8,0 % der stillgelegten übergabereifen Betriebe eine mangelnde Ertragslage (im letzten Geschäftsjahr) angegeben (vgl. Abbildung 8). Deutlichere Unterschiede – wenngleich auch diese nicht statistisch signifikant sind – zeigen sich in der Einschätzung der zukünftigen Perspektiven: 10,7 % der stillgelegten übergabereifen Betriebe waren in 2012 nicht in der Lage einzuschätzen, wie sich der eigene Umsatz im Vergleich zum Vorjahr grundsätzlich entwickeln würde¹¹. Bei den weiterhin bestehenden Betrieben traf dies auf lediglich 4,4 % zu. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass die Auftragslage kleinerer Betriebe stärkeren Schwankungen unterliegt als die von größeren Betrieben – was letztlich die Prognosen hinsichtlich der künftigen Entwicklung erschwert. Und da die hier untersuchten stillgelegten Betriebe im Durchschnitt signifikant kleiner sind als die weiterhin bestehenden (6,6 vs. 16,6 Beschäftigte), könnte hier ein entsprechender Zusammenhang bestehen. In den Bereichen FuE und Weiterbildung zeigten sich keine deutlichen Unterschiede zwischen weiterhin bestehenden und stillgelegten übergabereifen Betrieben.¹²

¹⁰ Die Fragestellung lautete: Wie war die Ertragslage Ihres Betriebes im letzten Geschäftsjahr (2011)? War sie ...“; Antwortkategorien: „sehr gut“, „gut“, „befriedigend“, „ausreichend“ oder „mangelhaft“.

¹¹ Die Fragestellung lautete: „Welche Entwicklung erwarten Sie für das laufende Jahr, also 2012, gegenüber 2011?“; Antwortkategorien: „etwa gleichbleiben“, „eher steigen“, „eher sinken“ und „weiß noch nicht“:

¹² Insgesamt haben sich im Jahr 2012 lediglich 4,7 % der übergabereifen Betriebe mit FuE (im Vorjahr) befasst, während knapp 49 % Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anboten.

Abbildung 8: Vergleich der im Jahr 2012 gemachten Einschätzungen zur Ertragslage des Vorjahres



© IfM Bonn 20 982006 10

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2012; BHP-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“; eigene Berechnungen.

Bisher beschränkte sich der Vergleich zwischen später stillgelegten und weiterhin bestehenden Betrieben auf das Jahr 2012. Alle betrachteten Einflussfaktoren sind jedoch veränderlich im Zeitablauf. Würden Angaben für andere Jahre herangezogen, ergäbe sich ein leicht abweichendes Bild. Um solche Schwankungen in ihrer Gesamtheit zu untersuchen, bietet es sich an, den Zusammenhang zwischen diesen Einflussfaktoren und dem Fortbestand bzw. der Stilllegung übergabereifer Betriebe im Zeitverlauf in einem Regressionsmodell zu analysieren.

4.4 Begünstigende und hemmende Einflussfaktoren: Multivariate Analyse

Wir schätzen konkret ein Probitmodell, mit dessen Hilfe die Merkmale übergabereifer Betriebe bestimmt werden können, die sich begünstigend bzw. hemmend auf die Stilllegung eines Betriebs während des geplanten Übergabezeitraums auswirken (vgl. Tabelle 1). Im Fokus stehen dabei die bereits betrachteten Indikatoren für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sowie die Merkmale

der geplanten Nachfolgelösung. Als Kontrollvariablen werden strukturelle Merkmale der Unternehmen (z. B. Betriebsgröße, Branche und Region) ins Modell aufgenommen. Schließlich werden noch Zeitdummies hinzugefügt, um Änderungen der Rahmenbedingungen im Zeitverlauf zu kontrollieren.

Da Nachfolger und Nachfolgerinnen zur Bewertung der wirtschaftlichen Attraktivität von Betrieben in der Regel nicht nur das letzte Geschäftsjahr einer genauen Analyse unterziehen, sondern mehrere Jahre, beziehen wir die Entwicklung der übergabereifen Betriebe über die fünf Jahre vor dem geplanten Übergabezeitpunkt in unsere Analyse mit ein. Dafür wird der Beobachtungszeitraum auf die Jahre 2007 bis 2016 erweitert. Auf diese Weise können die zeitvariablen Merkmale eines jeden Betriebs für die fünf Jahre vor dem jeweils geplanten Übergabezeitpunkt im Modell berücksichtigt werden. Das heißt, für einen Betrieb, der seine Übergabe für das Jahr 2012 plante, werden Informationen bspw. zur Ertragslage ab 2007 einbezogen. Für einen Betrieb mit geplanter Übergabe in 2013 werden dementsprechend alle Werte ab 2008 berücksichtigt. Da nicht alle diese Betriebe in diesem relativ langen Zeitraum regelmäßig an den Befragungen des IAB-Betriebspanels teilgenommen haben, geben wir die reine Panel-Struktur der Daten auf. Das bedeutet, die Daten der jeweiligen Befragungswellen werden zu einem „gepoolten Datenmodell“ zusammengefasst (*pooled cross-sections*). Infolgedessen sind zwar kausale Effekte schwieriger zu identifizieren, dafür vergrößert sich aber die Stichprobe (auf 2.264 Beobachtungen) und die Schätzung wird letztlich präziser (vgl. Wooldridge 2016).

Im Detail bildet die abhängige Variable unseres Schätzmodells ab, ob ein Betrieb im Übergabezeitraum stillgelegt wurde. Da übergabereife Betriebe in unserem Setting nur stillgelegt oder fortbestehen können, sind alle Einflussfaktoren, die die Stilllegungen begünstigen oder hemmen, zugleich auch Einflussfaktoren für den Fortbestand während des Beobachtungs- bzw. geplanten Übergabezeitraums. Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse werden durchschnittliche marginale Effekte ausgewiesen. Diese geben an, wie sich die Wahrscheinlichkeit einer Stilllegung eines übergabereifen Betriebs *ceteris paribus* ändert, wenn die jeweilige unabhängige Variable um eine Einheit zunimmt.

Mit Blick auf die Bedeutung der Ausgestaltung und Regelung der Übergabe wird deutlich, dass familienexterne Nachfolgen – wie in Kapitel 2 dargelegt – offenbar tatsächlich mit größeren Problemen einhergehen als familieninterne. Ein übergabereifer Betrieb, für den 2012 eine familieninterne Übergabe bis spätestens 2016 geplant wurde, hatte jedenfalls unter sonst gleichen Bedingungen eine um

7,9 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit fortzubestehen. Darüber hinaus übt auch der Planungsstand des Übergabeprozesses einen signifikanten Einfluss aus. Ist die Übergabe zum Befragungszeitpunkt (zumindest teilweise) geregelt, sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Stilllegung im Übergabezeitraum um 4,6 Prozentpunkte.

Zwei der Kontrollvariablen haben ebenfalls einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit einer Stilllegung im Übergabezeitraum: die Exportorientierung sowie die Betriebsgröße. So haben übergabereife Betriebe mit einem Exportanteil von mindestens 10 % des Umsatzes eine im Durchschnitt um 10,7 Prozentpunkte geringere Wahrscheinlichkeit, stillgelegt zu werden, im Vergleich zu Betrieben mit einem geringeren Exportanteil. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass die exportstärkeren Betriebe tendenziell über ein größeres Marktpotenzial verfügen als Betriebe, die sich vorrangig auf den heimischen Markt fokussieren. Zwischen der Größe eines Betriebs und der Wahrscheinlichkeit einer Stilllegung besteht ein negativer Zusammenhang. So sinkt die Stilllegungswahrscheinlichkeit unter sonst gleichen Bedingungen mit jedem weiteren logarithmierten Beschäftigten um 5 Prozent. Dies überrascht nicht, denn aus der Literatur ist bereits bekannt, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Unternehmens mit seiner Größe steigt (vgl. Manjón-Antolín/Arauzo-Carod 2008; Stavrou 1999). Das heißt, die Übernahme eines größeren Unternehmens geht mit einem geringeren Risiko des Scheiterns einher als die eines kleinen Unternehmens. Dies wirkt sich entsprechend auf die Attraktivität der kleineren Betriebe für Nachfolgerinteressierte aus. Daneben gibt es aus Sicht der Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen noch einen weiteren Grund, auf die Übernahme eines kleinen Betriebs zu verzichten: Wer lediglich an einem kleinen Unternehmen interessiert ist, wird häufiger der Neugründung statt der Übernahme den Vorzug geben (vgl. Kay/Schlömer 2009). Denn letztlich sind Neugründungen in der Regel einfacher, schneller und kostengünstiger zu realisieren als Übernahmen.

Vier der sieben Variablen, die als Indikatoren für die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Betriebe stehen, üben einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Stilllegungswahrscheinlichkeit aus. So erhöht eine mangelhafte Ertragslage – nicht überraschend – unter sonst gleichen Bedingungen die Wahrscheinlichkeit einer Stilllegung um 6,6 Prozentpunkte. Die übrigen drei Faktoren senken hingegen unter sonst gleichen Bedingungen die Wahrscheinlichkeit der Stilllegung. Selbsterklärend ist sicherlich, dass übergabereife Unternehmen mit ei-

nem hohen technischen Stand der Anlagen seltener stillgelegt werden als solche mit eher veralteten Anlagen. Warum Unternehmen, die zur Ausbildung berechtigt sind, ebenfalls seltener stillgelegt werden, ist weniger offensichtlich. Möglicherweise ist die Ausbildungsberechtigung Ausdruck einer gewissen „Zukunftszugewandtheit“. Dass schließlich auch höhere Investitionsausgaben die Stilllegungswahrscheinlichkeit reduzieren, erscheint wiederum intuitiv plausibel. Gleichwohl wollen wir uns damit im Folgenden angesichts der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion über das Investitionsverhalten im Vorfeld einer geplanten Übergabe noch näher auseinandersetzen. Die Ergebnisse der wenigen für Deutschland relevanten empirischen Forschungsarbeiten zum Investitionsverhalten im Vorfeld einer Übergabe weisen allesamt auf eine abnehmende Investitionstätigkeit mit Heranrücken des geplanten Übergabezeitpunktes hin (vgl. Haunschild et al. 2010; Pahnke et al. 2017; Werner et al. 2019).

Tabelle 1: Determinanten (ungeplanter) Stilllegungen übergabereifer Betriebe in den Jahren 2012 bis 2016

| Variablenbezeichnung | Schätzergebnis |
|------------------------------------------------|----------------------|
| Modalitäten der geplanten Nachfolge | |
| familieninterne Übergabe | -0,079*** (0,017) |
| Verkauf des Unternehmens | 0,029 (0,018) |
| Übergabe bereits (teilweise) geregelt | -0,046*** (0,015) |
| Schwierigkeiten bei Übergabe erwartet | 0,013 (0,016) |
| Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit | |
| Mangelhafte Ertragslage im Vorjahr | 0,066*** (0,023) |
| Unklare Erwartungen im laufenden Geschäftsjahr | -0,018 (0,031) |
| Investitionssumme pro VZÄ (log.) | -0,009** (0,004) |
| Technischer Stand der Anlagen | -0,019** (0,009) |
| Ausbildungsberechtigter Betrieb | -0,030* (0,016) |
| Förderung von Weiterbildung | -0,008 (0,015) |
| FuE-Aktivität | -0,040 (0,0031) |
| Kontrollvariablen | |
| Anzahl Beschäftigte insgesamt (log.) | -0,049*** (0,011) |
| Frauengeführtes Unternehmen | 0,024 (0,018) |
| Exportanteil am Umsatz mind. 10 Prozent | -0,107*** (0,026) |
| Gültigkeit eines Tarifvertrages | -0,003 (0,016) |
| Betriebsgründung vor 1990 | -0,010 (0,018) |
| Mitglied in der Handwerkskammer | 0,031 (0,019) |
| Rechtsform: Einzelunternehmen | 0,019 (0,017) |
| Standort in Westdeutschland | -0,020 (0,018) |
| BIK-Regionalgrößenklassen | Ja |
| Branchendummies | Ja |
| Zeitdummies | Ja |
| Anzahl Beobachtungen | 2.264 |
| Pseudo-R ² | 0,219 |

© IfM Bonn

Anmerkungen: Probit-Schätzung durchschnittlicher marginaler Effekte. Heteroskedastierobuste Standardfehler in Klammern. Die Ergebnisse sind statistisch signifikant auf dem *** 1 %-, ** 5 %-, und * 10 %-Niveau.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2016 (gepoolt), BHP-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“; eigene Berechnungen.

4.5 Investitionsverhalten

Um das Investitionsverhalten detailliert analysieren zu können, schätzen wir ein Modell, das die Entwicklung der Investitionen, insbesondere im Vorfeld der geplanten Übergaben, berücksichtigt. Dafür haben wir in das Schätzmodell ein Set von vier Dummy-Variablen aufgenommen, die jeweils ein Jahr im Vorfeld der geplanten Unternehmensübergabe kennzeichnen.¹³ Auf diese Weise kann – vereinfacht ausgedrückt – abgelesen werden, ob und wie stark sich das Investitionsvolumen mit Heranrücken des geplanten Übergabezeitpunkts verändert (vgl. Pahnke et al. 2017). Der Beobachtungszeitraum umfasst wiederum die Jahre 2007 bis 2016. Auf diese Weise kann auch für diejenigen Betriebe, die eine Übergabe für 2012 geplant haben, das Investitionsverhalten im vorangegangenen Fünfjahreszeitraum berücksichtigt werden. Um Unterschiede im Investitionsverhalten zwischen den weiterhin bestehenden und den stillgelegten Betrieben identifizieren zu können, nehmen wir eine Dummy-Variable in das Schätzmodell auf, die die im Beobachtungszeitraum stillgelegten Betriebe abbildet. Zusätzlich werden dieselben Indikatoren zur Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sowie die Kontrollvariablen des vorherigen Schätzmodells einbezogen.

¹³ Die Dummy-Variablen nehmen den Wert 1 an, wenn es sich um das entsprechende Jahr handelt, andernfalls den Wert 0. Für eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise siehe Pahnke et al. (2017, S. 64 ff.).

Tabelle 2: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionssumme pro Vollzeitäquivalent

| Variablenbezeichnung | Schätzergebnis |
|------------------------------------------------|----------------------|
| Übergabeprozess | |
| Ein Jahr bis zur geplanten Übergabe | -0,197** (0,093) |
| Zwei Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,190** (0,087) |
| Drei Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,168** (0,080) |
| Vier Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,140* (0,073) |
| Stillgelegter Betrieb | -0,135** (0,058) |
| Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit | |
| Mangelhafte Ertragslage im Vorjahr | -0,191*** (0,070) |
| Unklare Erwartungen im laufenden Geschäftsjahr | -0,184** (0,088) |
| Technischer Stand der Anlagen | 0,122*** (0,028) |
| Ausbildungsberechtigter Betrieb | -0,017 (0,057) |
| Förderung von Weiterbildung | 0,253*** (0,047) |
| FuE-Aktivität | 0,149** (0,065) |
| Kontrollvariablen | |
| Anzahl Beschäftigte insgesamt (log.) | 0,070*** (0,024) |
| Frauengeführtes Unternehmen | -0,040 (0,063) |
| Exportanteil am Umsatz mind. 10 Prozent | 0,164*** (0,061) |
| Gültigkeit eines Tarifvertrages | -0,019 (0,046) |
| Betriebsgründung vor 1990 | 0,074 (0,048) |
| Mitglied in der Handwerkskammer | -0,165*** (0,052) |
| Rechtsform: Einzelunternehmen | -0,043 (0,051) |
| Standort in Westdeutschland | 0,102** (0,051) |
| Konstante | 0,079 (0,177) |
| Dummy-Variablen BIK-Klassifikation | Ja |
| Branchendummies | Ja |
| Zeitdummies | Ja |
| Anzahl Beobachtungen | 2.264 |
| R ² | 0,136 |

© IfM Bonn

Anmerkungen: Schätzungen mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS) mit heteroskedastierobusten Standardfehlern. Die Ergebnisse sind statistisch signifikant auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2016; BHP-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“; eigene Berechnungen.

Die mit der Methode der kleinsten Quadrate (ordinary least squares, OLS) ermittelten Schätzergebnisse zeigen zunächst erwartungsgemäß und in Übereinstimmung mit vergleichbaren Untersuchungen (vgl. Haunschild et al. 2010; Pahnke et al. 2017; Werner et al. 2019) einen sogenannten „Investitionsstau“: In allen übergabereifen Betrieben sinkt die (logarithmierte) Investitionssumme (pro Vollzeitäquivalent, VZÄ)¹⁴ ceteris paribus allein mit jedem zusätzlichen Jahr, das die geplante Übergabe näher rückt (vgl. Tabelle 2). Aus Sicht der Alteigentümer und Alteigentümerinnen ist ein solches Verhalten ökonomisch rational. Schließlich können sie sich nicht sicher sein, wie getätigte Investitionen von künftigen Nachfolgern und Nachfolgerinnen bewertet werden und wie sich dies letztlich im Kaufpreis widerspiegelt. Eine alternative Erklärung für dieses Verhalten könnte aber auch sein, dass der Übergeber bzw. die Übergeberin (unmittelbar) vor dem geplanten Übergabezeitpunkt keine langfristigen Investitionsentscheidungen treffen (vgl. Stiglbauer/Weiss 2000) und diese dem Nachfolger bzw. der Nachfolgerin überlassen möchte. Für die später stillgelegten Betriebe zeigt unsere Schätzung außerdem, dass diese während des gesamten Beobachtungszeitraums signifikant weniger pro VZÄ investiert haben als Betriebe, die weiterhin bestehen – und zwar unter Berücksichtigung des zuvor erläuterten Investitionsstaus.

Um den Unterschieden im Investitionsverhalten weiter auf den Grund zu gehen, werden für die Gruppe der weiterhin bestehenden und für die Gruppe der später stillgelegten übergabereifen Betriebe separate Schätzungen durchgeführt (vgl. Tabelle 3). Von besonderem Interesse ist dabei, ob der generell bestehende Investitionsstau bei den stillgelegten Betrieben tatsächlich größer ist als bei den weiterhin bestehenden Betrieben. Ein solcher größerer Investitionsstau ließe sich in den Ergebnissen daran erkennen, dass die für die später stillgelegten übergabereifen Betriebe geschätzten Koeffizienten kleiner wären als die entsprechenden Koeffizienten in der Schätzung für die weiterhin bestehenden übergabereifen Betrieben.. Ein Vergleich der beiden Schätzmodelle bestätigt den größeren Investitionsstau.¹⁵ Die einzige Ausnahme bildet der für die Zeitdummy-Variable „Ein Jahr vor der geplanten Übergabe“ geschätzte Koeffizient. Jedoch ist keiner der Effekte im Schätzmodell der später stillgelegten übergabereifen Betriebe statistisch signifikant.

¹⁴ Teilzeitbeschäftigte werden mit einer „halben Stelle“ bei der Berechnung der Vollzeitäquivalente berücksichtigt, da keine genaueren Angaben zu den Arbeitszeiten vorliegen.

¹⁵ Eine vollständige Übersicht der Schätzergebnisse ist im Anhang zu finden.

Tabelle 3: Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionssumme (pro VZÄ) im Vorfeld der geplanten Übergabe

| | Weiterhin bestehende Betriebe | Stillgelegte Betriebe |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Ein Jahr bis zur geplanten Übergabe | -0,209** (0,098) | -0,167 (0,285) |
| Zwei Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,184** (0,092) | -0,209 (0,247) |
| Drei Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,161* (0,083) | -0,177 (0,245) |
| Vier Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,114 (0,077) | -0,274 (0,209) |

© IfM Bonn

Anmerkungen: Schätzungen mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS) mit heteroskedastierobusten Standardfehlern. Die Ergebnisse sind statistisch signifikant auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2016; BHP-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“; eigene Berechnungen.

Dies kann einerseits an der relativ geringen Zahl an stillgelegten Betrieben und damit an statistischen Ursachen liegen. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass die später stillgelegten Betriebe im Zeitverlauf realisieren, dass es nicht zur Übergabe kommen wird. Ihr Investitionsverhalten wird sich spätestens ab diesem Zeitpunkt nicht mehr an der geplanten Übergabe und dem geplanten Übergabetermin orientieren, sondern womöglich an der absehbaren Betriebschließung ausrichten. Daher haben wir ein weiteres Modell für die Gruppe der stillgelegten übergabereifen Betriebe geschätzt, in der die Entwicklung der Investitionen im Vorfeld der *tatsächlich erfolgten* Betriebsschließung berücksichtigt wird (vgl. Tabelle 4, ausführlich Tabelle A1, Spalte IV, im Anhang). Tatsächlich zeigen die Ergebnisse, dass die später stillgelegten Betriebe im Vorfeld der Betriebsschließung weniger investieren.

Tabelle 4: Schätzergebnisse zur zeitlichen Entwicklung der Investitionssumme (pro VZÄ) im Vorfeld der geplanten Übergabe bzw. Stilllegungen des Betriebs

| | Weiterhin bestehende Betriebe | Stillgelegte Betriebe |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Ein Jahr bis zur geplanten Übergabe | -0,209** (0,098) | --- |
| Zwei Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,184** (0,092) | --- |
| Drei Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,161* (0,083) | --- |
| Vier Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,114 (0,077) | --- |
| Jahr der Stilllegung | --- | -0,514* (0,291) |
| Ein Jahr bis zur Stilllegung | --- | -0,553*** (0,206) |
| Zwei Jahre bis zur Stilllegung | --- | -0,326 (0,214) |
| Drei Jahre bis zur Stilllegung | --- | -0,197 (0,199) |
| Vier Jahre bis zur Stilllegung | --- | -0,194 (0,175) |

© IfM Bonn

Anmerkungen: Schätzungen mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS) mit heteroskedastierobusten Standardfehlern. Die Ergebnisse sind statistisch signifikant auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2016; BHP-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“; eigene Berechnungen.

Erwartungsgemäß sind die Koeffizienten für die stillgelegten Betriebe im gesamten Fünfjahreszeitraum und insbesondere im Jahr vor der Betriebsschließung bzw. der geplanten Übergabe kleiner als die Koeffizienten für die weiterhin bestehenden Betriebe. Die Zurückhaltung bei der Investitionstätigkeit ist damit in der Gruppe der letztlich stillgelegten Betriebe doch stärker ausgeprägt als bei den weiterhin bestehenden Betrieben. Im Prinzip handelt es sich hierbei um einen sogenannten „shadow of death“-Effekt (vgl. hierzu auch Almus 2004 oder Griliches/Regev 1995): Danach weisen Unternehmen, deren Marktausscheiden absehbar ist, bereits einige Jahre vor dem Austritt einen kontinuierlichen Beschäftigtenabbau wie auch eine geringere Leistungsfähigkeit auf.

5 Fazit

Die Realisierung einer Übergabe gilt gemeinhin als Herausforderung im Lebenszyklus eines Unternehmens. Jedoch ist bisher nur wenig über diese Phase bekannt. Während die Sterblichkeitsraten neugegründeter Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihrer Unternehmenstätigkeit gut erforscht sind¹⁶, gibt es keinerlei vergleichbare Informationen zum Überleben von Betrieben im Zuge des Übergabeprozesses.

Durch die Kombination von zwei Datenquellen des IAB kann erstmals gezeigt werden, dass in Deutschland Stilllegungen im Zuge einer geplanten Übergabe durchaus häufig vorkommen: Im Zeitraum 2012 bis 2016 haben die Inhaber und Inhaberinnen von hochgerechnet 22.700 (25 % von 90.000) übergabereifen Betrieben im Zuge des Übergabeprozesses ihre ursprünglichen Pläne verworfen und sich für eine Stilllegung entschieden. Jedoch – und das ist die gute Nachricht – verblieben 75 % der übergabereifen Betriebe im Beobachtungszeitraum am Markt, an neue Eigentümer übergeben oder auch nicht. Mittels multivariater Analysen konnten wir die zentralen Faktoren identifizieren, die auf die Wahrscheinlichkeit des Fortbestands bzw. der Stilllegung übergabereifer Betriebe wirken. Für Betriebe, in denen kein Familienmitglied für die Nachfolge zur Verfügung steht, ist eine Stilllegung wahrscheinlicher. Ebenso sind die Übergabechancen geringer für kleine Betriebe wie auch für Betriebe, die eine mangelnde Ertragslage, eine geringe Exportorientierung oder ein niedrigeres Investitionsvolumen aufweisen. Dass insbesondere die Größe bei Stilllegungen eine Rolle spielt, kommt nicht unerwartet. So zeigen mehrere Studien, in denen Alteigentümer und Alteigentümerinnen in der Entscheidungsphase ihres Übergabeprozesses befragt wurden, dass diese umso häufiger von Anfang an eine Stilllegung in Betracht gezogen haben, je kleiner das Unternehmen war (vgl. Backes-Gellner et al. 2001; Moog et al. 2012; Regionomica 2000; Schwartz 2018).

Unsere Befunde deuten somit darauf hin, dass am Markt ein funktionierender Selektionsprozess stattfindet. Dieser führt dazu, dass vornehmlich Unternehmen fortbestehen, deren Ertrags- und Zukunftsaussichten positiv sind. In den

¹⁶ Sie liegen bei 40 % bzw. 50 % (vgl. Fritsch et al. 2006; Rink et al. 2013; Schefczyk 1999; Schneck/May-Strobl 2013).

anderen Fällen kommt es zumeist über kurz oder lang zur Stilllegung des Unternehmens. Dies ist ein üblicher Bereinigungsprozess innerhalb einer Marktwirtschaft und bedarf keines wirtschaftspolitischen Eingriffs.

In diesem Zusammenhang ist gleichwohl festzuhalten, dass die Stilllegung eines Unternehmens für deren Inhaber und Inhaberinnen im Allgemeinen ein persönlich wie auch wirtschaftlich schwieriger Schritt ist – insbesondere dann, wenn ursprünglich eine Fortführung angestrebt wurde. Mit einem Scheitern der unternehmerischen Tätigkeit ist er allerdings nicht gleichbedeutend. Vielmehr stellt die Stilllegung nach Abwägung von Erfolgsaussichten und Kostenaspekten eine unternehmerisch nachvollziehbare ökonomisch-rationale Entscheidung dar. Auf entsprechendes Verhalten deutet auch die von uns festgestellte, stark verminderte Investitionsneigung der später stillgelegten Betriebe im Vorfeld der Stilllegung hin. Diese Investitionszurückhaltung fällt erwartungsgemäß deutlich stärker aus als die der weiterhin am Markt bestehenden Unternehmen.

Dass eine recht hohe Anzahl an Betrieben Übergabepäne verfolgt und sich vergeblich auf die Suche nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin macht, verursacht allerdings unnötigen zeitlichen und finanziellen Aufwand. Dieser wäre vermeidbar, wenn Inhaber und Inhaberinnen bereits zu Beginn ihrer Rückzugspläne besser darüber informiert wären und realistisch einschätzen könnten, unter welchen Bedingungen eine Betriebsfortführung nur geringe Chancen auf Realisierung hat. Daher kommt einer rechtzeitigen Auseinandersetzung mit der Unternehmensübergabe und entsprechenden Informations- und Beratungsangeboten für Unternehmer und Unternehmerinnen weiterhin eine hohe Bedeutung zu. Besonders Inhaber und Inhaberinnen kleinerer Betriebe, die familienintern keine Nachfolger und Nachfolgerinnen haben und/oder mit einer mangelhaften Ertragslage konfrontiert sind, sollten dafür sensibilisiert werden, dass ein späterer Unternehmensverkauf schwierig werden dürfte und daher keine verlässliche und alleinige Säule der späteren Altersvorsorge sein sollte. Gelingt der Unternehmensverkauf dennoch, dann stellt der Verkaufspreis eine zusätzliche Einnahme neben alternativen Einkünften dar.

Literatur

Almus, M. (2004): The Shadow of Death – An Empirical Analysis of the Pre-Exit Performance of New German Firms, *Small Business Economics*, 23 (3), S. 189-201.

Backes-Gellner, U.; Wallau, F.; Kayser, G. (2001): *Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel*, Berlin.

Berrone, P.; Cruz, C.; Gomez-Mejia, L. R. (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research, *Family Business Review*, 25 (3), S. 258-279.

Brown, F. H. (1993): Loss and Continuity in the Family Firm, *Family Business Review*, 6 (2), S. 111-130.

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.

De Massis, A.; Chua, J. H.; Chrisman, J. J. (2008): Factors Preventing Intra-Family Succession, *Family Business Review*, 21 (2), S. 183-199.

Dehlen, T.; Zellweger, T.; Kammerlander, N.; Halter, F. (2014): The role of information asymmetry in the choice of entrepreneurial exit routes, *Journal of Business Venturing*, 29 (2), S. 193-209.

DeTienne, D. R. (2010): Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development, *Journal of Business Venturing*, 25 (2), S. 203-215.

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.

Felden, B.; Klaus, A. (2006): Unternehmensverkauf - Wie macht man Marketing in eigener Sache?, in: Krüger, W.; Klippstein, G.; Merk, R.; Wittberg, V. (Hrsg.): *Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*, Wiesbaden, S. 185-199.

Filser, M.; Kraus, S.; Märk, S. (2013): Psychological aspects of succession in family business management, *Management Research Review*, 36 (3), S. 256-277.

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.

Fritsch, M.; Brixy, U.; Falck, O. (2006): The Effect of Industry, Region, and Time on New Business Survival – A Multi-Dimensional Analysis, *Review of Industrial Organization*, 28 (3), S. 285-306.

Gómez-Mejía, L. R.; Haynes, K. T.; Núñez-Nickel, M.; Jacobson, K. J. L.; Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills, *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), S. 106-137.

Griliches, Z.; Regev, H. (1995): Firm productivity in Israeli industry 1979–1988, *Journal of Econometrics*, 65 (1), S. 175-203.

Handler, W. C. (1994): Succession in family business: A review of the research, *Family business review*, 7 (2), S. 133-157.

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

Haunschild, L.; Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialie Nr. 199, Bonn.

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

Hethey, T.; Schmieder, J. F. (2010): Using Worker Flows in the Analysis of Establishment Turnover - Evidence from German Administrative Data, *FDZ-Methodenreport 06/2010*, Nuremberg.

Kay, R.; Schlömer, N. (2009): Können potenzielle Neugründer die so genannte Nachfolgerlücke bei Unternehmensübernahmen schließen? - Eine empirische Analyse, IfM Bonn (Hrsg.): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008*, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF, Wiesbaden.

Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steier, L. P. (2004): Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), S. 305-328.

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

Manjón-Antolín, M. C.; Arauzo-Carod, J.-M. (2008): Firm survival: methods and evidence, *Empirica*, 35(1), S. 1-24.

Melin, L.; Nordqvist, M. (2007): The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business, *Strategic Organization*, 5 (3), S. 321-333.

Moog, P.; Kay, R.; Schlömer-Laufen, N.; Schlepphorst, S. (2012): Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Aktuelle Trends, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialie Nr. 216, Bonn.

Motwani, J.; Levenburg, N. M.; Schwarz, T. V.; Blankson, C. (2006): Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis, *International Small Business Journal*, 24 (5), S. 471-495.

Pahnke, A.; Kay, R.; Schlepphorst, S. (2017): Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 254, Bonn.

Pyromalis, V. D.; Vozikis, G. S. (2009): Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5 (4), S. 439-460.

Regionomica (2000): Endbericht Vorschau Unternehmensnachfolgen / Betriebsübernahmen, Berlin.

Rink, A.; Seiwert, I.; Opermann, R. (2013): Unternehmensdemografie: methodischer Ansatz und Ergebnisse 2005 bis 2010, *WISTA – Wirtschaft und Statistik*, S. 422-439.

Schefczyk, M. (1999): Erfolgsdeterminanten von Venture Capital-Investments in Deutschland, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51 (12), S. 1123-1145.

Schlömer, N.; Kay, R. (2008): Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 182, Bonn.

Schmucker, A.; Ganzer, A.; Stegmaier, J.; Wolter, S. (2018): Betriebs-Historik-Panel 1975-2017, *FDZ-Datenreport 09/2018 (de)*, Nürnberg.

Schneck, S.; May-Strobl, E. (2013): Wohlfandseffekte des Gründungsgeschehens, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 223, Bonn.

Schwartz, M. (2018): Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht, *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, 197.

Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H. (1997): Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 10 (1), S. 1-35.

Sonfield, M. C.; Lussier, R. N. (2004): First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison, *Family Business Review*, 17 (3), S. 189-201.

Stavrou, E. T. (1999): Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business, *Journal of Small Business Management*, 37 (3), S. 43–62.

Stiglbauer, A. M.; Weiss, C. R. (2000): Family and Non-Family Succession in the Upper-Austrian Farm Sector, *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, INRA Editions, 54, S. 5-26.

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*, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 234, Bonn.

Wennberg, K.; Wiklund, J.; DeTienne, D. R.; Cardon, M. S. (2010): Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers, *Journal of Business Venturing*, 25 (4), S. 361-375.

Werner, A.; Schell, S.; Haunschild, L. (2019): How does a succession influence investment decisions, credit financing and business performance in small and medium-sized family firms?, *International Entrepreneurship and Management Journal*.

Wooldridge, J. M. (2016): *Introductory econometrics: A modern approach*.

Tabellenanhang

Tabelle A1: Vollständige Schätzergebnisse zur Entwicklung der Investitionsausgaben pro Vollzeitäquivalent

| | Alle Betriebe insgesamt | Weiterhin bestehende Betriebe | Später stillgelegte Betriebe | |
|------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Übergabeprozess | | | | |
| Ein Jahr bis zur geplanten Übergabe | -0,197** (0,093) | -0,209** (0,098) | -0,167 (0,285) | --- |
| Zwei Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,190** (0,087) | -0,184** (0,092) | -0,209 (0,247) | --- |
| Drei Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,168** (0,080) | -0,161* (0,083) | -0,177 (0,245) | --- |
| Vier Jahre bis zur geplanten Übergabe | -0,140* (0,073) | -0,114 (0,077) | -0,274 (0,209) | --- |
| Jahr der Stilllegung | --- | --- | --- | -0,514* (0,291) |
| Ein Jahr bis zur Stilllegung | --- | --- | --- | -0,553*** (0,206) |
| Zwei Jahre bis zur Stilllegung | --- | --- | --- | -0,326 (0,214) |
| Drei Jahre bis zur Stilllegung | --- | --- | --- | -0,197 (0,199) |
| Vier Jahre bis zur Stilllegung | --- | --- | --- | -0,194 (0,175) |
| Stilllegung | -0,135** (0,058) | --- | --- | --- |
| Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit | | | | |
| Mangelhafte Ertragslage im Vorjahr | -0,191*** (0,070) | -0,318*** (0,070) | 0,152 (0,185) | 0,200 (0,181) |
| Unklare Erwartungen im laufenden Geschäftsjahr | -0,184** (0,088) | -0,136 (0,100) | -0,232 (0,182) | -0,290* (0,172) |
| Technischer Stand der Anlagen | 0,122*** (0,028) | 0,096*** (0,030) | 0,231*** (0,076) | 0,232*** (0,078) |
| Ausbildungsberechtigter Betriebe | -0,017 (0,057) | 0,013 (0,064) | -0,129 (0,130) | -0,138 (0,136) |
| Förderung von Weiterbildung | 0,253*** (0,047) | 0,252*** (0,052) | 0,164 (0,118) | 0,161 (0,119) |
| FuE-Aktivität | 0,149** (0,065) | 0,131* (0,067) | 0,309 (0,426) | 0,370 (0,426) |
| Kontrollvariablen | | | | |
| Anzahl Beschäftigte insgesamt (log.) | 0,070*** (0,024) | 0,083*** (0,026) | -0,032 (0,081) | -0,028 (0,076) |
| Frauengeführtes Unternehmen | -0,040 (0,063) | -0,031 (0,071) | 0,004 (0,165) | 0,065 (0,154) |
| Exportanteil am Umsatz mind. 10 Prozent | 0,164*** (0,061) | 0,135** (0,063) | 0,461 (0,324) | 0,425 (0,318) |
| Gültigkeit eines Tarifvertrages | -0,019 (0,046) | -0,008 (0,051) | -0,027 (0,120) | -0,0004 (0,117) |
| Betriebsgründung vor 1990 | 0,074 (0,048) | 0,077 (0,053) | 0,074 (0,126) | 0,086 (0,129) |
| Mitglied in der Handwerkskammer | -0,165*** (0,052) | -0,188*** (0,057) | -0,048 (0,141) | -0,070 (0,139) |
| Rechtsform: Einzelunternehmen | -0,043 (0,051) | -0,024 (0,056) | -0,263* (0,146) | -0,247* (0,146) |
| Standort in Westdeutschland | 0,102** (0,051) | 0,115** (0,055) | -0,081 (0,131) | -0,084 (0,127) |
| Konstante | 0,079 (0,177) | 0,123 (0,197) | -0,361 (0,425) | -0,418 (0,178) |

Fortsetzung Tabelle A1

| | Alle Betriebe insgesamt | Weiterhin be- stehende Be- triebe | Später stillgelegte Betriebe | |
|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-------|
| Dummy-Variablen BIK-Klassifikation | Ja | | | |
| Branchendummies | Ja | | | |
| Zeitdummies | Ja | | | |
| Anzahl Beobachtungen | 2.264 | 1.903 | 361 | |
| R ² | 0,136 | 0,135 | 0,168 | 0,181 |

© IfM Bonn

Anmerkungen: Schätzungen mittels der Methode der kleinsten Quadrate (OLS) mit heteroskedastierobusten Standardfehlern. Die Ergebnisse sind statistisch signifikant auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2007-2016, BHP-Zusatzmodul „Betriebsdynamik“; eigene Berechnungen.