

## 4 Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase

### 4.1 Einleitung

In den Jahren 2005 bis 2009 steht nach Schätzungen des IfM Bonn in ca. 354.000 Familienunternehmen die Regelung der Nachfolge an (vgl. Freund 2004).<sup>1</sup> Mehr als 77 % der anstehenden Nachfolgelösungen betreffen dabei kleine Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 500.000 EUR.<sup>2</sup>

In welche Hände die zu übertragenden Familienunternehmen übergeben werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zunächst stellt sich die Frage, ob es in der Unternehmerfamilie Kinder gibt. Daran schließt sich die Frage an, ob diese hinreichend qualifiziert und zur Übernahme des Unternehmens bereit sind. Letzteres wiederum hängt u. a. von der Größe und Attraktivität des Unternehmens sowie den Alternativen ab, die sich der jungen Generation außerhalb des Unternehmens bieten (vgl. Freund / Kayser 2007). Steht kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung, besteht die Möglichkeit, das Unternehmen familienextern zu übergeben. Diese Form der Nachfolge kann über einen Verkauf an ein anderes Unternehmen, an eine externe Führungskraft (Management-Buy-in) oder an einen Mitarbeiter (Management-Buy-out) realisiert werden.

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen familienintern oder -extern übergeben werden soll, stellt die Zeit der Vorbereitung und Durchführung eines Generationswechsels i. d. R. eine kritische Phase für das Unternehmen und seine Entwicklung dar. Der Planungshorizont eines übergabewilligen Unternehmers ist überwiegend auf den Übergabezeitraum beschränkt und damit von kürzerer Frist als der Planungshorizont eines nicht von der Nachfolge betroffenen Unternehmers, der seine Geschäftspolitik auf die dauerhafte Unternehmensfortführung auslegt. Daher dürfte es vor der Übergabe zu einem Unterlassen langfristiger Investitionen (Investitionsstau) kommen, da die Erträge dieser Investitionen dem Übergeber nicht mehr voll zufließen (vgl. Forst 1992). Dieses Verhalten dürfte vor allem bei Eigentümern kleinerer Unternehmen anzutreffen sein, die aufgrund ihrer Größe gewöhnlich größere Probleme haben, einen Nachfolger zu finden. Sie können deswegen auch nicht sicher sein, dass die getätigten Investitionen mit dem Verkauf des Unternehmens zurückfließen werden. Die Ge-

---

<sup>1</sup> In die Schätzung wurden nur Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50.000 EUR einbezogen. Familienunternehmen mit geringeren Jahresumsätzen verfügen aus Sicht des IfM Bonn über keine ausreichende Substanz, die auf eine dritte Person übertragen werden könnte (vgl. Freund et al. 1995).

<sup>2</sup> Die Verteilung der Nachfolgefälle folgt dabei weitgehend der sonstigen Verteilung der Unternehmen auf die Umsatzgrößenklassen.

geschäftspolitik übergabereifer Unternehmen zeichnet sich daher vermutlich durch geringe Investitionen langfristigen Charakters aus, was entsprechende Auswirkungen auf die Umsatz- und Gewinnentwicklung dieser Unternehmen bereits in der Vor-Übergabephase haben kann.

Die geschäftspolitischen Entscheidungen des Alteigentümers wirken sich auch auf die Nach-Übergabephase aus. Es ist zwar anzunehmen, dass die Nachfolger nach der Übernahme zunächst die vom Übergeber unterlassenen Investitionen nachholen, es wird jedoch einige Zeit dauern, bis sich die Auflösung der Investitionsstaus in den Unternehmenskennzahlen wie Umsatz und Gewinn widerspiegelt. Erschwerend dürfte hinzukommen, dass sich der Nachfolger noch betriebsspezifisches Wissen aneignen muss, weshalb er die Funktion des Alteigentümers zunächst nicht in vergleichbarem Maß erfüllen wird wie dieser – mit entsprechend negativen Auswirkungen auf den Umsatz des Unternehmens. Nichtsdestotrotz hat der Nachfolger – anders als der Alteigentümer – wieder einen Planungshorizont, der auf eine dauerhafte Unternehmensfortführung abzielt, was sich mittelfristig positiv in den Unternehmenskennzahlen widerspiegeln wird (vgl. Cadbury 2000).

Die empirischen Forschungsarbeiten zur Unternehmensnachfolge sind i. d. R. durch eine Fokussierung auf die Phase entweder vor oder nach der Übergabe gekennzeichnet (vgl. u. a. Schröder / Freund 1995; Schröder / Freund 1999; Regionomica 2000; Freund 2002; Isfan 2002; Kayser / Freund 2004; Kerkhoff et al. 2004; Schröder / Kayser 2006). Eine Analyse der Auswirkungen der Vor-Übergabephase auf die Nach-Übergabephase findet in den Forschungsarbeiten nur in Ansätzen statt (vgl. Forst 1992; Freistaat Sachsen 2006; L-Bank 2006; Bloom / Van Reenen 2006, Freund/Kayser 2007; Bennedsen et. al. 2007). Im Folgenden wird daher erstmalig der Versuch einer Analyse dieser Übergangsphase unternommen. Als empirische Grundlage dienen eine Befragung des IfM Bonn aus dem Jahr 2005, in der Nachfolger zu ihren Erfahrungen bei der Übernahme des Unternehmens befragt wurden, sowie eine Auswertung der Markus-Datenbank der Creditreform, auf deren Basis die Umsatzentwicklung von Unternehmen vor und nach der Übergabe analysiert wird.

Das restliche Kapitel ist wie folgt gegliedert: Kapitel 4.2 ist der Situation nach der Übergabe aus Sicht der Nachfolger gewidmet. Dabei werden zunächst die Erwartungen der Nachfolger vor der Übernahme im Vergleich zum tatsächlich Erlebten sowie die nach der Übernahme vorgenommenen Veränderungen analysiert. Anschließend wird der Erfolg der Übernahme gemäß Selbsteinschätzung der Nachfolger näher betrachtet. In Kapitel 4.3 wird die Umsatzentwicklung von übergebenen Unternehmen aus dem Wirtschaftszweig 50 "Kraftfahrzeughandel und -reparatur" sowohl vor als auch nach der Übergabe im Vergleich zur Gesamtbranche untersucht. Zudem wird auf Basis der Markus-Datenbank die Überlebensrate der übernommenen Unternehmen analysiert. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert.

## 4.2 Die Unternehmensübergabe aus Sicht der Nachfolger

### 4.2.1 Die Datenbasis

Die Analyse der Folgen der Vor- auf die Nach-Übergabephase widmet sich zunächst der Sicht des Nachfolgers. Basis hierfür ist eine Online-Unternehmensbefragung, die das IfM Bonn im September 2005 unter bayerischen Unternehmen durchgeführt hat.<sup>3</sup> Es liegen 934 Fragebögen mit Antworten mittelständischer Geschäftsführer vor. 119 dieser Unternehmen wurden im Zeitraum von Mitte 2000 bis Mitte 2005 von einem Nachfolger altersbedingt oder vorzeitig übernommen. In 69 % der Fälle handelt es sich um einen familieninternen Nachfolger. Jeder neunte Nachfolger ist ein ehemaliger Mitarbeiter. Etwa 12 % der Nachfolger haben das Unternehmen in Form eines Management-Buy-in übernommen und in knapp 6 % der Fälle handelt es sich um einen Verkauf an ein anderes Unternehmen. Die Mehrheit der übernommenen Familienunternehmen stellen mittlere Unternehmen mit Jahresumsätzen von mehr als 1 Mio. EUR dar. Lediglich jeder fünfte befragte Nachfolger hat ein kleines mittelständisches Unternehmen (unter 1 Mio. EUR Umsatz pro Jahr) übernommen. Etwa 6 % der Nachfolger führen ein großes Familienunternehmen mit mehr als 50 Mio. EUR Jahresumsatz.

### 4.2.2 Erwarteter und tatsächlicher Prozess des Generationswechsels

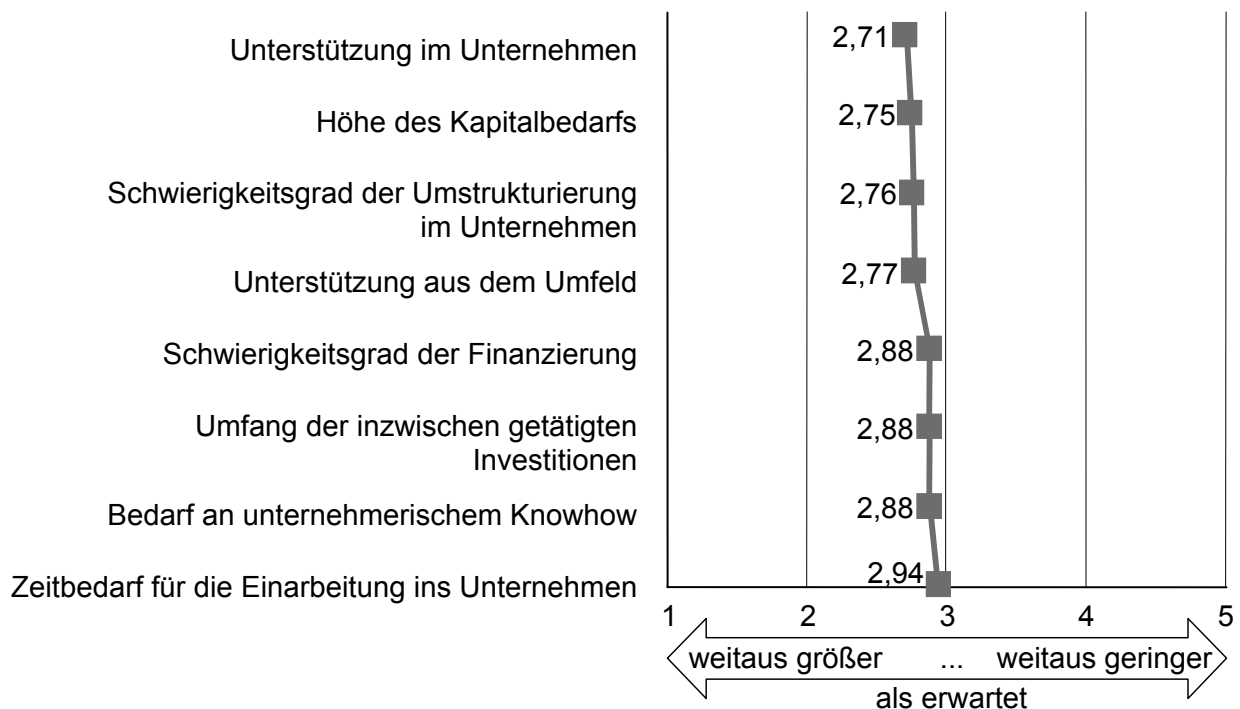
Eine Unternehmensübernahme stellt üblicherweise ein einmaliges Ereignis im Leben eines Nachfolgers dar. Der Nachfolger verfügt daher über keine durch Routine begründeten Erfahrungen, weshalb davon auszugehen ist, dass Probleme im Verlauf der Übernahme auftreten. Die Nachfolger wurden daher zu ihren Erfahrungen bei der Unternehmensübernahme befragt. Grafik 4.1 gibt die Abweichung des tatsächlich Erlebten von den Erwartungen hinsichtlich des Prozesses der Unternehmensübernahme wieder. Auffällig ist, dass sich der Großteil der abgefragten Aspekte für die Nachfolger in etwa so ergaben, wie sie es zuvor erwartet hatten (alle Mittelwerte liegen zwischen 2,7 und 2,9).<sup>4</sup> Der Zeitbedarf für die Einarbeitung ins Unternehmen entsprach mit einem Mittelwert von 2,9 den Erwartungen. Etwas größer als erwartet war mit einem Mittelwert von 2,7 die Unterstützung im Unternehmen selbst. Das heißt, der Durchschnitt der Nachfolger wird nach der Übernahme stärker als erwartet durch Mitarbeiter und Führungskräfte des übernommenen Unternehmens unterstützt. Den Mitarbei-

---

<sup>3</sup>Die Online-Befragung wurde im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie für ein Gutachten über Unternehmensnachfolgen in Bayern durchgeführt. Das Gutachten kann auf der Website [www.undernehmensnachfolge-in-bayern.de](http://www.undernehmensnachfolge-in-bayern.de) kostenlos heruntergeladen werden.

<sup>4</sup>Die Antwort des Nachfolgers wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=weitaus größer als erwartet und 5=weitaus geringer als erwartet.

tern ist offenbar nicht nur die Notwendigkeit betrieblicher Veränderungen und Neuausrichtungen, wie sie im Zug der Nachfolge i. d. R. erfolgen, um dem Wettbewerb weiterhin gewachsen zu sein, bewusst, sondern auch die Gefahr des Scheiterns der Nachfolge mit der Konsequenz der Stilllegung. Eine Unterstützung des Nachfolgers liegt also in ihrem eigenen Interesse. Die Höhe des Kapitalbedarfs war ebenso wie der Schwierigkeitsgrad der Umstrukturierung im Unternehmen mit einem Mittelwert von jeweils 2,8 ebenfalls etwas größer als zuvor erwartet.



n = 69

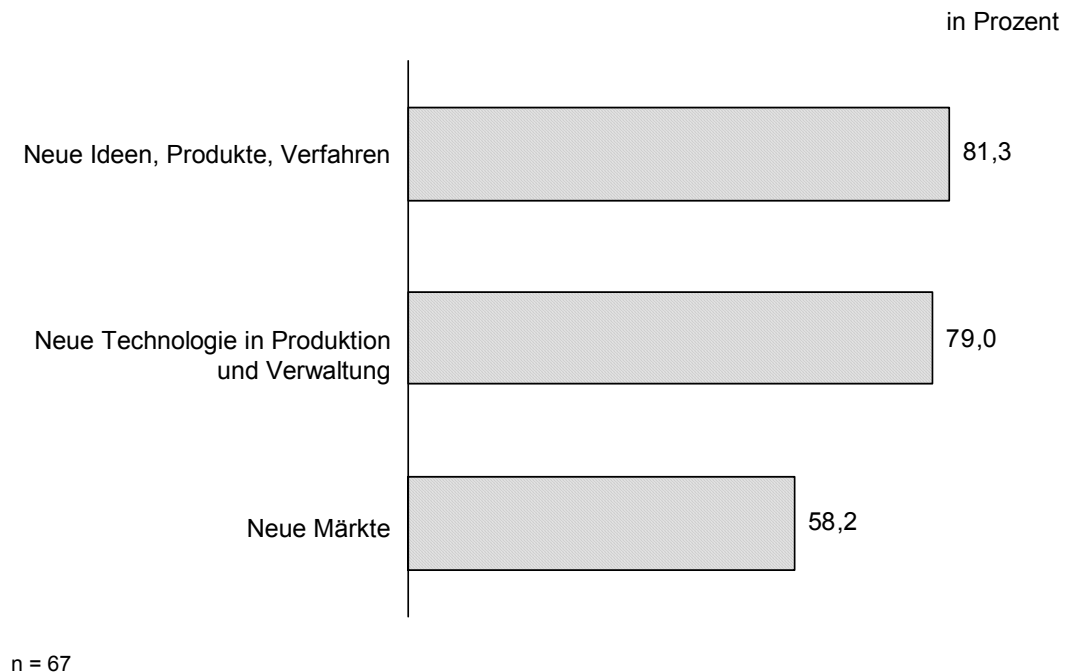
Quelle: IfM Bonn

**Grafik 4.1: Abweichung des tatsächlich erlebten Nachfolgerprozesses von den Erwartungen – Mittelwerte**

### 4.2.3 Veränderungen in der Geschäftspolitik in der Nach-Übergabephase

Nachfolger werden nicht nur aufgrund der betrieblichen Notwendigkeiten wie beispielsweise unterlassenen Investitionen durch den Alteigentümer, sondern auch aufgrund eigener Fähigkeiten und Interessen Veränderungen im übernommenen Unternehmen vornehmen. Unabhängig von der Größe des übernommenen Unternehmens gab die Mehrheit der Nachfolger dementsprechend an, dass es im Zuge der Übernahme zu betrieblichen Veränderungen gekommen ist (vgl. Grafik 4.2). Mehr als 81 % der befragten Nachfolger haben neue Ideen, Produkte oder Verfahren in das Unternehmen eingebracht. Fast gleich hoch war der Anteil

der Nachfolger, die mit der Übernahme neue Technologien in Produktion und Verwaltung eingeführt haben. Diese Maßnahme wurde eher im Produzierenden Gewerbe (52 %) als im unternehmensnahen Dienstleistungssektor (4 %) ergriffen (vgl. Tabelle 4.5 im Anhang). Neben diesen Investitionen in die Betriebsmittel haben etwa 58 % der Nachfolger strategische Änderungen vorgenommen, indem sie neue Märkte erschlossen haben.



Quelle: IfM Bonn

**Grafik 4.2: Vorgenommene Veränderungen nach der Übernahme aus Sicht der Nachfolger in Prozent**

Die Markterschließung ist dabei eine direkte Folge der neu eingebrachten Ideen, Produkte und Verfahren. Wie Tabelle 4.1 zeigt, haben Nachfolger, die neue Ideen in das übernommene Unternehmen eingebracht haben, signifikant häufiger auch neue Märkte erschlossen als Nachfolger, die Ideen, Produkte und Verfahren nicht verändert haben (64 % vs. 25 %).

**Tabelle 4.1: Zusammenhang von neuen Ideen / Produkten / Verfahren und der Erschließung neuer Märkte**

		Neue Ideen / Produkte / Verfahren		Gesamt
		Veränderungen	keine Veränderungen	
Neue Märkte	Veränderungen	63,5 % (33)	25 % (3)	56,3 % (36)
	keine Veränderungen	36,5 % (19)	75 % (12)	43,8 % (28)
	Gesamt	100,0 % (52)	100 % (12)	(64)

Anmerkung: Für die dargestellten Unterschiede gilt ein 5 %iges Signifikanzniveau (Chi-Quadrat-Test).

Die große Bedeutung von Veränderungen nach der Übernahme zeigt sich auch in der Untersuchung von Forst (1992) sowie der im Auftrag des Freistaats Sachsen (2006) durchgeführ-

ten Untersuchung. So konnte Forst auf Basis einer Befragung von Nachfolgern, die über ein MBO und MBI ein Unternehmen übernommen haben, zeigen, dass die neuen Geschäftsführer nach Vollzug der Übernahme am häufigsten Veränderungen in den zentralen Bereichen Rechnungs- und Berichtswesen (70 %), Produktion (67 %), Vertrieb (63 %) und Organisation (58 %) vorgenommen haben. Am wenigsten wurde in den Bereichen Entlohnungssystem (16,7 %) und Beschaffung (28,1 %) verändert. Analog gaben 74 % der Nachfolger in einer Unternehmensbefragung in Sachsen an, dass sie Maßnahmen der Neuausrichtung oder Neuorganisation nach der Übernahme durchgeführt haben.

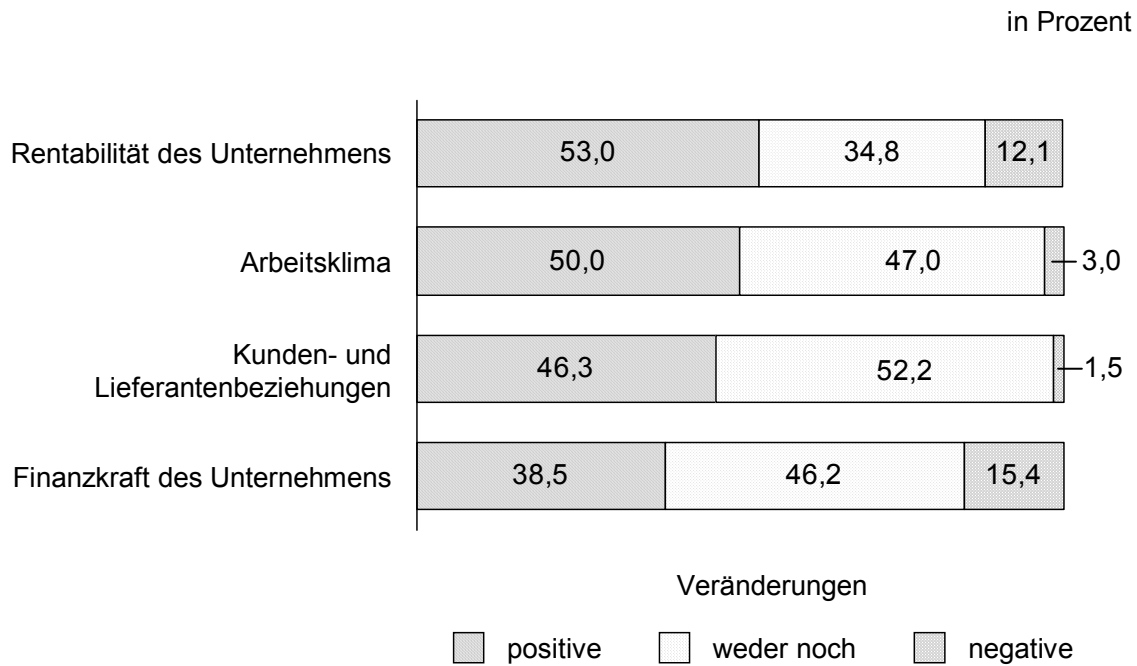
#### **4.2.4 Entwicklung der Unternehmen in der Nach-Übergabephase**

Die nach der Übernahme durchgeführten Maßnahmen wirken sich im Durchschnitt positiv auf das Unternehmen und dessen Entwicklung aus (vgl. Grafik 4.3). Während die ergriffenen Maßnahmen sich in mehr als der Hälfte der Unternehmen positiv auf die Rentabilität ausgewirkt haben, hat sich diese Kennzahl in jedem achten Unternehmen aber auch verschlechtert. Bei der Hälfte der übernommenen Unternehmen konnten die internen Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern ebenso wie die externen zu Kunden und Lieferanten verbessert werden. In etwa gleich vielen übernommenen Unternehmen zeigten sich in dieser Hinsicht keine Veränderungen. Der Bereich, in dem am ehesten negative Veränderungen von den Nachfolgern wahrgenommen wurden, ist der Finanzbereich, und zwar in 15 % der befragten Unternehmen. Knapp 40 % konnten jedoch auch hier positive Veränderungen verzeichnen.

Schwierigkeiten im Finanzierungsbereich zeigten sich vornehmlich bei familienexternen Nachfolgern (29 % vs. 9 % der familieninternen Nachfolger), was vermutlich nicht nur eine Folge des aufzulösenden Investitionsstaus, sondern auch eine Folge der Übernahmefinanzierung ist.<sup>5</sup> Anders als die befragten familieninternen Nachfolger, die in 71 % der Fälle einen Teil des Unternehmens geerbt haben, haben die befragten familienexternen Nachfolger die Übernahme häufiger in Teilen aus Eigenkapital (78 %) finanziert (vgl. Tabelle 4.7 im Anhang).

---

<sup>5</sup>Die festgestellten Unterschiede zwischen familienexternen und familieninternen Nachfolgern sind nicht signifikant (vgl. Tabelle 2 im Anhang).



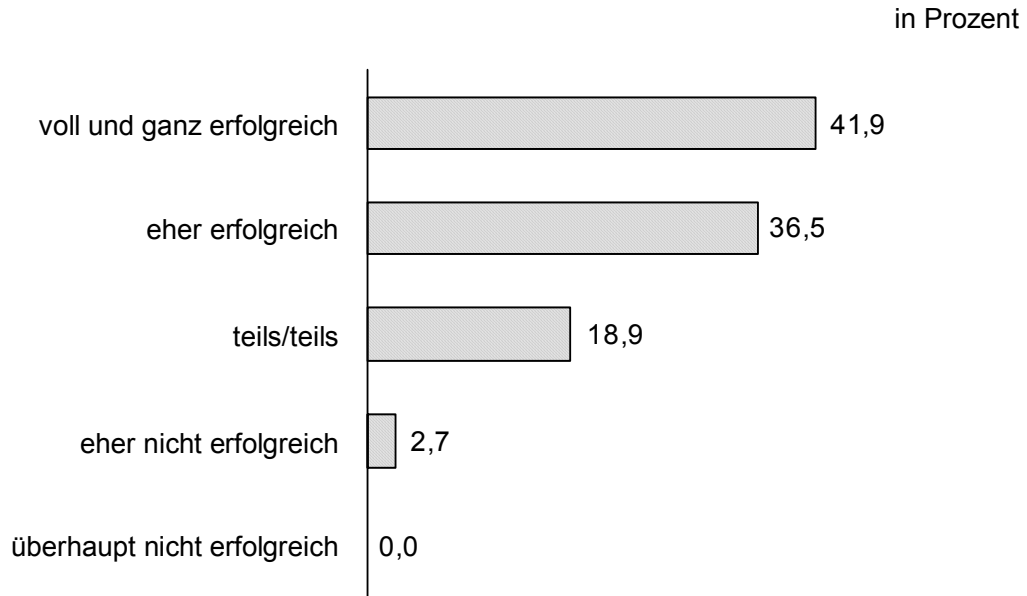
n = 67

Quelle: IfM Bonn

**Grafik 4.3: Veränderungen im Unternehmen nach erfolgtem Generationswechsel aus Sicht der Nachfolger in Prozent**

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass sich die Unternehmen (nach Selbsteinschätzung der Nachfolger) nach der Übernahme im Durchschnitt positiv entwickelt haben. Eine solche positive Entwicklung in der Nach-Übergabephase ergab sich auch unter Nachfolgern in Baden-Württemberg (vgl. Kerkhoff et al. 2004) sowie in Sachsen (vgl. Freistaat Sachsen 2006). So gaben 51 % der befragten Nachfolger in Baden-Württemberg an, dass sich die Betriebs-situation nach der Übernahme verbessert hat. 35 % der Nachfolger konstatierten weder positive noch negative Veränderungen. Die restlichen Nachfolger stellten hingegen eine Verschlechterung der betrieblichen Situation fest. Von den sächsischen Nachfolgern gab eine Mehrheit von 88 % an, dass sie das gleiche Unternehmen noch einmal übernehmen würden – was als Indiz für den Erfolg bzw. die Zufriedenheit mit der Übernahme gewertet werden kann.

Entsprechend positiv bewerten auch die bayerischen Nachfolger den Erfolg der eigenen Unternehmensübernahme (vgl. Grafik 4.4). 42 % der Nachfolger schätzen die Unternehmensübernahme als "voll und ganz erfolgreich" ein. Die zweitbeste Note vergeben 37 %. Knapp 19 % der Nachfolger sind unentschieden in ihrem Urteil. Das heißt, sie können die Unternehmensübernahme zum Zeitpunkt der Befragung weder als Erfolg noch als Misserfolg werten. Lediglich 3 % der Nachfolger schätzen den Generationswechsel als weniger erfolgreich ein.



n = 74

Quelle: IfM Bonn

**Grafik 4.4: Einschätzung des Erfolgs der Unternehmensübernahme aus Sicht der Nachfolger in Prozent**

Signifikante Unterschiede in der Bewertung des Erfolgs zeigen sich aber in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (vgl. Tabelle 4.2). Während Nachfolger in Unternehmen mit mehr als 50 Mio. EUR Jahresumsatz die Übernahme mit einem Mittelwert von 1,0 als „voll und ganz erfolgreich“ bewerten, wird sie in Unternehmen mit Jahresumsätzen von unter 1 Mio. EUR mit einem Mittelwert von 2,3 als eher erfolgreich beurteilt.<sup>6</sup> Nachfolger in Unternehmen mit Jahresumsätzen zwischen 1 und unter 50 Mio. EUR schätzen die eigene Übernahme mit einem Mittelwert von 1,7 als erfolgreich und damit ebenfalls besser als die Nachfolger in kleinen Unternehmen ein.

**Tabelle 4.2: Einschätzung des Erfolgs der Unternehmensübernahme in Abhängigkeit von der Umsatzgrößenklasse des übernommenen Unternehmens - Mittelwerte**

	N	Mittelwert
unter 1 Mio. EUR Jahresumsatz	20	2,30
zwischen 1 und unter 50 Mio. EUR Jahresumsatz	51	1,69
mehr als 50 Mio. EUR Jahresumsatz	3	1,00

Anmerkung: 1= voll und ganz erfolgreich und 5=überhaupt nicht erfolgreich, n=74; Für die dargestellten Unterschiede gilt ein 1 %iges Signifikanzniveau (Oneway Anova).

<sup>6</sup> Die Antwort des Nachfolgers wurde mittels einer 5er-Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=voll und ganz erfolgreich und 5=überhaupt nicht erfolgreich.



Diese Unterschiede in der Bewertung des Erfolgs der Unternehmensübernahme könnten mehrere Ursachen haben. Neben der besonderen Ausrichtung kleiner Unternehmen auf die Person des Eigentümers, werden eine weniger professionelle Führung in kleinen Unternehmen sowie die Qualifikation der Nachfolger als Ursachen vermutet. Die Ausrichtung kleiner Unternehmen auf den Eigentümer zieht nach dem Generationswechsel eine Neuausrichtung auf den neuen Eigentümer nach sich. Die wenig professionelle Führung kleiner Unternehmen erschwert zudem die Übernahme der Geschäftsführung. Problemverschärfend kommt hinzu, dass kleine Unternehmen eher von den weniger gut qualifizierten Nachfolgern übernommen werden. All dies zusammen trägt vermutlich dazu bei, dass sich der Erfolg der Übernahme in kleinen Unternehmen nicht so schnell einstellt wie in großen Unternehmen.

### **4.3 Die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmensübergaben am Beispiel einer Branche**

#### **4.3.1 Zur Vorgehensweise**

Während in Kapitel 4.2 der Erfolg des Generationswechsels aus der subjektiven Sichtweise des Nachfolgers dargestellt wurde, verfolgt die nachfolgende Analyse das Ziel, die wirtschaftliche Entwicklung von übernommenen Unternehmen anhand von Umsatzzahlen zu betrachten und den Unternehmen der Gesamtbranche gegenüberzustellen. Insbesondere soll die Hypothese getestet werden, ob die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen im Generationswechsel gemessen am Umsatz vor und nach dem Generationswechsel einen – wie eingangs vermutet – U-förmigen Verlauf nimmt: Im Vorfeld der Betriebsübergabe führen unterlassene Investitionen zunächst zu einer schwachen Umsatzentwicklung der betroffenen Unternehmen. Nach der Übernahme steigen die Umsätze aufgrund der unter Kapitel 4.1 genannten Maßnahmen, wie beispielsweise der Auflösung des Investitionsstaus, sukzessive wieder an.

Die hier vorgenommene Untersuchung basiert auf einer Auswertung der Creditreform Unternehmensdatenbank vom September 2007. Mit einem Datenbankabruf konnten Geschäftsführerwechsel im Jahr 2003 in wirtschaftsaktiven Unternehmen<sup>7</sup>, die einen Umsatz von mindestens 50.000 EUR<sup>8</sup> und maximal 50 Mio. EUR<sup>9</sup> im Jahr erwirtschaften, herausgefiltert werden. Alle untersuchten Betriebe gehören zudem den Rechtsformen GmbH, OHG, KG, GmbH

---

<sup>7</sup> Wirtschaftsaktive Unternehmen: Geschäftspartner oder Gläubiger müssen mindestens einmal in den vergangenen zwei Jahren eine Creditreform-Auskunft über den Betrieb abgefragt haben.

<sup>8</sup> Kriterium für wirtschaftliche Substanz gemäß IfM Bonn.

<sup>9</sup> Durch die Beschränkung auf 50 Mio. EUR Jahresumsatz wurden nur kleine und mittlere Unternehmen in die Betrachtung einbezogen.

& Co. KG oder Einzelunternehmung an und sind im Handelsregister eingetragen. Sicherergestellt wurde zudem, dass kein erneuter Wechsel in der Geschäftsleitung nach dem Jahr 2003 stattfand. Um die Entwicklung der Unternehmen über einige Jahre hinweg verfolgen zu können, fließen die Umsatzkennzahlen dieser Unternehmen für den Zeitraum 2001 bis 2006 in die Untersuchung ein. Diese Zeitreihe erlaubt es, die Umsatzentwicklung zwei Jahre vor und drei Jahre nach dem Wechsel in der Geschäftsführung nachzuzeichnen. Um Konjunkturfekte, die sich auf die Umsatzentwicklung der übergebenen Unternehmen auswirken, kontrollieren zu können, werden die nachfolgenden Analysen im Vergleich zu Unternehmen der Gesamtbranche vorgenommen. Die Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung dieser Unternehmen vor und nach dem Übergabeprozess betrachtet exemplarisch einen spezifischen Wirtschaftszweig: Kraftfahrzeughandel und -reparatur (Wirtschaftszweig 50 gemäß der Klassifikation des Statistischen Bundesamtes). Dieser Wirtschaftszweig wurde wegen seiner Größe ausgewählt. Zudem können Brancheneffekte ausgeschlossen werden.

#### **4.3.2 Merkmale der Betriebsübergaben und der Gesamtbranche**

Insgesamt wurden 11.468 eingetragene Betriebe aus dem Wirtschaftsbereich Kraftfahrzeughandel und Kfz-Werkstätten in die Untersuchung einbezogen, für die vollständige Umsatzzahlen für die Zeitperiode 2001–2006 vorliegen. Hierunter finden sich 164 Fälle, bei denen im Jahr 2003 ein Wechsel in der Geschäftsleitung stattfand.

Die Unternehmen, bei denen die Geschäftsführung im Rahmen einer Unternehmensnachfolge wechselte, stammen aus ganz Deutschland (vgl. Tabelle 4.3). Knapp 24 % der im Jahr 2003 übergebenen Betriebe haben ihren Firmensitz in den neuen Bundesländern und Berlin. Dies ist ein etwas größerer Anteil als in der Gesamtbranche. Die mittelständischen Betriebe des Kfz-Gewerbes werden überwiegend von männlichen Geschäftsführern geführt. Hieran ändert sich beim Wechsel des geschäftsführenden Gesellschafters wenig. Während 15 % der inhabergeführten Betriebe des Wirtschaftszweiges zumindest einen weiblichen geschäftsführenden Gesellschafter aufweisen, sind es in der Gruppe der im Jahr 2003 übergebenen Betriebe knapp 18 %. Ein durchschnittliches Unternehmen des betrachteten Wirtschaftszweigs wurde im Jahr 1986 gegründet und wies demnach 2003 ein Unternehmensalter von rund 17 Jahren auf. Viele Betriebe aus der Branche sind jedoch weitaus jünger. Gemäß der Altersstruktur im Jahr 2003 sind knapp 41 % der Betriebe weniger als 10 Jahre alt. Nicht überraschend sind bei den untersuchten Betriebsübergaben solche Unternehmen ü-

berrepräsentiert, die sich bereits seit vielen Jahren am Markt befinden. So war zum Zeitpunkt der Übergabe gut ein Drittel der Kfz-Betriebe (34 %) älter als 25 Jahre.<sup>10</sup>

**Tabelle 4.3: Verteilung von Stichprobe und Grundgesamtheit**

	Betriebsübergaben in 2003	Gesamtbranche WZ 50
<b>Allgemeine Merkmale</b>		
Anzahl der berücksichtigten Unternehmen	164	11.468
Anteil ostdeutscher Betriebe (in Prozent)	23,8	18,4
Anteil weiblicher Geschäftsführer (in Prozent)	17,7	14,9
<b>Unternehmensalter im Jahr 2003 (Anteile in Prozent)</b>		
jünger als 10 Jahre	30,0	41,4
10 bis 25 Jahre	36,0	44,1
älter als 25 Jahre	34,0	14,6
<b>Beschäftigtengrößenklasse im Jahr 2003 (Anteile in Prozent)</b>		
bis 9 Beschäftigte	42,1	68,6
10 bis 19 Beschäftigte	23,0	16,2
20 bis 49 Beschäftigte	19,7	10,6
50 bis 99 Beschäftigte	8,7	3,1
100 und mehr Beschäftigte	6,6	1,5
Mittlere Beschäftigtenzahl	26,5	13,4
<b>Umsatzgrößenklasse im Jahr 2003 (Anteile in Prozent)</b>		
unter 1 Mio. EUR Umsatz/Jahr	22,5	35,5
1 bis unter 10 Mio. EUR Umsatz/Jahr	58,3	55,1
10 bis 50 Mio. EUR Umsatz/Jahr	19,3	9,4
<b>Rechtsform (Anteile in Prozent)</b>		
GmbH	79,0	66,0
KG	1,2	1,9
OHG	3,6	2,8
GmbH & Co. KG	7,3	10,6
Einzelfirma	8,9	18,6

Anmerkung: \*) exkl. Geschäftsführende Gesellschafter, \*\*) Alterstruktur der Betriebsübergaben im Jahr 2003, Gesamtbranche im Jahr 2007.

Quelle: Creditreform Unternehmensdatenbank. Stand: Herbst 2007

Hinsichtlich der Betriebsgrößenstruktur gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den im Jahr 2003 übergebenen Betrieben und der Gesamtbranche (vgl. Tabelle 4.3). So beschäftigte ein Kfz-Händler im Jahr 2003 durchschnittlich 13 Mitarbeiter, wobei die Hälfte der Betriebe gerade sechs Beschäftigte aufwies. Etwa sieben von zehn Unternehmen fallen in die kleinste Betriebsgrößenklasse „bis 9 Beschäftigte“. Diese Größenklasse ist damit mehr als eineinhalb Mal so stark besetzt wie die entsprechende Klasse bei den Unternehmensnachfolgen. Unternehmen, bei denen im Jahr 2003 ein Wechsel des geschäftsführenden Gesellschafters

<sup>10</sup> Dass drei von zehn der im Jahr 2003 übergebenen Betriebe weniger als zehn Jahre existieren, könnte in einigen Fällen die Folge einer Umgründung sein.

stattfand, sind auch im Mittel deutlich größer. Diese Betriebe verfügen im Durchschnitt über 27 Mitarbeiter, jeder Zweite beschäftigt mehr als 14 Arbeitnehmer. Über keinen einzigen angestellten Mitarbeiter verfügten 3,3 % der in 2003 übergebenen Betriebe.<sup>11</sup>

Zum Zeitpunkt der Übergabe erwirtschafteten knapp 23 % der übergebenen Unternehmen ein jährliches Umsatzvolumen von unter 1 Mio. EUR, wobei das nach dieser Kategorie kleinste fortgeführte Unternehmen im Jahr der Übergabe einen Umsatz von 53.000 EUR erzielte. Dies stützt die Annahme des IfM Bonn, wonach Familienunternehmen mit Jahresumsätzen von unter 50.000 EUR über keine ausreichende Substanz verfügen, die auf eine dritte Person übertragen werden könnte (vgl. Freund et al. 1995). Knapp vier von fünf der fortgeführten Betriebe konnten 2003 einen Jahresumsatz von 1 Mio. EUR oder mehr erzielen. Mit Blick auf die Gesamtbranche des Kfz-Gewerbes zeigt sich, dass fortgeführte Unternehmen insbesondere im Umsatzgrößenklassensegment ab 10 Mio. EUR Jahresumsatz überrepräsentiert sind (19,3 % gegenüber 9,4 %). Die größeren Umsatzvolumina der übergebenen Unternehmen deuten darauf hin, dass kleinere Betriebe mit geringen Umsätzen und geringer wirtschaftlicher Substanz nicht in dem Ausmaß einen Nachfolger zu finden scheinen, wie das in Unternehmen mit größerer Wirtschaftsaktivität der Fall ist.

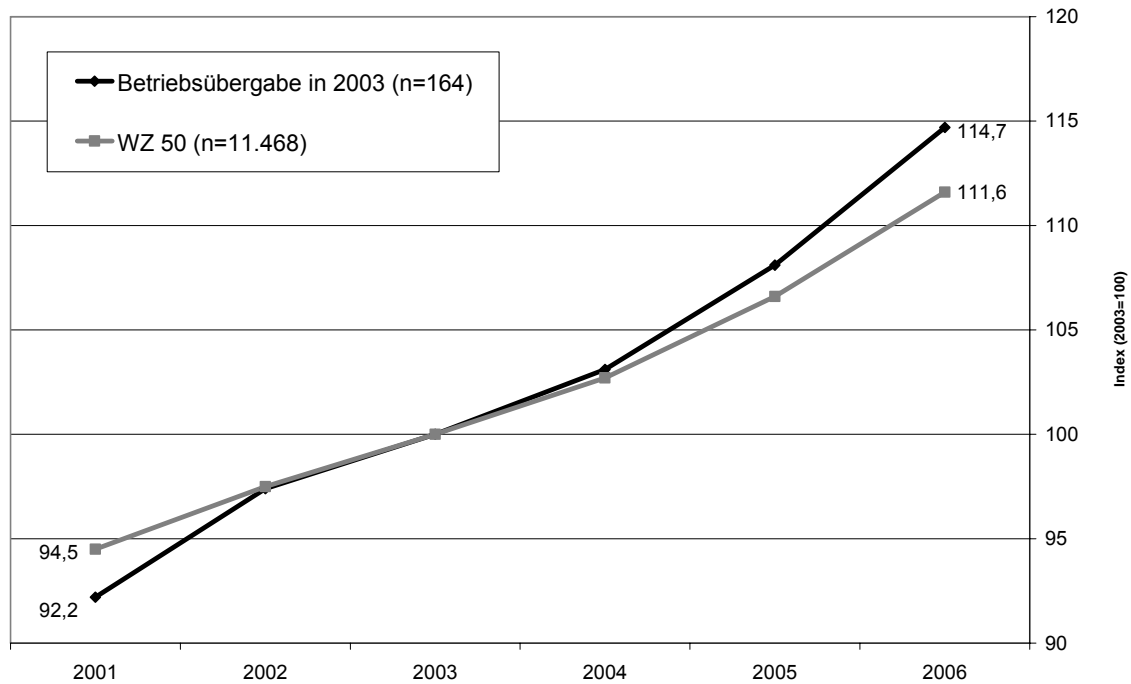
Im Vergleich zur Gesamtbranche der Kfz-Händler ist unter den ermittelten Betriebsübergaben häufiger die Rechtsform der GmbH und seltener die der Einzelfirma zu finden.

### 4.3.3 Analyse der Unternehmensentwicklung 2001–2006

Der Vergleich der Umsatzentwicklung zwischen den Unternehmen der Kfz-Branche insgesamt und den Betrieben im Generationswechsel ist aufgrund der unterschiedlichen Betriebsgrößenstruktur (vgl. Tabelle 4.3) nicht ohne weiteres möglich. Aufgrund der unterschiedlichen Größe und den damit verbundenen Umsatzdifferenzen wird eine Indexierung gewählt, um die Umsatzentwicklung besser vergleichen zu können.

---

<sup>11</sup> Vor dem Hintergrund der kommenden Erbschaftsteuerreform dürfte die Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach der Unternehmensfortführung von Interesse sein. Unter anderem ist im Gesetz vorgesehen, die Erbschaftsteuer zu erlassen, wenn 70 % der Arbeitsplätze – gemessen an der Lohnsumme – nach dem Generationswechsel erhalten bleiben. Für das Beispiel der untersuchten Übergaben des Kfz-Gewerbes könnte diese Hürde in den allermeisten Fällen geschafft worden sein. So konnten 72,4 % der fortgeführten Unternehmen ihre Belegschaftsgröße seit 2003 zumindest konstant halten. Eine deutliche Verringerung der Mitarbeiterzahl um mehr als 30 % mussten lediglich 11,9 % der fortgeführten Kfz-Betriebe vornehmen.



Quelle: Creditreform

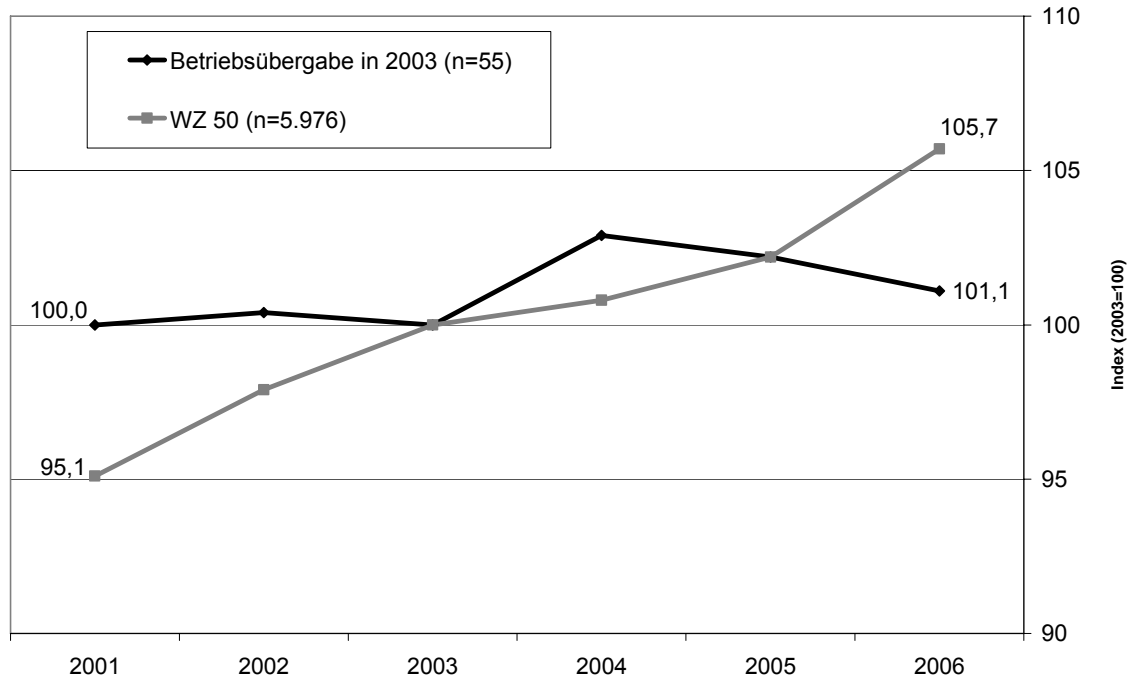
**Grafik 4.5: Entwicklung des durchschnittlichen Umsatzes zwischen 2001 und 2006: Betriebsübergaben und Gesamtbranche**

Der durchschnittliche Umsatz in der betrachteten Kfz-Branche wächst zwischen 2001 und 2004 relativ kontinuierlich mit rund 3 % pro Jahr (vgl. Grafik 4.5). In den Jahren 2005 und 2006 beschleunigte sich der jährliche Umsatzanstieg. Ursache dafür dürften vorgezogene Käufe langlebiger und teurer Konsumgüter wie Automobile im Vorfeld der Umsatzsteuererhöhung zum 1. Januar 2007 sein. Die Kfz-Händler und Werkstätten haben offensichtlich von dieser Sonderkonjunktur profitiert.

Die Entwicklung der im Jahr 2003 übergebenen Unternehmen weist Ähnlichkeiten mit der Gesamtbranche auf, allerdings gibt es auch wesentliche Unterschiede zum allgemeinen Branchentrend. So wuchs der durchschnittliche Umsatz der übergebenen Unternehmen insbesondere von 2001 auf 2002 deutlich stärker als der der Gesamtbranche. Nach einer Phase der Parallelentwicklung zwischen 2003 und 2004 entwickeln sich die fortgeführten Unternehmen ab 2005 deutlich positiver im Vergleich zu Unternehmen der Gesamtbranche. Die eingangs formulierte Hypothese eines U-förmigen Verlaufs der Umsatzentwicklung lässt sich demnach bei einer Betrachtung aller Betriebsübergaben nicht bestätigen.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die beiden betrachteten Gruppen beträchtliche Größenunterschiede aufweisen, die sich auch in ihrer Umsatzentwicklung niederschlagen dürften. Bevor die Hypothese des U-förmigen Verlaufs fallen gelassen wird, sollen deswegen nach Unternehmensgrößenklassen differenzierte Analysen durchgeführt werden.

Dabei werden die verfügbaren Unternehmensdaten in zwei Beschäftigtengrößenklassen unterteilt: Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten und Betriebe, die 10 bis 49 Mitarbeiter aufweisen.



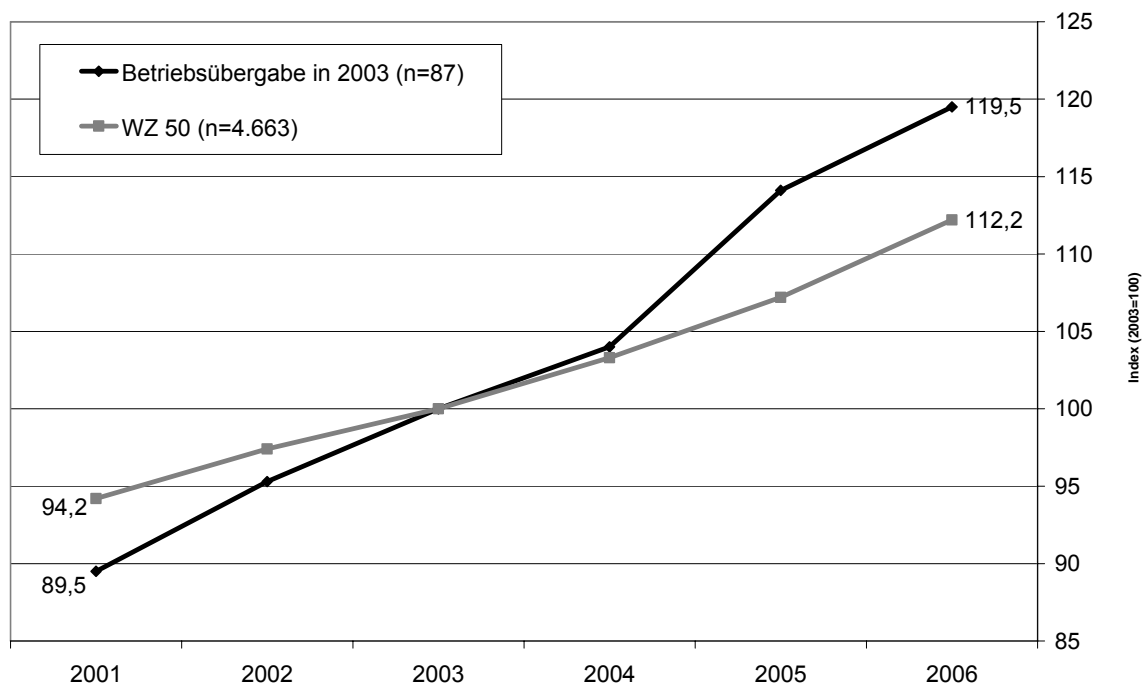
Quelle: Creditreform

**Grafik 4.6: Umsatzentwicklung der Betriebsgrößenklasse bis neun Beschäftigte**

Für die Beschäftigtengrößenklasse mit maximal neun Mitarbeitern ergibt sich folgendes Bild (vgl. Grafik 4.6): Ein durchschnittlicher Kfz-Betrieb verzeichnete seit Beginn des Untersuchungszeitraums im Jahr 2001 einen kontinuierlichen Umsatzanstieg, der allerdings zwischen 2003 und 2005 etwas geringer ausfiel als in den Jahren zuvor und danach. So summiert sich das Umsatzplus seit 2001 auf gut 11 %. Dagegen blieb der Umsatz in der Gruppe der übergebenen Unternehmen zwischen 2001 und 2003 weitgehend unverändert. Im Jahr 2004 konnten fortgeführte Betriebe einen leichten, allerdings über dem Branchendurchschnitt liegenden Umsatzanstieg erzielen. In den nachfolgenden Jahren waren die Umsätze, anders als in der Gesamtbranche, wieder leicht rückläufig. Insgesamt liegt das Umsatzplus der übergebenen Unternehmen zwischen 2001 und 2006 bei 6 % und ist damit deutlich geringer als das der Gesamtbranche. Die schwache Umsatzentwicklung kleinerer Kfz-Betriebe in der Vor-Übergabephase könnte durch die eingangs beschriebenen unterlassenen Investitionen des Alteigentümers erklärt werden. Für den Ausreißer im Jahr 2004 lassen sich nur schwerlich Argumente finden. Anscheinend gab es keine Startschwierigkeiten bei der neuen Geschäftsführung. Jedoch erwies sich der kurzfristige Umsatzanstieg nur als ein Strohfeuer. Die Versäumnisse der alten Unternehmensleitung scheinen eine dauerhaft positive Umsatzentwicklung zu blockieren. Selbst in dem für die Branche sehr guten Jahr 2006 vermochten es

die fortgeführten Unternehmen dieser Betriebsgrößenklasse nicht, einen Umsatzzuwachs zu erzielen.

Der Umsatzverlauf der zweiten untersuchten Betriebsgrößenklasse – Betriebe mit 10 bis 49 Beschäftigten – zeigt ein anderes Bild (vgl. Grafik 4.7). So ist zwar auch während des gesamten betrachteten Zeitraums von 2001 bis 2006 ein kontinuierlicher Anstieg beim durchschnittlichen Umsatz zu erkennen. Insgesamt steigt der durchschnittliche Umsatz in der Kfz-Branche zwischen 2001 und 2006 um rund 18 %. Ähnlich wie bei der kleineren Betriebsgrößenklasse fällt auch hier der Umsatzzuwachs im Jahr 2006 größer aus als in den Vorjahren. Die Besonderheiten der Branchenkonjunktur in diesem Jahr wurden bereits angesprochen. Insgesamt ist die Entwicklung der mittleren und größeren Unternehmen der Kfz-Branche allerdings etwas besser als die der kleineren Kfz-Betriebe.

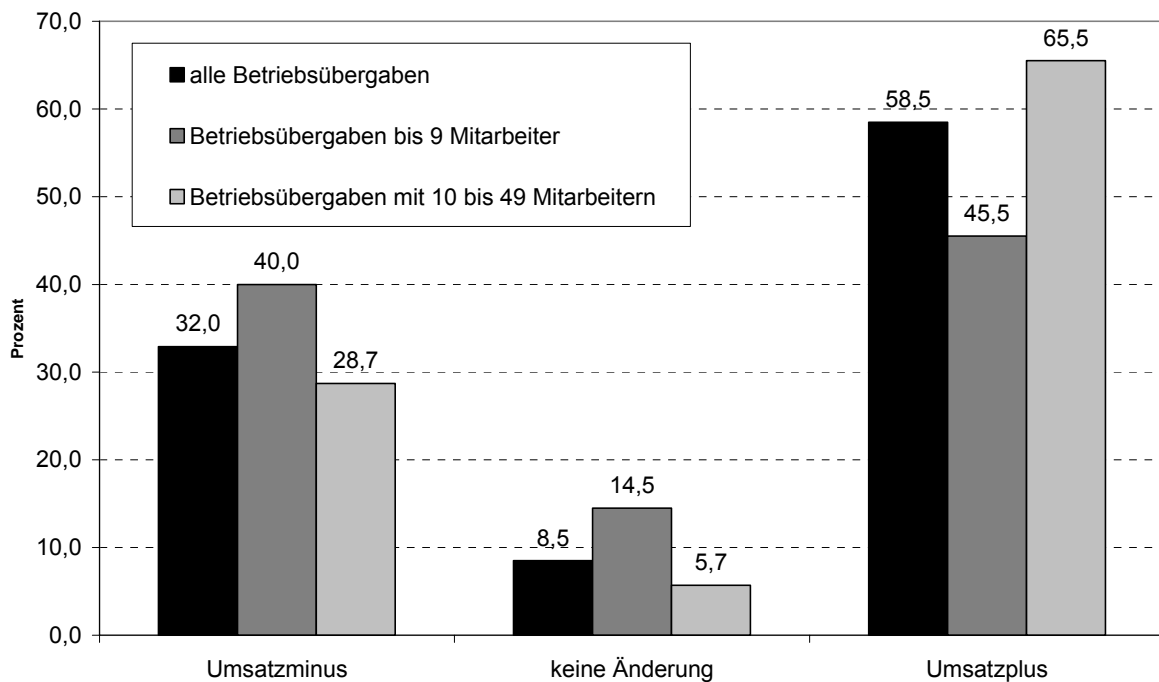


Quelle: Creditreform

**Grafik 4.7: Umsatzentwicklung der Betriebsgrößenklasse 10 bis 49 Beschäftigte**

Die Umsatzentwicklung der Betriebsübergaben innerhalb der Betriebsgrößenklasse 10 bis 49 Mitarbeiter unterscheidet sich insofern von der Gesamtbranche, als der Umsatzanstieg von Beginn an und über den gesamten betrachteten Zeitraum hinweg stärker ausfällt. Gemessen am Basisjahr 2003 erreichen fortgeführte Betriebe im Jahr 2006 einen Indexstand von 119,5 Punkten. Die Gesamtbranche kommt im gleichen Zeitraum nur auf 112,2 Zähler. War bei den Betriebsübergaben der unteren Betriebsgrößenklasse noch eine unterdurchschnittliche Umsatzentwicklung zu beobachten, kann von einem Umsatzknick infolge des Generationswechsels bei den mittleren Unternehmen überhaupt nicht die Rede sein. Ein

Grund für die abweichende Entwicklung zwischen den beiden Betriebsgrößenklassen könnte darin liegen, dass in den größeren Unternehmen vor der Übernahme eventuell weniger desinvestiert wurde als in den kleineren. Weitere Ursachen könnten – wie in Kapitel 4.2 bereits angedeutet – in der besonderen Ausrichtung kleiner Unternehmen auf die Person des Eigentümers, in der weniger professionellen Führung sowie der zu vermutenden geringeren Qualifikation von Nachfolgern in diesen begründet liegen.



Quelle: Creditreform

**Grafik 4.8: Umsatzentwicklung der Betriebsübergaben 2001–2006**

Nachdem oben die jährliche Entwicklung der Umsätze dargestellt wurde, soll nun betrachtet werden, wie viele fortgeführte Unternehmen zwischen 2001 und 2006 einen Umsatzanstieg erreichen und wie viele einen Rückgang hinnehmen müssen (vgl. Grafik 4.8). Die Ergebnisse zeigen, dass ein knappes Drittel aller Betriebsübergaben (32 %) im Jahr 2006 einen geringeren Umsatz aufweist als im Ausgangsjahr 2001. Für 8,5 % gab es trotz des Geschäftsführerwechsels in diesem Zeitraum keinerlei Änderung bei den Umsatzzahlen. In gut jedem zweiten Fall (58,5 %) zahlen sich die Betriebsübergabe und der damit verbundene Wechsel im Management allerdings aus. Knapp 23 % der Unternehmen mit einem Umsatzplus konnten die Erlöse sogar mindestens verdoppeln. Die Detailanalyse zeigt allerdings ein zweigeteiltes Bild: Vor allem sind es fortgeführte Unternehmen mittlerer Größe, die gegenüber der Vor-Übergabephase zulegen können. Beinahe zwei Drittel der Unternehmen mit 10 bis 49 Angestellten konnte zwischen 2001 und 2006 einen Umsatzzuwachs erwirtschaften. Bei den kleineren Betriebsübergaben schafften das lediglich knapp 46 %. Die Gesamtbranche zeigt in der unteren Betriebsgrößenklasse eine leicht bessere Entwicklung als fortgeführte Betrie-



be (vgl. Tabelle 4.4). Dies kann an den zuvor dargestellten Problemen liegen, die sich insbesondere bei Unternehmensübernahmen in kleineren Unternehmensgrößenklassen ergeben. Anders sieht es beim Vergleich der mittleren Unternehmen aus: Während 28,7 % der mittleren fortgeführten Unternehmen zurückgehende Umsätze verkraften mussten, liegt dieser Anteil in der Gesamtbranche mit 29,5 % leicht darüber. Betrachtet man den Anteil der Unternehmen, die ein Umsatzwachstum erreichen können, fällt der Unterschied noch deutlicher aus. Bei 58,0 % der Kfz-Betriebe mit 10 bis 49 Beschäftigten zeigte der Umsatztrend zwischen 2001 und 2006 nach oben. Für die betrachteten Betriebsübergaben liegt der Vergleichswert rund acht Prozentpunkte darüber.

**Tabelle 4.4: Umsatzentwicklung der Branche WZ 50 2001–2006 (Angaben in Prozent)**

	alle Unternehmen	bis 9 Mitarbeiter	10 bis 49 Mitarbeiter
Umsatzminus	30,3	31,9	29,5
keine Änderung	15,8	19,6	12,5
Umsatzplus	53,9	48,4	58,0

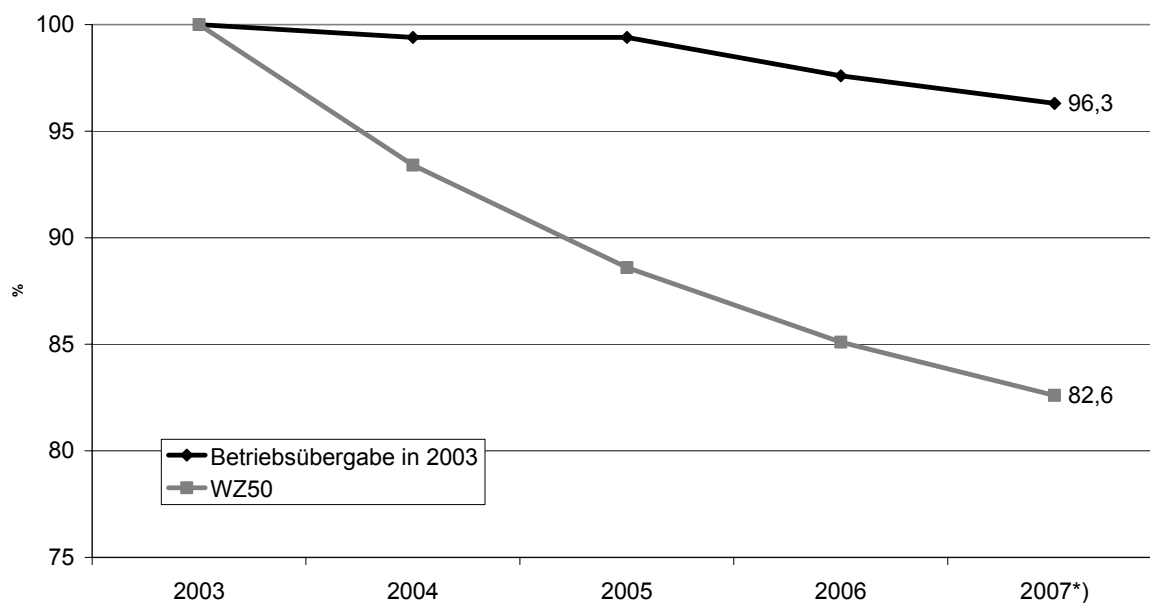
Quelle: Creditreform Unternehmensdatenbank

Folgende grundlegende Feststellungen ergeben sich aus der bisherigen Analyse: Erstens, der Erfolg eines Generationswechsels hängt anscheinend sehr stark von der Betriebsgröße ab. So können mittlere Unternehmen im Generationswechsel sowohl in der Vorübergabephase als auch nach dem Wechsel einen stärkeren Umsatzanstieg erzielen als übergebene Unternehmen aus der unteren Betriebsgrößenklasse. Zweitens, die Umsatzentwicklung der untersuchten Betriebsübergaben weicht von jener der Gesamtbranche ab. Während Unternehmensfortführungen mit 10 bis 49 Beschäftigten innerhalb des Betrachtungszeitraums deutlich besser abschneiden als die Gesamtbranche, stellt sich das Ergebnis bei den kleineren Betriebsübergaben gerade umgekehrt dar, da ein durchschnittlicher Kfz-Betrieb den Umsatz seit 2001 deutlich kräftiger steigern konnte als ein übergebener Betrieb. Die vermutete U-förmige Umsatzentwicklung im Zug des Generationswechsels konnte anhand der analysierten Daten schließlich nicht bestätigt werden.

#### **4.3.4 Das Überleben der betrachteten Unternehmensübergaben**

Neben der Umsatzentwicklung kann die Liquidationsrate als Erfolgsmaß herangezogen werden. Nach Recherchen auf Basis der Creditreform-Unternehmensdatenbank weisen im September 2007 insgesamt sechs Kfz-Betriebe (3,7 %), die im Jahr 2003 einen Generationswechsel vollzogen haben, ein Insolvenzzeichen auf. Bei einem der insolventen Unternehmen begannen die Zahlungsschwierigkeiten bereits im Jahr 2004. Drei weitere Betriebe sind seit 2006 zahlungsunfähig und zwei seit dem Jahr 2007. Die Überlebensrate liegt vier Jahre nach der Betriebsübergabe damit bei 96,3 %. Der Vergleichswert für alle im Jahr 2003 wirtschaftsaktiven Kfz-Betriebe beläuft sich auf 82,6 % (vgl. Grafik 4.9). Mit anderen Worten:

17,4 % der Unternehmen aus dem Kfz-Gewerbe, die 2003 als wirtschaftsaktiv eingestuft wurden, sind 2007 wieder vom Markt verschwunden.<sup>12</sup> Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Betriebsfortführungen gegenüber der Vergleichsgruppe eine deutlich geringere Sterberate aufweisen. Ein Grund dafür dürfte freilich sein, dass diese Betriebe zum Zeitpunkt des Generationswechsels im Mittel deutlich größer waren als ein durchschnittlicher Branchenvertreter und damit weniger insolvenzgefährdet. Zudem waren die fortgeführten Unternehmen übergabefähig in dem Sinn, dass sich ein Nachfolger für die Übernahme des Betriebs gefunden hat. Mit anderen Worten: Der Vergleich der Überlebensraten ist dahingehend verzerrt, als die Betriebsübergaben eine Positivauslese darstellen.



Anmerkung: \*) Stand: September 2007.

Quelle: Creditreform

**Grafik 4.9: Überlebensrate von Betriebsübergaben und Gesamtbranche (2003=100)**

#### 4.4 Fazit

Im Zeitraum von 2005 bis 2009 ist schätzungsweise jedes sechste Familienunternehmen in Deutschland von der Regelung der Nachfolge betroffen. Mit der Vorbereitung und Durchführung der Unternehmensübergabe treten Familienunternehmen in eine instabile Lebensphase ein, da viele Alteigentümer aufgrund der bevorstehenden Nachfolge strategische Unternehmensentscheidungen verschieben. Der vermutete Investitionsstau wirkt sich dabei nicht nur auf die Umsatzentwicklung der Unternehmen in der Vor-Übergabephase, sondern auch auf

<sup>12</sup> Folgende Kriterien wurden berücksichtigt: WZ-Klassifikation 50, kein Insolvenzzeichen, Mindestumsatz 50.000 EUR, Höchstumsatz von 50 Mio. EUR im Jahr, GmbH, Gründung vor 2002.

die Nach-Übergabephase aus. So werden die unterlassenen Investitionen zwar i. d. R. vom Nachfolger nachgeholt, trotzdem dauert es eine Weile, bis sich diese Wende im übernommenen Unternehmen auch in einer positiven Umsatz- und Gewinnentwicklung niederschlägt. Mittelfristig ist eine positive Entwicklung von Umsatz und Gewinn der übernommenen Unternehmen zu erwarten, da Nachfolger i. d. R. einen langfristigen Planungshorizont verfolgen, der auf Erhalt bzw. Wachstum des Unternehmens gerichtet ist.

Diese vermuteten Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase konnten auf Basis der schriftlichen Befragung von Nachfolgern in Bayern empirisch gestützt werden. Zwar haben die Nachfolger den Schwierigkeitsgrad und die Komplexität des Generationswechsels vor der Übernahme relativ gut eingeschätzt. Dennoch zeigte sich in einigen Punkten, dass die tatsächlichen Erfahrungen im Nachfolgeprozess von den Erwartungen abwichen – wenn auch nicht in großem Ausmaß. Positiv überrascht wurden die Nachfolger von der großen unternehmensinternen Unterstützung, die ihnen durch die Mitarbeiter der übernommenen Unternehmen zuteil wurde. Größer als erwartet war zudem die Höhe des Kapitalbedarfs. Die Mehrzahl der Nachfolger gibt zudem an, dass nach der Übernahme des Unternehmens zunächst der Investitionsstau aufgelöst und das Unternehmen umstrukturiert werden musste. Dies könnte als Folge der unterlassenen Investitionen durch den Alteigentümer in der Vor-Übergabephase interpretiert werden.

Die nach der Übernahme vorgenommenen Veränderungen haben sich nach Selbsteinschätzung der befragten Nachfolger im Durchschnitt positiv auf die Rentabilität sowie die internen und externen Beziehungen des Unternehmens ausgewirkt. Negative Auswirkungen der Übernahme traten lediglich bei der Finanzkraft einiger Unternehmen auf. Summa summarum bewertet der Durchschnitt der befragten Nachfolger die eigene Übernahme entsprechend als Erfolg, was die Vermutung stärkt, dass sich übernommene Unternehmen mittelfristig positiv entwickeln. Allerdings bewerteten Nachfolger in größeren Unternehmen den Erfolg signifikant positiver als Nachfolger in kleinen Unternehmen, was darauf hindeutet, dass sich übernommene Unternehmen in der Nach-Übergabephase in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße unterschiedlich entwickeln.

Dies bestätigt auch die Analyse in Kapitel 4.3, wo anhand von Umsatzzahlen auf Basis der Creditreform-Datenbank die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen in der Vor- und Nachübergabephase überprüft wurde. Aus der Analyse ergeben sich folgende wesentliche Ergebnisse: Erstens, der Erfolg eines Generationswechsels hängt anscheinend sehr stark von der Betriebsgröße ab. So können mittlere Unternehmen im Generationswechsel sowohl in der Vor-Übergabephase als auch nach dem Wechsel einen stärkeren Umsatzanstieg erzielen als übergebene Unternehmen aus der unteren Betriebsgrößenklasse. Zweitens, die Umsatzentwicklung der untersuchten Betriebsübergaben weicht von der Gesamtbranche ab.

Während Unternehmensfortführungen mit 10 bis 49 Beschäftigten innerhalb des Betrachtungszeitraums deutlich besser abschneiden als die Gesamtbranche, stellt sich das Ergebnis bei den kleineren Betriebsübergaben gerade andersherum dar. Hier kann ein durchschnittlicher Kfz-Betrieb den Umsatz seit 2001 deutlich kräftiger steigern als bei einer Betriebsübergabe. Somit scheint sich der Wechsel an der Führungsspitze von Kfz-Betrieben insbesondere bei Unternehmen mit maximal neun Beschäftigten nicht in dem Maß positiv auszuwirken wie bei größeren Betrieben der Branche. Inwieweit dieses Ergebnis etwa auf den Einfluss unterlassener Investitionen im Vorfeld der Betriebsübergabe oder auf andere Ursachen – wie die besondere Ausrichtung kleiner Unternehmen auf die Person des Eigentümers, die tendenziell weniger professionelle Führung kleiner Unternehmen oder die zu vermutende geringere Qualifikation von Nachfolgern in kleinen Unternehmen – zurückzuführen ist, konnte an dieser Stelle nicht erschöpfend überprüft werden.

Der vorliegende Beitrag stellt mangels verfügbarer Längsschnittstudien zu diesem Thema einen ersten Versuch dar, die Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase zu analysieren. Bei der Bewertung der Ergebnisse gilt es zu beachten, dass die beiden genutzten Datenquellen eine Positivauslese der Unternehmen darstellen, die den Übergabeprozess in dem Sinne erfolgreich zu Ende geführt haben, weil ein Nachfolger gefunden wurde. Im Fall der schriftlichen Befragung der Nachfolger konnten zudem nur die Nachfolger befragt werden, welche die Herausforderungen der Übernahme erfolgreich absolviert haben, d. h. am Markt verblieben sind. Weiterführende multivariate Analysen mit einer größeren Zahl potenzieller Einflussfaktoren auf den Geschäftsverlauf nach einem Generationswechsel wie etwa das Bildungsniveau des Nachfolgers sind nötig. Es besteht daher weiterer Forschungsbedarf in diesem bis dato recht wenig erforschten Themengebiet der Unternehmensnachfolge.

**Literatur zu Kapitel 4**

- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F. und D. Wolfenzon (2007), Inside the Family Firm: the Role of Families in Succession Decisions and Performance, in: Quarterly Journal of Economics, Ausgabe 122 (2), S. 647 – 691.
- Bloom, N. und J. Van Reenen (2006), Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, in: CEPR Discussion Papers 5581.
- Cadbury, A. (2000), Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's, London.
- Forst, M. (1992), Management-Buy-out und Buy-in als Form der Übernahme mittelständischer Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 48 NF, Stuttgart.
- Freistaat Sachsen (2006), Mittelstandsbericht 2005/2006. Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand – Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit.
- Freund, W. (2002), Frauen in der Unternehmensnachfolge, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 91 NF, Wiesbaden, S. 43 – 60.
- Freund, W. (2004), Unternehmensnachfolgen in Deutschland, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106 NF, Wiesbaden, S. 57 – 88.
- Freund, W., Kayser, G. und E. Schröer (1995), Generationenwechsel im Mittelstand – Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995-2000, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 109, Bonn.
- Freund, W. und G. Kayser (2007), Unternehmensnachfolge in Bayern. Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 173, Bonn.
- Isfan, K. (2002), Unternehmensübernahmen durch Frauen - Identifikation und Mobilisierung von Unternehmerinnenpotenzial zur Sicherung der familieninternen Unternehmensnachfolge, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 93 NF, Wiesbaden.

- Kayser, G. und W. Freund (2004), Unternehmensnachfolge in der Hansestadt Hamburg – Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn im Auftrag der Handelskammer Hamburg, in: Handelskammer Hamburg (Hrsg.), Unternehmensnachfolge in Hamburg - Handlungsnotwendigkeiten und Begründungen, Hamburg, S. 21 – 65.
- Kerkhoff, E., Ballarini, K. und D. Keese (2004), Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (Hrsg.), Beiträge zur Mittelstandsforschung Band 7, Karlsruhe.
- L-Bank (2006), Existenzgründung in Baden-Württemberg – Das Ziel: ein guter Start, Karlsruhe.
- Regionomica (2000), Endbericht Vorschau Unternehmensnachfolgen / Betriebsübernahmen – im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg.
- Schröer, E. und W. Freund (1995), Der Beitrag des Aus- und Weiterbildungswesens zur Erschließung von Nachfolgerpotential – Eine empirische Studie zum Generationswechsel im Mittelstand, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 112, Bonn.
- Schröer, E. und W. Freund (1999), Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 136, Bonn.
- Schröer, S. und G. Kayser (2006), Beratungsbedarf und Beratungspraxis bei Unternehmensnachfolgen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2006, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 112 NF, Wiesbaden, S. 1 – 44.

## Anhang 4

**Tabelle 4.5: Veränderungen nach der Übernahme in Abhängigkeit von der Branche in Prozent**

		Branche				Gesamt
		Produzierendes Gewerbe	Handel	personen-nahe DL	unternehmensnahe DL	
Technologie in Produktion und Verwaltung	Veränderungen	52,1	22,9	20,8	4,2	100
	keine Veränderungen	16,7	58,3	25,0	0,0	100
Gesamt		45,0	30,0	21,7	3,3	100

Anmerkung: n=60.

**Tabelle 4.6: Veränderungen in der Finanzkraft des Unternehmens in Abhängigkeit von der Art der Nachfolge in Prozent**

		Art der Nachfolge		Gesamt
		Familienintern	Extern	
Finanzkraft des Unternehmens	positive	41,9	28,6	37,5
	negative	9,3	28,6	15,6
	weder noch	48,8	42,9	46,9
Gesamt		100	100	100

Anmerkung: n=64; Die Unterschiede sind nicht signifikant (Chi-Quadrat-Test).

**Tabelle 4.7: Finanzierungsform in Abhängigkeit von der Art der Nachfolge in Prozent**

Finanzierungsform	Art der Nachfolge	
	familieninterne Nachfolge	externe Nachfolge
Eigenmittel des Nachfolgers	39,6	77,8
Darlehen des Übergebers	12,5	22,2
Bankkredite	27,1	50,0
Fördermittel	8,3	55,6
Beteiligungskapital durch Aufnahme eines zusätzlichen aktiven Teilhabers in die Unternehmensleitung	4,2	5,6
Beteiligungskapital durch eine Beteiligungskapitalgesellschaft	0,0	5,6
Vererbung / Schenkung	70,8	0,0
Verkauf von Unternehmensteilen	4,2	0,0
Pacht	10,4	5,6

Anmerkung: n=66; Mehrfachnennungen möglich.



## **IMPRESSUM**

### **Verantwortlich für den Inhalt**

Michael Bretz M.A., Leiter Abteilung Wirtschafts- und Konjunkturforschung, Verband der Vereine Creditreform e.V., Neuss

Dr. Norbert Irsch, Chefvolkswirt, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

Dr. Bernhard Lagemann, Leiter des Kompetenzbereiches Empirische Industrieökonomik, RWI Essen

Dr. Georg Licht, Leiter Forschungsbereich Industrieökonomik und Internationale Unternehmensführung, ZEW Mannheim

Prof. Dr. Frank Wallau, Wissenschaftlicher Geschäftsführer, IfM Bonn

### **Autoren**

#### *Kapitel 1*

Dr. Klaus Borger, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

Dr. Hardy Gude, Creditreform, Neuss

unter Mitarbeit von

Dr. Dirk Engel, RWI Essen

Dr. Frank Reize, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

#### *Kapitel 2*

Dr. Dirk Engel, RWI Essen

Dr. Karsten Kohn, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

Rechtsanwältin Anne Sahm, Creditreform, Neuss

Dr. Hannes Spengler, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

unter Mitarbeit von

Dipl.-Math. Brigitte Günterberg, IfM Bonn

Dipl.-Volksw. Georg Metzger, ZEW Mannheim

#### *Kapitel 3*

Dipl.-Volksw. Wolfgang Dürig, RWI Essen

Dr. Michael Rothgang, RWI Essen

Dr. Volker Zimmermann, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

#### *Kapitel 4*

Dipl.-Kffr. Nadine Schlömer, IfM Bonn

Dr. Hardy Gude, Creditreform, Neuss

Dr. Rosemarie Kay, IfM Bonn

### **Koordination**

Dr. Katrin Ullrich, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

### **Bitte zitieren Sie den MittelstandsMonitor wie folgt:**

*Bei Referenz auf den gesamten Bericht*

KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.) 2008, Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. MittelstandsMonitor 2008 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.

*Bei Referenz auf einzelne Kapitel z.B.*

Borger, K. und H. Gude (2008), Die konjunkturelle Lage kleiner und mittlerer Unternehmen, in: KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.), Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. MittelstandsMonitor 2008 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 1–36.

Veröffentlicht am 6. März 2008

Die Publikation kann im Internet unter [www.mittelstandsmonitor.de](http://www.mittelstandsmonitor.de) kostenlos herunter geladen werden.