

# Kurzfassung

## Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge

von André Pahnke, Rosemarie Kay und Susanne Schlepphorst

IfM-Materialien Nr. 254

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

## **Kurzfassung**

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

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

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

### **... und nach dem Eigentümerwechsel**

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

### **Es gibt kein Patentrezept für die Übergabe**

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

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

### **Zurückhaltendes Verhalten ist mitunter ökonomisch-rational**

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

### **Wegen fehlendem Patentrezept ist individuelle Beratung von großer Bedeutung**

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

→ zur Publikation "**Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge**"