

Generationenwechsel im Mittelstand

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus
der Perspektive der Nachfolger

Anhangsband

Autoren ZEW

Sandra Gottschalk
Daniel Höwer
Georg Licht
Michaela Niefert

Autoren ifm

Annegret Hauer
Detlef Keese
Michael Woywode
Unter Mitarbeit von Jan-Philipp Ahrens

In Zusammenarbeit mit
dem Verband der Vereine Creditreform e. V.

Oktober 2010

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	iii
1 Schätzung der Grundgesamtheit Generationenwechsel in Familienunternehmen.....	5
2 Methodisches Vorgehen bei der Unternehmensbefragung	9
3 Organisatorische Änderungen in der Produktion und im Vertrieb	14
4 Hausbankwechsel im Vergleich zur Literatur und dem Mannheimer Unternehmenspanel (MUP)	16
5 Unternehmensentwicklung nach der Übergabe	18
5.1 Ökonometrische Schätzung des Wachstums der Unternehmen.....	18
5.2 Bonitätsindex der Unternehmen im Jahr vor der Unternehmensübergabe und im Jahr 2009	20
6 Methodisches Vorgehen bei den Fallstudien.....	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Verteilung der Bruttostichprobe.....	9
Tabelle 2-2: Wirtschaftszweige	10
Tabelle 2-3: Statusreport am Ende der Befragung	11
Tabelle 2-4: Verteilung der Nettostichprobe (realisierte Interviews)	12
Tabelle 2-5: Verteilung der Grundgesamtheit – Hochrechnungsbasis der Befragung.....	12
Tabelle 3-1: Marginale Effekte der Logit-Schätzungen auf organisatorische Veränderungen in der Produktion und dem Vertrieb	15
Tabelle 4-1: Bedeutung der Hausbank und Hausbankwechsel.....	16

Tabelle 4-2: Hausbankwechsel im Mannheimer Unternehmenspanel (MUP)	17
Tabelle 5-1: OLS-Schätzungen der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten der Unternehmen seit der Geschäftsführungsübernahme.....	19
Tabelle 5-2: Bonitätsindex im Vorjahr der Übergabe der Geschäftsführung nach Herkunft	21
Tabelle 5-3: Bonitätsindex im Jahr 2009 nach Herkunft.....	21

1 Schätzung der Grundgesamtheit Generationenwechsel in Familienunternehmen

Die Schätzung der Anzahl von Generationenwechseln in Geschäftsführungen eigentümergeführter Familienunternehmen basiert auf den Daten des Mannheimer Unternehmenspanels (MUP).¹

Mit dem MUP steht dem ZEW eine umfangreiche Mikrodatenbasis von Unternehmen zur Verfügung. Seit seiner Gründung kooperiert das ZEW mit dem Verband der Vereine Creditreform. Zweimal jährlich übermittelt Creditreform dem ZEW einen Komplettabzug seiner umfangreichen Datenbank mit Wirtschaftsinformationen zu gegenwärtig rund 6 Mio. Unternehmen mit Sitz in Deutschland – auch bereits geschlossenen – für wissenschaftliche Zwecke. Diese Daten bilden die Grundlage für das **Mannheimer Unternehmenspanel (MUP)**, das am ZEW aufgebaut und gepflegt wird und die wesentliche Analysebasis für dieses Projekt darstellt.

Alle Datensätze liegen auf der Unternehmensebene nicht aber der Betriebsebene von Unternehmen vor. Von seiner Konzeption her ist das Mannheimer Unternehmenspanel insbesondere darauf ausgelegt, die Dynamik der Schaffung von Arbeitsplätzen in Unternehmen nachzuvollziehen sowie Unternehmensgründungen und Unternehmensstilllegungen zu analysieren. Die in dem Panel enthaltenen Informationen bilden u.a. einen wichtigen Ausgangspunkt für eine Reihe von Unternehmensbefragungen und zur Hochrechnung von erhobenen Daten in den Sektoren, in denen die amtliche Statistik keine Angaben über die Grundgesamtheit der Unternehmen zur Verfügung stellt.²

Unternehmen können u.a. differenziert werden nach

- der Branche (5-stelliger Code gemäß der Systematik der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes von 2003 bzw. 2008).
- den persönlichen Merkmalen der Inhaber und Geschäftsführer. Geschlecht und Geburtsdatum liegen für alle an einem Unternehmen beteiligten Personen vor.
- den Besitzanteilen der Eigentümer und Gesellschafter.

Für jedes Unternehmen des MUP lassen sich die Beteiligtenstrukturen – auch im Zeitverlauf – darstellen, d.h. Inhaberwechsel sind identifizierbar. Übernahmen durch einen anderen Inhaber (bzw. ein anderes Unternehmen) lassen sich also quantifizieren.

¹ Für eine ausführlichere Beschreibung des Datensatzes siehe Almus et al. (2002).

² Creditreform erfasst alle Unternehmen in Deutschland, die in einem „ausreichenden Maße“ wirtschaftsaktiv sind, und in öffentlich zugänglichen Registern wie dem Handelsregister registriert sind, d.h. in der Regel werden diese Unternehmen von ihren Inhabern/Gründern im Vollerwerb geführt. Nebenerwerbsunternehmen sind untererfasst, weil sie nicht Ziel der Erfassungsroutine von Creditreform sind.

Da auch das Alter der früheren Inhaber und Geschäftsführer bekannt ist, lassen sich Übernahmen aus Altersgründen schätzen. Interne und externe Übernahmen können in den Daten des MUP nicht unterschieden werden.

Da diese Studie Generationenwechsel in Familienunternehmen untersucht, ist es notwendig, die Familienunternehmen in den vorliegenden Unternehmensdaten zu identifizieren. Wir nutzen hier das Ergebnis einer Untersuchung zu Familienunternehmen, die im Jahr 2009 von Wissenschaftlern des ZEW und des ifm Mannheim durchgeführt worden ist (Niefert et al., 2009). In dem Projekt wurden Familienunternehmen - nach verschiedenen Aspekten – in den Daten des MUP identifiziert und somit der Bestand an Familienunternehmen am Ende des Jahres 2008 ermittelt. Demnach gab es am 31.12.2008 rund 2,8 Mio. aktive Unternehmen³, davon existierten rund 2,6 Mio. eigentümergeführte Familienunternehmen, die Gruppe von Unternehmen, die uns hier interessiert (91 % aller aktiven Unternehmen). Eigentümergeführte Familienunternehmen sind solche Unternehmen, die von einer überschaubaren Anzahl natürlicher Einzelpersonen kontrolliert werden und in denen wenigstens einer der Eigentümer auch die Leitung des Unternehmens innehat.

Für diese 2,6 Mio. Unternehmen wurde anhand der Beteiligendatenbank des MUP die Zahl an Unternehmensübergaben an andere Personen (in der Regel jüngere) geschätzt. Die Angaben zu den beteiligten Personen (und Unternehmen) bezieht Creditreform tagesaktuell aus dem elektronischen Handelsregister. Die Beteiligendatenbank enthält neben den Namen und Adressen der Beteiligten, auch deren Position im Unternehmen (Inhaber, Gesellschafter, Geschäftsführer, Beteiligter u.a.) und die jeweiligen Eigentumsanteile am Unternehmen. Für nicht im Handelsregister eintragungspflichtige Unternehmen recherchiert Creditreform diese Informationen selbst.

In dieser Studie werden nur Unternehmensübernahmen durch eine oder mehrere natürliche Personen untersucht – seien es interne oder externe Nachfolger. Übernahmen durch andere Unternehmen werden nicht berücksichtigt. Dies impliziert, dass die untersuchten Unternehmen sowohl vor als auch nach der Unternehmensübernahme eigentümergeführte Familienunternehmen sind.

Einen Generationenwechsel in einem Unternehmen zu identifizieren ist problematisch, denn ein Wechsel in der Geschäftsführung muss nicht unbedingt mit einem Generationenwechsel einhergehen. Ein neuer Geschäftsführer kann auch eingestellt werden, um die Leitung des Unternehmens zu verstärken und nicht um diese auszutauschen. Wird in den Daten ein neuer Geschäftsführer registriert, dann ist die Bedeutung nicht eindeutig: Auch bei einem Generationenwechsel ist es nicht ungewöhnlich, dass der bisherige Eigentümer für eine gewissen Zeit noch als Inhaber und / oder Geschäftsführer im Unternehmen bleibt. Dies hat auch die Befragung bei mittelständischen Unternehmen gezeigt. Zum anderen ist ein Generationenwechsel auch mit einer Veränderung der Beteiligungsstruktur verbunden, denn ansonsten dürfte nicht von einer Unternehmensübergabe ausgegangen werden. Da der Wechsel in der Geschäftsführung und eine Eigen-

³ In dieser Zahl sind alle Wirtschaftszweige des privaten Unternehmenssektors erfasst, ausgenommen sind Land- und Forstwirtschaft und Fischerei und Fischzucht.

tumsübertragung nicht notwendigerweise zum gleichen Zeitpunkt erfolgt, ist es im Einzelfall schwierig einen Generationenwechsel eindeutig zu identifizieren. Auch dies konnte in der Befragung bestätigt werden: Eigentumsübergabe und der Eintritt in die Geschäftsführung finden oft nicht zum selben Zeitpunkt statt.

Ein weiteres Indiz für einen Generationenwechsel ist das Alter der bisherigen Eigentümer. Haben diese eine bestimmte Altersgrenze erreicht, kann - bei gleichzeitigem Auftreten eines Wechsels in der Eigentumsstruktur oder in der Geschäftsführung - mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein Generationenwechsel vorliegen. Mehrere Indizien können also auf einen Generationenwechsel hinweisen.

Diese Überlegungen wurden bei der Identifizierung von Generationenwechseln in den Jahren in der Beteiligendatenbank des MUP zu Grunde gelegt: Ein Generationenwechsel liegt dann vor, wenn entweder

- (a) ein Geschäftsführer oder Inhaber das Unternehmen verlässt **oder** mindestens ein bisheriger Inhaber seinen Eigentumsanteil verringert **oder**
- (b) ein neuer Geschäftsführer oder Inhaber in das Unternehmen eintritt **oder** ein bisheriger Inhaber seinen Eigentumsanteil erhöht, **und**
- (c) mindestens einer der vorhandenen Geschäftsführer oder Inhaber mindestens 55 Jahre alt ist.

Durch dieses Vorgehen wird eine Obergrenze für die Anzahl der Generationenwechsel in der Datenbank geschätzt. Auf diese Weise wurde auch die Adressbasis für die Telefonbefragung ausgewählt (vgl. Abschnitt 2). Im Zuge der Befragung konnten wir feststellen, dass bei rund 40 % der so abgegrenzten Unternehmen kein Generationenwechsel stattgefunden hat. Die in den Beteiligendaten des MUP beobachteten Änderungen in der Geschäftsführung (z.B. Eintritt eines zusätzlichen Geschäftsführers) oder der Anteilswerte der Eigentümer wurden demnach von den Befragten nicht als eine markante Änderung der Führungsstruktur oder Eigentumsverhältnisse betrachtet. Um diesen 40 %-Anteil wurde die vorherige Auszählung in den MUP-Daten korrigiert. Da in der Befragung mittelständische Unternehmen angesprochen worden sind, wurde diese Information benutzt um die ex-ante geschätzte Anzahl der Wechselfälle im Mittelstand zu bereinigen. Für die kleineren Unternehmen wurde die Vorausschätzung nicht verändert. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass kleinere Unternehmen zumeist nur einen Geschäftsführer und Inhaber haben. Wenn bei diesen laut obiger Definition ein Geschäftsführungs- bzw. Inhaberwechsel von einem mindestens 55-Jährigen erfasst wird, dann wird dies in der Regel auch ein Generationenwechsel sein. Der Fehler, der bei dieser Vorgehensweise entsteht, wird hier vernachlässigt.

Der Untersuchungszeitraum ist auf die Jahre 2002 bis 2008 beschränkt⁴. Außerdem wurden nur Änderungen in den Beteiligendaten von Unternehmen betrachtet, die 2008 noch existiert haben. D.h. Generationenwechsel in der Zeit von 2002 bis 2008 von Unternehmen, die vor oder im Jahr 2008 geschlossen worden sind, werden nicht gezählt.

In einem weiteren Aufbereitungsschritt wurde berücksichtigt, dass bei 4 % der eigentümergeführten Familienunternehmen nicht für alle Beteiligten das Geburtsdatum vorliegt. Unter der Annahme, dass die Altersstruktur der Beteiligten der der Analyse somit fehlenden Unternehmen dem Durchschnitt der Unternehmen entspricht, werden Unternehmen mit fehlenden Altersangaben anteilmäßig der Anzahl der Generationenwechsel hinzuaddiert.

Analysen mit dem MUP zeigen ferner, dass in jedem Jahr ein bestimmter Anteil an Unternehmen, die als neu gegründete Unternehmen in den Daten erscheinen, mit großer Wahrscheinlichkeit keine Neugründungen als vielmehr Umgründungen, z.B. aufgrund eines Rechtsformwechsels sind (z.B. bei der Umwandlung einer Personengesellschaft in eine GmbH). Ferner vermuten wir, dass einige Unternehmen tatsächlich im Zuge des Geschäftsführungswechsels neu gegründet⁵ werden. Eventuell geschieht dies um spezielle Fördermittel für Unternehmensgründungen zu erhalten. Antworten der im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen deuten darauf hin, dass dies tatsächlich bei etwa 2-3 % der Übernahmefälle der Fall ist (vgl. Abschnitt 3.2. im Bericht „Generationenwechsel im Mittelstand“, Übergabeart „Andere“).

Einige der im MUP beobachteten Rechtsformänderungen oder Neugründungen können darauf zurückgeführt werden, dass in diesen Unternehmen die Geschäftsführer gewechselt haben bzw. sich die Eigentumsstrukturen geändert haben, wie dies auch bei einem Generationenwechsel der Fall ist. Diese Wechselfälle gehen bei den bisherigen Berechnungen verloren. Wir gehen davon aus, dass etwa 2 bis 5 % der deklarierten Unternehmensgründungen keine Gründungen sondern Umgründungen sind, die entweder auf einen Rechtsformwechsel eines existierenden Unternehmens oder auf eine Wiedereröffnung eines zuvor schon bestehenden Unternehmens zurückzuführen sind. In dieser Untersuchung wird (konservativ geschätzt) angenommen, dass es sich bei 2 % der Neugründungen eines Jahres um einen Generationenwechsel handelt.⁶ Unter Berücksichtigung dieser Ergebnisse lässt sich sagen, dass in den Jahren 2002 bis 2008 rund 178 Tsd. 2008 noch existierende eigentümergeführte Familienunternehmen einen Generationenwechsel in der Unternehmensleitung vollzogen haben. Das sind rund 7 % des Bestandes eigentümergeführter Familienunternehmen 2008. Im Mittelstand wurde in 8.600 Unternehmen (von 38.000, 23 %) ein Generationenwechsel durchgeführt.

⁴ Die weiter zurückliegenden Informationen sind weniger zuverlässig.

⁵ Dies ist dann der Fall, wenn ein existierendes Unternehmen formal geschlossen wird, um es dann in einer anderen Rechtsform und eventuell mit anderem Namen neu zu eröffnen.

⁶ Im Untersuchungszeitraum 2002-2008 betrifft dies knapp 22.000 Neugründungen eigentümergeführter Familienunternehmen.

2 Methodisches Vorgehen bei der Unternehmensbefragung

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Analyse basiert auf den Daten einer telefonischen Befragung von eigentümergeführten Familienunternehmen, bei denen aufgrund der ex-ante Bestimmung der Grundgesamtheit (vgl. Abschnitt 1) ein Generationenwechsel in der Firmenleitung vermutet worden ist. Ziehungsbasis sind alle Unternehmen mit mindestens 40 und höchstens 5.000 Mitarbeitern⁷. Ferner wurden nur solche Unternehmen ausgewählt, für die eine gültige Telefonnummer vorliegt (das ist in dieser Größenklasse bei 99 % der Firmeneinträge der Fall). Die Bruttostichprobe der Befragung ist geschichtet: das erste Schichtungskriterium ist die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, unterschieden wird zwischen sechs unterschiedlichen Branchenhauptgruppen (Tabelle 2-2): 1. Verarbeitendes Gewerbe, 2. Baugewerbe, 3. Unternehmensnahe Dienstleister, 4. Konsumbezogene Dienstleister, 5. Handelsunternehmen, 6. Sonstige Branchen. In den Sonstigen Branchen wurden Unternehmen des Verkehrssektors, Postwesens sowie Banken und Versicherungen zusammengefasst. Die Wirtschaftszweige Energie- und Wasserversorgung und Bergbauunternehmen wurden nicht befragt. Das zweite Schichtungskriterium ist die Größe der Unternehmen: 1. Unternehmen mit mindestens 40 und weniger als 250 Mitarbeitern, 2. Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern.

Tabelle 2-1: Verteilung der Bruttostichprobe

Branchen	40-249 Mitarbeiter	Mindestens 250 Mitarbeiter	Summe
Verarbeitendes Gewerbe	4.346	286	4.632
Baugewerbe	1.588	73	1.661
Unternehmensnahe Dienstleister	2.375	339	2.714
Konsumbezogene Dienstleister	1.497	108	1.605
Handel	2.552	150	2.702
Sonstige Branchen	901	35	936
Summe	13.259	991	14.250

Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel

Für jede dieser so definierten 12 (2x6) Zellen wurde eine Nettoanzahl an Interviews vorgegeben, um möglichst eine Gleichverteilung zwischen den Zellen zu erreichen. Die Anzahl der Interviews variierte je nach der Größe der Zelle in der Ziehungsbasis zwischen 21 und 235 Interviews. Da im Vorfeld der Befragung die Grundgesamtheit noch nicht bekannt war (vgl. Abschnitt 1), konnte noch keine Aussage darüber getroffen werden, wie hoch die realisierte Interviewzahl sein wird.

⁷ Nur wenige eigentümergeführte Familienunternehmen in den MUP-Daten haben mehr als 5.000 Mitarbeiter (33 Unternehmen).

Tabelle 2-2: Wirtschaftszweige

Gruppe	NACE	Beschreibung	Anteil in der Befragung in %
Verarbeitendes Gewerbe			39,70
			davon
	15	Ernährungsgewerbe	11,93
	17	Textilgewerbe	1,67
	18	Bekleidungsgewerbe	1,19
	19	Ledergewerbe	0,72
	20	Holzgewerbe (ohne Herstellung von Möbeln)	4,3
	21	Papiergewerbe	2,39
	22	Verlagsgewerbe, Druckgewerbe, Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	5,25
	23	Kokerei, Mineralölverarbeitung, Herstellung und Verarbeitung von Spalt- und Brutstoffen	0,24
	24	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	2,15
	25	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	7,64
	26	Glasgewerbe, Herstellung von Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	3,82
	27	Metallerzeugung und -bearbeitung	3,1
	28	Herstellung von Metallerzeugnissen	17,66
	29	Maschinenbau	19,09
	30	Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	0,48
	31	Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung, -verteilung u.Ä.	4,77
	32	Rundfunk und Nachrichtentechnik	1,91
	33	Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik, Herstellung von Uhren	5,97
	34	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	0,48
	36	Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren und sonstigen Erzeugnissen	4,77
	37	Recycling	0,48
Baugewerbe			13,27
	45	Baugewerbe	
Unternehmensnahe Dienstleistungen			18,02
			davon
Technologieintensive Dienstleister			
	642	Fernmeldedienste	-
	72	Datenverarbeitung und Datenbanken	6,03
	731	Forschung und Entwicklung im Bereich Natur-, Ingenieur-, Agrarwissenschaften und Medizin	1,01
	742	Architektur- und Ingenieurbüros	23,62
	743	Technische, physikalische und chemische Beratung	2,51
Nicht-technische Beratungen			
	732	Forschung und Entwicklung im Bereich der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie der Sprach-, Kultur- und Kunstwissenschaften	-
	7411	Rechtsberatung	1,51
	7412	Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung	11,06
	7413	Markt- und Meinungsforschung	-
	7414	Unternehmens- und Public-Relations-Beratung	7,04
	744	Werbung	3,52
Übrige unternehmensnahe Dienstleister			
	711	Vermietung von Kraftwagen bis 3,5 t Gesamtgewicht	1,01
	712	Vermietung von sonstigen Verkehrsmitteln	0,50
	713	Vermietung von Maschinen und Geräten	2,51
	745	Personal- und Stellenvermittlung, Überlassung von Arbeitskräften	9,55
	746	Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien	3,52
	747	Reinigung von Gebäuden, Inventar und Verkehrsmittel	14,57
	748	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, anderweitig nicht genannt	9,55
	90	Abfall- und Abwasserbeseitigung und sonstige Entsorgung	2,51
Konsumbezogene Dienstleister			9,60
			davon
	55	Gastgewerbe	29,73
	70	Grundstücks- und Wohnungswesen	8,11
	714	Vermietung von Gebrauchsgütern, anderweitig nicht genannt	-
	804	Erwachsenenbildung und sonstiger Unterricht	3,60
	85	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	34,23
	92	Kultur, Sport und Unterhaltung	3,60
	93	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	20,72

Handel			15,54
			davon
	50	Kraftfahrzeughandel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen; Tankstellen	17,98
	51	Handelsvermittlung und Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	43,82
	52	Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen und ohne Tankstellen); Reparatur von Gebrauchsgütern	38,20
Sonstige Branchen			3,86
			davon
Verkehr			
	60	Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen	52,27
	61	Schifffahrt	2,27
	62	Luftfahrt	-
	63	Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr; Verkehrsvermittlung	34,09
Postwesen	641	Postverwaltung und private Post- und Kurierdienste	2,27
Banken / Versicherungen			
	65	Kreditgewerbe	-
	66	Versicherungsgewerbe	-
	67	Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten	9,09

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung „Generationenwechsel Mittelstand“, 2010

Die computergestützte Telefonbefragung wurde vom Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Universität Bonn durchgeführt. Die durchschnittliche Länge eines Interviews lag bei 20 Minuten. Die Feldphase der Befragung startete am 29. Januar 2010 und endete am 16. April 2010. Im Vorfeld der Befragung wurde ein Pretest des Fragebogens durchgeführt, d.h. es wurden im Dezember 2009 22 Unternehmen telefonisch interviewt. Daraufhin wurden einige wenige Veränderungen des Fragebogens vorgenommen.

Tabelle 2-3 zeigt den Statusreport der Befragung am Ende der Feldphase. Er dokumentiert, dass das Befragungsinstitut versucht hat 13.054 Unternehmen zu kontaktieren. Fast alle Unternehmen der Bruttostichprobe wurden mindestens einmal angerufen (92 %). Ein Kontakt kam aber nicht in allen Fällen zustande. Bei 16 % der Unternehmen stimmte die Telefonnummer nicht bzw. war vermutlich nicht mehr aktuell.

Jedem Interview war ein Screening-Prozess vorgeschaltet, bei dem festgestellt wurde, ob das jeweilige Unternehmen zur Zielgruppe der Befragung zählt, d.h. ob es im Untersuchungszeitraum zwischen 2002 und 2008 einen Generationenwechsel in der Firmenleitung gegeben hat. Im Rahmen des Screening-Prozesses wurde deutlich, dass bei einer hohen Zahl der befragten Unternehmen kein Generationenwechsel stattgefunden hat (Tabelle 2-3). Die im vorherigen Abschnitt 1 berechnete ex-ante Grundgesamtheit musste entsprechend nach unten korrigiert werden (Statusreport: „kein Wechsel“ und „Wechsel vor 2002“).

Tabelle 2-3: Statusreport am Ende der Befragung

Status der kontaktierten Unternehmen	Anzahl	Anteil an allen in %
Termin vereinbart	788	6,04
Telefonnummer funktioniert nicht	2.099	16,08
Verweigerung	3.084	23,62
Kein Unternehmen	409	3,13
Abbruch	228	1,75
Kein Wechsel	5.130	39,30
Wechsel vor 2002	199	1,52
Verständigungsschwierigkeiten	15	0,11
Interview erfolgreich abgeschlossen	1.102	8,44
Insgesamt	13.054	100

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung „Generationenwechsel Mittelstand“, 2010

Das Interview verweigert haben 24 % der kontaktierten Unternehmen. 788 Interviewtermine wurden während des Screening-Prozesses vereinbart, konnten aber vor dem Ende der Feldphase nicht mehr verwirklicht werden. Etwa 3 % der Befragten gaben an, dass sie nicht Eigentümer eines Unternehmens seien. Einige Interviews kamen wegen Verständigungsschwierigkeiten mit Personen nicht-deutscher Herkunft nicht zustande (0,11 %). Der Rest der Kontaktierten brach das Interview nach dem Screening-Prozess ab (1,75 %).

Tabelle 2-4: Verteilung der Nettostichprobe (realisierte Interviews)

Branchen	40-249 Mitarbeiter	Mindestens 250 Mitarbeiter	Summe
Verarbeitendes Gewerbe	386	15	401
Baugewerbe	134	-	134
Unternehmensnahe Dienstleister	167	15	182
Konsumbezogene Dienstleister	89	8	97
Handel	147	10	157
Sonstige Branchen	39	0	39
Summe	962	49	1.010

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung „Generationenwechsel Mittelstand“, 2010

Von den 1.102 realisierten Interviews konnten für die Hochrechnungen 1.010 verwendet werden: 91 Unternehmen fielen wegen zu geringer Beschäftigtenzahlen aus der Zielgruppe heraus. Und ein Unternehmen wurde nicht berücksichtigt, da es das einzige Element seiner Zelle war (Bau mit mind. 250 Mitarbeiter) und somit nicht eine repräsentative Darstellung für diese Zelle darstellen kann. Die befragten Unternehmen wurden teilweise auf der Basis ihrer Beschäftigtenangaben für 2009 nachträglich in eine andere Stichprobenzelle eingeordnet, da sie größer oder kleiner waren als dies die Beschäftigtenangaben aus dem MUP vermuten ließen: 23 Unternehmen sind größer und 8 Unternehmen sind kleiner als erwartet. Tabelle 2-4 zeigt die resultierende Verteilung der Nettostichprobe nach den einzelnen Schichtungszellen.

Tabelle 2-5: Verteilung der Grundgesamtheit – Hochrechnungsbasis der Befragung

Branchen	40-249 Mitarbeiter	Mindestens 250 Mitarbeiter	Summe
Verarbeitendes Gewerbe	2.840	216	3.056
Baugewerbe	866	25	891
Unternehmensnahe Dienstleister	1.404	170	1.575
Konsumbezogene Dienstleister	753	21	774
Handel	1.551	47	1.598
Sonstige Branchen	449	35	484
Summe	7.862	515	8.378

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung „Generationenwechsel Mittelstand“, 2010

Die endgültige Grundgesamtheit der Unternehmensübernahmen im Mittelstand ist das Ergebnis der Bestimmung der ex ante Grundgesamtheit korrigiert um die Erkenntnisse aus dem Screening-Prozess der Befragung. Die Grundgesamtheit, die den Befragungsdaten für Hochrechnungen zugrunde gelegt wird (Tabelle 2-5), weicht um 192 Unternehmen von der in diesem Bericht „Generationenwechsel im Mittelstand“ ermittelten Gesamtanzahl der Unternehmensübergaben im Mittelstand mit Generationenwechsel im Zeitraum 2002 bis 2008 ab (Tabelle 2.1., ebenda), da bei der hier beschriebenen Befragung die im Bericht mitberücksichtigten Wirtschaftszweige Energie-, Wasserversorgung und Bergbau nicht einbezogen wurden.

Der Hochrechnungsfaktor oder Gewichtungsfaktor für jedes Unternehmen ergibt sich aus dem Quotienten der Anzahl der Unternehmen in der Grundgesamtheit und der Anzahl der Unternehmen in der Nettostichprobe in der jeweiligen Zelle; z.B.: in der Zelle „Baugewerbe–40-249 Mitarbeiter“ erhält jedes Unternehmen den Hochrechnungsfaktor $2.840/386$ und repräsentiert diesen Anteil an der Grundgesamtheit. Alle Ergebnisse in diesem Bericht basieren auf mit unternehmensspezifischen Hochrechnungsfaktoren gewichteten Analysen.

3 Organisatorische Änderungen in der Produktion und im Vertrieb

In der Tabelle 3-1 sind die Ergebnisse einer Logit Schätzung zu organisatorischen Änderungen in der Produktion (1. Spalte) und im Vertrieb (2. Spalte) dargestellt. Die abhängigen Variablen sind Indikatoren für eine Änderung in der Produktion bzw. eine Änderung im Vertrieb, die jeweils als eine Variable mit den Ausprägungen 0 (keine Änderung) und 1 (Änderung) kodiert ist. Mit einem Logit Modell wird geschätzt, welche Variablen einen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit haben eine Änderung durchzuführen.

In der Ergebnistabelle sind die marginalen Effekte der Logit Schätzung angegeben. Signifikante Ergebnisse sind mit Sternchen gekennzeichnet. Ein marginaler Effekt zeigt an, um wie viel Prozentpunkte sich die Wahrscheinlichkeit eine Änderung durchzuführen im Vergleich zum Durchschnitt der Unternehmen ändert, wenn der Wert der exogenen Variablen c.p. um eine Einheit steigt. Bei allen exogenen Dummy-Variablen (0, 1 kodiert), z.B. „Unternehmensintern“ (0=nein, 1=ja), zeigen die marginalen Effekte an, wie sich die Wahrscheinlichkeit eine Änderung durchzuführen ändert, wenn die Variable den Wert eins annimmt.

Die auf Basis der Logitschätzung berechnete durchschnittliche Wahrscheinlichkeit einer organisatorischen Änderung in der Produktion beträgt 45,8 %. Bei einer Übernahme durch unternehmensexterne Nachfolger erhöht sich im Vergleich zur Basiskategorie familieninterne Nachfolger die Wahrscheinlichkeit eine Änderung in der Produktion durchzuführen um 11,76 Prozentpunkte. Nachfolger mit einer technischen Qualifizierung zeigen eine um 10,49 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit Änderungen in der Produktion vorzunehmen als Personen ohne eine solche Qualifizierung. Die durchschnittliche Wahrscheinlichkeit eine Veränderung im Vertrieb vorzunehmen liegt bei 64,9 %.

Tabelle 3-1: Marginale Effekte der Logit-Schätzungen auf organisatorische Veränderungen in der Produktion und dem Vertrieb

	Organisatorische Veränderung in der Produktion	Organisatorische Veränderung im Vertrieb
Unternehmensintern ^a	0,0554 (0,0441)	0,0292 (0,0432)
Unternehmensextern ^a	0,1176*** (0,0434)	0,1514*** (0,0398)
Familien und Unternehmensintern (Team) ^a	0,1252 (0,0974)	0,0676 (0,0979)
Familienintern und Unternehmensextern (Team) ^a	0,1148 (0,1132)	0,0187 (0,1140)
Unternehmensintern und -extern (Team) ^a	0,2489 (0,1867)	0,1622 (0,1877)
Alteigentümer weiterhin GF	-0,0531 (0,0326)	0,0049 (0,0312)
Akademiker	0,0220 (0,0379)	0,0782** (0,0369)
Kaufmännische Qualifizierung ^b	-0,0021 (0,0372)	0,0664* (0,0354)
Technische Qualifizierung ^b	0,1049*** (0,0377)	0,0004 (0,0356)
Branchenerfahrung in Jahren	-0,0015 (0,0020)	-0,0006 (0,0019)
Neue (Steuer-, Unternehmens-) Berater	0,0264 (0,0366)	0,0616* (0,0353)
Neue/weitere Financiers	0,1014** (0,0427)	0,1853*** (0,0374)
Neues Fachpersonal	0,0800** (0,0339)	0,0650** (0,0325)
Änderungen bei Auslandsmärkten	0,0316 (0,0674)	0,1993*** (0,0539)
Bau ^c	-0,1451*** (0,0512)	-0,0963** (0,0488)
Unternehmensnahe Dienstleistungen ^c	-0,2768 *** (0,0461)	-0,0676 (0,0466)
Konsumbezogene Dienstleistungen ^c	-0,2906*** (0,0572)	0,0161 (0,0431)
Handel ^c	-0,3165*** (0,0478)	0,0724* (0,0431)
Sonstiges (Post/Verkehr/Finanz) ^c	-0,2436*** (0,0826)	-0,0674 (0,0795)
Jahre seit der Übergabe	0,0120 (0,0078)	0,0086 (0,0075)
Mitarbeiterzahl im Jahr der Übergabe	0,0001 (0,0001)	0,0001 (0,0001)
Anzahl der Beobachtungen	893	909
LR Chi2	124,608	102,723

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung „Generationenwechsel Mittelstand“, 2010

Anmerkungen: * p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01, Standardfehler in Klammern

a „Familieninterne Nachfolger“ sind die Basiskategorie.

b Kaufmännische oder technische Qualifikationen werden durch Berufsabschluss und/oder Studium erworben.

c Das „Verarbeitende Gewerbe“ ist die Basiskategorie.

4 Hausbankwechsel im Vergleich zur Literatur und dem Mannheimer Unternehmenspanel (MUP)

Die Analysen im Abschnitt 5.2.1. des Berichts „Generationenwechsel im Mittelstand“ zum Wechsel der Hausbank nach der Übernahme der Geschäftsführung im Zuge eines Generationenwechsels in einem mittelständischen Unternehmen wird im Folgenden detaillierter beschrieben. Ferner werden die Ergebnisse dieser Studie mit Auswertungen von Brackschulze (2005) und Auswertungen der als Hausbank gekennzeichneten Information aus dem Mannheimer Unternehmenspanel (MUP) verglichen.

Auf der Basis einer schriftlichen Befragung von 125 Unternehmen im Jahr 2004 untersucht Brackschulze (2005) die Finanzierungsentscheidung von mittelständischen Familienunternehmen und die Wahl der Finanzierungsinstrumente. Brackschulze stellt den Anteil der Unternehmen dar, die eine Hausbank haben (Tabelle 4-1). Er vergleicht dabei Familien- und Nicht-Familienunternehmen und unterschiedlich große Unternehmen. Ferner stellt die Tabelle jeweils den Anteil der Unternehmen dar, die in den letzten drei Jahren ihre Hausbank gewechselt haben. Wie aus Tabelle 4-1 zu entnehmen wechselten 10 % der mittleren Familienunternehmen zwischen 10 und 499 Mitarbeitern in den letzten drei Jahren ihre Hausbank. Im Vergleich zu den Befragungsergebnissen „Generationenwechsel im Mittelstand“ (bei einer nicht gänzlich vergleichbaren Gruppe und einem unterschiedlichen Zeitfenster (2007-2009)) sind dies etwas weniger Unternehmen (Befragung „Generationenwechsel im Mittelstand“: 12 %).

Tabelle 4-1: Bedeutung der Hausbank und Hausbankwechsel

Unternehmensgröße	Unternehmenstyp	Hausbank vorhanden	Wechsel in den letzten 3 Jahren
10 – 499 Mitarbeiter	mittlere Familienunternehmen	93 %	10 %
10 – 499 Mitarbeiter	mittlere Nicht-Familienunternehmen	95 %	13 %
≥ 500 Mitarbeiter	großes Familienunternehmen	95 %	14 %
≥ 500 Mitarbeiter	großes Nicht-Familienunternehmen	90 %	21 %

Quelle: Brackschulze (2005); Befragung von ca. 125 Unternehmen zur Bedeutung der Hausbank

Der Hausbankwechsel wird ferner mit beobachtbaren Hausbankwechseln im MUP verglichen, d.h. Unternehmen mit fehlenden Angaben zu einem Zeitpunkt werden nicht in die Analyse einbezogen. Das ZEW erhält halbjährlich die von Creditreform gesammelten Unternehmensinformationen für Forschungszwecke und erstellt auf dieser Basis das MUP (vgl. Abschnitt 1). Die Unternehmensdaten enthalten pro Unternehmen Informationen von bis zu sechs Geschäftsbeziehungen zu Bankfilialen. Es ist bekannt, welche dieser Banken bzw. Bankfilialen die Hausbank ist. Ein Hausbankwechsel liegt dann vor, wenn im Zeitraum 2002 bis 2008 zwischen zwei halbjährlichen Beobachtungszeitpunkten die Geschäftsbeziehung zur Hausbank durch eine andere Bank bzw. Bankfiliale abgelöst wird. Bei der Zählung ist unerheblich, ob die neue Hausbank schon vorher

eine Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen - aber eben nicht als Hausbank – hatte, oder ob es sich um eine gänzlich neue Geschäftsbeziehung handelt. Tabelle 4-2 zeigt die so beobachteten Hausbankwechsel nach Unternehmenstyp und Unternehmensgröße innerhalb der letzten drei bzw. fünf Jahre insgesamt, sowie innerhalb der letzten drei Jahre Wechsel zu einer Bank, zu der zuvor noch keine Geschäftsbeziehung bestand.

Tabelle 4-2: Hausbankwechsel im Mannheimer Unternehmenspanel (MUP)

Unternehmensgröße	Unternehmenstyp	Hausbankwechsel in den letzten 3 Jahren	Hausbankwechsel in den letzten 5 Jahren	Hausbankwechsel in den letzten 3 Jahren zu einer neuen Bankverbindung
< 40 Mitarbeiter	Familienunternehmen	8 %	12 %	6 %
< 40 Mitarbeiter	Nicht-Familienunternehmen	9 %	14 %	7 %
≥ 40 Mitarbeiter	großes Familienunternehmen	12 %	19 %	7 %
≥ 40 Mitarbeiter	großes Nicht-Familienunternehmen	11 %	17 %	6 %

Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel (MUP), eigene Berechnungen des ZEW, 2010

5 Unternehmensentwicklung nach der Übergabe

5.1 Ökonometrische Schätzung des Wachstums der Unternehmen

Die folgende Tabelle 5-1 stellt die Ergebnisse von kleinste Quadrate Schätzungen des Unternehmenswachstums dar. Das Wachstum wird jeweils gemessen als durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der Beschäftigtenanzahl (1. Spalte) bzw. des Jahresumsatzes (2. Spalte) ab dem Jahr des Geschäftsführungswechsels bis 2009. Die Beschäftigtenzahl bezieht sich jeweils auf das Ende des Jahres.

$$\frac{X_{2009} - X_{\text{JahrdesWechsels}}}{X_{\text{JahrdesWechsels}} * (2009 - \text{JahrdesWechsels})}$$

Wobei X in der ersten Schätzgleichung die Beschäftigtenzahl und in der zweiten Schätzgleichung den Jahresumsatz repräsentiert.

In der Ergebnistabelle sind die statistisch signifikanten Ergebnisse mit Sternchen gekennzeichnet. Folgende Schlussfolgerungen lassen sich beispielsweise ziehen: Unternehmen, die organisatorische Veränderungen im Bereich des Einkaufs vorgenommen haben, haben eine um 7,1 Prozentpunkte höhere Umsatzwachstumsrate als der Durchschnitt der Unternehmen in der Schätzstichprobe. Im Durchschnitt wächst der Umsatz der Unternehmen um 9,5 % im Jahresdurchschnitt. Einen Kausalzusammenhang kann man daraus aber nicht ableiten. Vermutlich wurden diese organisatorischen Veränderungen durch höhere Umsätze im Einkauf erforderlich.

Auch Änderungen bei der Arbeitsorganisation gehen mit höheren Wachstumsraten einher - sowohl beim Umsatz als auch bei den Beschäftigtenzahlen. Ein geringeres Beschäftigungswachstum ist für Unternehmen zu verzeichnen, die alte Zuliefererverträge gekündigt haben. Dies lässt vermuten, dass betroffene Unternehmen, den Geschäftsbetrieb rationalisiert haben. Diese Kürzungen gehen mit Personalabbau einher.

Tabelle 5-1: OLS-Schätzungen der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten der Unternehmen seit der Geschäftsführungsübernahme

VARIABLEN	Beschäftigungswachstum	Umsatzwachstum
Organisatorische Veränderungen von Geschäftsprozessen		
Einkauf	0.0219 (0.0164)	0.0715*** (0.0233)
Marketing oder Vertrieb	0.00337 (0.0174)	0.0138 (0.0248)
Rechnungswesen oder Controlling	0.0312* (0.0159)	0.0504** (0.0225)
Arbeitsorganisation - neue leitende Mitarbeiter	0.0366** (0.0161)	0.0569** (0.0228)
Änderung der externen Geschäftsbeziehungen		
Kündigung alter Zuliefererverträge	-0.0469*** (0.0172)	-0.0384 (0.0241)
weitere oder andere Financiers	0.0397* (0.0203)	0.0589** (0.0275)
Innovationen seit der Übernahme		
Produktinnovationen	0.0344** (0.0170)	0.0395 (0.0243)
Prozessinnovationen	-0.0300* (0.0166)	0.00979 (0.0238)
unerwarteter Finanzierungsbedarf	0.0362 (0.0244)	0.0505 (0.0344)
Konflikte mit Alteigentümer - ausreichende Investitionen	-0.00107 (0.00802)	0.00607 (0.0112)
Maßnahmen - Problembewältigung		
externe Berater	-0.0278* (0.0163)	-0.0588** (0.0234)
neue Mitarbeiter mit spez. Wissen	0.0232 (0.0165)	0.0404* (0.0235)
Herkunft des/der Nachfolger/s		
Familie	-0.0560*** (0.0196)	-0.0438 (0.0277)
Unternehmen	-0.0757*** (0.0217)	-0.0613** (0.0308)
# Jahre seit der Übernahme	0.00304 (0.00386)	0.0117** (0.00558)
Log(Anzahl Mitarbeiter im Übernahmejahr)	-0.0785*** (0.00953)	-0.119*** (0.0145)
Nachfolger ist / sind Akademiker	-0.0116 (0.0165)	-0.0186 (0.0243)
Nachfolge im Team	0.0218 (0.0176)	0.0102 (0.0260)
Verarbeitendes Gewerbe	-0.0403 (0.0395)	0.0217 (0.0552)

Baugewerbe	-0.0526	0.0336
	(0.0425)	(0.0594)
Unternehmensnahe Dienstleister	0.0739*	0.178***
	(0.0421)	(0.0585)
Konsumbezogene Dienstleister	-0.0227	0.0205
	(0.0447)	(0.0657)
Handel	-0.0453	-0.00249
	(0.0418)	(0.0589)
Konstante	0.441***	0.390***
	(0.0725)	(0.103)
# Beobachtungen	833	643
R ²	0.183	0.217

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung „Generationenwechsel Mittelstand“, 2010

Standardfehler in Klammern

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Lesehilfe: Ein Unternehmen, das seit der Übernahme organisatorische Veränderungen im Einkauf vorgenommen hat, hat eine um 7,1 Prozentpunkte höhere jährliche Umsatzwachstumsrate als im Durchschnitt.

Weitere oder neue Financiers wurden hauptsächlich von Unternehmen akquiriert, die wachsen.

Deutliche Unterschiede des Beschäftigungswachstums ist bezüglich der Herkunft der Nachfolger zu beobachten (der Indikator für externe Nachfolger ist die Vergleichsbasis): Sowohl bei familien- als auch bei unternehmensinterner Nachfolge ist das Wachstum geringer als bei externer Nachfolge. Beim Umsatzwachstum gilt dieser Zusammenhang allerdings nur für die unternehmensinterne Nachfolge.

5.2 Bonitätsindex der Unternehmen im Jahr vor der Unternehmensübergabe und im Jahr 2009

Die Auswertungen der Befragung geben an verschiedenen Stellen (ausreichende Investitionen, Umsatzentwicklung, etc.) Hinweise darauf, dass Unterschiede in der Bewertung der Unternehmen bezüglich der Herkunft der Nachfolger bestehen. Die Ziehung der befragten Unternehmen auf der Basis des MUP (siehe Abschnitte 1 und 2) erlaubt eine Verbindung der Befragungsdaten mit der Bonitätseinschätzung durch Creditreform. Creditreform ermittelt aus Informationen zur Vermögens- und Ertragslage, Strukturrisiken, Branchenrisiken, der Zahlungsweise und dem Krediturteil die Wahrscheinlichkeit einer Zahlungsunfähigkeit binnen eines Jahres. Diese Information wird mit dem Bonitätsindex ausgewiesen. Ein Bonitätsindex von 100 beschreibt ein geringes Risiko, während 499 ein hohes Risiko ausdrückt. Ein Bonitätswert von 500 bzw. 600 beschreibt, dass bereits harte Negativmerkmale bezüglich der Zahlungsfähigkeit vorliegen.⁸

In Tabelle 5-2 sind die Mittelwerte der Bonitätsindizes nach Herkunft der Nachfolger jeweils zum Vorjahr der Übernahme der Geschäftsführung dargestellt. Zeitliche bzw. konjunkturelle Einflüsse können hier vernachlässigt werden, da die Übergabezeitpunkte bezüglich der Herkunftsgruppen

⁸ Weitere Erläuterung zum Bonitätsindex können auf der von Creditreform bereitgestellten Internetseite abgerufen werden: http://www.creditreform.com/portal/de/content/products/business_reports/bonitaetsindex.jsp; letzter Zugriff; 13.07.2010

annähernd gleichverteilt sind. Lediglich für ein Unternehmen, das von einem unternehmensexternen Nachfolger übernommen wurde, waren harte Negativmerkmale bekannt. Die Mittelwerte steigen zwischen den Gruppen Familienintern, Unternehmensintern und Unternehmensextern an. Allerdings liegen alle drei Gruppen in der Kategorie „gute Bonität“ und die Unterschiede sind statistisch nicht signifikant.

Tabelle 5-2: Bonitätsindex im Vorjahr der Übergabe der Geschäftsführung nach Herkunft

	Mittelwert	Standardfehler	[95 % Konf.	Intervall]
Familienintern	216,9387	1,893618	213,2229	220,6546
Unternehmensintern	221,8244	3,800324	214,367	229,2818
Unternehmensextern	223,6959	4,15647	215,5396	231,8521

Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel (MUP), eigene Berechnungen des ZEW, 2010

Anmerkungen: Die Berechnung erfolgte trennscharf nach den Gruppen der Herkunft. Übergaben im Team mit gemischter Herkunft wurden zu Familie, wenn mind. ein Teammitglied aus der Familie kommt und zu Unternehmensintern gezählt, wenn mind. ein Teammitglied aus dem Unternehmen, nicht aber aus der Familie stammt.

In Tabelle 5-3 sind die Mittelwerte der Bonitätsindizes nach der Gruppe der Herkunft zum Ende des Jahres 2009 dargestellt. Die Mittelwerte und damit die Risikoeinschätzungen haben sich im Jahr 2009 im Gegensatz zum Übergabezeitpunkt insgesamt etwas verschlechtert. Dies kann auf die Wirtschaftskrise zurückzuführen sein. Die Unterschiede zwischen den Herkunftsgruppen wurden geringer und sind wiederum statistisch nicht signifikant voneinander verschieden.

Tabelle 5-3: Bonitätsindex im Jahr 2009 nach Herkunft

	Mittelwert	Standardfehler	[95 % Konf.	Intervall]
Familienintern	225,7165	1,862868	222,0613	229,3717
Unternehmensintern	227,463	2,962549	221,65	233,2759
Unternehmensextern	230,9955	3,802369	223,5347	238,4563

Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel (MUP), eigene Berechnungen des ZEW, 2010

Anmerkungen: Die Berechnung erfolgte trennscharf nach den Gruppen der Herkunft. Übergaben im Team mit gemischter Herkunft wurden zu Familie, wenn mind. ein Teammitglied aus der Familie kommt und zu Unternehmensintern gezählt, wenn mind. ein Teammitglied aus dem Unternehmen, nicht aber aus der Familie stammt.

6 Methodisches Vorgehen bei den Fallstudien

Um einen tieferen Einblick in den Übernahmeprozess zu bekommen, wurden exemplarische Tiefeninterviews mit Nachfolgern durchgeführt. Hierzu wurde zunächst ein Interviewleitfaden konzipiert, der sich einerseits an den Vorgaben für die telefonische Befragung orientierte und andererseits Fragen enthielt, um insbesondere den Motivationen und Gründen der Nachfolger bei ihren Entscheidungen im Nachfolgeprozess nachzuspüren. Da die Fragen zumeist offen gestellt wurden, haben diese Fallstudien einen explorativen Charakter. Die Tiefeninterviews wurden mit Einverständnis der Nachfolger mitgeschnitten, transkribiert und mithilfe von Atlas.ti bearbeitet. Die so strukturierten Texte ermöglichten die weitere Analyse und Kategorisierung der Aussagen. Die Ergebnisse der qualitativen Befragung dienten auch dazu, den Fragebogen für die telefonische Befragung zu optimieren.

Die durch die Tiefeninterviews erfassten Daten erlauben also die Berücksichtigung der individuellen Einstellungen der befragten Nachfolger. Diese Informationen erhöhen den Kenntnisstand der Forscher und können dazu dienen, die quantitativen Daten aus der Telefonbefragung mit den qualitativen Daten abzugleichen, zu validieren und besser zu interpretieren. Die qualitative Analyse liefert dabei allerdings keine repräsentativen Ergebnisse, die auf die Grundgesamtheit hochgerechnet werden könnten. Die Darstellung der Fallstudien erfolgt überwiegend durch anonymisierte Zitate, die als Beleg für die im Text aufgestellten Behauptungen gelten können. Passagen aus den persönlich durchgeführten Interviews, die in gewisser Weise einem Fazit zur Übernahme entsprachen, wurden auch in Nachfolgerporträts verwendet. Die Zitate wurden sprachlich geglättet. Das heißt, dass versucht wurde, die Lesbarkeit zu erhöhen, ohne dabei den Inhalt und den Aussagegehalt des Zitates zu verändern.

Die für die Fallstudien benötigten Übernahmefälle wurden im Kundenkreis der LBBW identifiziert und nach bestimmten Kriterien, die sicher stellen sollten, dass die verschiedenen Typen und Aspekte bei der Nachfolge ihre Berücksichtigung finden, ausgewählt. So wurde darauf geachtet, dass interne wie externe Nachfolger, Einzel- und Teamübernahmen, männliche und weibliche Nachfolger, die Übernahme in größeren und kleineren Unternehmen und eine angemessene regionale Verteilung der Übernahmefälle berücksichtigt wurden. Es konnten schließlich 22 Interviews mit Nachfolgern realisiert werden, bei denen jeweils ein oder zwei Mitarbeiter des ifm involviert waren.

Zudem wurden zwei unabhängige Experten aus dem Bereich der Nachfolgeberatung befragt und die Antworten ausgewertet. Dies sollte dazu dienen, die Ergebnisse der Tiefeninterviews am Erfahrungsschatz der Praktiker zu messen und entsprechend einzuordnen.