ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Levering, Britta; Schlömer-Laufen, Nadine

Research Report

Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen: Notwendigkeit und Ausgestaltung

IfM-Materialien, No. 219

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

Suggested Citation: Levering, Britta; Schlömer-Laufen, Nadine (2012) : Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen: Notwendigkeit und Ausgestaltung, IfM-Materialien, No. 219, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/70258

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen

- Notwendigkeit und Ausgestaltung -

von

Britta Levering und Nadine Schlömer-Laufen

IfM-Materialien Nr. 219

IfM BONN

Materialien

Impressum

Herausgeber

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

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen

Ansprechpartner

Britta Levering
Dr. Nadine Schlömer-Laufen

IfM-Materialien Nr. 219
ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Dezember 2012

Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen - Notwendigkeit und Ausgestaltung

Public support for company successions - necessity and policy design

Britta Levering, Nadine Schlömer-Laufen

IfM-Materialien Nr. 219, Dezember 2012

Zusammenfassung

In der vorliegenden Studie wurde der Frage nachgegangen, welche öffentlichen Unterstützungsleistungen für Nachfolgen in Deutschland angeboten werden und inwiefern eine staatliche Förderung notwendig ist. Neben einer Bestandsaufnahme des Förderangebots wurden die Probleme des Nachfolgeprozesses im Rahmen einer Literaturanalyse herausgearbeitet. Die Literaturanalyse zeigt, dass eine Nachfolgeförderung aus wohlfahrtstheoretischer Sicht nicht gerechtfertigt ist. Jedoch liefern der Nachteilsausgleich für systematisch benachteiligte Unternehmen oder Personengruppen und der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe eine Begründung sowohl für die Beratungsförderung als auch die Finanzierungsförderung von Übernehmern, die sich mit der Nachfolge erstmalig eine eigene Existenz aufbauen. Beratungsprogramme für Übergeber sind lediglich in der frühen Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase einer Nachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen gerechtfertigt.

JEL: D60, D82, H 50, L26, M 13

Schlagwörter: *Nachfolgen, Öffentliche Förderung, Wohlfahrtstheorie*

Abstract

The present study addresses the question what types of public support measures for company successions are offered in Germany and to what extent state support is necessary. In addition to a compilation of public support programmes, problems in company successions are analysed based on a literature review. The literature review shows that public support for company successions cannot be justified from the perspective of welfare economics. However, compensation for systematic disadvantages of specific individuals or business types and the principle of help for self-help provide an adequate explanation for subsidies. These can be granted for consultancy services as well as for financial support for transferees, who set up their own business for the first time by way of company succession. Consultancy services for transferors are only justified during the early awareness raising and preparatory stage of a company succession in small and medium-sized enterprises.

Key words: *company successions, public support, welfare-theory*

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten im Text III

Verzeichnis der Übersichten und Tabellen im Anhang III

Zusammenfassung V

1 Einleitung 1
1.1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchungen 1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit 2

2 Der Markt für Unternehmensnachfolgen 3
2.1 Charakteristika von Unternehmensnachfolgen 3
2.2 Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern 6
2.3 Die Kaufpreisverhandlungen und die Entscheidung zur Übernahme 8
2.4 Alternativen zur Unternehmensübergabe 11

3 Die Ausgestaltung der finanziellen Förderung von Nachfolgen 13
3.1 Das derzeitige Fördersystem 13
3.1.1 Methodische Vorgehensweise bei der Erfassung 15
3.1.2 Angebot und Ausgestaltung der Finanzierungshilfen 16
3.1.2.1 Angebot von Finanzierungshilfen auf Bundes- und Landesebene 16
3.1.2.2 Die Fördergegenstände 20
3.1.2.3 Die Antragsberechtigten 20
3.1.3 Angebot und Ausgestaltung von Beratungshilfen 23
3.1.3.1 Angebot von Beratungshilfen auf Bundes- und Landesebene 23
3.1.3.2 Die Fördergegenstände 26
3.1.3.3 Die Antragsberechtigten 28

4 Überprüfung der Notwendigkeit einer staatlichen Nachfolgeförderung 30
4.1 Theoretischer Analyserahmen 30
4.1.1 Marktversagen als Rechtfertigung für eine öffentliche Förderung 30
4.1.2 Der Nachteilsausgleich und der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe als Rechtfertigung für eine öffentliche Förderung 34
4.2 Überprüfung der Rechtfertigung einer staatlichen Nachfolgeförderung durch Marktversagen 35

4.2.1 Informationsasymmetrien in der Suchphase 36
4.2.1.1 Suchkosten 36
4.2.1.2 Möglichkeiten zur Reduzierung von Suchkosten 37
4.2.1.3 Praxisrelevanz 37
4.2.1.4 Bewertung 41
4.2.2 Informationsasymmetrien in der Verhandlungsphase in Bezug auf das zu übertragende Unternehmen 41
4.2.2.1 Unsicherheiten potentieller Nachfolger 41
4.2.2.2 Möglichkeiten zur Überwindung von Unsicherheiten 43
4.2.2.3 Praxisrelevanz 45
4.2.2.4 Bewertung 50
4.2.3 Informationsasymmetrien in der Verhandlungsphase in Bezug auf den Übernehmer 50
4.2.3.1 Unsicherheiten des Eigentümers 50
4.2.3.2 Möglichkeiten zur Überwindung von Unsicherheiten 52
4.2.3.3 Praxisrelevanz 54
4.2.3.4 Bewertung 57
4.2.4 Informationsasymmetrien auf dem Finanzmarkt in Bezug auf das Unternehmen und den Übernehmer 57
4.2.4.1 Unsicherheiten der Kreditgeber 57
4.2.4.2 Möglichkeiten zur Überwindung von Unsicherheiten 59
4.2.4.3 Praxisrelevanz 60
4.2.4.4 Bewertung 61
4.2.5 Unteilbarkeiten und Externe Effekte 62
4.3 Überprüfung der Rechtfertigung von Beratungshilfen durch den Nachteilsausgleich sowie den Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe 63
4.4 Überprüfung der Rechtfertigung von Finanzierungshilfen durch den Nachteilsausgleich 65

5 Fazit und Handlungsempfehlungen 67

Anhang 83

Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten im Text

Übersicht 1: Finanzierungshilfen in Deutschland 18

Übersicht 2: Beratungshilfen in Deutschland 25

Verzeichnis der Übersichten und Tabellen im Anhang

Übersicht A1: Liste der Teilnehmer an den Experteninterviews 83

Übersicht A2: Bundesweit verfügbare Finanzierungshilfen 84

Übersicht A3: Finanzierungshilfen in den neuen Bundesländern 85

Übersicht A4: Finanzierungshilfen in den neuen Bundesländern 86

Übersicht A5: Fanzierungshilfen in den neuen Bundesländern 87

Übersicht A6: Finanzierungshilfen in den neuen Bundesländern 88

Übersicht A7: Finanzierungshilfen in den alten Bundesländern 89

Übersicht A8: Finanzierungshilfen in den alten Bundesländern 90

Übersicht A9: Finanzierungshilfen in den alten Bundesländern 91

Übersicht A10: Finanzierungshilfen in den alten Bundesländern 92

Übersicht A11: Bundesweit verfügbare Beratungshilfen 93

Übersicht A12: Beratungshilfen in den neuen Bundesländern 94

Übersicht A13: Beratungshilfen in den neuen Bundesländern 95

Übersicht A14: Beratungshilfen in den alten Bundesländern 96

Übersicht A15: Beratungshilfen in den alten Bundesländern 97

Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Studie war die Beantwortung der Frage, inwiefern Unternehmensnachfolgen öffentlich gefördert werden und ob diese Förderung notwendig ist beziehungsweise welche Formen der Förderung aus volkswirtschaftlicher Sicht geboten sind. Hierzu wurde zunächst das derzeitige Angebot an Förderhilfen für Nachfolgen untersucht. Besondere Relevanz kommt dabei Beratungs- und Finanzierungshilfen zu, die Übergebern und Übernehmern vor Abschluss des Vertrages zur Unternehmensübertragung offen stehen. Hilfen für Nachfolgen werden sowohl vom Bund als auch von den Ländern angeboten. Sie stammen in der Regel aus den Bereichen der Gründungs- und Wachstumsförderung. Die Bestandsaufnahme des Förderangebots zeigt, dass Übergeber und Übernehmer zwar zahlreiche Möglichkeiten haben, öffentliche Hilfe zu erhalten, dass die Identifizierung relevanter Programme aber mit einigen Schwierigkeiten behaftet ist.

Die Frage, inwiefern die Nachfolgeförderung notwendig ist, wurde mittels einer Analyse der theoretischen und empirischen Literatur zur Unternehmensnachfolge beantwortet. Als Begründung für eine Förderung können die Wohlfahrtstheorie, der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe sowie der Nachteilsausgleich dienen. Gemäß der Wohlfahrtstheorie sind öffentliche Hilfen nur gerechtfertigt, wenn die Märkte vollständig (generelles Marktversagen) oder für bestimmte Personen- oder Unternehmensgruppen (partielles Marktversagen) versagen. Zu Marktversagen kommt es, wenn trotz ökonomisch rationalen Verhaltens aller Marktakteure sogenannte Marktunvollkommenheiten wie unvollkommene Informationen, Unteilbarkeiten und externe Effekte auftreten und durch Anpassungsstrategien der Marktteilnehmer (wie z.B. vertragliche Regelungen) nicht überwunden werden können. Aber auch wenn kein Marktversagen vorliegt, können staatliche Eingriffe ins Marktgeschehen aus politischer Sicht gerechtfertigt werden. Nämlich dann, wenn sich für bestimmte Personen- oder Unternehmensgruppen systematische Nachteile im Vergleich zu anderen Gruppen ergeben (Nachteilsausgleich). Beratungshilfen sollten zudem die eigene Initiative von Unternehmen unterstützen und sie in die Lage versetzen, künftige Problemsituationen selbstständig zu überwinden (Hilfe zur Selbsthilfe).

Die Analyse der Literatur zur Unternehmensnachfolge belegt, dass der Markt für Unternehmensübertragungen durch unvollkommene Informationen geprägt ist. Externe Effekte und Unteilbarkeiten wirken sich dagegen weniger stark auf das Nachfolgegeschehen aus. Unvollkommene Informationen treten zum ei-

nen bei der Suche des Übergebers nach einem geeigneten Nachfolger und bei der Suche des Übernehmers nach einem geeigneten Unternehmen auf. Zum anderen spielen sie während der Verhandlungen zwischen Übergeber und Übernehmer sowie zwischen Übernehmer und Kreditgeber eine Rolle. In der Suchphase führen unvollkommene Informationen dazu, dass die Suche mit hohen Kosten verbunden ist. Es liegen aber keine Hinweise darauf vor, dass Unternehmensübertragungen infolgedessen regelmäßig scheitern. In der Verhandlungsphase sind die beteiligten Parteien mit Unsicherheiten hinsichtlich des jeweiligen Vertragspartners oder des zu übertragenden Unternehmens konfrontiert. Von diesen Unsicherheiten sind vor allem unternehmensexterne Nachfolger betroffen, die erstmalig eine Existenz gründen. Bei ökonomisch rationalem Verhalten können die Unsicherheiten des Gründers aber weitgehend überwunden werden. Es liegt kein Marktversagen vor. Zuweilen bleiben die Unsicherheiten jedoch infolge nicht rationalen Verhaltens bestehen, und es treten weitere Informationsprobleme auf. Dies betrifft vor allem Nachfolgen in kleinen und mittleren Unternehmen. Staatliches Eingreifen in den Markt für Unternehmensübertragungen lässt sich so nicht rechtfertigen.

Die Analyse des Nachfolgeprozesses zeigt aber auch, dass Übergabe- und vor allem Übernahmeinteressierte vielfach auf externe Beratungsleistungen angewiesen sind. Übernahmeinteressierte benötigen zudem häufig Fremdkapital zur Übernahmefinanzierung. Dabei haben übernahmeinteressierte Existenzgründer und die Übergeber von kleinen und mittleren Unternehmen einen Nachteil gegenüber anderen Übernehmern und Übergebern. Die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen wird für alle Interessierten durch Intransparenz auf dem Beratermarkt und damit einhergehende Unsicherheiten hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Beratungsangebote erschwert. Von diesen Unsicherheiten sind übernahmeinteressierte Existenzgründer aufgrund fehlender Erfahrung mit der Inanspruchnahme externer Beratungen am stärksten betroffen. Aber auch die Übergeber kleiner und mittlerer Unternehmen haben einen Nachteil gegenüber den Eigentümern von großen Unternehmen. Übernahmeinteressierte Existenzgründer haben darüber hinaus bei der Fremdkapitalaufnahme einen Nachteil gegenüber anderen Übernehmern, weil sie in der Regel über weniger Eigenkapitel und Sicherheiten verfügen. Da Beratungshilfen zudem den Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe erfüllen sollten, lässt sich die Beratungsförderung für Übergeber nur dann rechtfertigen, wenn sich der Übergeber in einer frühen Phase der Übergabe befindet und die Beratung dazu dient, den Unternehmenseigentümer auf die zukünftige Problematik der Nachfolge vorzubereiten.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchungen

In zahlreichen Studien zum Generationswechsel im Mittelstand sind die Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen sowie der damit verbundene volkswirtschaftliche Schaden - insbesondere im Hinblick auf den Arbeitsmarkt - untersucht worden (vgl. z.B. ALBACH/FREUND 1989; FREUND et al. 1995; WUPPERTALER KREIS e.V. 1998; GRUHLER 1998). Weniger diskutiert wurde die Überlegung, dass die Unternehmensfluktuation nicht grundsätzlich negativ zu beurteilen ist. Stilllegungen von Unternehmen, die als Folge eines wettbewerbsbedingten Wandels aus dem Markt ausscheiden und durch Neugründungen ersetzt werden können, sind aus volkswirtschaftlicher Sicht wünschenswert. Lediglich Stilllegungen von Unternehmen, die sich aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung nicht kurzfristig durch Neugründungen ersetzen lassen, sind kritisch zu beurteilen (vgl. SCHRÖER/FREUND 1999).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie häufig es am Markt für Unternehmensnachfolgen zu volkswirtschaftlich unerwünschten Stilllegungen kommt. Daran schließt sich die Frage an, inwieweit es notwendig ist, Unternehmensnachfolgen öffentlich zu fördern, um volkswirtschaftliche Schäden zu vermeiden. In der wissenschaftlichen Literatur blieben diese Fragen bisher weitgehend unbeantwortet (vgl. BERLEMANN et al. 2007). Ziel der vorliegenden Studie ist es daher, diese Forschungslücke zu schließen, indem die Notwendigkeit einer öffentlichen Nachfolgeförderung sowie deren Ausgestaltung geprüft werden. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf der Frage, ob ein Markteingriff notwendig ist, um sicherzustellen, dass alle Unternehmen einen Nachfolger[1] finden, die aus volkswirtschaftlicher Sicht weitergeführt werden sollten. Inwiefern Unternehmen aufgrund von Problemen nach der Unternehmensübertragung geschlossen werden müssen, ist nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Die Studie richtet sich folglich auf die Phase vor Abschluss des Vertrages zur Unternehmensübertragung beziehungsweise bis zum Unternehmenskauf.

---

[1] Zur einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden darauf verzichtet, weibliche und männliche Schreibformen zu verwenden. Wenn nicht anders kenntlich gemacht, sind jeweils beide Geschlechter gemeint. Die Autoren verbinden hiermit keine diskriminierende Absicht.

1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Um die Berechtigung von staatlichen Unterstützungsleistungen für die Phase vor Abschluss des Vertrages zur Unternehmensübertragung zu prüfen, muss der Markt für Unternehmensübertragungen näher betrachtet werden. Insbesondere müssen die einzelnen Phasen des Zusammenfindens von Übergeber und Übernehmer sowie die in diesen Phasen auftretenden Probleme und deren Lösungsmöglichkeiten genauer analysiert werden. Die theoretische Grundlage dieser Untersuchungen bildet die Wohlfahrtstheorie. Als Rechtfertigungsgründe werden zudem der Nachteilsausgleich sowie der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe hinzugezogen.

Die Studie ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel zwei werden zunächst die wichtigsten Merkmale des Marktes für Unternehmensnachfolgen dargestellt. Anschließend wird in Kapitel drei eine Bestandsaufnahme des derzeitigen öffentlichen Förderangebots vorgenommen. Schließlich wird in Kapitel vier analysiert, ob staatliches Eingreifen in den Markt für Unternehmensübertragungen gerechtfertigt ist. Aufbauend auf diesen Analyseschritten werden in Kapitel fünf ein Fazit hinsichtlich der Notwendigkeit einer öffentlichen Nachfolgeförderung gezogen sowie Handlungsempfehlungen zur Modifikation des Förderangebots gegeben.

2 Der Markt für Unternehmensnachfolgen

Wie viele Familienunternehmen[2] in Deutschland jährlich vom bisherigen Eigentümer an einen Nachfolger übertragen werden, lässt sich den amtlichen Statistiken nicht entnehmen.[3] Auch in empirischen Studien zum Nachfolgegeschehen spielt die quantitative Dimension eine untergeordnete Rolle (vgl. MÜLLER et al. 2011). Über die Größe des Marktes für Unternehmensnachfolgen können daher nur Vermutungen angestellt werden. HAUSER et al. (2010) rechnen auf Grundlage ihrer Schätzungen zwischen 2010 und 2014 in Deutschland insgesamt mit etwa 110.000 Unternehmensnachfolgen. Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten einer quantitativen Marktanalyse, beschränkt sich der folgende Abschnitt auf einen qualitativen Überblick. Es soll gezeigt werden, wodurch sich Nachfolgen auszeichnen, wie Übergeber und Übernehmer auf dem Markt für Nachfolgen zusammen finden, wie sich der Kaufpreis für zu übertragende Unternehmen bildet und wie das Verhalten der Marktakteure determiniert wird.

2.1 Charakteristika von Unternehmensnachfolgen

Unter einer Unternehmensnachfolge wird die Übertragung der Leitung eines Familienunternehmens vom bisherigen Eigentümer auf seinen Nachfolger verstanden. Gleichzeitig mit dem Führungswechsel erfolgt in der Regel auch ein Übergang des Eigentums. Ein bloßer Übergang des Eigentums ohne gleichzeitigen Leitungswechsel stellt keine Unternehmensnachfolge dar. Eine Unternehmensnachfolge liegt ferner nur dann vor, wenn die Übergabe der Unternehmensführung ihre Gründe in der Person des Eigentümergeschäftsführers hat. Solche Gründe sind zum Beispiel Alter, Unfall, Krankheit, Tod, die Aufga-

---

2 Ein Familienunternehmen ist nach WOLTER/HAUSER (2001) gegeben, wenn bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen zugleich der Geschäftsführung des Unternehmens angehören. Nach HAUNSCHILD/WOLTER (2010) liegt bei rund 95 % aller Unternehmen Leitung und Eigentum in einer Hand, beziehungsweise das Eigentum bei einer Familie und die Leitung bei einem Mitglied dieser Familie.

3 Die Gewerbeanzeigenstatistik gibt zwar Auskunft über Übernahmen/Übergaben, diese entsprechen allerdings nicht der in dieser Studie verwendeten Definition von Unternehmensnachfolgen (vgl. Kapitel 2.1). Insbesondere beziehen sich die ausgewiesenen Übernahmen/Übergaben nicht ausschließlich auf Familienunternehmen, sondern auch auf Unternehmen bei denen Eigentum und Leitung nicht in einer Hand liegen. Zudem wird auch die Pacht/Verpachtung zur Übernahme hinzugezählt, was nicht dem hier verwendeten Nachfolgeverständnis entspricht. Außerdem problematisch ist beispielsweise, dass nur der gewerbliche Bereich erfasst wird, freie Berufe sind nicht enthalten.

be der Erwerbstätigkeit oder die Aufnahme einer abhängigen Beschäftigung aus persönlichen Gründen (vgl. FREUND 2004).

Eine Nachfolge kann entweder familienintern oder familienextern erfolgen. Nach Berechnungen des IfM Bonn (04.12.2012) auf Basis einer Metaanalyse von 17 Studien werden 54 % der Nachfolgen familienintern und 46 % familienextern geregelt. Bei der familieninternen Nachfolge wird die Übernahme der Unternehmensleitung durch ein oder mehrere Familienmitglieder vertraglich oder stillschweigend festgelegt. Dabei ist es möglich, dass der Rückzug des Altunternehmers aus der Leitung nicht zwingend zu einer Veränderung der Eigentumsverhältnisse führt. Wenn auch das Eigentum an den familieninternen Nachfolger übergeht, dann erfolgt dies in vielen Fällen durch Vererbung oder (Teil-) Schenkung und seltener durch einen Unternehmensverkauf. Bei einer Vererbung ist zu bedenken, dass möglicherweise nicht ins Unternehmen eingebundene Erben ausbezahlt werden müssen (vgl. SYGUSCH 2008; BIELER 1996). Für die familieninterne Nachfolge sehen die Alteigentümer den empirischen Untersuchungen von MOOG et al. (2012) zufolge zumeist einen Sohn und seltener eine Tochter oder mehrere Kinder vor. Nur wenige Alteigentümer planen die Übergabe an ein anderes, entfernteres Familienmitglied.

Die familienexterne Unternehmensnachfolge ist stets durch einen gleichzeitigen Übergang von Eigentum und Leitung gekennzeichnet. Die Übergabe erfolgt in der Regel auf der Grundlage eines Kaufvertrages zwischen dem Alteigentümer (Verkäufer) und seinem Nachfolger (Käufer). Möglich ist sowohl der Kauf des gesamten Unternehmens als auch der Kauf von Unternehmensanteilen (vgl. MERTENS 2004). Familienexterne Unternehmensnachfolgen lassen sich ferner nach der vorherigen Bindung an das Unternehmen in unternehmensinterne und unternehmensexterne Nachfolgen unterscheiden. Nach aktuellen Berechnungen des IfM Bonn (04.12.2012) werden dabei gut ein Drittel der familienexternen Nachfolgen unternehmensintern und knapp zwei Drittel unternehmensextern geregelt. Bei unternehmensinternen Nachfolgen erfolgt die Übernahme entweder durch einen oder mehrere Mitarbeiter (sogenannter Employee-Buy-Out (EBO)) oder durch leitende Angestellte (sogenannter Management-Buy-Out (MBO)). Bei unternehmensexternen Nachfolgen wird das Unternehmen entweder von einer Privatperson, die nicht bereits selbstständig ist (sogenannter Management-Buy-In (MBI)), von einem Finanzinvestor oder von einem anderen Unternehmen (sogenannter strategischer Käufer) übernommen. Bei den anderen Unternehmen kann es sich um Lieferanten (vertikale Übernahme), Kunden (vertikale Übernahme), Wettbewerber (horizontale Übernahme) oder Unternehmen einer anderen Branche (laterale Übernahme)

handeln (vgl. KELLER/HOHMANN 2007). Nach MOOG et al. (2012) favorisiert die Mehrzahl der befragten Alteigentümer bei einer unternehmensexternen Nachfolge den Verkauf an ein anderes Unternehmen. Für gut die Hälfte sind auch externe Führungskräfte als Nachfolger denkbar. Eine Übertragung an Finanzinvestoren wird dagegen nur selten von den ausscheidenden Unternehmern angestrebt.

Bei familieninternen, unternehmensinternen (EBO oder MBO) und unternehmensexternen Nachfolgen durch Privatpersonen (MBI) handelt es sich aus Sicht des Übernehmers um eine Existenzgründung durch Betriebsübernahme (sogenannte selbstständig-derivative Gründung).[4] Das heißt, der Übernehmer wagt den Schritt aus einer abhängigen Beschäftigung oder Nicht-Erwerbstätigkeit in die Selbstständigkeit, indem er ein bestehendes Unternehmen übernimmt (vgl. SZYPERSKI/NATHUSIUS 1977). Die Unternehmensnachfolge stellt für den Übernehmer damit in der Regel ein einmaliges Ereignis dar, für das keine Erfahrungswerte vorliegen (vgl. SCHRÖER/KAYSER 2006).[5] Die familieninterne Nachfolge unterscheidet sich wesentlich von anderen Existenzgründungen, weil sie in der Regel längerfristig und bis ins Detail geplant werden konnte. Die Ausnahme hiervon ist gegeben, wenn durch einen frühen, unerwarteten Tod des Eigentümers, das Unternehmen ungeplant übergeben werden muss. Während familienexterne Übernahmegründer im Vergleich zu Neugründern in der Regel einen höheren Finanzierungsbedarf haben, benötigen familieninterne Nachfolger häufig nur geringe oder gar keine finanziellen Mittel (vgl. WERNER/ULLRICH 2013, SPELSBERG 2011).

Bei unternehmensexternen Nachfolgen durch ein Unternehmen handelt es sich um Unternehmensfusionen oder Akquisitionen (sogenannte unselbstständig-derivative Gründungen) (vgl. Szyperski/Nathusius 1977). Bei einer Fusion

---

4 Unternehmensgründungen lassen sich in originäre und in derivative Gründungen unterscheiden. Während sich originäre Gründungen auf den vollständigen Neuaufbau einer Unternehmung ohne Rückgriff auf bereits vorhandene Unternehmensteile beziehen, ist unter einer derivativen Gründung die Übernahme eines bestehenden Unternehmens zu verstehen (vgl. SYGUSCH 2008; SZYPERSKI/NATHUSIUS 1977). Ein empirischer Vergleich der Entscheidung für eine Unternehmensneugründung mit der Entscheidung für eine Übernahme eines bestehenden Unternehmens unter der Berücksichtigung personen-, unternehmens-, und umfeldbezogener Faktoren findet sich bei WERNER/ULLRICH (2013).

5 Eine Ausnahme hiervon stellen die sogenannten Mehrfachgründer dar. Hierbei handelt es sich um Unternehmer, die sich entweder nacheinander (Serial Entrepreneur) oder gleichzeitig (Parallel Entrepeneur) mit der Gründung mehrerer Unternehmen befassen und dieses nach Vollendung der Gründungsphase verkaufen (vgl. WESTHEAD/WRIGHT 1998).

übernimmt ein bestehendes Unternehmen ein anderes Unternehmen und gliedert dieses in seinen Entscheidungsbereich als Tochtergesellschaft ein. Bei einer Akquisition erwirbt ein Unternehmen entweder Gesellschaftsanteile (sogenannte Share Deals) oder einzelne oder alle Vermögensgegenstände eines anderen Unternehmens (sogenannte Asset Deals), welches sowohl vorher als auch nachher rechtlich selbstständig ist (vgl. KELLER/HOHMANN 2007). Die unselbstständig-derivative Gründung unterscheidet sich von der selbstständig-derivativen Gründung dadurch, dass der Gründer als Angestellter eines bereits bestehenden Unternehmens handelt und mit der Nachfolge nicht die eigene Selbstständigkeit anstrebt. Denkbar ist zudem, dass ein Unternehmen mehrfach andere Unternehmen übernimmt und somit bereits Erfahrungswerte für solche Transaktionen vorliegen (vgl. Szyperski/Nathusius 1977). Unselbstständig-derivative Gründungen können dem Markt für Mergers and Acquisitions (M&A Markt) zugeordnet werden.[6] M&A-Transaktionen, bei denen sich nur der Kapitaleigner ändert, reine Immobilien-Transaktionen, Minderheitsbeteiligungen und Übernahmen, bei denen der Grund für die Transaktion nicht in der Person des Übergebers liegt, sind nicht als Nachfolgen zu bezeichnen (vgl. WEBER 2009).

2.2 Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern

Auf dem Markt für Unternehmensübertragungen treffen Übergabe- und Übernahmeinteressierte zusammen. Die Phase des Zusammenfindens, welche Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist, wird als Matchingphase bezeichnet. Die Matchingphase endet mit dem Zustandekommen des Übernahme- beziehungsweise Kaufvertrages. Sie lässt sich nach SCHLÖMER/KAY (2008) in eine Suchphase und eine Verhandlungsphase untergliedern. Die Suchphase dient dem Kennenlernen von Übergeber und Übernehmer sowie der Bekanntgabe des Übergabe- beziehungsweise Übernahmewunsches. Um Hilfe bei der Suche zu erhalten, können beide Parteien auf den Beratermarkt zugreifen. Allerdings ist die Suchphase nicht für alle Nachfolgearten gleich be-

---

6 In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff einer M&A-Transaktion zuweilen sehr weit gefasst, so dass hierunter alle Formen von Unternehmenstransaktionen fallen. Dann können neben unselbstständig-derivativen Gründungen auch weitere Sonderformen von Unternehmenskäufen unter dem Begriff M&A subsumiert werden. Hierzu zählen unter anderem auch MBO und MBI als besondere Formen von selbstständig-derivativen Gründungen (vgl. KELLER/HOHMANN 2007). Hier soll jedoch nur die unselbstständig-derivative Gründung als M&A-Transaktion bezeichnet werden. Dieses Verständnis von M&A-Transaktionen entspricht der Definition, die verschiedenen M&A-Marktüberblicken von Forschungsinstituten oder Beratungsgesellschaften zu Grunde liegt (vgl. z.B. ZEW 2012; JANSEN et al. 2004; DELOITTE 2012; SPANNINGER 2011).

deutsam. Bei familieninternen und unternehmensinternen Nachfolgen erübrigt sich eine Suchphase, weil Übergeber und Übernehmer einander bereits kennen. In diesen Fällen wird direkt mit den Verhandlungen begonnen. Bei unternehmensexternen Nachfolgen hingegen müssen Übergabeinteressierte und Übernahmeinteressierte zunächst nacheinander suchen. Idealerweise finden sowohl Übergabe- als auch Übernahmeinteressierte mehrere potenziell passende Nachfolger bzw. mehrere Unternehmen. Mit diesen Nachfolgekandidaten werden dann erste Verhandlungen geführt.

Ziel des Verhandlungsprozesses ist es, bei allen Nachfolgearten eine Entscheidung darüber zu treffen, ob und wie die Nachfolge mit dem jeweiligen Verhandlungspartner geregelt werden kann. Während der Übergabeinteressierte prüft, ob der Nachfolgkandidat seinen Vorstellungen entspricht und er den geforderten Kaufpreis zahlen will und kann, überprüft der Übernahmeinteressierte die Qualität des Unternehmens. Darüber hinaus können weitere organisationsinterne und -externe Akteure den Übernahmeprozess zu beeinflussen versuchen, um so Ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Zu diesen Akteuren zählen insbesondere Mitarbeiter, Anteilseigner, die Familie des Unternehmenseigentümers, bisherige Kreditgeber sowie Kunden und Lieferanten. Da diese Parteien jedoch nicht direkt am Abschluss des Übernahme- bzw. Kaufvertrages beteiligt sind, können sie auch nur indirekt Einfluss auf die Übergabe- beziehungsweise Übernahmeentscheidung nehmen, indem sie Druck auf die jeweilige Vertragspartei ausüben. Dieser Druck kann zum einen ökonomischer Natur sein, wenn zum Beispiel große und wichtige Lieferanten oder Kunden mit einer Aufkündigung des Vertragsverhältnisses drohen. Zum anderen kann sozialer Druck ausgeübt werden. Dabei sind die Möglichkeiten zur Einflussnahme umso größer, je enger die persönliche Bindung zur jeweiligen Vertragspartei ist (vgl. SEEGHITZ 2000).

Können sich beide Parteien grundsätzlich eine Nachfolgelösung miteinander vorstellen, so folgen weitere Verhandlungsrunden. In dieser Phase des Matchings wird auch auf den Beratermarkt sowie den Kapitalmarkt zugegriffen. Zum einen können Übergeber und Übernehmer den Rat externer Berater wie M&A-Berater, Steuerberater und Rechtsanwälte zukaufen, um spezifische Probleme des Nachfolgeprozesses zu lösen und die Details der Nachfolge zu klären. Zum anderen sind übernahmeinteressierte Käufer häufig auf den Kapitalmarkt angewiesen, weil Unternehmenskäufe sowie andere im Zuge der Unternehmensübernahme anfallende Kosten nicht vollständig aus dem Vermögen des Übernehmers finanziert werden können (vgl. MERTENS 2004, SYGUSCH 2008, SEEGHITZ 2000). Kann keine Einigung zwischen dem

Übergabe- und dem Übernahmeinteressierten erzielt werden oder scheitert die Finanzierung, stehen sowohl Übergabe- als auch Übernahmeinteressierte vor der Entscheidung, die Suche erneut aufzunehmen oder den Plan der Übergabe beziehungsweise den Plan der Übernahme aufzugeben.

2.3 Die Kaufpreisverhandlungen und die Entscheidung zur Übernahme

Die Einigung auf einen Unternehmenskaufpreis stellt bei familienexternen und bei familieninternen Nachfolgen, die nicht durch Vererbung und Schenkung erfolgen, den Schwerpunkt der Verhandlungsphase dar. Dabei unterliegt die Kaufpreisermittlung einer besonderen Problematik. Im Gegensatz zu anderen Gütermärkten gibt es auf dem Markt für Unternehmensübertragungen beziehungsweise für Unternehmenskäufe keinen einheitlichen Marktpreis. Das lässt sich dadurch erklären, dass die Unternehmenspopulation sehr heterogen ist und die Unternehmen somit nicht ohne Weiteres miteinander vergleichbar sind. Daher bilden sich Unternehmenspreise in der Regel in individuellen Verhandlungen zwischen dem Alteigentümer und dem Käufer, wobei divergierende Kaufpreisvorstellungen den empirischen Untersuchungen von PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005) zufolge in einem Viertel aller Fälle eine Hauptursache für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen darstellen. Im Verhandlungsprozess um den Kaufpreis versuchen beide Parteien ein für sich besonders günstiges Ergebnis zu erzielen beziehungsweise ihren eigenen Vorteil zu maximieren. Dabei spielen sowohl ökonomische als auch nicht-ökonomische Einflussfaktoren eine Rolle. Als nicht-ökonomische Faktoren sind beispielsweise das Verhandlungsgeschick der Vertragsparteien, deren taktisches Vorgehen, Zeitdruck oder psychologische Aspekte zu nennen (vgl. BEHRINGER 1999; HATZIG 1995; KERKHOFF et al. 2004).

Die wichtigste ökonomische Grundlage für die Kaufpreisbildung ist der Unternehmenswert (vgl. HATZIG 1995). Dieser bemisst sich an dem Nutzen, den der jeweilige Eigentümer aus dem Unternehmen zieht. Dieser Nutzen wird sich für den Alteigentümer anders darstellen als für seinen Nachfolger. Der Wert, den ein potentieller Käufer einem Unternehmen beimisst, stellt den Grenzpreis dar, bei dem sich der Unternehmenskauf gerade noch für ihn lohnt. Ist der vereinbarte Preis höher, wird ein rational handelnder Übernahmeinteressierter nicht zum Unternehmenskauf bereit sein. Umgekehrt ist der Eigentümer nicht zum Verkauf bereit, wenn in den Verhandlungen nur ein Preis erzielt werden kann, der unter dem Wert liegt, den der Alteigentümer dem Unternehmen zuspricht (vgl. BEHRINGER 1999).

Der ökonomische Nutzen und damit der Wert eines Unternehmens entsprechen dem Gegenwartswert aller zukünftig zu erwartenden finanziellen Überschüsse, die der jeweilige Eigentümer mit dem Unternehmen erwirtschaften kann (vgl. BEHRINGER 1999). Dabei wird der Unternehmenswert auf unterschiedlichste Art und Weise beeinflusst. Betriebliche Faktoren[7], die sich auf den Unternehmenswert auswirken, können als feststehend betrachtet werden und ändern sich mit einem Eigentümerwechsel zunächst nicht. Auf Grundlage dessen kann ein objektivierter Unternehmenswert ermittelt werden, welcher sich an vernünftigerweise realisierbaren Zukunftserwartungen orientiert. Zu bedenken sind hierbei allerdings Unsicherheiten über zukünftige Entwicklungen. Werden weitere wertbildende Faktoren in die Unternehmensbewertung einbezogen, ergibt sich der subjektive Unternehmenswert, der dem Käufer beziehungsweise dem Verkäufer als Entscheidungshilfe hinsichtlich der Kaufpreisfindung dient (vgl. REITER 2010).

Der individuelle Unternehmenswert hängt insbesondere bei mittelständischen Unternehmen vor allem von der Qualität des Eigentümers als Unternehmer ab (vgl. REITER 2010). Zudem wirken sich die wirtschaftlichen Ziele und Pläne des Eigentümers auf den Wert aus, den er dem Unternehmen beimisst (vgl. BEHRINGER 1999). Unter Umständen schätzt ein strategischer Käufer den Wert eines Unternehmens höher ein. Dann ist er auch bereit einen höheren Kaufpreis zu zahlen als ein Existenzgründer, weil sich für ihn aus dem Kauf des Unternehmens Wettbewerbsvorteile ergeben, beispielsweise durch die Integration eines nachgelagerten Marktes. Auch die Präferenz für zukünftige oder heutige Gewinne hat Einfluss darauf, welchen Kaufpreis Übernahmeinteressierte zu zahlen bereit sind. Finanzinvestoren interessieren sich beispielsweise anders als familieninterne Nachfolger für die Ertragschancen des Unternehmens auf mittlere Sicht, weit in der Zukunft liegende Gewinne sind weniger wichtig (vgl. UNU 2012).

Neben ökonomischen Faktoren können bei der Unternehmensbewertung auch emotionale Aspekte eine Rolle spielen. So überschätzen Alteigentümer den Wert ihres Unternehmens häufig aufgrund persönlicher Verbundenheit zum Unternehmen (vgl. BERLEMANN et al. 2007). Darüber hinaus spielen die allgemeine Wirtschaftslage sowie die Nachfrage-Angebots-Situation am Markt

---

7 Hierzu zählen zum Beispiel das Alter, der technische Zustand und die Reproduzierbarkeit der Anlagen im Unternehmen, die Betriebszugehörigkeit und die Qualifikationen der Mitarbeiter sowie die Umweltsituation auf dem Betriebsgelände.

für Unternehmensnachfolgen eine Rolle für die Unternehmensbewertung (vgl. BEHRINGER 1999).

Bei der Unternehmensbewertung kommt der Einschätzung des Käufers eine besondere volkswirtschaftliche Bedeutung zu. Der Wert, den der bisherige Eigentümer dem Unternehmen beimisst, wird mit seinem Ausscheiden obsolet. Vielmehr entscheidet der Nachfolger darüber, ob sich die Unternehmensfortführung lohnt. Lohnenswert ist die Übernahme für einen ökonomisch rationalen Entscheider, wenn das Unternehmen ihm über einen bestimmten Zeitraum hinweg einen höheren Gewinn verspricht als alternative Einkünfte (sogenannte Opportunitätskosten). Potentielle Existenzgründer vergleichen die zukünftigen Gewinne des zu übernehmenden Unternehmens mit den Gewinnen aus der Gründung eines neuen Unternehmens sowie mit dem Entgelt aus abhängiger Beschäftigung plus Kapitalerträge (vgl. HAUSER et al. 2010). Strategische Käufer entscheiden sich für die Übernahme, wenn sich dadurch der Gesamtgewinn ihres Unternehmens maximieren lässt. Dabei spielen neben der Ertragskraft des übernommenen Unternehmens vor allem strategische Aspekte eine Rolle. Zu diesen Faktoren zählen die Ausschaltung eines Konkurrenten bei horizontalen Übernahmen, die Sicherung von Versorgung und Absatz bei vertikalen Übernahmen oder die Möglichkeit eines schnelleren oder billigeren Markteintritts bei lateralen Übernahmen (vgl. KELLER/HOHMANN 2007).

Infolge eines ökonomisch rationalen Entscheidungsprozesses von potentiellen Übernehmern werden unter der Voraussetzung funktionierender Märkte nur zukunftsfähige Unternehmen übergeben, die sich nicht kurzfristig durch Neugründungen ersetzen lassen und für die sich im Verhandlungsprozess ein angemessener Kaufpreis bildet. Wenn die Übernehmer jedoch nicht ökonomisch rational handeln, werden möglicherweise auch ertragsschwache Unternehmen übergeben, die im Wettbewerb mit anderen bestehenden Unternehmen oder Neugründungen im Nachteil sind. Das ist vor allem bei Übernahmen durch Existenzgründer, insbesondere bei familieninternen Nachfolgen, und seltener bei Übernahmen durch andere Unternehmen sowie Finanzinvestoren zu erwarten, weil sich die Erstgenannten häufig nicht nur dem Gewinnprinzip verpflichtet fühlen. Sie verfolgen darüber hinaus andere Interessen, die sich aus ihren eigenen Wertvorstellungen und Wünschen ergeben (wertrationales Verhalten im Sinne von WEBER 2005). Ein Beispiel kann der Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung sein. Es ist aber auch denkbar, dass sich das Handeln von Übernehmern an sozialen Rollen und Kontrollmechanismen orientiert (zweckrationales Verhalten im Sinne von WEBER 2005). Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Unternehmerkinder eine morali-

sche Verpflichtung verspüren, das Erbe fortzuführen und diese Verpflichtung über die eigenen wirtschaftlichen Ziele und persönlichen Neigungen stellen (vgl. HENNERKES 2004). Letztlich ist die Entscheidung hinsichtlich der Übernahme eines Unternehmens ein komplexes Produkt verschiedener ökonomisch rationaler, wertrationaler und zweckrationaler Überlegungen.

2.4 Alternativen zur Unternehmensübergabe

Wenn ein Unternehmenseigentümer aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung ausscheiden will oder muss, ist die Regelung der Unternehmensnachfolge nicht die einzige Möglichkeit, die ihm offen steht. Soll das Unternehmen nicht fortgeführt werden, so besteht die Möglichkeit der Liquidation. Das heißt, alle im Unternehmen gebundenen Vermögensgegenstände werden verkauft und das Unternehmen wird stillgelegt. Ökonomisch betrachtet ist die Liquidation aus Sicht des Alteigentümers ebenso wie der Unternehmensverkauf an einen Nachfolger eine Desinvestition. Das gesamte im Unternehmen gebundene Sach-, Finanz- und immaterielle Vermögen wird freigesetzt und in Privatvermögen überführt (vgl. HAUNSCHILD et al. 2010). Ökonomisch rational betrachtet wird sich der Eigentümer also für die Variante entscheiden, mit deren Umsetzung er sein Privatvermögen maximieren kann. Das Unternehmen wird bei einem Verkauf fortbestehen, während bei der Liquidation die im Unternehmen gebundenen Werte einer anderen Bestimmung zugeführt werden. Damit kann eine Liquidation ebenso wie der Unternehmensverkauf nicht als Vernichtung von Vermögen betrachtet werden.

Möchte der Alteigentümer die Unternehmensfortführung sicherstellen, so hat er außerdem die Möglichkeit, das Unternehmen zu verpachten oder ein Fremdmanagement einzustellen (vgl. STEPHAN 2002). Bei einer Verpachtung überlässt der bisherige Eigentümer das Unternehmen mit allen Vermögenswerten, Rechten, Pflichten und Erwerbschancen einem anderen Unternehmer. Dabei bleibt der bisherige Eigentümer nach wie vor Inhaber des Unternehmens, erhält für die Unternehmensnutzung vom Pächter aber ein vorher vereinbartes Entgelt. Dieser darf im Gegenzug die Gewinne des Unternehmens für sich beanspruchen (vgl. IHK PFALZ 2008). Eine andere Möglichkeit besteht in der Einstellung eines Fremdmanagements. Auch hier gibt es keinen Eigentümerwechsel. Die Kontrolle über die Unternehmensgeschäfte verbleibt in der Hand des bisherigen Eigentümers. Die Unternehmensführung wird aber an einen familienfremden Manager übertragen. Insbesondere in großen Unternehmen ist es denkbar, dass sich der Eigentümer die Geschäftsführung bereits mit einem angestellten Manager teilt, dem nun die volle Führungsverant-

wortung übertragen wird. Im Gegensatz zur Verpachtung hat der Manager in diesem Fall keinen Anspruch auf die Unternehmensgewinne. Stattdessen erhält er vom Eigentümer ein vorher vereinbartes Managergehalt, welches aber häufig eine erfolgsabhängige Komponente enthält (vgl. SCHULTZENDORFF 1984).

Ob sich ein Unternehmer für die Regelung der Nachfolge, die Verpachtung seines Unternehmens oder die Einstellung eines Fremdmanagements entscheidet, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab, die hier nicht weiter diskutiert werden können.[8] Ein rational handelnder Eigentümer wird bei seinem Ausscheiden aus der Unternehmensleitung zunächst alle Alternativen sorgfältig gegeneinander abwägen und dann eine Entscheidung für die eine oder andere Regelung treffen. Es ist aber auch denkbar, dass sich ein Unternehmenseigentümer zunächst für die Unternehmensnachfolge entscheidet und erst dann, wenn weder innerhalb noch außerhalb der Familie ein Nachfolger gefunden werden kann, andere Handlungsalternativen weiterverfolgt, um so eine Stilllegung des Unternehmens zu vermeiden. Darüber hinaus können Verpachtung und Fremdmanagement auch als Übergangslösungen dienen, wenn das Unternehmen zwar im Familienvermögen verbleiben, aber eine Generation übersprungen werden soll, oder wenn Familienmitgliedern die Nachfolge zu einem späteren Zeitpunkt offengehalten werden soll, zum Beispiel wenn sich diese noch in der Ausbildung befinden (vgl. STEPHAN 2002; HENNERKES 2004).

---

8 Hierzu zählen neben monetären Aspekten zum Beispiel auch Unsicherheiten hinsichtlich der Managementqualitäten einer externen Unternehmensleitung (vgl. z.B. JENSEN/MECKLING 1976), die Gefahr von psycho-sozialen Konflikten zwischen Eigentümer und Pächter oder Fremdmanager (vgl. z.B. SEEGHITZ 2000) sowie äußere Rahmenbedingungen wie zum Beispiel das rechtliche Umfeld (vgl. z.B. BURKART et al. 2003).

3 Die Ausgestaltung der finanziellen Förderung von Nachfolgen

In Deutschland wird eine Vielzahl öffentlicher Unterstützungsleistungen zur Lösung von Problemen im Nachfolgeprozess angeboten. Dabei stehen Übergebern und Übernehmern unterschiedliche Hilfen zur Verfügung. Welche dies sind und welche Förderkategorien im Kontext der vorliegenden Studie relevant sind, wird nachfolgend geklärt. Anschließend erfolgt eine Bestandsaufnahme aller relevanten Förderprogramme, die in Deutschland angeboten werden.

3.1 Das derzeitige Fördersystem

Unter dem Titel "Auf den Mittelstand setzen: Verantwortung stärken - Freiräume schaffen" fasst das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie die wesentlichen Aspekte der aktuellen Mittelstandspolitik zusammen. Als zentraler Bestandteil wird unter anderem die staatliche Unterstützung von Unternehmensnachfolgen angesehen. Im Rahmen der Initiative "Gründerland Deutschland" will die Regierung dazu beitragen, dass Selbstständigkeit verstärkt als Chance begriffen wird und das möglichst viele bestehende Unternehmen übergeben werden können. Ziel der Initiative ist es unter anderem, dass die Unternehmensnachfolge stärker als bisher als Möglichkeit für die Aufnahme einer Selbstständigkeit wahrgenommen wird. Dabei wird Unternehmensnachfolgen vor allem deshalb eine besondere Bedeutung zugesprochen, weil mit jedem stillgelegten Unternehmen der Verlust von Arbeitsplätzen assoziiert wird (vgl. BMWi 2011; BMWi 07.03.2012).

Um das Scheitern von Nachfolgen zu verhindern, werden daher zahlreiche den Übernehmern oder Übergebern zugängliche Programme angeboten. Die Maßnahmen zur Förderung von Nachfolgen lassen sich in Anlehnung an CORSTEN (2002) in drei Kategorien unterteilen: Real-, Beratungs- und Finanzierungshilfen. Diese Hilfen werden sowohl vom Bund als auch von den Ländern vergeben. Während die Förderprogramme des Bundes für Nachfolgen aus dem gesamten Bundesgebiet zugänglich sind, stehen die Hilfen der Länder nur den Antragsberechtigten im jeweiligen Bundesland beziehungsweise mit dortigem Firmensitz offen.

Realhilfen vermitteln den Übernahme- oder Übergabeinteressierten kostenlos grundlegende Informationen zur Unternehmensnachfolge und unterstützen diese im Nachfolgeprozess. Eine der wichtigsten Realhilfen für Übergeber und

Übernehmer ist die Initiative Unternehmensnachfolge "nexxt".[9] Die Aktionsplattform beinhaltet vorrangig die Unternehmensbörse nexxt-change. Darüber hinaus werden kostenlos wichtige Informationen wie Online-Planungshilfen für Übergeber und Übernehmer zur Verfügung gestellt. Zu den staatlichen Fördermaßnahmen für Nachfolgen zählen zudem Beratungshilfen, die den Übernahme- und Übergabeinteressierten durch finanzielle Zuschüsse die Inanspruchnahme externer Hilfen zur Lösung von spezifischen Problemen der Nachfolge erleichtern sollen. Übernehmer können darüber hinaus Finanzierungshilfen, beispielsweise in Form von zinsgünstigen Darlehen, beantragen. Ihnen soll so der Zugang zu notwendigen finanziellen Mitteln verschafft werden, welche sie ohne staatliche Hilfen nicht erhalten oder aufgrund von hohen Risikoaufschlägen der Banken nicht nutzen würden.

Anders als die Realhilfen wenden sich nur wenige Beratungs- und Finanzierungshilfen ausschließlich an Übergabe- oder Übernahmeinteressierte oder enthalten im Programmtitel einen expliziten Hinweis darauf, dass das jeweilige Programm auch Nachfolgen einbezieht. Geeignete Finanzierungs- und Beratungshilfen finden Übergeber und Nachfolger in erster Linie in den Programmen zur Wachstums- und zur Gründungsförderung (vgl. BMWi 14.05.2012). Durch die Finanzierungs- und Beratungshilfen der Wachstumsförderung werden in der Regel kleine und mittlere Unternehmen bei der Umsetzung von Investitionsprojekten unterstützt. Zu den förderfähigen Investitionen werden zumeist auch Unternehmensnachfolgen gezählt. Im Rahmen der Gründungsförderung erhalten Gründer öffentliche Hilfen für die Finanzierung aller notwendigen Investitionen oder für die Beratung zu spezifischen Fragen eines Gründungsvorhabens. Zu den Gründungsvorhaben zählen neben der Errichtung neuer Unternehmen in der Regel auch der vollständige Erwerb oder die tätige Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen.

Im Kontext der vorliegenden Studie soll die Unterstützung von Übergebern und Übernehmern durch öffentliche Finanzmittel, die zur Überwindung konkreter Probleme im Nachfolgeprozess beitragen, untersucht werden. Dabei sind ausschließlich Hilfen vor Abschluss des Übernahme- beziehungsweise des Kaufvertrages relevant. Materielle Hilfen, beispielsweise in der Form von Informations- und kostenlosen Beratungsleistungen, die der Sensibilisierung für die Nachfolgeproblematik sowie der ersten Orientierung in diesem komplexen Themenfeld dienen, stehen nicht im Fokus der vorliegenden Untersuchungen.

---

9 Vgl. http://www.nexxt.org.

Das heißt von der folgenden Betrachtung werden Realhilfen ebenso wie Hilfen, die den Anbietern von Beratungsangeboten zukommen, ausgeklammert.

3.1.1 Methodische Vorgehensweise bei der Erfassung

Zur Bestandsaufnahme der für Nachfolger und Übergeber zugänglichen Beratungshilfen sowie der nur für Nachfolger zugänglichen Finanzierungshilfen wurde auf die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zugegriffen (vgl. BMWi 14.05.2012). Die Datenbank wurde deshalb als Grundlage für die vorliegenden Untersuchungen ausgewählt, weil sie online und kostenlos zur Verfügung steht und zudem einen umfassenden und aktuellen Überblick über die Förderangebote des gesamten Bundesgebietes verspricht. Außerdem enthält die Förderdatenbank eine Kurzübersicht zur Ausgestaltung der Förderhilfen sowie die jeweiligen Förderrichtlinien, welche als Grundlage für die folgende Analyse dienen. Andere kostenlos zugängliche Informationsquellen wie beispielsweise Förderdatenbanken von Kammern und Landesregierungen sind aufgrund ihres regionalen Fokus für die nachfolgende bundesweite Bestandsaufnahme nicht geeignet. Zwar stellt auch das Internetportal "nexxt" Informationen zu Förderhilfen im gesamten Bundesgebiet zur Verfügung (vgl. BMWi 16.05.2012). Hier wird aber nur recht allgemein auf die Möglichkeit der Förderung hingewiesen. Für eine umfassende Bestandsaufnahme der Beratungs- und Finanzierungshilfen ist die Internetpräsenz nicht geeignet.

Zur Identifizierung der für Nachfolgen zugänglichen Förderprogramme wurde die Förderdatenbank nach den Stichworten "Unternehmensübernahme", "Unternehmensübergabe" und "Unternehmensnachfolge" durchsucht. Dabei wurde der Kreis der Förderberechtigten auf Existenzgründer und Unternehmen eingegrenzt, weil für die vorliegenden Untersuchungen nur Förderhilfen relevant sind, die von den Übergebern beziehungsweise Übernehmern selbst beantragt werden können. Ein nähere Analyse der auf diese Weise identifizierten Programme zeigt, dass die Datenbank unvollständig ist und dass einige nachfolgerelevante Programme nicht verschlagwortet sind. Die Auswertung der Förderdatenbank wurde durch uns bekannte Förderhilfen ergänzt, wenn dies notwendig war, um Aussagen über die grundsätzliche Ausgestaltung des Förderangebots in Deutschland treffen zu können.

Zusätzlich zur Bestandsaufnahme wurden Expertengespräche mit Vertretern von Förderbanken, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern geführt, um Unklarheiten beziehungsweise Widersprüchlichkeiten, die

sich bei der Bestandsanalyse ergeben haben, zu klären. Insgesamt fanden im April 2012 sieben Experteninterviews statt. Die Interviews wurden als leitfadengestützte Telefoninterviews durchgeführt, die in der Regel etwa 45 Minuten dauerten. Die Gespräche mit den Experten wurden zu Auswertungszwecken auf Tonband festgehalten und anschließend protokollarisch zusammengefasst. Eine Liste der Teilnehmer findet sich im Anhang (vgl. Übersicht A1).

3.1.2 Angebot und Ausgestaltung der Finanzierungshilfen

3.1.2.1 Angebot von Finanzierungshilfen auf Bundes- und Landesebene

Finanzierungshilfen stehen ausschließlich Nachfolgern offen. Sie werden in der Form von Darlehen, Zuschüssen, Bürgschaften, Beteiligungen so wie auch deren Kombinationen angeboten. Während öffentliche Darlehen den Übernahmeinteressierten bessere Zinskonditionen bieten als diese bei ihrer Bank erhalten, müssen Zuschüsse nicht zurückgezahlt werden. In einigen Programmen sind Darlehen und Zuschuss auch miteinander kombiniert. Im Gegensatz zu Darlehen und Zuschüssen ersetzen Bürgschaften und Beteiligungen die Kreditvergabe durch die Banken nicht, sondern ermöglichen sie. Das heißt, Bürgschaften können als Sicherheit eingesetzt werden, um einen Kredit bei der Bank zu erhalten. Durch öffentliche Beteiligungen werden Nachfolger bei der Finanzierung des Übernahmevorhabens mit Eigenkapital unterstützt. Im Unterschied zu Beteiligungen, die in der Regel nicht in Kombination mit anderen Finanzierungshilfen angeboten werden, sind Bürgschaften häufig direkt mit der Vergabe von zinsvergünstigten Darlehen verknüpft. Das heißt, die Bürgschaft wird als Sicherheit für ein bestimmtes Förderdarlehen vergeben.

Für alle verfügbaren Formen von Finanzierungshilfen soll nachfolgend erläutert werden, wie die Programme konkret ausgestaltet sind. Diese Analyse der in Deutschland angebotenen Finanzierungshilfen schließt 41 Förderprogramme ein. Davon werden vier Hilfen von der KfW Bankengruppe vergeben und stehen den Übernahmeinteressierten bundesweit zur Verfügung. Auf Länderebene wurden 38 Programme identifiziert. Von allen Finanzierungshilfen wendet sich lediglich ein Programm in Mecklenburg-Vorpommern ausschließlich an Übernehmer bestehender Unternehmen.

Zwischen dem Bund und den Ländern lassen sich Unterschiede hinsichtlich der angebotenen Förderformen feststellen. Bundesweit zugängliche Hilfen stehen ausschließlich in der Form von zinsvergünstigten Darlehen zur Verfü-

gung.[10] Auf Länderebene werden in allen Bundesländern ebenfalls Darlehen angeboten. Darüber hinaus werden aber auch weitere Finanzierungshilfen vergeben. So gibt es in allen Bundesländern Bürgschaftsbanken, die auch Betriebsübernahmen verbürgen. Zudem gibt es in wenigen Bundesländern öffentliche Beteiligungen. In kaum einem Bundesland werden Finanzierungshilfen in Form von Zuschüssen angeboten. Lediglich Mecklenburg-Vorpommern und das Saarland stellen reine Zuschüsse zur Verfügung. In Kombination mit einem Darlehen werden Zuschüsse zudem in Bremen und Rheinland-Pfalz vergeben.

Nicht alle relevanten Hilfen konnten mithilfe der Förderdatenbank identifiziert werden. So wies die Datenbankabfrage nur für vier Bundesländer Darlehen aus. Da sich die Darlehen der einzelnen Bundesländer hinsichtlich ihrer Ausgestaltung nicht wesentlich unterscheiden, beschränkt sich die Darstellung beispielhaft auf diese vier Programme. Aus dem gleichen Grund wird auch auf die detaillierte Beschreibung aller verfügbaren Bürgschaften verzichtet. Die Analyse zur Ausgestaltung enthält insgesamt neun Bürgschaftsprogramme.

Eine Übersicht aller mithilfe der Förderdatenbank identifizierten Finanzierungshilfen gibt Übersicht 1. Im Anhang findet sich zudem eine detaillierte Übersicht der Hilfen, die alle Angaben zu den Fördergegenständen, den Fördervoraussetzungen, den Antragsberechtigten und den Förderkonditionen enthält (vgl. Übersichten A2 bis A10).

---

[10] Aus dem Bereich der Wachstumsförderung können Übernahmeinteressierte auf den " "KfW-Unternehmerkredit" und das "ERP-Regionalförderprogramm" zurückgreifen. Aus dem Bereich der Gründungsförderungen stehen den Übernehmern zwei unterschiedliche Varianten des Gründerkredits offen: der "ERP-Gründerkredit - Startgeld" bei geringem Kapitalbedarf sowie der "ERP-Gründerkredit – Universell" bei hohem Kapitalbedarf. Die zwei Varianten des Gründerkredits sowie das "ERP-Regionalförderprogramm" konnten durch eine Stichwortsuche in der Förderdatenbank nicht als nachfolgerelevante Programme identifiziert werden. Da es sich hierbei aber um etablierte, bundesweit zugängliche Förderprogramme handelt, die Nachfolgen offen stehen, wurden sie dennoch in die Bestandsanalyse aufgenommen.

Übersicht 1: Finanzierungshilfen in Deutschland

Förderprogramm	**Finanzierungsform**
Bundesweit	
KfW Unternehmerkredit	50 % Fremdkapital, 50 % Nachrangdarlehen, 50 % Haftungsfreistellung
ERP-Gründerkredit- StartGeld	Darlehen, 80 % Haftungsfreistellung
ERP-Gründerkredit- Universell	Darlehen
ERP-Regionalförderprogramm	Darlehen
Baden-Württemberg	
Kombi-Programm Bürgschaft plus Beteiligung Baden-Württemberg	Bürgschaft und Beteiligung
Gründungsfinanzierung Baden-Württemberg	Darlehen; Bürgschaft und Beteiligung durch die mittelständische Beteiligungsgesellschaft möglich
Bayern	
Beteiligungskapital der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft	Beteiligung
Gründerkredit Mittelfranken	Darlehen
Berlin/ Brandenburg	Finanzierungsform
Berlin Kredit	Darlehen, Bürgschaft der Bürgschaftsbank möglich
Mittelständisches Beteiligungsprogramm Berlin / Brandenburg	Beteiligung
Brandenburg-Kredit Mikro	Darlehen, Haftungsfreistellung durch KfW möglich
Bremen	
Starthilfefonds Bremen	Zuschuss, Darlehen
Landesinvestitionsförderprogramm Bremen	Zuschuss oder Darlehen
Ausfallbürgschaften Bremen	Bürgschaft
Hessen	
Bürgschaft ohne Bank Hessen	Bürgschaft
Mecklenburg-Vorpommern	
Gründerstipendium	Zuschuss zum Lebensunterhalt
Förderung von Unternehmensnachfolgen im Handwerk	Zuschuss zum Lebensunterhalt
BMV brücke	Bürgschaft plus begleitende Beratung
Förderung von Unternehmensgründungen und -entwicklungen (GRW)	Zuschuss
MBMV brücke	Beteiligung plus begleitende Beratung
Niedersachsen	
NBeteiligung Niedersachsen	Beteiligung
Ausfallbürgschaften der Niedersächsischen Bürgschaftsbank	Bürgschaft in Kombination mit dem Niedersachsen-Gründerkredit der NBank

Fortsetzung Übersicht 1

Förderprogramm	**Finanzierungsform**
Rheinland-Pfalz	
Regionales Landesförderprogramm Rheinland-Pfalz	Zuschuss, Darlehen
Beteiligungen der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz mbH	Beteiligung
Sachsen	
Bürgschaft der Bürgschaftsbank Sachsen BoB	Bürgschaft
Bürgschaft der Bürgschaftsbank Sachsen GuW	Bürgschaft für GuW Darlehen
GuW-Programm	Darlehen und Bürgschaft der Bürgschaftsbank Sachsen möglich
Bürgschaft der Bürgschaftsbank Sachsen Standard	Bürgschaft
ESF-Mikrodarlehen	Darlehen
Sachsen-Anhalt IMPULS MEDIEN	Darlehen
Sachsen Anhalt IMPULS	Darlehen
Saarland	
Bürgschaften, Garantien und sonstige Gewährleistungen Saarland	Bürgschaft
Regionales Förderprogramm des Saarlandes für KMU	Zuschuss
Gründungs- und Wachstumsfinanzierung Saarland	Darlehen; zusätzliche Beratungsförderung möglich
Schleswig-Holstein	
EFRE-Risikokapital-Fonds Schleswig-Holstein	Beteiligung
Kapital für Handel und Gewerbe Schleswig-Holstein	Beteiligung
Kapital für Handwerk Schleswig-Holstein	Beteiligung
Thüringen	
Bürgschaften der Bürgschaftsbank Thüringen Basis	Bürgschaft
Bürgschaften der Bürgschaftsbank Thüringen classic & guw	Bürgschaft in Verbindung mit Beteiligung (BBT-MBG Kombi) oder Bürgschaft mit begleitender Beratung (BBT control)
Beteiligungen der Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH	Beteiligung

Quelle: BMWI 14.05.2012, Förderdatenbank.

3.1.2.2 Die Fördergegenstände

Im Hinblick auf die angebotenen Finanzierungshilfen ist es für Übernahmeinteressierte von besonderer Bedeutung zu wissen, für welche Kosten einer Übernahme sie Hilfen erhalten. Tatsächlich kann den Förderrichtlinien der Programme aber nur eine sehr allgemeine Beschreibung der Fördergegenstände entnommen werden. In der Regel unterstützen die Finanzierungshilfen unabhängig von der Form der Förderung die Finanzierung des Kaufpreises von zu übernehmenden Unternehmen oder Unternehmensanteilen sowie die Finanzierung von allen in direktem Zusammenhang mit der Nachfolge anfallenden Kosten. Was genau unter Kosten im "Zusammenhang mit einer Nachfolge" zu verstehen ist, wird nicht weiter ausgeführt. Die Experteninterviews deuten darauf hin, dass hierunter neben unternehmensnotwendigen Investitionen auch die Auszahlung von nicht ins Unternehmen eintretenden Erben bei familieninternen Nachfolgen fallen. Eine Besonderheit im Hinblick auf den Finanzierungsgegenstand weisen zwei der in Mecklenburg-Vorpommern angebotenen Zuschüsse auf. Anders als die übrigen Finanzierungshilfen dienen diese nicht der Finanzierung von Investitionen ins Unternehmen, sondern der Deckung von den Kosten, die für den Lebensunterhalt der Gründer anfallen. Eines dieser beiden Zuschussprogramme ist das einzige Programm, das sich ausschließlich an Nachfolgen wendet, nämlich die "Förderung von Unternehmensnachfolgen im Handwerk".

3.1.2.3 Die Antragsberechtigten

Im Hinblick auf die Ausgestaltung von öffentlichen Finanzierungshilfen ist neben den förderfähigen Kosten von Bedeutung, welche Art der Nachfolge grundsätzlich unterstützt wird. Daher stellt sich die Frage, wer antragsberechtigt ist und welche Anforderungen an die Übernahmeinteressierten sowie an das zu übernehmende Unternehmen und die Ausgestaltung der Nachfolge gestellt werden.

Grundsätzlich ist die Mehrzahl der Programme zur Gründungs- und Wachstumsfinanzierung für Existenzgründer und somit auch für Privatpersonen, die erstmalig ein Unternehmen übernehmen wollen, zugänglich. Etwa die Hälfte der Hilfen kann von Angehörigen der Freien Berufe beantragt werden. Eine Besonderheit stellt der bundesweit zugängliche KfW-Unternehmerkredit dar, der sich nicht an Privatpersonen, sondern ausschließlich an Unternehmen wendet. Förderfähig ist dabei der Erwerb von Vermögenswerten aus anderen Unternehmen einschließlich Übernahmen und tätiger Beteiligungen in Form

von asset deals. Die bundesweit zugänglichen Programme des KfW-Gründerkredits lassen eine solche Förderung von strategischen Käufern nicht zu. Inwiefern das bundesweit zugängliche ERP-Regionalförderprogramm und die Landesprogramme eine Förderung von strategischen Käufern zulassen, bleibt nach Lektüre der Förderrichtlinien unklar. Auch die Experteninterviews konnten hierüber keinen eindeutigen Aufschluss liefern.

Hinsichtlich weiterer Anforderungen, die bei der Vergabe von öffentlichen Finanzierungshilfen an die Person des Übernehmers geknüpft werden, verdeutlichten die Experteninterviews, das dessen fachliche und persönliche Eignung sowie die Tragfähigkeit seines Übernahmekonzepts zu den wichtigsten Fördervoraussetzungen zählen. In den Förderrichtlinien der Programme werden diese Anforderungen allerdings nicht genauer spezifiziert. Konkrete Voraussetzungen werden lediglich bei den Zuschüssen zum Lebensunterhalt in Mecklenburg-Vorpommern genannt. Diese werden ausschließlich an Existenzgründer aus Hochschulen beziehungsweise an Handwerks- und Industriemeister vergeben.

Neben den Anforderungen an die Übernahmeinteressierten (als Antragsteller) setzen die staatlichen Förderprogramme auch beim zur Übernahme anstehenden Unternehmen bestimmte Merkmale voraus. Inwiefern die Unternehmensgröße eine Rolle für die Antragsberechtigung spielt, kann anhand der Förderrichtlinien nicht eindeutig beantwortet werden. Die Gespräche mit den Experten deuteten jedoch darauf hin, dass die meisten Finanzierungshilfen ausschließlich Übernahmen von kleinen und mittleren Unternehmen im Sinne der EU-Definition[11] unterstützen. In einigen Fällen werden die Hilfen auf kleine Unternehmen oder Kleinstunternehmen beschränkt, in anderen werden individuelle Größengrenzen gesetzt. Keine Beschränkung der Unternehmensgrößen wird beim Beteiligungskapital in Bayern und bei den Bürgschaften im Saarland vorgenommen.

Eine weitere Voraussetzung für den Erhalt von Finanzierungshilfen liegt in der Ertragskraft des zu übernehmenden Unternehmens. So wird in den Richtlinien

---

11 Nach EU-Definition sind kleine und mittlere Unternehmen solche Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erzielen oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen € erreichen. Darüber hinaus wird eine weitgehende Unabhängigkeit der Unternehmen verlangt: Unternehmen, die zu Unternehmensgruppen gehören, zählen nicht zu den KMU. Entsprechend der Kommissionsempfehlung bedeutet Unabhängigkeit, dass kein anderes Unternehmen einen Anteil von mehr als 25 % des betreffenden Unternehmens besitzen darf (vgl. Commission Recommendation 2003/361/EG).

der meisten Förderprogramme gefordert, dass das Unternehmen nicht sanierungsbedürftig sein darf. Damit sind staatliche Beihilfen zur Rettung und Umstrukturierung von Unternehmen ausgeschlossen. Eine Ausnahme bilden die Landesförderprogramme in Bremen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland, die sich den Erhalt beziehungsweise die Sanierung von Unternehmen zum Zweck der Sicherung von Arbeitsplätzen zum Ziel gesetzt haben und ausschließlich Übernahmen von einer Stilllegung bedrohter Unternehmen finanziell unterstützen. Auch einige der Programme, die Sanierungsfälle von der Förderung ausschließen, knüpfen die Vergabe ihrer Fördermittel an den Erhalt oder die Schaffung von Arbeitsplätzen im zu übernehmenden Unternehmen.

Die oben genannten Anforderungen gelten in der Regel für alle Förderprogramme. Darüber hinaus stellen einige Programme weitere Bedingungen an die konkrete Ausgestaltung der Nachfolge. So fordern einige Finanzierungshilfen, dass der antragstellende Übernehmer eine aktive Mitunternehmerschaft im Unternehmen anstrebt. Damit ist in der Regel gemeint, dass der Übernahmeinteressierte mindestens zehn Prozent der Gesellschaftsanteile übernimmt. Darüber hinaus verlangt gut ein Drittel der Programme, dass die Tätigkeit auf Dauer angelegt ist und nach einem angemessenen Zeitraum den Haupterwerb des Nachfolgers darstellt. Hinsichtlich der Art der Nachfolge stellen die Förderprogramme in der Regel keine Bedingungen. Es sind sowohl familienexterne als auch familieninterne Nachfolgen förderfähig. Lediglich das Mittelständische Beteiligungsprogramm Berlin/Brandenburg sowie die NBeteiligungen in Niedersachsen verlangen, dass es sich bei der Übernahme entweder um einen Management-Buy-Out oder einen Management-Buy-In handelt. Damit sind Übernahmen durch Mitarbeiter und durch Familienmitglieder, die zuvor nicht in einer leitenden Position im Unternehmen tätig waren, sowie Übernahmen durch andere Unternehmen und Finanzinvestoren von der Förderung ausgeschlossen.

Trotz einer eingehenden Prüfung des Kreditnehmers und des Übernahmevorhabens gibt es kein Gewähr dafür, dass der Nachfolger zu einer langfristig erfolgreichen Unternehmensfortführung befähigt ist und somit das von der öffentlichen Hand erhaltene Darlehen zurückzahlen kann. Daher verlangen die Darlehensgeber in der Regel zusätzlich eine bankübliche Besicherung oder die Vorlage einer Bürgschaft zur Absicherung des Kredits. Lediglich die Mikrodarlehen in Sachsen, die IMPULS-Programme in Sachsen-Anhalt, der Starthilfefonds in Bremen und der Gründerkredit in Bayern gewähren Darlehen zur Nachfolgefinanzierung auch ohne Vorlage von Sicherheiten. Für den Erhalt von öffentlichen Bürgschaften, die als Sicherheiten für private und öffentlich

geförderte Kredite dienen, sind ebenso wie für Beteiligungen häufig Mitverpflichtungen der Gesellschafter und der Ehepartner nachzuweisen. In einigen Programmen wird bei der Vergabe von Bürgschaften und Beteiligungen zudem explizit gefordert, dass der Übernehmer eine angemessene Eigenmittelausstattung aufweist und/oder das zu übernehmende Unternehmen eine mittlere Ratingklasse erreicht.

Ob die genannten Anforderungen erfüllt sind und ob die anfallenden Kosten tatsächlich förderfähig sind, prüft in der Regel die Hausbank (sogenanntes Hausbankprinzip). Dies gilt für Darlehen und Zuschüsse sowie für die meisten Bürgschaften. Eine Ausnahme bilden die sogenannten "Bürgschaften ohne Bank" in Sachsen, Thüringen und Hessen. Diese werden bereits vor Beginn der Kreditverhandlungen zur Stärkung der Verhandlungsposition der Nachfolger bei der jeweiligen Bürgschaftsbank beantragt. Ebenfalls nicht bei der Hausbank, sondern direkt bei der jeweils zuständigen mittelständischen Beteiligungsgesellschaft werden Beteiligungen beantragt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es für Übernahmeinteressierte nicht immer einfach ist herauszufinden, ob sie antragsberechtigt sind und für welche Kosten der Nachfolge eine finanzielle Förderung gewährt wird. Die Experteninterviews ergaben, dass die meisten Finanzierungshilfen die Finanzierung aller im Zusammenhang der Nachfolge anfallenden Kosten bei familienexternen und familieninternen Übernahmen von mittelständischen Unternehmen, die nicht sanierungsbedürftig sind, beinhalten. Dabei stehen Übernehmern in allen Bundesländern jeweils mehrere Darlehensprogramme sowie ein Bürgschaftsprogramm offen. Zudem bieten einige Bundesländer Beteiligungen oder Zuschüsse. Mit Hilfe einer Abfrage der Förderdatenbank des Bundes konnte allerdings nur ein Teil dieser Programme identifiziert werden.

3.1.3 Angebot und Ausgestaltung von Beratungshilfen

3.1.3.1 Angebot von Beratungshilfen auf Bundes- und Landesebene

Im Gegensatz zu den Finanzierungshilfen, die nur für Übernehmer bestimmt sind, gibt es Beratungshilfen sowohl für Übernehmer als auch für Übergeber oder für beide Parteien gemeinsam. Beratungshilfen werden grundsätzlich in der Form von nicht rückzahlbaren Zuschüssen zu den anfallenden Beratungskosten vergeben, wobei die Zuschüsse je nach Programm zwischen 20 und 90 Prozent der Gesamtkosten abdecken können.

Nachfolgend wird die Ausgestaltung aller mithilfe der Förderdatenbank identifizierten Beratungshilfen näher untersucht. Die Analyse basiert auf 15 Förderprogrammen, die Übernehmern und Übergebern vor Abschluss des Übernahme- bzw. Kaufvertrages offen stehen. Eine Beratungshilfe wird vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) vergeben und steht Übergabeinteressierten im gesamten Bundesgebiet zur Verfügung.[12] Auf Länderebene wurden 14 Hilfen ausgewiesen. Von allen identifizierten Beratungshilfen wendet sich lediglich das Beratungsprogramm der Investitions- und Förderbank Niedersachsen explizit an Nachfolgen.

Hinsichtlich der Zielgruppen der angebotenen Beratungshilfen lassen sich Unterschiede zwischen Bund und Ländern feststellen. Das bundesweit zugängliche Förderprogramm des BAFA wendet sich ausschließlich an Übergeber. Auf Landesebene konnten neben fünf Programmen, die sich ebenfalls ausschließlich an Übergeber wenden, auch vier Hilfen identifiziert werden, die sich an Übergeber und Übernehmer gemeinsam richten. Überdies bietet jedes Bundesland Existenzgründerprogramme an, die auch für Übernahmeinteressierte zugänglich sind. Allerdings wies die Abfrage der Förderdatenbank nur für fünf Bundesländer entsprechende Beratungshilfen aus. Da sich die grundsätzliche Ausgestaltung der Beratungshilfen zur Existenzgründung ähnelt, kann an dieser Stelle auf eine Darstellung weiterer Programme verzichtet werden.

Eine Übersicht aller Beratungshilfen, die Gegenstand der vorliegenden Untersuchungen sind, gibt Übersicht 2. Im Anhang finden sich zudem detaillierte Angaben zu den förderfähigen Beratungsinhalten, den Fördervoraussetzungen, den Antragsberechtigten und den Förderkonditionen (vgl. Übersicht A11 bis A15).

---

[12] Nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchungen ist das ebenfalls bundesweit zugängliche Gründercoaching Deutschland, welches sich auf die Nachgründungsphase bezieht. Im Rahmen des Gründercoachings fördert die KfW Bankengruppe mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds Coachingmaßnahmen für Übernehmer während der ersten 5 Jahre nach der Gründung beziehungsweise Übernahme.

Übersicht 2: Beratungshilfen in Deutschland

Förderprogramm	**Zuwendungsempfänger**
Bundesweit	
Förderung unternehmerischen Know-hows für kleine und mittlere Unternehmen sowie Freie Berufe durch Unternehmensberatung (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle - BAFA)	Übergeber
Baden-Württemberg	
Förderprogramm Coaching (Landesbank)	Übergeber
Berlin/ Brandenburg	
Förderung von Unternehmensaktivitäten im Management, Marketing, bei Messen und bei der Markterschließung (Investitionsbank)	Übergeber und Übernehmer gemeinsam
Mecklenburg-Vorpommern	
Förderungen von Beratungen bei kleinen und mittleren Unternehmen (Landesförderinstitut)	Übergeber und Übernehmer gemeinsam
Niedersachsen	
Beratungsrichtlinie 2009 (NBank)	Übergeber und/oder Übernehmer (gemeinsam oder jeweils allein)
Beteiligungsberatung (NBank)	Übernehmer
Gründungscoaching (NBank)	Übernehmer
Nachfolgeberatung (NBank)	Übergeber und/oder Übernehmer (gemeinsam oder jeweils allein)
Nordrhein-Westfalen	
Regionales Wirtschaftsförderungsprogramm - Gewerbliche Wirtschaft einschließlich Tourismusgewerbe - RWP.NRW 2011 - Beratungsleistungen (NRWBank)	Übernehmer und Übergeber (gemeinsam)
Rheinland-Pfalz	
Betriebsberatungen für Existenzgründer (HWK/IHK)	Übernehmer oder Übergeber (jeweils allein)
Saarland	
Zuwendungen für Beratungen kleiner und mittlerer Unternehmen, aktives Risikomanagement und Unternehmensnachfolge - Beratungsprogramm (Investitionskreditbank)	Übergeber
Sachsen-Anhalt	
Beratungshilfeprogramm (Investitionsbank)	Übergeber und Übernehmer (gemeinsam)
Förderung von Unternehmensgründungen ego.-START (Investitionsbank)	Übernehmer

Fortsetzung Übersicht 2

Förderprogramm	Zuwendungsempfänger
Schleswig-Holstein	
Zukunftsprogramm Arbeit - Prioritätsachse A - Vorgründungsberatung für Existenzgründer aus Beschäftigung (Investitionsbank)	Übernehmer
Thüringen	
Förderung betriebswirtschaftlicher und technischer Beratungen - Beratungsrichtlinie (Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung)	Übernehmer

Quelle: BMWI 14.05.2012, Förderdatenbank.

3.1.3.2 Die Fördergegenstände

Als förderfähige Leistungen werden zumeist Beratungen für Übergeber und/oder Übernehmer genannt. In drei Bundesländern werden stattdessen Coachings für Übernehmer und in Baden-Württemberg Coachings für Übergeber angeboten. Nach RAUEN (2003) unterscheiden sich "klassische Beratungen" von Coachings durch den spezifischen Umgang mit dem zu lösenden Problem. Bei einer klassischen Beratung werden den Übergebern und/oder Übernehmern Lösungen für spezifische Probleme der Nachfolge von den Unternehmensberatern vorgegeben. Bei Coachings hingegen fungiert der Berater nur als Ideengeber und unterstützt seine Klienten dabei, selbst eine Lösung für ihre Probleme zu finden (vgl. RAUEN 2003). Inwiefern die Förderprogramme eine ähnliche Definition von Beratungen und Coachings zu Grunde legen, kann nicht eindeutig beantwortet werden.

Im Hinblick auf die Inhalte, die im Rahmen der geförderten Coachings und klassischen Beratungen behandelt werden dürfen, ist den Förderrichtlinien keine eindeutige Spezifizierung zu entnehmen. Die interviewten Experten wiesen darauf hin, dass auf diese Weise bewusst Spielräume geschaffen wurden. Dies hat allerdings zur Folge, dass für Übergabe- und Übernahmeinteressierte im Vorfeld der Beantragung einer Beratungshilfe nicht klar ist, für welche Beratungsinhalte sie eine Förderung erhalten können. In den Förderrichtlinien werden in der Regel Beratungen zu wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensnachfolge als förderfähig angeführt. Auch die Planung, Vorbereitung und/oder Begleitung des Nachfolgeprozesses werden häufig als förderfähig genannt. Von den Beratungshilfen für Übergeber bilden das Förderprogramm Coaching in Baden-Württemberg und das Beratungsprogramm im Saarland eine Ausnahme. Hier können Übergeber Zuschüsse für Beratungen erhalten, die der Grobbewertung des zu übergebenden Unter-

nehmens beziehungsweise der Ermittlung eines überschlägigen Unternehmenswertes dienen. Von den Beratungshilfen für Übernehmer weist die Beteiligungsberatung der NBank eine Besonderheit auf. Dieses Programm gewährt Übernehmern Zuschüsse für Beratungen, die sich ausschließlich auf finanzielle Fragen beziehen.

So unkonkret wie die förderfähigen Beratungsleistungen in den Förderrichtlinien beschrieben werden, so unklar ist auch, welche Beratungsleistungen nicht förderfähig sind. Die Experteninterviews deuten darauf hin, dass es in letzter Konsequenz vom Geschick des Beraters bei der Benennung der Beratungsinhalte abhängt, ob die Förderung gewährt wird oder nicht. Explizit von der Förderung ausgenommen sind bei allen Beratungshilfen - unabhängig davon, ob Übergeber oder Übernehmer die Förderung erhalten - Beratungen zu Rechts-, Versicherungs-, Patent- und/oder Steuerfragen. Es ist aber anzunehmen, dass Beratungen von Steuerberatern, die häufig erste Ansprechpartner bei Nachfolgen sind, gefördert werden können, solange sie keiner steuerlichen, sondern einer wirtschaftlichen Beratung im oben genannten Sinne dienen.

Übergeber erhalten zudem keine Förderung durch das bundesweit zugängliche Programm des BAFA für Beratungen zum Zweck der Gutachtenerstellung - worunter laut Aussage der Experten auch Wertgutachten fallen. Etwa die Hälfte der Länderprogramme für Übergeber und Übernehmer schließt ebenfalls die Gutachtenerstellung von der Förderung aus. Ein weiterer Beratungsinhalt, der vom Beratungsprogramm des BAFA ausgeschlossen ist, ist die Akquisitions- und Vermittlungstätigkeit. Ein solcher Ausschluss findet sich auch in den Programmen in Niedersachsen, dem Beratungshilfeprogramm in Sachsen-Anhalt und dem Beratungsprogramm im Saarland. Bei den restlichen Hilfen bleibt unklar, ob Wertgutachten sowie Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten förderfähig sind. Nicht eindeutig zu klären war zudem, ob Dienstleistungen von Personalberatern, die sich auf die Eignungsfeststellung von Nachfolgekandidaten beziehen, förderfähig sind. Die Experten jedenfalls waren unterschiedlicher Meinung. Inwiefern dies darauf zurückzuführen ist, dass Experten aus unterschiedlichen Bundesländern, in denen auch unterschiedliche Hilfen angeboten werden, befragt wurden, lässt sich nicht abschließend beurteilen.

3.1.3.3 Die Antragsberechtigten

Für Übergeber und Übernehmer ist es wichtig zu wissen, welche Anforderungen sie sowie das zu übertragende Unternehmen erfüllen müssen, um als antragsberechtigt zu gelten.

Die Förderung von Übernehmern richtet sich in der Regel an Privatpersonen. Übernahmen durch andere Unternehmen sind beispielsweise im Rahmen des regionalen Wirtschaftsförderprogramms in Nordrhein-Westfalen förderfähig. Für die meisten Programme bleibt allerdings unklar, ob auch Unternehmen, die ein anderes Unternehmen übernehmen wollen, Beratungshilfen erhalten können. Ob es für den Erhalt von Zuschüssen zu Beratungsleistungen für Übergeber von Bedeutung ist, ob die Übergabe an eine Privatperson oder ein anderes Unternehmen erfolgen soll, ist ebenfalls unklar.

Für die Inanspruchnahme von Beratungshilfen werden darüber hinaus Bedingungen an die zur Übertragung anstehenden Unternehmen geknüpft. So sind in den meisten Programmen nur Übernehmer beziehungsweise Übergeber von kleinen und mittleren Unternehmen antragsberechtigt. Lediglich Übernehmer, die Zuschüsse des Gründungscoachings in Niedersachsen beantragen wollen, unterliegen hinsichtlich der Größe des zu übernehmenden Unternehmens keinen Beschränkungen. Übernehmer im Saarland können die Zuschüsse des dortigen Beratungsprogramms nur nutzen, wenn der zu übernehmende Betrieb weniger als 50 Beschäftigte hat. Inwiefern die Förderprogramme neben dem Größenkriterium auch Anforderungen an die Ertragskraft des zu übernehmenden Unternehmens stellen und ob Beratungen zur Übernahme beziehungsweise Übergabe von sanierungsbedürftigen Unternehmen förderfähig sind, kann für die meisten Programme nicht eindeutig geklärt werden. Das Programm für Übergeber des BAFA schließt die Förderung von sanierungsbedürftigen Unternehmen explizit aus.

Über die genannten Anforderungen hinaus werden zumeist keine weiteren an die konkrete Ausgestaltung der Nachfolge geknüpft. So wird in der Regel auch nicht vorgegeben, welche Art der Nachfolge realisiert werden soll. Die Prüfung der geforderten Fördervoraussetzungen obliegt in der Regel den jeweiligen Fördergebern, also den Investitionsbanken, den Landesförderinstituten oder den Industrie- und Handelskammern beziehungsweise den Handwerkskammern, bei denen Übergeber und Übernehmer die Anträge für die Beratungshilfen stellen müssen. Wegen der Offenheit der Richtlinien bestehen dabei Ermessensspielräume.

Um die Qualität der geförderten Beratungen sicherzustellen, werden in allen Förderprogrammen Anforderungen an die Qualifikation der Berater gestellt. In sechs Programmen werden diese Anforderungen jedoch nicht näher spezifiziert, sondern ganz allgemein die "fachliche Eignung des Beraters" oder ein "qualifizierter Berater" gefordert. Die BAFA fördert Beratungsleistungen von Beratern, die über die "erforderlichen Fähigkeiten" und die "notwendige Zuverlässigkeit" verfügen. Die Qualität der unternehmensberatenden Tätigkeit ist der BAFA mittels "entsprechender Unterlagen" nachzuweisen. Insgesamt sieben Beratungszuschüsse fördern nur Beratungen, die von den in der KfW-Beraterbörse gelisteten Beratern durchgeführt werden. Die Listung in der KfW-Beraterbörse setzt dabei im Wesentlichen eine dreijährige Berufserfahrung im jeweiligen Beratungsfeld sowie die Angabe von Referenzen hinsichtlich des spezifischen Förderprodukts voraus. Die restlichen Förderprogramme stellen Anforderungen wie eine zweijährige Berufserfahrung der Berater im geförderten Themengebiet (z.B. RWP:NRW 2011 in Nordrhein-Westfalen), ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem des Beraters (z.B. Coaching in Baden-Württemberg) oder sie benennen Berater, die die förderfähige Dienstleistung durchführen können (z.B. Existenzgründercoaching in Bayern). Die Aufzählung der verschiedenen Qualitätsanforderungen macht deutlich, dass es keinen einheitlichen Bewertungsmaßstab gibt. Für Übergabe- und Übernahmeinteressierte ist die Identifikation geeigneter Berater, von denen sie gute Leistungen erwarten können und deren Beratungen zudem gefördert werden, daher mit Aufwand verbunden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass den Übergebern ein Bundesprogramm und in einigen Ländern Länderprogramme offen stehen, während die Übernehmer ausschließlich auf Länderebene gefördert werden. Außerdem gibt es auf Länderebene Programme, die beide Parteien gleichzeitig fördern. Allen Programmen ist eine Unbestimmtheit der förderfähigen Beratungsinhalte zu Eigen. Allgemein dienen die Beratungshilfen der Beantwortung von wirtschaftlichen, organisatorischen und finanziellen Fragen einer familienexternen oder einer familieninternen Übernahme beziehungsweise Übergabe. Beim Programm des BAFA sowie bei einigen Länderprogrammen für Übergeber oder Übernehmer sind Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten ebenso wie die Gutachtenerstellung explizit von der Förderung ausgenommen. Bei anderen Programmen bleibt die Förderfähigkeit dieser Leistungen ebenso wie der Dienste von Personalberatern unklar.

4 Überprüfung der Notwendigkeit einer staatlichen Nachfolgeförderung

Vor dem Hintergrund der Vielzahl an Förderprogrammen, die Übergebern und Übernehmern im Nachfolgeprozess zur Verfügung stehen, stellt sich die Frage, inwiefern die öffentliche Nachfolgeförderung aus ökonomischer Sicht gerechtfertigt ist. Diese Frage soll nachfolgend beantwortet werden. Als theoretische Grundlage der Analyse werden zunächst die Grundzüge der Wohlfahrtstheorie sowie des Nachteilsausgleiches und des Grundsatzes der Hilfe zur Selbsthilfe vorgestellt. Auf dieser Basis wird anschließend unter Einbeziehung empirischer Studien geprüft, welche Probleme im Nachfolgeprozess auftreten und ob diese den Einsatz staatlicher Fördermittel rechtfertigen.

4.1 Theoretischer Analyserahmen

4.1.1 Marktversagen als Rechtfertigung für eine öffentliche Förderung

Da es sich bei einer Unternehmensübernahme um eine spezielle Form der Gründung handelt, kann die Notwendigkeit einer öffentlichen Förderung von Nachfolgen auf gleiche Weise überprüft werden wie die Förderung von anderen Gründungen. Zur theoretischen Rechtfertigung einer staatlichen Gründungsförderung wird gemeinhin ein neoklassischer Ansatz gewählt, wobei in der Regel die Wohlfahrtstheorie als Grundlage dient. Um die Verhaltensweisen von Marktakteuren genauer zu untersuchen, ist der aus der Chicagoer-Schule entstammende Ansatz der Institutionenökonomik mit der Transaktionskostentheorie und dem Modell der Prinzipal-Agenten-Theorie besonders geeignet (KfW BANKENGRUPPE/FÖRDERKREIS GRÜNDUNGS-FORSCHUNG e.V. 2011; RICHTER/FURUBOTN 2003).[13]

Mit Hilfe der Wohlfahrtstheorie lassen sich die Auswirkungen wirtschaftlicher Handlungen von ökonomisch rational handelnden Marktakteuren (homo oeconomicus)[14] auf das gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtsniveau und das Gesamt-

---

13 Als Gegenläufer der Chicago-School hat sich die Industrieökonomik herausgebildet, die ebenfalls einen möglichen Rechtfertigungsgrund für staatliches Eingreifen in den Marktprozess liefert. Im Mittelpunkt der industrieökonomischen Analysemethode steht das Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma. Mit Hilfe dieses Ansatzes wird der Einfluss der Marktstruktur auf das Verhalten und damit den ökonomischen Erfolg von Marktakteuren untersucht. Demgemäß lässt sich staatliches Eingreifen dann rechtfertigen, wenn andernfalls die Gefahr monopolistischer Tendenzen am Markt besteht (vgl. RICHTER/FURUBOTN 2003).

14 Der homo oeconomicus orientiert seine Handlungen wertrational am Prinzip der Nutzenmaximierung beziehungsweise an der Leitdifferenz des Gewinnprinzips. Der Handelnde wägt Kosten und Nutzen verschiedener Handlungsalternativen gegeneinander ab und

einkommen einer Volkswirtschaft untersuchen (vgl. ARROW 1962). Unter der Annahme vollkommener Märkte, von denen in der Neoklassik ursprünglich ausgegangen wurde, führt die Koordination über den Markt zu einer Situation, in der keine Verschwendung knapper Ressourcen vorliegt und kein Individuum besser gestellt werden kann, ohne zugleich ein anderes Individuum schlechter zu stellen (sogenannte Paretoeffizienz nach PARETO 1897). In diesem Fall ist das gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtsniveau optimal.

Tatsächlich aber kann in einer Marktwirtschaft nicht immer das optimale Wohlfahrtsniveau erreicht werden. Der Markt kann durch Unvollkommenheiten geprägt sein. Diese stellen eine mögliche Ursache dafür dar, dass Vertragsverhältnisse zwischen zwei Wirtschaftsakteuren nicht zu Stande kommen und so trotz individuell rationalen Verhaltens das pareto-effiziente Marktergebnis systematisch verfehlt wird. Dann spricht man von Marktversagen (vgl. BATOR 1958).[15] Kommt es hingegen infolge von irrationalem Verhalten zu Problemen am Markt, so kann nicht von Marktversagen die Rede sein. Mit dem Vorliegen von Marktversagen ist gemäß der Wohlfahrtstheorie eine notwendige Bedingung für eine öffentliche Förderung gegeben. Hinreichend gerechtfertigt ist der staatliche Eingriff jedoch erst dann, wenn dieser tatsächlich zu einem im Verhältnis zum Marktergebnis pareto-superioren Zustand führt. Das heißt, Wohlfahrtsverluste können vermieden oder das gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtsniveau kann durch die Eingriffe erhöht werden (vgl. z.B. DONGES/FREYTAG 2001). Dies ist nur dann der Fall, wenn der Nutzen der staatlichen Maßnahmen positiv ist und gleichzeitig die für die Maßnahmen aufgewendeten Kosten übersteigt (sogenannte Allokationsverbesserung, vgl. z.B. FRITSCH et al. 2007).

Marktunvollkommenheiten als Ursache von Marktversagen können in der Form von nicht vollständigen Informationen, Unteilbarkeiten und externen Effekten auftreten.[16] Es kommt allerdings erst dann zu einem Versagen der Märkte infolge der genannten Marktunvollkommenheiten, wenn diese durch

---

wählt diejenige Alternative aus, welche ihm den höchsten Nutzen beziehungsweise den größten wirtschaftlichen Gewinn verspricht (vgl. KIRCHGÄSSNER 2008).

15 Während dies bei partiellem Marktversagen nur für bestimmte Personen- oder Unternehmensgruppen zutrifft, ist bei generellem Marktversagen der gesamte Markt betroffen.

16 Darüber hinaus können Märkte auch aufgrund der Eigenschaften von sogenannten öffentlichen Gütern versagen. Öffentliche Güter zeichnen sich unter anderen dadurch aus, dass niemand vom Konsum des Gutes ausgeschlossen werden kann oder sollte. Da es sich bei Unternehmensnachfolgen offensichtlich nicht um ein öffentliches, sondern um ein privates Gut handelt, soll an dieser Stelle auf eine nähere Darstellung dieser Marktunvollkommenheit verzichtet werden (vgl. BERLEMANN et al. 2007).

Anpassungsstrategien der Marktteilnehmer nicht überwunden werden können. Um die Prozesse zu untersuchen, in denen es auf einem Markt systematisch zu Ergebnissen kommt, die nicht pareto-optimal sind, eignet sich der Ansatz der neuen Institutionenökonomik. Dieser Ansatz geht neben der Unvollkommenheit der Märkte unter anderen auch von unvollständigen Verträgen, opportunistischem Verhalten und begrenzter Rationalität der Marktakteure aus (vgl. ARROW 1969; WILLIAMSON 1975; RICHTER/FURUBOTN 2003).

Unvollkommene Informationen können den Marktprozess generell auf zwei unterschiedliche Arten behindern. Gemäß der Transaktionskostentheorie müssen Nachfrager eines Gutes aufgrund von unvollkommenen Informationen Zeit und möglicherweise Geld investieren, um ein oder mehrere Angebote eines gewünschten Gutes zu finden und das aus ihrer Sicht beste Angebot auszusuchen (sogenannte Suchkosten nach MARSCHAK 1954; STIGLER 1961). Zu Marktversagen kommt es, wenn diese Suchkosten den Nutzen des Gutes übersteigen. Dann lohnt sich die Suche für potentielle Nachfrager dieses Gutes nicht und eine Markttransaktion kann nicht zustande kommen.

Nach dem Modell der Prinzipal-Agenten-Theorie spielen unvollkommene Informationen zudem eine Rolle, wenn zwei Parteien einen Vertrag abschließen wollen und nicht über dieselben Informationen hinsichtlich des anderen Vertragspartners beziehungsweise des Transaktionsgegenstands verfügen (sogenannte asymmetrische Informationsverteilung). Das heißt, eine Vertragspartei (der Prinzipal) ist besser informiert als die andere (der Agent). In diesem Fall kann die unvollständig informierte Partei die Qualitätsmerkmale des Vertragspartners oder des Vertragsobjektes nicht eindeutig beurteilen (Qualitätsunsicherheiten nach STIGLER 1961)[17] und sie kann nicht abschätzen, ob sich der Gegenüber nach Vertragsabschluss opportunistisch verhalten wird (Verhaltensunsicherheiten nach SPREMANN 1990).[18] Zu Marktversagen kann es

---

17 Qualitätsunsicherheiten beziehen sich auf exogen gegebene und damit kurzfristig unveränderliche Qualitätsmerkmale des Vertragspartners oder des Transaktionsgegenstandes (z.B. unternehmerische Fähigkeiten oder der Wert eines Unternehmens), die erst nach Vertragsabschluss eindeutig beobachtbar sind (Qualitätsunsicherheiten nach STIGLER 1961).

18 Verhaltensunsicherheiten beziehen sich zum einen auf willentlich beeinflussbare Verhaltensabsichten (z.B. Loyalität), die erst nach Vertragsabschluss in Handlungen überführt werden und dann zwar beobachtbar, aber nicht sanktionierbar sind (Hold up nach GOLDBERG 1976). Im Gegensatz dazu ist es auch denkbar, dass das Verhalten eines Vertragspartners nach Vertragsabschluss weitgehend im Verborgenen bleibt und somit für den anderen Vertragspartner auch im Nachhinein nicht beobachtbar ist (Moral Hazard nach ARROW 1980).

kommen, wenn die besser informierte Vertragspartei der schlechter informierten Marktseite die fehlenden Informationen durch Signale nicht glaubhaft darlegen kann (sogenanntes Signalling nach SPENCE 1973)[19] und wenn auch durch selbstselektierende Verträge keine zusätzlichen Informationen offenbart werden können (sogenanntes Screening nach ARROW 1962)[20]. Dann kann die schlechter informierte Partei nicht wissen, ob sich der Vertragsabschluss für sie lohnt. Deshalb verzichtet sie möglicherweise auf die Markttransaktion.

Externe Effekte beschreiben eine Situation, in der sich das Handeln eines Wirtschaftsakteurs entweder positiv oder negativ auf den Nutzen einer oder mehrerer anderer Wirtschaftsakteure auswirkt. Dabei wird die handelnde Person für die positiven und negativen Effekte ihrer Handlungen nicht entlohnt oder sanktioniert (vgl. DAHLMANN 1979; PIGOU 1960). In diesem Fall bezieht der ökonomisch rational Handelnde die Auswirkungen auf andere Akteure nicht in sein Entscheidungskalkül ein. Da er nicht für die positiven externen Effekte seiner Handlungen entlohnt wird, führt der Entscheidungsträger diese Handlungen aus gesamtwirtschaftlicher Sicht in zu geringem Maße durch oder unterlässt sie vollständig. Handlungen, die einen negativen externen Effekt verursachen, werden aus gesamtwirtschaftlicher Sicht in zu hohem Maße vorgenommen. In beiden Fällen kann von Marktversagen gesprochen werden.

Unteilbarkeiten liegen vor, wenn die Produktion eines bestimmten Gutes entweder durch hohe Fixkosten oder niedrige Grenzkosten gekennzeichnet ist. Daraus ergeben sich steigende Skalenerträge, so dass die Gesamtkosten der Produktion bei großen Mengen besonders niedrig sind (vgl. z.B. VARIAN 2006). In diesem Fall haben Unternehmen mit großen Produktionsmengen einen Kostenvorteil gegenüber Unternehmen mit kleinen. Wenn kleine Unternehmen den Kostennachteil mittelfristig nicht ausgleichen können, verzichten sie auf die Produktion des jeweiligen Gutes. Es kann zu Monopolbildungen kommen oder Neugründen unterbleiben möglicherweise vollständig. In diesen Fällen spricht man von Marktversagen.

---

19 Damit diese Signale für die schlechter informierte Partei glaubhaft sind, müssen die Signale die Qualität des Transaktionsgegenstandes valide abbilden. Deshalb darf das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Signalübermittlung nur für diejenigen Personengruppen positiv sein, deren Tranksaktionsgegenstand auch eine entsprechende Qualität aufweist. Für Personengruppen, deren Transaktionsgegenstand diese mit dem Signal vermittelten Qualitäten nicht erfüllt, muss das Kosten-Nutzen-Verhältnis dagegen negativ sein.

20 Von selbstselektierenden Verträgen ist die Rede, wenn die schlechter informierte Vertragspartei der besser informierten Marktseite verschiedene Vertragsvarianten anbietet und die informierte Partei durch ihre Vertragswahl indirekt die verborgenen Informationen offenbart.

4.1.2 Der Nachteilsausgleich und der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe als Rechtfertigung für eine öffentliche Förderung

Als Begründung für eine staatliche Förderung wird in der Politik der Nachteilsausgleich angeführt. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um eine politische Leitlinie, die vor allem mit einer Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen sowie Existenzgründern in Zusammenhang gebracht wird. Der Nachteilsausgleich kann sowohl zur Begründung von Beratungshilfen als auch zur Begründung von Finanzierungshilfen herangezogen werden. Ziel der Förderung ist es, unternehmensgrößenbedingte Nachteile von mittelständischen Unternehmen und Existenzgründern gegenüber Großunternehmen auszugleichen (vgl. HAUNSCHILD/CLEMENS 2006).

Die Förderung für kleine und mittlere Unternehmen sowie Existenzgründer ist also dann gerechtfertigt, wenn diese systematische Nachteile haben. Solche ergeben sich aus einem erhöhten Bedarf an Beratungs- und Finanzleistungen im Vergleich zu größeren Unternehmen. Finanzierungshilfen lassen sich beispielsweise dann rechtfertigen, wenn vermögensschwache Existenzgründer im Vergleich zu erfolgreichen Betrieben nicht über genügend eigenes Kapital verfügen, um Investitionen zu tätigen. Ein anderes Beispiel sind kleine und mittlere Unternehmen, die im Vergleich zu Großunternehmen nur wenig finanzielle Ressourcen für Innovationstätigkeiten haben (vgl. BRÜDERL et al. 1996; BMWI 2012). Im Hinblick auf Beratungshilfen gilt, dass kleine Unternehmen häufiger auf die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen angewiesen sind als große Unternehmen, weil sie erstens weniger fachspezifisches Know-how zur Lösung unternehmerischer Probleme ständig vorhalten können. Zweitens sind Unternehmer kleiner Unternehmen häufiger in alle Funktionsbereiche eingebunden, so dass sie nicht in allen Gebieten spezialisiert sind und weniger Zeit auf die Lösung spezieller Probleme verwenden können. Drittens sind kleinere Unternehmen infolge geringerer Möglichkeiten zur Diversifizierung und Risikostreuung häufig krisenanfälliger als Großunternehmen (vgl. HAUNSCHILD/CLEMENS 2006).

Darüber hinaus können sich größenbedingte Nachteile in einem systematisch beschränkten Zugang zu Fremdkapital oder zu Beratungsleistungen äußern. Dieser beschränkte Marktzugang kann beispielsweise durch Informationsprobleme hervorgerufen werden. So lässt sich aus Transaktions- und Qualitätsunsicherheiten ein Ansatzpunkt für den Nachteilsausgleich herleiten. Eine Förderung ist dann gerechtfertigt, wenn kleine Unternehmen unsicherer bezüglich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von am Markt angebotenen Dienstleistun-

gen sind als Großunternehmen oder die Transaktionskosten in Relation zur Auftragssumme besonders hoch sind. Dieses Problem verschärft sich, je intransparenter der jeweilige Markt und je größer die Qualitätsunsicherheiten sind. Aus Sicht der Transaktionskostentheorie verbessert die staatliche Subventionierung von Dienstleistungen das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Leistungen für den einzelnen Leistungsnehmer. Damit entsteht ein Anreiz, die Leistungen in größerem Umfang nachzufragen als dies ohne Förderung der Fall wäre. Durch die so gesammelte Erfahrung lassen sich Unsicherheiten des Leistungsnehmers hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses am Markt reduzieren. Der Förderung wird damit eine Habitualisierungsfunktion zugesprochen (vgl. HAUNSCHILD/CLEMENS 2006).

Lässt sich mit dem Nachteilsausgleich eine staatliche Beratungsförderung rechtfertigen, ist zudem dem der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe zu berücksichtigen. Die Hilfe zur Selbsthilfe gilt nach den Grundsätzen der Strukturpolitik für KMU (Deutscher Bundestag 1970) und dem Aktionsprogramm zur Leistungssteigerung von KMU (Deutscher Bundestag 1976) als einer der zentralen Grundsätze mittelstandspolitischer Maßnahmen. "Leitmotiv aller Fördermaßnahmen ist das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe. Die Förderung darf nicht als dirigistische Krisenhilfe missverstanden werden; sie soll vielmehr die eigene Initiative des mittelständischen Unternehmers dort unterstützen, wo sich für ihn durch strukturelle Veränderungen und im Wettbewerb mit Großunternehmen Hemmnisse und Probleme ergeben" (Deutscher Bundestag 1976). Die Subventionierung des Kaufes von Beratungsleistungen entspricht dann dem Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe, wenn das Angebot des Staates die eigene Initiative des Unternehmers unterstützt, Beratungen in Anspruch zu nehmen. Dabei sollte der Unternehmer durch die Beratung Erkenntnisse für künftige Problemsituationen erlangen und in die Lage versetzt werden, zukünftig auftretende Probleme selbstständig zu lösen. Der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe ist nicht erfüllt, wenn die Beratung unmittelbar auf die Lösung eines betriebswirtschaftlichen oder technischen Problems ausgelegt ist und somit die unmittelbare, kurzfristige Problemlösung im Vordergrund steht (vgl. HAUNSCHILD/CLEMENS 2006).

4.2 Überprüfung der Rechtfertigung einer staatlichen Nachfolgeförderung durch Marktversagen

Gegenstand der nachfolgenden Untersuchung ist die Überprüfung des Nachfolgeprozesses hinsichtlich des Auftretens von Marktunvollkommenheiten sowie deren Überwindung, wenn sich alle Marktakteure ökonomisch rational ver-

halten. Darüber hinaus wird anhand der empirischen Literatur zur Unternehmensnachfolge überprüft, wie die Marktakteure tatsächlich handeln und inwiefern Verhaltensweisen, die aus ökonomischer Sicht nicht rational sind, zu Problemen im Nachfolgeprozess führen. Auf Grundlage dieser Analysen lässt sich eine Aussage darüber treffen, ob die staatliche Nachfolgeförderung durch Marktversagen gerechtfertigt werden kann.

4.2.1 Informationsasymmetrien in der Suchphase

4.2.1.1 Suchkosten

Suchkosten spielen vor allem im unternehmensexternen und weniger im familien- oder unternehmensinternen Nachfolgeprozess eine Rolle (siehe dazu Kapitel 2.1). Unter der Annahme vollkommener Märkte stellt dieser Suchprozess kein Problem dar, weil davon ausgegangen wird, dass die Marktakteure offen an den Markt herantreten und vollständig informiert sind.

Tatsächlich aber ist der Markt für Unternehmensübertragungen ebenso wie jeder andere Gütermarkt auch von unvollkommenen Informationen geprägt. Im Sinne der Transaktionskostentheorie sind Unternehmensnachfolgen daher mit Suchkosten verbunden. Diese Kosten sind bei so heterogenen Gütern wie Unternehmen in der Regel deutlich höher als bei homogenen Gütern wie zum Beispiel elektrischem Strom, weil die Identifizierung und der Vergleich der am Markt angebotenen Güter mit einem höheren Aufwand verbunden ist. Suchkosten setzen sich aus den Kosten für die Einschaltung von Dienstleistungen zur Unterstützung der Suche sowie den sogenannten Informationskosten zusammen. Informationskosten ergeben sich aus dem Aufwand, den beide Parteien betreiben müssen, um einen geeigneten Nachfolger beziehungsweise ein geeignetes Unternehmen zu finden. Die hierfür benötigte Zeit können sie nicht für andere Aktivitäten nutzen, mit denen sie ihren Nutzen erhöhen können. So entgehen dem zu übertragenden Unternehmen beispielsweise zusätzliche Gewinne. Diese sind als Informationskosten zu bezeichnen (vgl. RICHTER/FURUBOTN 2003).

Suchkosten entstehen sowohl den Übernahmeinteressierten als auch den Alteigentümern, die ihr Unternehmen übergeben wollen. Gemäß der Transaktionskostentheorie werden Übergeber die Ihnen entstehenden Suchkosten auf den geforderten Kaufpreis aufschlagen, um so ihre Suche nach einem Nachfolger zu finanzieren. Gleichzeitig werden Übernahmeinteressierte ihre Suchkosten berücksichtigen, wenn sie den individuellen Grenzpreis festlegen, den sie für ein Unternehmen zu zahlen bereit sind. Ökonomisch rational handelnde

Übergeber und Übernehmer werden maximal Suchkosten in Höhe des Betrages aufbringen, den sie bei Realisierung der Unternehmensnachfolge mehr verdienen als wenn sie andere Handlungsmöglichkeiten verfolgen. Ist beispielsweise der Nutzen des Übergebers nach Berücksichtigung der Suchkosten höher, wenn er das Unternehmen an einen Fremdmanager überträgt als bei Regelung der Unternehmensnachfolge, so wird er die erste Variante bevorzugen (siehe dazu Kapitel 2.4). Ähnlich verhalten sich auch ökonomisch rational handelnde Übernahmeinteressierte. Würde ein Übernahmeinteressierter nach Berücksichtigung der Suchkosten beispielsweise mit der Gründung eines neuen Unternehmens höhere zukünftige Gewinne erwirtschaften als wenn er ein Unternehmen übernimmt, wird er seine Übernahmepläne aufgeben (siehe dazu Kapitel 2.3).

4.2.1.2 Möglichkeiten zur Reduzierung von Suchkosten

Es gibt verschiedene Wege der Suche für Übergeber nach einem geeigneten Nachfolger und für Übernehmer nach einem geeigneten Unternehmen. Dabei stehen den Marktakteuren sowohl direkte als auch indirekte Suchwege offen. Bei der direkten Suche wird der Kontakt durch eine direkte Ansprache des potentiellen Vertragspartners hergestellt. Das heißt, die Eigentümer eines Unternehmens sprechen ausgewählte Privatpersonen, Unternehmen oder Investoren auf ihr Interesse einer Nachfolge an. Die Direktansprache kann dabei sowohl mit als auch ohne Kenntnis von deren Übernahmeinteresse erfolgen. Umgekehrt ist es denkbar, dass Eigentümer von Übernahmeinteressierten auf ihr Interesse am Verkauf des Unternehmens angesprochen werden (vgl. IfM BONN 1998).

Bei der indirekten Suche geben Übergeber und Übernehmer Inserate in Tages- oder Wochenzeitungen, Branchenmagazinen und im Internet auf oder schalten Dritte zur Unterstützung bei der Suche ein. Bei der Suche über Dritte können zum einen professionelle Dienstleister wie zum Beispiel Unternehmensberater, Kammern, (Online)-Nachfolgebörsen (zum Beispiel nexxtchange), Steuerberater, Bankberater oder Unternehmensmakler beauftragt werden. Zum anderen ist die Vermittlung über Freunde, persönliche Bekannte und Geschäftspartner möglich (vgl. IfM Bonn 1998; MÜLLER et al. 2011).

4.2.1.3 Praxisrelevanz

Damit der Alteigentümer eines Unternehmens und sein potentieller unternehmensexterner Nachfolger in möglichst kurzer Zeit zusammenfinden und die Suchkosten möglichst gering ausfallen, sollten beide Parteien die gleichen

Suchwege nutzen. Dabei ist die Direktansprache als Suchweg insofern problematisch, als dass für die Suche nach einem Nachfolger oder einem Unternehmen nur ein kleiner Kreis von Personen zur Verfügung steht. Vor allem Existenzgründer verfügen oft nur über wenig direkte Kontakte, die es Ihnen ermöglichen über die Direktansprache ein zur Übernahme geeignetes Unternehmen zu finden. Aber auch bei Unternehmenseigentümern hängt es stark vom Zufall ab, ob sie jemanden kennen oder ansprechen der tatsächlich an einer Übernahme interessiert ist (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008). Aus diesem Grund kann der Weg der direkten Kontaktanbahnung sehr langwierig und mit hohen Informationskosten verbunden sein. Dabei verfügen die Übergeber von kleinen und mittleren Unternehmen in der Regel über weniger direkte Kontakte als die Eigentümer großer Unternehmer und können somit auch nur einen kleinen Kandidatenkreis ansprechen. Es ist aber zu bedenken, dass besonders rentable Betriebe im näheren Umfeld des Unternehmens als lohnenswerte Investition erkannt werden und dadurch Interesse an einer Übernahme entstehen kann, weshalb die Wahrscheinlichkeit des Zusammenfindens von Übergeber und Übernehmer auf dem Weg der Direktansprache mit der Unternehmensrentabilität steigt (vgl. BRÜDERL et al. 1996).

Im Gegensatz zur Direktansprache ermöglicht die indirekte Suche, dass ein möglichst großer Pool von potentiellen Nachfolgekandidaten und Unternehmenseigentümern angesprochen werden kann. Dies gilt insbesondere für die indirekte Suche über professionelle Vermittlungsangebote und Inserate. Die Einschaltung von nicht auf die Vermittlung spezialisierten Personen wie Freunden, Bekannten, Geschäftspartnern, Bankberatern und Steuerberatern birgt hingegen ähnliche Probleme wie die Direktansprache (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008). Daher ist es insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen sowie für Existenzgründer ökonomisch rational über professionelle Vermittlungsangebote und Inserate zu suchen, um so möglichst viele potentielle Nachfolger und Unternehmen zu erreichen.

Die empirischen Untersuchungen von SCHLÖMER/KAY (2008), BERLEMANN et al. (2007) und HERRMANN (2007) zeigen, dass Übergabe- und Übernahmeinteressierte alle verfügbaren Möglichkeiten der direkten und indirekten Suche - wenn auch in unterschiedlichem Maße - nutzen und diese in den meisten Fällen über kurz oder lang zum Erfolg führen. Die Untersuchungen deuten jedoch auch darauf hin, dass beide Parteien unterschiedliche Arten der Suche bevorzugen. Demnach greifen Übernahmeinteressierte häufiger als Alteigentümer auf indirekte Suchwege zu. Dabei vermuten SCHLÖMER/KAY (2008) sowie PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005), dass Übergeber indirekte

Suchwege erst dann beschreiten, wenn die direkte Suche nicht zum Erfolg geführt hat. Und auch dann, wenn die Hilfe Dritter in Anspruch genommen wird, wenden sich Übergeber, insbesondere solche von mittesständischen Unternehmen, vor allem an Bekannte, wie zum Beispiel den Steuerberater, statt spezialisierte Dienstleister zu kontaktieren.

Ein Grund dafür, dass Alteigentümer die Direktansprache und die Suche über persönliche Bekannte bevorzugen, liegt darin, dass sie anders als bei der Besetzung jeder anderen Position im Unternehmen die Vakanz der Eigentümerposition, konkret ihren Wunsch das Unternehmen unternehmensextern zu übergeben, nur ungern publik machen. Diese diskrete Vorgehensweise lässt sich dadurch erklären, dass Übergeber durch die ungelöste Nachfolgefrage häufig eine Verunsicherung von Mitarbeitern, Kunden und anderen Geschäftspartnern des Unternehmens befürchten und diese infolgedessen das bestehende Vertragsverhältnis kündigen beziehungsweise zu Wettbewerbern abwandern könnten (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008). Dabei wird aber vernachlässigt, dass eine Verunsicherung von Vertragspartnern ebenso dadurch hervorgerufen werden kann, dass die, zum Beispiel aufgrund eines gewissen Alters des Eigentümers, offen zu Tage tretende Nachfolgefrage als nicht angegangen gilt, weil über bereits vorgenommene Schritte zur Nachfolgeregelung nichts nach außen dringt.

Eine Verunsicherung der Mitarbeiter und Geschäftspartner ist genau dann zu erwarten, wenn die betroffenen Parteien befürchten, dass kein (zur Unternehmensführung geeigneter) Nachfolger gefunden wird und infolgedessen eine Unternehmensstilllegung und damit einen Verlust Ihrer Arbeitsplätze oder eine Aufkündigung bestehender Geschäftsbeziehungen droht. Beginnt der Alteigentümer frühzeitig mit der Nachfolgeplanung, besteht in der Regel kein Grund für derartige Befürchtungen. Folglich ist eine Verunsicherung von Vertragspartnern aus ökonomisch rationaler Sicht nur dann zu erwarten, wenn Übergeber die Nachfolgefrage nicht rechtzeitig angehen und notwendige Vorkehrungen zur Unternehmensnachfolge zu spät getroffen werden (vgl. SCHROER/FREUND 1999; KOGLBECK/NICOLAI 2006; BIELER 1996). Aber auch wenn ein solches Verhalten aus ökonomischer Sicht nicht rational ist, haben sich ein Fünftel der von MOOG et al. (2012) befragten Übergeber, bei denen in den nächsten Jahren die Nachfolge ansteht, noch nicht einmal gedanklich mit der Nachfolgeproblematik auseinandergesetzt. Empirische Studien deuten allerdings auch darauf hin, dass der Anteil der Unternehmen ohne Nachfolgeregelung mit der Unternehmensgröße sinkt (vgl. SCHLEGEL 1987; MOOG et al. 2012). Eine mögliche Begründung liegt darin, dass viele Unter-

nehmenseigentümer eine konkrete Auseinandersetzung mit der Nachfolgeproblematik scheuen, weil sie sich nicht mit Themen wie Krankheit und Tod beschäftigen wollen oder die Wertigkeit der eigenen Person als vom Unternehmen abhängig definieren (vgl. KRÄMER 2006; WALDMANN/POTTHAST 2006; BIELER 1996).

Auch dann, wenn von solch emotionalem Verhalten der Übergeber ausgegangen wird, gibt es durchaus Möglichkeiten, die hieraus resultierende Problematik zu überwinden. Zur Erleichterung der Direktansprache können kleine und mittlere Unternehmen sowie Existenzgründer verschiedene kostenlose und kostenpflichtige Netzwerke wie zum Beispiel IHKn und HWKn sowie Entrepreneurship Clubs nutzen. Darüber hinaus gibt es spezielle professionelle Dienstleistungsangebote, wie z.B. die Vermittlung durch Unternehmensmakler oder M&A-Berater, welche die Bekanntmachung des Übergabewunsches und den Wunsch nach Diskretion miteinander vereinen können. Auch Unternehmensbörsen, wie zum Beispiel die Börse der Initiative Unternehmensnachfolge nexxt-change, können eine diskrete Vorgehensweise bei der Suche ermöglichen. Solchen Angeboten stehen Übergeber jedoch häufig zurückhaltend gegenüber (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008; PRICEWATERHOUSECOOPERS 2005).

Eine mögliche Erklärung hierfür liegt darin, dass Übergeber ein geringeres Vertrauen in unbekannte Vermittler haben als in persönliche Bekannte. Darüber hinaus ist der Beratermarkt durch Intransparenz geprägt, wodurch die Beurteilung der Qualität von professionellen Vermittlungsangeboten erschwert wird. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, die wenige Erfahrungen mit professionellen Beratungsleistungen haben und folglich im Vergleich zu Großunternehmen mit größeren Unsicherheiten hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Beratungsleistungen konfrontiert sind. Letztlich können professionelle Dienstleister zudem mit hohen Kosten verbunden sein, vor denen Übergeber möglicherweise zurückschrecken. Allerdings ist zu vermuten, dass sich der Preis für Vermittlungsleistungen an den Suchkosten des Vermittlers orientiert oder in Abhängigkeit vom Transaktionsvolumen der Übernahme berechnet wird. Damit würden sich keine systematischen Kostennachteile für kleine und mittlere Unternehmen ergeben. Diese Vermutung wird durch die von HAUNSCHILD/CLEMENS (2006) durchgeführte Analyse des gesamten Beratermarktes unterstützt. Sie konnten keine systematischen Nachteile von kleinen und mittleren Unternehmen aufgrund der Preisgestaltung finden.

4.2.1.4 Bewertung

Die Analyse der Suchphase des Nachfolgeprozesses hat gezeigt, dass Übergeber und Übernehmer ausreichend Möglichkeiten haben, zueinander zu finden. Bei rationalem Verhalten aller Marktakteure sollte die Suche bei unternehmensexternen Nachfolgen also zum Erfolg führen. Tatsächlich erschwert das emotionale Verhalten von Übergebern, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen, welche die Nachfolgeplanung zu spät angehen und infolgedessen bei der Suche nach einem Nachfolger sehr diskret vorzugehen wünschen, den Suchprozess erheblich. Erschwerend kommt hinzu, dass Eigentümer von kleinen und mittleren Unternehmen aufgrund eines generell geringen Vertrauens in den Beratermarkt, professionellen Vermittlungsangeboten häufig zurückhaltend gegenüber stehen. Dadurch fällt es vor allem den Übernahmeinteressierten schwer, ein für sie geeignetes Unternehmen zu finden und den Erstkontakt zum Eigentümer herzustellen. Dabei belasten die durch die langwierige Suche entstehenden Kosten die Eigentümer kleiner und mittlerer Unternehmen sowie übernahmeinteressierte Privatpersonen stärker als die Eigentümer großer Unternehmen mit entsprechender Substanz oder strategische Käufer. Da sowohl Übergeber als auch Übernehmer maximal Suchkosten in Höhe des Betrages akzeptieren, den sie bei Realisierung der Nachfolge mehr verdienen als im Falle alternativer Handlungsmöglichkeiten, kann das Verhalten des Übergebers in letzter Konsequenz ein Scheitern der Nachfolge bewirken. Zu Marktversagen kommt es bei ökonomisch rationalem Verhalten aller Marktakteure jedoch nicht.

4.2.2 Informationsasymmetrien in der Verhandlungsphase in Bezug auf das zu übertragende Unternehmen

4.2.2.1 Unsicherheiten potentieller Nachfolger

Ziel eines jeden Übernahmeinteressierten ist es, ein Unternehmen zu finden, das sich für ihn fortzuführen lohnt. Der ökonomisch rational handelnde Nachfolger interessiert sich dabei vor allem für die Qualität eines Unternehmens und damit für den Unternehmenswert. Der Unternehmenswert gibt dem Übernahmeinteressierten Aufschluss darüber, ob die finanziellen Überschüsse, die er im Falle einer Unternehmensnachfolge erwartet, höher sind als seine alternativen Einkünfte. Nur wenn dies der Fall ist, verschafft ihm die Nachfolge finanzielle Vorteile (siehe dazu Kapitel 2.3). Darüber hinaus müssen Übernahmeinteressierte, die das Unternehmen käuflich erwerben müssen, den Unter-

nehmenswert für die Kaufpreisverhandlungen kennen, damit sie keinen zu hohen Preis zahlen (vgl. BEHRINGER 1999).

Damit ein potentieller Nachfolger rationale Erwartungen darüber bilden kann, welchen Wert ein Unternehmen für ihn als zukünftigen Eigentümer hat, muss er die wirtschaftliche Ausgangssituation des Unternehmens und die vernünftigerweise zu erwartenden Ertragschancen kennen. Zu diesem Zweck gilt es, den objektivierten Unternehmenswert zu ermitteln (siehe dazu Kapitel 2.3). In dieser Hinsicht hat der Alteigentümer einen Informationsvorteil. Um einen höheren Kaufpreis zu erzielen, wird er bestrebt sein, zum einen möglichst viele positive und möglichst wenige negative Aspekte über das Unternehmen offenzulegen und zum anderen negative Zukunftsaussichten zu verschleiern (vgl. BRÜDERL et al. 1996). Informationen und kaufpreisrelevante Umstände, wie zum Beispiel bestehende Umweltrisiken, die zu einer Reduzierung des Kaufpreises führen, wird er versuchen zu verheimlichen. Außerdem sind versteckte Handlungen im Zuge der Unternehmenspolitik, beispielsweise durch Jahresabschlussmanipulationen, nicht auszuschließen. Aufgrund dieser Gefahr unvollständiger oder falscher Informationen und der daraus resultierenden Qualitätsunsicherheiten besteht für Übernehmer im Hinblick auf die Unternehmensbewertung und die Kaufpreisfindung das Risiko einer Vermögensschädigung (vgl. HATZIG 1995).

Davon sind Übernahmeinteressierte ohne eine persönliche Beziehung zum Alteigentümer stärker betroffen als Nachfolger, die den Übergeber und das Unternehmen bereits kennen. In einem engen Vertrauensverhältnis zum Übergeber stehen vor allem familien- und unternehmensinterne Nachfolger.[21] Aber auch unternehmensexterne Nachfolger können eine persönliche Beziehung zum Alteigentümer aufgebaut haben, beispielsweise, wenn zum Zeitpunkt der Übergabe bereits eine jahrelange Geschäftsbeziehung besteht. Diese Personengruppen konnten das Unternehmen nicht nur über Jahre hinweg beobachten, sondern sie werden auch bewusste Informationsmanipulationen des Übergebers leichter bemerken. Zudem haben sie die Möglichkeit, ein solches Verhalten im Rahmen sozialer Beziehungen zu sanktionieren (vgl. BRÜDERL et al. 1996).

---

21 Für familieninterne Nachfolger ist der objektivierte Unternehmenswert zudem von geringerer Bedeutung als für familienexterne, weil sie häufig keinen Kaufpreis für das Unternehmen zahlen müssen (siehe dazu Kapitel 2.1).

4.2.2.2 Möglichkeiten zur Überwindung von Unsicherheiten

Vor allem unternehmensexterne Nachfolger, die den Alteigentümer und das Unternehmen vor Beginn der Übernahmeverhandlungen nicht kannten, sind also darauf angewiesen, Informationen über den Unternehmenswert zu sammeln, um auf diese Weise Qualitätsunsicherheiten zu reduzieren, die Angemessenheit des vom Übergeber geforderten Kaufpreises zu beurteilen und eine Entscheidung hinsichtlich der Übernahme zu treffen. Zur Beurteilung des Unternehmenswertes steht ihnen eine Vielzahl an Möglichkeiten offen. Grundsätzlich gilt es alle verfügbaren unternehmensrelevanten Informationen sorgfältig dahingehend zu prüfen, ob sich gegebenenfalls Anhaltspunkte für Falsch- oder Fehlinformationen des Alteigentümers ergeben (vgl. HATZIG 1995).

Ein verlässliches Signal für die zukünftigen Ertragsaussichten eines Unternehmens stellen die Erfahrungen aus den vergangenen Geschäftsjahren dar. Durch die Einsicht von Geschäftsunterlagen und vor allem durch einen Einblick in die Abschlüsse der vergangenen Jahre können sich Übernahmeinteressierte einen guten Überblick über die zurückliegende Gewinnentwicklung verschaffen und daraus rationale Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Gewinne bilden. Während die Jahresabschlüsse großer Unternehmen zumeist obligatorisch von unabhängigen Abschlussprüfern geprüft und anschließend im Handelsregister und im Bundesanzeiger veröffentlicht werden, obliegt es in kleinen und mittleren Unternehmen dem Alteigentümer, den potenziellen Nachfolgekandidaten Zugang zu den entsprechenden Unternehmensinformationen zu gewähren. Zudem können sie sich einer freiwilligen Abschlussprüfung unterziehen (vgl. BEHRINGER 1999; MALONE 1989; SIMONS/EBERT 2008). Eine weitere Problematik bei der Bildung rationaler Erwartungen über den Wert von kleinen und mittleren Unternehmen besteht darin, dass ihre Jahresabschlüsse wesentlich weniger Informationen enthalten als die von Großunternehmen, weil ihre Rechnungslegungspflichten deutlich geringer sind.[22]

---

[22] So werden kleinen und mittleren Kapitalgesellschaften verschiedene Erleichterungen bei der Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung sowie bei der Erstellung des Anhangs gewährt (vgl. § 267 HGB, § 276 HGB, § 288 HGB). Beispielsweise können sie bei Anwendung des Gesamtkostenverfahrens die Umsatzerlöse, die Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen, andere aktivierte Eigenleistungen, sonstige betriebliche Erträge sowie den Materialaufwand unter dem Posten Rohergebnis zusammenfassen (vgl. § 275 Abs. 2 Nr. 1-5 HGB). Ähnliches gilt bei der Anwendung des Umsatzkostenverfahrens (vgl. § 275 Abs. 3 Nr. 1-3). Darüber hinaus sind kleine Kapitalgesellschaften zum Beispiel auch nicht dazu verpflichtet, außerordentliche Erträge und Aufwendungen auszuweisen (vgl. § 277 Abs. 4 Satz 2/3 HGB). Zudem müssen private

Die Interpretation der verfügbaren Information und die Ableitung eines Unternehmenswertes ist damit für kleine und mittlere Unternehmen schwerer als für große Unternehmen (vgl. BEHRINGER 1999).

Vor allem Existenzgründer, die erstmalig ein Unternehmen übernehmen wollen, stoßen dabei auf Schwierigkeiten, weil sie anders als Finanzinvestoren und strategische Käufer bisher kaum bis keine Erfahrung mit der Auswertung unternehmensrelevanter Daten gemacht haben. Folglich wird es Ihnen schwerer fallen, Unregelmäßigkeiten sowie hinter den Daten versteckte Zusatzinformationen über das Unternehmen aufzudecken. Beispielsweise könnte die kurzfristige Gewinnsituation durch die Zurückhaltung von notwendigen oder wachstumsorientierten Investitionen verbessert worden sein. Inwiefern auf diese Weise die Substanz des Unternehmens geschmälert oder die Wettbewerbsfähigkeit eingeschränkt wurde, gilt es zu analysieren (vgl. SPELSBERG 2011). Aufgrund der genannten Probleme bei der Unternehmensbewertung ist es gerade für die Eigentümer von kleinen und mittleren Unternehmen wichtig, zusätzlich zu den unternehmensrelevanten Informationen Wertgutachten vorzulegen, um ein glaubwürdiges Signal hinsichtlich der guten Qualität ihres Unternehmens auszusenden. Den Wertgutachten sollten neben den Daten zur bisherigen Gewinnentwicklung auch Annahmen über die zukünftigen Ertragsaussichten des Unternehmens zu Grunde liegen. Wertgutachten gelten dann als glaubwürdig, wenn sie von unabhängigen Stellen erstellt werden und das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Erstellung positiv ist (vgl. WOLTER 2010; BERLEMANN et al. 2007).

Wenn der Alteigentümer den externen Nachfolgekandidaten die genannten Informationen nicht bereitstellt oder wenn die Qualitätsunsicherheiten trotz Informationsübermittlung bestehen bleiben, sollten die Übernahmeinteressierten selbst zusätzliche Informationen zum Unternehmen sammeln und auswerten (vgl. WOHLSCHIESS 1996; SPREMANN 1990; BRÜDERL et al. 1996). Beispielsweise können sie entsprechende Berater zu Rate ziehen oder selbst ein Wertgutachten über das Unternehmen bei einer ihnen vertrauenswürdig erscheinenden Stelle in Auftrag geben. Dies ist jedoch nur mit Zustimmung des Übergebers möglich. Zudem können durch bestimmte Klauseln im Übernahmevertrag Unsicherheiten kompensiert werden (Screening im Sinne von AR-

---

und betriebliche Vermögenswerte bei einigen Rechtsformen wie zum Beispiel der Einzelfirma oder der GBR nicht getrennt ausgewiesen werden (vgl. HFA 1998).

ROW 1962). Solche Klauseln können in Form von Rücktrittsrechten,[23] Put-Optionen[24] oder erfolgsabhängigen Ratenzahlungen[25] in Verträge aufgenommen werden. Geht der Eigentümer auf einen Vertrag ein, der solche Klauseln enthält, kann der Übernahmeinteressierte dies als Hinweis darauf werten, dass der Eigentümer die Qualität seines Unternehmens nach bestem Wissen und Gewissen wahrheitsgemäß angegeben hat und keinen überhöhten Kaufpreis verlangt.

4.2.2.3 Praxisrelevanz

Zwar können Unsicherheiten von Übernahmeinteressierten im Hinblick auf die Qualität von zu übertragenden Unternehmen aus theoretischer Sicht erfolgreich reduziert werden. Allerdings deuten empirische Untersuchungen darauf hin, dass nicht alle Möglichkeiten der Informationsübermittlung und Beschaffung genutzt werden. Die in den von WOLTER (2010) durchgeführten Fallstudien befragten Eigentümer haben den unternehmensexternen Nachfolgern in der Regel zwar Vergangenheitswerte bereitgestellt, um den Unternehmenswert glaubhaft zu signalisieren. Die Inhaber größerer Unternehmen haben aber deutlich häufiger umfangreiche und unabhängige Wertgutachten erstellen lassen als die Inhaber kleiner Unternehmen. Kleinere Unternehmen griffen stattdessen zumeist auf überschlägige Gutachten des (eigenen) Steuerberaters zurück. Diese sind weder hinsichtlich ihres Umfangs noch ihrer Objektivität zur glaubwürdigen Signalisierung eines guten Unternehmenswertes geeignet.

Das beobachtete Verhalten von Übergebern kleiner und mittlerer Unternehmen erscheint aus ökonomischer Sicht zunächst nicht rational. Denn der Preis der Gutachtenerstellung sollte für kleine und mittlere Unternehmen entsprechend günstiger sein als für Großunternehmen mit einer höheren Ertragskraft, weil sich die Preisbildung in der Regel an dem für die Begutachtung aufzuwendenden Aufwand und nicht an festen Beratersätzen orientiert, wie eigene

---

23 Die Vereinbarung eines Rücktrittsrechtes erlaubt es dem Übernehmer eines Unternehmens bei vertraglichen Leistungsstörungen nachträglich vom Vertrag zurück zu treten (vgl. PIEHLER 2007).

24 Eine Put-Option ermöglicht dem Übernehmer im Falle falscher Angaben des Alteigentümers das Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu einem festgesetzten Preis an den Alteigentümer zurückzuverkaufen (vgl. PIEHLER 2007).

25 Bei Vereinbarung einer erfolgsabhängigen Ratenzahlung (sog. Earn-Out-Methode) wird der Kaufpreis eines Unternehmens in mehreren Raten innerhalb eines vorher vereinbarten Zeitraums gezahlt, wobei sich die Ratenhöhe an den tatsächlich erwirtschafteten Erträgen des übernommenen Unternehmens bemisst (vgl. MERTENS 2004).

Recherchen hinsichtlich der Preisgestaltung für Wertgutachten nahe legen. Dafür, dass kleine und mittlere Unternehmen im Hinblick auf die Inanspruchnahme von Wertgutachten keine systematischen Nachteile gegenüber Großunternehmen haben, sprechen auch die Untersuchungsergebnisse von HAUNSCHILD/CLEMENS (2006) für den gesamten Beratermarkt. Aus der Preisgestaltung für Wertgutachten ergibt sich also kein Grund dafür, dass kleine und mittlere Unternehmen seltener als Großunternehmen umfangreiche Wertgutachten erstellen lassen. Es kann davon ausgegangen werden, dass alle Unternehmen deren Ertragskraft eine Übernahme rechtfertigt auch die Kosten für ein Wertgutachten aufbringen können beziehungsweise die Kosten aus dem Kaufpreiserlös finanziert werden können. Übergeber, die kein unabhängiges Gutachten erstellen lassen, riskieren, dass Übernahmeinteressierte dies als Hinweis für eine schlechte Unternehmensqualität werten.

Eine mögliche Erklärung dafür, dass sich Übergeber von kleinen und mittleren Unternehmen zur Gutachtenerstellung an ihren Steuerberater und nicht an unabhängige Begutachtungsstellen wenden, lässt sich im engen Vertrauensverhältnis zwischen Eigentümer und Steuerberater finden. Die Befragungen von MOOG et al. (2012) unterstreichen die wichtige Funktion des Steuerberaters im Hinblick auf die Regelung von Unternehmensnachfolgen. Er ist für Übergabeinteressierte häufig der erste Ansprechpartner, weil zu ihm ohnehin regelmäßiger Kontakt besteht. Hinzu kommt, dass der Rückgriff auf umfangreiche Wertgutachten vor allem für kleine und mittlere Unternehmen mit hohen Qualitätsunsicherheiten aufgrund der fehlenden Transparenz auf dem Beratermarkt verbunden ist (vgl. HAUNSCHILD/CLEMENS 2006). Darüber hinaus ist anzunehmen, dass die fehlende Bereitstellung von Wertgutachten durch den Alteigentümer auf andere Weise kompensiert werden kann. Die von WOLTER (2010) durchgeführten Fallstudien zur familienexternen Nachfolge deuten darauf hin, dass der Verzicht auf unabhängige Gutachten nicht notwendigerweise zu einem Scheitern der Nachfolge führt.

Strategische Nachfolger und Finanzinvestoren können bei der Unternehmensübernahme möglicherweise deshalb auf vom Übergeber bereitgestellte Wertgutachten verzichten, weil sie selbst über ausreichende Erfahrungen bei der Unternehmensbewertung verfügen, um die Qualität eines Unternehmens anhand der verfügbaren Unternehmensdaten zu beurteilen. Da viele Übergeber die Übernahme durch andere Unternehmen bevorzugen (siehe dazu Kapitel 2.1), erachten sie eine unabhängige Begutachtung somit möglicherweise nicht als notwendig. Eine andere Erklärung liegt darin, dass unter Umständen eine persönliche Beziehung zwischen Alteigentümer und dem unternehmensexter-

nen Nachfolger besteht. In diesen Fällen haben Übernahmeinteressierte nicht nur mehr Wissen über das Unternehmen, sondern auch mehr Vertrauen in den Übergeber als unternehmensexterne Existenzgründer ohne eine solche Beziehung. Sie verlangen daher möglicherweise keinen externen Beweis für die Unternehmensqualität. Wie häufig Unternehmen tatsächlich an persönliche Bekannte übergeben werden, lässt sich für die unternehmensexterne Nachfolge nicht eindeutig beantworten (siehe dazu auch Kapitel 4.2.1.3).

Darüber hinaus ist es denkbar, dass die Übernahmeinteressierten selbst zusätzliche Maßnahmen wie die Beauftragung eines weiteren, umfangreicheren Wertgutachtens ergreifen, um die Unternehmensqualität besser beurteilen zu können. Ein weiterer Anreiz für die selbstständige Beauftragung von Wertgutachten kann davon ausgehen, dass Banken zuweilen ein Gutachten für die Kreditvergabe fordern oder dieses zumindest die Kreditaufnahme erleichtert. Umgekehrt ist es auch denkbar, dass die Bewertung des Unternehmens durch eine Bank ein Wertgutachten ersetzt. Allerdings besteht für Übernahmeinteressierte die Gefahr, dass sie die Kosten für die Gutachtenerstellung tragen, am Ende aber doch vom Kauf zurücktreten. Daher werden Übernahmeinteressierte es sich genau überlegen, ehe sie ein Wertgutachten in Auftrag geben. Im Hinblick auf die Bedeutung verschiedener Vertragsangebote zum Ausgleich bestehender Qualitätsunsicherheiten deuten die Fallstudien von WOLTER (2010) darauf hin, dass Übernahmeinteressierte diese den Übergebern durchaus unterbreiteten. Derartige Verträge wurden in den Fallstudien seitens der Eigentümer aber mit Hinweis auf die Gefahr strategischer Handlungen durch den Nachfolger nicht akzeptiert (vgl. MERTENS 2004).[26]

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen die Entscheidung zur Übernahme zwar häufig unter Unsicherheit getroffen wird, eine Übergabe in der Regel aber dennoch möglich ist. Während aus theoretischer Sicht der Unternehmenswert das wichtigste ökonomische Entscheidungskriterium darstellt, zeigen empirische Untersuchungen, dass auch andere, soziale und emotionale Aspekte menschlichen Verhaltens für die Unternehmensnachfolge von Bedeutung sind. So können Unternehmensnachfolgen durchaus an zwischenmenschlichen Problemen scheitern, die in den Beziehungen zwischen Übergeber und Übernehmer sowie zwischen Übernehmer und Mitarbeitern oder Geschäftspartnern auftreten. Derartige

---

[26] Wenn beispielsweise Ratenzahlungen vereinbart werden, hat der Übernehmer einen Anreiz, die Erträge in der Rückzahlungsphase zu Gunsten späterer Erträge zu senken, damit er die erzielten Erträge nicht mit dem Senior teilen muss.

Faktoren sind nicht für alle Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung. Betroffen sind vor allem Übernahmen von Unternehmen im Dienstleistungssektor oder von Kleinstunternehmen. In diesen Unternehmen vereint der Eigentümer nicht nur das meiste unternehmensrelevante Wissen auf sich, sondern ihm kommt auch die größte Bedeutung bei der Betreuung der Kunden und Mitarbeiter sowie der Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen zu. Daher wirkt sich ein Eigentümerwechsel besonders stark auf die zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen sowie mit unternehmensexternen Marktakteuren und damit auch auf den Unternehmenserfolg aus (vgl. FELDEN/ADAMS 2006; SCHROER/FREUND 1999; MEIS 2000).

Im Hinblick auf die Mitarbeiter und Kunden besteht die Gefahr, dass diese aus persönlichen Gründen mit der Nachfolgerwahl nicht einverstanden sind, dem Nachfolger nicht den notwendigen Respekt entgegenbringen oder nicht bereit sind, sich an unternehmensinterne Veränderungen anzupassen (vgl. SPELSBERG 2011). Unternehmensinterne Veränderungsprozesse betreffen einen Wandel der Unternehmenskultur und damit eine Veränderung der etablierten Verhaltensregeln und Normen. Dieser Wandlungsprozess löst bei den betroffenen Parteien eine Gewisse "Furcht vor Veränderung" aus (vgl. SEEGHITZ 2000). Zum Beispiel können Arbeitnehmer und Kunden befürchten, dass bisher geltende Gewohnheitsrechte hinterfragt und eingeschränkt werden (vgl. MERTENS 2004). In Bezug auf die Arbeitnehmer kommt hinzu, dass der Nachfolger möglicherweise einen anderen Führungsstil pflegt als der Alteigentümer, mit entsprechenden Folgen für die Beziehung zwischen Eigentümer und Arbeitnehmer (vgl. LETMATHE/HILL 2006). Aus diesen Gründen ist es denkbar, dass Mitarbeiter mit wertvollem Fachwissen das Unternehmen im Zuge der Unternehmensübertragung verlassen (Kündigung) oder ihren Arbeitseinsatz bis zu einem gerade noch vertretbaren Ausmaß beschränken (innere Kündigung). Zum anderen könnten Kunden zu Wettbewerbern abwandern, weil die menschliche Beziehung zum neuen Eigentümer nicht ihren Vorstellungen entspricht (vgl. SCHROER/KAYSER 2006; MERTENS 2004; SCHMALENSEE 1982).

Inwiefern dieses Verhalten von Mitarbeitern und Kunden nach Übernahme zu erwarten ist, kann der Nachfolger zuvor nicht mit Sicherheit wissen. Allerdings kann bereits vor Übergabe abgeschätzt werden, inwiefern es zu unternehmensinternen Veränderungen kommen wird und ob im Unternehmen eine andere Nachfolgelösung präferiert wurde. Vor allem unternehmens- und familieninterne Nachfolger konnten zudem bereits vor Übergabe eine persönliche Beziehung zu Mitarbeitern und Kunden aufbauen. Sie können deren Verhalten

deshalb besser einschätzen. Darüber hinaus können aber auch unternehmensexterne Nachfolger einer Abwanderung von Mitarbeitern und Kunden erfolgreich entgegen wirken. So kann eine umfassende Nachfolgeberatung bei der Analyse der Risiken und Möglichkeiten eines Wandels von unternehmensinternen Geschäftsprozessen sowie der Unternehmenskultur behilflich sein und zur erfolgreichen Gestaltung des Wandels beitragen (vgl. SEEGHITZ 2000). Zudem hat es der Nachfolger nach Übergabe selbst in der Hand, das Vertrauen und die Wertschätzung der Mitarbeiter und Kunden durch sein Verhalten für sich zu gewinnen und so deren Verhalten zu beeinflussen. Darüber hinaus gilt, dass die Veränderung in der Unternehmensführung umso weniger negative Auswirkungen auf die Belegschaft und die Geschäftspartner der Unternehmung hat, je besser und langfristiger die Unternehmensnachfolge geplant wurde (vgl. BIELER 1996).

Die Übernahme eines Unternehmens stellt nicht nur für dessen Mitarbeiter und Kunden einen bedeutsamen Veränderungsprozess dar, sondern vor allem auch für den Übergeber, der sich nun auf eine vollkommen neue Lebenssituation einstellen muss. Das Loslassen des Unternehmens fällt Alteigentümern zuweilen jedoch schwer, so dass sie sich zu affektiven und emotionalen Handlungen hinreißen lassen (vgl. SPELSBERG 2011). Den empirischen Untersuchungen von WEBER (2009) zufolge ist eine der wichtigsten vom Übergeber ausgehenden Problematiken des Nachfolgeprozesses das Zurückhalten von über Jahre gesammelten Informationen über das Unternehmen. Darüber hinaus ist es denkbar, dass der Alteigentümer versucht, den Eintritt seines Nachfolgers in die Unternehmensführung hinauszuzögern oder sich trotz bereits erfolgter Übergabe unangemessen in die Unternehmensgeschäfte einzumischen, indem er beispielsweise die Entscheidungen des Nachfolgers nicht akzeptiert und eigene Entscheidungen mit Hilfe ihm ergebener Mitarbeiter durchsetzt. Diese Problematik tritt bei familieninternen Nachfolgen vermutlich häufiger auf als bei externen Übergaben, weil der familiäre Einfluss auf informellen Strukturen fußt, die auch nach Übergabe bestehen bleiben können. Zudem liegt die Hemmschwelle der Übergeber zur Einflussnahme niedriger. So birgt die enge Verzahnung unternehmerischer und familiärer Aspekte generell ein hohes Konfliktpotential (vgl. WEBER 2009; MERTENS 2004; SPELSBERG 2011).

Inwiefern Alteigentümer nach der Übergabe emotional handeln und so die erfolgreiche Unternehmensfortführung durch den Nachfolger behindern, kann der Übernahmeinteressierte nicht sicher wissen. Letztlich lässt sich ein derartiges Verhalten des Übergebers kaum vorhersehen, weil beim Alteigentümer

häufig erst im Zuge der Übergabe oder direkt danach eine Phase des Bedauerns (Regret-Effekt, WALSTER 1964) eintritt, infolgedessen er übermäßig am Unternehmen festhält und sich unangemessen in die Unternehmensgeschäfte einmischt (vgl. IFH GÖTTINGEN/FSU JENA 2008; SPELSBERG 2011). Allerdings haben zumindest familienexterne Nachfolger die Möglichkeit, Überwachungs- und Disziplinierungsmaßnahmen zu implementieren, um das unangemessene Verhalten des Seniors einzudämmen (vgl. WEBER 2009).

4.2.2.4 Bewertung

Die Analyse der Verhandlungsphase des Nachfolgeprozesses aus Sicht des Übernehmers hat gezeigt, dass die Übertragung eines Unternehmens bei ökonomisch rationalem Verhalten aller Marktakteure in der Regel nicht an Informationsdefiziten des Übernahmeinteressierten scheitern wird. Der ökonomisch rational handelnde Nachfolger wird seine Übernahmeentscheidung in erster Linie auf Grundlage des Unternehmenswertes treffen. In dieser Hinsicht bestehende Unsicherheiten können im Verlauf des Verhandlungsprozesses weitgehend überwunden werden. Insbesondere für Existenzgründer, die ein mittelständisches Unternehmen übernehmen wollen, zu dessen Eigentümer keine persönliche Beziehung besteht, ist dabei die Bereitstellung von umfangreichen, aussagekräftigen Wertgutachten durch den Übergeber ein wichtiges Signal für eine gute Unternehmensqualität. Allerdings deuten Fallstudien darauf hin, dass Übergeber von kleinen und mittleren Unternehmen häufig nur auf die weniger glaubwürdigen überschlägigen Wertgutachten des eigenen Steuerberaters zurückgreifen. Erklären lässt sich dieses Verhalten durch die seltene Inanspruchnahme von Beratungsleistungen generell und damit verbunden das fehlende Vertrauen in andere Beratungsleistungen bei der Gutachtenerstellung. Dies kann auf die unzureichende Transparenz auf dem Beratermarkt zurückgeführt werden. Es ist zudem zu vermuten, dass auch Existenzgründer aufgrund des unsicheren Kosten-Nutzen-Verhältnisses nur selten eigene Gutachten zur Unternehmensbewertung erstellen lassen. Zu Marktversagen infolge von Unsicherheiten des Übernehmers im Hinblick auf das Unternehmen kommt es jedoch nicht.

4.2.3 Informationsasymmetrien in der Verhandlungsphase in Bezug auf den Übernehmer

4.2.3.1 Unsicherheiten des Eigentümers

Aus ökonomischer Sicht streben rational handelnde Unternehmenseigentümer mit der Übertragung beziehungsweise dem Verkauf Ihres Unternehmens in

erster Linie finanzielle Ziele an. Das heißt, sie versuchen das Unternehmen an den Nachfolger zu verkaufen, der diesem die höchste individuelle Wertschätzung beimisst und damit von allen Übernahmeinteressierten den höchsten Kaufpreis zu zahlen bereit ist (siehe dazu Kapitel 2.3). Dabei kann die Kaufpreiszahlung verschiedenen Zielen des Übergebers, zum Beispiel der eigenen Alterssicherung, dienen. Die Kaufpreiszahlung wird entweder durch eine einmalige Zahlung oder durch die Vereinbarung regelmäßiger zukünftiger Zahlungen des Nachfolgers geregelt. Die Vereinbarung wiederkehrender Leistungen erfolgt auf Basis von Raten, die einem Darlehen des Übergebers an den Nachfolger gleichkommen. Die Raten können vom Nachfolger entweder durch regelmäßige Zahlungen in gleicher Höhe (Rente) oder durch ungleichmäßige Zahlungen (Dauernde Last) beglichen werden. Denkbar ist auch die Vereinbarung leistungsabhängiger Raten (Earn-out-Modell) (vgl. IHK Pfalz 2008).

Ob der Nachfolger dem Alteigentümer tatsächlich den geforderten Kaufpreis zahlen kann und wird, hängt bei der Vereinbarung einer einmaligen Kaufpreiszahlung von dessen Bonität und Zahlungsbereitschaft ab. Diese lassen sich vor Abschluss des Kaufvertrages eindeutig beurteilen, wenn gleichzeitig mit den Übernahmeverhandlungen auch die Verhandlungen mit Kreditgebern stattfinden und so die tatsächliche Zahlungsfähigkeit des Übernahmeinteressierten sichergestellt wird (siehe dazu Kapitel 4.2.3). Wenn allerdings zukünftige Zahlungen nach Übergabe vereinbart wurden, ist der Verkäufer auch vom unternehmerischen Geschick seines Nachfolgers abhängig. Nur wenn dieser zur langfristigen, erfolgreichen Unternehmensführung fähig ist, kann der Übergeber seine zuvor festgelegten finanziellen Ziele erreichen. Zudem ist er darauf angewiesen, dass der Nachfolger keine übermäßig riskanten Investitionen tätigt und so die Zahlung der vereinbarten Raten gefährdet. Wenn erfolgsabhängige Ratenzahlungen für einen festgelegten Zeitraum vereinbart wurden, kann der Übergeber seine finanziellen Ziele außerdem nur dann erreichen, wenn der Nachfolger aktuelle Gewinne nicht in die Zeit nach Beendigung der Ratenzahlungen verschiebt. In dieser Hinsicht bestehen Qualitäts- und Verhaltensunsicherheiten (vgl. IHK Pfalz 2008; TIROLE 1995). Dabei ist anzumerken, dass Ratenzahlungen vor allem bei familieninternen, unternehmensinternen und Nachfolgen durch unternehmensexterne Existenzgründer vereinbart werden. Bei der Übernahme durch andere Unternehmen sowie Finanzinvestoren ist in der Regel nicht von Ratenzahlungen auszugehen.

Unsicherheiten in Bezug auf den Nachfolger sind bei familieninternen Nachfolgen geringer als bei familienexternen Übernahmeinteressierten. Alteigentümer können häufig lediglich während der Vertragsverhandlungen von ihrer Befähi-

gung und ihrem Willen zur Unternehmensfortführung überzeugen. Es sei denn, es handelt sich beim unternehmensexternen Übernehmer um einen persönlichen Bekannten oder einen Geschäftspartner des Übergebers (z.B. Zulieferer, Kunde). Anders die unternehmens- und familieninternen Nachfolger: Sie haben schon vor der Übernahme im Unternehmen gearbeitet, so dass der Eigentümer einen ersten Eindruck von deren Befähigung und Willen zur langfristigen Unternehmensführung gewinnen konnte. Eine eindeutige Beurteilung der Eignung ist jedoch auch hier nicht möglich. Insbesondere bei familieninternen Nachfolgen ist zu bedenken, dass Übergabeinteressierte die Leistungen ihrer eigenen Kinder möglicherweise überschätzen (vgl. SCHULZE et al. 2003; LUBATKIN et al. 2005).

4.2.3.2 Möglichkeiten zur Überwindung von Unsicherheiten

Damit Übergeber ihre Unsicherheiten im Hinblick auf potentielle Nachfolger überwinden können, müssen sie verschiedene Informationen über den Übernahmeinteressierten sammeln. Diese Informationen müssen zunächst vor allem vom Nachfolgekandidaten selbst bereit gestellt werden. Ihre persönliche Befähigung zur Unternehmensführung können übernahmeinteressierte Privatpersonen dadurch signalisieren, dass sie bereits erfolgreich ein Unternehmen geführt haben. Im Hinblick auf die Führungserfahrung des Nachfolgers reicht die unternehmerische Tätigkeit allein nicht aus. Vielmehr muss der Übernehmer auch belegen, dass diese Tätigkeit erfolgreich war. Als Hinweis kann die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des von ihm (mitverantwortlich) geführten Unternehmens gewertet werden. Da der Unternehmenserfolg aber von vielen verschiedenen Faktoren abhängt, lässt sich die Qualität der Führungstätigkeit nicht immer eindeutig bestimmen. Am Besten kann der Nachfolgekandidat seine Führungsqualitäten dann belegen, wenn er seine Erfahrungen in der Unternehmensführung im zur Übernahme stehenden Unternehmen gesammelt hat und es sich somit um eine unternehmensinterne Nachfolge in Form eines Management-Buy-Outs handelt. In diesem Fall kann der Übergeber beurteilen, welchen Anteil der Übernehmer zum Unternehmenserfolg beigetragen hat (vgl. MERTENS 2004; Moog et al. 2012).

Darüber hinaus können Übergeber zur Beurteilung der persönlichen Befähigung des Übernahmeinteressierten auch dessen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen prüfen. Während bei familien- und unternehmensinternen Nachfolgern entsprechende Informationen bereits vorliegen, müssen Unternehmensexterne, die in keiner persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zum Übergeber stehen, ihre Qualifikationen erst noch nachweisen. Durch

fachbezogene Abschlüsse (z.B. Meistertitel) können Nachfolgekandidaten einen ersten Hinweis auf ihre spezifischen Qualifikationen liefern (vgl. BACKES-GELLNER/WERNER 2003). Diese Vorgehensweise ist jedoch insofern kritisch, als nicht eindeutig geklärt ist, welche Qualifikations- und Persönlichkeitsmerkmale jemand haben muss, um erfolgreich ein Unternehmen führen zu können. Nur im Hinblick auf die Branchenerfahrung konnten empirische Untersuchungen einen eindeutig positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachweisen (vgl. BRÜDERL et al. 1996, BURKE et al. 2006, BOSMA et al. 2004, HEAD 2003, BROWN et al. 2004, MOOG 2004).

Falls der Übernahmeinteressierte durch die zuvor beschriebene Informationsübermittlung seine Befähigung zur Unternehmensführung nicht ausreichend glaubwürdig darlegen kann, hat der Eigentümer verschiedene Möglichkeiten, weitere Informationen über den Nachfolgekandidaten zu erlangen. So können Alteigentümer die Angaben des Nachfolgekandidaten in dessen Umfeld (durch Gespräche mit ehemaligen Arbeitgebern und Kollegen) überprüfen oder durch Dritte überprüfen lassen. Dies ist vor allem bei unternehmensexternen Nachfolgen durch Privatpersonen ein sachgerechtes Instrument (vgl. WOLTER 2010). Zudem können erfahrene Personalberater zu einem Gespräch mit den Nachfolgekandidaten hinzugezogen werden. Sie verfügen über die notwendige Expertise, um die Befähigung des Nachfolgers auf Grundlage aller verfügbaren Informationen bestmöglich einzuschätzen. Das Hinzuziehen von externen Personalberatern kann nicht nur bei der Auswahl eines unternehmensexternen Nachfolgers sinnvoll sein. Auch bei familieninternen Nachfolgeprozessen kann die Anhörung einer zweiten Meinung die Entscheidung des Übergebers maßgeblich beeinflussen und dazu beitragen, dass die persönliche Wertschätzung zwischen Übergeber und Übernehmer die Auswahl eines geeigneten Kandidaten nicht überlagert (vgl. MOOG et al. 2009).

Eine weitere Möglichkeit, die Befähigung eines Übernahmeinteressierten zur Unternehmensführung zu ermitteln, besteht in deren praktischer Überprüfung im Rahmen einer Geschäftsführung auf Probe oder der Einstellung als externer Manager (siehe dazu Kapitel 2.4) mit dem Ziel einer späteren Übernahme. Dieses Instrument ist insbesondere bei unternehmensexternen Nachfolgen geeignet (vgl. WOLTER 2010; BIELER 1996). Bei familien- und unternehmensinternen Nachfolgern ist die Vereinbarung einer Probezeit in der Regel nicht erforderlich, weil diese bereits zum Zeitpunkt der Vertragsverhandlungen im Unternehmen tätig sind, weshalb deutlich weniger Unsicherheiten bestehen. Der Übergeber kann bei der Vereinbarung einer Geschäftsführung auf Probe davon ausgehen, dass hauptsächlich Nachfolger, die das Unternehmen lang-

fristig fortführen wollen und können, derartigen Vereinbarungen zustimmen werden (Screening im Sinne von ARROW 1962).

Im Hinblick auf die Zahlungsmoral des Übernehmers bei fälligen Ratenzahlungen hat der Übergeber kaum Möglichkeiten, seine Unsicherheiten zu reduzieren. Zwar können Alteigentümer beispielsweise durch die Vereinbarung von Rabatten für eine schnelle Ratenzahlung Anreize dafür setzen, dass der Nachfolger den Kaufpreis schnell erstattet. Allerdings sind solche Anreizsysteme nur begrenzt geeignet, opportunistisches Verhalten des Nachfolgers zu verhindern (vgl. TIROLE 1995).

4.2.3.3 Praxisrelevanz

Den empirischen Untersuchungen von MOOG et al. (2012) sowie von PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005) zufolge gewähren etwa 38% aller Übergeber ihrem Nachfolger ein Darlehen in Form von Ratenzahlungen und sind damit aus ökonomischer Sicht auf dessen Befähigung zur erfolgreichen Unternehmensführung angewiesen. Darüber hinaus zeigt sich in der Praxis, dass Übergeber mit der Unternehmensübertragung noch weitere nicht-ökonomische Ziele verfolgen. Nicht selten befinden sich Alteigentümer in einem Zielkonflikt zwischen monetären, familiären und betrieblichen Interessen (vgl. SEEGHITZ 2000). Ein mögliches betriebliches Ziel der Übergeber, welches sich aus ihrer persönlichen Verbundenheit mit dem Unternehmen ergibt, liegt in der Erwartung einer langfristigen Weiterführung des Unternehmens sowie einer dauerhaften Weiterbeschäftigung der Arbeitnehmer (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008; NAGL 2005; FREUND 2004; HUBER et al. 2010). Zu den familiären Interessen zählt die Fortführung der Familientradition und die Weiterexistenz des Familienunternehmens (vgl. MERTENS 2004; SEEGHITZ 2000). Dabei ist es denkbar, dass Übergeber ihr im Betrieb gebundenes Vermögen als Teil des Familienvermögens halten und somit die Unternehmensfortführung durch ein Familienmitglied dem Erhalt oder der Mehrung des in Familienhand befindlichen Vermögens dient (vgl. BIELER 1996). Neben diesen persönlichen Interessen des Übergebers kann sein Verhalten auch extern durch vorherrschende Normen und Verhaltenserwartungen von unternehmensinternen und externen Akteuren geprägt sein, zu denen eine persönliche Beziehung besteht. Diese können Druck auf den Übergeber ausüben und so den Entscheidungsprozess beeinflussen (vgl. SEEGHITZ 2000). Beispielsweise dann, wenn der Unternehmer es als seine Pflicht ansieht, das Unternehmen familienintern zu vererben oder seinen Kindern etwas Gutes zu tun (vgl. SCHULZE et al. 2003; LUBATKIN et al. 2007). Derartige Wertvorstellungen des Übergebers spielen

allerdings mit zunehmender Unternehmensgröße und mit der Aussicht auf einen lohnenswerten Verkaufserlös eine immer geringere Rolle (vgl. BIELER 1996).

Wenn der Alteigentümer bei der Nachfolgeregelung betriebliche Interessen verfolgt, spielt die Wahl eines zur langfristigen und erfolgreichen Unternehmensfortführung geeigneten Nachfolgers eine größere Rolle als bei der Vorfolgung von ausschließlich monetären Zielen oder bei der Erfüllung externer Verhaltenserwartungen. Auch die Erhaltung des Unternehmens als Existenzgrundlage für die Familie des Alteigentümers setzt die Wahl eines zur Nachfolge geeigneten familieninternen Übernehmers voraus. Bei familieninternen Nachfolgen ist zudem zu überprüfen, ob diese tatsächlich und aufrichtig an der Unternehmensfortführung interessiert sind und sich nicht nur zur Betriebsübernahme verpflichtet fühlen. Denn eine solche Einstellung wirkt sich den empirischen Untersuchungen von SPELSBERG (2011) zufolge negativ auf die Leistungsmotivation des Nachfolgers und damit auch auf den Unternehmenserfolg aus. Darüber hinaus stellt der Übergeber bei unternehmensexternen Nachfolgen weitere Anforderungen an das zukünftige Verhalten seines Nachfolgers, die mit Verhaltensunsicherheiten behaftet sind. Beispielsweise werden Übergeber, welche betriebliche Interessen verfolgen, vom Nachfolger den aufrichtigen Willen zur langfristigen Fortführung des Unternehmens verlangen. Ein sofortiger Weiterverkauf oder eine Stilllegung des Unternehmens, was beispielsweise bei Übernahmen durch Finanzinvestoren oder durch strategische Käufer denkbar wäre, soll möglichst verhindert werden.

Während sich das zukünftige Verhalten von Nachfolgern vor Übernahme kaum kontrollieren lässt, kann die unternehmerische Befähigung des Nachfolgers bereits während der Vertragsverhandlungen überprüft werden, wie Kapitel 4.2.3.2 gezeigt hat. Um die Eignung eines potentiellen Nachfolgers zu prüfen, verlassen sich Übergeber den empirischen Untersuchungen von MOOG et al. (2012) zufolge am häufigsten auf eine langfristige Mitarbeit im Unternehmen. Dieses Instrument greift jedoch nur bei unternehmens- und familieninternen Nachfolgen. Bei der Entscheidung für einen unternehmensexternen Nachfolger verlassen sich die meisten Alteigentümer auf ihre Intuition, wie die Fallstudien von WOLTER (2010) und MOOG et al. (2009) verdeutlichen. Dabei legen sie der Entscheidung vor allem Informationen zu Grunde, die ihnen die Nachfolgeinteressierten selbst über ihre eigene Person übermittelt haben. Insbesondere wird, wie die empirischen Untersuchungen von MOOG et al. (2012) und SPIELMANN (1994) zeigen, Wert auf die fachlichen Qualifikationen des Nachfolgers gelegt, welche durch Zeugnisse zu belegen sind. Auch die Füh-

rungserfahrung spielt eine wichtige, wenn auch nicht entscheidende Rolle. Eine etwas geringere Bedeutung hat die Branchenerfahrung für die Nachfolgerwahl. Objektiven Forschungsergebnissen zufolge können Übergeber auf diese Weise zwar keine verlässlichen Hinweise auf die Führungsqualifikationen eines Nachfolgekandidaten erlangen (siehe dazu Kapitel 4.2.2.2.2). Eine subjektive Reduzierung der Qualitätsunsicherheiten, mit denen sich Übergeber konfrontiert sehen, kann durch die Übermittlung von Qualifikations- und Persönlichkeitsmerkmalen aber dennoch erfolgen.

Die empirischen Untersuchungen von Moog et al. (2012) zeigen, dass von den Übergebern - vor allem im Falle von kleinen und mittleren Unternehmen - darüber hinaus nur selten weitere Maßnahmen zur Informationsgewinnung ergriffen werden. Selbstselektierende Verträge in der Form von Vereinbarungen über Probearbeitszeiten werden nur bei jeder fünften Nachfolge vereinbart. Ein Grund für den weitgehenden Verzicht auf Probezeiten ist, dass von beiden Seiten viel Zeit investiert und im Zweifel am Ende von der Unternehmensübertragung abgesehen werden muss. Die von MOOG et al. (2012) befragten Unternehmer haben darüber hinaus nur selten Empfehlungsschreiben und Referenzen verlangt oder einen Personalberater eingeschaltet. Die Fallstudien von MOOG et al. (2009) deuten ebenfalls darauf hin, dass vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen die Unterstützung von Personalberatern eher selten in Anspruch genommen wird. Dies kann zum einen in den hohen Kosten der Beratungsleistungen begründet liegen. Zum anderen stehen vor allem mittelständische Unternehmen der Einschaltung von Personalberatern eher kritisch gegenüber, was unter anderem auf ihre in der Regel geringe Erfahrung mit personalpolitischen Auswahlinstrumenten (wie z.B. Assessment Centern) zurückgeführt werden kann (mangelnde Habitualisierung). Erschwerend kommt hier die fehlende Transparenz des Beratermarktes hinzu (vgl. HAUNSCHILD/CLEMENS 2006).

Letztlich muss auch bedacht werden, dass für die meisten Übergeber die tatsächliche Eignung des Nachfolgers zur Unternehmensführung nur eine untergeordnete Rolle spielt. Den Kosten für die Wahl eines besseren Nachfolgers steht zumeist kein entsprechender Nutzen gegenüber. Häufig erfolgt bei unternehmensexternen Nachfolgen schon eine Begutachtung des Übernehmers und seiner Bonität durch den Bankberater (siehe dazu Kapitel 4.2.3). Zusätzliche Maßnahmen zur Informationsgenerierung werden aus Sicht des Übergebers häufig nicht als notwendig erachtet.

4.2.3.4 Bewertung

Die Analyse der Verhandlungsphase aus der Sicht des Alteigentümers hat ergeben, dass sich Übergeber mit Unsicherheiten hinsichtlich der fachlichen und persönlichen Qualifikationen eines Übernahmeinteressierten konfrontiert sehen. Unternehmensexterne Nachfolgen sind hier stärker betroffen als interne. Allerdings spielen die Führungsqualitäten des Nachfolgers nur im Fall nicht ökonomischer Ziele des Übergebers oder bei der Vereinbarung zukünftiger Raten- oder Rentenzahlungen eine Rolle, was vor allem bei Existenzgründungen durch Übernahme der Fall ist. Eine Reduzierung der bestehenden Unsicherheiten ist nur teilweise möglich und hängt zudem stark von der subjektiven Einschätzung des Übergebers ab. Um eine professionelle Würdigung der verfügbaren Informationen über den Nachfolger zu garantieren oder zu verhindern, dass persönliche Beziehungen zum Nachfolger eine objektive Auswahlentscheidung überlagern, können Übergeber Personalberater hinzuziehen. Aufgrund einer mangelnden Habitualisierung sowie der geringen Transparenz auf dem Beratermarkt stehen vor allem kleine und mittlere Unternehmen der Einschaltung von Personalberatern kritisch gegenüber. Das Zustandekommen eines Übernahmevertrages wird durch diese Probleme bei der Überwindung von Unsicherheiten hinsichtlich des Übernehmers jedoch nicht verhindert, weil dessen Eignung in den meisten Fällen nur eine untergeordnete Rolle für die Übergabeentscheidung spielt. Marktversagen infolge von Informationsasymmetrien kann somit nicht beobachtet werden.

4.2.4 Informationsasymmetrien auf dem Finanzmarkt in Bezug auf das Unternehmen und den Übernehmer

4.2.4.1 Unsicherheiten der Kreditgeber

Um eine Unternehmensnachfolge finanzieren zu können, sind viele Übernahmeinteressierte auf die Aufnahme von Fremdkapital angewiesen. Dabei ist zu vermuten, dass familienexterne Übernehmer häufiger auf eine Fremdfinanzierung zugreifen müssen als familieninterne Nachfolger. Denn Erstere müssen einen marktüblichen Kaufpreis für das Unternehmen entrichten. Dieser Betrag ist vermutlich höher als die Mittel, die familieninterne Nachfolger für die Auszahlung weiterer Erben oder zur Tilgung von Verbindlichkeiten des geerbten Unternehmens aufbringen müssen. Um die Finanzierung der Übernahme sicherzustellen, wenden sich die familienexternen Übernahmeinteressierten in der Regel zunächst an ihre Hausbank wegen eines Kredits (vgl. FORST 1992; SCHLÖMER/KAY 2008). Darüber hinaus stehen ihnen grundsätzlich auch Ei-

genkapitalbeteiligungen (z.B. Venture-Capital) und Mezzanine-Finanzierungen (vor allem Nachrangdarlehen, stille Gesellschaften, Genussrechte) offen (vgl. FORST 1992). Die folgenden Analysen beschränken sich auf Bankkredite, weil diese das häufigste externe Finanzierungsmittel darstellen (vgl. KfW 2003). Den empirischen Untersuchungen von MOOG et al. (2012) zufolge haben 58,7% der befragten Nachfolger einen Kredit bei einer Bank aufgenommen.

Ebenso wie bei den Verhandlungen zwischen Übergeber und Übernehmer treten auch in den Kreditverhandlungen zwischen Nachfolger und Bank Informationsasymmetrien auf, von denen vornehmlich die Bank betroffen ist. Zwar können auch kreditsuchende Übernehmer mit Unsicherheiten hinsichtlich des Kreditgebers beziehungsweise im Hinblick auf die Kreditkonditionen, wie zum Beispiel die Angemessenheit des Zinssatzes oder die Beratung durch Bankangestellte, konfrontiert sein. Diese lassen sich aber in der Regel durch eine umfassende Informationsübermittlung seitens der Kreditgeber (z.B. Offenlegung der Kreditkonditionen), durch Erfahrungswerte ehemaliger Kunden (vor allem bei namhaften und etablierten Banken), durch unabhängige Kreditvergleiche (z.B. in Internetforen oder Fachzeitungen) oder das Einholen eigener Vergleichsangebote weitgehend ausgleichen.

Die Informationsprobleme der Banken können hingegen den Abschluss eines Kreditvertrages verhindern. Bevor eine Bank einen Kredit zur Nachfolgefinanzierung vergibt, muss sie die zukünftigen Ertragschancen eines zu übernehmenden Unternehmens bestimmen und auf dieser Grundlage das Kreditausfallrisiko festlegen. Wenn dieses zu hoch ist, wird die Bank nicht zur Kreditvergabe bereit sein. Um eine rationale Entscheidung hinsichtlich der Kreditgewährung zu treffen, benötigt die Bank daher Informationen über die Qualität des Unternehmens sowie die Befähigung des Nachfolgers zur langfristig erfolgreichen Unternehmensführung. Diese Informationen sind jedoch nicht vollständig beobachtbar, weshalb Kreditinstitute sich mit Qualitätsunsicherheiten konfrontiert sehen (vgl. MERTENS 2004). Darüber hinaus sind Banken von Verhaltensunsicherheiten im Hinblick auf die Risikoneigung des Übernahmeinteressierten beim Einsatz von Fremdkapital betroffen. Die Risikoneigung des Kreditnehmers ist insofern problematisch, als Unternehmer mit Fremdkapital möglicherweise riskantere Investitionen tätigen als mit Eigenkapitel.[27]

---

[27] Dies liegt darin begründet, dass ein Kreditnehmer beim Einsatz von Fremdkapital die Investitionsgewinne komplett allein vereinnahmt, wohingegen er Investitionsverluste zum

4.2.4.2 Möglichkeiten zur Überwindung von Unsicherheiten

Damit Banken zur Kreditvergabe bereit sind, werden sie vom Antragsteller möglichst ausführliche Informationen über das Nachfolgeprojekt, das heißt über das zu übernehmende Unternehmen verlangen. Es liegt also im Interesse des Übernahmeinteressierten, seiner Hausbank alle ihm verfügbaren Informationen zu übermitteln, die er entweder vom Alteigentümer erhalten oder selbst zusammengestellt hat. Dabei besteht beim Antragsteller ein Anreiz, das Unternehmen möglichst positiv darzustellen. Bei der Auswertung aller verfügbaren Informationen über das Nachfolgeprojekt und bei der Identifizierung von Fehl- und Falschinformationen verfügen Banken über eine hohe Expertise, die ihnen in vielen Fällen eine bessere Bewertung des Unternehmens erlaubt als dem Übernehmer selbst. Zwar können auch Banken ihre Unsicherheiten hinsichtlich des Unternehmenswertes durch den Einsatz eigener Bewertungsverfahren nicht vollständig überwinden, aber sie können sie doch wesentlich reduzieren. Dies gilt auch für mittelständische Unternehmen, bei denen sich die Interpretation der Bewertungsergebnisse schwieriger darstellt als bei großen Unternehmen (vgl. Kapitel 3.1.2.1).

Zur rationalen Bewertung des Kreditausfallrisikos benötigen Banken darüber hinaus alle verfügbaren Informationen über den Übernahmeinteressierten. Auf Seiten der Banken bestehen vor allem dann besonders große Unsicherheiten hinsichtlich der Befähigung des Nachfolgers zur Unternehmensführung, wenn keine langjährige Geschäftsbeziehung zwischen Übernehmer und Bank besteht (vgl. BERLEMANN et al. 2007). Deshalb müssen sich auch Banken auf die vom Nachfolger selbst bereitgestellten Signale (siehe dazu Kapitel 3.1.2.2) sowie auf subjektive Beurteilungen verlassen, die auf persönlichen Gesprächen beruhen (vgl. HERRMANN 2007). Banken schätzen das Kreditausfallrisiko bei unternehmensinternen Nachfolgen, in denen der Mitarbeiter aus einer leitenden Position im Unternehmen heraus das Unternehmen übernimmt, am geringsten ein (vgl. NATHUSIUS 2003). Am größten fällt das Risiko bei unternehmensexternen Existenzgründern ohne Managementerfahrung aus.

Zur Reduzierung der Verhaltensunsicherheiten der Banken hinsichtlich des Umgangs des Nachfolgers mit externen Finanzmitteln dient der Nachweis eines ausreichend hohen Eigenkapitalanteils als glaubwürdiges Signal. Denn

---

Teil auf die Fremdkapitalgeber abwälzen kann. Für die Kapitalgeber bedeutet das ein erhöhtes Risiko von Kreditausfällen (Moral Hazard im Sinne von JENSEN/MECKLING 1976).

wenn der Eigentümer ausreichend eigenes Geld in das Unternehmen investiert, ist von einem risikobewussten Verhalten auszugehen (vgl. NATHUSIUS 2003). Ist die Eigenkapitalquote aus Sicht der Bank unzureichend, können verbleibende Verhaltensunsicherheiten durch die Vereinbarung von selbstselektierenden Verträgen reduziert werden (Screening im Sinne von ARROW 1962). Beispielsweise können Banken sich Informations- und Mitspracherechte zusichern lassen (vgl. MERTENS 2004).

Wenn kreditgebende Banken durch die genannten Maßnahmen ihre Qualitäts- und Verhaltensunsicherheiten nicht vollständig aufheben können - wovon auszugehen ist - dann können sie das verbleibende Risiko durch die Forderung von Kreditsicherheiten weiter begrenzen (vgl. FORST 1991). Wenn sowohl der Eigenkapitalanteil als auch die Sicherheiten gering ausfallen, bleibt für die Banken ein relativ hohes Kreditausfallrisiko bestehen. Je größer die Unsicherheiten der Banken hinsichtlich der Eignung des Nachfolgers ausfallen und je höher der Finanzierungsbedarf ist, desto ungünstiger werden demzufolge die Kreditbedingungen für den Unternehmensnachfolger ausfallen und desto höher sind die Zinszuschläge. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit einer Kreditrationierung (vgl. WINKER 1996).

4.2.4.3 Praxisrelevanz

Inwiefern die geforderten Kreditkonditionen von den Nachfolgekandidaten erfüllt werden können und wie häufig es infolge von Informationsproblemen beziehungsweise aufgrund unzureichender Eigenkapitalanteile und fehlender Sicherheiten tatsächlich zur Kreditrationierung für Nachfolgen kommt, lässt sich nicht eindeutig beurteilen. Empirische Studien deuten darauf hin, dass Übernahmeinteressierte nicht immer in der Lage sind, die Bedingungen der Banken zu erfüllen. Davon sind jedoch nicht alle Personengruppen gleichermaßen betroffen. Zu Finanzierungsproblemen infolge eines unzureichenden Eigenkapitalanteils kommt es vor allem bei übernahmeinteressierten Existenzgründern. Übernahmen durch strategische Käufer unterliegen dieser Problematik seltener (vgl. FORST 1992). Darüber hinaus ist in der Praxis festzustellen, dass Nachfolger nicht immer in der Lage sind, ausreichende Sicherheiten zu stellen, was in direktem Zusammenhang zum geringen Eigenkapitalanteil steht (vgl. KfW 2003).

Eine Verschlechterung der Kreditbedingungen, unter anderem eine Erhöhung der Zinssätze, wird der Übernahmeinteressierte nur bis zu einer gewissen Grenze akzeptieren können, weil ein höherer Zinssatz auch eine höhere Be-

lastung für den Betrieb und den privaten Haushalt darstellt und insbesondere für Existenzgründer häufig nicht ohne weiteres tragbar ist.[28] Für Übernahmeinteressierte nicht tragbare Kreditbedingungen können zur Aufgabe von Übernahmeplänen führen. So belegt die Studie von SCHLÖMER/KAY (2008), in der die Aufgabe der Übernahmepläne von vornehmlich unternehmensexternen Nachfolgern untersucht wurde, dass vor allem Privatpersonen ihre Nachfolgepläne aufgeben, weil die Finanzierung aus ihrer Sicht nicht darstellbar war. Gemäß den empirischen Untersuchungen von PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005) sind Schwierigkeiten bei der Finanzierung bei knapp einem Drittel der gescheiterten Nachfolgen der Hauptgrund für das Scheitern. Allerdings nannte über die Hälfte der befragten Nachfolgekandidaten als wichtigste Ursachen für die Finanzierungsschwierigkeiten eine im Verhältnis zur Ertragskraft des Unternehmens zu hohe Kaufpreisforderung des Übergebers (siehe dazu Kapitel 2.3). Etwa 59 % nannten zu geringe Eigenmittel und 28 % mangelnde Sicherheiten als Hauptgrund für die Finanzierungsschwierigkeiten.

4.2.4.4 Bewertung

Die Analyse der Möglichkeiten zur Kreditaufnahme für Übernahmeinteressierte hat gezeigt, dass sich Banken zwar mit Qualitätsunsicherheiten im Hinblick auf das Unternehmen sowie mit Qualitäts- und Verhaltensunsicherheiten im Hinblick auf die Person des Übernehmers konfrontiert sehen. Sie können diese Unsicherheiten aber mittels ihrer Expertise bei der Beurteilung von Kreditausfallrisiken sowie der Forderung einer ausreichend hohen Eigenkapitalquote und entsprechender Sicherheiten reduzieren. Zudem können Kreditkonditionen wie die Zinshöhe dem Risiko angepasst werden. Ist das Kreditausfallrisiko für die Banken zu hoch, werden sie die Kreditvergabe verweigern. Kreditrestriktionen beziehungsweise schlechtere Konditionen werden vor allem unternehmensexterne Existenzgründer treffen. Bei dieser Nachfolgergruppe sind die Unsicherheiten hinsichtlich ihrer Eignung zur Nachfolge am größten und am schwierigsten zu überwinden, weil Unternehmensexterne zum einen keine Erfahrung im Unternehmen vorweisen können und Existenzgründer zudem ein niedrigeres Eigenkapital haben als strategische Käufer. Infolge von ungünstigen Kreditbedingungen steigen für unternehmensexterne Existenzgründer die

---

[28] Den Übernahmeinteressierten stehen bei einer Kreditverweigerung noch andere externe Finanzierungsformen zur Verfügung, wie z.B. Eigenkapitalbeteiligungen und Mezzanine. Einschränkend ist hierbei allerdings anzumerken, dass diese Finanzierungsformen zwar ein höheres Finanzierungsrisiko zulassen, im Gegenzug aber Mitspracherechte und höhere Verzinsungen verlangt werden (vgl. FORST 1992).

finanziellen Belastungen durch die Übernahme. Möglicherweise so sehr, dass Übernahmeinteressierte ihre Übernahmepläne aufgeben. Von einem generellen Marktversagen kann auf dem Kreditmarkt für Nachfolgen aber nicht gesprochen werden.

4.2.5 Unteilbarkeiten und Externe Effekte

Neben Informationsasymmetrien werden in der Literatur auch Unteilbarkeiten sowie externe Effekte als mögliche Marktversagensursachen im originären Gründungsgeschehen, also bei der Neugründung von Unternehmen, genannt. Daher ist zu prüfen, ob sie auch für Unternehmensübernahmen (derivative Gründungen) eine spezifische Problemlage darstellen.

Bei Neugründungen wird von Unteilbarkeiten gesprochen, wenn die Produktion eines Gutes mit Größenvorteilen (beispielsweise aufgrund von Fixkosten von maschinellen Produktionsanlagen) oder Verbundvorteilen (beispielsweise beim Angebot mehrerer Produktlinien) einhergeht. Denn aufgrund von höheren Produktionsmengen oder mehreren Produktvarianten haben größere Unternehmen einen Kostenvorteil gegenüber neu gegründeten und somit in der Regel kleineren Unternehmen derselben Branche, die eine entsprechende Nachfrage zur effizienten Auslastung der aufzubauenden Produktionskapazitäten erst noch generieren müssen (vgl. BLOCK et al. 2007). Wenn diese Markteintrittsbarriere nicht überwunden werden kann, können Neugründungen in den jeweiligen Branchen vollständig ausbleiben. Es kommt zu Marktversagen. Im Rahmen von Nachfolgen spielen Unteilbarkeiten dagegen keine Rolle. Bei einer Unternehmensnachfolge werden im Gegensatz zu Neugründungen bestehende Unternehmen übernommen, die aufgrund einer hinreichend aktivierten Nachfrage ihre optimale Produktionsmenge und ihre optimale Zahl an Produktlinien am Markt in der Regel bereits etabliert haben. In schrumpfenden Märkten können gleichwohl Überkapazitäten entstehen oder bereits bestehen und so starker Wettbewerbsdruck auftreten, der die Erfolgsaussichten des Übernehmers beeinträchtigt. Die voraussichtliche Marktentwicklung wäre aber im Unternehmenskaufpreis zu berücksichtigen (siehe dazu Kapitel 2.3). Unteilbarkeiten im eigentlichen Sinne können daher nicht als Ursache von Marktversagen auf dem Markt für Unternehmensnachfolgen angesehen werden.

Externe Effekte können bei Neugründungen immer dann zu Marktversagen führen, wenn durch die erstmalige Vermarktung einer Geschäftsidee neues Wissen in den Markt eingebracht wird, das mangels vollständiger Eigentumsrechte von anderen Marktteilnehmern ohne Gegenleistung genutzt werden

kann (appropriability effect, vgl. ARROW 1962; COHEN/LEVINTHAL 1989; COASE 1960). Dies kann dazu führen, dass Neugründungen ausbleiben, wenn die Gründer eine schnelle Übernahme ihrer Geschäftsidee befürchten. Im Gegensatz zu einer Neugründung ist eine Unternehmensnachfolge aber nicht notwendigerweise mit der Etablierung einer neuen Geschäftsidee am Markt verbunden. Zwar kann auch der Eigentümerwechsel mit einer Veränderung der geschäftlichen Prozesse einhergehen, die in der Regel auf Innovationen, dass heißt die Einführung neuer Ideen, Produkte oder Verfahren zurückgehen (vgl. FREUND/KAYSER 2007; SCHRÖER/KAYSER 2006). In dieser Hinsicht unterscheiden sich soeben übertragene Unternehmen allerdings nicht wesentlich von etablierten Unternehmen. Somit handelt es sich hierbei um die in allen Unternehmen übliche Innovationsproblematik. Inwiefern hier ein Rechtfertigungsgrund für eine staatliche Förderung liegt, wäre gesondert zu untersuchen. Von einem spezifischen Förderbedarf für Nachfolgen kann aber nicht gesprochen werden.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass weder Unteilbarkeiten noch externe Effekte für das Nachfolgegeschehen relevante Marktunvollkommenheiten darstellen.

4.3 Überprüfung der Rechtfertigung von Beratungshilfen durch den Nachteilsausgleich sowie den Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe

Die Analyse des Nachfolgeprozesses vor dem Hintergrund asymmetrischer Informationen hat gezeigt, dass Übergabe- und Übernahmeinteressierte Informationsprobleme häufig besser überwinden können, wenn sie auf externe Beratungsleistungen, zum Beispiel zur Unternehmensbewertung, zugreifen. Dennoch verzichten vor allem kleine und mittlere Unternehmen sowie übernahmeinteressierte Existenzgründer häufig auf die Einschaltung professioneller Berater. Während sich von der Preisgestaltung her auf dem Beratermarkt keine systematische Marktzugangsbarriere für mittelständische Unternehmen oder Existenzgründer ergibt, wird der Zugang zu Beratungsleistungen durch Intransparenz und Qualitätsunsicherheiten erschwert (siehe dazu Kapitel 4.2).

Diese Unsicherheiten hinsichtlich der Qualität der angebotenen Beratungsleistungen sind umso höher, je weniger Erfahrungen die an einer Beratung interessierten Übergeber und Übernehmer bisher mit der Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen gemacht haben. Je häufiger die Interessenten zuvor Beratungsangebote ein Anspruch genommen haben und je besser sie den Beratungsmarkt kennen, umso mehr Erfahrungsvorteile haben sie gegenüber

unerfahrenen Marktakteuren. Aufgrund dessen haben sie eine weniger hohe Unsicherheit bezüglich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Beratungsleistungen. Sie stehen Beratungsangeboten damit weniger kritisch gegenüber und nehmen externe Beratungen eher in Anspruch (vgl. HAUNSCHILD/CLEMENS 2006).

Insbesondere für Übernehmer, die mit der Unternehmensnachfolge erstmalig den Schritt in die Selbstständigkeit wagen, bedeutet die Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen in der Regel eine Entscheidung, für die sie bisher keinerlei Erfahrungswerte haben. Aus diesem Grund haben sie einen Nachteil gegenüber anderen Übernehmern wie strategischen Käufern, Finanzinvestoren und Privatpersonen, die bereits ein Unternehmen gegründet haben. Die Übergeber von kleinen und mittleren Unternehmen hatten zwar im Gegensatz zu übernahmeinteressierten Existenzgründern bereits erste Kontakte zu externen Beratern. Ihre Beratungserfahrung geht häufig aber nicht über die Inanspruchnahme eines Steuerberaters hinaus. Somit verfügen sie über deutlich weniger Erfahrungen auf dem Beratermarkt als die Eigentümer großer Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen sind aber im Rahmen der Nachfolgeregelung möglicherweise häufiger auf externe Beratungsleistungen angewiesen als große Unternehmen. Denn zum einen sind die Eigentümer von kleinen und mittleren Unternehmen häufig in alle Funktionsbereiche eingebunden und können daher weniger Zeit auf die Regelung der Unternehmensnachfolge verwenden als die Eigentümer von großen Unternehmen. Zum anderen ist in kleinen und mittleren Unternehmen anders als in Großunternehmen keine interne Unternehmensberatung zu verwirklichen, welche eine externe Beratung ersetzen kann.

Vor dem Hintergrund des Nachteilsausgleichs können daher Beratungshilfen für Übergeber mittelständischer Unternehmen und mehr noch für übernahmeinteressierte Existenzgründer gerechtfertigt werden. Durch die Hilfen kann das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Beratung verbessert werden, so dass die an Beratung interessierten Übergeber und Übernehmer eher bereit sind, externe Beratungsangebote zu nutzen. Bei der Beratung von übernahmeinteressierten Existenzgründern ist zudem der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe erfüllt: Die Beratung von Existenzgründern ist sowohl auf das naheliegende Problem, die eigentliche Gründung, ausgerichtet als auch darauf, den Gründer in die Lage zu versetzen, das Unternehmen zu führen (vgl. HAUNSCHILD/CLEMENS 2006). Im Gegensatz dazu entspricht die Beratungsförderung für Übergeber nicht automatisch dem Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe. Denn Übergeber müssen in der Regel keine Beratungserfahrung für spätere unternehmerische

Tätigkeiten mehr sammeln, weil sie aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Die Beratungsförderung für Übergeber erfüllt nur dann den Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe, wenn sich der beratene Unternehmenseigentümer frühzeitig mit der Nachfolgeproblematik auseinandersetzt und sich mithilfe einer externen Beratung oder eines Coachings einen ersten Überblick über dieses komplexe Themenfeld verschafft und sich auf die bevorstehenden Aufgaben vorbereitet. Dann kann die Beratungsförderung dazu beitragen, dass Übergeber im weiteren Zeitverlauf bei konkreten Fragen zur Unternehmensnachfolge, wie zum Beispiel der Bestimmung des Unternehmenswertes, erneut auf Beratungsangebote zugreifen und so der Nachfolgeprozess erheblich erleichtert und beschleunigt wird, was auch für den Übernehmer von Vorteil ist.

4.4 Überprüfung der Rechtfertigung von Finanzierungshilfen durch den Nachteilsausgleich

Bei der Analyse des Nachfolgeprozesses wurde deutlich, dass vor allem familienexterne Nachfolgen häufig kreditfinanziert sind. Um einen Kredit zur Übernahmefinanzierung zu erhalten, müssen die Kreditnehmer Eigenkapital und Sicherheiten vorweisen, welche der Kompensierung von Unsicherheiten der Banken hinsichtlich der Kreditrückzahlung dienen. Dabei gilt, dass die Unsicherheiten der Banken umso höher sind, je weniger über das zu finanzierende Unternehmen bekannt ist und je weniger Erfahrung der Kreditnehmer bisher in der Unternehmensführung und im zu übertragenden Unternehmen sammeln konnte. Je höher die Unsicherheiten der Banken, desto größer auch ihre Eigenkapital- und Sicherheitsforderungen und desto höher der geforderte Zinssatz (siehe dazu Kapitel 4.2.4). Bei der Erfüllung der Anforderungen der Banken sind daher die verschiedenen Kreditnehmer mit unterschiedlich großen Schwierigkeiten konfrontiert.

In der Regel sollte es Übernehmern leichter fallen einen Kredit bei einer Bank aufzunehmen, als Gründern neuer Unternehmen. Die Unsicherheiten der Banken im Hinblick auf die zukünftige Unternehmensentwicklung sind bei Nachfolgen aufgrund der bestehenden Unternehmenshistorie geringer als bei Neugründungen. Empirische Untersuchungen zeigen zudem, dass Übernahmen eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit haben als Neugründungen (vgl. z.B. BRÜDERL et al. 1996). Damit kann das Kreditausfallrisiko bei Nachfolgen besser abgeschätzt werden. Außerdem können Nachfolger neben Sicherheiten aus Ihrem Privatvermögen auch Vermögenswerte des zu übernehmenden Unternehmens zur Besicherung von Krediten nutzen. Es ist anzunehmen, dass Übernehmern bei der Kreditaufnahme höhere Beträge gewährt werden

als Neugründern, womit zur Finanzierung des gleichen Investitionsbetrages eine geringere Eigenkapitalbasis notwendig ist oder ein höheres Finanzierungsvolumen gewährt wird, wodurch der höhere Kapitalbedarf im Vergleich zu Übernahmen gedeckt werden kann.

Allerdings muss zwischen den einzelnen Gruppen von Übernehmern unterschieden werden. Übernahmeinteressierte Existenzgründer haben es aufgrund der geringeren Erfahrung in der Unternehmensführung in der Regel schwerer, die Bank von Ihrer Qualifikation als Unternehmer zu überzeugen als Finanzinvestoren, strategische Käufer und Mehrfachgründer. Damit werden sie höhere Sicherheiten oder höheres Eigenkapital vorweisen müssen. Gleichzeitig ist aber auch davon auszugehen, dass unerfahrene Existenzgründer in der Regel jünger sind als erfahrene Unternehmer und weniger Möglichkeiten hatten, ausreichend Eigenkapital und private Sicherheiten anzusammeln. Daher kann Existenzgründern ein systematischer Nachteil gegenüber anderen Übernehmern zugesprochen werden, weshalb eine Finanzierungsförderung vor dem Hintergrund des Nachteilsausgleichs für diese Gruppe gerechtfertigt werden kann.

5 Fazit und Handlungsempfehlungen

Die in dieser Studie durchgeführte Analyse der Matchingphase des Nachfolgeprozesses verdeutlicht, dass die Unternehmensnachfolge für alle beteiligten Parteien eine komplexe Herausforderung darstellt. Sowohl in der Such- als auch in der Verhandlungsphase sehen sich Übergeber und Übernehmer - insbesondere bei unternehmensexternen Nachfolgen - mit Schwierigkeiten konfrontiert, zu deren Lösung sie auf externe Beratungsangebote oder Finanzmittel zugreifen müssen. Um die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen und Fremdkapital zu erleichtern, bieten Bund und Länder zahlreiche finanzielle Hilfen an. Vor Abschluss des Übernahme- beziehungsweise Kaufvertrages können Übernehmer und Übergeber auf Beratungshilfen in der Form von Zuschüssen zu den Kosten einer Beratung zugreifen. Übernahmeinteressierte haben zudem die Möglichkeit, zur Übernahmefinanzierung Finanzierungshilfen in der Form von Darlehen, Bürgschaften, Beteiligungen und Zuschüssen zu nutzen.

Damit Übergeber und Übernehmer tatsächlich von den angebotenen Hilfen profitieren können, sollte die Identifizierung relevanter Programme für die Interessenten möglichst geringe Informations- und Suchkosten nach sich ziehen. Die in Kapitel drei durchgeführte Bestandsanalyse der für Übergeber und Übernehmer zugänglichen Förderhilfen hat jedoch einige Probleme aufgeworfen. Die Identifizierung der Hilfen ist insofern schwierig, als die Förderprogramme in der Regel nicht auf den ersten Blick als nachfolgerelevant erkennbar sind. Zunächst einmal muss bekannt sein, dass für Nachfolgen zwar nur in wenigen Bundesländern eigene Hilfen konzipiert wurden, die interessierten Übernehmer und Übergeber aber in allen Bundesländern auf verschiedene Gründungs- und Wachstumsförderungsprogramme zugreifen können. Diese Unbestimmtheit ist vor allem auch deshalb problematisch, weil auch wichtige, online zugängliche Informationsquellen für Nachfolgen keine vollständige Darstellung des Förderangebots gewährleisten. So konnten anhand einer Stichwortsuche in der Förderdatenbank des Bundes nicht alle relevanten Programme identifiziert werden. Auch das Informationsangebot, das von der Initiative "nexxt" online zur Verfügung gestellt wird, enthält nur sehr allgemeine Hinweise auf die Fördermöglichkeiten. Hier fehlt beispielsweise die Information, dass Übergeber in der Vor-Übergabephase Beratungshilfen nutzen können.

Zur Erleichterung der Identifizierung relevanter Förderprogramme wäre es zu begrüßen, wenn zukünftig alle Programme mit einem leicht erkennbaren Hinweis auf die Förderfähigkeit von Nachfolgen versehen und in der Förderdaten-

bank entsprechend verschlagwortet werden. Außerdem könnte die Online-Plattform der Initiative "nexxt" verstärkt für die Bekanntmachung des Förderangebots genutzt werden. Diese Maßnahmen sind vor allem deshalb wichtig, weil die Informationsbeschaffung über Berater wie Kammern, Bankberater und Unternehmensberater ebenfalls mit Problemen behaftet ist, wie die in der vorliegenden Studie durchgeführten Experteninterviews zeigen: Erstens treten Übergeber und Übernehmer häufig überhaupt nicht mit den Kammern in Kontakt. Zweitens schlagen Bankberater nicht immer alle geeigneten Finanzierungshilfen vor, weil diese zuweilen der Vermarktung eigener Produkte im Wege stehen, der bürokratische Aufwand für die Banken recht hoch ist oder die Programme schlichtweg nicht bekannt sind. Drittens nutzen Unternehmensberater die Beratungshilfen unter Umständen als Akquiseinstrument, ohne dabei den tatsächlichen Beratungsbedarf im Auge zu behalten, so dass sie auf falschem Gebiet oder ungezielt beraten.

Zu Gunsten der Transparenz des Förderangebots sollte darüber hinaus bei der Beratungs- ebenso wie bei der Finanzierungsförderung auf eine sinnvolle Aufgabenteilung zwischen Bund und Ländern geachtet werden. In dieser Hinsicht besteht noch Verbesserungsbedarf. Die Beratungsförderung für Nachfolgen in der Phase vor Abschluss des Übernahme- bzw. Kaufvertrages entspricht bisher nur teilweise der vor einiger Zeit beschlossenen Aufteilung der Beratungsförderung zwischen Bund und Ländern. Demnach sollte der Bund Programme in der Nach-Gründungsphase fördern, während sich die Programme der Länder auf die Vor-Gründungsphase beziehen. Im Hinblick auf die Förderung von Übernehmern in der Vor-Gründungsphase ist dieser Grundsatz erfüllt. Die Beratungsförderung für Übergeber folgt jedoch nicht dieser Aufgabenteilung. Derzeit erhalten Übergeber sowohl vom BAFA als auch von den Landesförderinstituten einiger Bundesländer Beratungshilfen. Da sich Übergeber in der Phase nach ihrer eigenen Gründung befinden, sollten sie aber ausschließlich durch das Bundesprogramm des BAFA gefördert werden, um der vereinbarten Aufgabenteilung Rechnung zu tragen. Weitere Programme für Übergeber auf Länderebene sind nicht erforderlich, sondern erhöhen lediglich die Intransparenz des Förderangebots.

Im Hinblick auf die Finanzierungshilfen ist bei der Vergabe von zinsvergünstigten Darlehen eine klarere Aufgabenteilung zwischen Bund und Ländern wünschenswert. Darlehen werden anders als die übrigen Finanzierungsformen sowohl von der KfW Bankengruppe als auch von den Ländern angeboten. Deshalb kommen für ein und denselben Fördergegenstand mehrere Darlehensprogramme in Frage. Das bedeutet für Übernehmer eine relativ hohe

Komplexität bei der Auswahl eines geeigneten Förderdarlehens. Es erscheint aus Transparenzgründen sinnvoll, wenn Darlehen für Übernehmer ausschließlich von der KfW vergeben würden. Da die Darlehensprogramme der Länder keine wesentliche Ergänzung zu den Förderprogrammen der KfW darstellen, könnte aus diesen Darlehensprogrammen die Förderung von Übernahmen als Fördergegenstand gestrichen werden. Für eine finanzielle Förderung von Übernahmen auf Bundesebene bieten sich die ERP-Gründerkredite (StartGeld und Universell) der KfW für Existenzgründer an, weil diese Programme ein etabliertes und weit verbreitetes Förderinstrument darstellen. Auf eine zusätzliche Förderung von Übernehmern durch den Unternehmerkredit und das ERP-Regionalförderprogramm kann verzichtet werden.

Mit den beschriebenen Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz des Förderangebots und zur Erleichterung der Identifizierung nachfolgerelevanter Beratungs- und Finanzierungshilfen kann eine Grundvoraussetzung dafür geschaffen werden, dass die öffentlichen Unterstützungsleistungen einen möglichst großen Nutzen entfalten. Damit sich der Nutzen der Förderprogramme auch unter Berücksichtigung aller Kosten und im Hinblick auf die gesamte Volkswirtschaft positiv darstellt, ist vor allem darauf zu achten, dass die angebotenen Hilfen für Übergeber und Übernehmer tatsächlich notwendig sind. Ansonsten entstehen unnötige Kosten, denen kein entsprechender Nutzen gegenüber steht. Der Staat sollte nur solche Übergeber und Übernehmer finanziell unterstützen, die sich mit Problemen konfrontiert sehen, welche sie auch bei ökonomisch rationalem Verhalten und unter Ausschöpfung aller verfügbaren Möglichkeiten nicht lösen können (Marktversagen). Zudem sind Förderungen für Übergeber und Übernehmer gerechtfertigt, die gegenüber anderen Marktakteuren einen systematischen Nachteil erfahren (Nachteilsausgleich).

Im Hinblick auf das Vorliegen von Marktversagen kann anhand der in Kapitel vier durchgeführten Analyse des Nachfolgeprozesses keine Notwendigkeit einer staatlichen Nachfolgeförderung festgestellt werden. Zwar ist der Markt für Unternehmensübertragungen durch hohe Suchkosten und durch Unsicherheiten der beteiligten Parteien geprägt, jedoch können diese Probleme bei ökonomisch-rationalem Verhalten der Akteure überwunden werden. Der Nachteilsausgleich liefert allerdings einen Rechtfertigungsgrund für die Beratungsförderung von Übergebern kleiner und mittlerer Unternehmen und insbesondere von übernahmeinteressierten Existenzgründern. Diese Gruppen haben bei der Einschätzung der Qualität von Beratungsangeboten aufgrund ihrer geringen Erfahrung mit dem Beratermarkt einen Nachteil gegenüber Eigentümern gro-

ßer Unternehmen sowie strategischen Käufern, Finanzinvestoren und Mehrfachgründern. Darüber hinaus kann auch die Finanzierungsförderung für übernahmeinteressierte Existenzgründer gerechtfertigt werden, weil diese gegenüber anderen Übernehmern aufgrund ihrer geringeren Möglichkeiten zur Bereitstellung von Eigenkapital und Sicherheiten größere Schwierigkeiten bei der Kreditaufnahme haben.

Bereits heute stehen alle der für Übernehmer angebotenen Beratungs- und Finanzierungshilfen Existenzgründern offen. In wenigen Ausnahmefällen werden darüber hinaus aber auch strategische Übernehmer gefördert. Bei den meisten übrigen Programmen bleibt unklar, ob Übernahmen durch andere Unternehmen und Finanzinvestoren förderfähig sind. Um der Notwendigkeit von Förderhilfen Rechnung zu tragen, sollten sich die Hilfen für Nachfolgen möglichst ausschließlich auf Existenzgründer beziehen und einen expliziten Ausschluss von anderen Übernehmern vornehmen. Bei den Programmen für Übergeber wird bereits heute eine Beschränkung auf kleine und mittlere Unternehmen vorgenommen. Die wenigen Ausnahmen von dieser Regel gilt es zu prüfen.

Hinsichtlich einer ökonomisch sinnvollen Ausgestaltung der Beratungsförderung für Übergeber kleiner und mittlerer Unternehmen sowie für übernahmeinteressierte Existenzgründer liefert der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe wesentliche Hinweise. Demnach sollten die Zuschüsse nur für Beratungen vergeben werden, die die Fähigkeit der Beratenen zur selbstständigen Problemlösung befördern anstatt die Lösung für ein spezifisches Problem vorzugeben. Somit wären Coachings den klassischen Beratungen vorzuziehen. Bisher werden nur in einigen Bundesländern explizit Hilfen für Coachings angeboten. Es ist zwar nicht auszuschließen, dass auch die Hilfen für klassische Beratungen dem Coaching dienen, eine explizite Beschränkung auf diese Form der Beratung wäre dennoch wünschenswert. Vor allem aber ist ein Ausschluss von spezifischen Beratungsinhalten wie die Gutachtenerstellung und von Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten, wie er bereits von etwa der Hälfte der Beratungshilfen vorgenommen wird, für alle Programme durchzusetzen.

Die Beratungsförderung für Übergeber entspricht zudem nur dann dem Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe, wenn sie der frühzeitigen Sensibilisierung und Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge oder der ersten Orientierung in diesem komplexen Themenfeld dient und der konkreten Planung des Nachfolgeprozesses vorgelagert ist. Inwiefern die Hilfen bereits heute für Beratungen in dieser frühen Phase der Nachfolgeregelung vergeben werden,

kann nicht beantwortet werden. Grundsätzlich wäre es aber wünschenswert, wenn die Hilfen für Übergeber eine konkrete Beschränkung auf derartige Beratungsinhalte vorsehen würden. Zudem sind die für eine gemeinsame Beratung von Übergebern und Übernehmern vorgesehenen Programme vor dem Hintergrund des Grundsatzes der Hilfe zur Selbsthilfe nicht zu begrüßen. Sie beziehen sich auf einen Zeitpunkt der Nachfolgeplanung, zu dem sich die Parteien bereits kennen und mit konkreten Problemen der Nachfolge auseinandersetzen.

Im Hinblick auf die Ausgestaltung der Finanzierungshilfen für übernahmeinteressierte Existenzgründer sind aus volkswirtschaftlicher Sicht nur wenige Modifikationen notwendig. Wie die Analyse des Kreditaufnahmeprozesses gezeigt hat, stellen fehlende Sicherheiten eines der Hauptprobleme bei der Kapitalbeschaffung für Übernahmen dar. Daher ist es zu begrüßen, dass alle Bundesländer Bürgschaften für übernahmeinteressierte Existenzgründer anbieten. Um die finanzielle Belastung für den privaten Haushalt zu reduzieren, können darüber hinaus auch zinsvergünstigte Darlehen gerechtfertigt werden. Beteiligungen stellen ebenfalls eine Erleichterung bei der Übernahmefinanzierung dar. Lediglich die Zuschüsse sind als kritisch zu beurteilen. Gerechtfertigt werden können Zuschüsse zum Lebensunterhalt des Existenzgründers. Zwar sollte man davon ausgehen können, dass das Unternehmen ausreichend Gewinn abwirft, damit der Lebensunterhalt gedeckt werden kann. Allerdings kann mit diesen Zuschüssen sichergestellt werden, dass genügend Liquidität im Unternehmen gehalten wird und nicht für private Zwecke entnommen werden muss. Zuschüsse zur Reduzierung der Kosten einer Übernahme, wie sie in Mecklenburg-Vorpommern angeboten werden, sind allerdings kritisch zu sehen. Geht man davon aus, dass der Kaufpreis eines Unternehmens angemessen ist, so gibt es keinen Grund, diesen durch den Staat zu reduzieren.

Neben der hier betrachteten Beratungs- und Finanzierungsförderung sind für Nachfolgen vor allem auch Sensibilisierungsmaßnahmen sinnvoll. So haben die empirischen Untersuchungen zahlreiche Probleme im Nachfolgeprozess offenbart, die vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen ein Scheitern von Unternehmensnachfolgen hervorrufen können und deren Ursache in einem aus ökonomischer Sicht nicht rationalen Verhalten der Marktakteure liegt. Von ökonomisch-irrationalem Verhalten kann bei Nachfolgen beispielsweise dann gesprochen werden, wenn Übergeber sich aus emotionalen Gründen zu spät um die Regelung der Nachfolge kümmern oder aufgrund einer zu diskreten Vorgehensweise den Suchprozess unnötig erschweren. Eine Rechtfertigung für eine finanzielle Förderung von Nachfolgen ergibt sich aus einem sol-

chen Verhalten der Marktakteure zwar nicht. Allerdings können Sensibilisierungsmaßnahmen für Übernahme- und vor allem für Übergabeinteressierte zu einem reibungsloseren Ablauf des Nachfolgeprozesses beitragen. Welche Maßnahmen in dieser Hinsicht bereits existieren und inwiefern die bestehenden Realhilfen für Nachfolgen verbessert, abgeschafft und erweitert werden sollten, wäre in einer eigenen Studie genauer zu analysieren.

6 Literatur

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

Arrow, K. J. (1962): Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention, in: Nelson, R. (Hrsg.): The Rate and Direction of Inventive Activity, Princton, S. 609-626.

Backes-Geller, U.; Werner, A. (2003): Zur Überwindung von Kreditrestriktionen in der Gründungsphase - Innovative und nicht innovative Gründungen im Vergleich, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2002, Wiesbaden, S. 7-71.

Bator, F. (1958); The Anatomy of Market Failure. In: The Quarterly Journal of Economics, Bd. 72, Nr. 3, S. 351-379.

Behringer, S. (1999): Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe, Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen, Berlin.

Berlemann, M.; Engelmann, S.; Leßmann, C.; Schmalholz, H.; Spelsberg, H.; Weber, H (2007): Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand, Gutachten im Auftrag des sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, in: ifo Institut (Hrsg.): ifo Dresden Studien 40, Dresden.

Bieler, S. (1996): Die Unternehmensnachfolge als finanzwirtschaftliches Problem, Wiesbaden.

Block, J. H.; Staak, T.; Tilleßen, P. (2007): Ist das staatliche Eingreifen ins Gründungsgeschehen theoretisch legitimiert?, in: FEEM Working Paper No. 07, Feb. 07, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Faculty of Economics and Management.

Bosma, N.; van Praag, M.; Thurik, R.; de Wit, G. (2004): The Value of Human and Social Capital Investment for the Business Performance of Startups, in: Small Business Economics, Bd. 23, Nr. 3, S. 227-236.

Brown, J. D.; Earle, J.S.; Lup, D. (2004): What makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania, in: IZW (Hrsg): Working Paper Nr. 2307.

Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe - Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012): Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Impulse für Innovationen, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011): Auf den Mittelstand setzen - Verantwortung stärken - Freiräume erweitern, Niestetal.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI): Initiative Gründerland Deutschland, in: http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/G/gruenderland-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf vom 07.03.2012

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI): Förderdatenbank, in www.foerderdatenbank.de vom 14.05.2012.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI): NEXXT Initiative Unternehmensnachfolge, in www.nexxt.org vom 16.05.2012.

Burkart, M.; Panunzi, F.; Shleifer, A. (2003): Family Firms, in: The Journal of Finance, Bd. 58, No. 5, S. 2167-2201.

Burke, A.; FitzRoy, F.; Nolan, M.A. (2006): What makes a Die-hard Entrepreneur? Beyond the Employees for Entrepreneur Dichotomy, IZA Working Paper Nr. 2307.

Coase, R. H. (1960): The Problem of Social Cost, in: Journal of Law and Economics, Bd. 3, S. 1-44.

Cohen, W. M.; Levinthal, D.A. (1989): Innovation and Learning: The two faces of R&D, in: The Economic Journal, Bd. 99, Nr. 397, S. 569-596.

Commission Recommendation (2003): Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium sized enterprises, in: Official Journal of the European Union, 2003/361/EC.

Corsten, H. (2002): Dimensionen der Unternehmensgründung - Erfolgsaspekte der Selbstständigkeit, Berlin.

Dahlman, C. J. (1979): The Problem of Externality, in: Journal of Law and Economics, Bd. 22, Nr. 1, S. 141-162.

Deloitte (2012): Mergers & Acquisitions im Mittelstand, in: Studienserie Erfolgsfaktoren im Mittelstand, Bd. 6.

Deutscher Bundestag (1970): Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen, Drucksache VI/1666, Bonn.

Deutscher Bundestag (1976): Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Drucksache 7/5248, Bonn.

Donges, J. B.; Freytag, A. (2001): Allgemeine Wirtschaftspolitik, Lucius & Lucius, Stuttgart.

Felden, B.; Adams, P. (2006): Geregelte Nachfolge im Ratingprozess - eine Standortbestimmung aus der Beratungspraxis, in: Achleitner, A.K.; Everling, O.; Klemm, S. (Hrsg.): Nachfolgerating - Rating als Chance für die Unternehmensnachfolge, Wiesbaden, S. 247-263.

Freund, W. (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland - Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, S. 57-88.

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

Freund, W.; Kayser, G.; Schröer, E. (1995): Generationswechsel im Mittelstand - Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995-2000, in Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 109, Bonn.

Fritsch, M.; Wein, T.; Ewers, H.J. (2007): Marktversagen und Wirtschaftspolitik, Verlag Franz Vahlen, München.

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.

Goldberg, V. P.: (1976): Regulation and administered contracts, in: Bell Journal of Economics and Management Science, Bd. 7, S. 439-441.

Gruhler, W. (1998): Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Köln.

Hatzig, C. (1995): Unternehmensbewertung und Kaufpreisfindung beim Management Buy-Out (MBO) - Eine ökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Informationsvorteilen des Managements, Hamburg.

Haunschild, L.; Clemens, R. (2006): Konsistenz und Transparenz in der Beratungsförderung des Bundes und der Bundesländer, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 167, Bonn.

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

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

Hauser, H. E., Kay R., Boerger, S. (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 - 2014, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 198, Bonn.

Head, B. (2003): Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure, in: Small Business Economics, Bd. 21, S. 51-61.

Hennerkes, B. H. (2004): Unternehmensnachfolge - Chance und Risiko, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 73.Jg., Heft 5, S. 266-269.

Herrmann, R. (2007): Unternehmensnachfolge mittelständischer Unternehmen. Herausforderung und Chance für die Hausbank, in Kramer, J.W. (Hrsg): Wismarer Schriften zu Management und Recht, Bd. 8, Bremen.

HFA Hauptfachausschuss des IDW (1998): Stellungnahme 6/1997: Besonderheiten der Bewertung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: die Wirtschaftsprüfung, Bd. 53, S. 825-842.

HGB §§ 267, 175, 176, 277, 188 in
http://bundesrecht/juried/bundesrecht/hgb/index.html vom 02.05.2012.

Huber, S.; Kirchdörfer, R.; Rotfuß, W.; Schmidt, S. (2010): Kapitel 5 - Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen, in: ZEW (Hrsg.): Wirtschaftsanalysen, Schriftenreihe der ZEW; Bd. 97.

IFH Göttingen; FSU Jena (2008): Gründungsdynamik/Unternehmensnachfolge im demografischen Wandel im Handwerk am Beispiel Thüringen, Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

IHK Pfalz (2008): Varianten der Nachfolgeregelung, Darmstadt.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (1998): Wissenschaftliche Begleitforschung 1997 zur Gründungsoffensive Nordrhein-Westfalen. Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, IfM-Materialien Nr. 132, Bonn.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM): Schätzung der Unternehmensübertragungen in Deutschland im Zeitraum 2010 bis 2014, in: http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=855 vom 04.12.2012.

Jansen, S. A.; Kuklinski, J.; Lowinski, F.; Thomas T. (2004): M&A Strategien und Übernahmewellen: Die Zukunft des M&A-Marktes, Kooperationsstudie mit Ernst &Young Corporate Finance, Düsseldorf.

Jensen, M.; Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial economics, Bd. 3, S. 305-360.

Keller, M.; Hohmann, B. (2007): Mergers & Acquisitions im Mittelstand, in Haasis, H.; Fischer, T. R.; Simmert, D. B. (Hrsg.): Mittelstand hat Zukunft - Praxishandbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik, Wiesbaden.

Kekhoff, E.; Ballarini, K.; Keese, D. (2004): Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (Hrsg.): Beiträge zur Mittelstandsforschung Band 7, Karlsruhe.

Kirchgässner, G. (2008): Homo oeconomicus: Das ökonomsiche Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen.

KfW Bankengruppe (2003): Unternehmensfinanzierung in schwierigem Fahrwasser - wachsende Finanzierungsprobleme im Mittelstand, Frankfurt am Main.

KfW Bankengruppe, Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (Hrsg.) (2011): Gründungsförderung in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main.

Kohlbeck, C.; Nicolai, A. (2006): Die Bedeutung von internen Ratings für die erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensnachfolge, in: Achleitner, A. K.; Everling, O.; Klemm, S. (Hrsg.): Nachfolgerating - Rating als Chance für die Unternehmensnachfolge, Wiesbaden, S. 171-183.

Krämer, C. (2006): Geregelte Nachfolge - das Dilemma der zielgerichteten Beurteilung im Ratingprozess, in Achleitner, A. K.; Everling, O.; Klemm, S. (Hrsg.): Nachfolgerating - Rating als Chance für die Unternehmensnachfolge, Wiesbaden, S. 144-169.

Letmathe, P.; Hill, M. (2006): Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 76. Jg., S. 1-29.

Lubatkin, M. H. et al. (2005): The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms, in: Journal of Organizational Behaviour, Bd. 16, Nr. 3, S. 313-330.

Lubatkin, M. H.; Durand, R.; Ling, Y. (2007): The missing lens in family firm governance theory: a self-other typology of parental altruism, in: Journal of Business Research, Bd. 60, S. 1022-1029.

Malone, S. (1989): Selected correlates of business continuity planking in the family business, in Family Business Review, Bd. 2, Nr. 4, S.341-353.

Marschak, J. (1954): Towards an Economic Theory of Organization and Information, in: Thrall, R.M.; Coombs, C.H.; Davis, R.L. (Hrsg.): Decision Process, New York-London, S. 187-220.

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

Mertens, R. (2004): Effiziente Gestaltung der familienexternen Unternehmensnachfolge - Fremdmanagement, Stiftung, MBO/MBI, in: Schriftenreihe Finanzmanagement, Bd. 23, Hamburg.

Moog, P. et al. (2012): Unternehmensnachfolge in Deutschland - Aktuelle Trends, in Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 216, Wiesbaden.

Moog, P.; Schlepphorst, S.; Mirabella, D. (2009): Asymmetrische Informationen - ein Problem im Kontext von familieninternen Unternehmensnachfolgen?, Working Paper, Siegen.

Moog, P. (2004): Humankapital des Gründers und Erfolg der Unternehmensgründung, Wiesbaden.

Müller, K; Kay, R.; Felden, B.; Moog, P.; Lehmann, S.; Suprinovic, O.; Meyer, S.; Mirabella, D.; Boerger, S.; Welge, B.; Coritania, I. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, in: Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 83, Duderstadt.

Nagl, A. (2005): Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen, Wiesbaden.

Nathusius, K. (2003): Finanzierungsinstrumente für unterschiedliche Gründungs-Modelle, in: Schmalenbach Business Review, Bd. 55, S. 158-193.

Pareto, V. (1897): Cours d' conomie politique.

Piehler, M. (2007): Kontraktgestaltung bei M&A-Transaktionen, Wiesbaden.

Pigou (1960): The Economics of Welfare, London.

PricewaterhouseCoopers (2005): Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz, Zürich.

Rauen, Ch. (2003): Coaching - Innovative Konzepte im Vergleich, Göttingen.

Reiter, A. M. H. (2010): Die familiäre Unternehmensnachfolge, Wien.

Richter, R.; Furubotn (2003): Neue Institutionenökonomik, Tübingen.

Schlegel, H.: Lage und Probleme der gewerblichen Betriebe des Kantons Appenzell-Ausserrhoden, Diss. St. Gallen.

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

Schmalensee, R. (1982): Product differentiation advantages of pioneering brands, in: American Economic Review, Bd. 72, S. 349-365.

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

Schröer, E.; Kayser, G. (2006): Beratungsbedarf und Beratungspraxis bei Unternehmensnachfolgen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2006, Wiesbaden, S. 3-42.

Schultzendorff, D. (1984): Fremdmanagement in Familienunternehmen: eine empirische Analyse, St. Gallen.

Schulze, Lubatkin, Dino (2003): Toward a theory of agency and altruism in family firms, in: Journal of Business Venturing, 18. Jg., S. 473-490.

Seeghitz, N. (2000): Nachfolgeproblematik in mittelständischen Familienunternehmen - ein interdisziplinäres Handlungsfeld, Erlangen Nürnberg.

Simons, D.; Ebert, M. (2008): Interne Nutzung des Goodwill-Accounting als Informationsinstrument bei angestrebten Unternehmensübernahmen, in: zfbf Sonderheft, Nr. 59/2008, S. 43-68.

Spanninger J. (2011): Gut angefangen und stark nachgelassen - Jahresrückblick auf das deutsche M&A-Geschehen 2011, in M&A Review, 23. Jg., Heft 2, S.42-51.

Spelsberg, H. (2011): Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen: Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen, Wiesbaden.

Spence, M. (1973): Job Market Signaling, in: The Quarterly Journal of Economic, Bd. 87, S. 355-374.

Spielmann, U. (1994): Generationswechsel in mittelständischen Unternehmungen - Ablösung von Firmen- und Nichtgründern, Hallstadt.

Spreemann, K. (1990): Asymmetrische Informationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 60. Jg., S.561-586.

Stephan, P. (2002): Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen - Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden.

Stigler, G. I. (1961): The Economics of Information, in: Journal of Political Economy, Bd. 69, S. 213-225.

Sygusch, F. (2008): Nachfolgefinanzierung mittelständischer Unternehmen - Finanzierungsinstrumente und Gestaltungsmöglichkeiten, in: Kramer, J.W. (Hrsg.): Wismarer Schriften zu Management und Recht, Bd. 13, Wismar.

Szyperski, N.; Nathusius, K. (1977): Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart.

Tirole, J. (1995): Industrieökonomik, München.

UNU Gesellschaft für UnternehmensNachfolge und Unternehmensführung mbH (2012): Leitfaden Unternehmensnachfolge, Berlin.

Varian, H. R. (2006): Intermediate Microeconomics, New-York.

Waldmann, K. H.; Potthast, D. (2006): Einfluss von Basel II auf die Unternehmensnachfolge und -rating, in: Achleitner, A. K.; Everling, O.; Klemm, S. (Hrsg.): Nachfolgerating - Rating als Chance für die Unternehmensnachfolge, Wiesbaden, S. 57-71.

Walster, E. (1964): The temporal sequence of post-decision processes, in: Festinger, L. (Hrsg.): Conflict, decision and dissonance, Stanford, S. 112-128.

Weber, M. (2005): Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriss der verstehenden Soziologie, Neu Isenburg.

Weber, H. (2009): Familienexterne Unternehmensnachfolge - Eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen, Wiesbaden.

Werner, A.; Ullrich, K. (2013): Übernahmegründungen, Frankfurt am Main, mimeo.

Westhead, P; Wright, M. (1998): Novice, Portfolio, and serial entrepreneurs: Are they different? In: Journal of Business Venturing, Bd. 13, Nr. 3, S. 173-204.

Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications, New York.

Winker, P. (1996): Rationierung auf dem Markt für Unternehmenskredite in der BRD, Tübingen.

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

Wolter, H. J. (2010): Informationsasymmetrien in der familienexternen Nachfolge und ihre Überwindung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg): IfM Materialien Nr. 1991, Bonn.

Wohlschieß, V. (1996): Unternehmensfinanzierung bei asymmetrischer Informationsverteilung, Wiesbaden.

Wuppertaler Kreis e.V. (1998): Generationswechsel in Familienunternehmen, Köln.

ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (2012): M&A Report - Berichte und Analysen zu weltweiten Fusionen und Übernahmen, Mannheim.

Anhang

Übersicht A1: Liste der Teilnehmer an den Experteninterviews

Interviewpartner	Organisation	Position innerhalb der Organisation
Christoph Büth	NRW.BANK	Abteilungsleiter Mittelstandsfinanzierung
Robert Fankhauser	Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern	Abteilungsleiter Landesprogramme und Darlehen
Grit Fischer	Industrie- und Handelskammer Dresden	Referentin für Unternehmensnachfolge
Hubert Kersting	Handwerkskammer Düsseldorf	Berater
Frank Loell	NBank	Gruppenleiter Förderberatung
Roland Plinius	Handwerkskammer des Saarlandes	Betriebswirtschaftliche Beratung
Yvonne Stolpmann	Industrie- und Handelskammer Nürnberg	Leiterin Referat Gründungsförderung und Mittelstandsfinanzierung

Übersicht A2: Bundesweit verfügbare Finanzierungshilfen

Finanzierungshilfe	**KfW Unternehmerkredit**	**ERP Gründerkredit Startgeld**	**ERP Gründerkredit Universell**	**ERP Regionalförderprogramm**
Förderinstitut	KfW Bankengruppe	KfW Bankengruppe	KfW Bankengruppe	KfW Bankengruppe
Finanzierungsform				
	50 % Fremdkapital, 50 % Nachrangdarlehen, 50 % Haftungsfreistellung	Darlehen	Darlehen	Darlehen
Finanzierungsgegenstand				
	Erwerb von Vermögenswerten aus Unternehmen bei Nachfolgen im Haupterwerb (asset deal)	Übernahme eines Unternehmens im Haupterwerb bei aktiver Mitunternehmerschaft	Übernahme eines Unternehmens im Haupterwerb bei aktiver Mitunternehmerschaft	Kaufpreisfinanzierung im Rahmen von Firmenübernahmen und tätigen Beteiligungen
Fördervoraussetzung				
Antragsberechtigte	Existenzgründer, KMU als Übergeber und als Übernehmer	Existenzgründer, KMU als Übergeber	Existenzgründer, KMU als Übergeber	Existenzgründer, KMU
Sicherheiten	Bankübliche Sicherheiten	Bankübliche Sicherheiten	Bankübliche Sicherheiten	Bankübliche Sicherheiten
Antragstellung				
Antrag zu stellen bei…	Hausbank	Hausbank	Hausbank	Hausbank
Förderkondition				
Max. Förderumfang	10 Mio. €	100.000 €	10 Mio. €	3 Mio. €
Max. Bürgschaft in %				
Max. Haftungsfreistellung in %	50 %	80 %		
Max. Förderdauer	10 Jahre	10 Jahre	20 Jahre	5 Jahre

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A3: Finanzierungshilfen in den neuen Bundesländern

Finanzierungshilfe	Berlin Kredit	Mittelständisches Beteiligungsprogramm	Brandenburg-Kredit Mikro	Gründerstipendium	Förderung von Unternehmensnachfolgen im Handwerk
Bundesland	Berlin	Berlin / Brandenburg	Brandenburg	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern
Förderinstitut	Investitionsbank	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft	Investitionsbank	Gesellschaft für Struktur u. Arbeitsmarktentwicklung; Landesförderinstitut M.-V.	Landesförderinstitut
Finanzierungsform					
	Darlehen, Bürgschaft der Bürgschaftsbank möglich	Beteiligung	Darlehen, 80 % Haftungsfreistellung durch KfW möglich	Zuschuss	Zuschuss
Finanzierungsgegenstand					
	Unternehmensübernahmen oder Erwerb einer tätigen Beteiligung (mind. 10 %) im Haupterwerb	MBO, MBI, Gesellschafterwechsel oder - einstieg	Unternehmensübernahmen oder Erwerb einer tätigen Beteiligung im Haupterwerb	Zuschuss zum Lebensunterhalt bei innovativen Übernahmen im Haupterwerb	Zuschuss zum Lebensunterhalt bei Übernahme mit Erhalt von Arbeitsplätzen
Fördervoraussetzung					
Antragsberechtigt	Existenzgründer, Freie Berufe, KMU	Existenzgründer, KMU als Übergeber	Existenzgründer, Freie Berufe, Kleine Unternehmen	Existenzgründer aus Hochschulen	Existenzgründer (Handwerks- und Industriemeister)
Sicherheiten	Bankübliche Sicherheiten	Mithaftung der Gesellschafter	Bankübliche Besicherung	/	/
Antragstellung					
Antrag zu stellen bei…	Hausbank	Beteiligungsgesellschaft	Hausbank	Gesellschaft für Struktur u. Arbeitsmarktentwicklung; Landesförderinstitut M.-V.	Landesförderinstitut
Förderkondition					
Max. Förderumfang	10 Mio. €	1 Mio. €	100.000 €	21.600 €	7.500 €
Max. Bürgschaft in %	80 %	/		/	/
Max. Förderdauer	10 Jahre	15 Jahre	10 Jahre	3 Jahre	einmalig

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A4: Finanzierungshilfen in den neuen Bundesländern

Finanzierungshilfe	BMV brücke	Förderung von Unternehmensgründungen und -entwicklungen (GRW)	MBMV brücke	Bürgschaft der BBS BoB	Bürgschaft der BBS GuW
Bundesland	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern	Sachsen	Sachsen
Förderinstitut	Bürgschaftsbank	Landesförderinstitut	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft	Bürgschaftsbank	Bürgschaftsbank
Finanzierungsform					
	Bürgschaft plus begleitende Beratung	Zuschuss	Beteiligung plus begleitende Beratung	Bürgschaft	Bürgschaft für GuW Darlehen
Finanzierungsgegenstand					
	Unternehmenskauf und damit verbundene Investitionen	Unternehmensnachfolge in Verbindung mit der Schaffung von Dauerarbeitsplätzen	Unternehmenskauf und damit verbundene Investitionen	Unternehmensnachfolge, tätige Beteiligung	Unternehmensnachfolge, tätige Beteiligung
Fördervoraussetzung					
Antragsberechtigt	Freie Berufe, KMU	Kleinstunternehmen in ländlichen Regionen	KMU	Existenzgründer/in, KMU	Existenzgründer/in, KMU
Sicherheiten	Bankübliche Sicherheiten; Eigenkapitalanteil mindestens 10%; Ratingklasse 6		Eigenkapital mindestens 10%; Ratingklasse 6	Mithaftung der Gesellschafter, Abtretung der Risikolebensversicherung	Mithaftung der Gesellschafter, Abtretung der Risikolebensversicherung
Antragstellung					
Antrag zu stellen bei…	Hausbank	Landesförderinstitut	Beteiligungsgesellschaft	Bürgschaftsvergabe durch die Bürgschaftsbank vor Kreditverhandlungen	Hausbank
Förderkondition					
Max. Förderumfang	100.000 €	50 % der förderfähigen Ausgaben	150.000 €	160.000 €	750.000 €
Max. Bürgschaft in %	80 %	/	/	80 %	60%
Max. Förderdauer	23 Jahre	/	10 Jahre	15 Jahre	20 Jahre

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A5: Fanzierungshilfen in den neuen Bundesländern

Finanzierungshilfe	**GuW-Programm**	**Bürgschaft der BBS Standard**	**ESF-Mikrodarlehen**	**IMPULS MEDIEN**	**Sachsen-Anhalt IMPULS**
Bundesland	Sachsen	Sachsen	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Sachsen-Anhalt
Förderinstitut	Sächsische Aufbaubank	Bürgschaftsbank	Aufbaubank	Investitionsbank	Investitionsbank
Finanzierungsform					
	Darlehen und Bürgschaft der Bürgschaftsbank Sachsen möglich	Bürgschaft	Darlehen	Darlehen	Darlehen
Finanzierungsgegenstand					
	Unternehmensnachfolgen im Haupterwerb	Unternehmensnachfolgen, tätige Beteiligungen	Unternehmensnachfolgen, tätige Beteiligungen (mind. 10 %) im Haupterwerb	Tätige Beteiligung im Rahmen von Unternehmensnachfolgen im Haupterwerb	Tätige Beteiligung im Rahmen von Unternehmensnachfolgen im Haupterwerb
Fördervoraussetzung					
Antragsberechtigt	Existenzgründer/in, freie Berufe, KMU	Existenzgründer/in, KMU	Existenzgründer/in	Existenzgründer/in und freie Berufe im Bereich der Medienwirtschaft	Existenzgründer/in, freie Berufe, KMU als Übergeber
Sicherheiten		Quotale Mithaftung der Gesellschafter, Abtretung von Rechten aus Risikolebensversicherung	Keine Sicherheiten	Selbstschuldnerische Bürgschaft der Gesellschafter	Selbstschuldnerische Bürgschaft der Gesellschafter
Antragstellung					
	Hausbank	Hausbank	Aufbaubank	Investitionsbank mit Stellungsnahme der Hausbank	Investitionsbank mit Stellungnahme der Hausbank
Förderkondition					
Max. Förderumfang	2,5 Mio €	1 Mio. €	20.000 €	3 Mio. €	1,5 Mio. €
Max. Bürgschaft in %	80 %	80%	/	/	/
Max. Förderdauer	/	15	5 Jahre	15 Jahre	15 Jahre

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A6: Finanzierungshilfen in den neuen Bundesländern

Finanzierungshilfe	**Bürgschaften der BBT Basis**	**Bürgschaften der BBT classic & guw**	**Beteiligungen der MBG Thüringen mbH**
Bundesland	Thüringen	Thüringen	Thüringen
Förderinstitut	Bürgschaftsbank	Bürgschaftsbank	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Finanzierungsform			
	Bürgschaft	Bürgschaft in Verbindung mit Beteiligung (BBT-MBG Kombi) oder Bürgschaft mit begleitender Beratung (BBT control)	Beteiligung
Finanzierungsgegenstand			
	Geschäftsübernahme	Übernahme von Unternehmen, Unternehmensbeteiligungen	Regelung der Unternehmensnachfolge und Übertragung von Geschäftsanteilen
Fördervoraussetzung			
Antragsberechtigt	Existenzgründer/in, KMU, freie Berufe	Existenzgründer/in, KMU, freie Berufe	Mittelständische Unternehmen bis 50 Mio. € Umsatz/Jahr, Existenzgründer/in
Sicherheiten	Bestmögliche Sicherheiten, die vor Ausfallbürgschaft haften	Bestmögliche Sicherheiten, die vor Ausfallbürgschaft haften	
Antragstellung			
	Bürgschaftsvergabe durch die Bürgschaftsbank vor Kreditverhandlungen	Hausbank	Beteiligungsgesellschaft
Förderkondition			
Max. Förderumfang	160.000 €	1 Mio. €	1 Mio. €
Max. Bürgschaft in %	80%	80%	/
Max. Förderdauer	23 Jahre	15 Jahre	15 Jahre

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A7: Finanzierungshilfen in den alten Bundesländern

Finanzierungshilfe	Kombi-Programm Bürgschaft plus Beteiligung	Gründungsfinanzierung	Beteiligungskapital der BayBG	Gründerkredit Mittelfranken	Starthilfefonds
Bundesland	Baden-Württemberg	Baden-Württemberg	Bayern	Bayern	Bremen
Förderinstitut	Bürgschaftsbank; Mittelständische Beteiligungsgesellschaft	Landesbank	Bayrische Beteiligungsgesellschaft	IHK/HWK, Institut für freie Berufe	Aufbaubank
Finanzierungsform					
	Bürgschaft und Beteiligung	Darlehen; Bürgschaft und Beteiligung durch MBG möglich	Beteiligung	Darlehen	Zuschuss, Darlehen
Finanzierungsgegenstand					
	Unternehmensnachfolge	Übernahme, tätige Beteiligung (mind. 10 %) im Haupterwerb	Gesellschafterwechsel, Unternehmensnachfolge	Unternehmensnachfolgevorhaben im Haupterwerb	Kaufpreis und Investitionen bei Übernahme eines Unternehmens(anteils), bei Arbeitsplatzerhalt
Fördervoraussetzung					
Antragsberechtigt	Existenzgründer/in, KMU	Existenzgründer/in, freie Berufe,KMU	Existenzgründer/in, Unternehmen	Existenzgründer/in, freie Berufe	Existenzgründer/in aus der Arbeitslosigkeit; kleine Unternehmen, freie Berufe
Sicherheiten	/	Bankübliche Sicherheiten	Mithaftung der Gesellschafter, angemessene Eigenkapitalausstattung	Keine Sicherheiten	Keine Sicherheiten; Mitfinanzierung durch die Hausbank
Antragstellung					
	Hausbank	Hausbank	Beteiligungsgesellschaft	IHK/HWK, Institut für freie Berufe	Hausbank
Förderkondition					
Max. Förderumfang	500.000 €	10 Mio. €	5 Mio. €	100.000 €	250.000 €
Max. Bürgschaft in %	75%	50 %		/	
Max. Förderdauer	/	/	10 Jahre	/	10 Jahre

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A8: Finanzierungshilfen in den alten Bundesländern

Finanzierungshilfe	Landesinvestitionsförderprogramm	Ausfallbürgschaften	Bürgschaft ohne Bank	NBeteiligung	Ausfallbürgschaften der NBB
Bundesland	Bremen	Bremen	Hessen	Niedersachsen	Niedersachsen
Förderinstitut	Bremer Aufbaubank; Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung	Bürgschaftsbank	Bürgschaftsbank	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft	Bürgschaftsbank
Finanzierungsform					
	Zuschuss oder Darlehen	Bürgschaft	Bürgschaft	Beteiligung	Bürgschaft in Kombination mit dem Niedersachsen-Gründerkredit
Finanzierungsgegenstand					
	Übernahme stillgelegter oder von der Stilllegung bedrohter Unternehmensniederlassungen	Übernahme, tätige Beteiligung	Nachfolgeregelungen und Unternehmenskäufe im Haupterwerb	MBO/MBI/ Nachfolgeregelungen	Unternehmensnachfolgen oder -übernahmen
Fördervoraussetzung					
Antragsberechtigt	KMU	KMU, freie Berufe	Existenzgründer/in, KMU, freie Berufe	v.a. KMU; aber auch Großunternehmen	Existenzgründer/in, KMU, freie Berufe
Sicherheiten		Angemessene EK-Quote; möglichst weitere Sicherheiten	Max. 500.000 € Verbindlichkeiten des Unternehmens bei einer Bank; positives EK	Mithaftung des Geschäftsführers oder natürlicher Personen	Selbstschuldnerische Bürgschaft beschränkt haftender Gesellschafter/Ehepartner
Antragstellung					
	Bremer Aufbaubank; Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung	Hausbank	Bürgschaftsvergabe durch die Bürgschaftsbank vor Kreditverhandlungen	Beteiligungsgesellschaft	Hausbank
Förderkondition					
Max. Förderumfang	Zuschuss: 2,5 Mio. € (35 % der förderfähigen Kosten); Darlehen 50%	750.000 €	500.000 €	2,5 Mio. €	1 Mio. €
Max. Bürgschaft in %		80%	80%	/	80%
Max. Förderdauer	/	15 Jahre	/	10 Jahre	23 Jahre

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A9: Finanzierungshilfen in den alten Bundesländern

Finanzierungshilfe	Regionales Landesförderprogramm	Beteiligungen der MBG Rheinland-Pfalz mbH	Bürgschaften, Garantien und sonstige Gewährleistungen	Regionales Förderprogramm des Saarlandes für KMU	Gründungs- und Wachstumsfinanzierung
Bundesland	Rheinland-Pfalz	Rheinland-Pfalz	Saarland	Saarland	Saarland
Förderinstitut	Investitions- und Strukturbank	Beteiligungsgesellschaft	Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft	Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft	Investitionskreditbank
Finanzierungsform					
	Zuschuss, Darlehen	SBeteiligung	Bürgschaft	Zuschuss	Darlehen; zusätzliche Beratungsförderung möglich
Finanzierungsgegenstand					
	Übernahme stillgelegter oder von der Stilllegung bedrohter Unternehmensniederlassungen	Übernahme bestehender Unternehmen oder Aufnahme einer tätigen Beteiligung im Haupterwerb	Übernahme stillgelegter oder von der Stilllegung bedrohter Betriebsstätten	Übernahme stillgelegter oder von der Stilllegung bedrohter Betriebsstätten zur Arbeitsplatzsicherung	Übernahme oder tätige Beteiligung (mind. 10 %) im Haupterwerb
Fördervoraussetzung					
Antragsberechtigt	KMU, unabhängige Investoren oder familieninterne Übernehmer	Existenzgründer/in, Unternehmen unter 500 Mitarbeiter	Unternehmen, unabhängige Investoren, familieninterne Übernehmer	KMU der gewerblichen Wirtschaft; unabhängige Investoren oder familieninterne Übernehmer	Existenzgründer/in, KMU als Übergeber; freie Berufe
Sicherheiten			Selbstschuldnerische Bürgschaft des Ehegatten		Bankübliche Sicherheiten
Antragstellung					
	Investitions- und Strukturbank	Beteiligungsgesellschaft	Hausbank	Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft	Hausbank
Förderkondition					
Max. Förderumfang	25.000 €	2,5 Mio €	/	7,5 Mio €	2 Mio. €
Max. Finanzierungsanteil	/	/	80%	20 %	/
Max. Förderdauer	/	/	15 Jahre	/	20 Jahre

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A10: Finanzierungshilfen in den alten Bundesländern

Finanzierungshilfe	**EFRE-Risikokapital-Fonds**	**Kapital für Handel und Gewerbe**	**Kapital für Handwerk**
Bundesland	Schleswig-Holstein	Schleswig-Holstein	Schleswig-Holstein
Förderinstitut	Investitionsbank; Mittelständische Beteiligungsgesellschaft	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Finanzierungsform			
	Beteiligung	Beteiligung	Beteiligung
Finanzierungsgegenstand			
	Unternehmensnachfolgen	Unternehmensnachfolgeregelungen	Unternehmensnachfolgeregelungen
Fördervoraussetzung			
Antragsberechtigt	KMU, Existenzgründer/in	KMU,	KMU
Sicherheiten		Mind. mittlere Bonität gemäß Creditreform	
Antragstellung			
	Investitionsbank; Mittelständische Beteiligungsgesellschaft	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Förderkondition			
Max. Förderumfang	1,5 Mio. €	100.000 €	100.000 €
Max. Finanzierungsanteil	/	/	/
Max. Förderdauer	10 Jahre	10 Jahre	10 Jahre

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A11: Bundesweit verfügbare Beratungshilfen

Beratungshilfe	**Förderung unternehmerischen Know-hows für kleine und mittlere Unternehmen sowie Freie Berufe durch Unternehmensberatung**
Förderinstitut	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)
Beratungsgegenstand	
Förderfähige Leistungen	Vorbereitung der Unternehmensübergabe
Ausgeschlossen sind …	Rechts-, Versicherungs-, und Steuerfragen; Gutachtenerstellung; Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten
Fördervoraussetzungen	
Antragsberechtigt	Übergeber von KMU
Auswahl der Berater	Externe, qualifizierte Berater
Berichtspflichten	
	Schriftlicher Bericht der Berater; Mitwirkung bei der Programmevaluation
Förderkondition	
Max. Zuschuss	3.000 € (aufgeteilt auf 2 Beratungen)
Max. Fördersatz	75 %
Max. Förderdauer	
	© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A12: Beratungshilfen in den neuen Bundesländern

Beratungshilfe	**Unternehmensaktivitäten im Management, Marketing, bei Messen und bei der Markterschließung**	**Förderung von Beratungen von kleinen und mittleren Unternehmen**	**Förderung durch Bildungsschecks**
Bundesland	Brandenburg	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern
Förderinstitut	Investitionsbank	Landesförderinstitut	Landesförderinstitut
Beratungsgegenstand			
Förderfähige Leistungen	Beratungen zu Marketing und strategischer Unternehmensführung bei Nachfolgen	Beratungen bei Nachfolgen	Grundkurse und Spezialkurse zur Begleitung bei derivativen Gründungen
Ausgeschlossen sind…	Steuer- und Rechtsberatung, Werbung, Exportbezogene Tätigkeiten	Rechts-, Versicherungs- und Steuerfragen; Vertragsausarbeitungen; Gutachten	
Fördervoraussetzungen			
Antragsberechtigt	Übergeber und Übernehmer von KMU (gemeinsam)	Übergeber und Übernehmer von KMU (gemeinsam)	Übernehmer
Auswahl der Berater	Externe, qualifizierte Berater	Externe, qualifizierte Berater	Anerkannte Bildungsinstitutionen; Berater aus der KfW-Beraterbörse
Berichtspflichten			
	Schriftlicher Bericht der Berater; Mitwirkung bei der Programmevaluation	Angaben zu Berater/Ort/Inhalt; Mitwirkung bei der Programmevaluation	Schriftlicher Bericht der Berater; Mitwirkung bei der Programmevaluation
Förderkondition			
Max. Zuschuss	50.000 €	10.000 €	/
Max. Fördersatz	50 %	50 %	90%
Max. Förderdauer	3 Jahre	/	/

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A13: Beratungshilfen in den neuen Bundesländern

Finanzierungshilfe	**Beratungshilfeprogramm**	**ego.-Start**	**Förderung betriebswirtschaftlicher und technischer Beratungen**
Bundesland	Sachsen-Anhalt	Sachsen-Anhalt	Thüringen
Förderinstitut	Investitionsbank	Investitionsbank	Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung mbH
Beratungsgegenstand			
Förderfähige Leistungen	Planung und Vorbereitung einer Unternehmensübergabe oder -übernahme	Coachingleistungen für wirtschaftliche, finanzielle und organisatorische Fragen; Machbarkeitsstudien; Markteinführungsstudien, Messeteilnahmen	Betriebswirtschaftliche, technische, finanzielle und organisatorische Probleme bei Unternehmensübernahmen
Ausgeschlossen sind…	Rechts-, Versicherungs- und Steuerfragen; Beratungen zu Förderprogrammen; Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten		
Fördervoraussetzung			
Antragsberechtigt	Übergeber oder Übernehmer von KMU	Übernehmer von KMU	Übernehmer von KMU
Auswahl der Berater	Fachliche Eignung der Berater	Qualifizierte Berater	Fachliche Eignung der Berater
Berichtspflicht			
	Schriftlicher Bericht der Berater; Mitwirkung bei der Programmevaluation		Erfolgskontrolle und Dokumentation durch einen neutralen Qualitätssicherer, Mitwirkung bei der Programmevaluation
Förderkondition			
Max. Zuschuss	3.600 €	18.000 €	5.200 €
Max. Fördersatz	50%	90%	75%
Max. Förderdauer	12 Tagewerke	/	8

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A14: Beratungshilfen in den alten Bundesländern

Finanzierungshilfe	Förderprogramm Coaching (ESF)	Existenzgründercoaching	Beratungsrichtlinie 2009	Beteiligungsberatung	Nachfolgeberatung
Bundesland	Baden-Württemberg	Bayern	Niedersachsen	Niedersachsen	Niedersachsen
Förderinstitut	Landesbank	IHK/HWK	Investitions- und Förderbank	Investitions- und Förderbank	Investitions- und Förderbank
Beratungsgegenstand					
Förderfähige Leistungen	Planung u. Begleitung des Übergabeprozesses	Coaching zu finanziellen, wirtschaftlichen, organisatorischen Fragen	Konzeptionelle Beratungen zur Unternehmensnachfolge und Prozessmoderation	Unterstützung bei finanziellen Fragen der Nachfolge	Planung und Begleitung der Unternehmensnachfolge
Ausgeschlossen sind…	Rechts-, Versicherungs-, Patent- und Steuerfragen; Exportberatungen	Rechts-, Versicherungs-, Patent- und Steuerfragen; Gutachtenerstellung; Vertragsausarbeitung	Rechts-, Versicherungs-, Patent-, Steuerfragen; Gutachtenerstellung; Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten	Rechts-, Versicherungs-, Patent- und Steuerfragen; Gutachtenerstellung; Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten	Rechts-, Versicherungs-, Patent- und Steuerfragen; Gutachtenerstellung; Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten
Fördervoraussetzung					
Antragsberechtigt	Übergeber von KMU	Übernehmer von KMU	Übergeber und/oder Übernehmer von KMU (gemeinsam oder allein)	Übernehmer von KMU	Übergeber und/oder Übernehmer von KMU (gemeinsam oder allein)
Auswahl der Berater	Berater mit zertifiziertem Qualitätsmanagementsystem	Berater werden in der Regel durch IHK/HWK benannt	Bei der NBank akkreditierte Berater	Bei der NBank akkreditierte Berater	Bei der NBank akkreditierte Berater
Berichtspflicht					
	Schlussverwendungsnachweis; Mitwirkung bei der Programmevaluation	Mitwirkung bei der Programmevaluation	Mitwirkung bei der Programmevaluation der EU; Monitoring der NBank	Beratungsbericht	Beratungsbericht
Förderkondition					
Max. Zuschuss	6.000 €	8.000 €	6.000 €	10.000 €	10.000 €
Max. Fördersatz	50%	70%	50%	50%	50%
Max. Förderdauer	15 Tagewerke innerhalb eines Jahres	10 Tage	15 Tagewerke	25 Tagewerke	25 Tagewerke

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.

Übersicht A15: Beratungshilfen in den alten Bundesländern

Finanzierungshilfe	Gründungscoaching	RWP.NRW 2011	Betriebsberatungen für Existenzgründer	Beratungsprogramm	Zukunftsprogramm Arbeit
Bundesland	Niedersachsen	Nordrhein-Westfalen	Rheinland-Pfalz	Saarland	Schleswig-Holstein
Förderinstitut	Investitions- und Förderbank	NRW.BANK	HWK/IHK	Investitionskreditbank	Investitionsbank
Beratungsgegenstand					
Förderfähige Leistungen	Vorbereitung der Nachfolge (Chancen- und Risikobewertung; Gründungskonzept; Gründerpersönlichkeit)	Betriebswirtschaftliche, organisatorische und technische Beratung	Betriebswirtschaftliche, organisatorische und technische Beratung	Vorbereitung der Übergabe (Strukturdaten; Übergabefahrplan; Unternehmenswert; Einzelfragen)	Vorbereitung und Durchführung von Übernahmen (Stärken- und Schwächenanalyse)
Ausgeschlossen sind	Rechts-, Versicherungs-, Patent- und Steuerfragen; Gutachtenerstellung; Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten	Rechts-, Versicherungs-, und Steuerfragen	Rechts-, Versicherungs-, und Steuerfragen; Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten	Rechts-, Versicherungs-, und Steuerfragen; Gutachtenerstellung; Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten	
Fördervoraussetzung					
Antragsberechtigt	Übernehmer	Übergeber, Übernahme durch eine Belegschaftsinitiative, übernehmende Unternehmen von KMU	Übergeber oder Übernehmer von KMU	Übergeber von Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten und unter 20 Mio. € Jahresumsatz	Übernehmer von KMU
Auswahl der Berater	Bei der NBank akkreditierte Berater	Berater mit mind. 2jähriger Beratungserfahrung	Berater aus der KfW-Beraterbörse		Berater aus der KfW-Beraterbörse
Berichtspflicht					
	Mitwirkung bei der Programmevaluation; Beratungsbericht	Beratungsbericht	Beratungsbericht	Beratungsbericht	Mitwirkung bei der Programmevaluation; Beratungsbericht
Förderkondition					
Max. Zuschuss	16.000 €	10.000 €	3.600€	1.200€	1.500 €
Max. Fördersatz	75%	80%	50%	2/3	50%
Max. Förderdauer	20 Tagewerke	8 Tagewerke	9 Tagewerke	6 Tagewerke	5 Tagewerke

© IfM Bonn

Quelle: Suchergebnis Förderdatenbank.