

Schlömer, Nadine; Kay, Rosemarie

**Research Report**

## Familienexterne Nachfolge: Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern

IfM-Materialien, No. 182

**Provided in Cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

*Suggested Citation:* Schlömer, Nadine; Kay, Rosemarie (2008) : Familienexterne Nachfolge: Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern, IfM-Materialien, No. 182, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/52243>

**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.*

**Institut für  
Mittelstandsforschung  
Bonn**

Familienexterne Nachfolge -  
Das Zusammenfinden von  
Übergebern und Übernehmern

von

Nadine Schlömer, Rosemarie Kay

unter Mitarbeit von  
Daniel Schumann

IfM-Materialien Nr. 182

Bonn, im August 2008



1.	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage und Ziel der Untersuchung	1
1.2	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	3
2.	Der idealtypische Verlauf des Matchings	4
2.1	Das Matching aus Sicht der übergabeinteressierten Eigentümer	4
2.2	Das Matching aus Sicht der Übernahmeinteressierten	6
3.	Empirische Basis	8
3.1	Zur Anlage der Befragungen	8
3.2	Auswahl der Stichprobe	8
3.3	Befragte Unternehmen, die eine familienexterne Nachfolge anstreben	11
3.3.1	Unternehmensgrößen- und Branchenstruktur	11
3.3.2	Rechtsform, Regional- und Eigentumsstruktur	14
3.3.3	(Soziodemografische) Merkmale der Befragten	17
3.4	Befragte Personen, die eine Unternehmensübernahme anstreben	19
3.4.1	Herkunft der Übernahmeinteressierten	19
3.4.2	(Soziodemografische) Merkmale der Befragten	20
4.	Dienstleistungen im Umfeld der Unternehmensnachfolge	22
4.1	Anbieter und ihr Leistungsangebot	22
4.1.1	Dienstleistungen der Kammern, Wirtschaftsförderungen und Berufsverbände	24
4.1.2	Dienstleistungen von Kreditinstituten	25
4.1.3	Dienstleistungen der Hochschulen	26
4.1.4	Dienstleistungen der Freien Berufe	27
4.1.5	Dienstleistungen über Onlineportale	28
4.2	Unterstützungsangebote für die Matchingphase	29
4.3	Vernetzung der Dienstleister untereinander	32
4.4	Zwischenfazit	34
5.	Das Finden eines Nachfolgers - die Sicht der Übergeber	36
5.1	Die Suche nach potenziellen Nachfolgern	36
5.1.1	Genutzte und erfolgreiche Suchwege	37
5.1.2	Ziele beim Verkauf des Unternehmens	45
5.1.3	Anforderungen an potenziell geeignete Nachfolgekandidaten	47
5.1.4	Probleme bei der Suche nach potenziell geeigneten Nachfolgekandidaten	50

5.2	Die Verhandlung mit potenziellen Nachfolgern	53
5.2.1	Anforderungen an den Nachfolger	55
5.2.2	Probleme in der Verhandlung	57
5.3	Weitere Einflussfaktoren auf das Finden eines Nachfolgers	58
5.4	Zwischenfazit	61
6.	Das Finden eines Unternehmens - die Sicht der Übernehmer	64
6.1	Die Suche nach zur Übernahme geeigneten Unternehmen	64
6.1.1	Genutzte und erfolgreiche Wege bei der Suche	65
6.1.2	Anforderungen an zu übernehmende Unternehmen	71
6.1.3	Probleme in der Suchphase	72
6.2	Verhandlung mit übergabeinteressierten Eigentümern	75
6.2.1	Auswahlkriterien an das Unternehmen	77
6.2.2	Probleme bei der Verhandlung	78
6.3	Gründe für die Aufgabe der Übernahmepläne	80
6.4	Merkmale der erfolgreichen Übernahmeinteressierten	81
6.5	Zwischenfazit	83
7.	Das Zusammenfinden von Übergeber und Übernehmer - die Sicht der Experten	86
7.1	Probleme beim Zusammenfinden	86
7.2	Auswahlkriterien	90
7.3	Zwischenfazit	94
8.	Resümee und Handlungsempfehlungen	96
	Literaturverzeichnis	104
	Anhang	107

## 1. Einleitung

### 1.1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchung

Nach Schätzungen des IfM Bonn steht pro Jahr in 71.000 Familienunternehmen die Regelung der Nachfolge an (vgl. FREUND 2004). In welche Hände die von der Nachfolge betroffenen Unternehmen gehen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab. So entscheidet nicht nur die Existenz von zur Nachfolge geeigneten Kindern, sondern auch die Attraktivität des Unternehmens darüber, welche Art der Nachfolge realisiert wird (vgl. FREUND/KAYSER 2007). D.h., Familienunternehmen müssen für eine dritte Partei ebenso wie für Familienmitglieder attraktiv sein, damit diese bereit sind, das Unternehmen und die Geschäftsführung zu übernehmen.

In den letzten Jahren ist eine Zunahme familienexterner Nachfolgelösungen zu beobachten (vgl. EUROPEAN COMMISSION 2006).<sup>1</sup> Der Bedeutungsgewinn externer Unternehmensübertragungen hat mehrere Ursachen. Zum einen sinken seit 1965 die Geburtenzahlen in Deutschland, wodurch generell weniger Familienmitglieder als potenzielle Nachfolger zur Verfügung stehen (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2007). Sind Unternehmerkinder vorhanden, haben diese nicht immer für eine Unternehmensfortführung prädestinierende Berufe erlernt oder sie ziehen eine aus ihrer Sicht attraktivere berufliche Perspektive einer Fortführung des Unternehmens vor. Und schließlich sind heute mehr Unternehmerkinder als früher zum Zeitpunkt der Übergabe zur Nachfolge zu jung, da die Familiengründung häufig in ein höheres Alter verlagert wird (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2006).<sup>2</sup>

Die Realisierung einer familienexternen Nachfolge bedarf allerdings anderer Vorbereitungen als die Realisierung einer familieninternen - insbesondere in der Phase des so genannten Matchings. So sind die zur Nachfolge geeigneten Kandidaten i.d.R. nicht bekannt, weshalb die Eigentümer, die eine familienexterne Nachfolge anstreben, zunächst nach einem geeigneten familienexternen

---

<sup>1</sup> Eine Form der familienexternen Nachfolgelösung stellt die Übergabe des Unternehmens an einen Mitarbeiter dar (Management-Buy-out). Weitere familienexterne Formen sind der Verkauf des Unternehmens an eine externe Führungskraft (Management-Buy-in), an ein anderes Unternehmen (wie bspw. einen Kunden, Lieferanten, Wettbewerber) oder an einen Investor.

<sup>2</sup> Während 1960 lediglich 16 % der ersten Geburten auf die 30- bis 49-jährigen Frauen entfielen, lag der Anteil im Jahr 2004 bei fast 50 % (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2006)

Nachfolger suchen müssen (Suchphase). Mit dem Finden eines Nachfolgers ist das Matching aber noch nicht abgeschlossen. An die Suche schließen sich wie bei der familieninternen Nachfolge konkretere Gespräche an, in denen die Details der Übergabe/Übernahme verhandelt werden (Verhandlungsphase). Im Idealfall wird im Anschluss an diese Gespräche mit dem oder einem der Kandidaten ein Vertrag geschlossen. Im Vergleich zur familieninternen Nachfolge ist die Verhandlung zwischen beiden Parteien bei der familienexternen Nachfolge insofern schwieriger, als weder die Eigentümer die Nachfolger noch die Nachfolger das Unternehmen über Jahre beobachten konnten. Entsprechend gilt es gerade bei der familienexternen Nachfolge Informationsasymmetrien<sup>3</sup> abzubauen. Folglich müssen übergabeinteressierte Eigentümer nicht nur Nachfolgekandidaten suchen und finden, sondern auch die Vertragsverhandlungen erfolgreich abschließen, damit eine familienexterne Nachfolgelösung zustande kommt. Wird kein Nachfolger gefunden oder kann sich der Eigentümer mit keinem der Nachfolgekandidaten einigen, muss entweder die Suche erneut aufgenommen oder das Unternehmen stillgelegt werden.

Auf Seiten der übergabeinteressierten Personen stellt sich der Prozess der familienexternen Nachfolge ähnlich dar. Mit der Entscheidung, ein Unternehmen familienextern zu übernehmen, folgt die Suche nach einem geeigneten Unternehmen mit anschließender Verhandlung. Auch im Falle der Übergabeinteressierten müssen die Such- und die Verhandlungsphase erfolgreich absolviert werden, um ein Unternehmen übernehmen zu können.

Der kompletten Matchingphase im Nachfolgeprozess hat sich unseres Wissens nach noch keine Studie gewidmet. Es liegen einige Forschungsarbeiten vor, die sich in Ansätzen mit der Matchingphase beschäftigt haben, jedoch war die Analyse dieser Phase nicht die zentrale Fragestellung (vgl. KERKHOFF et al. 2004; FREISTAAT SACHSEN 2006; FREUND/KAYSER 2007). Die vorliegende Studie setzt an dieser Forschungslücke an und stellt die gesamte Matchingphase, beide Seiten berücksichtigend, in den Fokus. Sie beschränkt sich auf familienexterne Nachfolgen, weil i.d.R. nur bei dieser Nachfolgelösung die Matchingphase komplett durchlaufen werden muss.<sup>4</sup> Im Zentrum der Untersu-

---

<sup>3</sup> Informationsasymmetrien liegen vor, wenn Informationen zwischen mehreren Personen ungleich verteilt sind. In diesem Fall hat bspw. der Eigentümer mehr Informationen über den Wert des Unternehmens als der Übernahmeinteressierte.

<sup>4</sup> Eigentümer, die eine familieninterne Nachfolge anstreben, sind erst dann gezwungen, nach einem Nachfolger zu suchen, wenn die Verhandlung mit dem oder den familieninternen Nachfolger(n) gescheitert ist.

chung steht dabei die Frage, welche Faktoren den Erfolg der Suche und der Verhandlung behindern bzw. fördern. Ziel dieser Untersuchung ist es darüber hinaus, diese bisher weitgehend unerforschte Phase des Nachfolgeprozesses durch konzeptionelle und vor allem empirische Analysen in ihren Strukturen und ihrem Ablauf zu erfassen und nachzubilden.

## **1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Um diese Fragen zu beantworten, bedarf es einer empirischen Datenbasis, die nicht nur genaue Informationen über die Such- und Auswahlstrategien sowohl auf Seiten der Eigentümer als auch der Übernahmeinteressierten enthält, sondern auch Informationen zu den Verhandlungen zur Verfügung stellt. Da bisher keine ausreichend ins Detail gehenden Datenquellen vorliegen, wurde eine schriftliche Befragung von übergabeinteressierten Eigentümern sowie von Personen, die eine Übernahme eines Unternehmens planen, durchgeführt.

Um die kritischen Punkte in der Such- und Verhandlungsphase der familienexternen Unternehmensnachfolge nicht nur aus Sicht der betroffenen Parteien herauszuarbeiten, wurden zusätzlich verschiedene Institutionen (bspw. Anwälte, Unternehmensberater, Kammern, Berufsverbände) befragt, die den familienexternen Nachfolgeprozess mit ihren Dienstleistungen unterstützen. Ziel dieser schriftlichen Befragung war die Ermittlung erstens des Beitrags dieser privaten und öffentlichen Dienstleister zum Matching und zweitens ihrer Einschätzung der in der Matchingphase auftretenden Probleme.

Bevor die Anlage der drei Befragungen im Kapitel 3 näher beschrieben wird, gilt es in Kapitel 2 zunächst den idealtypischen Verlauf der Matchingphase festzulegen. Kapitel 4 widmet sich den verschiedenen Institutionen, die Eigentümer sowie Übernahmeinteressierte im Nachfolgeprozess unterstützen. Kapitel 5 und 6 wenden sich den übergabeinteressierten Eigentümern respektive den Übernahmeinteressierten zu und behandeln neben den Suchwegen die jeweiligen Auswahlstrategien bei der Suche und bei der Verhandlung sowie die in beiden Stufen entstandenen Probleme. Kapitel 7 gibt die Einschätzung der befragten Dienstleister hinsichtlich der Matchingprobleme zwischen Unternehmer und Übergeber bei der familienexternen Nachfolge wieder. Die vorliegende Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse sowie Handlungsempfehlungen (Kapitel 8).

## **2. Der idealtypische Verlauf des Matchings**

Eine Analyse des Zusammenfindungsprozesses von übergabeinteressierten Eigentümern und übernahmeinteressierten Personen setzt voraus, dass die einzelnen Schritte im Zuge des Matchings bekannt sind. In den wenigen in der Literatur zu findenden Modellen des Nachfolgeprozesses fehlt eine gesonderte Phase des Matchings, da sie i.d.R. der Vorbereitungsphase zugeordnet wird (vgl. bspw. BALLARINI/KEESE 2006). Es ist daher notwendig, eigene Modelle der Matchingphase für die beiden am Nachfolgeprozess beteiligten Parteien zu entwickeln.

### **2.1 Das Matching aus Sicht der übergabeinteressierten Eigentümer**

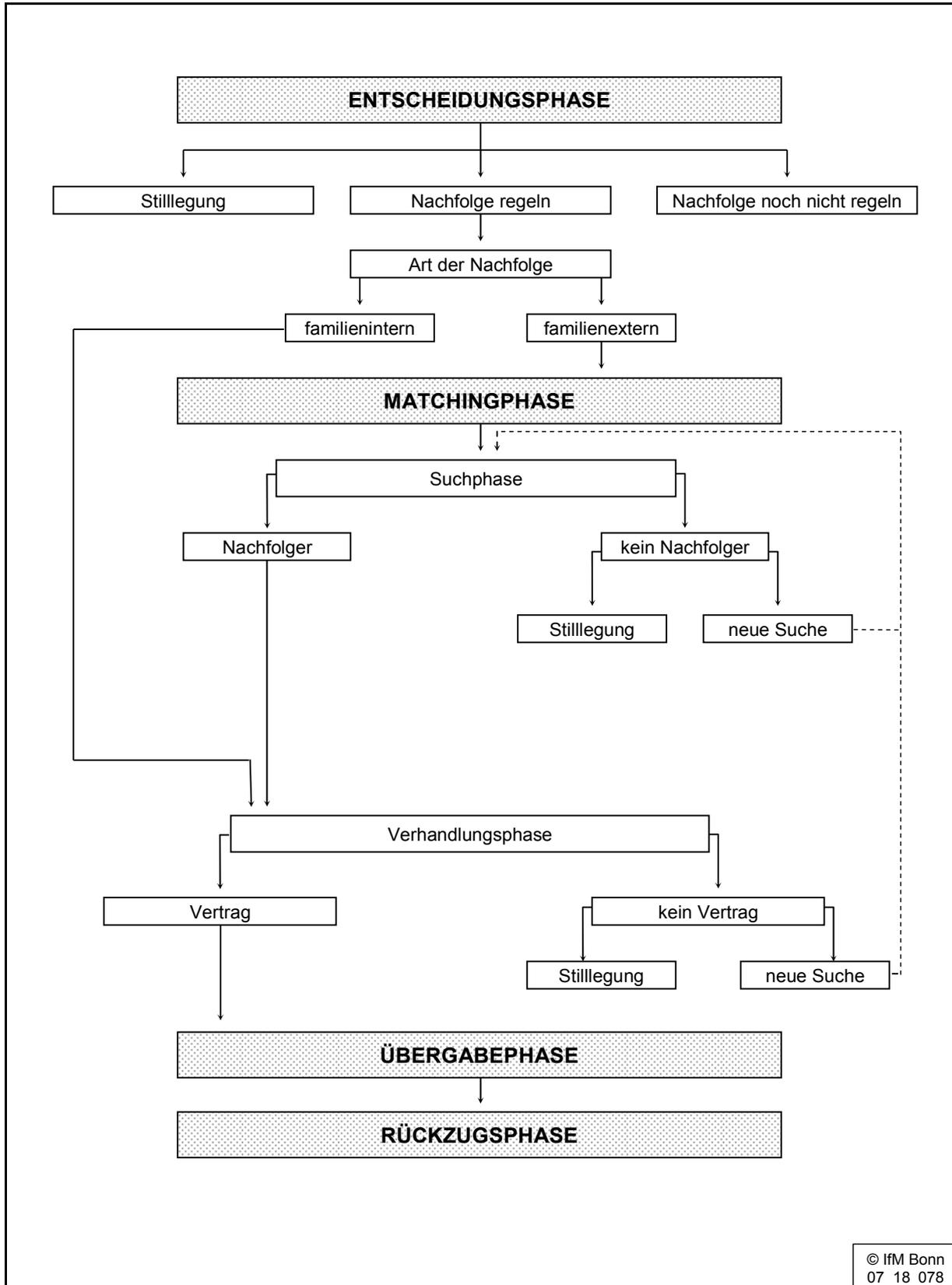
Voraussetzung für die Regelung der Nachfolge ist, dass sich zunächst einmal die von der Nachfolge betroffenen Eigentümer entscheiden, diese lösen zu wollen (vgl. Abbildung 1). Zwei Möglichkeiten stehen dem übergabeinteressierten Eigentümer dabei zur Auswahl: Er kann das Unternehmen familienintern oder -extern übergeben. Mit der Entscheidung für die Art der Nachfolgelösung entscheidet sich dann auch der weitere Verlauf der Matchingphase.

Während bei der familieninternen Nachfolge die für die Nachfolge zur Verfügung stehenden Kandidaten bekannt sind, müssen diese im Falle einer familienexternen Nachfolge erst noch gesucht werden. Folglich müssen Eigentümer, die familienextern übergeben wollen, mit der ersten Stufe des Matchings beginnen, während die Eigentümer, die familienintern ihre Nachfolge regeln wollen, die Suchphase überspringen können.<sup>5</sup> Ist es den übergabeinteressierten Eigentümern, die eine familienexterne Nachfolge anstreben, dagegen nicht möglich, Nachfolgekandidaten zu finden, muss die Suche entweder fortgesetzt oder das Unternehmen stillgelegt werden. In der Mehrzahl der Fälle werden sich jedoch potenzielle Nachfolgekandidaten finden lassen.

---

<sup>5</sup> Wir gehen hier davon aus, dass im Falle der familieninternen Nachfolgeregelung im Vorfeld der Entscheidung i.d.R. eine (implizite) Suche und Vorauswahl möglicher familieninterner Nachfolgekandidaten stattgefunden hat.

Abbildung 1: Matchingphase aus Sicht der Eigentümer



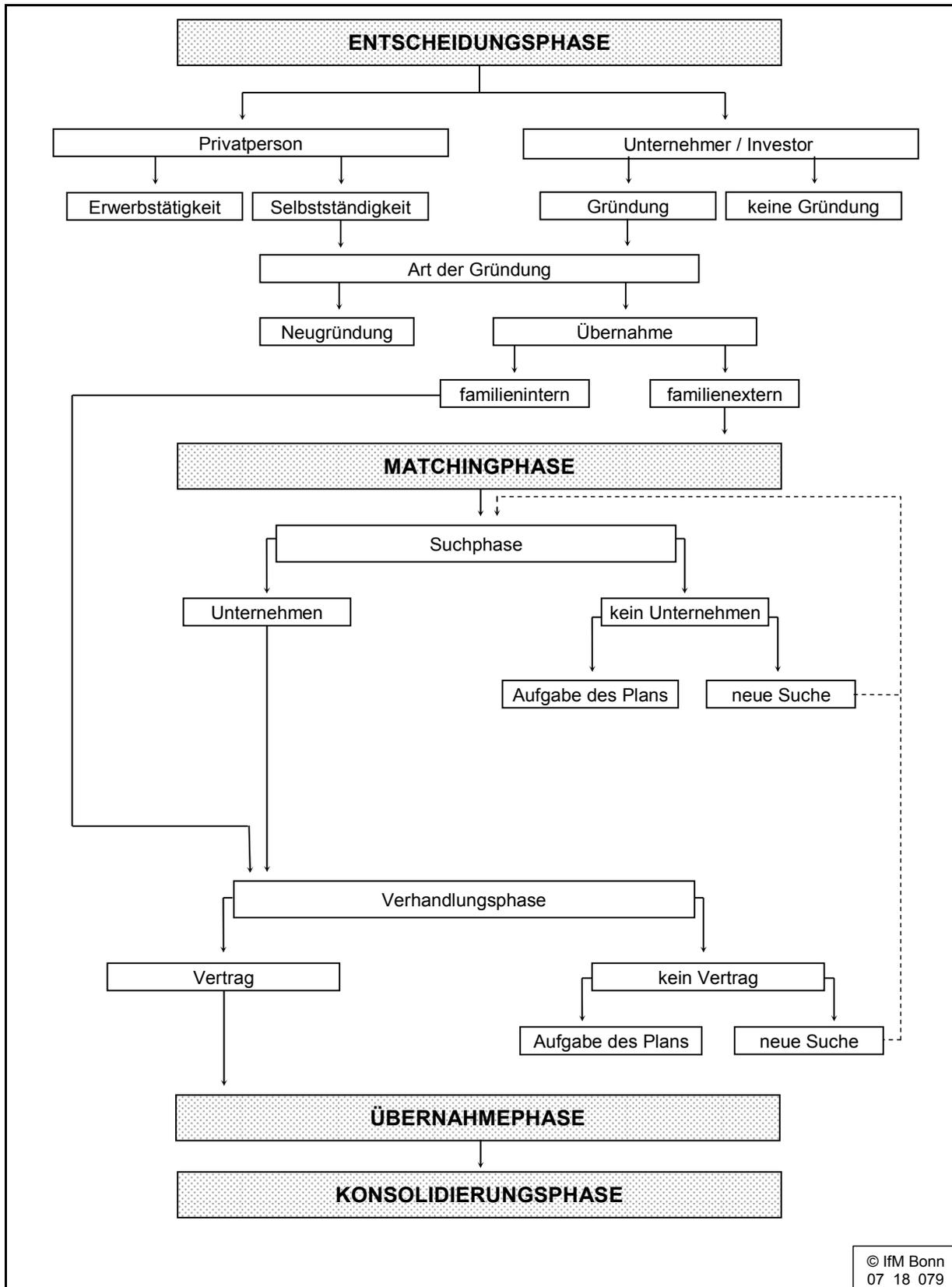
Dabei ist anzunehmen, dass nicht mit allen gefundenen Kandidaten verhandelt wird, sondern nur mit einem oder mehreren ausgewählten Kandidaten. In der Verhandlungsphase gilt es dann die Details der Übergabe zu klären. Im Idealfall werden sich die Eigentümer mit dem oder einem der Nachfolgekandidaten einig und beabsichtigen, einen Vertrag zu schließen. Kommt keine Einigung mit dem oder den Kandidaten in der Verhandlungsphase zustande, steht der Eigentümer abermals vor der Entscheidung, die Suche erneut aufzunehmen oder das Unternehmen stillzulegen.

## **2.2 Das Matching aus Sicht der Übernahmeinteressierten**

Da die Führung eines Unternehmens spezifische Qualifikationen erfordert, kommen streng genommen nur bestimmte Personengruppen als Übernehmer in Frage. Dazu gehören zum einen Führungskräfte, egal ob im Unternehmen beschäftigt oder nicht. Eine zweite Gruppe potenzieller Nachfolgekandidaten bilden Unternehmer und Investoren. Während Unternehmer zumeist langfristige Ziele wie zum Beispiel die Stärkung der eigenen Marktposition durch die Übernahme anderer Unternehmen verfolgen, stellt die Übernahme eines Unternehmens für Finanzinvestoren eine eher kurzfristige Anlage dar. Die Unterteilung in diese beiden Gruppen wird vorgenommen, weil sie sich nicht nur in ihren zeitlichen und finanziellen Ressourcen, sondern auch hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit dem Kauf von Unternehmen unterscheiden.

Vor dem Matching steht auch auf Seiten der Übernahmeinteressierten die Entscheidung zur Übernahme eines Unternehmens an (vgl. Abbildung 2). Abgesehen von dem Fall, dass es in der Familie ein zur Übernahme geeignetes Unternehmen gibt, besteht auch auf Seiten der Übernahmeinteressierten die Notwendigkeit, nach geeigneten Unternehmen zu suchen. Im günstigen Fall werden Übernahmekandidaten gefunden, aus denen es dann einen oder mehrere passende(n) Kandidaten für konkrete Verhandlungen auszuwählen gilt. Andernfalls ist zu entscheiden, ob die Suche erneut aufgenommen oder der Übernahmeplan fallen gelassen werden soll. Bei optimalem Verlauf der Verhandlungen steht am Ende das Unternehmen fest, das übernommen werden soll. Ist dagegen keine Einigung mit dem oder den Übernahmekandidaten möglich, stehen die Übernahmeinteressierten wiederum vor der Entscheidung, die Suche erneut aufzunehmen oder den Plan einer Übernahme aufzugeben.

Abbildung 2: Matchingphase aus Sicht der Übernahmeinteressierten



### **3. Empirische Basis**

#### **3.1 Zur Anlage der Befragungen**

Die schriftliche Befragung richtete sich an insgesamt drei Personengruppen: Eigentümer, die ihr Unternehmen in den nächsten zehn Jahren familienextern übergeben wollen, Personen, die eine Unternehmensübernahme planen, sowie verschiedene Gruppen von Dienstleistern, die die beiden zuvor genannten Personengruppen beim Matching unterstützen. In die Befragungen wurden zudem Eigentümer und Übernahmeinteressierte einbezogen, die vor kurzem einen Nachfolger bzw. ein Unternehmen gefunden haben. Die Gruppe der Übernahmeinteressierten schließt darüber hinaus solche Personen ein, die ihren Plan, ein Unternehmen zu übernehmen, wieder aufgegeben haben. Allen Eigentümern sowie Übernahmeinteressierten ist gemein, dass sie einen Nachfolger bzw. ein Unternehmen gesucht haben oder diesen bzw. dieses noch suchen. Die postalischen Befragungen der Eigentümer sowie der übernahmeinteressierten Personen fanden im August und September 2007 statt. Um die Rücklaufquote zu verbessern, wurden die Eigentümer, die noch nicht geantwortet hatten, ein zweites Mal angeschrieben. Bei den Übernahmeinteressierten war dies aus organisatorischen Gründen nicht möglich. Die Institutionen, die Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge anbieten, wurden Ende September 2007 per Email angeschrieben. Diejenigen Dienstleister, die sich nach drei Wochen noch nicht gemeldet hatten, wurden analog zu den Eigentümern ein zweites Mal per Email kontaktiert.

#### **3.2 Auswahl der Stichprobe**

Adressen von übergabeinteressierten Eigentümern sowie von übernahmeinteressierten Personen werden nirgendwo systematisch und vollständig erfasst. Das IfM Bonn musste daher andere Datenquellen erschließen (vgl. Tabelle 1). So stammen die Adressen von Eigentümern und Übernahmeinteressierten hauptsächlich von einem Unternehmensmakler, der sich bundesweit auf den Verkauf von Unternehmen spezialisiert hat. Weitere Adressen wurden von der Handwerkskammer Osnabrück-Emsland aus dem Projekt New Wave, von den

Industrie- und Handelskammern aus ihren Nachfolgerclubs sowie vom IfM Bonn selbst aus dem Gründerpanel zur Verfügung gestellt.<sup>6</sup>

Tabelle 1: Herkunft der Adressen der übergabeinteressierten Eigentümer sowie der übernahmeinteressierten Personen

<b>Übergabeinteressierte Eigentümer</b>		<b>Übernahmeinteressierte Personen</b>	
Herkunft	Anzahl	Herkunft	Anzahl
Unternehmensmakler	9.434	Unternehmensmakler (per Post)	4.960
HWK Osnabrück-Emsland	180	Unternehmensmakler (per Email)	543
		IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland/Ostwestfalen zu Bielefeld/Nord Westfalen	295
		Gründerpanel des IfM Bonn	210
<b>Summe</b>	<b>9.614</b>	<b>Summe</b>	<b>6.008</b>

In der ersten Befragungsrunde wurden Fragebögen an 9.614 Eigentümer verschickt. Bei der Nachbefragung wurden 9.261 Unternehmen erneut angeschrieben. Acht Anschreiben erwiesen sich dabei als unzustellbar.<sup>7</sup> Insgesamt haben 1.312 Unternehmen einen Fragebogen zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13,7 %. Obwohl die Adressen der Unternehmen ausschließlich von Eigentümern stammen sollten, die zur Zeit familienextern nach einem Nachfolger suchen, haben 656 Unternehmen geantwortet, die entweder eine Stilllegung oder eine familieninterne Nachfolge planen oder noch nicht mit der Nachfolgeplanung begonnen haben.<sup>8</sup> Diese Unternehmen mussten aus der Analyse ausgeschlossen werden. Letztlich konnten 656 Fragebögen aus Unternehmen, die eine familienexterne Nachfolge in Betracht ziehen bzw. diese vor kurzem realisiert haben, in die nachfolgende Analyse einbezogen werden.

---

<sup>6</sup> Um später die Herkunft der Adressen feststellen zu können, wurden farbige Fragebögen versandt. Auf diese Weise ist es möglich, Verzerrungen der Ergebnisse aufgrund der Herkunft identifizieren zu können.

<sup>7</sup> Unzustellbar bedeutet: Das Unternehmen ist unbekannt verzogen, das Unternehmen wurde liquidiert, ist insolvent geworden oder die Annahme des Schreibens wurde verweigert.

<sup>8</sup> Dass diese Unternehmen in den Adressbestand des Unternehmensmaklers gelangt sind, könnte u.a. darin begründet liegen, dass sie sich nicht an diesen gewandt haben, um das Unternehmen familienextern zu verkaufen, sondern um den Marktwert des Unternehmens zu testen.

Von den 6.008 angeschriebenen übernahmeinteressierten Personen haben 295 geantwortet. Etwa 70 Fragebögen waren unzustellbar. Die Rücklaufquote liegt somit bei 5 %. Diese im Vergleich zur Eigentümerbefragung geringere Rücklaufquote ist für eine schriftliche Befragung ohne Reminder jedoch als typisch zu bewerten. Wie bei der Eigentümerbefragung haben bei der Befragung von Übernahmeinteressierten 14 Personen geantwortet, die keine Übernahme eines Unternehmens geplant haben. Diese wurden aus der Stichprobe ausgeschlossen, weshalb sich die Zahl der Fragebögen auf 281 reduziert.

Die für die Befragung der Dienstleister erforderlichen Email-Adressen von öffentlichen und privaten Dienstleistern wurden im Rahmen einer Onlinerecherche, die der Identifizierung von Dienstleistungen im Umfeld der Unternehmensnachfolge diente, erhoben (vgl. Kapitel 4). Diese Recherche wurde im August und September 2007 durchgeführt. Von denjenigen Dienstleistern, deren Webseiten auf Unterstützungsangebote zur Nachfolge abgesucht wurden (wie Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsförderungszentren der Bundesländer, Berufsverbände, Öffentliche Banken und Kreditanstalt für Wiederaufbau, private Großbanken und Banken mit Sonderauftrag, Hochschulen, RKW Beratungsgesellschaften), wurden nur diejenigen per Email angeschrieben, die auf ihrer Website sowohl über Angebote zur Nachfolge informieren als auch einen persönlichen Ansprechpartner nennen. Bei allen anderen Dienstleistern, deren Angebot aufgrund ihrer großen Zahl nicht einzeln untersucht werden konnte (Rechtsanwälte, Notare, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater), wurden jeweils 20 zufällig aus den einzelnen Gruppen von Dienstleistern ausgewählt und angeschrieben. Insgesamt wurden auf diese Weise 243 Email-Adressen zusammen getragen und angeschrieben, wobei die Kammern mit 107 die größte Gruppe bildeten. 114 Fragebögen wurden zurück gesandt, was einer Rücklaufquote von 47 % entspricht. Diese hohe Rücklaufquote ist typisch für Dienstleister, die i.d.R. ein gesteigertes Interesse an dieser Forschungsfrage haben und deshalb eine höhere Bereitschaft zur Teilnahme an Befragungen zeigen (vgl. SCHRÖER/KAYSER 2006). Von den 114 befragten Dienstleistern beschäftigen sich sechs nicht mit dem Thema Unternehmensnachfolge. Weitere zwei Dienstleister geben an, dass sie zwar Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge anbieten, sich aber nicht der familienexternen Nachfolge widmen. Diese werden aus den weiteren Analysen ausgeschlossen, weshalb sich die Zahl der verwertbaren Fragebögen auf 106 reduziert.

### **3.3 Befragte Unternehmen, die eine familienexterne Nachfolge anstreben**

Im Folgenden wird der verwertbare Rücklauf der befragten Eigentümer, die ihr Unternehmen familienextern übergeben wollen oder diese Form der Nachfolge neben einer familieninternen Lösung oder einer Stilllegung ebenfalls in Betracht ziehen, nach Strukturmerkmalen des Unternehmens sowie soziodemografischen Merkmalen der befragten Eigentümer vorgestellt.

Da die Grundgesamtheit der Unternehmen, die familienextern übergeben wollen, unbekannt ist, können Aussagen über die Repräsentativität der zugrundeliegenden Stichprobe nicht getroffen werden. Ausgehend davon, dass sich vor allem solche Unternehmen an einen Unternehmensmakler wenden, die Probleme beim familienexternen Verkauf haben, legt der Umstand, dass die weit überwiegende Zahl der Fragebögen aus dem Adressbestand des Unternehmensmaklers stammt, den Gedanken nahe, dass der Datensatz durch solche Unternehmen dominiert wird. Diese Annahme wird durch den Befund, dass bei 48 % der befragten Unternehmen die Gewinne in den letzten drei Jahren etwas bzw. stark gefallen sind und dies den Verkauf eines Unternehmens erschwert, gestützt.<sup>9</sup> Dieses (vermutliche) Übergewicht von Unternehmen mit Problemen beim Matching ist allerdings nicht von Nachteil. Im Gegenteil, es ist für die Beantwortung der Forschungsfragen zu den Problemen im Matching eher von Vorteil, da diese Unternehmen prädestiniert sind, hierüber Auskunft zu geben.

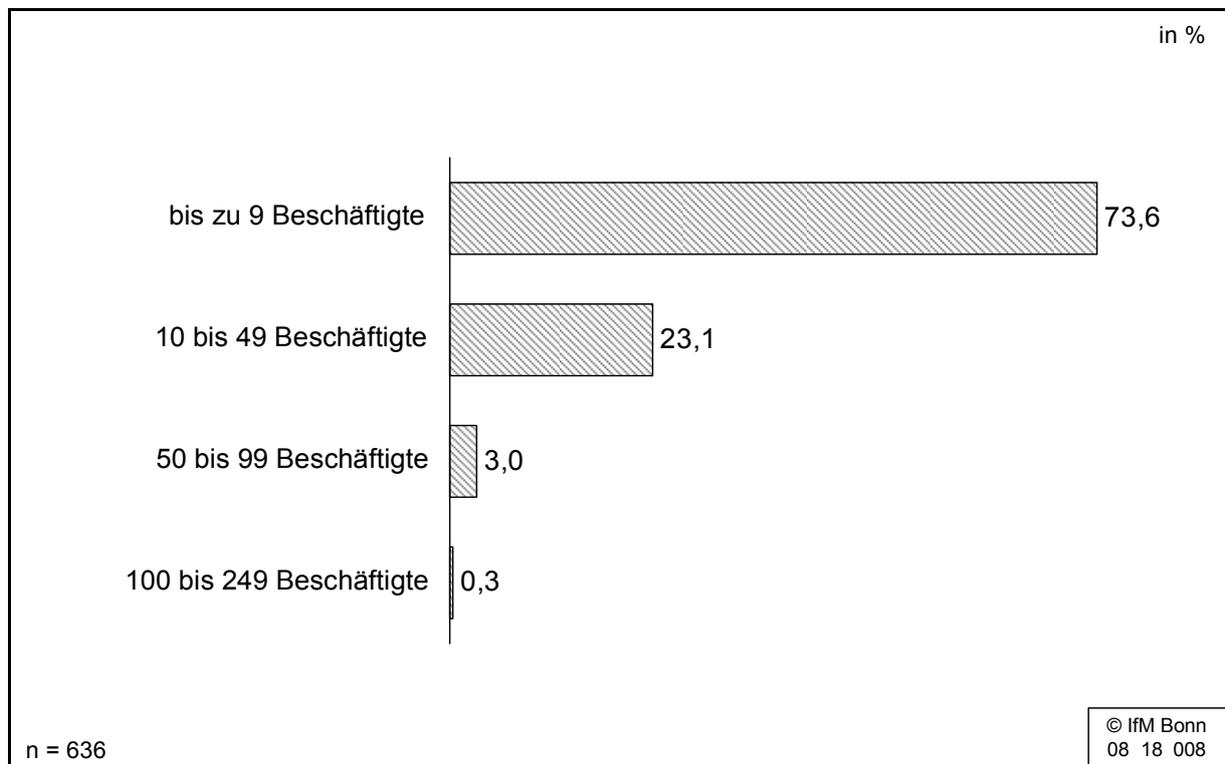
#### **3.3.1 Unternehmensgrößen- und Branchenstruktur**

Mit 73,6 % machen Kleinunternehmen, das sind Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten nach der quantitativen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn, den größten Anteil an der Stichprobe aus (vgl. Abbildung 3). Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen entfällt auf die Größenklasse 10 bis 49 Beschäftigte. Der Anteil Unternehmen, die der Größenklasse 50 bis 99 Beschäftigte angehören, umfasst in dieser Stichprobe 3 %. Der Größenklasse 100 bis 249 Beschäftigte sind lediglich zwei der befragten Unternehmen zuzuordnen.

---

<sup>9</sup> Lediglich 17 % der befragten Eigentümer konnte positive Gewinnentwicklungen verzeichnen. Bei etwa 35 % der befragten Eigentümer ist die Gewinnentwicklung dagegen gleich geblieben. Die Antwort des übergabeinteressierten Eigentümers wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=Stark gefallen, 3=Gleich geblieben und 5=Stark gestiegen.

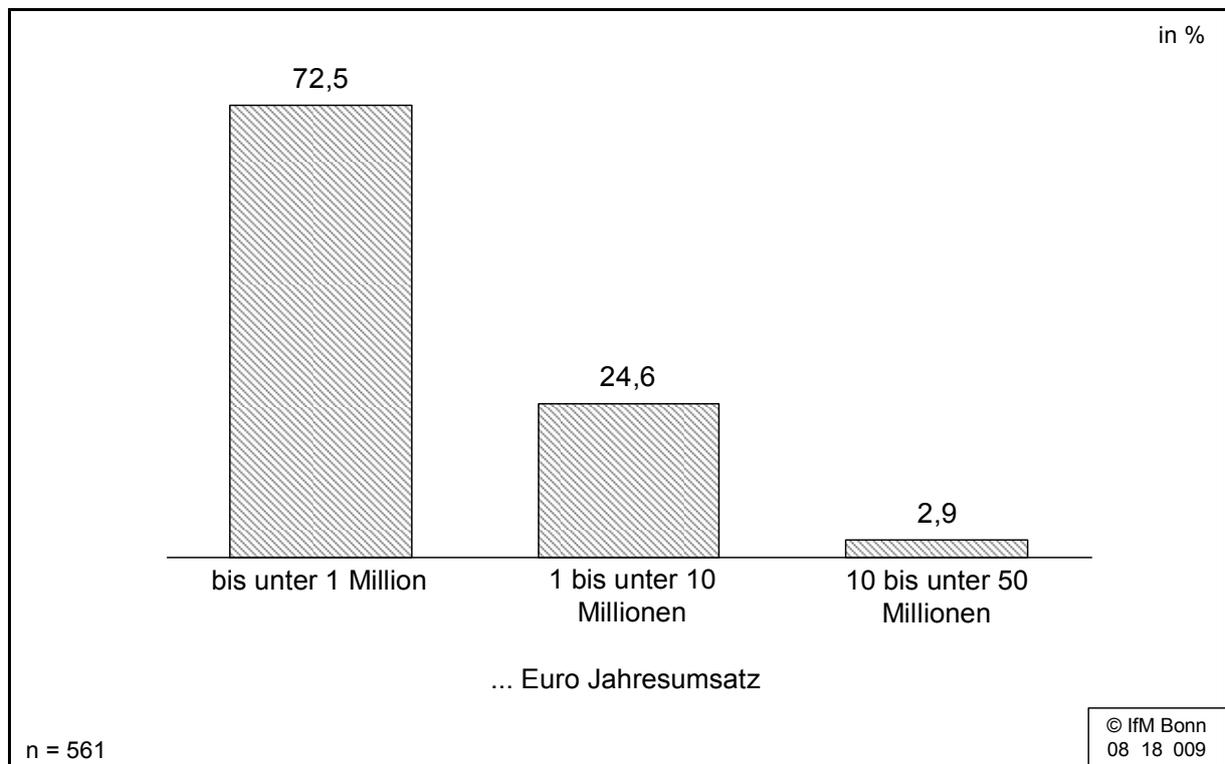
Abbildung 3: Struktur der befragten Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen



Quelle: Befragung der Eigentümer.

Auch gemessen am Umsatz weisen Kleinunternehmen mit einem Umsatz von unter 1 Million Euro mit 72,5 % der Fälle den größten Anteil an der Stichprobe auf (vgl. Abbildung 4). Mittlere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 1 und unter 10 Millionen Euro sind in 24,6 % der Fälle vertreten. Jahresumsätze zwischen 10 und unter 50 Millionen Euro erwirtschaften knapp 3 % der betrachteten Unternehmen.

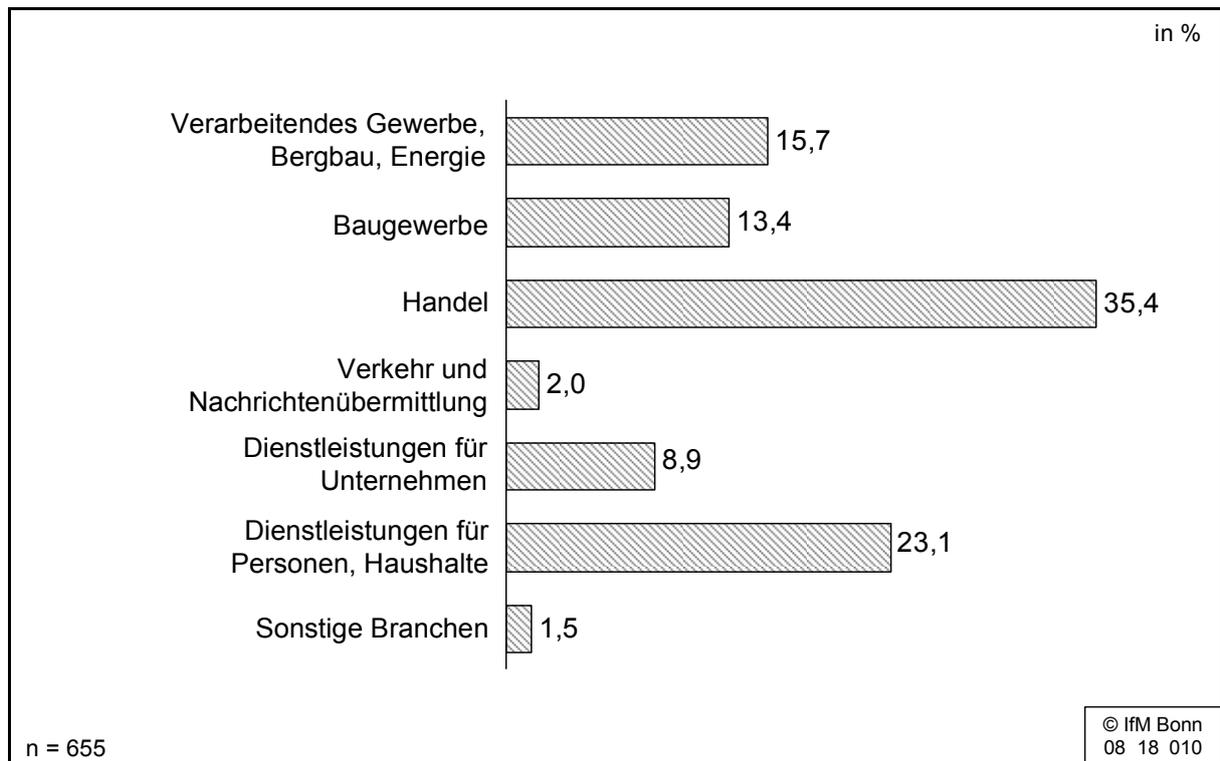
Abbildung 4: Struktur der befragten Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen



Quelle: Befragung der Eigentümer.

Von den insgesamt 656 befragten Unternehmen, die eine familienexterne Übergabe anstreben, entfallen 15,7 % auf das Verarbeitende Gewerbe und 13,4 % auf das Baugewerbe (vgl. Abbildung 5). Der Bereich Handel bildet mit 35,4 % der befragten Unternehmen die größte Gruppe. Der tertiäre Bereich ist mit 23,1 % durch Dienstleister überwiegend für Personen und Haushalte und mit weiteren knapp 9 % durch Dienstleister überwiegend für Unternehmen in der Stichprobe vertreten. Dem Wirtschaftszweig Verkehr und Nachrichtenübermittlung sind mit einem Anteil von 2 % die wenigsten Unternehmen der Stichprobe zuzuordnen.

Abbildung 5: Branchenstruktur der befragten Unternehmen

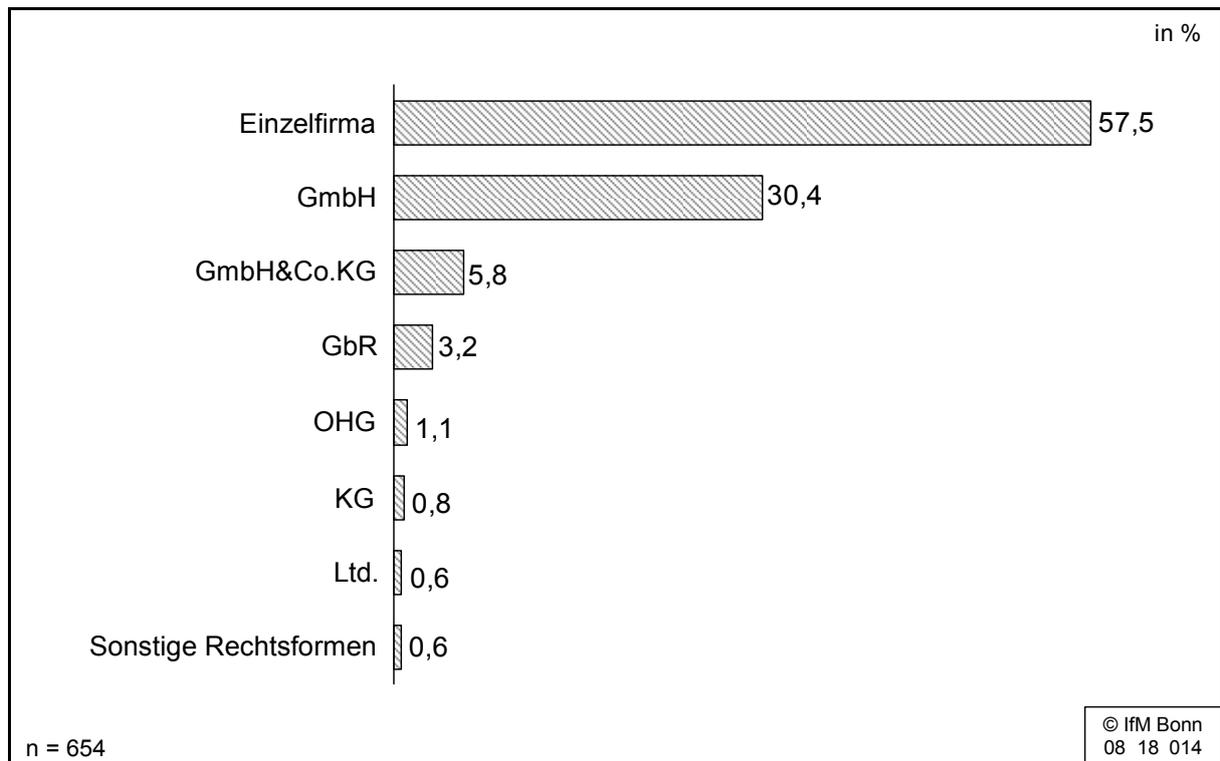


Quelle: Befragung der Eigentümer.

### 3.3.2 Rechtsform, Regional- und Eigentumsstruktur

Unter den Rechtsformen bildet die Einzelfirma mit 58 % die stärkste Gruppe in der vorliegenden Stichprobe (vgl. Abbildung 6). Etwa 30 % der Unternehmen haben die GmbH und ca. 6 % die GmbH & Co.KG als Rechtsform gewählt. Andere Rechtsformen wie z.B. die GbR, OHG, KG oder die Ltd. sind nur in geringem Umfang in der Stichprobe enthalten.

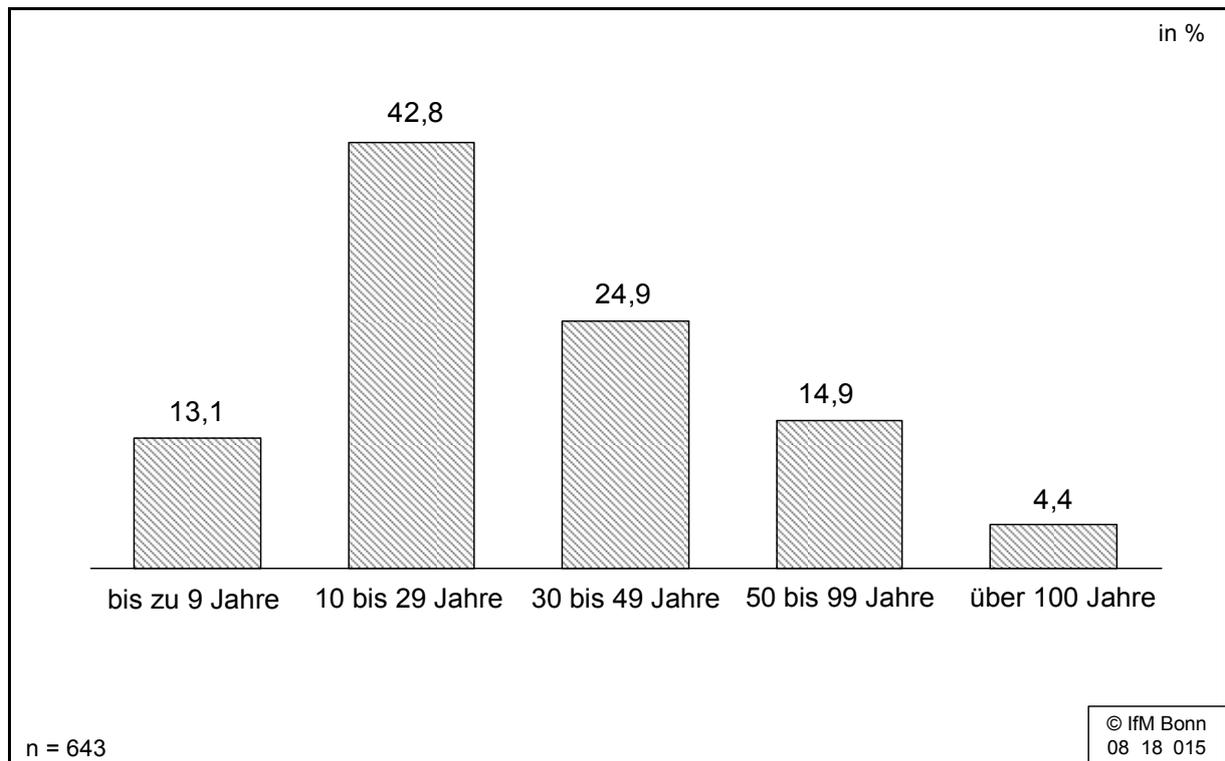
Abbildung 6: Struktur der befragten Unternehmen nach Rechtsform



Quelle: Befragung der Eigentümer.

Gut jeder achte Befragte hat das Unternehmen innerhalb der letzten neun Jahre gegründet (vgl. Abbildung 7). Die größte Gruppe stellen die Unternehmen mit einem Alter von 10 bis 29 Jahren (42,8 %) sowie mit einem Alter von 30 bis 49 Jahren (24,9 %). Etwa jedes siebte Unternehmen, das familienextern übergeben werden soll, besteht schon seit mehr als 50 Jahren und weitere 4 % seit mehr als 100 Jahren.

Abbildung 7: Altersverteilung der befragten Unternehmen

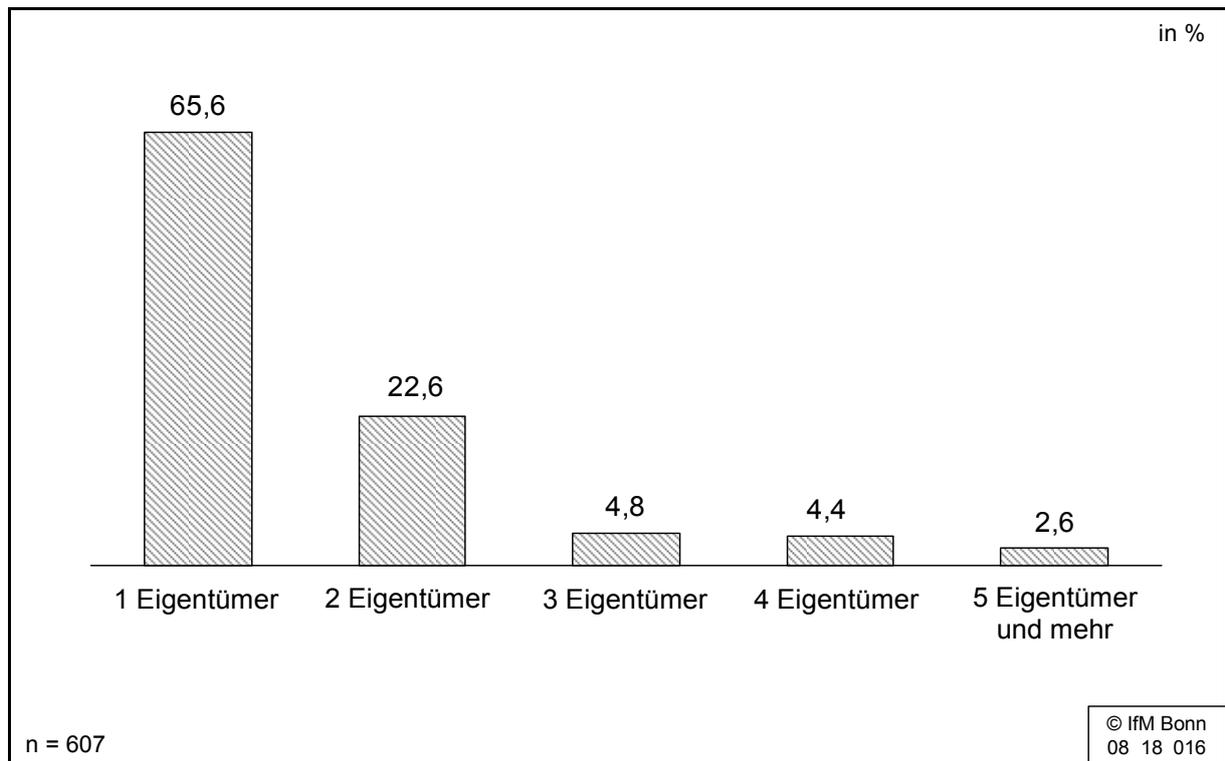


Quelle: Befragung der Eigentümer.

Jedes siebte der befragten Unternehmen entstammt den neuen Bundesländern, die restlichen 86 % haben ihren Firmensitz in Westdeutschland. Die vorliegende Ost-West-Verteilung entspricht der Verteilung der Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten in Deutschland (vgl. eigene Berechnungen auf Basis des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamtes 2007).

Etwa 66 % der befragten Unternehmen gehören einer einzelnen Person (vgl. Abbildung 8). Knapp ein Viertel der Unternehmen sind im Besitz von 2 Eigentümern. Mehr als 3 Eigentümer gibt es in gut jedem zehnten befragten Unternehmen.

Abbildung 8: Eigentümerstruktur der befragten Unternehmen

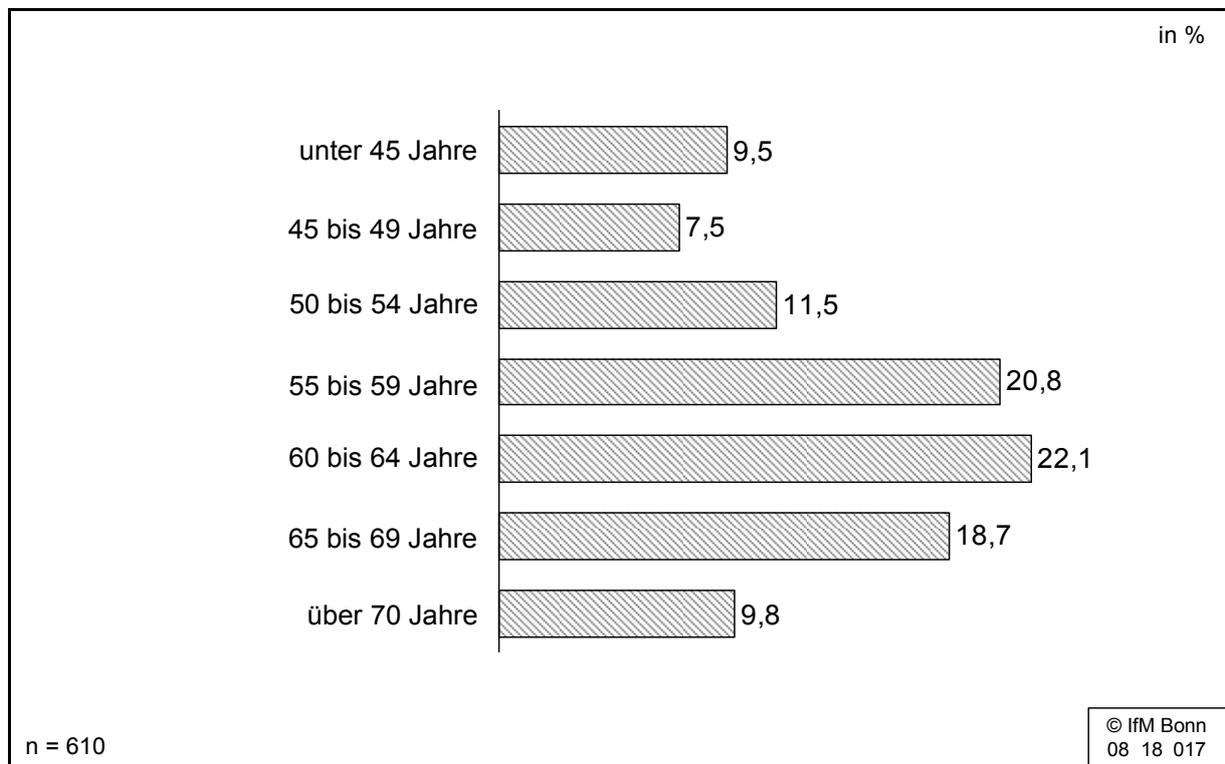


Quelle: Befragung der Eigentümer.

### 3.3.3 (Soziodemografische) Merkmale der Befragten

95,2 % der Befragten sind Alleininhaber bzw. geschäftsführende Gesellschafter. Die übrigen Befragten sind angestellte Geschäftsführer (3,7 %), Gesellschafter (0,5 %) oder leitende Angestellte (0,6 %). Im Folgenden werden nur die befragten Alleininhaber bzw. geschäftsführenden Gesellschafter berücksichtigt, da sie es i.d.R. sind, die die Entscheidung zum Verkauf des Unternehmens treffen. Sie sind im Durchschnitt 59 Jahre alt. Etwa jeder sechste Befragte ist jünger als 50 Jahre (vgl. Abbildung 9). Zwischen 50 und 54 Jahren ist gut jeder zehnte Befragte. Jeder fünfte Befragte ist zwischen 55 und 59 Jahren alt. Zwischen 60 und 69 Jahren sind etwa 41 % der Alleininhaber und geschäftsführenden Gesellschafter alt. Etwa jeder zehnte Befragte ist älter als 70 Jahre. Mit einem Anteil von 82,8 % sind Männer unter den Alleininhabern bzw. geschäftsführenden Gesellschaftern überrepräsentiert.

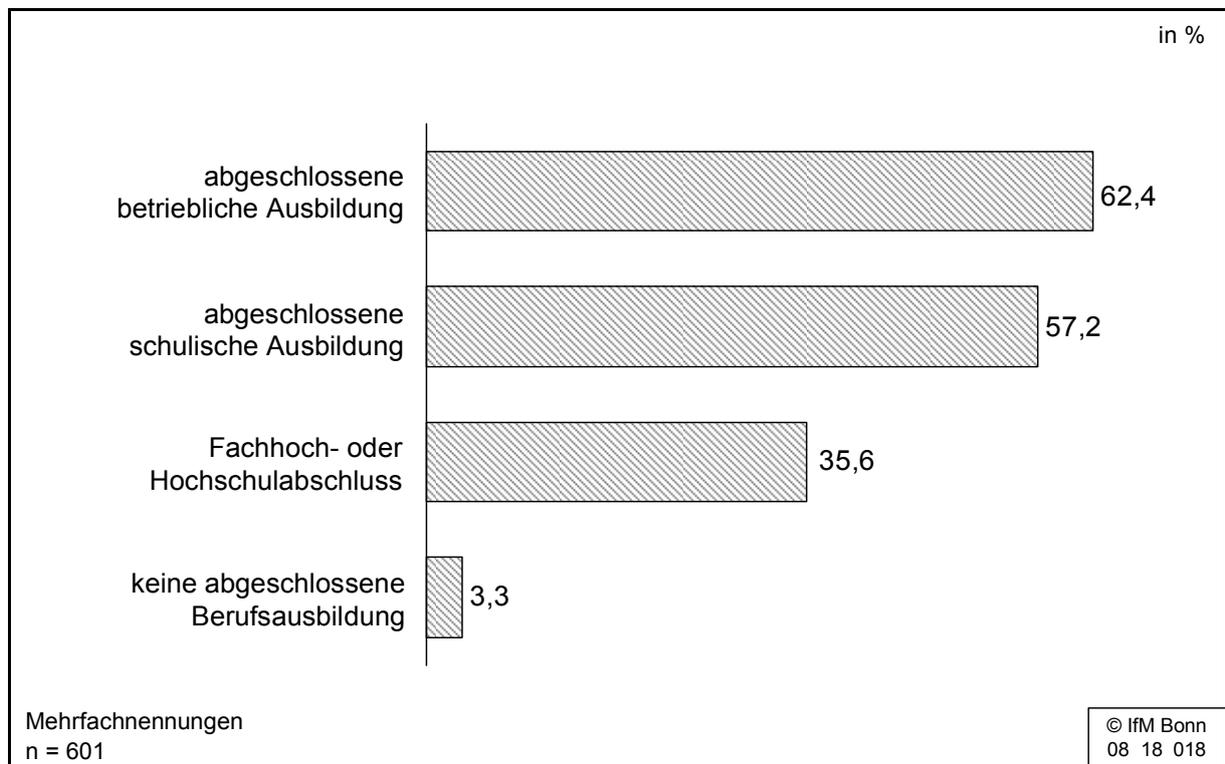
Abbildung 9: Altersstruktur der Alleininhaber und geschäftsführenden Gesellschafter



Quelle: Befragung der Eigentümer.

Gut ein Drittel der befragten Alleininhaber und geschäftsführenden Gesellschafter verfügt über einen Fachhoch- oder Hochschulabschluss (vgl. Abbildung 10). Knapp 63 % der Eigentümer weisen eine betriebliche, weitere 57 % eine schulische Berufsausbildung auf. Lediglich 3 % der befragten Eigentümer gibt an, über keinerlei Berufsausbildung zu verfügen.

Abbildung 10: Berufsausbildung der Alleininhaber und geschäftsführenden Gesellschafter



Quelle: Befragung der Eigentümer.

### 3.4 Befragte Personen, die eine Unternehmensübernahme anstreben

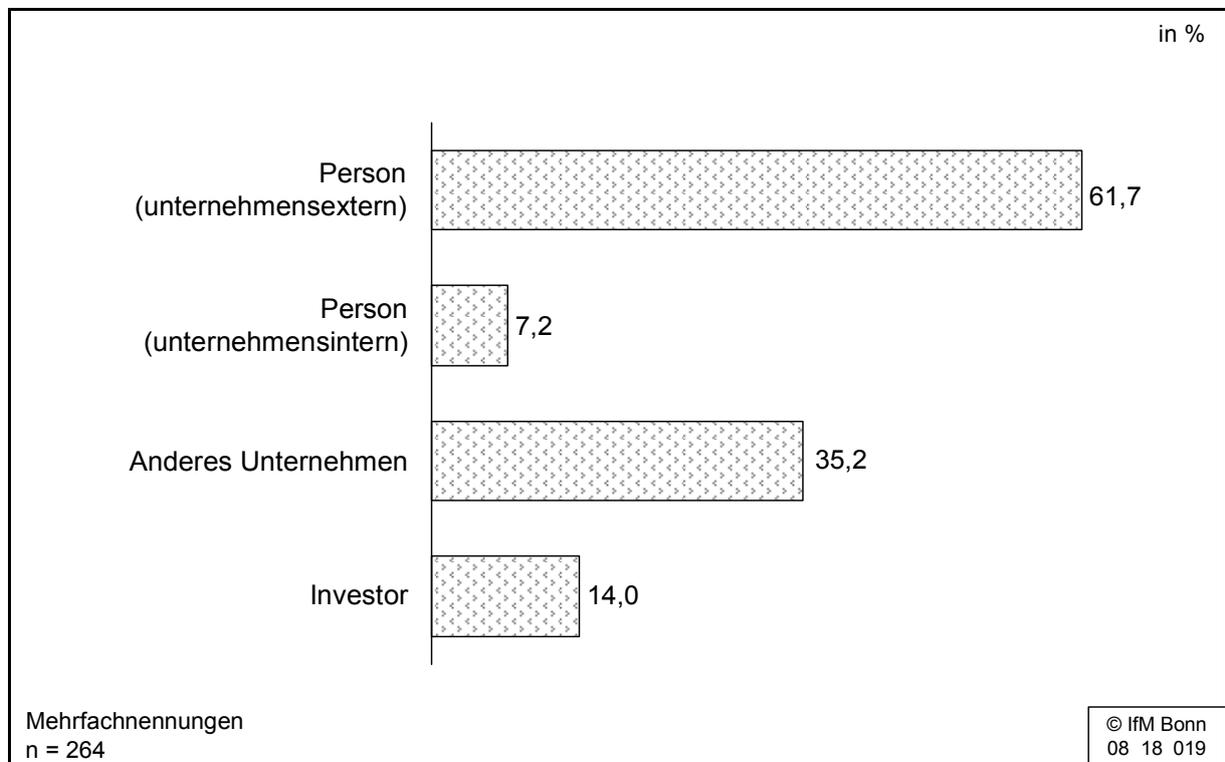
Im Folgenden wird der verwertbare Rücklauf der befragten Übernahmeinteressierten nach verschiedenen Merkmalen vorgestellt. Aussagen zur Repräsentativität der befragten Gruppe von Übernahmeinteressierten können nicht gemacht werden, da auch hier die Grundgesamtheit unbekannt ist. Es ist aber anzunehmen, dass nur solche Übernahmeinteressierte sich an Dienstleister wenden, die bei der Suche nach einem geeigneten Unternehmen Probleme hatten. Zur Beantwortung der Fragestellung ist diese Stichprobe von Nutzen, da sie ebenfalls besonders geeignet ist, über Probleme Auskunft zu geben.

#### 3.4.1 Herkunft der Übernahmeinteressierten

Übernahmeinteressierte lassen sich nach ihrer Herkunft unterscheiden. Die größte Gruppe innerhalb der Stichprobe bilden mit einem Anteil von 62 % bisher nicht selbstständige Personen (unternehmensexterne Personen), die auch nicht Mitarbeiter des zu übernehmenden Unternehmens sind (vgl. Abbildung 11). Etwa jeder vierzehnte Befragte ist ein Mitarbeiter eines Unternehmens, der dieses im Zuge eines Management-Buy-out übernehmen möchte

(unternehmensinterne Person). Gut jeder Dritte Befragte ist Unternehmer und etwa jeder siebte ein Investor.

Abbildung 11: Herkunft der Übernahmeinteressierten



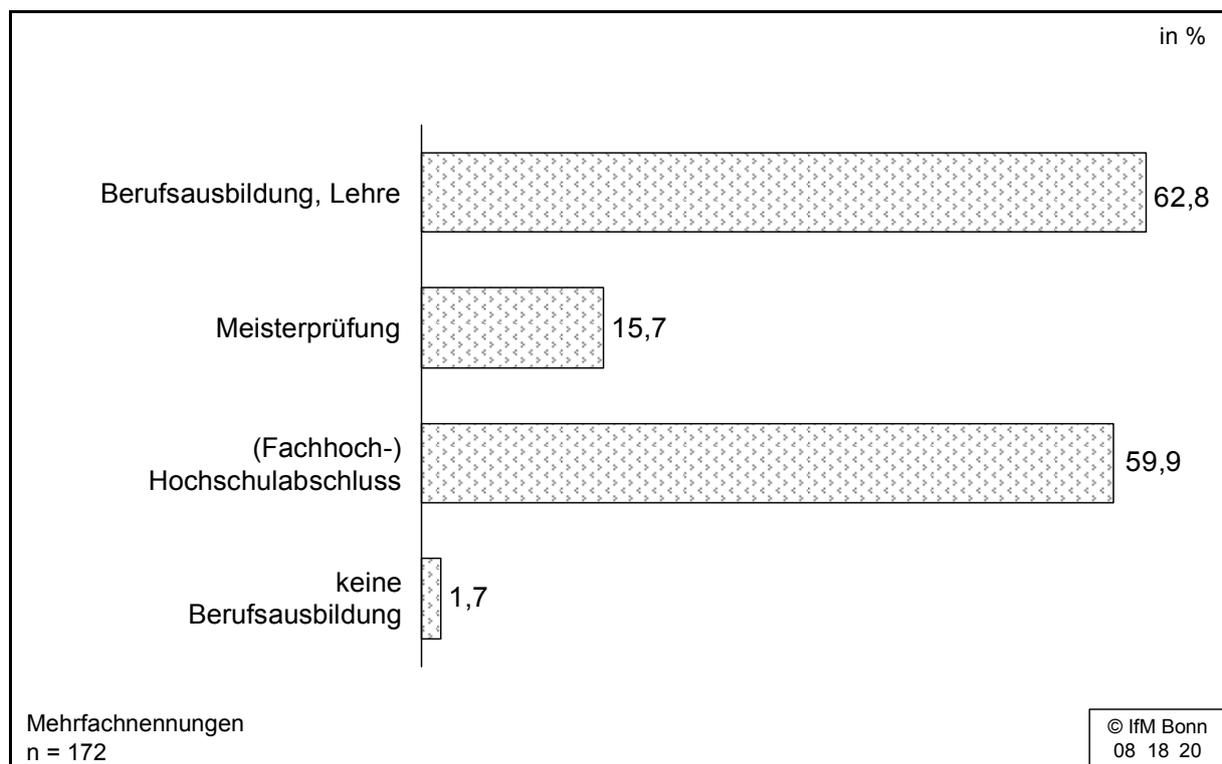
Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

### 3.4.2 (Soziodemografische) Merkmale der Befragten

Von den 281 befragten Übernahmeinteressierten sind 173 Personen bisher noch nicht selbstständig tätig. Sie sind im Durchschnitt 45 Jahre alt und mit einem Anteil von 92,9 % männlichen Geschlechts. Männer sind damit in der Stichprobe weit überrepräsentiert. 68,2 % der befragten Privatpersonen sind verheiratet, gut ein Viertel (25,9 %) ist ledig. Die restlichen 6 % dieser Übernahmeinteressierten sind entweder getrennt lebend, geschieden oder verwitwet.

60 % der befragten nicht selbstständigen Personen verfügen über einen Fachhoch- oder Hochschulabschluss, weitere 62,8 % über eine Berufsausbildung (vgl. Abbildung 12). Knapp jeder sechste hat eine Meisterprüfung absolviert. Lediglich 1,7 % der befragten Privatpersonen kann keine Berufsausbildung vorweisen.

Abbildung 12: Berufsausbildung der Übernahmeinteressierten



Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

## **4. Dienstleistungen im Umfeld der Unternehmensnachfolge**

### **4.1 Anbieter und ihr Leistungsangebot**

Von privater wie von öffentlicher Seite wird den an der Nachfolge beteiligten Personengruppen eine Vielzahl an Dienstleistungen zur Unterstützung der Unternehmensübergabe bzw. -übernahme angeboten. Diese Dienstleistungen reichen von allgemeinen Informationen zum Thema bis hin zu einer kompletten Begleitung des Nachfolgeprozesses. Um einen Überblick über die unterschiedlichen Gruppen von Dienstleistern im Umfeld der Unternehmensnachfolge sowie deren Angebote zu erhalten, hat das IfM Bonn im August und September 2007 eine Internetrecherche durchgeführt. Hierfür wurden zunächst mit Hilfe des OECKL (2007) sowie von Internetsuchmaschinen Institutionen identifiziert, die Dienstleistungen zur Unterstützung des Nachfolgeprozesses anbieten. Insgesamt konnten dabei sieben verschiedene Gruppen ausgemacht werden. Dabei handelt es sich um Kammern, Wirtschaftsförderungen, Berufsverbände, Kreditinstitute, Fachhoch- und Hochschulen, einige Berufsgruppen der Freien Berufe sowie Online-Portale.

In der Regel offerieren nicht alle Vertreter dieser Gruppen Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge. In einem zweiten Schritt wurde daher der Anteil derer bestimmt, die innerhalb der jeweiligen Gruppe speziell Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge anbieten. Bei den Kammern, Wirtschaftsförderungen, Berufsverbänden, öffentlichen Banken, Privaten Großbanken, Fachhoch- und Hochschulen sowie Online-Portalen wurden die Webseiten aller Vertreter untersucht. Dabei wurde zugleich die Art der jeweiligen Dienstleistung erhoben. Bei den identifizierten Berufsgruppen der Freien Berufe sowie den Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken, die aufgrund ihrer großen Zahl nicht einzeln überprüft werden konnten, wurde der Anteil der Vertreter mit Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge geschätzt und Webseiten einzelner Vertreter stichprobenartig untersucht. Aufgrund dieser Vorgehensweise konnten nicht im Internet ausgewiesene Angebote nicht erfasst werden, so dass unter Umständen die ermittelten Anteilswerte zu niedrig ausfallen und die erfassten Dienstleistungen nicht vollständig sind.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Internetrecherche, die in Tabelle 2 zusammengefasst sind, überblicksartig vorgestellt.

Tabelle 2: Das Dienstleistungsangebot im Umfeld der Unternehmensnachfolge – ein Überblick

Institutionen	Anzahl insgesamt	Anteil mit Dienstleistungen zur Nachfolge	Art der Dienstleistung
Kammern, Wirtschaftsförderungen und Berufsverbände			
Industrie- und Handelskammern	81	100 %	Reines Informationsangebot; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess; Unterstützung beim kompletten Nachfolgeprozess; Aus-/Weiterbildung; Coaching
Handwerkskammern	54	100 %	Reines Informationsangebot; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess; Unterstützung beim kompletten Nachfolgeprozess; Aus-/Weiterbildung; Coaching
Wirtschaftsförderungszentren der Bundesländer	16	100 %	Reines Informationsangebot; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess; Coaching; Förderberatung
Bundesberufsverbände	mehr als 158	ca. 2 %	Reines Informationsangebot; Beratung
Kreditinstitute			
Öffentliche Banken	34	ca. 60 %	Unterstützung beim kompletten Nachfolgeprozess; Förderberatung
Private Großbanken und Banken mit Sonderaufgaben	7	ca. 30 %	Unterstützung beim kompletten Nachfolgeprozess
Sparkassen	457	-*	Reines Informationsangebot; Beratung; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess; Unterstützung beim kompletten Nachfolgeprozess
Volks- und Raiffeisenbanken	1.230	-*	Reines Informationsangebot; Beratung; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess
Hochschulen			
Fachhoch- und Hochschulen	374	ca. 5 %	Reines Informationsangebot; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess; Unterstützung beim kompletten Nachfolgeprozess; Aus-/Weiterbildung; Coaching
Freie Berufe			
Rechtsanwälte	142.830	ca. 3 %	Spezifische Beratung; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess
Unternehmensberater	13.000	ca. 9 %	Spezifische Beratung; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess
RKW Beratungsgesellschaften	10	100 %	Reines Informationsangebot; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess; Unterstützung beim kompletten Nachfolgeprozess; Aus-/Weiterbildung
Steuerberater	72.669	ca. 40 %	Spezifische Beratung; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess
Notare	8.662	-*	Spezifische Beratung; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess
Wirtschaftsprüfer	13.369	-*	Spezifische Beratung; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess

## Fortsetzung Tabelle 2

Institutionen	Anzahl insgesamt	Anteil mit Dienstleistungen zur Nachfolge	Art der Dienstleistung
Onlineportale			
Unternehmensbörsen	nicht bekannt	20	Reines Informationsangebot; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess; Unterstützung beim kompletten Nachfolgeprozess
Beratungsplattformen	nicht bekannt	35	Reines Informationsangebot; Unterstützung beim Such- und Findungsprozess; Unterstützung beim kompletten Nachfolgeprozess; Aus-/Weiterbildung; Coaching

© IfM Bonn

\* Der Anteil Vertreter, die Dienstleistungen zur Nachfolge anbieten, konnte in Ermangelung geeigneter Datenquellen nicht bestimmt werden.

#### 4.1.1 Dienstleistungen der Kammern, Wirtschaftsförderungen und Berufsverbände

In Deutschland gibt es 81 Industrie- und Handelskammern sowie 54 Handwerkskammern (vgl. OECKL 2007, S. 514 ff). Alle Industrie- und Handelskammern (IHKn) bieten Dienstleistungen zur Nachfolge an. Das Angebot der IHKn umfasst i.d.R. neben der Bereitstellung von Informationsmaterial sowie einer allgemeinen Beratung auch die Unterstützung im Suchprozess. Die IHKn sind einer der Regionalpartner der "nexxt" Initiative, die übergabeinteressierte Eigentümer sowie übernahmeinteressierte Personen aktiv vermitteln.<sup>10</sup> Darüber hinaus bietet gut ein Viertel der IHKn Weiterbildungskurse, Coaching bzw. Komplettbegleitungen zur Unterstützung der Unternehmensnachfolge an. Auch alle Handwerkskammern (HWKn) bieten Unterstützung bei der Regelung der Nachfolge an. Diese Dienstleistungen erstrecken sich in erster Linie auf Informationsmaterial, persönliche Beratungsgespräche sowie auf Unterstützung im Suchprozess.<sup>11</sup> Der Anteil der HWKn, die Weiterbildungskurse, Coaching oder eine Begleitung des Übergabeprozesses anbieten, liegt etwa so

<sup>10</sup> "Nexxt" ist eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, der KfW sowie von Verbänden, Institutionen und Organisationen der Wirtschaft, des Kreditwesens sowie der Freien Berufe. Die Initiative hat eine Online-Unternehmensbörse eingerichtet, wo übergabeinteressierte Eigentümer und übernahmeinteressierte Personen kostenlos Inserate aufgeben können. Die Regionalpartner (Kreditinstitute, Kammern, Wirtschaftsfördergesellschaften und andere Mitglieder der "nexxt-Partner) sind damit beauftragt, aktiv zwischen den Käufern und Verkäufern, die in der Online-Unternehmensbörse inserieren, zu vermitteln (vgl. [www.nexxt-change.de](http://www.nexxt-change.de)).

<sup>11</sup> Die HWKn sind ebenfalls Regionalpartner der Initiative "nexxt".

hoch wie bei den IHKn. Das Angebot an Unterstützungsleistungen unterscheidet sich zwischen den einzelnen IHKn und den einzelnen HWKn stark.

In allen Bundesländern gibt es Wirtschaftsförderungszentralen<sup>12</sup>, die die Aufgabe haben, die ansässige Wirtschaft in der Region zu unterstützen sowie inländische als auch ausländische Investoren für die Region zu gewinnen. In diesem Zusammenhang beraten sie u.a. zu den einzelnen Förderprogrammen von Ländern, Bund und EU. Einige dieser Förderprogramme können auch von Übernahmemeisterinteressierten in Anspruch genommen werden. Eine der Wirtschaftsförderungszentralen bietet weitergehende, speziell auf das Thema Unternehmensnachfolge zugeschnittene Dienstleistungen an.

Wirtschaftsförderungen existieren jedoch nicht nur auf Landesebene, sondern teilweise auch in größeren Städten oder Kreisen (regionale Wirtschaftsförderung) sowie in kleineren Gemeinden (kommunale Wirtschaftsförderung). Bei stichprobenartigen Überprüfungen zeigt sich, dass das Leistungsspektrum zur Unterstützung der Nachfolge bei den Wirtschaftsförderungen der Städte und Kreise über die öffentliche Förderberatung hinausgeht, wengleich nicht alle eigene Unterstützungsleistungen anbieten, sondern ggf. an andere Dienstleister vermitteln.

Die Zahl aller in Deutschland existierenden Berufsverbände konnte nicht genau bestimmt werden. Im Rahmen der Internetrecherche wurden die Webseiten von 158 Bundesberufsverbänden analysiert. Lediglich 2 % der untersuchten Webseiten wiesen einen Hinweis auf Beratung oder Informationen zum Thema Unternehmensnachfolge auf. Bundesberufsverbände gliedern sich i.d.R. in Landes- sowie teils noch in Bezirksverbände auf. Stichprobenartige Analysen einiger Landesberufsverbände deuten darauf hin, dass der Anteil an Landesverbänden, die auf ihren Webseiten auf Angebote zum Thema Unternehmensnachfolge aufmerksam machen, noch geringer ist als bei den Bundesberufsverbänden.

#### **4.1.2 Dienstleistungen von Kreditinstituten**

Die Dienstleistung der Kreditinstitute im Prozess der Unternehmensnachfolge besteht vor allem in der Vergabe von Krediten an Nachfolger. Von den 34 or-

---

<sup>12</sup> Nicht in allen Bundesländern sind die Wirtschaftsförderungen als eigenständige Institution organisiert. Teilweise werden diese Dienstleistungen von Förderbanken übernommen wie bspw. in Niedersachsen.

entlichen Mitgliedern des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands (vgl. Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, 03.04.08) bieten etwa 60 % darüber hinausgehende Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge an. Fast 40 % dieser Kreditinstitute haben die vollständige Begleitung des Übergabeprozesses durch hauseigene Unternehmensberater in ihrer Angebotspalette. Gut die Hälfte dieser öffentlichen Banken mit Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge beraten über öffentliche Förderprogramme, die auch im Zuge einer Unternehmensübernahme beantragt werden können.

Neben den öffentlichen Kreditinstituten gibt es Privatbanken, Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken, die sich ebenfalls dem Thema Unternehmensnachfolge widmen. Unter den fünf privaten Großbanken und den zwei Kreditinstituten mit Sonderaufgaben (vgl. Bundesverband Deutscher Banken, 19.09.07) befinden sich zwei Häuser, deren Leistungen sich auf die Betreuung des kompletten Nachfolgeprozesses beziehen.<sup>13</sup> Die 457 Sparkassen und 1.230 Volks- und Raiffeisenbanken (vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, 19.09.07; Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken, 04.04.08) sind wie die Kammern Regionalpartner der Initiative "nexxt" und vermitteln aktiv Käufer und Verkäufer von Unternehmen. Inwieweit weitere Dienstleistungen zur Nachfolge angeboten werden, wurde lediglich stichprobenartig untersucht. Es zeigt sich, dass vornehmlich über das Thema Unternehmensnachfolge informiert wird. In gewissem Umfang wird aber auch eine vollständige Begleitung des Nachfolgeprozesses durch hauseigene Beratungsgesellschaften angeboten.

#### **4.1.3 Dienstleistungen der Hochschulen**

Von den 374 deutschen Fachhoch- und Hochschulen (vgl. OECKL 2007, S. 1185 ff) bieten etwa 5 % Leistungen im Umfeld der Unternehmensnachfolge an. Von diesen Universitäten und Fachhochschulen, deren Angebot in der Hälfte der Fälle ausschließlich Studenten vorbehalten ist, bietet jede Vierte einen Studiengang an, der speziell auf das Thema Unternehmensnachfolge ausgerichtet ist. Drei Viertel dieser Hochschulen veranstalten regelmäßig Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen zur Thematik. An fast jeder sechsten dieser Einrichtungen mit Angeboten zur Unternehmensnachfolge gibt es Kooperationen mit regional ansässigen Unternehmen, die Studenten pra-

---

<sup>13</sup> Regionalbanken, Privatbankiers sowie Auslandsbanken wurden im Rahmen der Untersuchung der Privatbanken nicht näher beleuchtet.

xisnahes Arbeiten im Betrieb als Vorbereitung für eine Übernahme ermöglichen.

#### **4.1.4 Dienstleistungen der Freien Berufe**

Auch einige Berufsgruppen aus den Freien Berufen haben sich dem Thema Unternehmensnachfolge zugewandt. Hierzu zählen Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Steuerberater, Notare sowie Wirtschaftsprüfer. Die Dachverbände dieser Berufsgruppen sind ebenfalls Partner der Initiative "nexxt", weshalb Mitglieder Inserate in die Unternehmensbörse nexxt-change einstellen und somit aktiv zwischen Käufern und Verkäufern von Unternehmen vermitteln können. Auch wenn alle Vertreter dieser Freien Berufe grundsätzlich im Bereich Unternehmensnachfolge tätig werden könnten, zeigt unsere Online-Recherche, dass in der Praxis die Unternehmensnachfolge nicht immer ein Tätigkeitsschwerpunkt ist.

In Deutschland gibt es insgesamt 142.830 Rechtsanwälte (vgl. Bundesrechtsanwaltskammer, 24.08.07), die nicht alle selbstständig tätig, sondern teilweise in Kanzleien angestellt sind. Der Anteil derjenigen Rechtsanwälte, die Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge anbieten, wurde mittels Internetsuchmaschinen, die sich auf die Suche von Anwälten spezialisiert haben, bestimmt. Der Deutsche Anwaltssuchdienst listete am 24. August 2007 bei insgesamt 10.000 Registrierungen 287 Anwälte, die sich auf Rechtsberatung zur Unternehmensnachfolge spezialisiert haben. Eine Anfrage bei der Suchmaschine [www.anwaltssuche.de](http://www.anwaltssuche.de) ergab am 24. August 2007 bei 7.500 registrierten Anwälten 190 Treffer für den Arbeitsschwerpunkt "Unternehmensnachfolge". Im Durchschnitt beschäftigen sich somit etwa 3 % der auf den Portalen gelisteten Rechtsanwälte mit dem Thema Nachfolge.

Da keine Institution alle in Deutschland tätigen Unternehmensberater erfasst, wird hilfsweise auf den Bundesverband Deutscher Unternehmensberater zurück gegriffen. In ihm sind 13.000 Unternehmensberater organisiert (vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, 17.09.07).<sup>14</sup> Um den Anteil derjenigen näherungsweise zu ermitteln, die Beratung zur Unternehmensnachfolge anbieten, wurde die KfW-Beraterbörse herangezogen, in der am 17. September 2007 insgesamt 8.652 Unternehmensberater gelistet waren. Etwa 9 % dieser Berater gaben als Tätigkeitsschwerpunkt die Unternehmensnachfolge

---

<sup>14</sup> Die Zahl aller Unternehmensberater in Deutschland dürfte jedoch höher liegen.

an.<sup>15</sup> Zu den Unternehmensberatungen, die Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge anbieten, können auch die 10 RKW Beratungsgesellschaften gezählt werden (vgl. RKW Deutschland GmbH, 04.04.08).<sup>16</sup> Alle RKW Beratungsgesellschaften bieten Angebote für den kompletten Nachfolgeprozess an.

Nach Angaben der Bundessteuerberaterkammer waren zum 1. Januar 2007 in Deutschland 72.669 Steuerberater und Steuerbevollmächtigte tätig (vgl. Bundessteuerberaterkammer, 23.08.07). Eine Abfrage der Datenbank des Deutschen Steuerberaterverbandes am 23. August 2007 ergab, dass sich von 13.273 registrierten Steuerberatern 5.500 mit dem Thema Unternehmensnachfolge befassen - das sind etwa 40 %.

Für die 8.662 Notare und 13.369 Wirtschaftsprüfer in Deutschland konnten in Ermangelung von Datenquellen keine entsprechenden Schätzungen vorgenommen werden (vgl. Bundesnotarkammer, 19.09.07; Wirtschaftsprüferkammer, 19.09.07).

#### **4.1.5 Dienstleistungen über Onlineportale**

Neben den Webseiten der privaten und öffentlichen Dienstleister finden sich im Internet Online-Portale, die speziell dem Thema Unternehmensnachfolge gewidmet sind. Insgesamt konnten 20 Unternehmensbörsen sowie 35 Beratungsplattformen identifiziert werden. Unter Unternehmensbörsen werden Plattformen verstanden, auf denen sowohl Übernahmeinteressierte als auch Übergabeinteressierte Eigentümer Inserate aufgeben können. Die Unternehmensbörse "nexas-change" erzielt mit durchschnittlich 1,4 Mio. Besuchern pro Monat die höchste Reichweite unter den Online-Unternehmensbörsen.<sup>17</sup> Demgegenüber handelt es sich bei den Beratungsplattformen um Portale, auf denen der Internetnutzer Informationen über Veranstaltungen einholen, Informationsmaterial und Checklisten abrufen sowie Kontaktdaten von spezialisierten Beratern erhalten kann. Knapp 70 % der Beratungsplattformen sind regio-

---

<sup>15</sup> Die Zahl der Unternehmensberater schließt einen Teil der Personalberater/Headhunter ein. Die genaue Zahl der in Deutschland tätigen Personalberater konnte nicht ermittelt werden.

<sup>16</sup> Für die Bundesländer Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen gibt es Landesgruppen des RKW, die wiederum im Verein RKW NordWest e.V. organisiert sind. In allen anderen Bundesländern mit Ausnahme von Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz sowie dem Saarland sind eigene RKW GmbHn tätig.

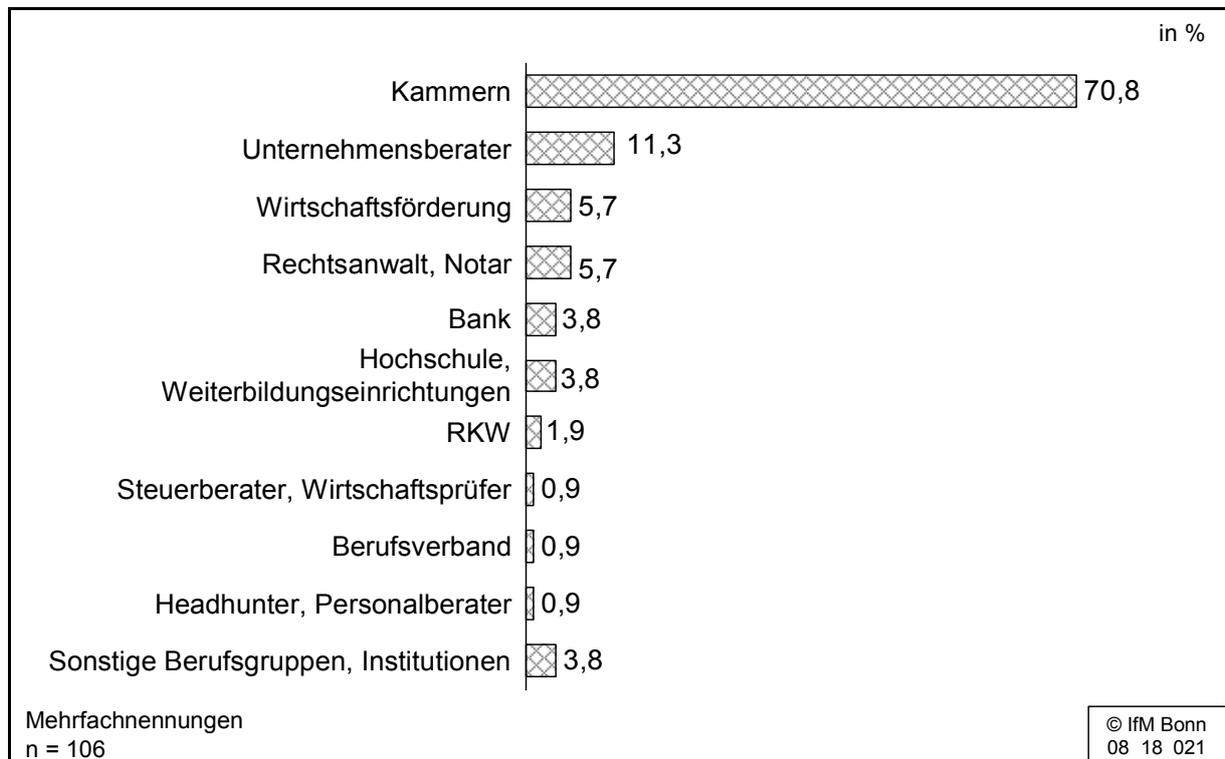
<sup>17</sup> Weitere Unternehmensbörsen mit hoher Reichweite sind [www.advisorgate.com](http://www.advisorgate.com) mit 112.000 Besuchern sowie [www.firmenzukaufen.de](http://www.firmenzukaufen.de) mit 75.000 Besuchern (vgl. eigene Recherchen).

nal begrenzt und auf bestimmte Personengruppen (wie bspw. Frauen oder Migranten) zugeschnitten.

#### 4.2 Unterstützungsangebote für die Matchingphase

Im Rahmen der Internetrecherche konnte eine Vielzahl von Institutionen ausgemacht werden, die Dienstleistungen zur Nachfolge anbieten. Einige der Dienstleistungen zielen direkt auf die Unterstützung der Suchphase wie bspw. Online-Unternehmensbörsen oder Nachfolgerclubs, während die Dienstleistungen der Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer vornehmlich die Verhandlungsphase betreffen. Die Frage, auf welche Phase sich die meisten Dienstleistungen richten und wie die Dienstleister miteinander vernetzt sind, kann auf Basis der Internetrecherche nicht beantwortet werden. Deswegen hat das IfM Bonn eine schriftliche Befragung von Dienstleistern durchgeführt. Diese Befragung richtete sich an alle sieben im Rahmen der Internetrecherche identifizierten Dienstleistergruppen.

Abbildung 13: Herkunft der befragten Experten



Quelle: Befragung der Dienstleister.

Aufgrund der hohen Zahl angeschriebener Kammern (IHKn, HWKn) bilden diese mit einem Anteil von 70,8 % nicht überraschend die größte Gruppe unter den Befragten (vgl. Abbildung 13). Es folgen die Unternehmensberater, die gut

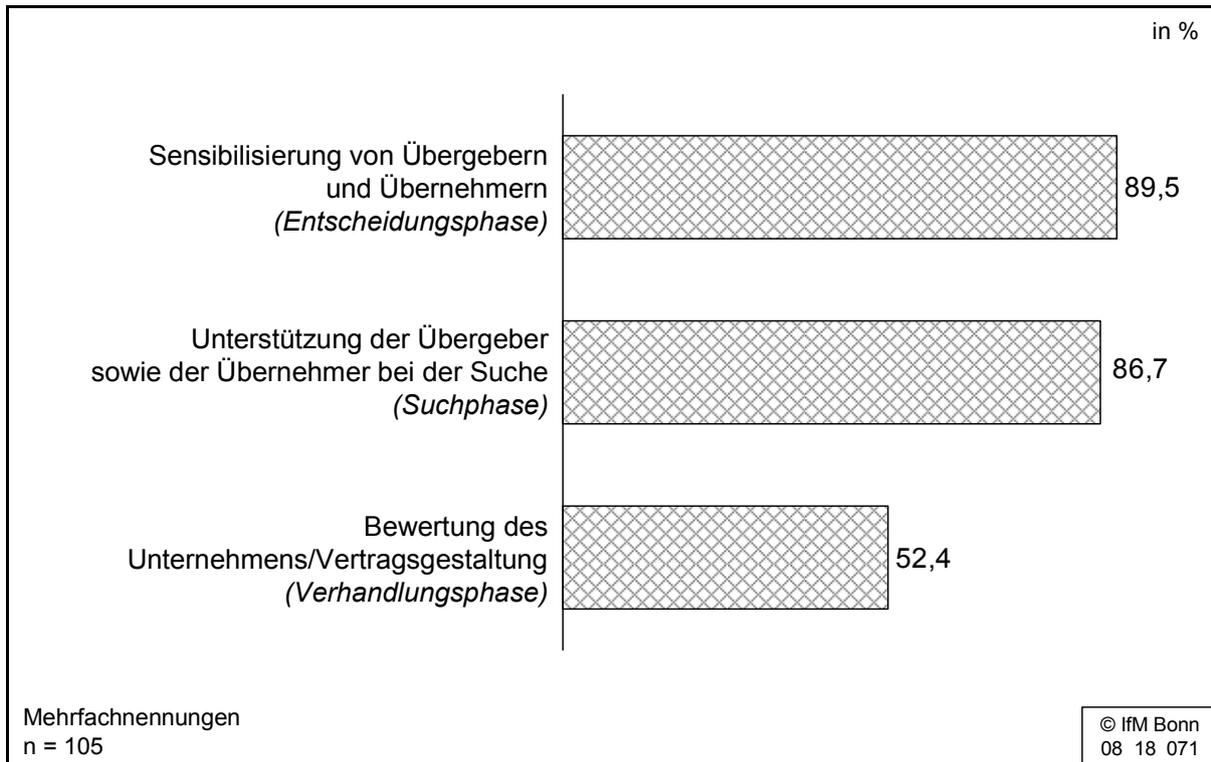
jeden zehnten befragten Dienstleister stellen. Vertreter von Wirtschaftsförderungen sowie Rechtsanwälte und Notare sind mit einem Anteil von jeweils 6 % vertreten. Experten aus den einzelnen Rationalisierungs- und Innovationszentren, aus Steuerberatungen, Wirtschaftsprüfungen, Berufsverbänden oder Personalberatungen sind nur in geringer Zahl unter den Befragten.

Die befragten Personen beschäftigen sich im Durchschnitt seit mehr als 11 Jahren mit dem Thema Unternehmensnachfolge. Sie bearbeiten pro Jahr etwa 48 Nachfolgefälle, wovon etwa 58 % familienexterne Nachfolgefälle sind.

Die meisten von ihnen angebotenen Dienstleistungen beziehen sich auf die beiden ersten Phasen im Nachfolgeprozess: die Entscheidungs- und die Matchingphase (d.h., die Such- und Verhandlungsphase) (vgl. Abbildungen 1 und 2 in Kapitel 2). So zielen fast 90 % der Angebote der befragten Dienstleister auf die Sensibilisierung der beiden am Nachfolgeprozess beteiligten Parteien ab und betreffen damit die jeweilige Entscheidungsphase (vgl. Abbildung 14). Ähnlich viele Dienstleister (86,7 %) bieten Unterstützung bei der gegenseitigen Suche von übergabeinteressierten Eigentümern und Übernahmeinteressierten an. Auf die Verhandlungsphase gerichtete Angebote wie die Unterstützung bei der Unternehmensbewertung oder der Vertragsgestaltung werden von den hier befragten Dienstleistern mit einem Anteilswert von 52 % weniger häufig angeboten. Diese starke Zentrierung der Dienstleistungen auf die Entscheidungs- und Suchphase könnte darin begründet liegen, dass mengenmäßig gesehen der größte Bedarf in diesen beiden Phasen besteht. In der späteren Phase der Verhandlung wird die Zahl der Interessenten immer kleiner. Zudem sind nicht alle Dienstleister berechtigt, die für die Verhandlungsphase bedeutsamen Dienstleistungen anzubieten, da sie gewisse Qualifikationen voraussetzen.

Eine Unterstützung der Suchphase wird von allen befragten Banken, allen Unternehmensberatern, RKW Beratungsgesellschaften und Personalberatern angeboten. Darüber hinaus bieten 93,9 % der Handwerkskammern, 92,9 % der befragten Industrie- und Handelskammern, 83,3 % der befragten Wirtschaftsförderungen sowie 50 % der befragten Hochschulen und Weiterbildungsinstitute entsprechende Hilfen an. Keine Unterstützungsangebote für die Suchphase haben dagegen die befragten Rechtsanwälte und Notare sowie Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Ihr Dienstleistungsangebot im Matching ist auf eine Unterstützung der Verhandlungsphase ausgerichtet.

Abbildung 14: Angebotene Dienstleistungen



Quelle: Befragung der Dienstleister.

Die Mehrzahl der Befragten (86,1 %) bietet im Hinblick auf die Such- und Findungsphase die Vermittlung von potenziellen Nachfolgern an übergabeinteressierte Eigentümer und umgekehrt an. 57 % der befragten Dienstleister organisieren darüber hinaus Veranstaltungen, auf denen sich beide am Nachfolgeprozess beteiligten Personengruppen treffen können.

Die vorstehenden Ausführungen lassen bereits erkennen, dass sich die angebotenen Dienstleistungen zumeist an beide am Nachfolgeprozess beteiligten Personengruppen richten. Konkret danach gefragt, geben 57,5 % der befragten Dienstleister an, dass sich ihre Dienstleistungen schwerpunktmäßig an beide Gruppen richten oder dass sich diese zwar an beide richten, jedoch getrennt in Anspruch genommen werden. Etwa 30 % geben an, sich auf übergabeinteressierte Eigentümer spezialisiert zu haben. Dagegen haben 11,3 % der Dienstleister ihr Angebot ausschließlich auf Übernahmeinteressierte ausgerichtet, wie bspw. einige Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsförderungen.

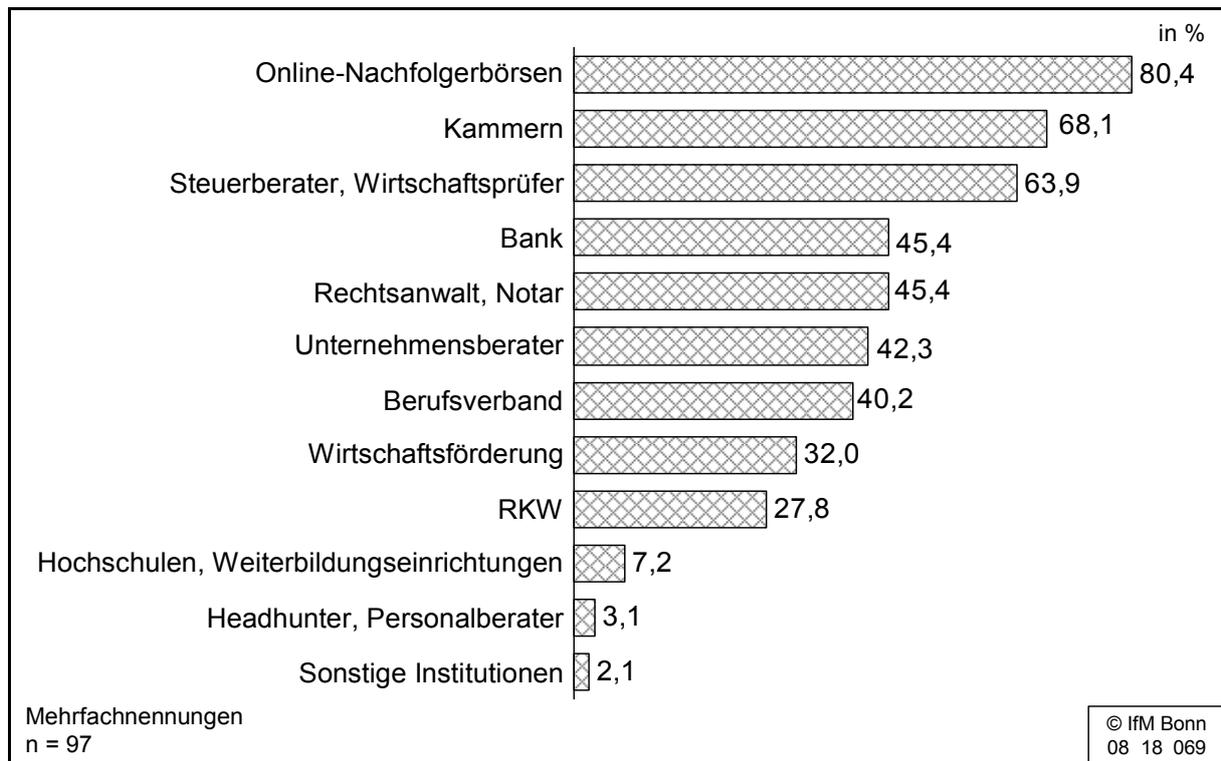
### 4.3 Vernetzung der Dienstleister untereinander

Das Matching zwischen übergabeinteressierten Eigentümern und übernahmeinteressierten Personen ist eine schwierige Phase im Nachfolgeprozess, da hier alle für die Nachfolgeregelung zentralen Fragen geregelt werden müssen. So gilt es nicht nur, einen Nachfolger zu suchen (Suchphase), sondern sich mit dem Nachfolgekandidaten auch neben Fragen der Unternehmensbewertung, über Fragen der Eigentumsübertragung mit allen steuer- sowie gesellschaftsrechtlichen Aspekten einig zu werden (Verhandlungsphase). Es ist daher anzunehmen, dass i.d.R. nicht nur ein Dienstleister in dieser Phase zu Rate gezogen wird.

Entsprechend geben 93 % der befragten Dienstleister an, dass sie übergabeinteressierte Eigentümer sowie übernahmeinteressierte Personen auch an andere Dienstleister verweisen, am häufigsten, mit 80,4 % der Nennungen, an Online-Unternehmensbörsen wie nexxt-change (vgl. Abbildung 15). An die Kammern verweisen fast 68 % der befragten Dienstleister weiter. Ein Beratungsgespräch mit dem Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, der Bank, einem Rechtsanwalt oder Notar sowie einem Unternehmensberater wird ebenfalls häufig empfohlen. Dies liegt darin begründet, dass diese Institutionen und Berufsgruppen spezifische Dienstleistungen anbieten, über die nicht alle Dienstleister-Gruppen verfügen.

Überraschend ist, dass 40,2 % der Befragten an Berufsverbände verweisen, insofern, als die Internetrecherche in Kapitel 4.1 ergeben hat, dass nur sehr wenige dieser Verbände Dienstleistungen zur Nachfolge anbieten. Am seltensten werden die übergabeinteressierten Eigentümer sowie die übernahmeinteressierten Personen an Hochschulen oder Personalberater verwiesen. Dies passt mit dem Ergebnis der Internetrecherche überein, wonach nur wenige der Hochschulen Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge anbieten. Die Personalberater als Teilgruppe der Unternehmensberater wurden im Rahmen der Internetrecherche nicht näher untersucht.

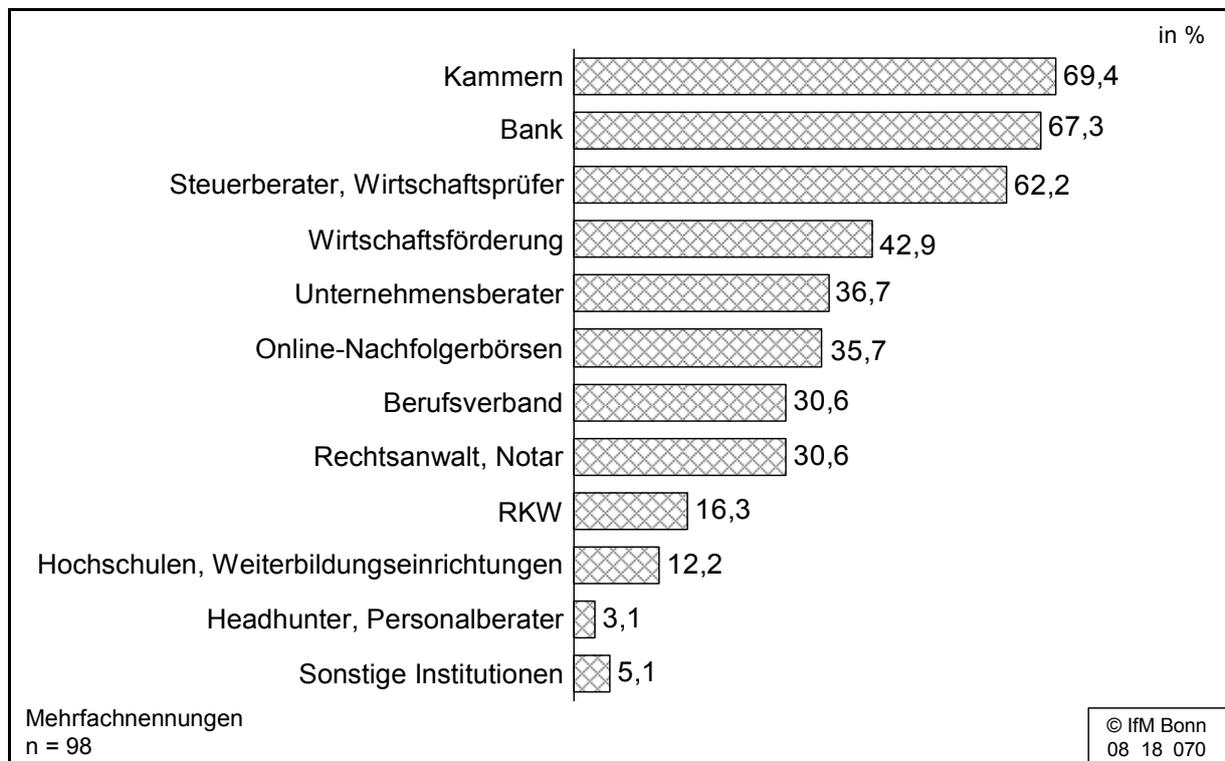
Abbildung 15: Häufigkeit, in der an verschiedene Dienstleister verwiesen wird



Quelle: Befragung der Dienstleister.

Zentrale Stellen im Netz der Dienstleister scheinen die Kammern zu sein (vgl. Abbildung 15 und 16). Sie sind es, an die nicht nur am häufigsten verwiesen wird, sondern die Interessierte auch am häufigsten an andere Dienstleister verweisen (vgl. Abbildung 16). Die Kammern kommen mit einer hohen Leistungsbreite zur Unternehmensnachfolge ihrer Anlaufstellenfunktion nach, die es erforderlich macht, bei spezielleren Fragen auf Angebote Dritter zu verweisen. Umgekehrt stellt sich die Situation bei den Banken und Steuerberatern dar, die aufgrund ihrer Spezialisierung nicht minder häufig an andere Dienstleister weitervermitteln müssen.

Abbildung 16: Häufigkeit mit der Dienstleister an andere Dienstleister verweisen



Quelle: Befragung der Dienstleister.

#### 4.4 Zwischenfazit

Über die Internetrecherche konnten insgesamt sieben verschiedene Gruppen von Institutionen identifiziert werden, die übergabeinteressierte Eigentümer sowie Übernahmeinteressierte bei der Regelung der Unternehmensübergabe bzw. -übernahme unterstützen. Dabei handelt es sich um Kammern, Wirtschaftsförderungen, Berufsverbände, Kreditinstitute, Fachhoch- und Hochschulen, Online-Portale sowie einige Berufsgruppen der Freien Berufe. Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge werden jedoch nicht von jedem Vertreter dieser sieben Dienstleistergruppen angeboten. Während alle Wirtschaftsförderungen, alle Kammern sowie viele Banken Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge anbieten, stellt sich die Situation bei den Hochschulen und den Berufsverbänden umgekehrt dar. Hier zeigt die Internetrecherche, dass sich bisher nur wenige dieser Institutionen der Unternehmensnachfolge widmen.

Bei den betrachteten Berufsgruppen der Freien Berufe können grundsätzlich alle Vertreter im Bereich Unternehmensnachfolge tätig werden. Dies ist allerdings nicht der Fall: Während ein großer Anteil der Steuerberater steuerrecht-

liche Fragen der Unternehmensnachfolge bearbeitet, fällt die Zahl der Unternehmensberater, die schwerpunktmäßig Unternehmen bei der Unternehmensnachfolge beraten, deutlich geringer aus. Dies gilt allerdings nicht für die RKW Beratungsgesellschaften, die allesamt Dienstleistungen für den kompletten Nachfolgeprozess anbieten. Unter den Rechtsanwälten finden sich relativ gesehen die wenigsten Dienstleister (schätzungsweise 3 %), die auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge tätig sind.

Die Internetrecherche macht deutlich, dass das Angebot an Unterstützungsleistungen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge sehr umfangreich ist und innerhalb der einzelnen Institutionen z.T. sehr große Unterschiede aufweist. Diese Vielzahl und Vielfalt der Institutionen und ihrer Angebote ist zwar einerseits zu begrüßen, andererseits trägt sie zur Unübersichtlichkeit des Angebots bei, die eine schnelle, bedarfsgerechte Inanspruchnahme dieser Dienstleistungen durch übergabeinteressierte Eigentümer oder übernahmeinteressierte Personen erschwert.

Die schriftliche Befragung der Dienstleister zeigt darüber hinaus, dass sich die Mehrzahl der Dienstleistungen auf die Entscheidungs- und die Suchphase beziehen. Dienstleistungen für die Verhandlungsphase werden dagegen weniger häufig angeboten. Dies kann zum einen darin begründet liegen, dass die Zahl der an entsprechenden Dienstleistungen Interessierten im Verlauf des Nachfolgeprozesses abnimmt. Zum anderen bedürfen Dienstleistungen im Verhandlungsprozess - anders als Dienstleistungen in der Such- oder Entscheidungsphase - spezifischer Qualifikationen, über die nicht jeder Dienstleister verfügt. Im Vordergrund der Dienstleistungen in der Suchphase steht die Vermittlung der beiden am Nachfolgeprozess beteiligten Parteien. Nur wenige der Dienstleister werden dabei ausschließlich für eine der beiden Parteien tätig. Die Mehrzahl der Angebote richtet sich vielmehr an beide Parteien. Aufgrund der Komplexität des Nachfolgeprozesses müssen i.d.R. verschiedene Dienstleistungen in Anspruch genommen werden. Die Dienstleister-Befragung zeigt dabei eine gute Vernetzung der Dienstleister untereinander. So verweisen mehr als 90 % der Dienstleister ihre Klienten an andere Dienstleistergruppen weiter. Hervorzuheben ist die gute Vernetzung von öffentlichen und privaten Anbietern sowie die Anlaufstellenfunktion der Kammern. Dies kommt den Übergabe- bzw. Übernahmemeinteressierten zu Gute.

## **5. Das Finden eines Nachfolgers - die Sicht der Übergeber**

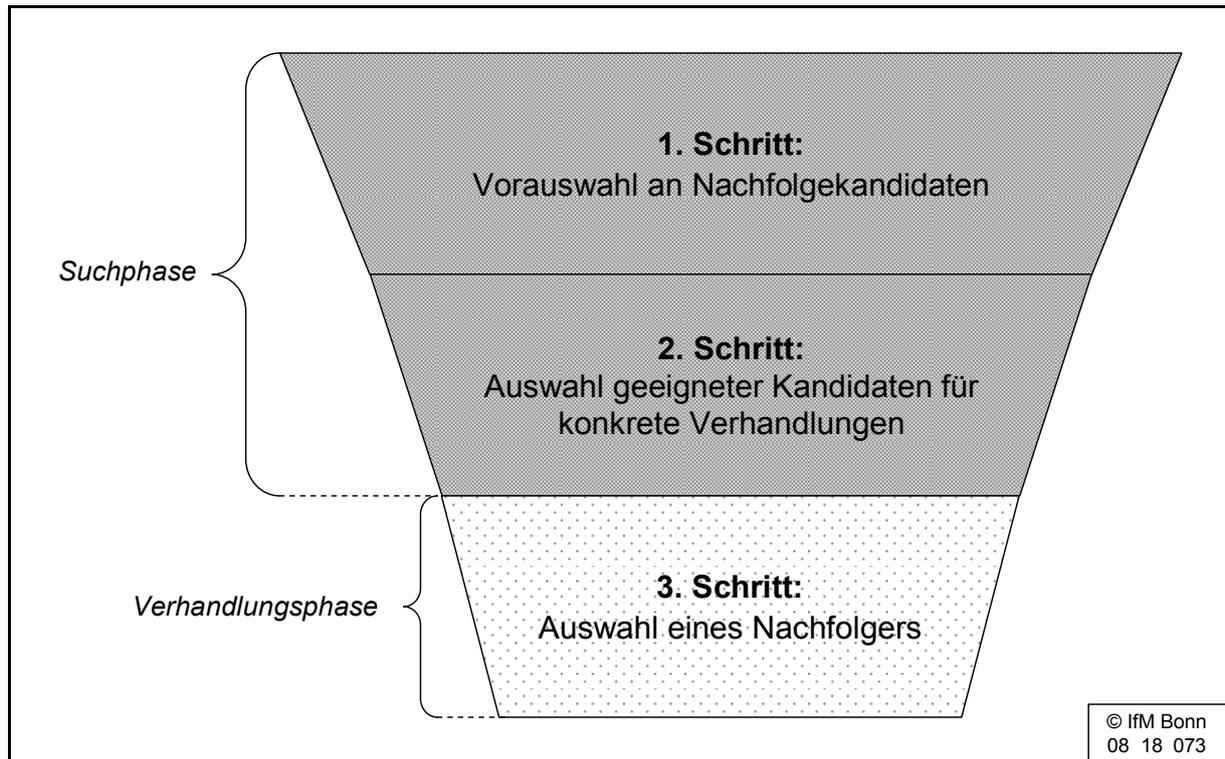
Mit dem Finden eines Nachfolgers ist zunächst das Fortbestehen des Unternehmens sicher gestellt. Über das Fortbestehen des Unternehmens hinaus entscheidet sich mit der Wahl des Nachfolgers aber auch, wie gut ein Unternehmen fortgeführt wird. Somit werden im Matching nicht nur die Weichen für den weiteren Nachfolgeprozess, sondern auch für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gestellt. Damit stellt das Matching die entscheidende Phase im Nachfolgeprozess dar. Deswegen sollen im Folgenden die Such- und die Verhandlungsphase des Matchings im Hinblick auf das jeweilige Vorgehen der Eigentümer, die bedeutsamen Auswahlstrategien und die dabei auftretenden Probleme näher analysiert werden.

### **5.1 Die Suche nach potenziellen Nachfolgern**

Eigentümer von Unternehmen, die ihre Nachfolge familienextern regeln wollen, haben im Allgemeinen keinen geeigneten Nachfolger zur Hand und stehen damit vor der Notwendigkeit, einen solchen zu suchen. Ziel der Suche ist es, eine erste Vorauswahl an potenziell übernahmeinteressierten Personen vorzunehmen, von denen dann in einem zweiten Schritt ein bzw. mehrere geeignete(r) Nachfolgekandidat(en) für konkretere Verhandlungen ausgewählt werden (vgl. Abbildung 17).

Die Fragen, auf welche Art und Weise die Unternehmer nach einem potenziellen Nachfolger suchen, welche Motive sie mit dem Verkauf verfolgen und welche Anforderungen sie an den potenziellen Nachfolger anlegen, werden ebenso wie die nach den Problemen, die sich bei der Suche ergeben, im Folgenden für den Kreis der Eigentümer beantwortet, die zum Zeitpunkt der Befragung aktiv nach einem Nachfolger gesucht haben oder diesen bereits gefunden hatten. Die 209 Eigentümer, die zwar familienextern übergeben wollen, aber noch nicht mit der Suche begonnen hatten, werden aus der Analyse ausgeschlossen. Für die Analyse stehen somit 447 Fragebögen von Eigentümern zur Verfügung, wovon 16,7 % bereits einen Nachfolger gefunden haben, während 83,3 % noch danach suchen.

Abbildung 17: Schritte bis zur Auswahl geeigneter Nachfolgekandidaten



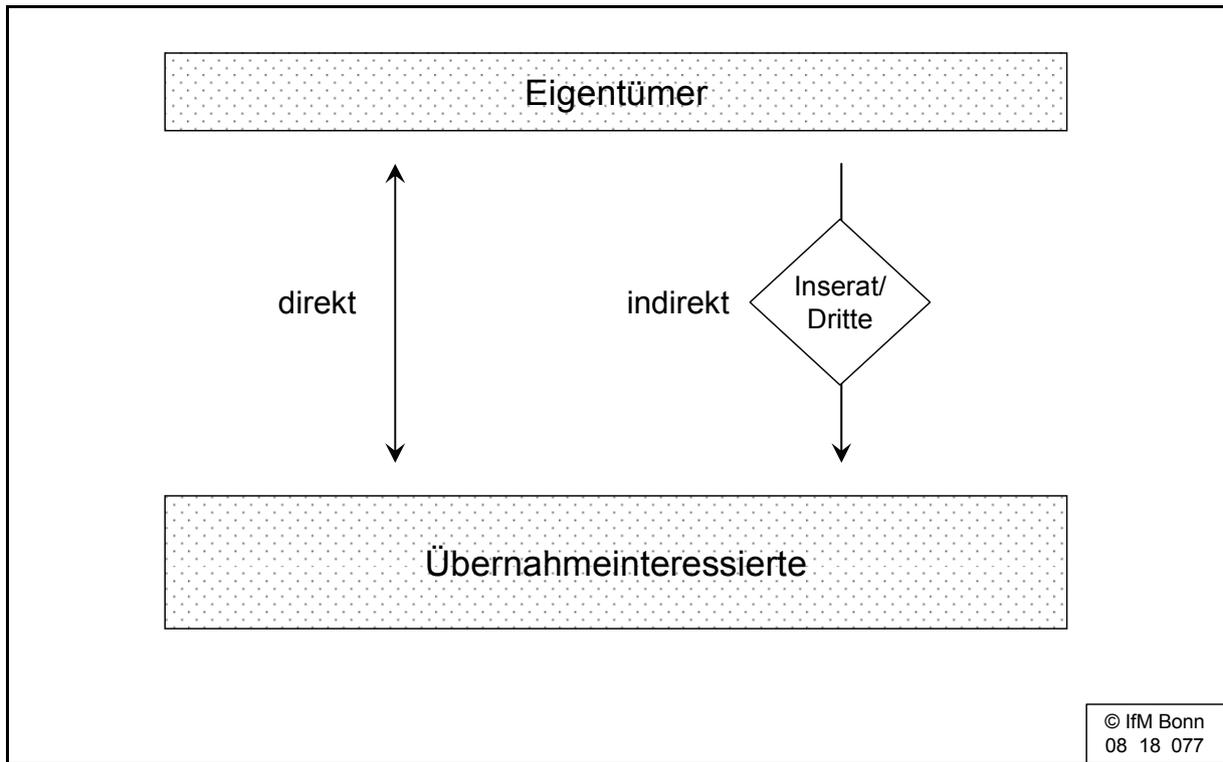
### 5.1.1 Genutzte und erfolgreiche Suchwege

Es gibt verschiedene Wege der Suche nach einem Nachfolger (vgl. Abbildung 18).<sup>18</sup> Eine Möglichkeit besteht darin, direkt nach Nachfolgern zu suchen, indem Eigentümer bei Privatpersonen, Unternehmen oder Investoren anfragen, ob bei ihnen ein Interesse an der Übernahme des Unternehmens sowie der Geschäftsführung vorliegt.<sup>19</sup> Umgekehrt ist es auch denkbar, dass Eigentümer von Übernahmeinteressierten auf ihr Interesse an einem Verkauf des Unternehmens angesprochen werden. Eine weitere Möglichkeit ist die indirekte Suche, indem Inserate in Tages- oder Wochenzeitungen, Branchenmagazinen und im Internet aufgegeben oder öffentliche und private Einrichtungen zur Unterstützung der Suche eingeschaltet werden.

<sup>18</sup> Neben der Suche nach einem einzelnen Übernehmer ist die Suche nach einem Team von Übernehmern eine weitere Möglichkeit. Dieser Fall wird in der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet.

<sup>19</sup> Wenn Eigentümer übernahmeinteressierte Personen direkt ansprechen, kann dies ohne Kenntnis eines möglichen Interesses des Übernahmeinteressierten an einer Nachfolge erfolgen. Es ist aber auch denkbar, dass durch Freunde, Bekannte, Geschäftsfreunde oder durch zuvor geschaltete Inserate ein Wissen des Eigentümers um ein Interesse der Person an einer Nachfolge besteht.

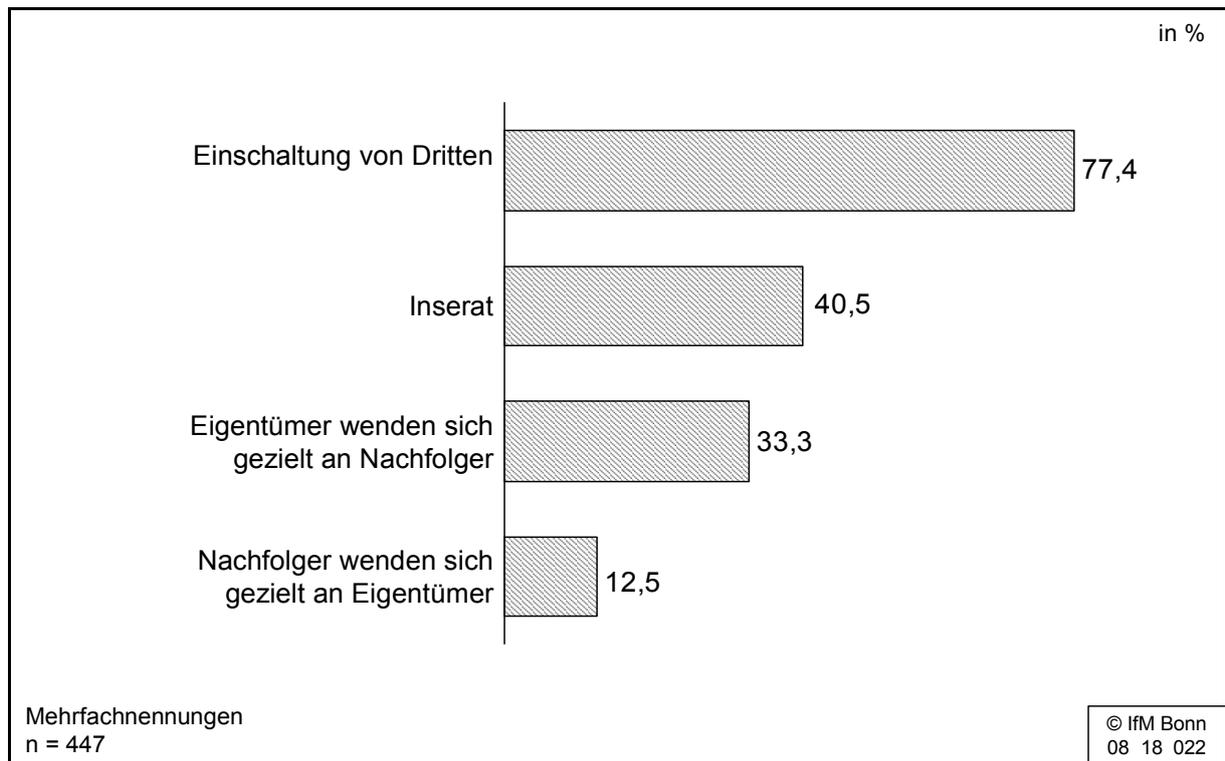
Abbildung 18: Mögliche Wege der Nachfolgersuche für Eigentümer



Die Befragung zeigt, dass Eigentümer durchschnittlich zwei unterschiedliche Suchwege nutzen. Die Mehrheit der Eigentümer (77,4 %) schaltet - wie Abbildung 19 zeigt - Dritte ein.<sup>20</sup> Etwa halb so häufig wird ein Inserat genutzt, um nach einem Nachfolger zu suchen. Ein Drittel der befragten Eigentümer spricht gezielt potenzielle Nachfolger an. Dass potenzielle Nachfolger ihrerseits Eigentümer von Unternehmen ansprechen, war in jedem achten befragten Unternehmen der Fall.

<sup>20</sup> Der Befund, dass sich lediglich 77 % der Unternehmen an Dritte wenden, verwundert zunächst insofern, als alle verwendeten Adressen von Dritten stammen. Diese Diskrepanz lässt sich jedoch dadurch begründen, dass ein Teil der Eigentümer zwar Kontakt zu den Adressen bereitstellenden Dienstleistern aufgenommen, sich aber letztlich doch entschieden hat, auf eine Unterstützung der jeweiligen Institution zu verzichten.

Abbildung 19: Genutzte Wege der Suche nach einem Nachfolger

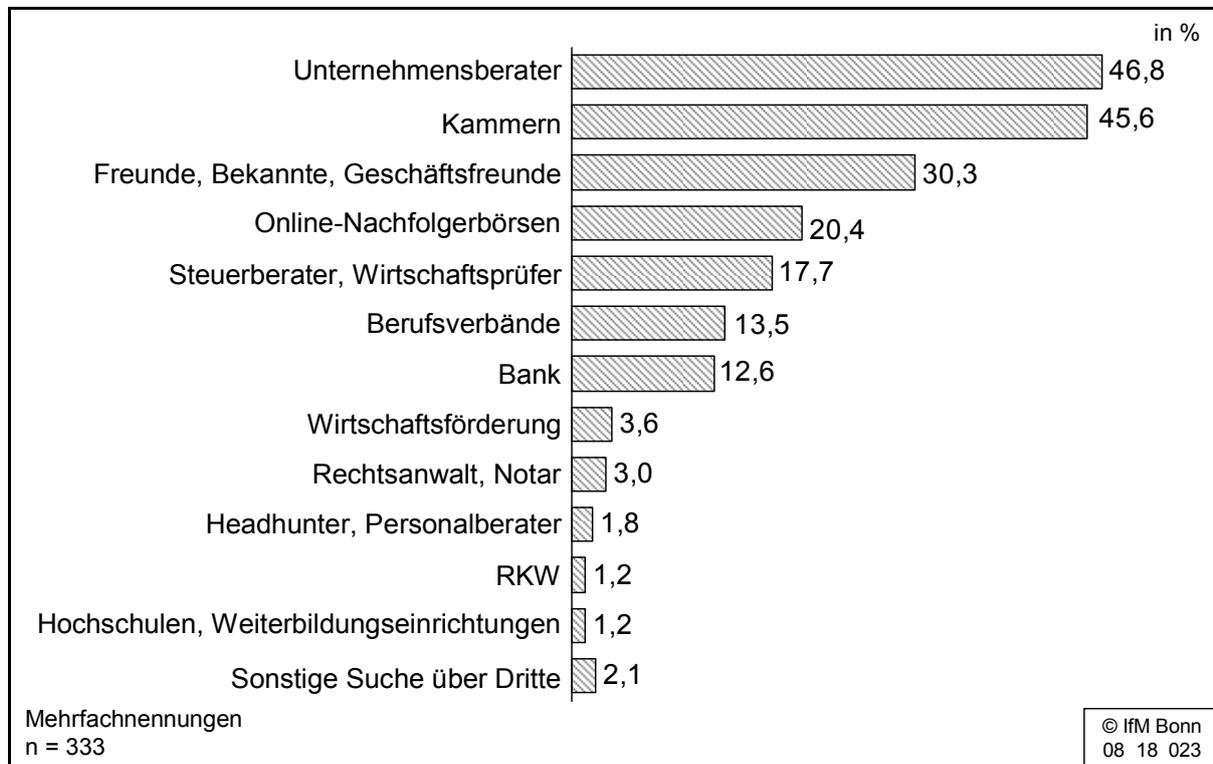


Quelle: Befragung der Eigentümer.

Die Unternehmen, die bei der Suche nach einem Nachfolger die Hilfe Dritter in Anspruch nehmen, haben sich im Durchschnitt an zwei verschiedene Dienstleister- bzw. Personengruppen gewendet. Bei der Wahl des jeweiligen Anbieters zeigen sich jedoch deutliche Präferenzen. Trotz des vielfältigen Angebots an Dienstleistungen, die teilweise auch kostenlos zur Verfügung stehen, wendete sich fast die Hälfte der befragten Eigentümer an Unternehmensberater (vgl. Abbildung 20). Dieser Befund ist insofern nicht überraschend, als dem IfM Bonn die Mehrzahl der Adressen der Befragten von einem Vertreter eben dieser Dienstleistergruppe zur Verfügung gestellt wurde. Am zweithäufigsten mit etwa 46 % werden die Angebote der Kammern in Anspruch genommen (23,7 % IHK bzw. 21,9 % HWK), gefolgt von Freunden, Bekannten bzw. Geschäftsfreunden, die um Hilfe bei der Suche nach einem Nachfolger gebeten werden. Dieser Befund stützt die in der Literatur häufig geäußerte Feststellung, dass Unternehmer ihren Nachfolger unter Ausschluss der Öffentlichkeit suchen, um Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter aufgrund der ungelösten Nachfolgerproblematik nicht zu verunsichern und daraus resultierende geschäftliche Nachteile zu vermeiden (vgl. u.a. KAYSER 2004). Etwa jedes fünfte befragte Unternehmen sucht in Online-Unternehmensbörsen wie next-change nach einem Nachfolger. Headhunter, das RKW oder Hochschulen

werden hingegen nur vereinzelt von den Unternehmen in Anspruch genommen.

Abbildung 20: Bei der Suche nach einem Nachfolger herangezogene Dienstleister



Quelle: Befragung der Eigentümer.

Ein Vergleich der Suchwege von Eigentümern, die bereits einen Nachfolger gefunden haben, mit jenen, die noch nach einem Nachfolger suchen, soll Aufschluss darüber geben, ob bestimmte Wege erfolgversprechender sind als andere. Es zeigt sich, dass sich beide Gruppen von Eigentümern sowohl in der Zahl als auch in der Wahl der Suchwege signifikant unterscheiden. Eigentümer, deren familienexterner Nachfolger bereits feststeht, haben mit einem Mittelwert von 1,5 signifikant weniger Suchwege beschrrieben als Eigentümer, die sich noch auf der Suche befinden (Mittelwert: 1,7).<sup>21</sup> Bei der Wahl der Suchwege zeigt sich, dass Eigentümer mit Nachfolger signifikant weniger indirekte und signifikant mehr direkte Wege der Suche beschrrieben haben als noch suchende Eigentümer. So schalten zwar beide Gruppen von Eigentümern am häufigsten zur Unterstützung ihrer Nachfolgesuche Dritte ein, dieser Weg wird mit 83 % der Nennungen aber häufiger von Unternehmen ohne Nachfolger in

<sup>21</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,05 (t-Test).

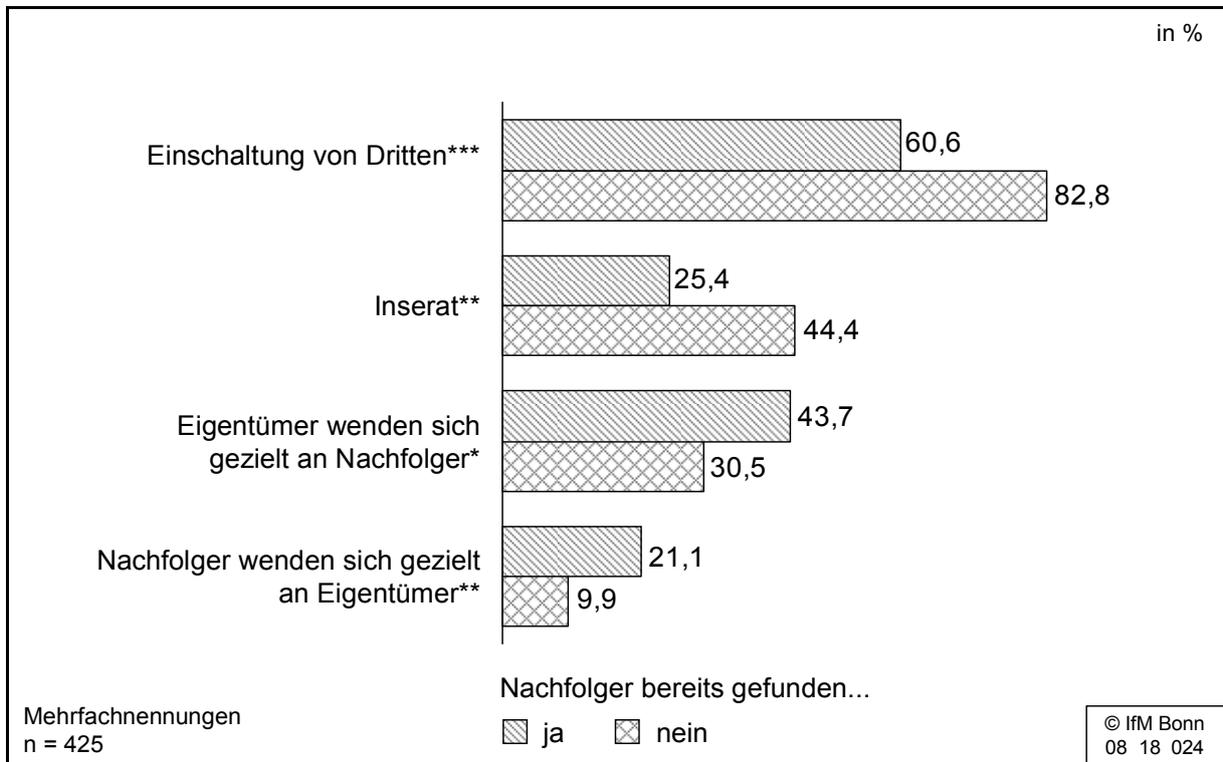
Anspruch genommen als von Unternehmen, die die Suche bereits erfolgreich abgeschlossen haben (vgl. Abbildung 21). Auch das Inserat nutzten die erfolgreichen Eigentümer seltener als die bisher noch nicht-erfolgreichen Eigentümer (25 % ggü. 44 %). Unternehmer, deren Nachfolger bereits feststeht, sprachen dagegen häufiger potenzielle Nachfolger direkt an als noch suchende Unternehmer (44 % ggü. 31 %). Der Fall, dass Nachfolger sich direkt an die Unternehmen wenden, kam zwar bei beiden Gruppen am seltensten vor. Jedoch wurden Unternehmen, die bereits einen Nachfolger gefunden haben, doppelt so häufig von Übernahmeinteressierten angesprochen als Unternehmen, die noch nach einem Nachfolger suchen (21 % ggü. 10 %). Eine Ursache für die signifikant häufigere Kontaktaufnahme durch potenzielle Nachfolger dürfte bei den Unternehmen, die bereits einen Nachfolger gefunden haben, darin liegen, dass diese größer und damit sichtbarer für Dritte sind. So weisen Unternehmen, die die Suche bereits abgeschlossen haben, mit einem Mittelwert von 2.568.220 Euro signifikant höhere Jahresumsätze auf als Unternehmen, die sich noch auf der Suche nach einem Nachfolger befinden (948.495 Euro).<sup>22</sup>

Aus dem Befund, dass Eigentümer ohne Nachfolger häufiger indirekte Wege der Suche nutzten, lässt sich weniger ableiten, dass diese Suchwege seltener zu einem geeigneten Nachfolger führen. Er deutet vermutlich eher darauf hin, dass diese Suchwege verwendet werden, wenn andere Suchwege nicht zum Erfolg geführt haben.

---

<sup>22</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,01 (t-Test).

Abbildung 21: Von Unternehmen mit und ohne Nachfolger genutzte Suchwege

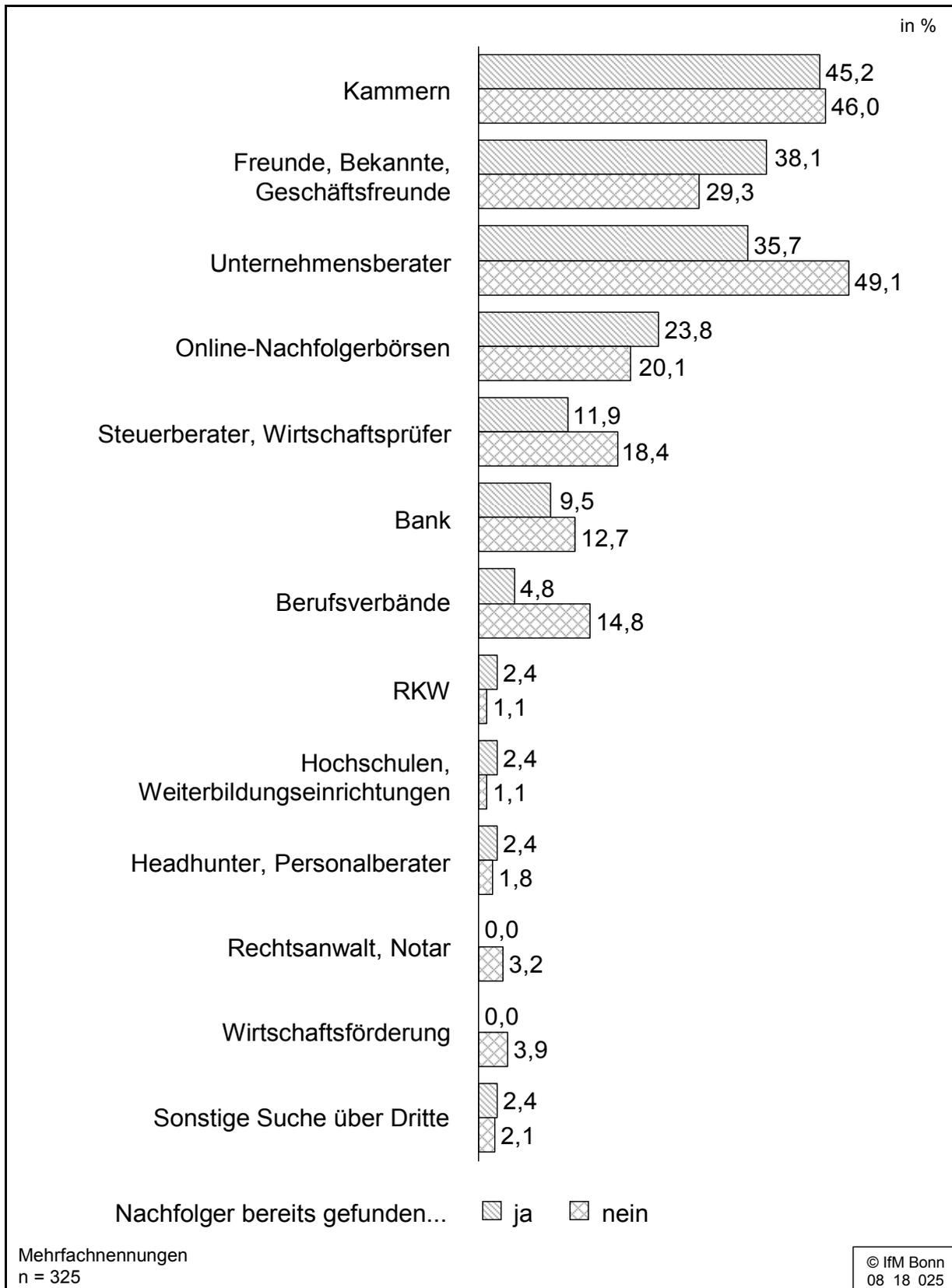


\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001 (Chi-Quadrat-Test).

Quelle: Befragung der Eigentümer.

Beim Vergleich der um Unterstützung gebetenen Dritten zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Gruppen von Eigentümern (vgl. Abbildung 22). So werden mit 45,2 % bzw. 46 % die Angebote von Kammern von beiden Gruppen einerseits gleich häufig genutzt, während sich andererseits Eigentümer mit Nachfolger häufiger vom persönlichen Netzwerk (wie Freunden, Bekannten und Geschäftsfreunden) und seltener von Unternehmensberatern unterstützen lassen als Eigentümer ohne Nachfolger.

Abbildung 22: Bei der Suche nach einem Nachfolger von Unternehmen mit und ohne Nachfolger genutzte Unterstützung von Dritten



Quelle: Befragung der Eigentümer.

Die bisherigen Analysen zeigen, dass sich Unternehmen, die die Suche bereits erfolgreich abgeschlossen haben, und solche Unternehmen, die sich noch auf der Suche befinden, im Hinblick auf die gewählten Suchwege signifikant unterscheiden. Die Frage, welcher Weg bei den Eigentümern, die ihre Suche zum Zeitpunkt der Befragung bereits erfolgreich beendet hatten, letztlich zum heutigen Nachfolger geführt hat, ist damit aber noch nicht geklärt. Danach befragt, gab gut ein Drittel dieser Eigentümer an, dass sie ihren Nachfolger direkt angesprochen haben (vgl. Abbildung 23). Über den umgekehrten Weg, d.h., dass Nachfolger Eigentümer auf ihr Interesse an einem Verkauf des Unternehmens angesprochen haben, wurde gut ein Viertel der Nachfolger gefunden. Die in die Suche einbezogenen Dritten haben ebenfalls in einem Viertel der Fälle Eigentümer und Nachfolger zusammengeführt. Dabei waren Freunde, Bekannte oder Geschäftsfreunde am erfolgreichsten bei der Vermittlung (46 %), gefolgt von den Kammern (27,3 %) und den Unternehmensberatern (18,2 %).<sup>23</sup> Über ein Inserat hat schließlich jedes zehnte dieser Unternehmen seinen Nachfolger gefunden.

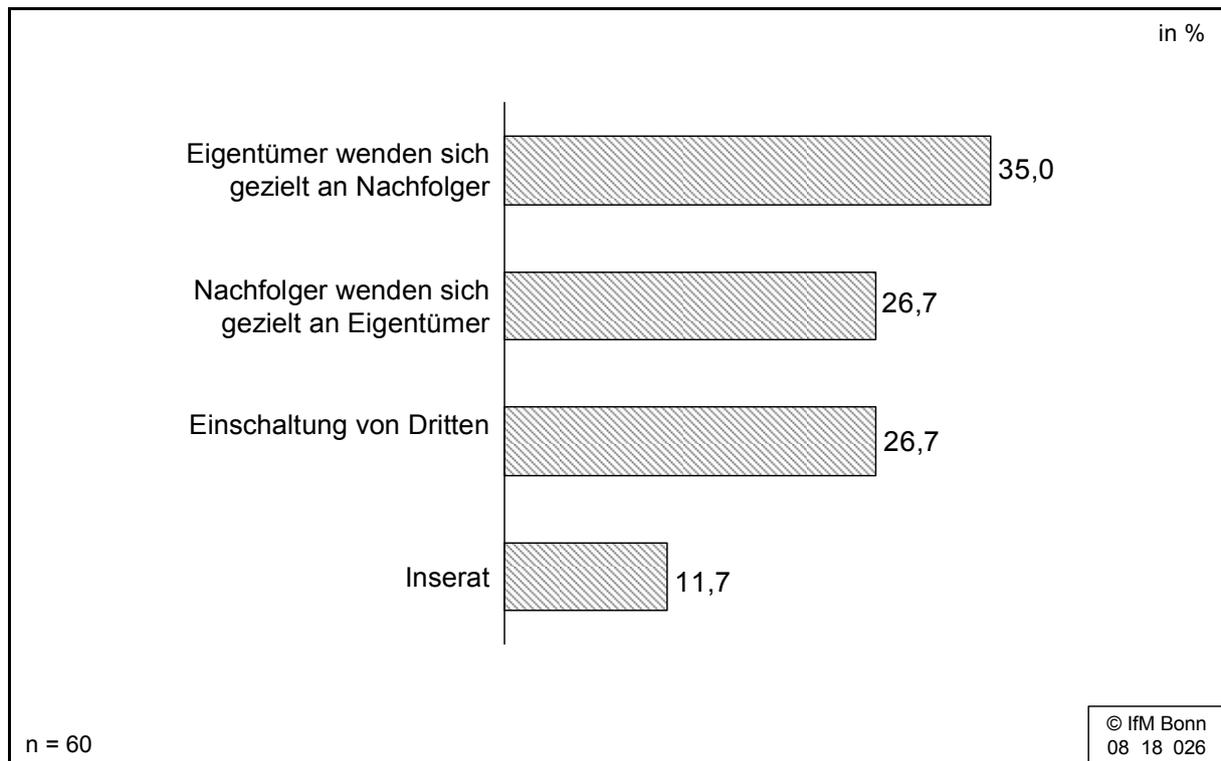
Dass ein Nachfolger am häufigsten über die Direktansprache potenzieller Kandidaten gefunden wurde, erscheint ausgehend vom Modell der Nachfolgerauswahl plausibel (vgl. Abbildung 17): Eigentümer werden nur solche Kandidaten ansprechen, die sie als potenziell geeignet ansehen. Der nächste Schritt im Modell der Nachfolgerauswahl wäre dann die Verhandlungsphase. Die erste Stufe im Trichtermodell wird somit übersprungen, wodurch sich c.p. die Wahrscheinlichkeit, einen Nachfolger zu finden, erhöht, denn über die anderen Suchwege werden Nachfolgekandidaten eher zufällig gefunden. Über ihre Eignung besteht größere Ungewissheit als bei der direkten Ansprache. Damit ist auch das Risiko des Scheiterns höher.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Bei diesem Befund ist zu beachten, dass die Adressen der angeschriebenen Unternehmen von einer Handwerkskammer und einer Unternehmensberatung stammen. Die für diese beiden Gruppen ermittelten Anteilswerte dürften ihren tatsächlichen Vermittlungserfolg überschätzen, während im Gegenzug der Beitrag der Übrigen tendenziell unterschätzt sein dürfte.

<sup>24</sup> Eine erhöhte Wahrscheinlichkeit des Zusammenfindens ist auch zu erwarten, wenn die Eigentümer von den Nachfolgern angesprochen werden. Denn auch in diesem Fall ist davon auszugehen, dass nur solche Eigentümer angesprochen werden, deren Unternehmen für die Nachfolger als potenziell geeignet erscheinen.

Abbildung 23: Suchwege, die zu einem Nachfolger geführt haben



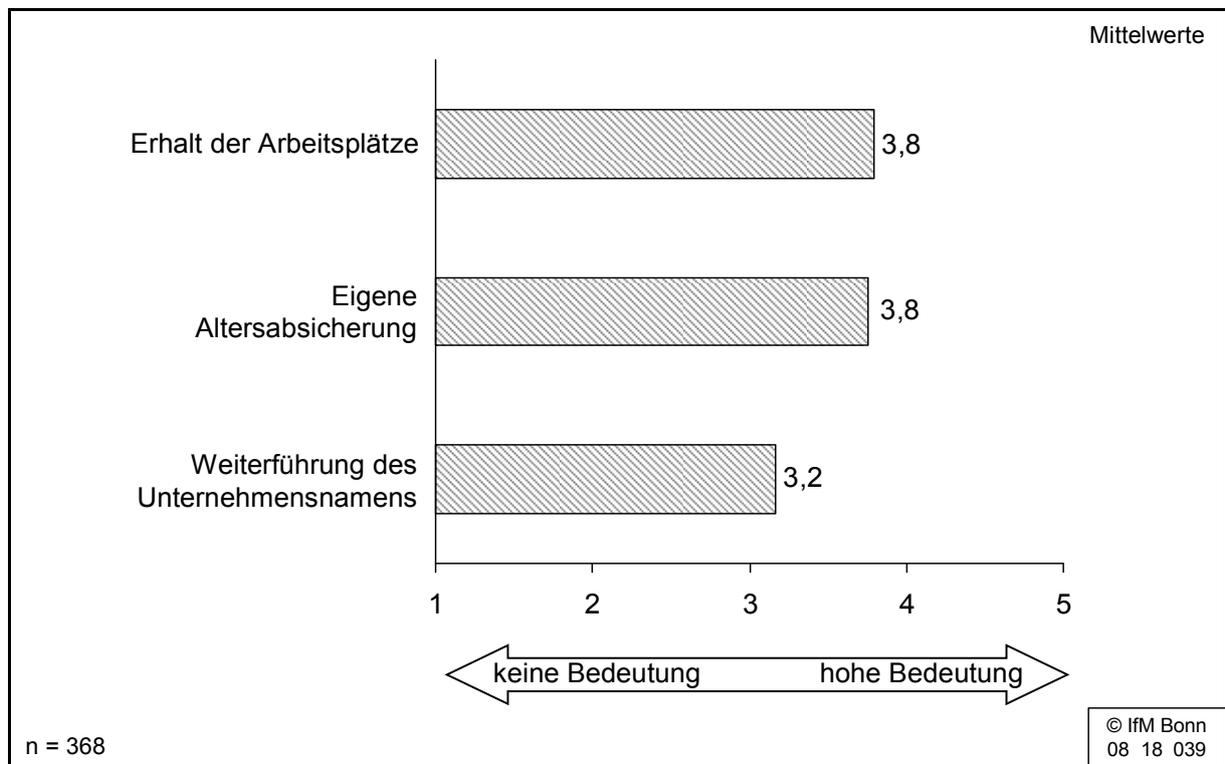
Quelle: Befragung der Eigentümer.

### 5.1.2 Ziele beim Verkauf des Unternehmens

Mit dem Verkauf eines Unternehmens können von den Eigentümern verschiedene Ziele verfolgt werden. Neben persönlichen Zielen des Altinhabers wie der eigenen Altersvorsorge sind unternehmensbezogene Ziele denkbar, wie z.B. der Erhalt der Arbeitsplätze oder die Weiterführung des Unternehmensnamens. Die empirische Analyse zeigt, dass der Erhalt der Arbeitsplätze sowie die eigene Altersabsicherung die beiden wichtigsten Ziele beim Verkauf des Unternehmens sind (vgl. Abbildung 24).<sup>25</sup> Der Weiterführung des Unternehmensnamens wird dagegen im Durchschnitt weniger Bedeutung beigemessen (Mittelwert: 3,2).

<sup>25</sup> Die Antwort des übergabeinteressierten Eigentümers wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=keine Bedeutung und 5=hohe Bedeutung.

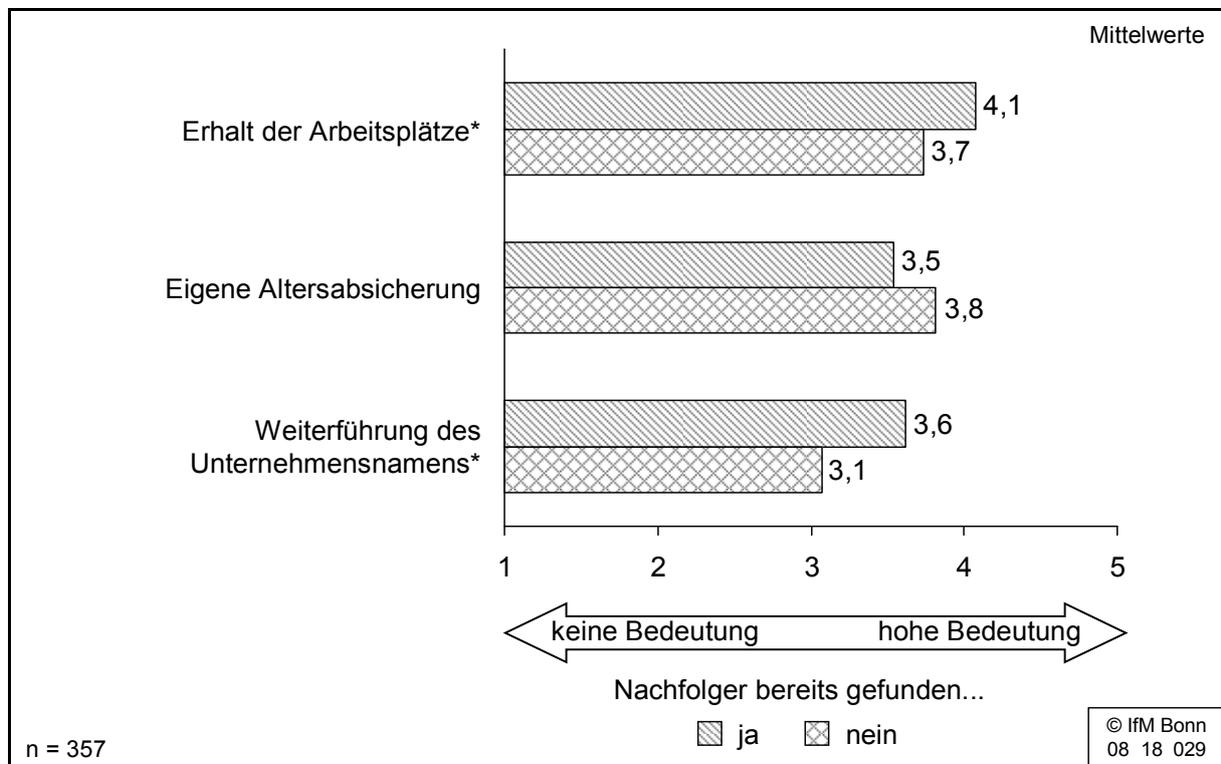
Abbildung 24: Bedeutung verschiedener Ziele beim Verkauf des Unternehmens



Quelle: Befragung der Eigentümer.

Die Bedeutung zweier mit dem Verkauf verfolgter Ziele variiert mit dem Stand des Matchings. Unternehmen, die die Nachfolge bereits gelöst haben, bewerten sowohl den Erhalt der Arbeitsplätze als auch die Weiterführung des Unternehmensnamens beim Verkauf des Unternehmens mit Mittelwerten von 4,1 bzw. 3,6 als bedeutsamer als Unternehmen ohne Nachfolger (Mittelwert: 3,7 bzw. 3,1). Diese Unterschiede in der Bewertung liegen möglicherweise darin begründet, dass die Eigentümer, die verstärkt unternehmensbezogene Ziele mit dem Verkauf ihres Unternehmens verfolgen, eher bereit sind, Zugeständnisse zu machen und deswegen schneller ihre Nachfolge regeln konnten.

Abbildung 25: Bedeutung verschiedener Ziele beim Verkauf des Unternehmens in Abhängigkeit davon, ob ein Nachfolger bereits gefunden wurde



\* Signifikanzniveau 0,05 (t-Test).

Quelle: Befragung der Eigentümer.

### 5.1.3 Anforderungen an potenziell geeignete Nachfolgekandidaten

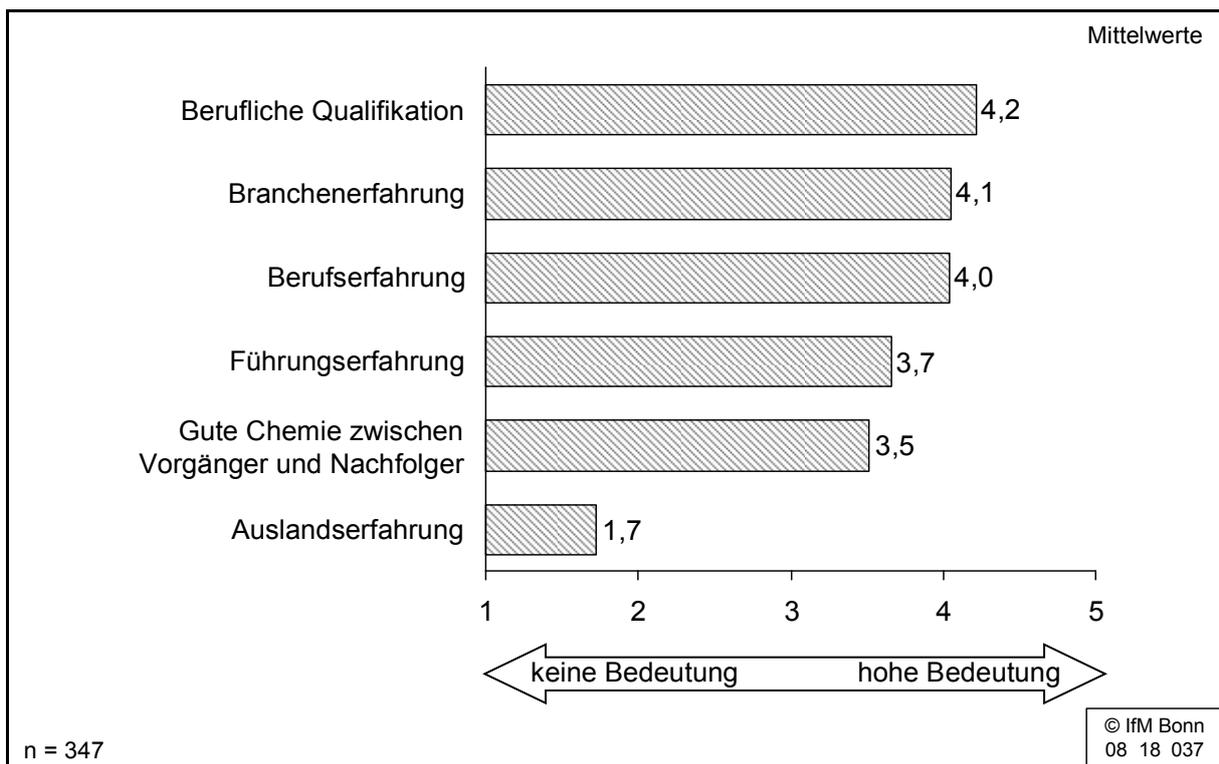
Während bei der familieninternen Nachfolge die potenziellen Nachfolger i.d.R. seit Jahren bekannt sind und damit auch ihre persönlichen und fachlichen Stärken und Schwächen, müssen Eigentümer, die eine familienexterne Nachfolge anstreben, potenzielle Nachfolger zunächst suchen und die zur Verfügung stehenden Übernahmeinteressierten auf Eignung prüfen (vgl. Trichtermodell zur Auswahl des Nachfolgers in Abbildung 17).<sup>26</sup> Es ist anzunehmen, dass in der Suchphase zur generellen Eignungsprüfung allgemeine, leichter nachprüfbare Anforderungen an den Kandidaten angelegt werden als in der Verhandlungsphase, in der letztlich der Nachfolger bestimmt wird.

Bei den Kriterien, die Eigentümer bei der Auswahl geeigneter Nachfolger aus der Gesamtheit aller gefundenen Übernahmeinteressierten anwenden, kommt

<sup>26</sup> Im Falle eines Mitarbeiters als Nachfolgekandidat wird eine Eignungsprüfung i.d.R. nicht nötig sein, weshalb diese Stufe im Auswahlprozess übersprungen wird.

der beruflichen Qualifikation mit einem Mittelwert von 4,2 die größte Bedeutung zu (vgl. Abbildung 26).<sup>27</sup> Ähnlich bedeutsam sind für die Eigentümer die Branchen- und Berufserfahrung der möglichen Kandidaten. Ihre Führungserfahrung sowie die "passenden Chemie" zwischen den beiden am Nachfolgeprozess beteiligten Personen sind von eher mittlerer Bedeutsamkeit. Die Auslandserfahrung ist von allen abgefragten Merkmalen am nachrangigsten für die befragten Eigentümer. Dieser Befund überrascht insofern nicht, als die Auslandserfahrung der Nachfolgerkandidaten nur für diejenigen Unternehmen von Bedeutung ist, die auf internationalen Märkten agieren. Die Bonität der Kandidaten ist – wie in Kapitel 5.2.1 gezeigt werden kann – mit einem Mittelwert von 4,3 ähnlich bedeutsam wie die berufliche Qualifikation. Einen Verkauf des Unternehmens an den meist Bietenden ohne Qualifikationsanforderungen scheint der Durchschnitt der befragten Eigentümer somit nicht anzustreben.

Abbildung 26: Bedeutung verschiedener Anforderungen bei der Auswahl geeigneter Nachfolger



Quelle: Befragung der Eigentümer.

Eine Gegenüberstellung der von Unternehmen mit und ohne Nachfolger angelegten Auswahlkriterien soll Aufschluss darüber geben, ob Eigentümer, die ih-

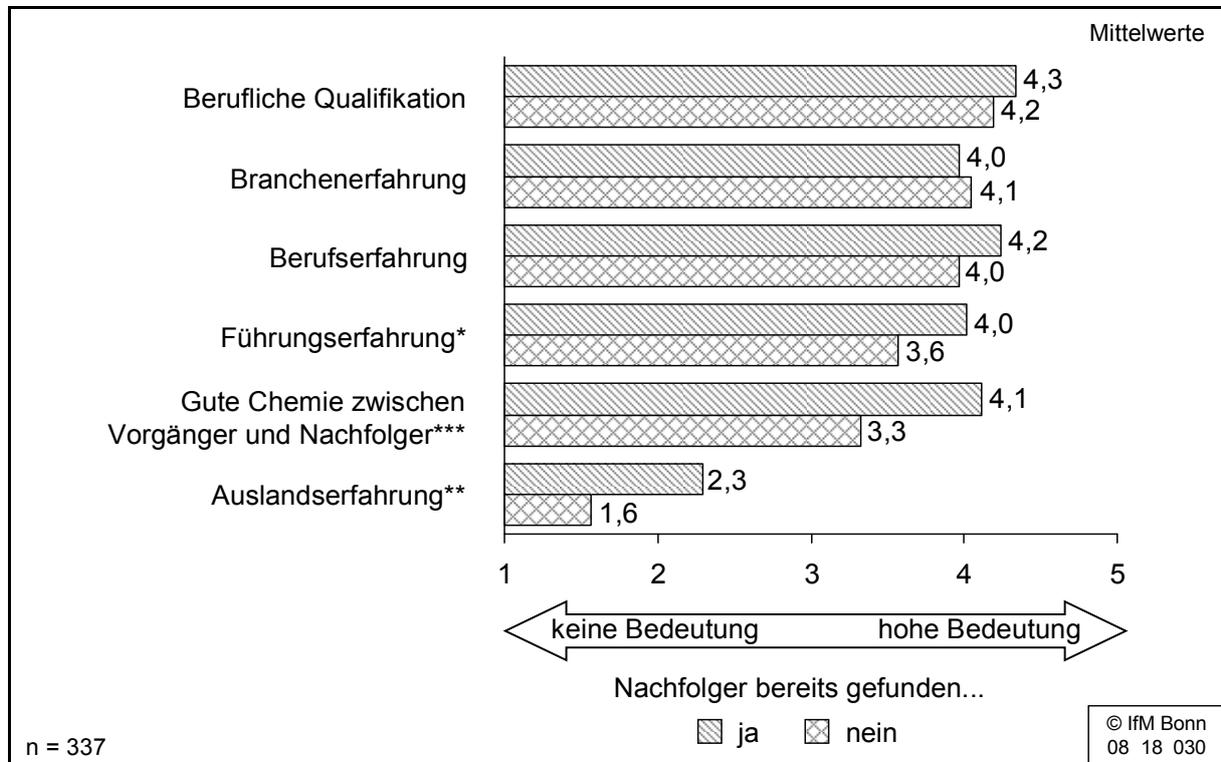
<sup>27</sup> Die Antwort des übergabeinteressierten Eigentümers wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=keine Bedeutung und 5=hohe Bedeutung.

ren Nachfolger noch nicht gefunden haben, möglicherweise zu hohe Anforderungen an potenzielle Nachfolger stellen. Diese Vermutung kann jedoch nicht bestätigt werden, im Gegenteil. Es zeigt sich, dass diejenigen Eigentümer, die ihre Nachfolger bereits gefunden haben, einigen Kriterien sogar eine signifikant höhere Bedeutung beigemessen haben als Eigentümer, die noch suchen (vgl. Abbildung 27). Für Eigentümer, die die Suche erfolgreich abgeschlossen haben, war die Führungs- und Auslandserfahrung des Nachfolgers wichtiger als für noch suchende Eigentümer (Mittelwerte 4,0 ggü. 3,6 und 2,3 ggü. 1,6). Dass Unternehmen mit Nachfolger der Führungserfahrung eine höhere Bedeutung beimessen, liegt möglicherweise darin begründet, dass sie mit im Durchschnitt etwa 18 Beschäftigten signifikant größer sind als Unternehmen, die weiterhin einen Nachfolger suchen (8 Mitarbeiter).<sup>28</sup> Für Unternehmer, deren Nachfolge bereits gesichert ist, stellt auch die passende Chemie zwischen Nachfolger und Übergeber ein bedeutsameres Auswahlkriterium dar als für Unternehmen, die noch auf der Suche nach einem Nachfolger sind (Mittelwerte: 4,1 ggü. 3,3).

---

<sup>28</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,05 (t-Test).

Abbildung 27: Bedeutung verschiedener Anforderungen bei der Auswahl geeigneter Nachfolger in Abhängigkeit davon, ob ein Nachfolger bereits gefunden wurde



\* Signifikanzniveau 0,05; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001 (t-Test).

Quelle: Befragung der Eigentümer.

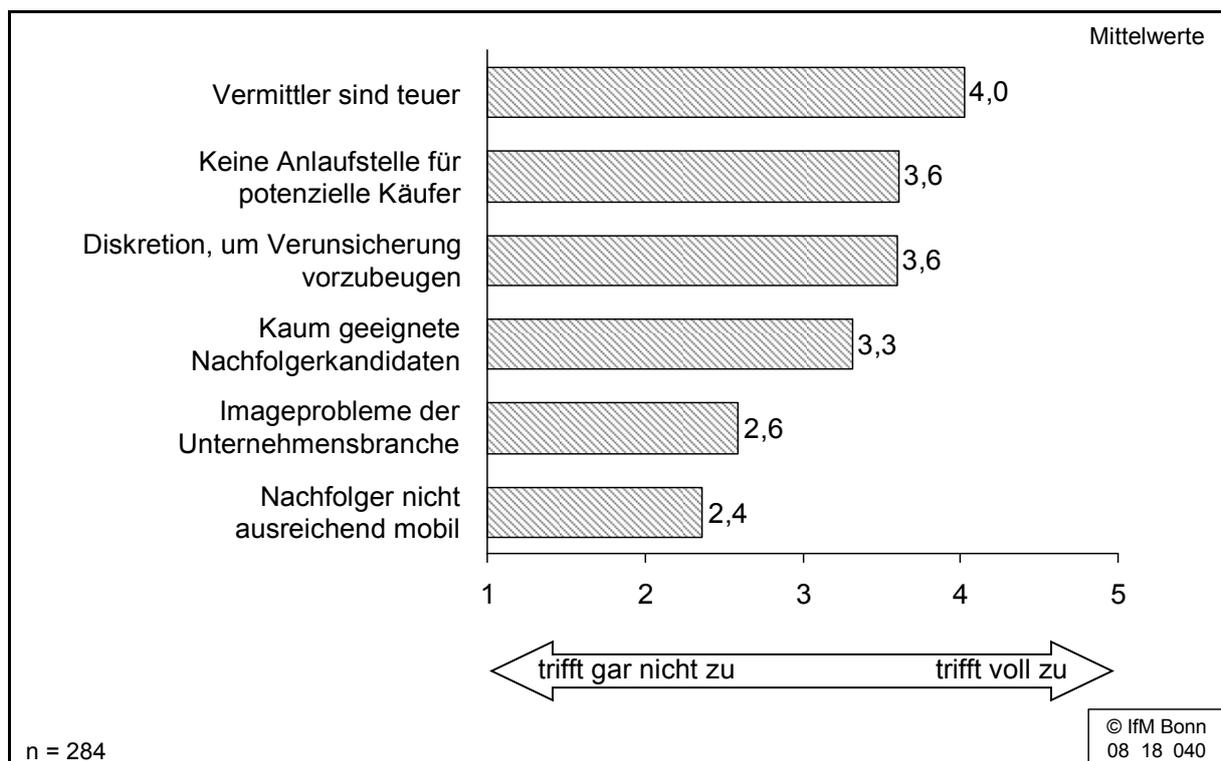
#### 5.1.4 Probleme bei der Suche nach potenziell geeigneten Nachfolgekandidaten

Dass das Finden eines Nachfolgers häufiger mit schwer wiegenden Problemen verbunden sein kann, darauf deuten nicht nur die etwa 5.900 Familienunternehmen, die nach Schätzungen des IfM Bonn voraussichtlich pro Jahr mangels Nachfolger stillgelegt werden, hin (vgl. FREUND 2004). Eine zentrale Ursache für Probleme bei der Suche nach einem Nachfolger liegt in der Intransparenz des Marktes für Unternehmensverkäufe. Diese Intransparenz führt dazu, dass Informationen über Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt Interesse an einer Unternehmensübernahme haben, nur schwer zu gewinnen sind. Ein gezieltes Vorgehen ist für die Übergabeinteressierten deswegen häufig nur über die Einschaltung von Vermittlungsdiensten möglich.

Die Kosten, die bei der Einschaltung von (privaten) Vermittlern anfallen, stellen für die befragten Eigentümer dann auch das größte Problem dar (vgl. Abbil-

dung 28).<sup>29</sup> Als weitere Probleme werden das Fehlen von Anlaufstellen für potenzielle Käufer (Mittelwert: 3,6)<sup>30</sup> sowie die nötige Diskretion bei der Suche zur Vorbeugung von Verunsicherung im betrieblichen Umfeld (Mittelwert: 3,6) genannt. Das Fehlen geeigneter Nachfolgerkandidaten, Imageprobleme der eigenen Branche sowie die Immobilität der Nachfolger werden dagegen als weniger bedeutsam eingeschätzt.

Abbildung 28: Auf Seiten der Eigentümer aufgetretene Probleme bei der Suche



Quelle: Befragung der Eigentümer.

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob bestimmte Probleme verstärkt bei denjenigen Eigentümern vorliegen, die noch suchen. Auf diese Weise sollen Anhaltspunkte dafür gewonnen werden, wodurch die Unterschiede im Sucherfolg zu erklären sind. Eine Gegenüberstellung der Probleme der beiden betrachteten Gruppen ergibt bei zweien signifikante Unterschiede. Dies stützt die Vermutung, dass die Gruppe der noch suchenden Eigentümer mit

<sup>29</sup> Die Antwort des übergabeinteressierten Eigentümers wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=trifft gar nicht zu und 5=trifft voll zu.

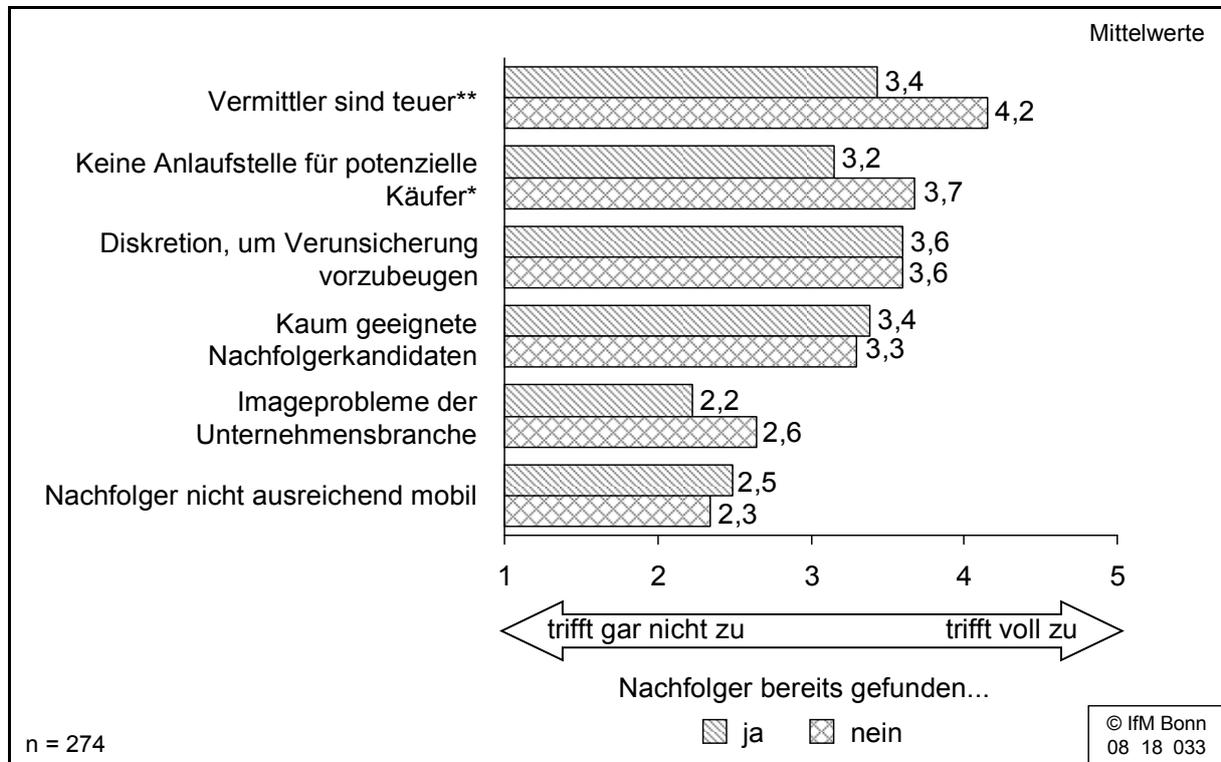
<sup>30</sup> Da es - wie Kapitel 4 gezeigt hat - eine nicht unbeträchtliche Zahl an Anlaufstellen für potenzielle Käufer gibt, ist diese Antwort in dem Sinne zu verstehen, dass die Übergeber mögliche Anlaufstellen für potenzielle Käufer nicht kennen. Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass der Dienstleistermarkt keine ausreichende Transparenz aufweist.

besonderen Problemen konfrontiert ist (vgl. Abbildung 29). Unternehmer, die bisher ihren Nachfolger noch nicht gefunden haben, stimmen mit einem Mittelwert von 3,7 stärker der Aussage zu, dass es keine Anlaufstellen für potenzielle Nachfolger gibt, als Unternehmen mit Nachfolger (Mittelwert: 3,2). Unternehmen mit Nachfolger benötigen offenbar seltener eine Anlaufstelle oder sie kennen sich besser aus und finden daher die bestehenden Anlaufstellen eher. Noch suchende Eigentümer stimmten zudem der Aussage, dass Vermittler zur Unterstützung der Suche teuer sind, mit einem Mittelwert von 4,2 stärker zu als Unternehmer, die ihre Suche bereits erfolgreich beendet haben (Mittelwert: 3,4). Dieser Befund ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass Unternehmen, die ihre Suche bereits abgeschlossen haben, mit einem Mittelwert von 2,6 Millionen Euro signifikant höhere Jahresumsätze aufweisen als Unternehmen, die sich noch auf der Suche nach einem Nachfolger befinden (0,9 Millionen Euro).<sup>31</sup> Erstere verfügen somit über eine höhere Finanzkraft, so dass die Vermittlungskosten für sie weniger schwer wiegen. Zu bedenken ist aber auch, dass Unternehmer, die noch nach einem Nachfolger suchen, signifikant häufiger Dienstleister bei ihrer Suche einschalten als Unternehmen, die einen Nachfolger bereits gefunden haben (vgl. Kapitel 5.1.1). Es ist damit davon auszugehen, dass die Einschätzung der noch suchenden Unternehmer häufiger auf tatsächlichen Erfahrungen mit den Preisen für entsprechende Dienstleistungen basieren als bei den anderen Unternehmern. Zugleich liegt es aber auch nahe, dass sich bei ihnen die Kosten für entsprechende Dienstleistungen kumulieren und absolut oder relativ gesehen höher sind als bei den Unternehmern, deren Suche bereits abgeschlossen ist.

---

<sup>31</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,01 (t-Test).

Abbildung 29: Auf Seiten der Eigentümer aufgetretene Probleme bei der Suche in Abhängigkeit davon, ob ein Nachfolger bereits gefunden wurde



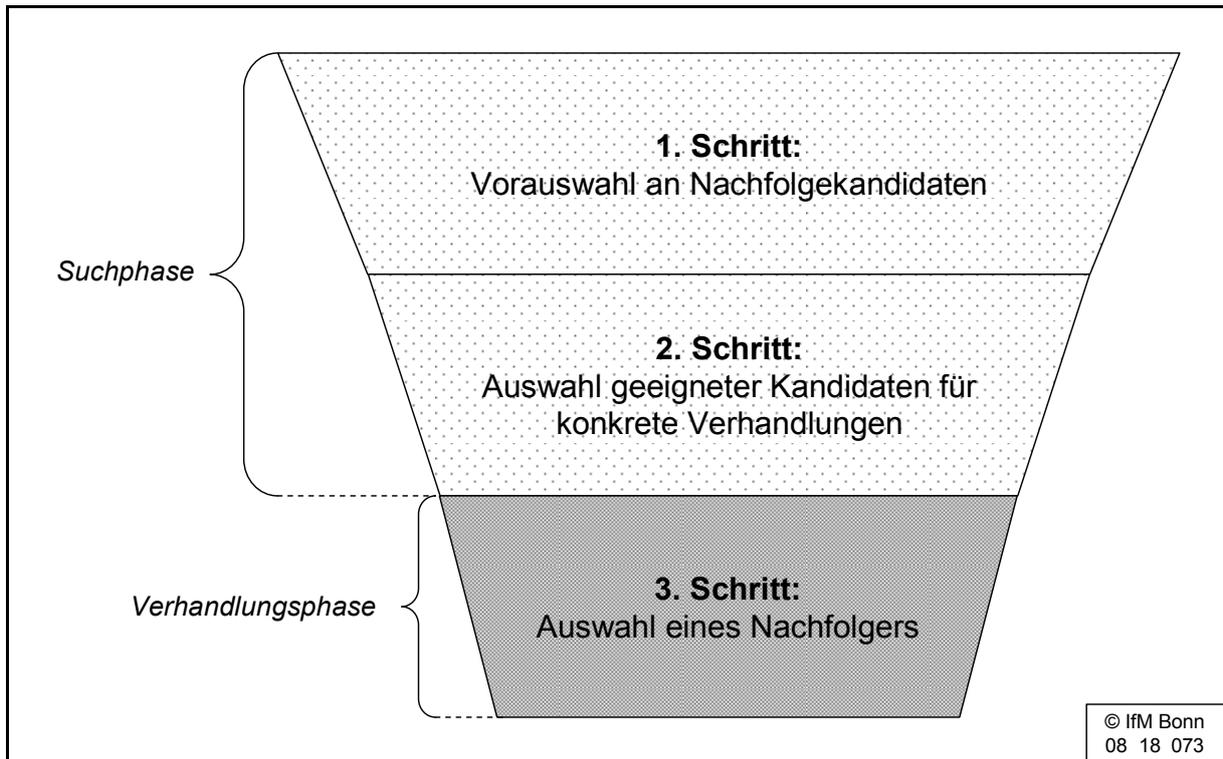
\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01 (t-Test).

Quelle: Befragung der Eigentümer.

## 5.2 Die Verhandlung mit potenziellen Nachfolgern

Das Matching von Eigentümern und Nachfolgern ist erst mit der Verhandlungsphase abgeschlossen (vgl. Abbildung 1 in Kapitel 2.1). In dieser zweiten Stufe des Matchings kommt es mit den in der Suchphase ausgewählten Kandidaten zu konkreteren Verhandlungen bspw. über den Verkaufspreis oder die Finanzierung. Im Idealfall steht am Ende dieser Verhandlungen der Nachfolger fest. Wir befinden uns somit im dritten Schritt des Auswahlprozesses (vgl. Abbildung 30).

Abbildung 30: Schritte bis zur Auswahl eines Nachfolgers



Von den 16,7 % der Eigentümer, die bereits einen Nachfolger gefunden haben, fanden 39 % im ersten Kandidaten den passenden.<sup>32</sup> Die restlichen 61 % mussten dagegen mit mindestens zwei Kandidaten verhandeln, bis der Nachfolger gefunden war.

83,3 % der Eigentümer befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung dagegen noch auf der Suche. Etwa 71 % von diesen Eigentümern waren schon mindestens einmal in der Verhandlungsphase. Sie konnten sich mit dem/den ausgewählten Kandidaten allerdings nicht einigen, weshalb sie gezwungen waren, die Suche erneut aufzunehmen.<sup>33</sup> Die übrigen 29 % befinden sich noch auf der Suche und sind überhaupt noch nicht in Verhandlungen eingetreten.

Um Anhaltspunkte für die Ursachen des unterschiedlichen Verlaufs der Verhandlungsphase der beiden Eigentümergruppen zu gewinnen, sollen im Folgenden Eigentümer, die die Suche erneut aufnehmen mussten, sowie die Ei-

<sup>32</sup> Hierbei handelt es sich nicht, wie zu vermuten nahe liegt, vornehmlich um Übernahmen durch Mitarbeiter (vgl. Tabelle 1 im Anhang).

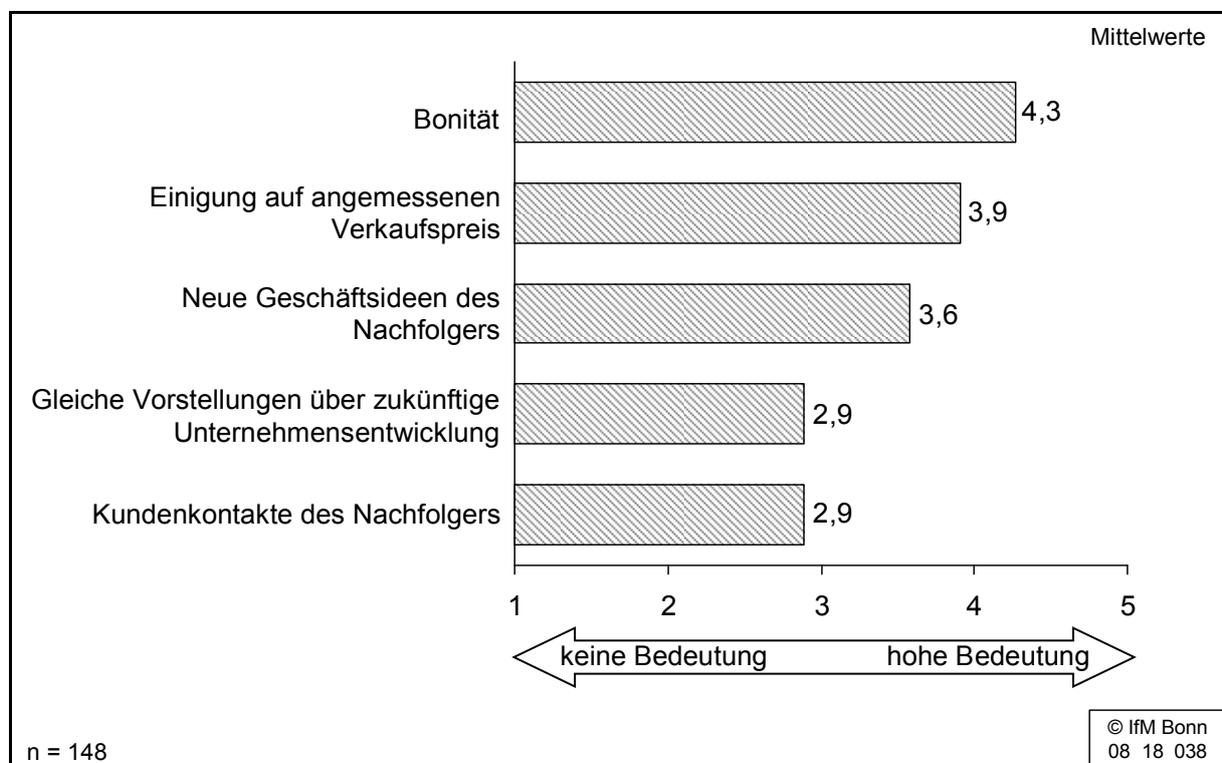
<sup>33</sup> Es ist zu vermuten, dass die tatsächliche Mißerfolgsrate im Verhandlungsprozess größer ist. Denn für die Befragung stehen nur Personen zur Verfügung, die ihre Suche fortgesetzt haben. Eigentümer, die ihre Suche aufgegeben haben, stehen i.d.R. für Befragungen nicht mehr zur Verfügung.

gentümer, die bereits einen Nachfolger gefunden haben, im Hinblick auf die an die Nachfolger angelegten Kriterien sowie die Probleme in dieser Phase des Matchings näher analysiert werden.

### 5.2.1 Anforderungen an den Nachfolger

Während in der Suchphase vornehmlich die berufliche Qualifikation der Nachfolgekandidaten eine Rolle spielte, werden in der Verhandlungsphase Kriterien bedeutsam, die auf die Realisierung eines Vertragsabschlusses ausgerichtet sind.

Abbildung 31: Anforderungen an geeignete Nachfolger in der Verhandlung



Quelle: Befragung der Eigentümer.

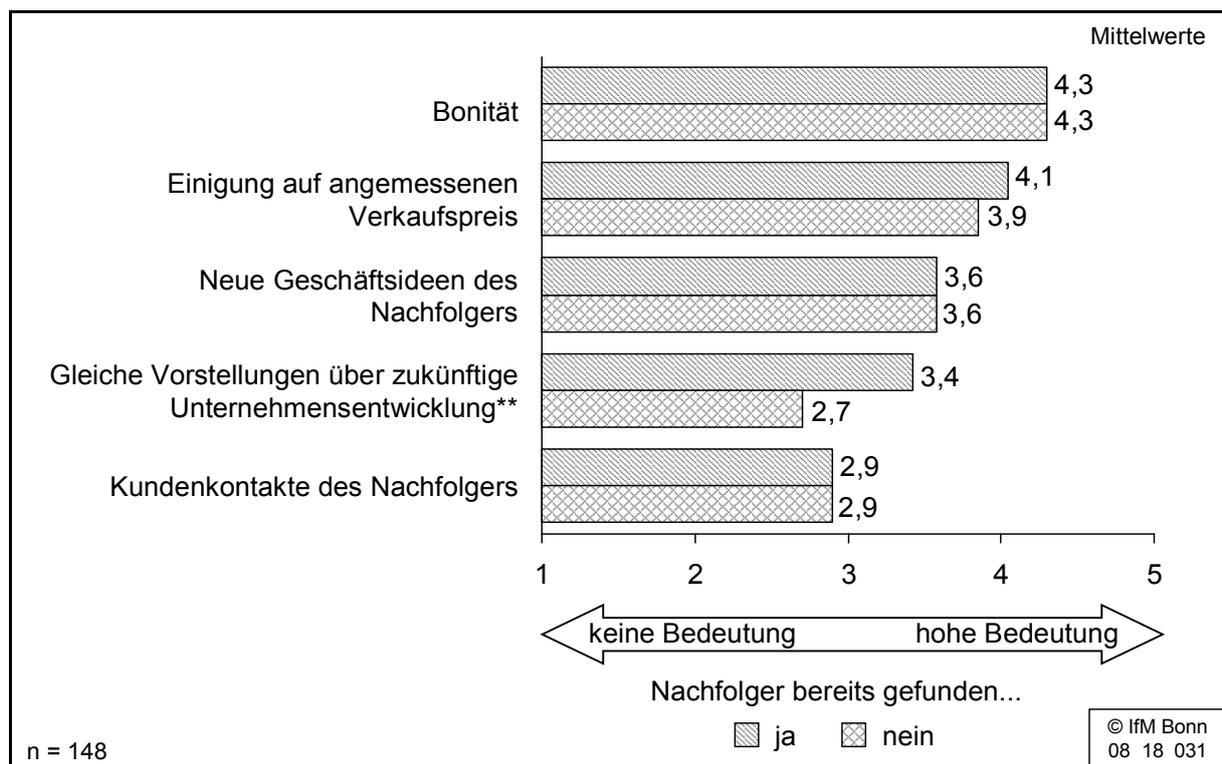
So stellt aus Sicht der befragten Eigentümer die Bonität des Nachfolgers mit einem Mittelwert von 4,3 das wichtigste Merkmal dar (vgl. Abbildung 31).<sup>34</sup> Weitere bedeutsame Auswahlkriterien in dieser Phase des Matchings sind die Einigung auf einen angemessenen Verkaufspreis sowie neue Geschäftsideen des Nachfolgers. Dagegen spielen die Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens sowie eigene Kundenkontakte des Nachfolgers

<sup>34</sup> Die Antwort des übergabeinteressierten Eigentümers wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=keine Bedeutung und 5=hohe Bedeutung.

eine weniger gewichtige Rolle bei der Entscheidung für einen Nachfolgerkandidaten.

Eine Gegenüberstellung der von Eigentümern mit und ohne Nachfolger angelegten Auswahlkriterien soll Aufschluss darüber geben, ob Eigentümer, die ihren Nachfolger noch nicht gefunden haben, andere Anforderungen an potenzielle Nachfolger gestellt haben als Eigentümer mit Nachfolger. Es zeigen sich dabei keine Unterschiede in den Anforderungen, die die beiden betrachteten Eigentümergruppen an die ausgewählten Nachfolgekandidaten stellen, bis auf eine Ausnahme (vgl. Abbildung 32): Das Kriterium "Gleiche Vorstellungen über zukünftige Unternehmensentwicklung" war für Eigentümer, die die Nachfolge bereits gelöst haben, bedeutsamer für die Auswahl des heutigen Nachfolgers als für die Eigentümer, die im Verhandlungsprozess bisher gescheitert sind (Mittelwerte: 3,4 ggü. 2,7).

Abbildung 32: Anforderungen an Nachfolger in der Verhandlung in Abhängigkeit davon, ob ein Nachfolger bereits gefunden wurde



\*\* Signifikanzniveau 0,01 (t-Test).

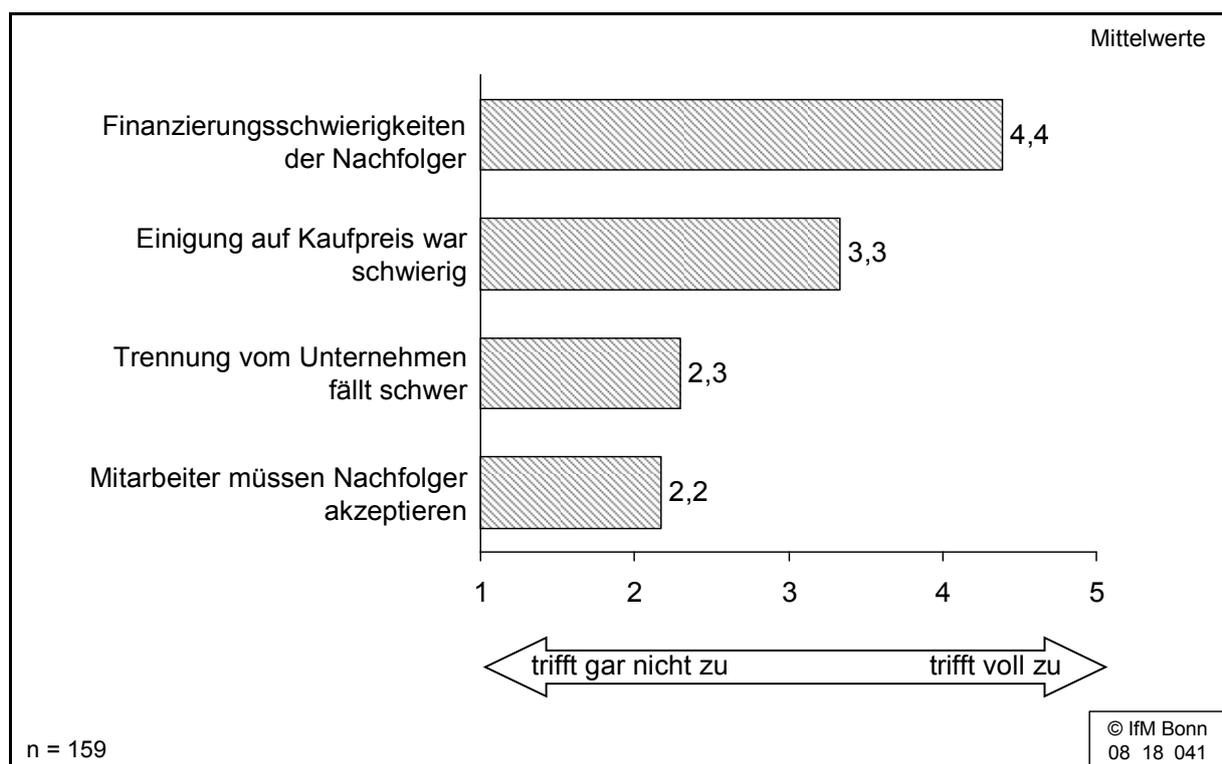
Quelle: Befragung der Eigentümer.

## 5.2.2 Probleme in der Verhandlung

Der Markt für Unternehmensverkäufe ist nicht nur intransparent, die zum Verkauf stehenden Unternehmen sind zudem inhomogen. Diese fehlende Homogenität hat insofern Auswirkungen auf die Verhandlungsphase, als sie die Bewertung des Unternehmens und damit die Kaufpreisfindung erschwert (vgl. KERKHOFF et al. 2004).

Entgegen unserer Vermutung wird die Verhandlung allerdings nicht am stärksten durch die fehlende Homogenität, sondern durch die Finanzierungsprobleme des Nachfolgers erschwert, wie Abbildung 33 zeigt.<sup>35</sup> Mit einigem Abstand folgt das Problem der Einigung auf einen Kaufpreis. Als von eher geringer Relevanz erweisen sich Schwierigkeiten bei der Trennung vom Unternehmen sowie die Akzeptanz des Nachfolgers durch die Mitarbeiter.

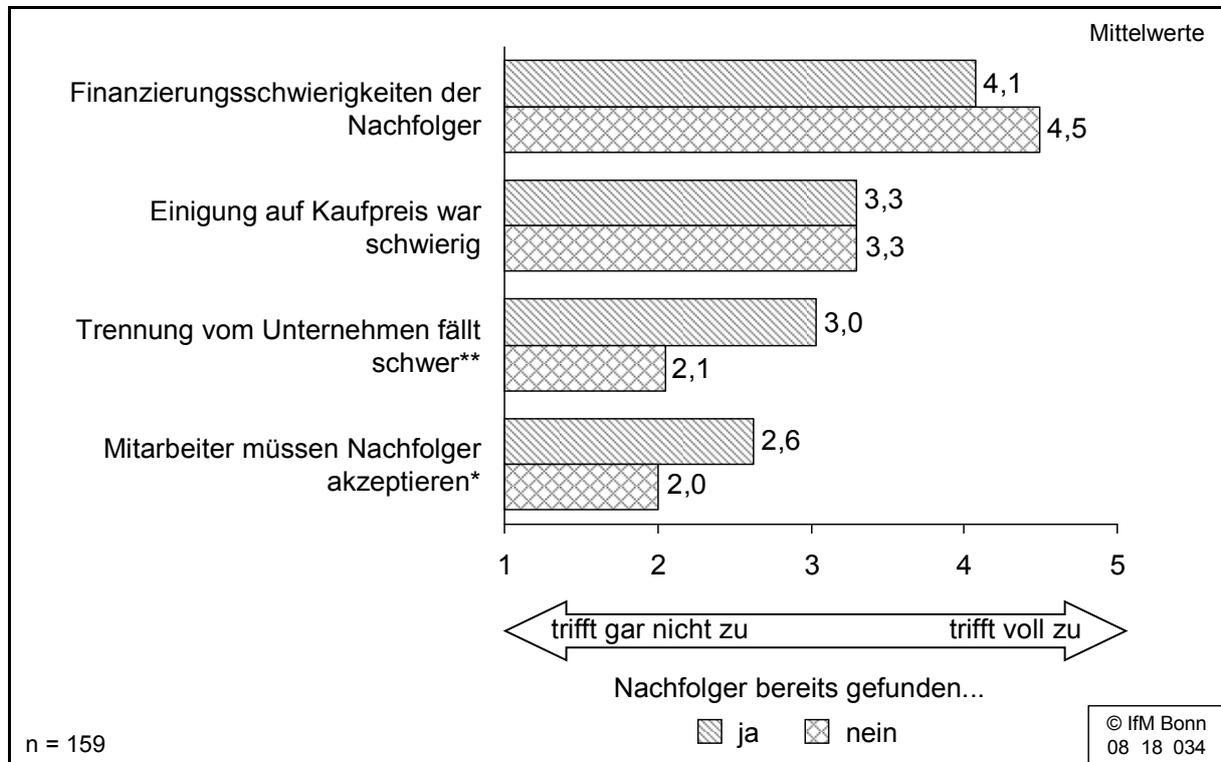
Abbildung 33: Auf Seiten der Eigentümer aufgetretene Probleme bei der Verhandlung



Quelle: Befragung der Eigentümer.

<sup>35</sup> Die Antwort des übergabeinteressierten Eigentümers wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=trifft gar nicht zu und 5=trifft voll zu.

Abbildung 34: Auf Seiten der Eigentümer aufgetretene Probleme bei der Suche in Abhängigkeit davon, ob ein Nachfolger bereits gefunden wurde



\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01 (t-Test).

Quelle: IfM Bonn Befragung der Eigentümer.

Die Vermutung, dass Eigentümer, die die Verhandlungsphase bisher nicht erfolgreich abschließen konnten, größere Probleme hatten als Eigentümer, die bereits einen Nachfolger gefunden haben, liegt nahe (vgl. Abbildung 34). Sie bestätigt sich, allerdings nicht für die beiden bedeutsamsten Probleme "Finanzierungsschwierigkeiten der Nachfolger" oder "Einigung auf einen Kaufpreis", sondern für die weniger bedeutsamen Probleme "Trennung vom Unternehmen fällt schwer" und "Mitarbeiter müssen Nachfolger akzeptieren". Die Akzeptanz des Nachfolgers durch die Mitarbeiter war für Eigentümer, die ihre Nachfolge gelöst haben, signifikant wichtiger als für Eigentümer, die nach erfolgloser Verhandlung wieder suchen (Mittelwerte 2,6 vs. 2,0). Auch die Trennung vom Unternehmen fällt denjenigen Eigentümern schwerer, die bereits einen Nachfolger haben, als denjenigen, die wieder suchen (Mittelwerte 3,0 vs. 2,1). Dieser Befund mag zunächst erstaunen. Führt man sich allerdings vor Augen,

dass nach Entscheidungen eine Phase des Bedauerns (Regret-Effekt) eintreten kann, wird er verständlich (vgl. WALSTER 1964).<sup>36</sup>

### **5.3 Weitere Einflussfaktoren auf das Finden eines Nachfolgers**

Ob ein Nachfolger bereits gefunden werden konnte oder nicht, liegt nicht ausschließlich in dem Vorgehen bei der Suche oder in der Verhandlung begründet. Vielmehr ist anzunehmen, dass sich die beiden Gruppen von Eigentümern in den Merkmalen ihrer zum Verkauf stehenden Unternehmen (z.B. Gewinnentwicklung oder Größe) ebenso wie in den Kontextfaktoren (der für die Suche aufgewendeten Zeit, der Zahl der kontaktierten Nachfolgekandidaten sowie der Anzahl geführter Verhandlungen) unterscheiden und diese Unterschiede ebenfalls einen Einfluss auf den Sucherfolg haben.

Die Gewinnentwicklung eines Unternehmens ist zweifellos ein Indikator für die Attraktivität eines Unternehmens und damit für die Chancen, einen Nachfolger für ein Unternehmen zu finden (vgl. MALONE 1989). C.p. dürfte ein Unternehmen mit positiver Gewinnentwicklung als attraktiver eingeschätzt werden und damit mit größerer Wahrscheinlichkeit einen Nachfolger finden als ein Unternehmen mit negativer Gewinnentwicklung. Bivariate Analysen bestätigen dies (vgl. Tabelle 3). Die Unternehmen der Eigentümer, die die Suche bereits abgeschlossen haben, weisen eine bessere Gewinnentwicklung in den letzten drei Jahren auf als die Unternehmen der noch suchenden Eigentümer.

Die Unternehmensgröße dürfte aus mehreren Gründen Einfluss auf den Sucherfolg haben. Erstens steigt mit zunehmender Anzahl von Mitarbeitern tendenziell die Zahl der Führungskräfte, die aufgrund ihrer genauen Kenntnisse des Unternehmens sowie ihrer Führungserfahrung als familienexterne Nachfolger grundsätzlich in Frage kommen (vgl. DALTON/KESNER 1983; DAVIS/HARVESTON 1998). Zweitens verfügen Eigentümer großer Unternehmen anders als Eigentümer kleiner Unternehmen i.d.R. sowohl über ausreichende finanzielle als auch zeitliche Ressourcen, um ihre Nachfolge zu planen und durchzuführen oder Berater zu beschäftigen, die den Übergabeprozess professionell planen und begleiten (vgl. CHAGANTI et al. 1991). Große Unter-

---

<sup>36</sup> Beim Regret-Effekt wird sich eine Person bewusst, dass sie mit ihrer Entscheidung für eine Alternative auf die nicht gewählte Alternative mit deren Vorteilen verzichten muss (vgl. FISCHER/WISWEDE 2002). Im zugrunde liegenden Fall wird sich der Alteigentümer bewusst, dass er mit seiner Entscheidung für den Verkauf des Unternehmens auf die Alternative, das Unternehmen selbst weiter fortzuführen, verzichtet.

nehmen sollten also Vorteile gegenüber kleinen Unternehmen bei der Suche haben. Drittens ist anzunehmen, dass die Größe des Unternehmens als Signal für seine Attraktivität dient und daher Eigentümer von großen Unternehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit einen Nachfolger finden. Der vermutete Unternehmensgrößeneffekt bestätigt sich. Gemessen an der Zahl der Beschäftigten sowie am Jahresumsatz waren Unternehmen von Eigentümern, die die Nachfolge gelöst haben, größer als Unternehmen von noch suchenden Eigentümern.

Die Wahrscheinlichkeit, einen Nachfolger zu finden, dürfte überdies mit der Zahl geführter Gespräche steigen. Wir vermuten deshalb, dass Eigentümer, deren Nachfolger bereits feststeht, sowohl mehr Nachfolgekandidaten kontaktiert als auch mehr Verhandlungen mit ausgewählten Kandidaten geführt haben als Eigentümer, die sich noch auf der Suche befinden. Ähnlich sollte es sich bei der aufgewendeten Zeit verhalten. Je mehr Zeit auf die Suche verwendet wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein für das Unternehmen passender Nachfolgekandidat in der Auswahl befindet. Diese Vermutungen bestätigen sich in der bivariaten Analyse nicht. Die in Tabelle ausgewiesenen Unterschiede sind statistisch nicht signifikant.

Tabelle 3: Merkmale der Unternehmen sowie Kontextfaktoren des Matchings von Eigentümern mit und ohne Nachfolger - Mittelwerte

	Nachfolger bereits gefunden ...	
	Ja	Nein
Zahl der Beschäftigten am 30.06.2007*	18	8
Umsatz im Jahr 2006 in €**	2.568.220	948.495
Gewinnentwicklung (vor Steuern) in den letzten drei Jahren <sup>1)***</sup>	2,9	2,3
Zahl kontaktierter Nachfolger	6,4	4,4
Anzahl geführter Verhandlungen	2,8	2,1
Zeitaufwand Suche in Monaten	14,3	15,8
n=402		

© IfM Bonn

<sup>1)</sup> 1=Stark gefallen, 3=Gleich geblieben und 5=Stark gestiegen

\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001 (t-Test).

Quelle: Befragung der Eigentümer.

Die bisher durchgeführten bivariaten Analysen geben erste Hinweise auf die Faktoren, die die Suche nach einem Nachfolger positiv oder negativ beeinflus-

sen. Einige dieser Faktoren könnten sich allerdings gegenseitig beeinflussen. Um diese Interdependenzen kontrollieren und gleichzeitig die Stärke des Einflusses der einzelnen Faktoren bestimmen zu können, wären multivariate Schätzungen erforderlich. Diese sind jedoch aufgrund einer großen Zahl fehlender Antworten bei den betreffenden Fragen leider nicht möglich.

#### **5.4 Zwischenfazit**

Eigentümer, die eine familienexterne Übergabe anstreben, beschreiten verschiedene Wege bei der Suche nach einem Nachfolger. Die Mehrheit der befragten Eigentümer lässt sich bei der Suche durch Dritte unterstützen, wobei Unternehmensberater und Kammern die Hauptansprechpartner sind. Dieses Ergebnis spiegelt vermutlich nicht die wahren Verhältnisse wider. Da die Adressen von solchen Dienstleistern stammen, dürfte ihr Anteilswert und damit ihre Bedeutung für die Suche überschätzt sein. Auffällig ist, dass viele Unternehmer die Nachfolgersuche nicht der Allgemeinheit publik machen. Stattdessen bitten sie Freunde, Bekannte bzw. Geschäftspartner um Mithilfe bei der Suche.

Eigentümer, die ihren Nachfolger bereits gefunden haben, nutzten andere Suchwege als Unternehmen, die sich noch auf der Suche befinden. Erste haben deutlich häufiger als letztere direkte Wege der Suche beschritten. Dieser Befund deutet weniger darauf hin, dass indirekte Wege weniger erfolgversprechend sind, sondern vielmehr darauf, dass Probleme bei der Suche häufig zur Nutzung indirekter Suchwege führen.

Wird die Erfolgsträchtigkeit eines Suchwegs daran gemessen, dass letztlich ein Nachfolger gefunden wurde, dann erweist sich die Direktansprache potenzieller Kandidaten am zielführendsten. Bei der Bewertung dieses Befundes gilt es sich vor Augen zu führen, dass die untersuchten Suchwege an unterschiedlichen Punkten im Verlauf der Nachfolgerauswahl ansetzen. Während bspw. ein Inserat dazu dient, zu einer ersten Auswahl an Nachfolgekandidaten zu gelangen, aus der dann weiter ausgewählt wird, wird dieser erste Schritt bei der Direktansprache übersprungen. Im Allgemeinen werden nur Kandidaten angesprochen, die bereits im Vorhinein als geeignet eingestuft wurden. Unter diesen Umständen ist die Wahrscheinlichkeit, einen passenden Nachfolger zu finden, höher als bei den anderen Suchwegen, auf denen Nachfolgerkandidaten eher zufällig gefunden werden und daher noch nicht auf Eignung vorselektiert sind.

Erschwert wird die Suche nach einem Nachfolger aus Sicht der befragten Eigentümer vor allem durch die hohen Kosten, die aus der Einschaltung von (privaten) Dienstleistern resultieren sowie das Fehlen von Anlaufstellen. Nicht überraschend, stimmen Eigentümer, die ihre Suche noch nicht abgeschlossen haben, diesen Aussagen in stärkerem Maße zu als Eigentümer, die bereits einen Nachfolger gefunden haben.<sup>37</sup> Weitere Unterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne Nachfolger zeigen sich im Hinblick auf die vom Eigentümer mit dem Verkauf des Unternehmens verfolgten Ziele. Unternehmer, die bereits über einen Nachfolger verfügen, verfolgten beim Verkauf des Unternehmens signifikant stärker unternehmensbezogene Ziele wie den Erhalt der Arbeitsplätze bzw. des Unternehmensnamens als Unternehmer, die noch nach einem Nachfolger suchen. Diese unterschiedlichen Zielsetzungen der beiden Eigentümergruppen führen dazu, dass die Eigentümer, die verstärkt unternehmensbezogene Ziele mit dem Verkauf ihres Unternehmens verfolgen, eher bereit sind, Zugeständnisse zu machen und deswegen schneller ihre Nachfolge regeln konnten.

Das endgültige Zusammenfinden von Eigentümer und Nachfolger findet i.d.R. nicht in der Such-, sondern in der sich anschließenden Verhandlungsphase statt. Dabei zeigt die Analyse, dass 71 % der befragten Eigentümer, die zum Zeitpunkt der Befragung noch nach einem Nachfolger gesucht haben, mindestens einmal in konkretere Verhandlungen eingetreten waren. Diese Verhandlungen sind jedoch gescheitert, weshalb sich diese Eigentümer erneut in der Phase der Suche befinden. Als größtes Problem im Verhandlungsprozess werden sowohl von den Eigentümern, die bis dato im Verhandlungsprozess gescheitert sind, als auch von den Eigentümern, die ihre Nachfolge bereits gelöst haben, die Finanzierungsprobleme der Nachfolgerkandidaten angesehen. Überhaupt unterscheiden sich diese beiden Gruppen von Eigentümern nicht signifikant im Hinblick auf die bedeutsamen Probleme in der Verhandlungsphase. Offenbar sind eher andere Faktoren dafür ursächlich, dass bisher kein Nachfolger gefunden wurde.

Diese Faktoren liegen - darauf deuten die bivariaten Analysen hin - vermutlich in den Unternehmensmerkmalen. So weisen Unternehmen, für die bereits ein

---

<sup>37</sup> Dass den Kosten der Vermittler eine so große Bedeutung beigemessen wird, könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Adressen vornehmlich von einem kostenpflichtigen Vermittler stammen und somit fast alle Befragten entsprechende Kosten zu tragen hatten. Die Bedeutung der Kosten der Vermittler könnte demnach überschätzt sein.

Nachfolger gefunden wurde, eine signifikant bessere Gewinnentwicklung in der Vergangenheit auf als die Unternehmen, die noch keinen Nachfolger haben. Sie sind zudem signifikant größer als letztere. Im Hinblick auf die für das Finden bedeutsamen Kontextfaktoren wie die für die Suche aufgewendete Zeit, die Zahl der gefundenen Nachfolgekandidaten sowie die Anzahl der geführten Gespräche zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen, die die Nachfolge gelöst haben und solchen, die noch nach einem Nachfolger suchen.

## **6. Das Finden eines Unternehmens - die Sicht der Übernehmer**

In den folgenden Kapiteln sollen abermals beide Stufen des Matchings näher betrachtet werden, allerdings diesmal aus Sicht der Übernahmeinteressierten. Anders als im vorangegangenen Kapitel werden hier neben den Angaben von 134 Übernahmeinteressierten, die noch suchen, und 71 Übernahmeinteressierten, die ein Unternehmen bereits übernommen haben, auch Angaben von 67 Übernahmeinteressierten einbezogen, die den Plan einer Unternehmensübernahme mittlerweile wieder aufgegeben haben.<sup>38</sup> Die Gründe für die Aufgabe der Übernahmepläne werden in Kapitel 6.3 analysiert.

### **6.1 Die Suche nach zur Übernahme geeigneten Unternehmen**

Sofern die übernahmeinteressierten Personen kein geeignetes Unternehmen zur Hand haben, stehen sie ebenso wie die Eigentümer vor der Notwendigkeit, nach einem geeigneten Unternehmen zu suchen.<sup>39</sup> Ziel der Suche ist es, zu einer Vorauswahl an Übernahmekandidaten zu gelangen, aus der dann in einem zweiten Schritt ein bzw. mehrere geeignete(r) Kandidat(en) für konkretere Verhandlungen ausgewählt werden (vgl. Abbildung 35).

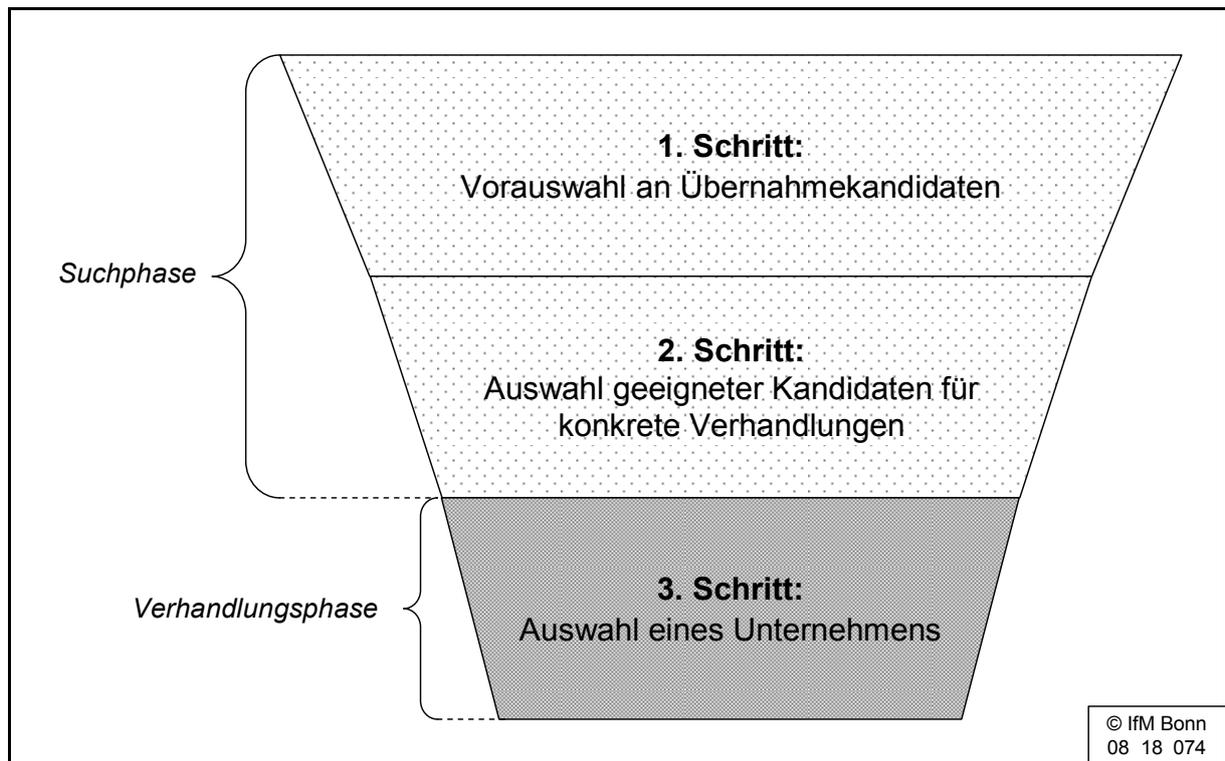
Die Fragen, wie Übernahmeinteressierte nach geeigneten Unternehmen suchen, welche Anforderungen sie an die Unternehmen stellen oder welche Probleme sie bei der Suche haben, wurden unseres Wissens bisher nicht empirisch untersucht. Dies soll im Folgenden erstmals geschehen.

---

<sup>38</sup> Neun Übernahmeinteressierte werden aus der Analyse ausgeschlossen, da sie angegeben haben, noch nicht aktiv nach Unternehmen zu suchen. Die Zahl der für die nachfolgende Analyse zur Verfügung stehenden Übernahmeinteressierten reduziert sich daher auf 272.

<sup>39</sup> Neben der Suche durch einen einzelnen Übernahmeinteressierten ist die Suche durch ein Team von Übernahmeinteressierten eine weitere Möglichkeit. Dieser Fall wird in der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet.

Abbildung 35: Schritte bis zur Auswahl geeigneter Übernahmekandidaten



### 6.1.1 Genutzte und erfolgreiche Wege bei der Suche

Wie die übergabeinteressierten Eigentümer können die übernahmeinteressierten Personen verschiedene direkte und indirekte Wege bei der Suche nach einem geeigneten Unternehmen beschreiten (vgl. Abbildung 36). Direkt ist der Suchweg dann, wenn sie übernahmeinteressierte Eigentümer auf ihr Interesse an einem Verkauf des Unternehmens ansprechen<sup>40</sup> oder von übergabeinteressierten Eigentümern selbst angesprochen werden. Es besteht aber auch die Möglichkeit, indirekt nach einem Unternehmen zu suchen, indem ein Inserat in Tages- oder Wochenzeitungen, Branchenmagazinen und im Internet aufgegeben oder Dritte eingeschaltet werden.

<sup>40</sup> Wenn Nachfolger übergabeinteressierte Eigentümer direkt ansprechen, kann dies ohne Kenntnis eines möglichen Interesses des Eigentümers an einer Nachfolge stattfinden. Es ist aber auch denkbar, dass durch Freunde, Bekannte, Geschäftsfreunde oder durch zuvor geschaltete Inserate ein Wissen des Nachfolgers um ein Interesse des Eigentümers an einer Nachfolge besteht.

Abbildung 36: Mögliche Suchwege nach einem Unternehmen für Übernahmeinteressierte

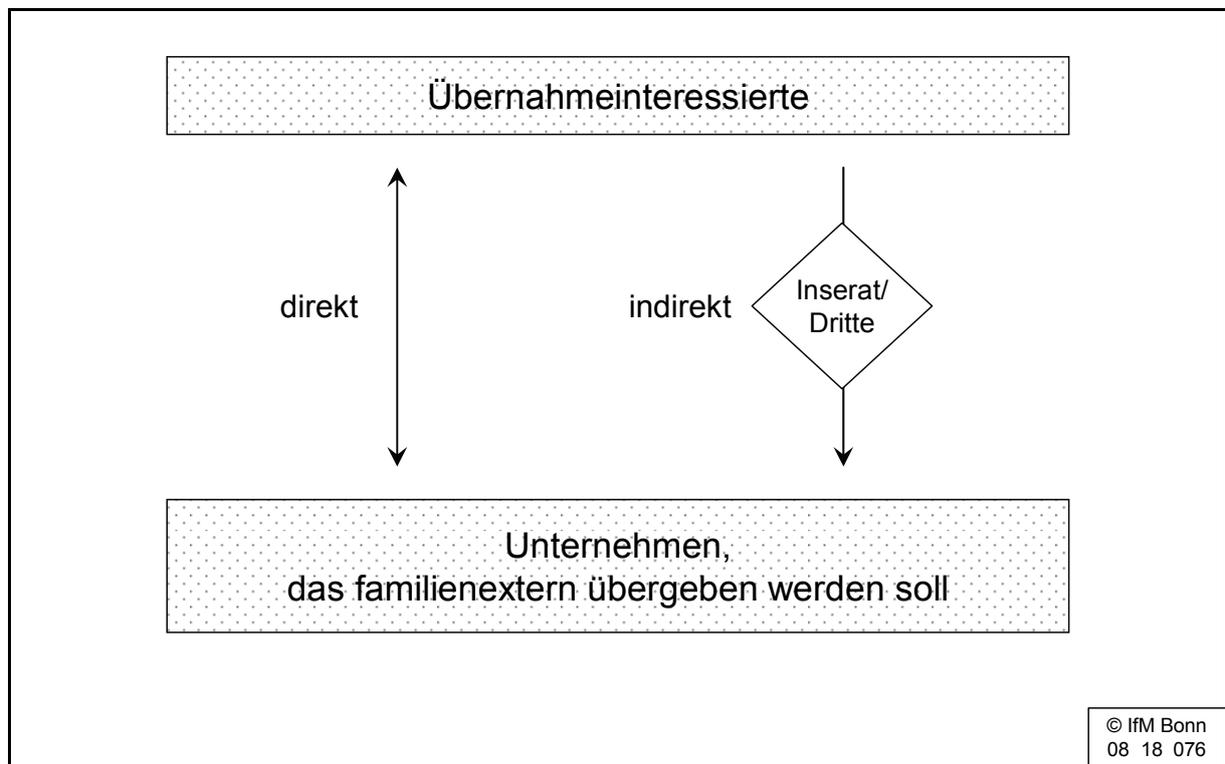
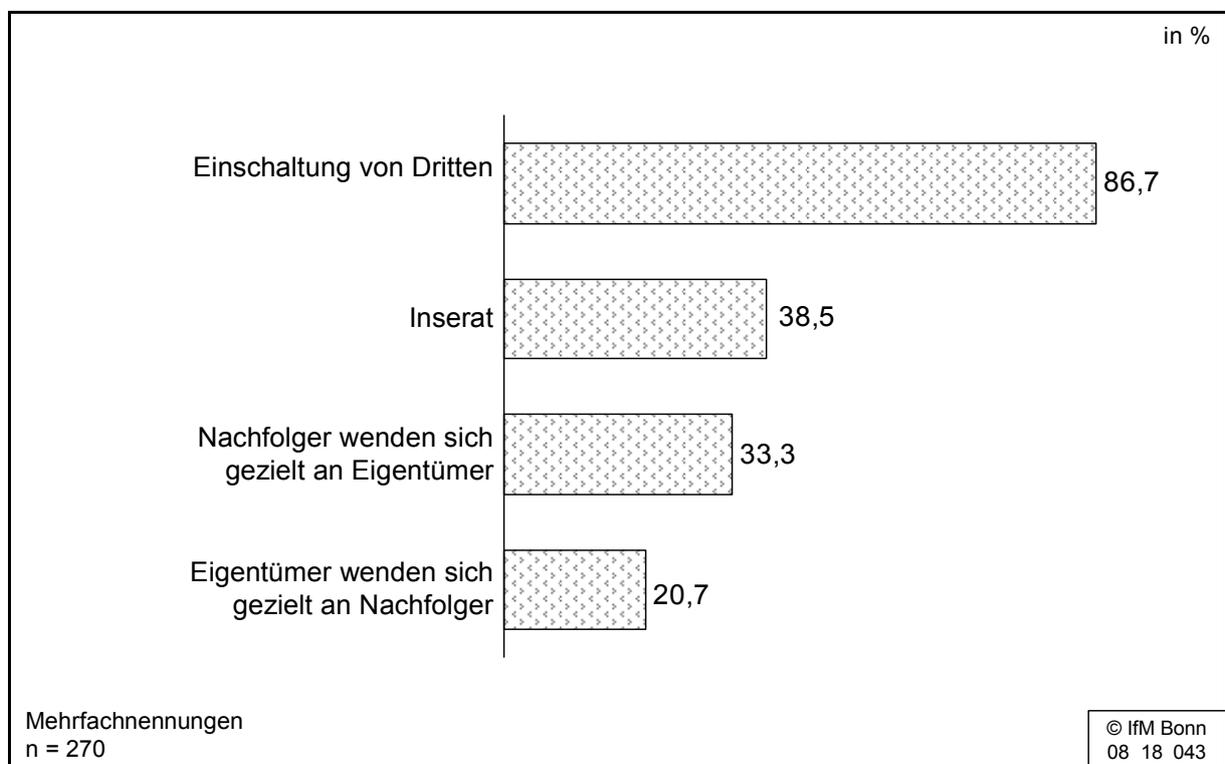


Abbildung 37: Genutzte Wege der Suche nach einem Unternehmen



Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

Die befragten übernahmeinteressierten Personen gehen bei der Nachfolgersuche ähnlich wie die Eigentümer vor (vgl. Kapitel 5.1.1). Im Durchschnitt beschreiten sie - wie auch die Gruppe der Eigentümer - zwei Suchwege. Die Einschaltung von Dritten ist mit 86,7 % ebenfalls der am häufigsten beschrittene Weg, wenngleich die Übernahmeinteressierten ihn noch häufiger nutzen als die befragten Eigentümer (vgl. Abbildung 37). Ähnlich häufig wie die Eigentümer schalten Übernahmeinteressierte ein Inserat (38,5 %) und sprechen Eigentümer geeigneter Unternehmen direkt an (33,3 %). Der umgekehrte Fall, dass Übernahmeinteressierte von Eigentümern angesprochen werden, kommt bei jedem fünften Übernahmeinteressierten vor – und damit häufiger als bei den Eigentümern.<sup>41</sup>

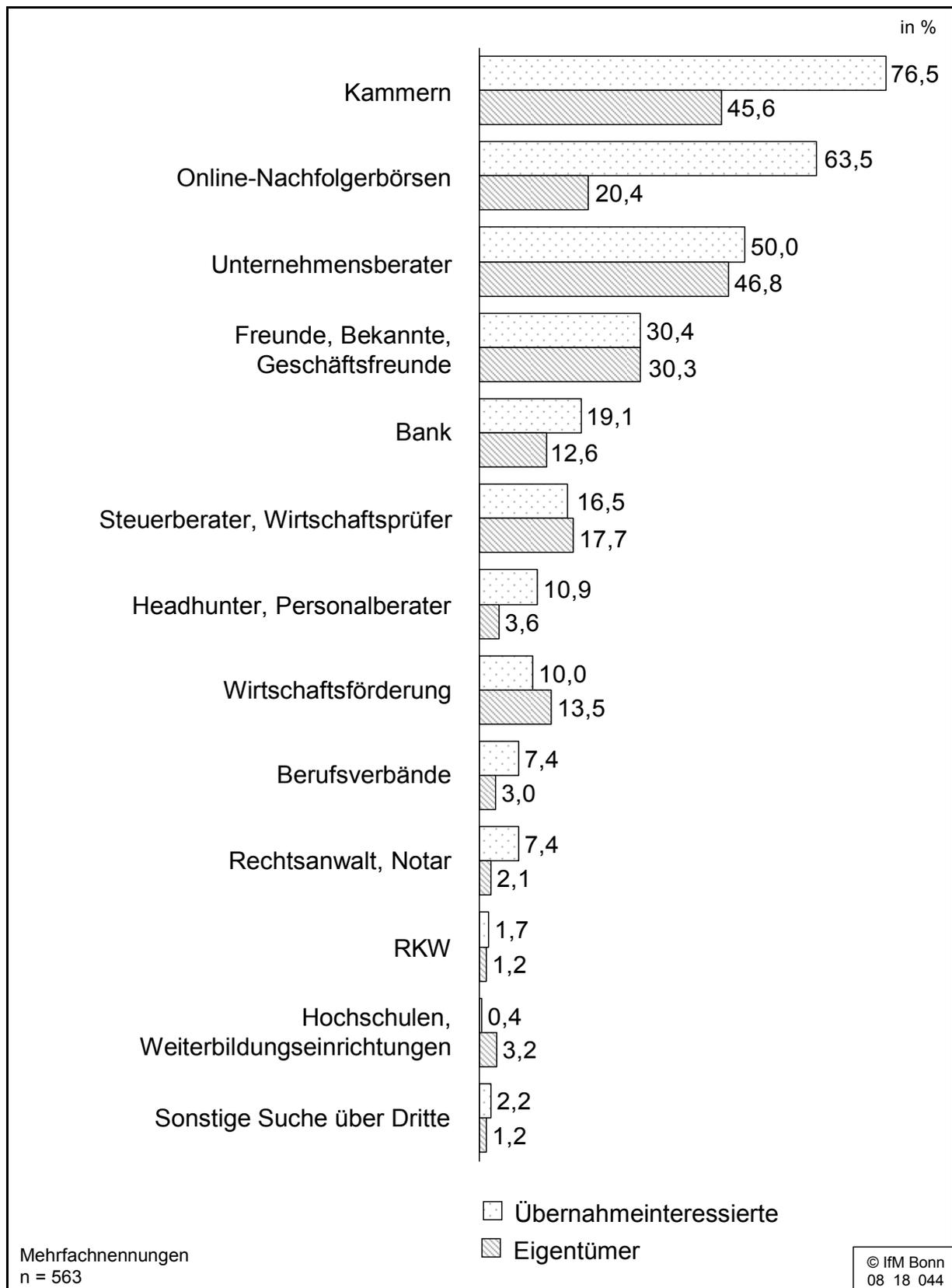
Von den insgesamt 272 befragten Übernahmeinteressierten haben 234 angegeben, dass sie Unterstützung von Dritten bei der Nachfolgersuche einholen.<sup>42</sup> Im Durchschnitt wenden sich die übernahmeinteressierten Personen an drei und damit an mehr Dienstleister-Gruppen als die befragten Eigentümer (Mittelwert: 2). Hauptansprechpartner bei der Nachfolgersuche sind Kammern und Online-Nachfolgerbörsen (vgl. Abbildung 38). Übernahmeinteressierte nehmen diese Gruppen von Dienstleistern somit deutlich häufiger in Anspruch als die Gruppe der Eigentümer. Unternehmensberater sowie das persönliche Netzwerk werden dagegen von beiden befragten Gruppen gleich häufig in Anspruch genommen. Dieser hohe Anteil der Kammern und der Unternehmensberater an den kontaktierten Dienstleistern muss vor dem Hintergrund, dass die Mehrzahl der Adressen von eben solchen Dienstleistern stammen, gesehen werden. Er dürfte demnach überschätzt sein. Das RKW oder Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen werden demgegenüber von den wenigsten Übernahmeinteressierten zur Unterstützung der Nachfolgersuche eingeschaltet.

---

<sup>41</sup> So werden Eigentümer nur in 12,5 % der Fälle von übernahmeinteressierten Personen angesprochen.

<sup>42</sup> Dass sich nicht alle der befragten Übernahmeinteressierten an Dritte wenden, obwohl alle verwendeten Adressen von Dritten stammen, kann darin begründet liegen, dass die Befragten zwar Kontakt zu den jeweiligen Dienstleistern aufgenommen haben, sich aber letztlich doch entschieden haben, auf eine Unterstützung der jeweiligen Institution bei der Nachfolgersuche zu verzichten.

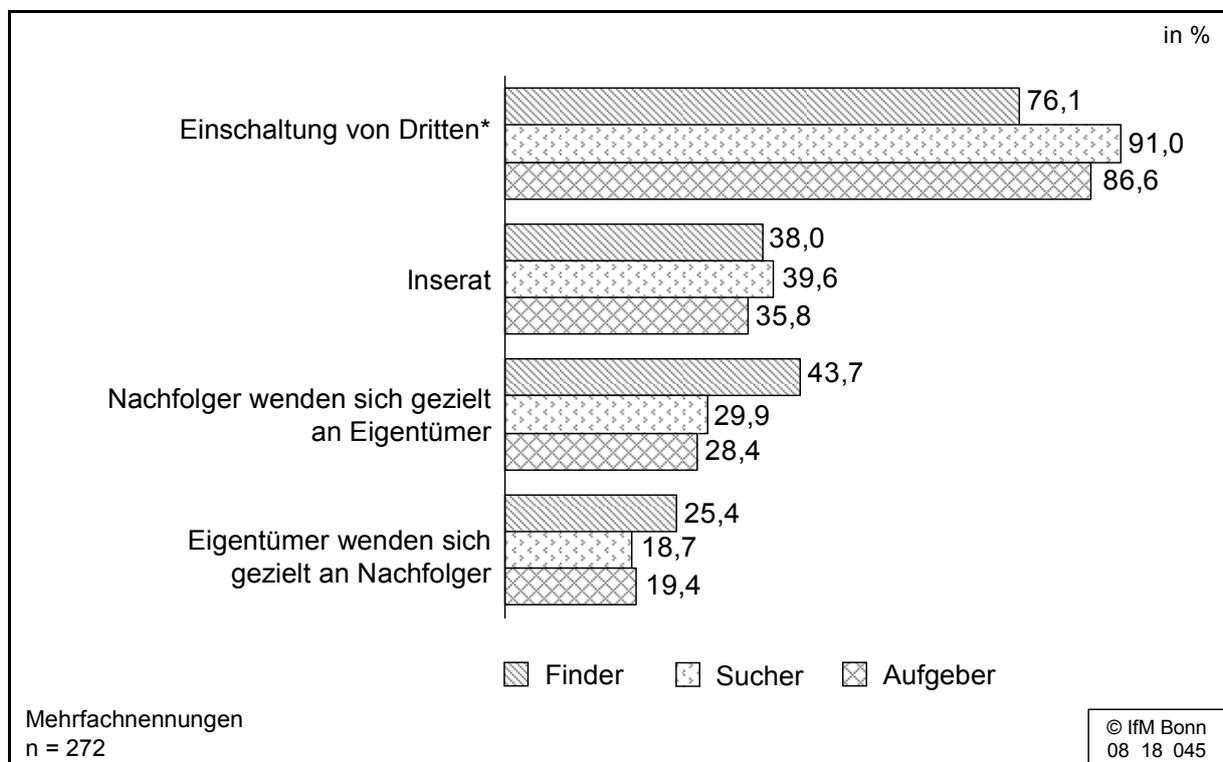
Abbildung 38: Von den Übernahmeinteressierten und den Eigentümern bei der Suche herangezogene Dienstleister im Vergleich



Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten sowie der Eigentümer.

Ein Vergleich der Suchwege von Übernahmeinteressierten, die bereits ein Unternehmen gefunden haben, mit jenen, die noch suchen oder die Suche mittlerweile aufgegeben haben, soll Aufschluss darüber geben, ob bestimmte Wege erfolversprechender sind als andere. Es zeigt sich, dass sich die drei Gruppen von Übernahmeinteressierten nicht unterscheiden, mit einer Ausnahme (vgl. Abbildung 39). Personen, die bereits ein zur Übernahme geeignetes Unternehmen gefunden haben, wandten sich seltener an Dritte als Übernahmeinteressierte, die sich noch auf der Suche nach einem geeigneten Unternehmen befinden oder die Suche bereits wieder aufgegeben haben (76,1 % vs. 91,0 % und 86,6 %). Am häufigsten wird dieser Suchweg von Personen genutzt, die sich zum Zeitpunkt der Befragung noch aktiv auf der Suche nach einem geeigneten Unternehmen befunden haben (91 %). Dieser Befund sollte weniger dahingehend interpretiert werden, dass die Einschaltung von Dritten ein besonders erfolversprechender Suchweg sei. Vielmehr scheint es so, dass die Hilfe Dritter häufiger dann in Anspruch genommen wird, wenn andere Suchwege nicht zum Erfolg führen.

Abbildung 39: Genutzte Suchwege in Abhängigkeit vom Status des Matchings



\* Signifikanzniveau 0,05 (Chi-Quadrat-Test).

Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

Bei der Wahl der zur Unterstützung herangezogenen Dritten unterscheiden sich die drei Gruppen von Übernahmeinteressierten lediglich in der Inan-

spruchnahme der Hilfe von Freunden, Bekannten und Geschäftsfreunden signifikant.<sup>43</sup> Während sich 41,2 % der Finder bei ihrer Suche durch diesen Personenkreis haben unterstützen lassen, liegt der entsprechende Anteil in der Gruppe der Sucher bei 31,4 %. Die Gruppe der Aufgeber hat sich mit 19 % am seltensten vom persönlichen Netzwerk unterstützen lassen.

Welcher der von den Übernahmeinteressierten genutzten Suchwege schließlich zum Finden des Unternehmens geführt hat, ist mit der soeben vorgenommenen Analyse noch nicht geklärt. Hierüber haben die Befragten gesondert Auskunft gegeben. Etwa 45 %, und damit der größte Anteil fanden ein geeignetes Unternehmen durch Unterstützung von Dritten (vgl. Abbildung 40). Beim vermittelnden Dritten handelte es sich in 31 % der Fälle um einen Unternehmensberater, in 24,1 % der Fälle um eine Online-Nachfolgerbörse sowie in 13,8 % der Fälle um Freunde, Bekannte und Geschäftsfreunde.<sup>44</sup> Bei gut jedem Fünften, der das Matching erfolgreich abgeschlossen hat, hat sich die direkte Ansprache von Eigentümern potenziell geeigneter Unternehmen als zielführend erwiesen. Gut jede sechste Übernahme kam auf dem umgekehrten Weg zustande, d.h. übergabeinteressierte Eigentümer wandten sich an die befragten Übernahmeinteressierten. Über ein Inserat konnten die wenigsten Übernahmeinteressierten ein geeignetes Unternehmen finden. Nichtsdestotrotz sind über diesen Suchweg 10 % der Übernahmen zustande gekommen.

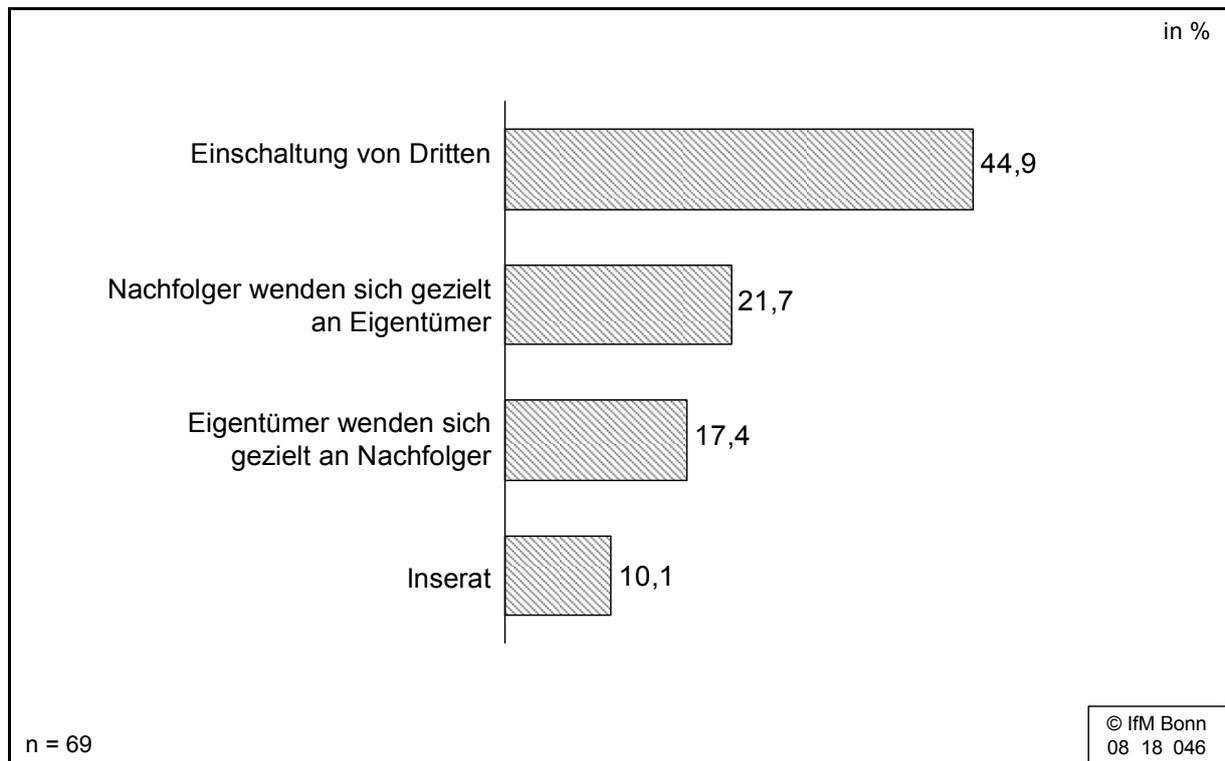
Damit unterscheiden sich die erfolgreichen Übernahmeinteressierten von den erfolgreichen Eigentümern. Letztere haben ihren Nachfolger am häufigsten mittels direkter Ansprache geeigneter Kandidaten gefunden (35 %). Es scheint für Eigentümer folglich eher möglich zu sein, direkt nach einem geeigneten Nachfolger zu suchen als für Übernahmeinteressierte nach einem geeigneten Unternehmen. Dies könnte darin begründet liegen, dass die Eigentümer ihre Suche selten publik machen, weswegen für Übernahmeinteressierte in nur sehr begrenztem Rahmen Möglichkeiten der direkten, zielführenden Kontaktaufnahme zu geeigneten Unternehmen bestehen.

---

<sup>43</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,05 (Chi-Quadrat-Test).

<sup>44</sup> Dieser Befund ist mit Vorsicht zu bewerten, da die Adressen der angeschriebenen Übernahmeinteressierten von einer Unternehmensberatung stammen. Die für diese Gruppe ermittelten Anteilswerte dürften ihren tatsächlichen Vermittlungserfolg überschätzen, während im Gegenzug der Beitrag der Übrigen tendenziell unterschätzt sein dürfte.

Abbildung 40: Suchwege, die zu einem Unternehmen geführt haben



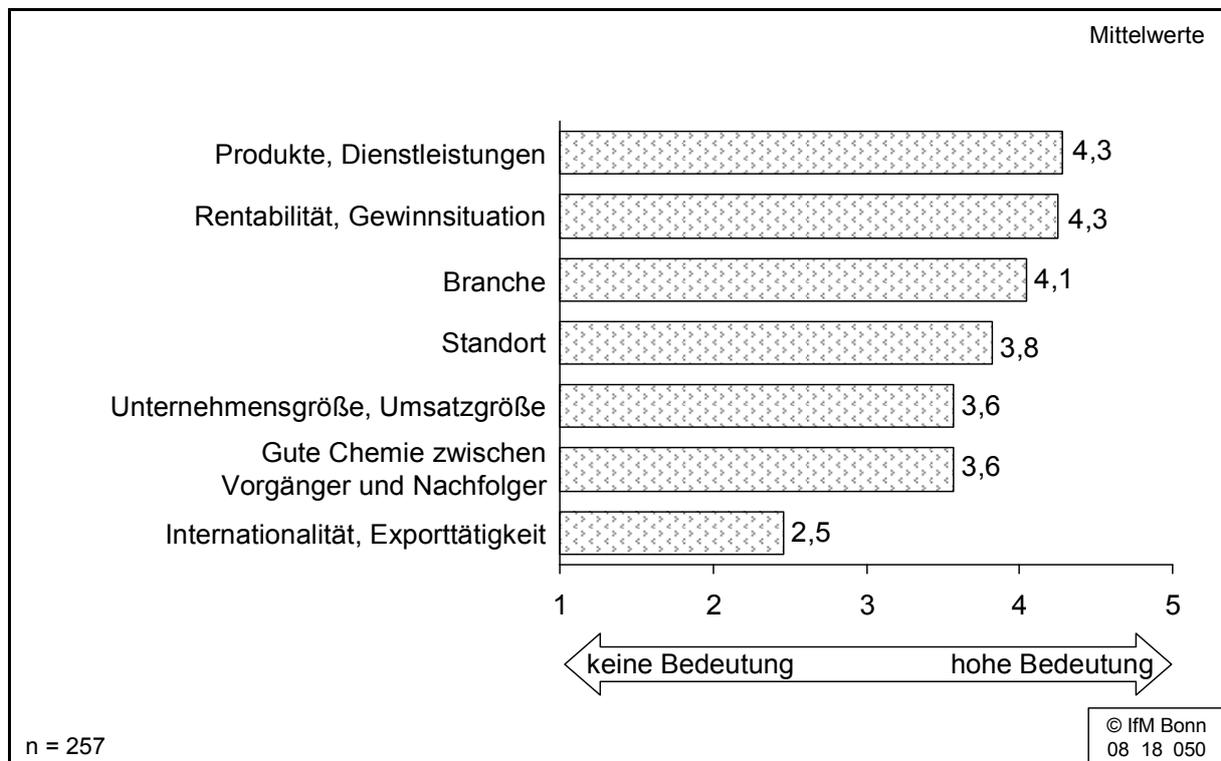
Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

### 6.1.2 Anforderungen an zu übernehmende Unternehmen

Übernahmeinteressierte werden i.d.R. nicht irgendein übernahmefähiges Unternehmen suchen, sondern ein zum persönlichen Hintergrund passendes. Die Befragungsergebnisse belegen dies auch (vgl. Abbildung 41). So sind mit einem Mittelwert von 4,3 allen Übernahmeinteressierten die Produkte und Dienstleistungen des gesuchten Unternehmens am wichtigsten.<sup>45</sup> Gleichbedeutend wie die Rentabilität und die Gewinnsituation des Unternehmens. Die Branche stellt das drittwichtigste Kriterium mit einem Mittelwert von 4,1 dar, gefolgt vom Standort, der Unternehmensgröße sowie der passenden Chemie zwischen beiden Parteien. Der Exporttätigkeit/Internationalität eines zur Übernahme anstehenden Unternehmens ist bei der Auswahl des Unternehmens dagegen eher von geringer Bedeutung (Mittelwert: 2,5).

<sup>45</sup> Die Antwort der übernahmeinteressierten Personen wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=keine Bedeutung und 5=hohe Bedeutung.

Abbildung 41: Bedeutung verschiedener Anforderungen bei der Auswahl geeigneter Unternehmen



Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

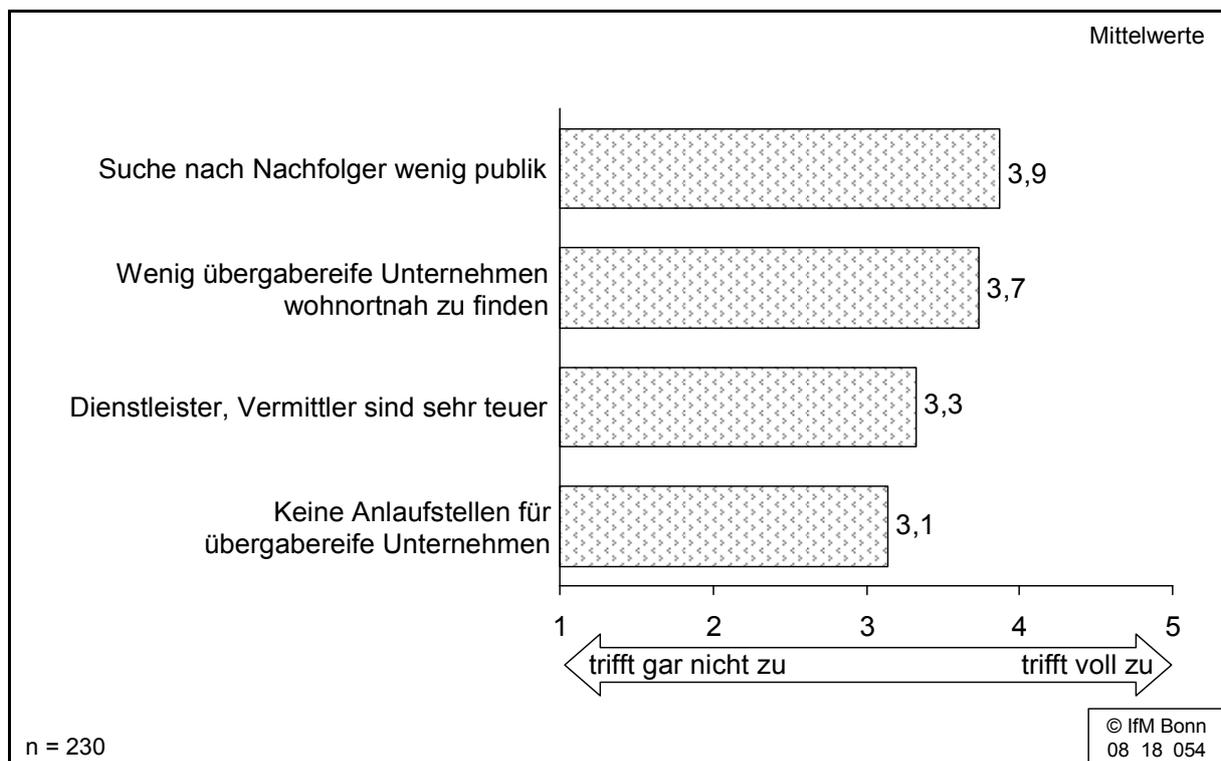
Es liegt nahe zu vermuten, dass Übernahmeinteressierte bisher noch nicht fündig geworden sind bzw. ihre Suche aufgegeben haben, weil sie möglicherweise zu hohe Anforderungen an die Unternehmen stellen bzw. gestellt haben. Diese Vermutung kann jedoch nicht bestätigt werden, denn ein Vergleich der drei Gruppen von Übernahmeinteressierten im Hinblick auf die bei der Suche an die Unternehmen angelegten Auswahlkriterien zeigt keine Unterschiede.

### 6.1.3 Probleme in der Suchphase

Der Kauf eines Unternehmens stellt im Allgemeinen für die Übernahmeinteressierten ein einmaliges Ereignis in ihrem Leben dar. Dieser Tatbestand gepaart mit der Intransparenz des Marktes für Unternehmensverkäufe sowie der Unübersichtlichkeit des Dienstleister-Marktes führt i.d.R. auch auf Seiten der Übernahmeinteressierten zu Problemen und Komplikationen bei der Suche. Dies gilt vermutlich in besonderer Weise für Privatpersonen, die i.d.R. nicht nur keine Erfahrung mit der Übernahme von Unternehmen haben, sondern auch über weniger finanzielle Ressourcen verfügen, um ihre Übernahme professionell planen und begleiten zu lassen.

Das größte Problem im Suchprozess mit einem Mittelwert von 3,9 liegt aus Sicht der Übernahminteressierten darin, dass die übergabeinteressierten Eigentümer ihre Suche nicht publik machen (vgl. Abbildung 43).<sup>46</sup> Dies korrespondiert mit den Antworten der Eigentümer (vgl. Kapitel 5.1.4), die ebenfalls die zu vermeidende Öffentlichkeit als eines der großen Probleme im Suchprozess angegeben haben. Als zweitgrößtes Problem nennen die Übernahminteressierten das Fehlen übergabefähiger Unternehmen in der Nähe ihres Wohnorts (Mittelwert: 3,7). Als weniger problematisch schätzen sie dagegen die Kosten für die Dienstleister ein. Die Problematik fehlender Anlaufstellen wird von den Übernahminteressierten mit einem Mittelwert von 3,1 ebenfalls als weniger gravierendes Problem im Suchprozess eingestuft.

Abbildung 43: Auf Seiten der Übernahminteressierten aufgetretene Probleme bei der Suche



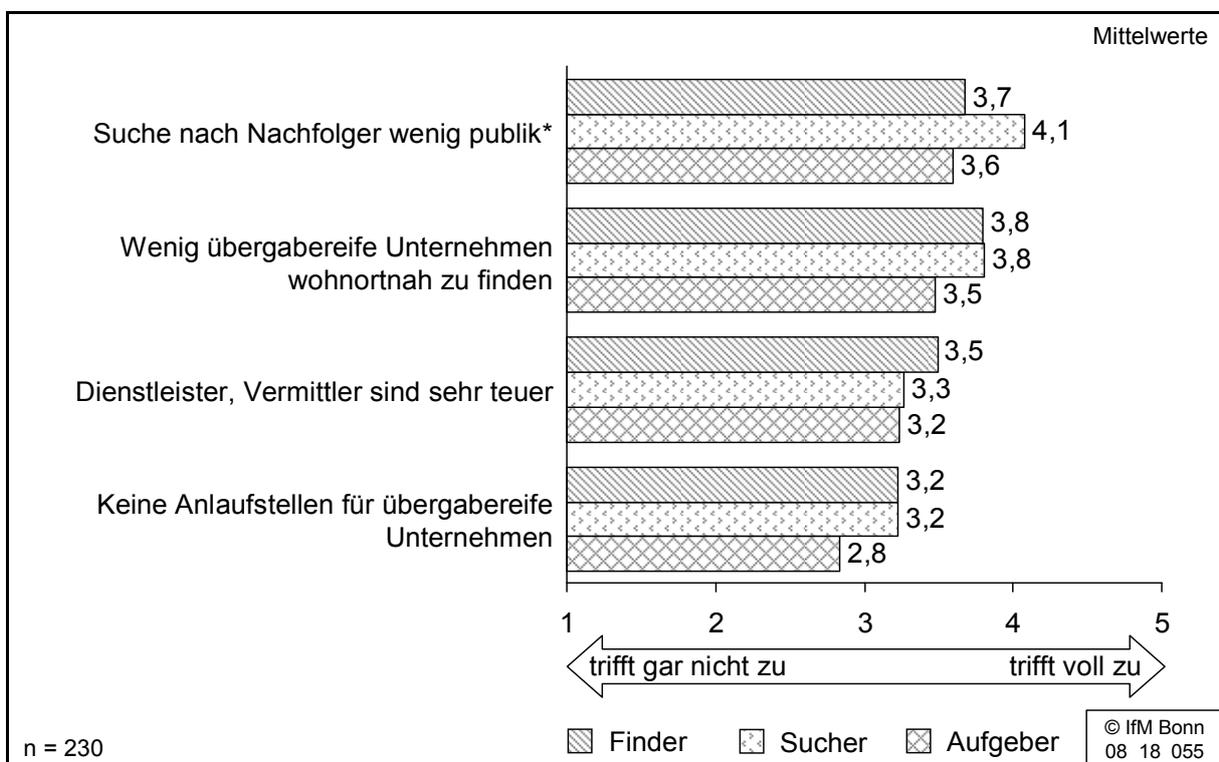
Quelle: Befragung der Übernahminteressierten.

Es stellt sich die Frage, ob bestimmte Probleme verstärkt bei denjenigen Übernahminteressierten aufgetreten sind, die noch suchen bzw. die Suche aufgegeben haben. Ein Vergleich zeigt, dass die drei Gruppen von Übernahminteressierten sich im Hinblick auf das größte Problem bei der Suche unter-

<sup>46</sup> Die Antwort der übernahminteressierten Personen wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=trifft gar nicht zu und 5=trifft voll zu.

scheiden (vgl. Abbildung 44). Ein signifikanter Unterschied besteht jedoch lediglich zwischen der Gruppe der Sucher und der der Aufgeber.<sup>47</sup> Übernahmeinteressierte, die noch suchen, stimmen mit einem Mittelwert von 4,1 der Aussage, dass die Suche durch die fehlende Publizität erschwert wird, stärker zu als Übernahmeinteressierte, die den Plan einer Unternehmensübernahme wieder aufgegeben haben (Mittelwert: 3,6). Die nicht öffentlich gemachte Suche der Eigentümer ist damit einer der Gründe dafür, dass sich die Gruppe der Sucher noch in der Suchphase befindet. Dass die Aufgeber die nicht öffentliche Suche der Eigentümer als geringeres Problem einschätzen als die Sucher, könnte darin begründet liegen, dass diese Gruppe Übernahmeinteressierter in geringerem Maße Probleme hatte, ein Unternehmen zu finden. Wie in Kapitel 6.2.2 gezeigt wird, waren die Aufgeber im stärkerem Maße mit Problemen in der Verhandlungsphase konfrontiert als die beiden anderen Gruppen. Demnach haben eher die Probleme in der Verhandlungs- denn jene in der Suchphase zur Aufgabe der Übernahmepläne geführt.

Abbildung 44: Auf Seiten der Übernahmeinteressierten aufgetretene Probleme bei der Suche in Abhängigkeit vom Status des Matchings



\* Signifikanzniveau 0,05 (Oneway-Anova).

Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

<sup>47</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,05 (Bonferroni).

Die eingangs angestellte Vermutung, dass bei Privatpersonen insbesondere die fehlende Erfahrung sowie fehlende finanzielle Ressourcen zu Problemen in der Suchphase führen, bestätigt sich ebenfalls. Unabhängig davon, ob Privatpersonen eine Übernahme unternehmensintern oder -extern planen, empfinden sie die Kosten, die mit der Einschaltung von Dienstleistern und Vermittlern verbunden sind, als ein größeres Problem als übernahmeinteressierte Unternehmer oder Investoren (Mittelwerte: 3,5 vs. 3,0).<sup>48</sup> Dabei ist die Wahrnehmung hoher Kosten vermutlich nicht nur das Resultat geringerer finanzieller Ressourcen, sondern auch fehlender Erfahrung bei der Suche. Mit anderen Worten: Aufgrund ihrer Unerfahrenheit haben Privatpersonen häufiger und mehr Probleme als Unternehmen oder Investoren, sie sind aber auch deswegen weniger in der Lage, die Probleme allein zu lösen. Infolgedessen sind sie häufiger auf eine Hilfe Dritter angewiesen, was mit entsprechenden Kosten verbunden ist.

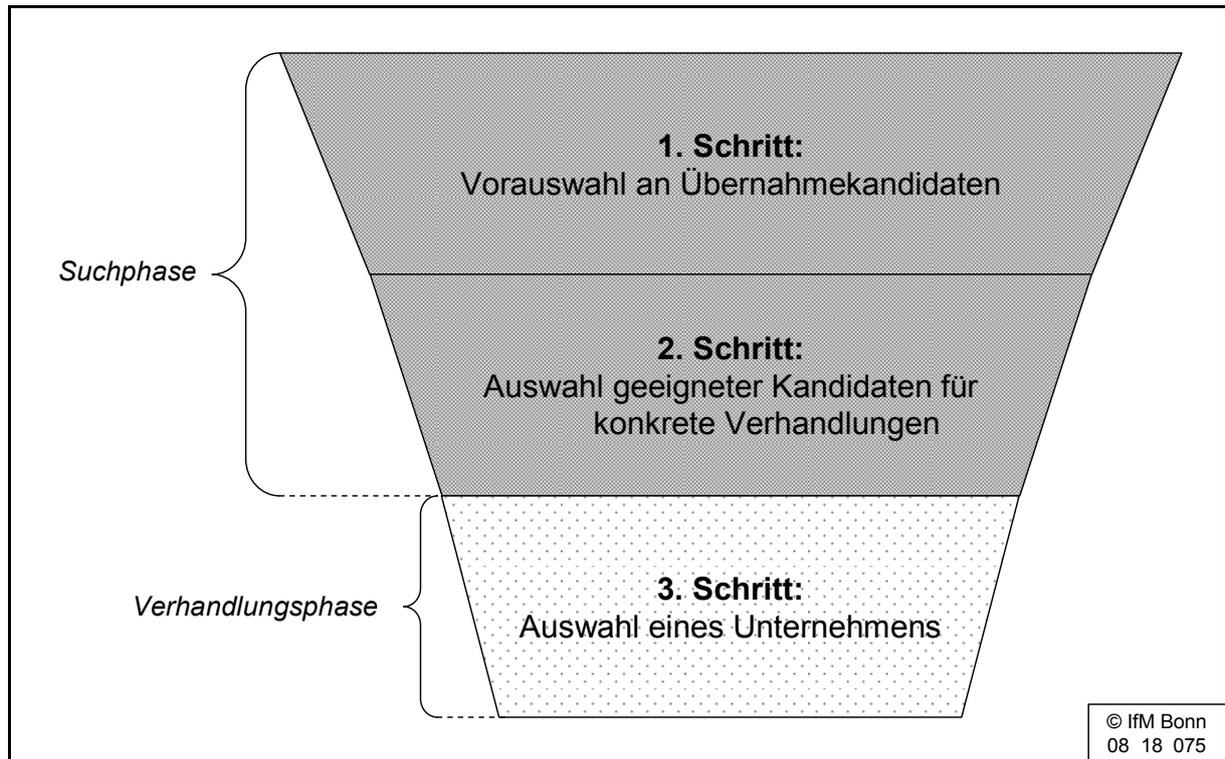
## **6.2 Verhandlung mit übergabeinteressierten Eigentümern**

Analog zu den Eigentümern findet auch das endgültige Zusammenfinden von übernahmeinteressierten Personen und übergabeinteressierten Eigentümern i.d.R. nicht in der Such-, sondern in der sich anschließenden Verhandlungsphase statt (vgl. Abbildung 2 in Kapitel 2.2). In dieser Stufe des Matchings werden mit den Eigentümern der als geeignet eingestuft Unternehmen konkretere Verhandlungen bspw. über den Verkaufspreis geführt. Idealtypisch wäre das Matching nach diesen Verhandlungsgesprächen mit dem Entschluss, einen Vertrag mit einem der Eigentümer zu schließen, abgeschlossen (vgl. Abbildung 45).

---

<sup>48</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,05 (t-Test).

Abbildung 45: Schritte bis zur Auswahl des passenden Unternehmens



Von den 71 befragten Übernahmeinteressierten, die zum Zeitpunkt der Befragung die Übernahmeverhandlungen bereits abgeschlossen hatten, konnten 32 % das passende Unternehmen im ersten Anlauf finden. Die restlichen 68 % mussten dagegen mit mindestens zwei Kandidaten verhandeln, um das jetzige Unternehmen zu finden.

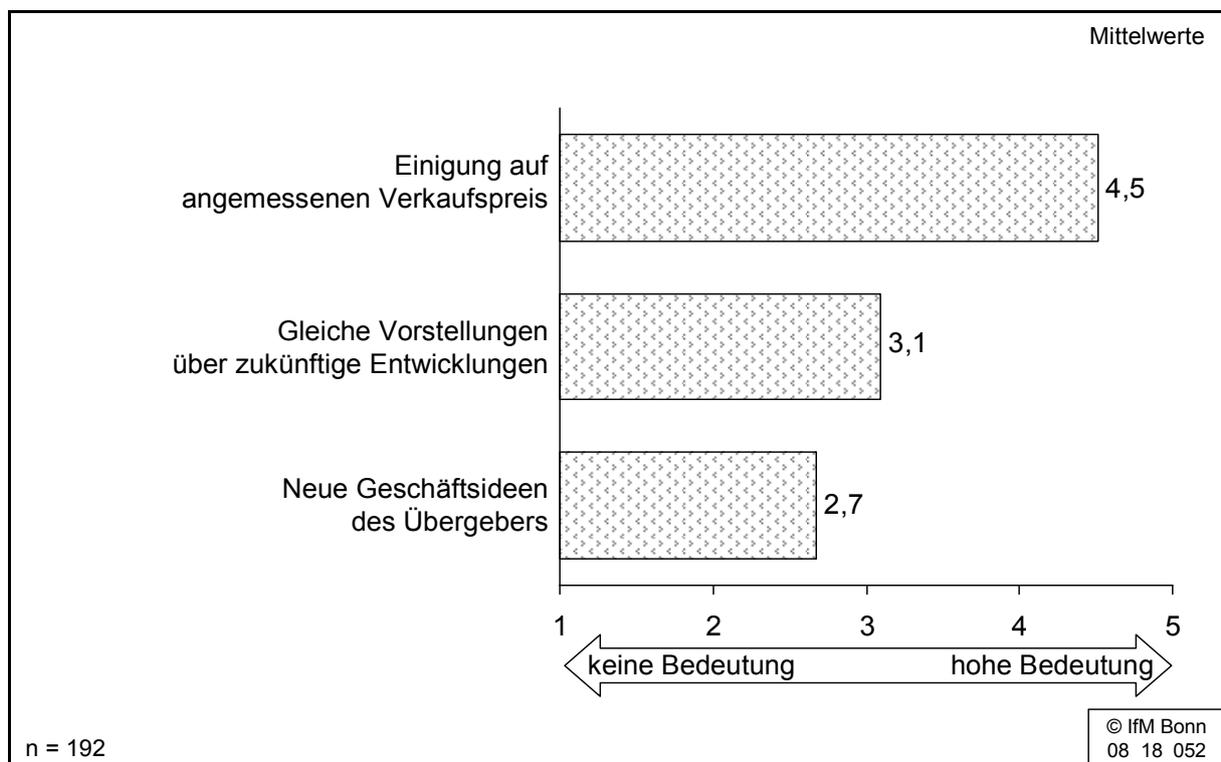
201 der befragten Übernahmeinteressierten befinden sich noch auf der Suche oder haben ihre Pläne aufgegeben. 84 % der noch Suchenden und 89 % der Aufgeber haben mindestens einmal Verhandlungen erfolglos abbrechen müssen. Die übrigen befinden sich noch auf der Suche und sind überhaupt noch nicht in Verhandlungen eingetreten oder haben ihre Suche, ohne jemals verhandelt zu haben, aufgegeben. Der Anteil derer, deren Übernahmeverhandlungen (zunächst) gescheitert sind, liegt in der Gruppe der Übernahmeinteressierten über dem in der Gruppe der Eigentümer.

Da letztlich nur diejenigen Auskunft über mögliche Probleme und Schwierigkeiten im Verhandlungsprozess geben, die bereits einmal mit einem Übernahmekandidaten verhandelt haben, werden im Folgenden lediglich die Übernahmeinteressierten betrachtet, die dieser Anforderung genügen.

### 6.2.1 Auswahlkriterien an das Unternehmen

In der Verhandlungsphase gilt es aus einer Vorauswahl geeigneter Unternehmen dasjenige auszuwählen, das übernommen werden kann. Hierbei spielen Aspekte wie neue Geschäftsideen des Übergebers für das Unternehmen, Einigung auf einen angemessenen Verkaufspreis sowie Übereinstimmung zwischen den Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens eine Rolle.

Abbildung 46: Auswahlkriterien an geeignete Unternehmen



Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

Größte Bedeutung messen die Übernahmeinteressierten mit einem Mittelwert von 4,5 der Einigung auf einen Kaufpreis zu (vgl. Abbildung 46).<sup>49</sup> Von geringerer Bedeutung sind dagegen übereinstimmende Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens (Mittelwert: 3,1) wie auch neue Geschäftsideen des Übergebers (Mittelwert: 2,7).<sup>50</sup> Der Einigung auf einen an-

<sup>49</sup> Die Antwort der übernahmeinteressierten Personen wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=keine Bedeutung und 5=hohe Bedeutung.

<sup>50</sup> Unter Sonstiges haben 13 Übernahmeinteressierte weitere, für sie bei der Auswahl des Unternehmens bedeutsame Faktoren angegeben. Fast die Hälfte hiervon gab an, dass eine Einarbeitung durch den Alteigentümer für sie von besonderer Bedeutung ist. Diese Unterstützung durch den Alteigentümer in der Nach-Übergabephase ist insofern nicht

gemessenen Kaufpreis maßen auch die Eigentümer eine hohe Bedeutung zu, wengleich sie die Bonität des Nachfolgers als noch bedeutsamer bewerteten.

Die Übernahmeinteressierten, die noch suchen oder die Suche aufgegeben haben, unterscheiden sich im Hinblick auf die untersuchten Auswahlkriterien nicht von jenen, die ein Unternehmen gefunden haben. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass andere Faktoren oder Probleme dafür verantwortlich sind, dass die Verhandlungsphase bei den drei betrachteten Gruppen von Übernahmeinteressierten so unterschiedlich verläuft.

### **6.2.2 Probleme bei der Verhandlung**

Der Anteil der Übernahmeinteressierten, deren Verhandlungen bisher erfolglos waren und daher die Suche erneut aufnehmen mussten, ist deutlich höher als der entsprechende Anteil auf Seiten der Eigentümer. Mit welchen Problemen die Übernahmeinteressierten während der Verhandlungen, egal ob erfolgreich abgeschlossen oder nicht, konfrontiert waren, darüber gibt Abbildung 47 Auskunft.

Es zeigt sich, dass die Einigung auf einen angemessenen Verkaufspreis das größte Problem in dieser Stufe des Matchings darstellt.<sup>51</sup> Alle anderen Probleme wie die mangelnde Fähigkeit des Alteigentümers, sich von seinem Unternehmen zu trennen (Mittelwert: 3,1), die Erschließung von Finanzquellen (Mittelwert: 2,9) oder die Akzeptanz des Nachfolgers durch die Mitarbeiter (Mittelwert: 2,7) werden von den befragten Übernahmeinteressierten als weniger problematisch erachtet.

Damit werden die von den Eigentümern als größtes Problem bewerteten "Finanzierungsprobleme auf Seiten der Übernahmeinteressierten" (Mittelwert: 4,4) von den Übernahmeinteressierten selbst als nicht so gravierend eingeschätzt. Warum diese Einschätzungen so sehr voneinander abweichen, kann nicht abschließend ergründet werden. Eine Ursache dürfte methodischer Natur sein und darin liegen, dass Finanzierungsprobleme häufiger zum direkten Abbruch von Übernahmeplänen führen. Übernahmeinteressierte, die ihre Übernahmepläne bereits wieder aufgegeben haben, gelangen daher selten in Be-

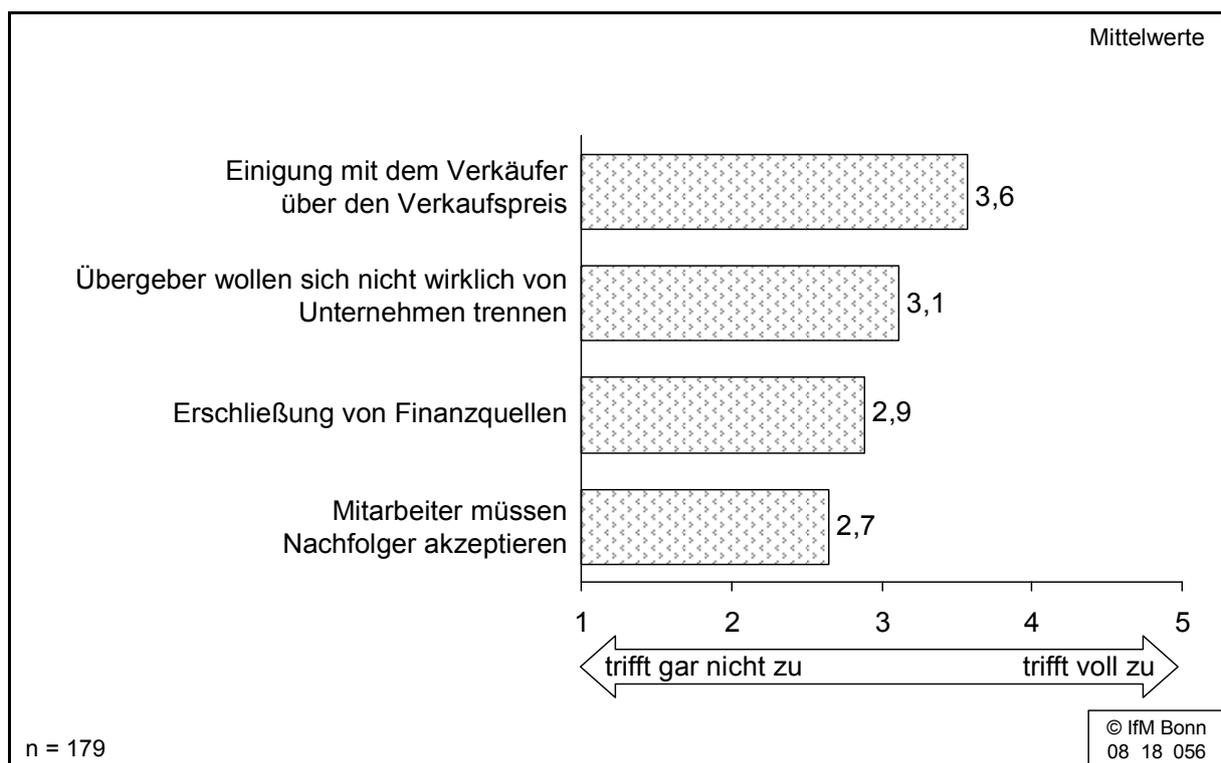
---

unwichtig, als sich der Nachfolger noch betriebsspezifisches Wissen aneignen muss. Diese sonstigen Kriterien wurden vornehmlich von Privatpersonen und Mitarbeitern genannt.

<sup>51</sup> Die Antwort der übernahmeinteressierten Personen wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=trifft gar nicht zu und 5=trifft voll zu.

fragungen wie der vorliegenden, und können ihre Probleme somit nicht zu Protokoll geben. Eine weitere Erklärung ist ebenfalls methodischer Natur. So ist zu beachten, dass die beiden Parteien nicht jeweils über ein und dieselbe Übernahmeverhandlung Auskunft geben. D.h., die befragten Eigentümer bewerten andere Übernahmeinteressierte als vom IfM Bonn befragt wurden. Die hieraus resultierenden Verzerrungen/Abweichungen dürften allerdings aufgrund der vergleichsweise großen Zahl der Befragten nicht allzu groß sein. Ergebnisse der Dienstleisterbefragung zeigen eine dritte Erklärung für die abweichenden Einschätzungen auf. So ist denkbar, dass die Übernahmeinteressierten die eigenen Finanzierungsprobleme im Vorfeld unterschätzen. Eine vierte Erklärung könnte schließlich auch sein, dass die Eigentümer aufgrund ihres begrenzten Einblicks in die Situation des Übernahmeinteressierten dessen Finanzierungsprobleme überschätzen.

Abbildung 47: Auf Seiten der Übernahmeinteressierten während der Verhandlung aufgetretene Probleme



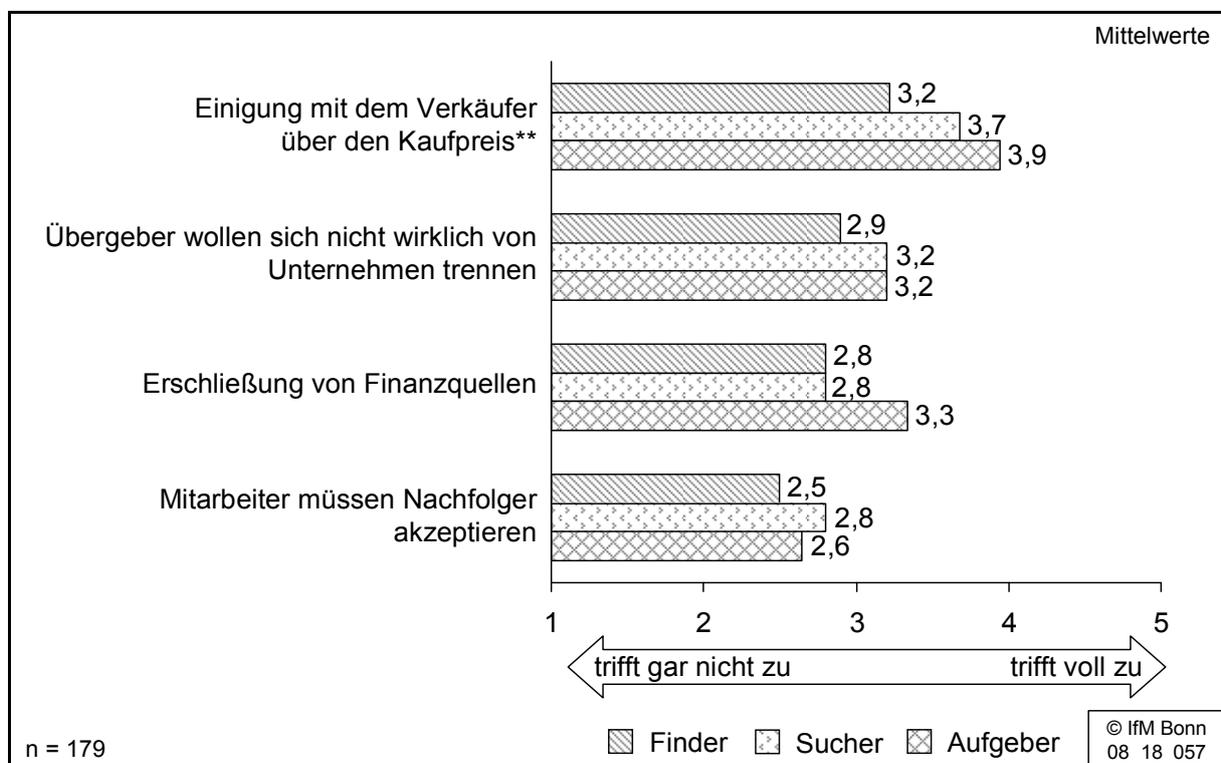
Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

Um Anhaltspunkte dafür zu gewinnen, warum die Verhandlungsphase der drei Gruppen von Übernahmeinteressierten unterschiedlich verläuft, werden diese einander gegenübergestellt. Abgesehen von dem als Hauptproblem eingeschätzten zeigen sich dabei keine signifikanten Unterschiede (vgl. Abbildung 48). Die Einigung auf den Kaufpreis stellt für die Gruppe der Aufgeber sowie

für die Gruppe der Sucher mit Mittelwerten von 3,9 bzw. 3,7 ein signifikant schwerer wiegendes Problem dar als für die Gruppe der Finder mit einem Mittelwert von 3,2.<sup>52</sup> Diese Diskrepanz ist damit einer der Gründe für den unterschiedlichen Verlauf der Verhandlung und damit den unterschiedlichen Stand des Matchings bei den drei betrachteten Gruppen.

Die in Kapitel 6.1.2 bestätigte Vermutung, dass Privatpersonen in der Suchphase größere Probleme hatten als Unternehmer oder Investoren, lässt sich für die Verhandlungsphase nicht bestätigen.

Abbildung 48: Auf Seiten der Übernahmeinteressierten während der Verhandlung aufgetretene Probleme in Abhängigkeit vom Status des Matchings



\*\* Signifikanzniveau 0,01 (Oneway-Anova).

Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

### 6.3 Gründe für die Aufgabe der Übernahmepläne

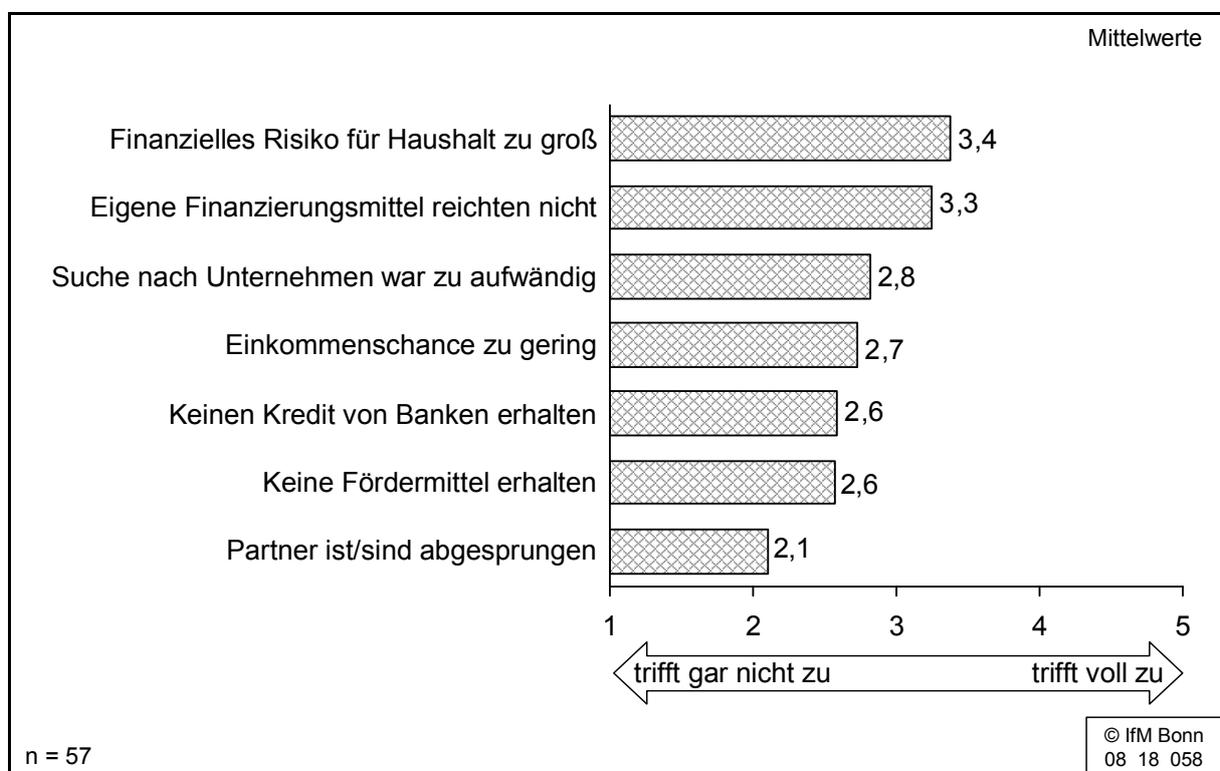
Die bisher durchgeführten Analysen haben bereits eine Reihe von Problemen herauskristallisieren können, die während des Matchingprozesses auftreten.

<sup>52</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei mindestens 0,05 (Bonferroni). Die Einschätzungen der Gruppe der Sucher sowie der der Aufgeber unterscheiden sich in bezug auf dieses Problem nicht signifikant.

Weitere Aufschlüsse verspricht eine Analyse der Gründe, die zur Aufgabe der Übernahmepläne geführt haben (vgl. Abbildung 49).

Demnach kommt dem wahrgenommenen finanziellen Risiko für den Haushalt mit einem Mittelwert von 3,4 die größte Bedeutung zu.<sup>53</sup> Gefolgt von nicht ausreichenden finanziellen Mitteln mit einem Mittelwert von 3,3. Alle anderen abgefragten Gründe wurden als eher nicht bedeutsam für die Aufgabe des Übernahmeplans bewertet.

Abbildung 49: Gründe für die Aufgabe des Plans, ein Unternehmen zu übernehmen



Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

#### 6.4 Merkmale der erfolgreichen Übernahmeinteressierten

Ob ein Unternehmen bereits gefunden werden konnte oder nicht, liegt nicht ausschließlich in dem jeweiligen Vorgehen der Übernahmeinteressierten (Suchwege, Anforderungen usw.) begründet. Vielmehr ist anzunehmen, dass die Herkunft der Übernahmeinteressierten ebenso Einfluss darauf hat wie die

<sup>53</sup> Die Antwort der übernahmeinteressierten Personen, die mittlerweile keine Unternehmensübernahme mehr anstreben, wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=trifft gar nicht zu und 5=trifft voll zu.

Kontextfaktoren (die für die Suche aufgewendete Zeit, die Zahl der kontaktierten Eigentümer sowie die Anzahl geführter Verhandlungen).

Die Herkunft des Übernahmeinteressierten ist insofern bedeutsam, als sie Faktoren wie die finanziellen und zeitlichen Ressourcen beeinflusst. So ist zum Beispiel anzunehmen, dass Unternehmer im Vergleich zu Privatpersonen über größere finanzielle und zeitliche Ressourcen verfügen (bspw. durch den Einsatz von Mitarbeitern), um die Übernahme zu planen und durchzuführen oder ggf. Berater zu beschäftigen, die den Übernahmeprozess professionell planen und begleiten. Beide Umstände führen c.p. dazu, dass der Plan einer Übernahme für Unternehmer leichter zu realisieren ist als für Privatpersonen (vgl. Tabelle 4). So finden sich unter den Übernahmeinteressierten, die bereits ein Unternehmen gefunden haben, überproportional viele Unternehmer/Investoren, während sich im Gegenzug in der Gruppe der Sucher und Aufgeber überproportional viele Privatpersonen finden.

Tabelle 4: Merkmale von Übernahmeinteressierten sowie Kontextfaktoren des Matchings in Abhängigkeit vom Status des Matchings

	Status des Matchings...		
	Finder	Sucher	Aufgeber
Anteil Privatpersonen (in %) <sup>***</sup>	45,6	73,8	70,7
Anteil Unternehmer/Investoren (in %) <sup>***</sup>	54,4	26,2	29,3
Zahl kontaktierter Nachfolger	14,0	14,2	7,7
Anzahl geführter Verhandlungen	6,5	4,1	3,2
Zeitaufwand Suche in Monaten	14,4	15,9	15,2
n=256			

© IfM Bonn

<sup>\*\*\*</sup> Signifikanzniveau 0,001 (Chi-Quadrat-Test).

Quelle: Befragung der Übernahmeinteressierten.

Gleichzeitig könnte man vermuten, dass der Erfolg des Matchings auch mit der Zahl geführter Gespräche zusammenhängt. D.h., Übernahmeinteressierte, die ein Unternehmen bereits übernommen haben, sollten sowohl mehr Unternehmen kontaktiert sowie mehr Verhandlungen mit ausgewählten Kandidaten geführt haben als Übernahmeinteressierte, die sich noch auf der Suche befinden bzw. die Suche mittlerweile wieder aufgegeben haben. Analog müsste es sich bei der aufgewendeten Zeit verhalten. So sollten Übernahmeinteressierte, die bereits ein Unternehmen übernommen haben, länger gesucht haben als Über-

nahmeinteressierte, die noch suchen bzw. ihre Suche aufgegeben haben. Diese Vermutungen lassen sich jedoch empirisch nicht bestätigen. Der Sucherfolg wird demnach durch andere Faktoren bestimmt – wie bspw. der Herkunft des Übernahmeinteressierten.

Die Herkunft der Übernahmeinteressierten hat offenbar keinen unwesentlichen Einfluss darauf, ob ein Unternehmen gefunden werden kann oder nicht. Um die Bedeutung dieser Einflüsse im Vergleich zu anderen Merkmalen wie bspw. den Suchwegen überprüfen zu können, wären detailliertere Informationen über die übernahmeinteressierten Personen wie zum Beispiel deren zeitliche und finanzielle Ressourcen erforderlich. Diese liegen nicht vor.

## **6.5 Zwischenfazit**

Die Analysen zeigen, dass Übernahmeinteressierte am häufigsten indirekte Wege der Unternehmenssuche nutzen. Die Suche über Dritte ist der von den Übernahmeinteressierten am häufigsten beschrittene Weg. Die noch suchenden Übernahmeinteressierten schalten Dritte dabei signifikant häufiger ein als Übernahmeinteressierte mit gelöster Übernahme. Die Hilfe Dritter wird demnach offenbar häufiger dann in Anspruch genommen, wenn andere Suchwege nicht zum Erfolg führen. Hauptansprechpartner der befragten Übernahmeinteressierten waren dabei Kammern und Online-Unternehmensbörsen wie nextchange.

Nicht überraschend haben Übernahmeinteressierte am häufigsten mit Hilfe Dritter ein Unternehmen gefunden und übernommen. Für Übernahmeinteressierte ist es offenbar nur schwer möglich, über direkte Suchwege ein zu übernehmendes Unternehmen zu finden. Dies liegt u.a. darin begründet, dass die Eigentümer ihre Suche selten publik machen, so dass Übernahmeinteressierte eher mittels professioneller Hilfe als durch eigene Suchanstrengungen ein geeignetes Unternehmen finden.

Dieser Befund wird durch die Probleme, die in der Suchphase auftreten, gestützt. Demnach betrachteten Übernahmeinteressierte die fehlende Öffentlichkeit der Nachfolgersuche der Eigentümer als größtes Problem bei der Suche. Signifikante Unterschiede zeigen sich dabei zwischen noch suchenden Übernahmeinteressierten und solchen, die den Plan der Unternehmensübernahme bereits wieder aufgegeben haben. Während die nicht öffentlich gemachte Suche der Eigentümer insbesondere die Suche der Gruppe der noch Suchenden erschwert, erleben die Aufgeber dies weniger als ein Problem.

Diese Diskrepanz liegt darin begründet, dass die Aufgeber weniger Probleme bei der Suche als bei der Verhandlung hatten.

Wie bei den Eigentümern auch findet das endgültige Zusammenfinden von übernahmeinteressierten Personen und Unternehmen i.d.R. nicht in der Such-, sondern in der sich anschließenden Verhandlungsphase statt. Idealtypisch wäre das Matching nach Gesprächen mit dem ersten Unternehmen mit dem Entschluss, einen Vertrag zu schließen, abgeschlossen. Dies ist etwa jedem Dritten Übernahmeinteressierten gelungen, der mittlerweile ein Unternehmen übernommen hat. Die restlichen zwei Drittel der erfolgreichen Übernahmeinteressierten mussten mit mindestens zwei Kandidaten verhandeln, um das jetzige Unternehmen zu finden. Die Mißerfolgsrate in der Verhandlungsphase ist bei den befragten Übernahmeinteressierten insgesamt hoch. Während von den noch suchenden Übernahmeinteressierten etwa 84 % im Verhandlungsprozess schon mindestens einmal gescheitert sind, sind es bei den Übernahmeinteressierten, die ihre Suche mittlerweile aufgegeben haben, 89 %.

Dabei erweist sich die Einigung mit dem Verkäufer auf einen angemessenen Verkaufspreis als größtes Problem und ist daher auch das bedeutsamste Kriterium für die Übernahmeinteressierten in der Verhandlung. Die Einigung auf den Kaufpreis stellt für die Gruppe der Aufgeber sowie für die Gruppe der Sucher ein signifikant schwerer wiegendes Problem dar als für die Gruppe der Finder. Diese Diskrepanz ist damit einer der Gründe für den unterschiedlichen Verlauf der Verhandlung und damit den unterschiedlichen Stand des Matchings bei den drei betrachteten Gruppen. Weiterführende Analysen von Übernahmeinteressierten, die den Plan der Unternehmensübernahme wieder aufgegeben haben, zeigen auf, dass neben dem finanziellen Risiko vornehmlich Finanzierungsprobleme zur Aufgabe der Übernahmepläne geführt haben. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass zwar auch die Suche nach einem geeigneten Unternehmen Probleme bereitet, jedoch gerade in dem sich anschließenden Verhandlungsprozess Probleme auftreten, die zum Scheitern des Matchings führen.

Dass Finden eines geeigneten Unternehmens ist nicht nur von den Suchwegen oder den an die Unternehmen angelegten Kriterien abhängig. Vielmehr spielt auch die Herkunft des Übernahmeinteressierten eine gewichtige Rolle. So finden sich signifikant mehr Unternehmer/Investoren unter denjenigen Übernahmeinteressierten, die bereits ein Unternehmen übernommen haben. Dies könnte darin begründet liegen, dass Unternehmer anders als Privatper-

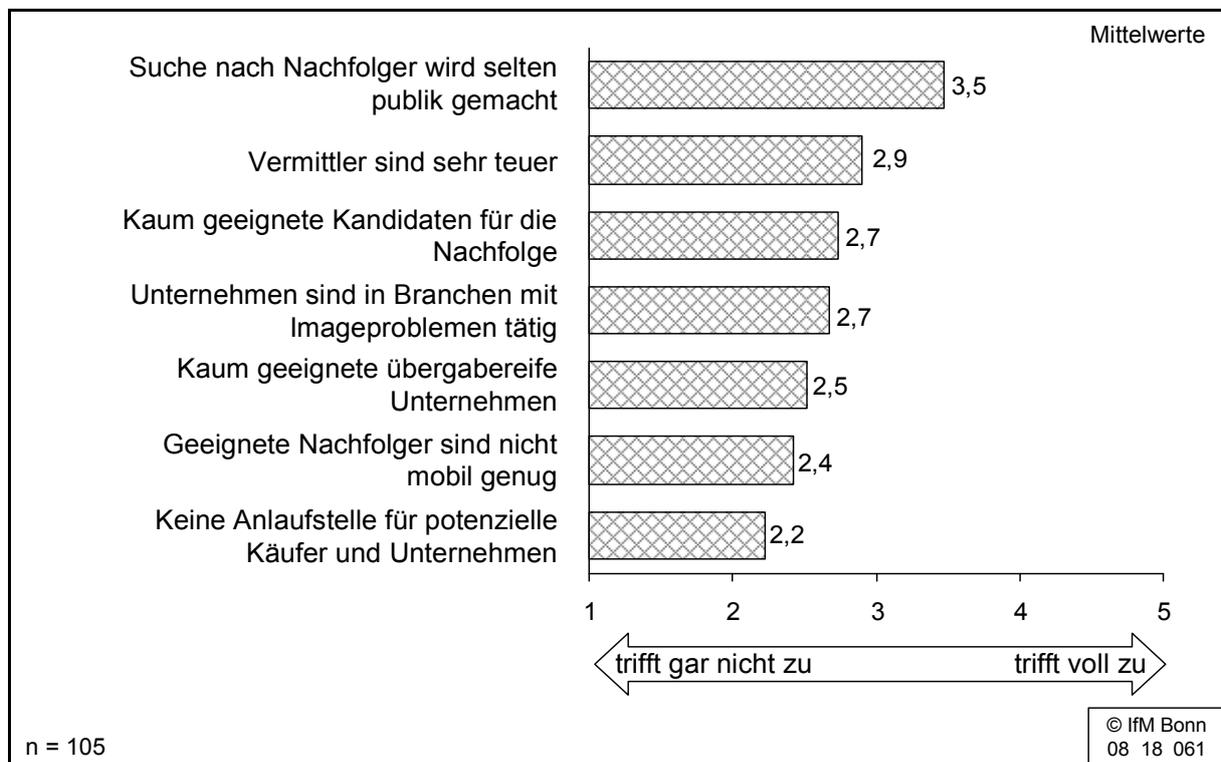
sonen über ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen verfügen (bspw. durch den Einsatz von Mitarbeitern), um die Übernahme zu planen und durchzuführen oder ggf. Berater zu beschäftigen, die den Übernahmeprozess professionell planen und begleiten. Im Hinblick auf die für das Matching aufgewendete Zeit bzw. die Zahl der geführten Gespräche unterscheiden sich die drei Gruppen dagegen nicht.

## 7. Das Zusammenfinden von Übergeber und Übernehmer - die Sicht der Experten

### 7.1 Probleme beim Zusammenfinden

Wie die beiden vorangegangenen Kapitel gezeigt haben, ergeben sich beim Matching sowohl für die übergabeinteressierten Eigentümer als auch für die übernahmeinteressierten Personen Probleme. Die Einschätzungen über ihre Bedeutung gehen dabei teils auseinander. Aus diesem Grund sind für die Bewertung der Situation die Einschätzungen von Experten von Interesse, die aufgrund ihrer eigenen Rolle im Matchingprozess Erfahrungen sammeln konnten, die über den Einzelfall hinaus gehen.

Abbildung 50: Probleme bei der Suche



Quelle: Befragung der Dienstleister.

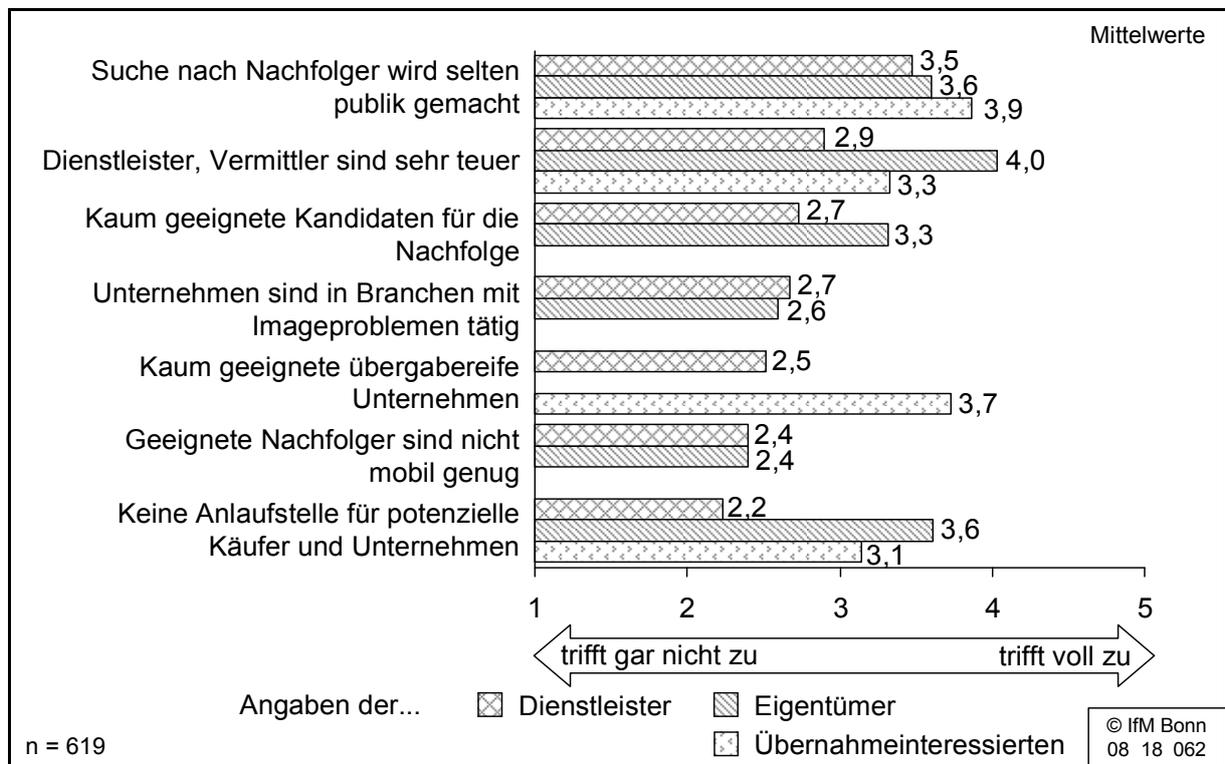
Aus Sicht der Experten stellt die fehlende Publizität der Nachfolgesuche mit einem Mittelwert von 3,5 das größte Problem in der Suchphase dar (vgl. Abbildung 50).<sup>54</sup> Alle anderen abgefragten Probleme wie hohe Kosten von Vermittlern, geringe Zahl geeigneter Nachfolger oder Unternehmen, Imageprobleme

<sup>54</sup> Die Antwort der Experten wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=trifft gar nicht zu und 5=trifft voll zu.

einzelner Branchen, geringe Mobilität der Nachfolger oder das Fehlen von Anlaufstellen werden von den Experten dagegen als wenig bedeutsam eingeschätzt. Weitere Probleme im Suchprozess haben 15 Experten unter Sonstiges angegeben. Dabei wurde am häufigsten auf den zu späten Beginn der Suche sowie die schlechte Vorbereitung der Nachfolge hingewiesen.

Werden die Einschätzungen der Experten mit denen der befragten Eigentümer und übernahmeinteressierten Personen verglichen, zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede (vgl. Abbildung 51). Während die befragten übernahmeinteressierten Personen – wie die Experten - mit einem Mittelwert von 3,9 die von den Eigentümern nicht öffentlich gemachte Suche als größtes Problem ansehen, stellt dies für die Eigentümer nur das drittgrößte Problem dar. Als deutlich problematischer erachten letztere die hohen Kosten von Vermittlungsleistungen. Unterschiede in den Einschätzungen zeigen sich hinsichtlich der Kosten der Vermittler sowie der Anlaufstellen. Dass es kaum geeignete Kandidaten für die Nachfolge bzw. die Übernahme gibt, wird von den Betroffenen selbst als problematischer erachtet als von den befragten Dienstleistern. Ähnlich verhält es sich mit den Einschätzungen im Hinblick auf die Existenz von Anlaufstellen: Während Eigentümer und Übernahmeinteressierte übereinstimmend angeben, dass Anlaufstellen fehlen (Mittelwert: 3,6 bzw. 3,1), sehen die Experten dies als kein großes Problem in der Suchphase an (Mittelwert: 2,2). Der Befund untermauert die in Kapitel 4 gemachte Feststellung, dass der Markt für Unternehmenskäufe für die Beteiligten wenig überschaubar ist, weshalb den beteiligten Parteien das Finden passender Angebote entsprechend schwer fällt.

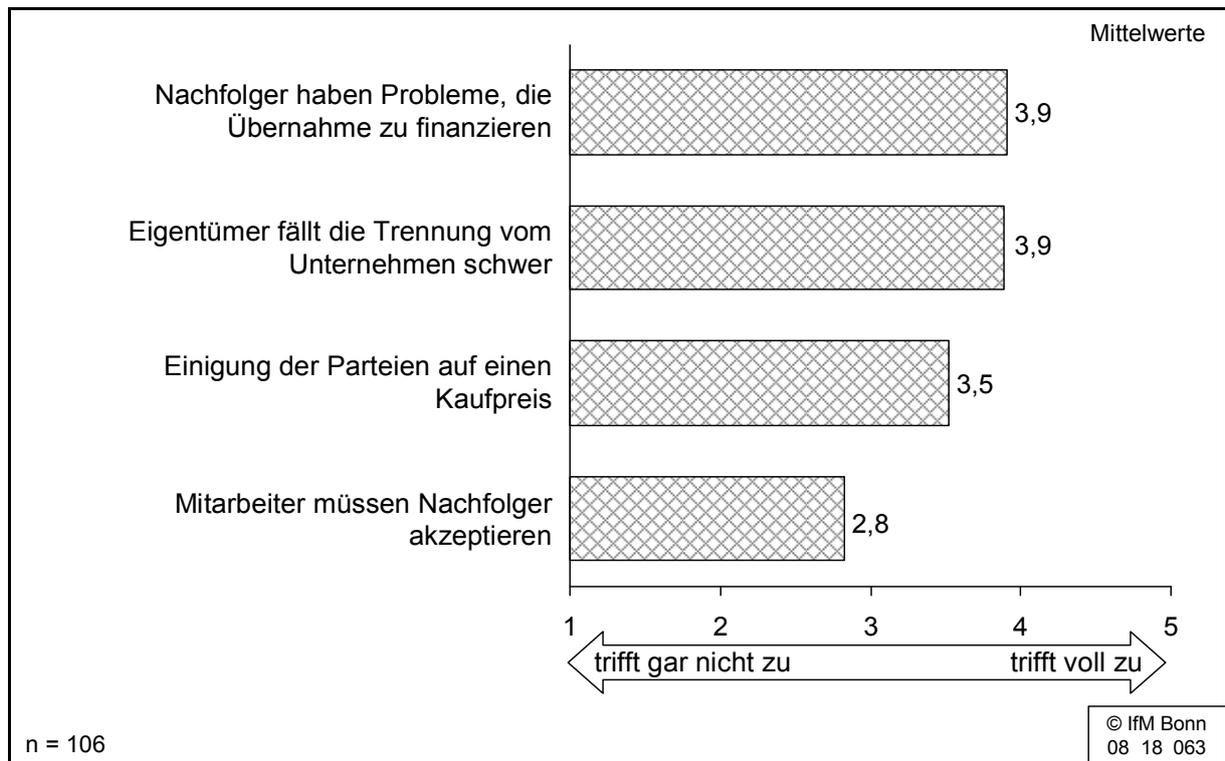
Abbildung 51: Probleme bei der Suche aus Sicht der Experten, der Eigentümer sowie der Übernahmeinteressierten im Vergleich



Quelle: Befragung der Dienstleister, der Eigentümer sowie der Übernahmeinteressierten.

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass weniger in der Such- als in der Verhandlungsphase des Matchingprozesses Probleme auftreten. Anscheinend wird dies von den Experten ähnlich eingeschätzt, denn sie bewerten die im Verhandlungsprozess auftretenden Probleme als schwerer wiegend – wie Abbildung 52 zeigt. Mit einem Mittelwert von 3,9 stellen die Finanzierungsprobleme des Nachfolgers aus Sicht der Experten das größte Problem im Verhandlungsprozess dar. Gleich bedeutend wie die Schwierigkeit des Eigentümers sich von seinem Unternehmen zu trennen. An dritter Stelle folgt die Einigung auf einen angemessenen Kaufpreis (Mittelwert: 3,5). Die Akzeptanz der Mitarbeiter wird als geringstes Problem eingestuft.

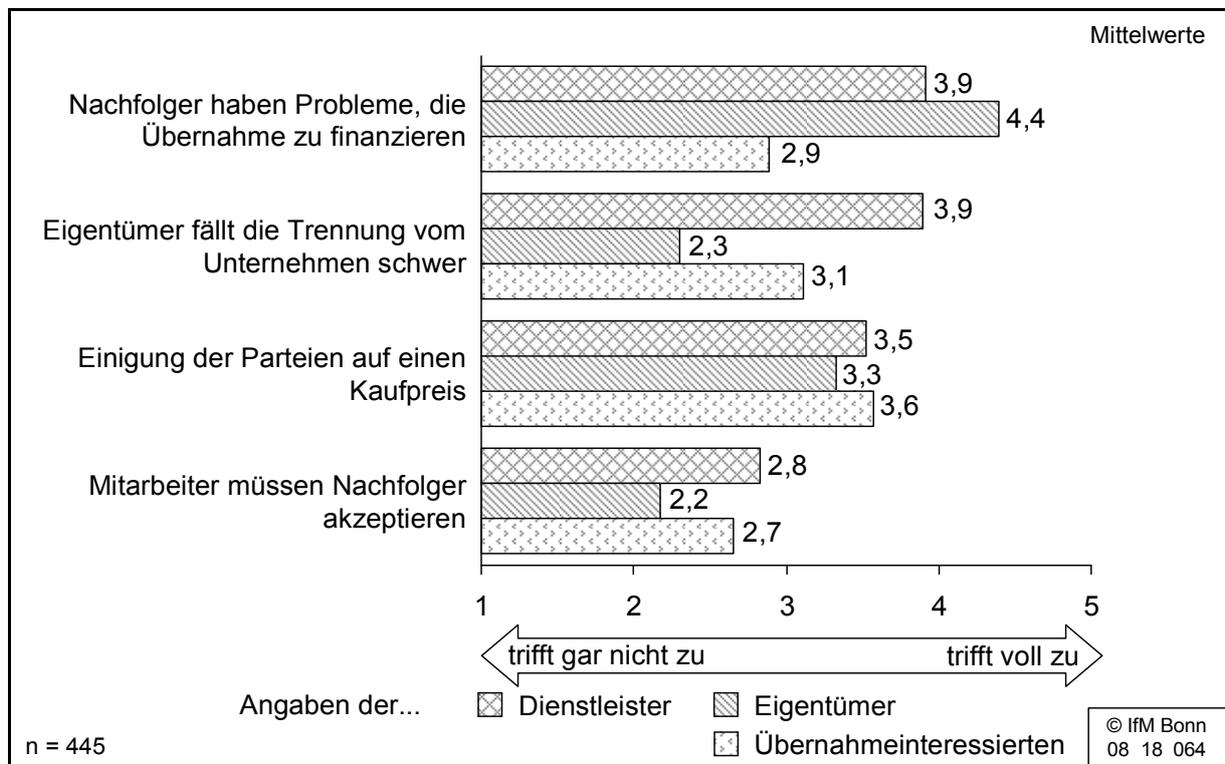
Abbildung 52: Probleme bei der Verhandlung



Quelle: Befragung der Dienstleister.

Ein Vergleich der Bewertung der Probleme zeigt mehr Diskrepanzen denn Übereinstimmungen zwischen den drei befragten Gruppen (vgl. Abbildung 53). Weitgehende Übereinstimmung besteht zwischen den drei Gruppen hinsichtlich der Bewertung des Problems, sich auf einen Kaufpreis zu einigen. Beachtliche Abweichungen treten hinsichtlich der Probleme "Finanzierung der Nachfolge" und "Trennung vom Unternehmen" auf. Die Bewertung der Finanzierungsprobleme der Nachfolger seitens der Experten liegt dabei näher an der der Eigentümer als der der Übernahmeinteressierten, während es sich bei der Bewertung des Problems "Trennung vom Unternehmen" genau umgekehrt verhält. Dies deutet darauf hin, dass die Eigentümer bzw. die Übernahmeinteressierten die eigenen Probleme deutlich unter- und die der Gegenseite überschätzen.

Abbildung 53: Probleme bei der Verhandlung aus Sicht der Experten, der Eigentümer sowie der Übernahmeinteressierten im Vergleich



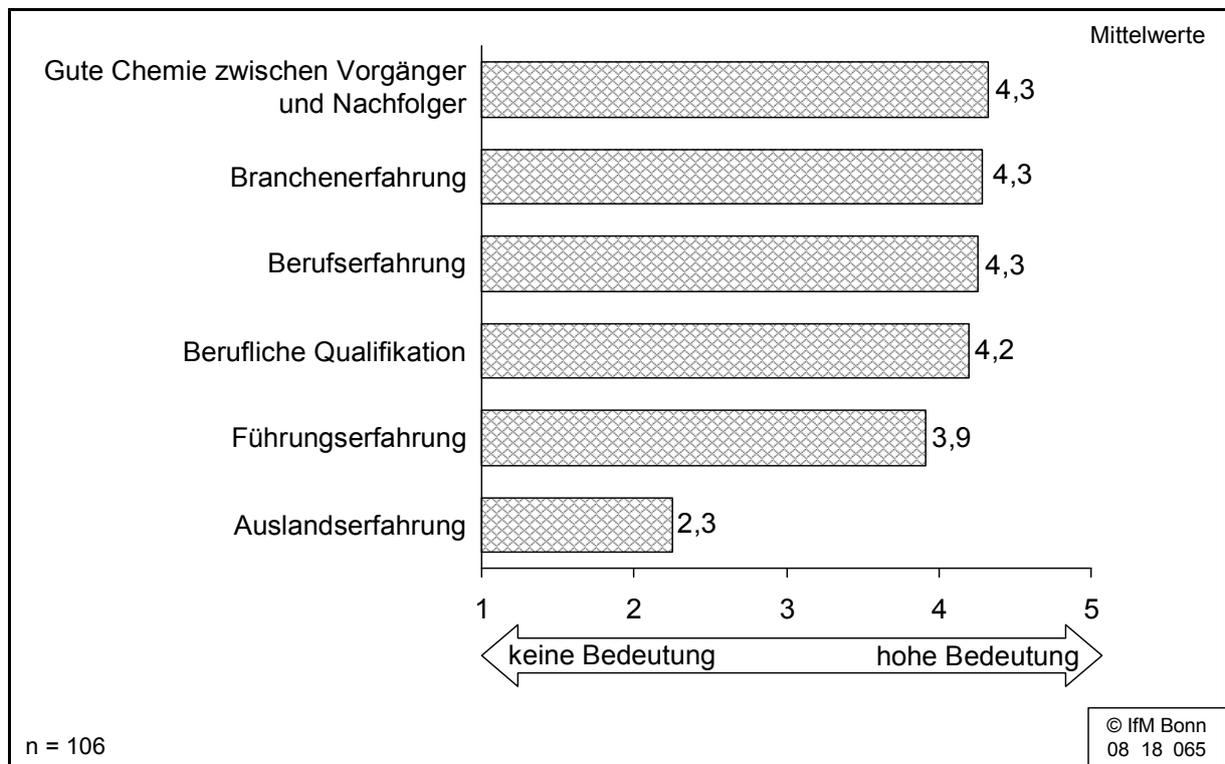
Quelle: Befragung der Dienstleister, der Eigentümer und der Übernahmeinteressierten.

## 7.2 Auswahlkriterien

Die Experten wurden überdies zu den Kriterien befragt, die von den Eigentümern und den Übernahmeinteressierten in den beiden Stufen des Matchings an die jeweilige Gegenseite angelegt werden. Abgesehen von der Auslandserfahrung des potenziellen Nachfolgers messen die Experten allen in Abbildung 54 wiedergegebenen Kriterien, die ihrer Einschätzung nach an Nachfolger angelegt werden, eine nahezu gleich hohe Bedeutung bei.<sup>55</sup> Die Auslandserfahrung hat ihrer Meinung nach eine deutlich geringere Relevanz als die passende Chemie zwischen Vorgänger und Nachfolger.

<sup>55</sup> Die Antwort der Experten wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=keine Bedeutung und 5=hohe Bedeutung.

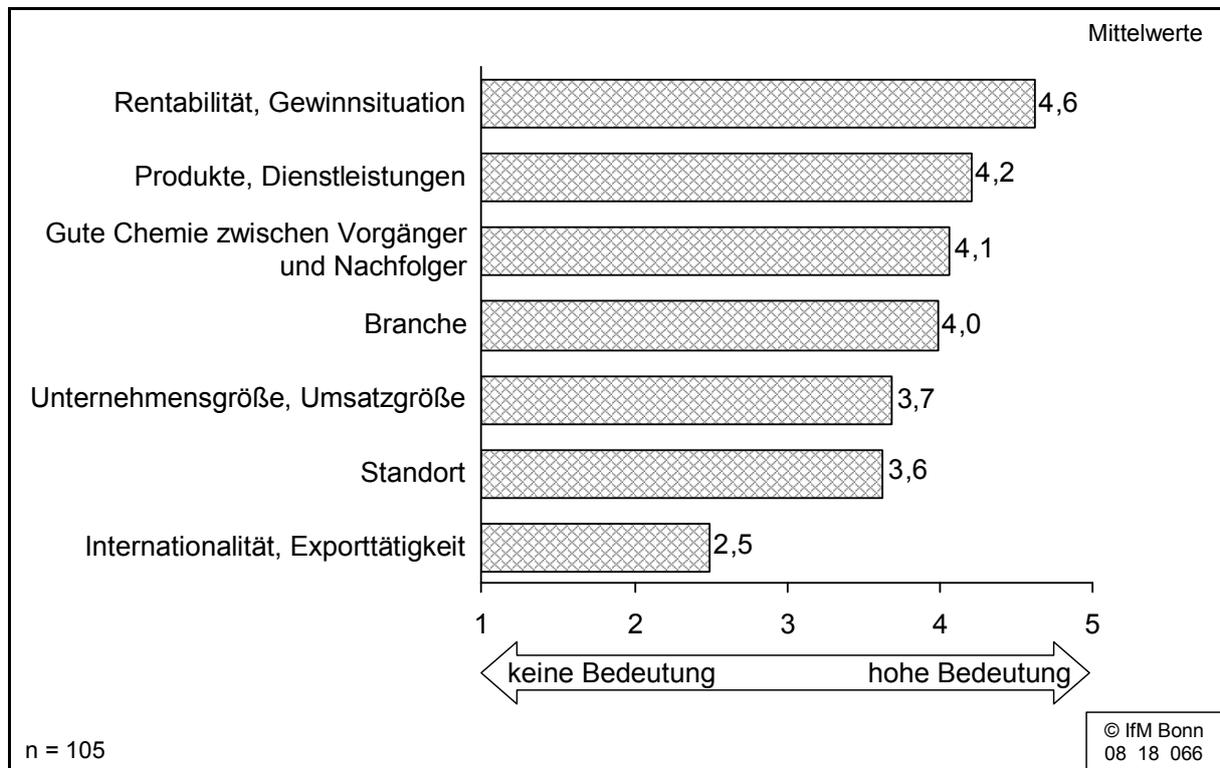
Abbildung 54: Bedeutung der an die Nachfolger angelegten Kriterien bei der Suche aus Sicht der Experten



Quelle: Befragung der Dienstleister.

Bedeutsamstes Kriterium bei der Auswahl eines Unternehmens ist nach Ansicht der Experten dessen Rentabilität bzw. die Gewinnsituation (Mittelwert: 4,6), gefolgt von dessen Produkten und Dienstleistungen sowie der passenden Chemie zwischen Nachfolger und Vorgänger (vgl. Abbildung 55). Eine nur geringfügig geringere Bedeutung kommt aus Sicht der Experten den Kriterien Branche, Größe des Unternehmens sowie dessen Standort zu. Von nachrangiger Bedeutung ist dagegen die Exporttätigkeit bzw. die internationale Ausrichtung eines Unternehmens. Das Unternehmen betreffende Faktoren sind demnach bei der Auswahl des Unternehmens von größerer Bedeutung als persönliche wie das Auskommen von Nachfolger und Übergeber.

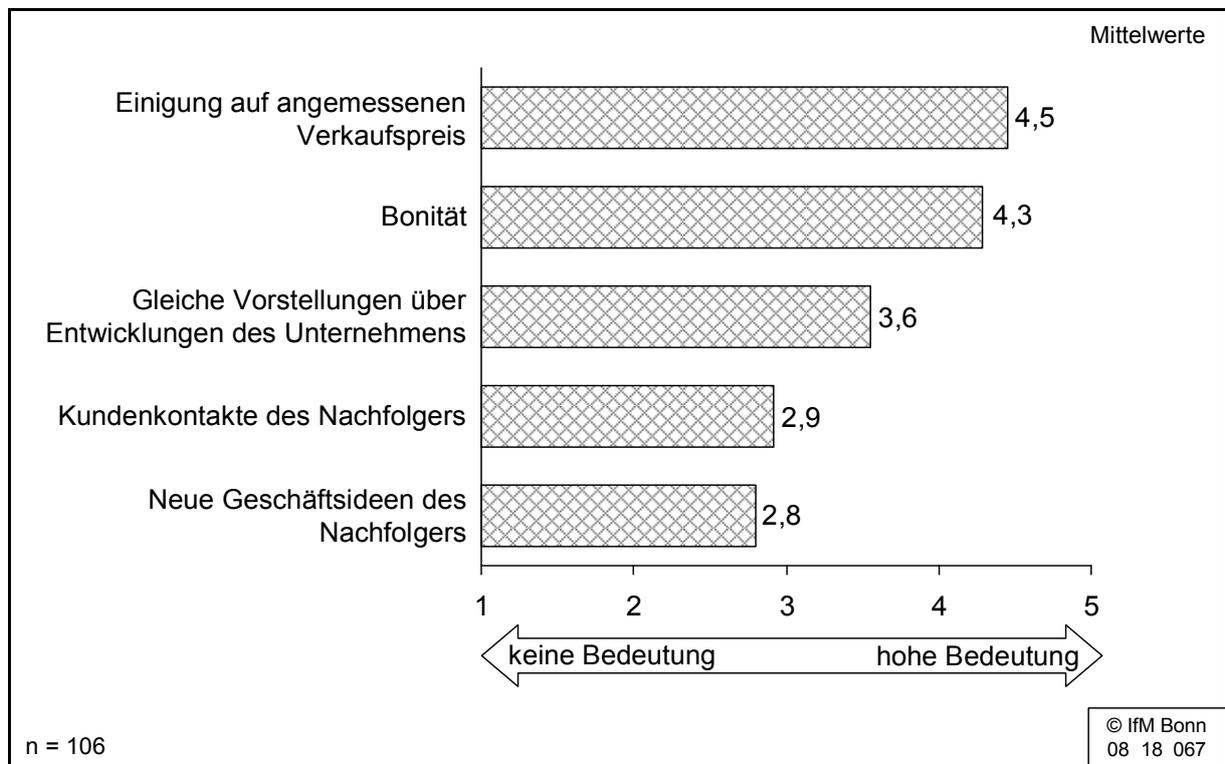
Abbildung 55: Bedeutung der an die Unternehmen angelegten Auswahlkriterien bei der Suche aus Sicht der Experten



Quelle: Befragung der Dienstleister.

In der Verhandlungsphase stellt aus Sicht der Experten die Einigung auf einen angemessenen Verkaufspreis das wichtigste Auswahlkriterium auf Seiten der Eigentümer dar, dicht gefolgt von der Bonität der Nachfolgerkandidaten (vgl. Abbildung 56). Von geringerer Bedeutung ist die Übereinstimmung in den Vorstellungen über die Entwicklung des Unternehmens. Nachrangig für die Entscheidung der Eigentümer sind aus Sicht der Experten die Kundenkontakte sowie neue Geschäftsideen des Nachfolgers.

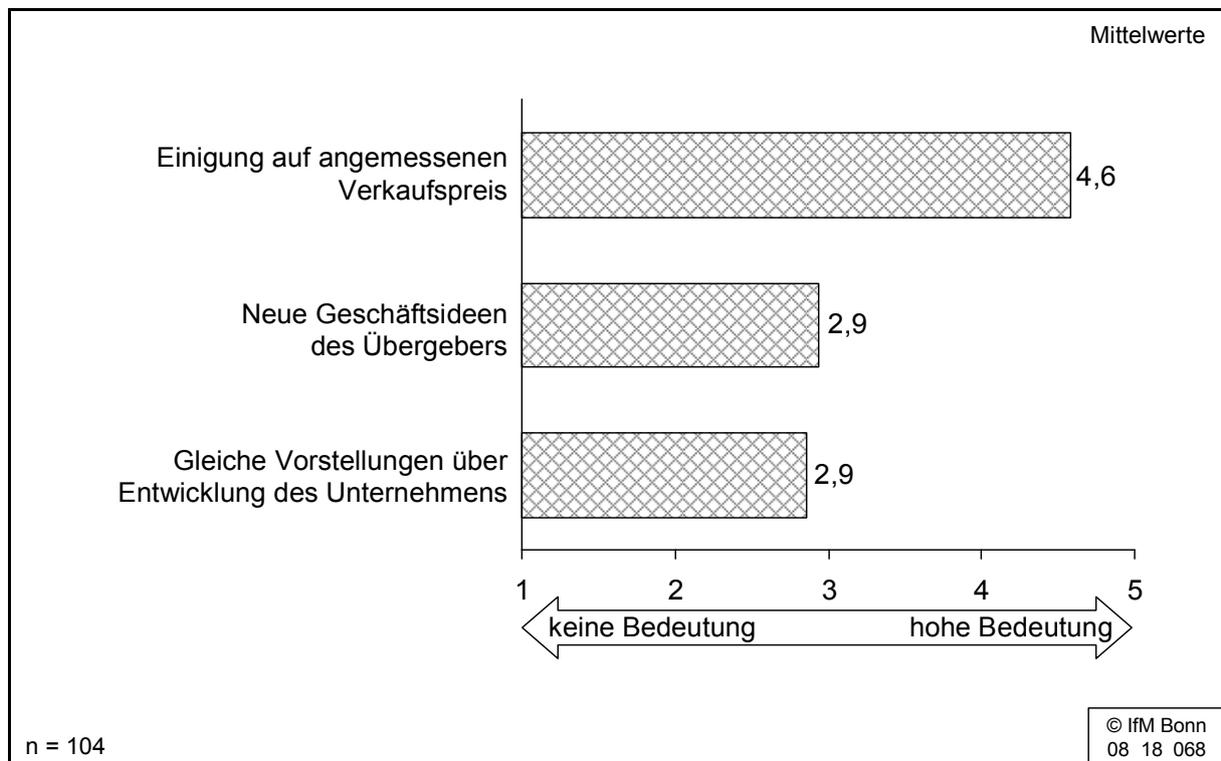
Abbildung 56: Bedeutung der an die Nachfolger angelegten Kriterien in der Verhandlungsphase aus Sicht der Experten



Quelle: Befragung der Dienstleister.

Ebenso wie bei den Eigentümern sind die Experten auch im Falle der Übernahmeinteressierten der Meinung, dass die Einigung auf einen angemessenen Verkaufspreis das zentrale Kriterium bei der Auswahl eines zur Übernahme geeigneten Unternehmens ist (Mittelwert: 4,6), wie Abbildung 57 zeigt. Die beiden anderen vorgegebenen Kriterien sind aus ihrer Sicht hingegen weniger bedeutsam.

Abbildung 57: Bedeutung der an die Unternehmen angelegten Kriterien in der Verhandlungsphase aus Sicht der Experten



Quelle: Befragung der Dienstleister.

### 7.3 Zwischenfazit

Das größte Problem bei der Suche von übergabeinteressierten Eigentümern nach übernahmeinteressierten Personen und umgekehrt liegt nach Meinung der Experten in dem Umstand, dass die Eigentümer ihre Nachfolgersuche nicht publik machen. Die Problematik fehlender Anlaufstellen sowie Kosten der Vermittler erachten die Experten im Vergleich zu den Betroffenen als weniger problematisch. Dieser Befund stärkt die in Kapitel 4 gemachte Feststellung, dass der Markt für Unternehmenskäufe für die Beteiligten wenig überschaubar ist, weshalb den beteiligten Parteien das Finden passender Angebote entsprechend schwer fällt.

Schwerer wiegende Probleme treten aus Sicht der Experten allerdings in der sich anschließenden Verhandlungsphase auf, und zwar in Form von Schwierigkeiten bei der Erschließung von Finanzierungsquellen auf Seiten der Nachfolger und von Schwierigkeiten, sich vom Unternehmen zu trennen, auf Seiten der Eigentümer. Werden diese Einschätzungen jenen der Eigentümer bzw. der Übernahmeinteressierten gegenübergestellt, tritt ein gruppenspezifisches Antwortverhalten zu Tage. Die Bewertung der Finanzierungsprobleme der Nach-

folger seitens der Experten liegt dabei näher an der der Eigentümer als der der Übernahmeinteressierten, während es sich bei der Bewertung des Problems "Trennung vom Unternehmen" genau umgekehrt verhält. Offenbar werden die eigenen Probleme im Matching von den beiden am Nachfolgeprozess beteiligten Parteien jeweils unterschätzt.

Die Experten wurden überdies zu den Kriterien befragt, die ihres Erachtens in den beiden Stufen des Matchings eine Rolle spielen. Während bei der Suche die passende Chemie zwischen Übergeber und Nachfolger aus Sicht der Experten das entscheidende Auswahlkriterium auf Seiten der Eigentümer ist, hat auf Seiten der Übernahmeinteressierten die Gewinnsituation des zur Übernahme stehenden Unternehmens den größten Einfluss auf die Auswahlentscheidung. Damit gehen die Experten davon aus, dass die passende Chemie eine größere Bedeutung für die Auswahlentscheidung der Eigentümer als für die der Übernahmeinteressierten hat. In der Verhandlungsphase steht – nach Einschätzung der Experten - dagegen die Einigung auf einen angemessenen Verkaufspreis bei beiden Personengruppen gleichermaßen im Vordergrund.

## 8. Resümee und Handlungsempfehlungen

Nach Schätzungen des IfM Bonn steht in 71.000 Familienunternehmen pro Jahr die Regelung der Nachfolge an. Familienexterne Nachfolgelösungen gewinnen dabei in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Die Realisierung einer familienexternen Nachfolge gestaltet sich allerdings deutlich schwieriger als die Realisierung einer familieninternen Lösung – vor allem in der so genannten Matchingphase. Anders als bei familieninternen Lösungen, bei der die zur Nachfolge geeigneten Kandidaten bereits bekannt sind, müssen die Eigentümer, die eine familienexterne Übergabe anstreben, zunächst nach einem geeigneten familienexternen Nachfolger suchen (Suchphase). Mit dem Finden eines potenziellen Nachfolgers ist das Matching aber noch nicht abgeschlossen. Im Zuge von Verhandlungen müssen mit den gefundenen Kandidaten noch Details der Nachfolge geklärt werden, bevor es zum Abschluss eines Vertrages und damit zum endgültigen Zusammenfinden beider Parteien kommt (Verhandlungsphase). Analog verläuft das Matching bei den Übernahmeinteressierten. Somit müssen beide am Nachfolgeprozess beteiligten Parteien beide Phasen des Matchings erfolgreich absolvieren, um eine familienexterne Nachfolge zu realisieren. Im Zentrum der Untersuchung stand die Frage, welche Faktoren das Matching im Nachfolgeprozess behindern bzw. fördern. Um die kritischen Punkte in der Such- und der Verhandlungsphase von familienexternen Unternehmensnachfolgen herauszuarbeiten, wurden übergabeinteressierte Eigentümer sowie übernahmeinteressierte Personen befragt. Gleichzeitig wurde eine Befragung von Experten (bspw. Anwälte, Unternehmensberater, Kammern, Berufsverbände), die den familienexternen Nachfolgeprozess mit ihren Dienstleistungen unterstützen, durchgeführt. Diese Experten verfügen über ein über den Einzelfall hinausgehendes Erfahrungswissen und können aufgrund dessen Auskunft über kritische Punkte im Matching geben.

Der Befragung der Dienstleister war eine Internetrecherche vorgelagert, welche dem Ziel diente, die unterschiedlichen Gruppen von Dienstleistern im Umfeld der Unternehmensnachfolge sowie deren Angebote zu identifizieren. Insgesamt konnten dabei sieben verschiedene Gruppen ausgemacht werden. Dabei handelt es sich um Kammern, Wirtschaftsförderungen, Berufsverbände, Kreditinstitute, (Fachhoch-) und Hochschulen, Online-Portale sowie einige Berufsgruppen der Freien Berufe. Die Internetrecherche belegt, dass nicht von jedem Vertreter dieser sieben Dienstleister-Gruppen Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge angeboten werden. Die in der Internetrecherche ermit-

telte Vielzahl an Institutionen, die teils vielfältige Dienstleistungen zur Nachfolge anbieten, belegt aber nicht nur ein umfangreiches Angebot, sondern verweist auch auf eine gewisse Unübersichtlichkeit, die den übergabeinteressierten Eigentümern oder übernahmeinteressierten Personen eine bedarfsgerechte Inanspruchnahme dieser Dienstleistungen erschwert.

Die Dienstleistungen der einzelnen Gruppen wurden im Rahmen der schriftlichen Dienstleisterbefragung genauer analysiert. Dabei zeigt sich, dass sich die Mehrzahl der angebotenen Dienstleistungen auf die Suchphase bezieht. Dies liegt zum einen darin begründet, dass die Zahl der an entsprechenden Dienstleistungen Interessierten im Verlauf des Nachfolgeprozesses und damit der Bedarf an nachgelagerten Dienstleistungen abnimmt. Zum anderen bedürfen Dienstleistungen in der Verhandlungsphase - anders als Dienstleistungen in der Such- oder Entscheidungsphase - spezifischer Qualifikationen, über die nicht jeder Dienstleister verfügt. Im Vordergrund des Dienstleistungsangebots steht dabei die Vermittlung. Veranstaltungen o.ä. werden seltener angeboten. Vor diesem Befund nicht überraschend, richtet sich die Mehrzahl der Angebote an beide Parteien. Nur wenige der Dienstleister werden ausschließlich für eine der beiden Seiten tätig. Aufgrund der Komplexität des Nachfolgeprozesses wird i.d.R. nicht nur eine Dienstleistergruppe in Anspruch genommen. So zeigt die Dienstleisterbefragung, dass mehr als 90 % der Dienstleister ihre Klienten an andere Dienstleister weiterverweisen. Dieser Befund deutet auf eine gute Vernetzung der privaten und öffentlichen Institutionen untereinander hin, was der Regelung der Nachfolge dienlich ist.

Die Befragung der beiden am Nachfolgeprozess beteiligten Parteien zeigt, dass übergabeinteressierte Eigentümer sowie übernahmeinteressierte bei ihrer Suche ähnlich vorgehen. Die indirekte Suche über Dritte ist in beiden Gruppen der am häufigsten beschrittene Weg, wenngleich übernahmeinteressierte diesen Weg häufiger nutzen als Eigentümer. Die Suche über Dritte wird noch häufiger genutzt, wenn andere Suchwege nicht zum Erfolg geführt haben. Bei der Wahl dieser Dritten unterscheiden sich übernahmeinteressierte und Eigentümer. So wendeten sich die übernahmeinteressierten deutlich häufiger als die Eigentümer an Kammern und Online-Unternehmensbörsen.

Vor diesem Hintergrund nicht überraschend fanden übernahmeinteressierte am häufigsten mit Hilfe Dritter ein übernahmefähiges Unternehmen. Damit unterscheiden sich die erfolgreichen übernahmeinteressierten von den erfolgreichen Eigentümern, die ihren Nachfolger am häufigsten durch direkte Anspra-

che geeigneter Kandidaten gefunden haben. Diese unterschiedliche Erfolgsträchtigkeit von Suchwegen liegt zum einen darin begründet, dass die Eigentümer die Nachfolgersuche selten publik machen, weshalb Übernahmeinteressierte i.d.R. nur über professionelle Dienstleister und Vermittler Kontakt zu den Eigentümern herstellen können. Zum anderen haben Eigentümer auch eher die Möglichkeit, unter den eigenen Mitarbeitern potenzielle Nachfolgerkandidaten zu finden, weshalb eine Direktansprache häufiger möglich ist.<sup>56</sup>

Im Hinblick auf die Kriterien, anhand derer potenzielle Kandidaten in der Suchphase ausgewählt werden, unterscheiden sich die beiden am Nachfolgeprozess beteiligten Personengruppen insofern nicht, als für beide Gruppen harte Kriterien wie die berufliche Qualifikation der Nachfolger oder Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen Vorrang vor dem weichen Kriterium der passenden Chemie zwischen den beiden Parteien haben.

Probleme bei der Suche nach einem Nachfolger stellen aus Sicht der befragten Eigentümer vor allem die Kosten der Vermittler sowie das Fehlen von Anlaufstellen dar. Nicht überraschend, werden diese beiden Probleme von solchen Eigentümern als schwerer wiegend eingeschätzt, die ihre Suche noch nicht beendet haben. Auf Seiten der Übernahmeinteressierten liegt dagegen das größte Problem darin, dass die übergabeinteressierten Eigentümer ihre Suche nicht publik machen. Dies korrespondiert mit den Antworten der Experten, die dies ebenfalls als größtes Problem bei der gegenseitigen Suche von Eigentümern und übernahmeinteressierten Personen ansehen. Somit bestätigen beide Gruppen die häufig geäußerte Vermutung, dass Eigentümer ihre Suche ungern publik machen, um Kunden, Lieferanten sowie Mitarbeiter nicht zu verunsichern.

Das endgültige Zusammenfinden von Eigentümer und Nachfolger findet i.d.R. nicht in der Such-, sondern in der sich anschließenden Verhandlungsphase statt. Idealtypisch wäre das Matching nach diesen Verhandlungen mit dem Entschluss, einen Vertrag zu schließen, abgeschlossen. Dies gelang jedoch lediglich etwa einem Drittel der erfolgreichen Übernahmeinteressierten sowie der erfolgreichen Eigentümer. Die restlichen 61 % der Eigentümer bzw. 68 % der Übernahmeinteressierten, die zum Zeitpunkt der Befragung einen Nach-

---

<sup>56</sup> Eine weitere Erklärung ist methodischer Natur. So ist zu beachten, dass die beiden Parteien nicht jeweils über ein und dieselbe Übernahmeverhandlung Auskunft geben. D.h., die befragten Eigentümer bewerten andere Übernahmeinteressierte als die vom IfM Bonn befragten.

folger bzw. ein Unternehmen gefunden hatten, mussten mit mindestens zwei Kandidaten Verhandlungen führen, um den jetzigen Nachfolger bzw. das jetzige Unternehmen zu finden.

Die Misserfolgsrate in der Verhandlungsphase ist sowohl bei den noch suchenden Eigentümern als auch den noch suchenden Übernahmeinteressierten recht hoch. Etwa 71 % der noch suchenden Eigentümer waren schon mindestens einmal in konkretere Verhandlungen eingetreten. Auf Seiten der Übernahmeinteressierten ist der Anteil mit 84 % noch höher. Die besondere Problembehaftetheit der Verhandlungsphase bestätigen auch die befragten Experten, nach deren Einschätzung die Probleme in der Verhandlungsphase größer sind als die in der Suchphase. Dabei führen vor allem die Finanzierungsschwierigkeiten auf Seiten der Nachfolger sowie die Trennung vom Unternehmen auf Seiten der Eigentümer zu großen Problemen. Werden diese Einschätzungen denen der Eigentümer bzw. der Übernahmeinteressierten gegenübergestellt, zeigt sich, dass die Bewertung der Finanzierungsprobleme der Nachfolger durch die Eigentümer näher an der der Experten liegt, während bei der Bewertung des Problems "Trennung vom Unternehmen" die der Übernahmeinteressierten näher an der der Experten liegt. Offenbar werden die jeweils eigenen Probleme im Matching von den beiden am Nachfolgeprozess beteiligten Parteien unterschätzt.

Das Finden eines geeigneten Nachfolgers bzw. eines geeigneten Unternehmens hängt aber nicht nur von den beschrittenen Suchwegen oder den angelegten Kriterien ab. Es zeigt sich vielmehr, dass sich Eigentümer mit und ohne Nachfolger sowie Übernahmeinteressierte mit und ohne Unternehmen auch in anderen Merkmalen unterscheiden. So weisen Unternehmen, für die bereits ein Nachfolger gefunden wurde, nicht nur eine signifikant bessere Gewinnentwicklung in der Vergangenheit auf. Sie sind auch signifikant größer als Unternehmen von noch suchenden Eigentümern. Die Qualität des Unternehmens hat somit einen nicht unbedeutenden Einfluss auf den Sucherfolg eines Eigentümers, anders als sogenannte Kontextfaktoren wie die für die Suche aufgewendete Zeit, die Zahl der gefundenen Nachfolgekandidaten sowie die Anzahl der geführten Gespräche.

Unter den Übernahmeinteressierten, die bereits ein Unternehmen übernommen haben, ist die Gruppe der Unternehmer/Investoren überrepräsentiert. Dies könnte darin begründet liegen, dass diese Gruppe Übernahmeinteressierter im Vergleich zu Privatpersonen über mehr Erfahrungen sowie größere fi-

nanzielle und zeitliche Ressourcen (bspw. durch Einsatz von Mitarbeitern) verfügt, die ihnen eine professionellere Gestaltung des Übernahmeprozesses ermöglichen. Dieser Befund stützt die Vermutung, dass gerade Privatpersonen Merkmale aufweisen, die den Plan, ein Unternehmen zu übernehmen, häufig scheitern lassen. Keine Bedeutung kommen wiederum den sogenannten Kontextfaktoren zu.

Die Analyse der Such- und Verhandlungsphase hat eine Reihe von Sachverhalten zu Tage gefördert, die das Zusammenfinden von Übergabe- und Übernahmeinteressierten erschweren. Damit liegen Anhaltspunkte für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen vor, mit deren Umsetzung der Matchingprozess für beide Parteien erleichtert werden kann. Diese Anhaltspunkte werden für diesen Zweck im Folgenden noch einmal aufgegriffen.

Die Unübersichtlichkeit des Dienstleister-Marktes trägt dazu bei, dass die vorhandenen öffentlichen Anlaufstellen und Institutionen, die übergabeinteressierte Eigentümer sowie übernahmeinteressierte Personen bei der Regelung der Nachfolge bzw. der Übernahme unterstützen könnten, nicht allen Betroffenen bekannt sind. So geben vor allem die Eigentümer, aber auch einige der übernahmeinteressierten an, dass ihnen Anlaufstellen zum Finden der Gegenseite fehlen. Um die mit der Unübersichtlichkeit des Dienstleister-Marktes verbundenen Probleme für die Eigentümer sowie die übernahmeinteressierten zu reduzieren, erscheint es sinnvoll, zumindestens die Dienstleistungen öffentlicher Institutionen stärker zu zentralisieren. Da alle in der Internetrecherche identifizierten öffentlichen Dienstleistergruppen Partner der nexxt-Initiative sind und es sich bei der Unternehmensbörse nexxt-change um ein bundesweites Dienstleistungsangebot handelt, bietet es sich aus Sicht des IfM Bonn an, diese Unternehmensbörse in das Zentrum der öffentlichen Dienstleistungen im Umfeld der Unternehmensnachfolge zu stellen. D.h., über Marketingkampagnen sollte diese Unternehmensbörse als erste Anlaufstelle bei Fragen rund um das Thema Unternehmensnachfolge positioniert werden.

Zudem erscheint es sinnvoll, den Übergabe- sowie übernahmeinteressierten strukturierte Informationen über den Nachfolgeprozess als solches, aber auch über die zu den unterschiedlichen Zeitpunkten notwendigen Dienstleistungen und deren Verfügbarkeit zu geben. Ein Modell eines idealtypischen Nachfolgeprozesses mit den in den jeweiligen Stufen zu klärenden Fragen könnte den Internetnutzern bspw. auf der nexxt-change Website zur Verfügung gestellt werden. Damit kann der jeweiligen Partei zum einen aufgezeigt werden, an

welcher Stelle im Nachfolgeprozess sie sich gerade befinden und welche Regelungen zu treffen sind. Zum anderen kann damit auf die verschiedenen öffentlichen Dienstleistungen verwiesen werden, die in den jeweiligen Phasen kostenlos zur Verfügung stehen. Den Übergabe- bzw. den Übernahmeinteressierten steht es frei, diese Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen oder einen privaten Berater zu beauftragen.

Eine Ursache der Intransparenz des Marktes für Unternehmensverkäufe liegt darin begründet, dass Eigentümer ihre Nachfolgersuche selten publik machen. Daran hat der entstandene Markt für Vermittlungsdienstleistungen im Umfeld der Unternehmensnachfolge bisher offenbar wenig geändert, denn sie werden kaum genutzt. Sei es, weil sie den Eigentümern nicht bekannt sind oder weil sie deren Anonymität nicht ausreichend sicher stellen können. Um dieses Hindernis abzubauen, sollte die Unternehmensbörse *nexxt-change* über Marketingkampagnen stärker unter den Eigentümern bekannt gemacht werden. Zugleich müsste an der Erhöhung der Anonymität der aufgenommenen Inserate gearbeitet werden. Entsprechende Änderungen an der *nexxt-change* Unternehmensbörse dürften umso stärker zur Erreichung der Zielgruppe führen, je stärker deren Bedürfnisse und Anforderungen an eine solche Unternehmensbörse berücksichtigt werden. Hierfür könnte im Vorfeld eine Befragung der Nutzer dieser Plattform und derjenigen, die sich wieder abgemeldet haben, durchgeführt werden.

Die Analyse hat gezeigt, dass das bloße Finden von Nachfolge- oder Übernahmekandidaten nicht das größte Problem im Matching darstellt. Vor allem in der Verhandlungsphase treten Probleme auf, die den gesamten Übernahme- bzw. Übergabeprozess gefährden. Zu nennen sind hier die Finanzierungsprobleme der Nachfolgerkandidaten sowie die Einigung beider Parteien auf einen angemessenen Kaufpreis.

Die Probleme der Nachfolger bei der Erschließung von Fremdkapital können mit einem Finanzcheck, der Übernahmeinteressierten vor Beginn der Suche angeboten wird, zwar nicht behoben werden. Sie würden aber auf diese Weise frühzeitig erkennen, welche Kaufpreise mit den eigenen Mitteln zu finanzieren sind. So können Übernahmeinteressierte ihre Suche entsprechend einschränken, wodurch sich die Gefahr von Misserfolgserlebnissen, die unter Umständen zu einer frühzeitigen Aufgabe der Übernahmepläne führen könnte, verringert werden kann. Sie ersparen damit nicht nur sich selbst, sondern auch

Übergeben Zeit und Kosten. Letztere müssten auf diese Weise keine Gespräche mit Kandidaten führen, die ohnehin nicht in Frage kommen.

Ein Teil der Finanzierungsprobleme ist Folge der überhöhten Kaufpreisvorstellungen der Eigentümer. Dieser Teil der Finanzierungsprobleme wie auch das Problem der Einigung beider Parteien auf einen Kaufpreis ließe sich aus Sicht des IfM Bonn durch den verstärkten Einsatz unabhängiger Moderatoren verringern. Ein Beispiel für ein solches Konzept sind Nachfolgemoderatoren, wie sie bei einigen HWKn und IHKn in Baden-Württemberg eingesetzt werden. Die Betreuung sollte wie im baden-württembergischen Beispiel beide am Nachfolgeprozess beteiligten Parteien einbeziehen. Anders als in Baden-Württemberg sollte sich die Betreuung durch Nachfolgemoderatoren allerdings über den kompletten Nachfolgeprozess (inklusive Phase nach der Übernahme) erstrecken.

Gerade Privatpersonen scheinen Probleme zu haben, den Plan einer Unternehmensübernahme umzusetzen. Für sie stellt die Übernahme eines Unternehmens i.d.R. ein einmaliges Ereignis dar, weshalb sie viele Faktoren im Zuge der Übernahme unterschätzen (wie bspw. die Erschließung von Fremdkapital). Aufgrund dieser mangelnden Erfahrung verfügen sie im Allgemeinen über eine schlechtere Verhandlungsposition als Unternehmer, mit der Folge, gelegentlich übervorteilt zu werden. Dieser Unerfahrenheit könnte entgegen gewirkt werden, indem sich Privatpersonen bei der Übernahme verstärkt von den zuvor angesprochenen Moderatoren oder professionellen Beratern begleiten lassen würden. Da gerade für Privatpersonen die Kosten der Vermittler ein Problem darstellen, sollten – wie einige IHKn das schon praktizieren (Nachfolgerclubs) - vermehrt die Kammern die Gruppe der Übernahmeinteressierten in der Region betreuen.

Diejenigen Eigentümer, die bereits einen Nachfolger gefunden haben, sind signifikant häufiger Eigentümer eines Unternehmens, das in den letzten drei Jahren eine positive Entwicklung der Gewinne aufweist. Die wirtschaftliche Attraktivität eines Unternehmens hat fraglos einen starken Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, einen Nachfolger zu finden. Dieser Befund ist für übergabeinteressierte Eigentümer ein wichtiger Hinweis darauf, das Unternehmen zu verkaufen, wenn es profitabel ist oder es für den Verkauf profitabel zu machen. Aus diesem Grund sollten Eigentümer, die vor der Regelung der Nachfolge stehen, verstärkt für eine klassische Unternehmensberatung zum Zwecke der

Unternehmensoptimierung sensibilisiert werden und zwar mit entsprechendem zeitlichen Vorlauf zur Nachfolgeregelung.

## Literaturverzeichnis

Ballarini, K.; Keese, D. (2006): Unternehmensnachfolge, in: H.–C. Pfohl (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, S. 439-464.

Chaganti, R.; Chaganti, R.; Malone, S. (1991): High performance strategies for entrepreneurial companies: Research findings from over 500 firms, New York.

Dalton, D. R.; Kesner, I. F. (1983): Inside/outside succession and organizational size: The pragmatics of executive replacement. In: Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, S. 736-742.

Davis, P.S.; Haverston, P.D.(1998): The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. In: Entrepreneurship, theory and practice, 22(3), S. 31-50.

European Commission (2006): Markets for Business Transfers - Fostering Transparent Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe. Report of the Expert Group.

Fischer, L.; Wiswede, G. (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

Freistaat Sachsen (2006), Mittelstandsbericht 2005/2006. Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand – Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit.

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

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

Kayser, G. (2004): Lösung zur Unternehmensnachfolge bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland und Europa, in: Schlecht & Partner; Wessing, T.: Unternehmensnachfolge - Handbuch für die Praxis, Berlin, S. 17-24.

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

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

Oeckl, A. (2007): Taschenbuch des Öffentlichen Lebens - Deutschland 2007, Bonn

Schröer, S.; Kayser, G. (2006): Beratungsbedarf und Beratungspraxis bei Unternehmensnachfolgen; in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2006, S. 1-44.

Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung – Presseexemplar.

Statistisches Bundesamt (2007): Zusammenfassende Übersichten Eheschließungen, Geborene und Gestorbene für den Zeitraum 1946 bis 2006.

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

### **Internetquellen:**

Bundesnotarkammer: Notarstatistik 2007,  
<http://www.bnotk.de/Notar/Notarstatistik/Notarstatistik.html> am 19.09.07

Bundesrechtsanwaltskammer: Große Mitgliederstatistik 2007,  
[http://www.brak.de/seiten/08\\_02.php](http://www.brak.de/seiten/08_02.php) am 24.08.07

Bundessteuerberaterkammer: Berufsstatistik 2006-2007, <http://www.bstbk.de/> am 23.08.07

Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken: Liste aller Kreditgenossenschaften,  
[http://www.bvr.de/public.nsf/public.nsf/EED3EEC9F7C7273AC1256F87003532A6/\\$FILE/alle\\_banken\\_2007.pdf](http://www.bvr.de/public.nsf/public.nsf/EED3EEC9F7C7273AC1256F87003532A6/$FILE/alle_banken_2007.pdf) am 04.04.08

Bundesverband Deutscher Banken  
<http://www.bankenverband.de/banken/channel/10814110/kategorie/1/index.html> am 19.09.07

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. <http://www.bdu.de/BDU.html>  
am 17.09.07

Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands: Ordentliche Mitglieder,  
[http://www.voeb.de/de/ueber\\_uns/mitglieder/#ordentlich](http://www.voeb.de/de/ueber_uns/mitglieder/#ordentlich) am 03.04.08

Deutscher Sparkassen- und Giroverband: Sparkassenrangliste,  
[http://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/daten\\_und\\_fakten/Sparkassenrangliste/index.html](http://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/daten_und_fakten/Sparkassenrangliste/index.html) am 19.09.07

RKW Deutschland GmbH <http://www.rkw-d.de/> am 04.04.08

Wirtschaftsprüferkammer: Statistische Informationen zu den Mitgliedern,  
<http://www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp> am 19.09.07

## Anhang

### zu Kapitel 4

Tabelle 1: Art der realisierten Nachfolge bei Eigentümern, die nur mit einem Nachfolger verhandelt haben

Art der Nachfolge	Prozent der Fälle
Verkauf an Mitarbeiterkreis (MBO)	33,3
Verkauf an anderes Unternehmen	33,3
Verkauf an Investor	16,7
Verkauf an Privatperson (MBI)	33,3
Insgesamt	116,7

© IfM Bonn

n=18; Mehrfachnennungen

### zu Kapitel 5

Tabelle 2: Gewünschte Branche des gesuchten Unternehmens in Abhängigkeit vom Status des Matchings

Branche	Sucher Typ		
	Finder	Sucher	Aufgeber
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie	41,2	42,5	32,3
Baugewerbe	5,9	6,7	8,1
Großhandel	16,2	30,6	25,8
Einzelhandel	16,2	20,9	32,3
Verkehr	5,9	4,5	9,7
Nachrichtenübermittlung	1,5	2,2	-
Dienstleistung für Unternehmen	35,3	47,8	40,3
Dienstleistung für Personen, Haushalte	14,7	22,4	14,5
Sonstige Branchen	1,5	1,5	1,6
Branche ist egal	7,4	11,2	14,5

© IfM Bonn

n=264; Mehrfachnennungen

# Institut für Mittelstandsforschung Bonn

- Maximilianstraße 20 - 53111 Bonn - Telefon: 0228-729970 - Telefax: 0228-7299734

E-mail: post@ifm-bonn.org - Internet: http://www.ifm-bonn.org -

## IFM-MATERIALIEN

Nr. 98 - 1993

**INDUSTRIELLER MITTELSTAND IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN**  
von Gunter Kayser, Ljuba Kokalj u.a. 8,00 €

Nr. 99 - 1993

**EX ORIENTE LUX? - MITTELSTANDSKONJUNKTUR IM FRÜHJAHR 1993**  
von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €

Nr. 100 - 1993

**GRÜNDUNGSREPORT** - Laufende Berichterstattung über das Gründungsgeschehen in den neuen Bundesländern  
von Eva May-Strobl und Monika Paulini 10,50 €

Nr. 101 - 1993

**MITTELSTAND: BEWÄHRUNG IN DER KRISE - MITTELSTANDSKONJUNKTUR IM SOMMER 1993**  
on Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €

Nr. 102 - 1994

**KONJUNKTUR - TALFAHRT GESTOPPT!** Mittelstandskonjunktur zum Jahreswechsel 1993/94  
von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €

Nr. 103 - 1994

**AKTUELLE SITUATION UND PERSPEKTIVEN DER REPRIVATISIERUNG IM FREISTAAT SACHSEN**  
Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit 13,00 €

Nr. 104 - 1994

**ZULIEFERINDUSTRIE IN DEUTSCHLAND** - Untersuchung im Auftrag der Kommission der Europäischen Gemeinschaften  
von Robert Fieten und Axel Schmidt 13,00 €

Nr. 105 - 1994

**GRÜNDUNGSREPORT:** Laufende Berichterstattung über das Gründungsgeschehen in den neuen Bundesländern  
von Eva May-Strobl und Monika Paulini 10,50 €

Nr. 106 - 1994

**DIE WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG VON MBO-UNTERNEHMEN IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN** - Eine Längsschnittuntersuchung  
von Ljuba Kokalj 10,50 €

Nr. 107 - 1994

**DAS IMPORTIERTE HOCH** - Mittelstandskonjunktur zur Jahresmitte 1994  
von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €

Nr. 108 - 1995

**GRÜNDUNGSFÖRDERUNG IN EUROPA**  
von Dennis De, Friedrich Kaufmann u.a. 15,50 €

Nr. 109 - 1995

**GENERATIONENWECHSEL IM MITTELSTAND** - Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995 bis 2000  
von Werner Freund, Gunter Kayser und Evelyn Schröer 10,50 €

Nr. 110 - 1995

**DIE QUALIFIZIERUNG VON SELBSTÄNDIGEN UNTERNEHMERN IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN**  
von Peter Hüfner und Annette Icks 10,50 €

Nr. 111 - 1995

**ES IST NICHT ALLES GOLD WAS GLÄNZT** - Mittelstandskonjunktur zum Jahreswechsel 1994/1995  
von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €

Nr. 112 - 1995

**DER BEITRAG DES AUS- UND WEITERBILDUNGSWESENS ZUR ERSCHLIESSUNG VON NACHFOLGEPOTENTIAL** - Eine empirische Studie zum Generationenwechsel im Mittelstand -  
von Evelyn Schröer und Werner Freund 10,50 €

Nr. 113 - 1995

**DIE INTERNATIONALISIERUNG MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DER ROLLE DER BANKEN**  
von Axel Schmidt, Andreas Menke u.a. 18,00 €

Nr. 114 1995

**DIREKTINVESTITIONEN MITTELSTÄNDISCHER INDUSTRIEUNTERNEHMEN IN GROSSBRITANIEN**  
von Andreas Menke, Axel Schmidt unter Mitarbeit von Denis Burger 10,50 €

Nr. 115- 1995

**GRÜNDUNGSREPORT** - Laufende Berichterstattung über das Gründungsgeschehen in den neuen Bundesländern  
von Eva May-Strobl und Monika Paulini 10,50 €

Nr. 116 - 1995

**DATENBANKEN ALS INFORMATIONSQUELLE FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN**  
von Christin-Isabel Gries und Axel Schmidt 10,50 €

Nr. 117 - 1995

**MITTELSTAND VERLIERT AN BODEN** - Mittelstandskonjunktur zur Jahresmitte 1995  
von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €

Nr. 118 - 1996

**IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN WERDEN SCHWÄCHEN SICHTBAR** - Mittelstandskonjunktur zum Jahreswechsel 1995/96  
von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €

- Nr. 119 - 1996  
**TREUHANDANSTALT: Heads or Tails**  
 von Dieter Bös und Gunter Kayser 8,00 €
- Nr. 120 - 1996  
**DER GENERATIONENWECHSEL IN MITTELSTÄNDISCHEN BETRIEBEN**  
 von Dieter Bös und Gunter Kayser 8,00 €
- Nr. 121 - 1996  
**INSOLVENZEN IM MITTELSTAND - DATEN UND FAKTEN** - Eine empirische Untersuchung über die Statistik und die Abwicklung von Insolvenzen in den alten Bundesländern  
 von Eva May-Strobl und Monika Paulini 13,00 €
- Nr. 122 - 1996  
**SCHWACHE SIGNALE - SIGNALE VON SCHWÄCHE?** - Mittelstandskonjunktur zur Jahresmitte 1996  
 von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €
- Nr. 123 - 1996  
**WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITFORSCHUNG 1996 ZUR GRÜNDUNGS-OFFENSIVE NORD-RHEIN-WESTFALEN**  
 hrsg. IfM Bonn 10,50- €
- Nr. 124 - 1997  
**GRÜNDUNGSREPORT: Laufende Berichterstattung über das Gründungsgeschehen in den neuen Bundesländern**  
 von Eva May-Strobl und Monika Paulini 10,50 €
- Nr. 125 - 1997  
**SIEGER NACH PUNKTEN: DER WELTMARKT** - Mittelstandskonjunktur zur Jahreswende 1996/97  
 von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €
- Nr. 126 - 1997  
**DIE BEDEUTUNG DER BERATUNG FÜR DIE GRÜNDUNG VON UNTERNEHMEN**  
 von Christin-Isabel Gries, Eva May-Strobl und Monika Paulini 13,00 €
- Nr. 127 - 1997  
**LÄNDERSTUDIEN ALS BASIS FÜR MARKTEINTRITTSENTSCHEIDUNGEN.** Die Slowakische Republik  
 von Achim Schmitz 10,50 €
- Nr. 128 - 1997  
**DIE SITUATION DER REPRIVATISIERTEN UNTERNEHMEN IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN**  
 von Friedrich Kaufmann unter Mitarbeit von Karin Wolff 10,50 €
- Nr. 129 - 1997  
**KONJUNKTURBRISSE ZU LEICHT FÜR DEN MITTELSTAND ?** - Mittelstandskonjunktur zur Jahresmitte 1997  
 von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €
- Nr. 130 - 1998  
**KRISENHAFTHE ENTWICKLUNGEN IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN: Ursachenanalyse und Implikationen für die Beratung**  
 von Guido Paffenholz 15,50 €
- Nr. 131 - 1998  
**DER MOTOR LÄUFT WARM** - Mittelstandskonjunktur zum Jahreswechsel 1997/98  
 von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €
- Nr. 132 - 1998  
**WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITFORSCHUNG 1997 ZUR GRÜNDUNGS-OFFENSIVE NORD-RHEIN-WESTFALEN**  
 hrsg. IfM Bonn 15,50 €
- 133 - 1998  
**EVALUIERUNG DER PARTNERSCHAFTSKAPITALHILFE FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN** - Überprüfung und Übertragbarkeit des Programms auf MBO/MBI-Transaktionen im gesamten Bundesgebiet  
 von Ljuba Kokalj und Eva May-Strobl 15,50 €
- 134 - 1998  
**UNTERNEHMENSGRÖSSENSTATISTIK NORD-RHEIN-WESTFALEN** - Daten und Fakten  
 von Brigitte Günterberg und Hans-Eduard Hauser 15,50 €
- 135 - 1998  
**MELDUNG AN DEN TOWER: READY FOR TAKE OFF** - Mittelstandskonjunktur zur Jahresmitte 1998  
 von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €
- 136 - 1999  
**NEUE ENTWICKLUNGEN AUF DEM MARKT FÜR DIE ÜBERTRAGUNG MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN**  
 von Evelyn Schröer und Werner Freund 15,50 €
- 137 - 1999  
**INITIATIVE "WAGNISKAPITAL NRW"** - Eine erste Bilanz  
 von Ljuba Kokalj, Eva May-Strobl und Rosemarie Kay 15,50 €
- 138 - 1999  
**DIE KONJUNKTUR IM MITTELSTAND ZUM JAHRESBEGINN 1999** - 32. Mittelstands-Konjunkturbericht  
 von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €
- Nr. 139 - 1999  
**DIE KONJUNKTUR IM MITTELSTAND ZUR JAHRESMITTE 1999** - 33. Mittelstands-Konjunkturbericht  
 von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €
- Nr. 140 - 2000  
**MITTELSTAND IM INTERNETZEITALTER** - Neue Wege in Wirtschaft und Verwaltung  
 von Reinhard Clemens, Hans-Jürgen Wolter, Michael Richter und Karin Wolff 13,00 €

- Nr. 141 - 2000  
**ENTWICKLUNG UND TRANSFER VON GRÜNDUNGSIDEEN**  
 von Katrin Isfan unter Mitarbeit von Reinhard Clemens und Ljuba Kokalj 13,00 €
- Nr. 142 - 2000  
**WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITFORSCHUNG 1998/1999 UND WÜRDIGUNG DER GRÜNDUNGS-OFFENSIVE NORDRHEIN-WESTFALEN "GO!" NRW**  
 hrsg. IfM Bonn 15,50 €
- Nr. 143 - 2000  
**DIE KONJUNKTUR IM MITTELSTAND ZUM JAHR-RESANFANG 2000** - 34. Mittelstands-Konjunkturbericht von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 8,00 €
- Nr. 144 - 2000  
**VERWALTUNGSBEDINGTER ZEITAUFWAND FÜR DIE UMSETZUNG VON GRÜNDUNGSVORHABEN** - Ein internationaler Vergleich zwischen Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden, Österreich, den Vereinigten Staaten von Amerika, Japan und der Bundesrepublik Deutschland von Evelyn Schröer und Michael Holz 10,50 €
- Nr. 145 - 2000  
**NETWORK-MARKETING KONZEPTE.** Ein Vergleich Deutschland und USA von Werner Freund 13,00 €
- Nr. 146 - 2000  
**BEGRÜNDUNG REGIONALER UNTERSCHIEDE IN DER GRÜNDUNGSDYNAMIK IM LAND NORDRHEIN-WESTFALEN** - Eine Ursachenanalyse von Frank Maass 13,00 €
- Nr. 147 - 2001  
**INVESTOR RELATIONS** - Finanzwirtschaftliche Informationspolitik mittelständischer Unternehmen von Ljuba Kokalj und Guido Paffenholz 18,00 €
- Nr. 148 - 2001  
**DIE ENTWICKLUNG DES INSOLVENZGESCHEHENS SEIT 1995**  
 von Peter Kranzusch und Brigitte Günterberg 15,50 €
- Nr. 149 - 2001  
**EXISTENZGRÜNDUNGSSTATISTIK - UNTERNEHMENSGRÜNDUNGSSTATISTIK** - Zur Weiterentwicklung der Gründungsstatistik des IfM Bonn von Reinhard Clemens und Gunter Kayser 20,50 €
- Nr. 150 - 2001  
**ERSTE AUSWIRKUNGEN DER INSOLVENZRECHTSREFORM 1999 AUF MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN** - Eine Feldstudie von Peter Kranzusch und Brigitte Günterberg 20,50 €
- Nr. 151 - 2001  
**MÖGLICHKEITEN UND MASSNAHMEN ZUR BESCHLEUNIGUNG VON BAUGENEHMIGUNGEN**  
 von Annette Icks und Michael Richter 15,50 €
- Nr. 152 - 2001  
**DIE KONJUNKTUR IM MITTELSTAND ZUR JAHRRESMITTE 2001** - 36. Mittelstands-Konjunkturbericht von Reinhard Clemens und Hans-Jürgen Wolter 8,00 €
- Nr. 153 - 2001  
**DIE INTERNATIONALE WIRTSCHAFTSTÄTIGKEIT KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN IM LICHT DER AMTLICHEN UND NICHT-AMTLICHEN STATISTIK**  
 von Ljuba Kokalj und Karin Wolff unter Mitarbeit von Hans-Eduard Hauser 15,50 €
- Nr. 154 - 2002  
**DIE KONJUNKTUR IM MITTELSTAND ZUM JAHRRESBEGINN 2002** - 37. Mittelstands-Konjunkturbericht von Reinhard Clemens und Hans-Jürgen Wolter 8,00 €
- Nr. 155 - 2003  
**FAMILIENFREUNDLICHKEIT IM MITTELSTAND** - Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie - von Uschi Backes-Gellner, Peter Kranzusch und Sanita Schröer unter Mitarbeit von Rosemarie Kay 20,00 €
- Nr. 156 - 2003  
**DER UMGANG DES MITTELSTANDS MIT NEUGESTALTETEN UND MODERNISIERTEN AUSBILDUNGSORDNUNGEN**  
 von Caroline Demgenski und Annette Icks 20,00 €
- Nr. 157 - 2003  
**UNTERNEHMENSGRÖßENSTATISTIK 2001/2002** - Daten und Fakten - von Brigitte Günterberg und Hans-Jürgen Wolter 20,00 €
- Nr. 158 - 2003  
**INTERNATIONALE KOOPERATIONEN KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN** - Unter besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer - von Frank Maaß und Frank Wallau 20,00 €
- Nr. 159 - 2003  
**BÜROKRATISCHE HÜRDEN BEI DER REALISIERUNG VON UMWELTINNOVATIONEN KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN** - Eine Fallsammlung - von Ingo Lückgen und Frank Wallau 20,00 €
- Nr. 160 - 2003  
**MULTINATIONALE UND NATIONALE ANALYSEN DER MITTELSTANDSKONJUNKTUR IN SECHS OECD LÄNDERN**  
 von Michael Holz 20,00 €
- Nr. 161 - 2004  
**SMEs IN GERMANY - Facts and Figures 2004**  
 von Brigitte Günterberg und Gunter Kayser 15,00 €
- Nr. 162 - 2005  
**BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG IM MITTELSTAND**  
 von Guido Paffenholz, Sanita Schröer und Frank Wallau 30,00 €

- Nr. 163 - 2005  
**BDI-MITTELSTANDSPANEL - Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Frühjahr 2005 - Langfassung**  
 von Gunter Kayser, Frank Wallau und Claus Adenäuer 35,00 €
- Nr. 164 - 2005  
**EVALUIERUNG DES BAYERISCHEN MITTELSTANDSKREDITPROGRAMMS**  
 von Ljuba Haunschild, Claus Adenäuer und Frank Wallau 30,00 €
- Nr. 165 - 2005  
**BDI-MITTELSTANDSPANEL - Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Herbst 2005 - Langfassung**  
 von Gunter Kayser, Frank Wallau und Claus Adenäuer 35,00 €
- Nr. 166 - 2006  
**ERMITTLUNG BÜROKRATISCHER KOSTENBELASTUNGEN IN AUSGEWÄHLTEN BEREICHE**  
 Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie 30,00 €
- Nr. 167 - 2006  
**KONSISTENZ UND TRANSPARENZ IN DER BERATUNGSFÖRDERUNG DES BUNDES UND DER BUNDESLÄNDER** - Empirische Analyse und Handlungsoptionen  
 von Ljuba Haunschild und Reinhard Clemens 15,00 €
- Nr. 168 - 2006  
**BDI-MITTELSTANDSPANEL - Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Frühjahr 2006 - Langfassung**  
 von Gunter Kayser, Frank Wallau und Claus Adenäuer 35,00 €
- Nr. 169 - 2006  
**BDI-MITTELSTANDSPANEL - Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Herbst 2006 - Langfassung**  
 von Frank Wallau, Claus Adenäuer und Gunter Kayser 35,00 €
- Nr. 170 - 2007  
**AUF DEM WEG IN DIE CHEFETAGE - Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen**  
 Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen  
 von Rosemarie Kay 15,00 €
- Nr. 171 - 2007  
**DIE BEDEUTUNG DER AUßENWIRTSCHAFTLICHEN AKTIVITÄTEN FÜR DEN DEUTSCHEN MITTELSTAND**  
 Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Technologie 30,00 €
- Nr. 172 - 2007  
**DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER FAMILIENUNTERNEHMEN**  
 Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen 15,00 €
- Nr. 173 - 2007  
**UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN BAYERN**  
 Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie 15,00 €
- Nr. 174 - 2007  
**BDI-MITTELSTANDSPANEL - Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Frühjahr 2007 - Langfassung**  
 von Frank Wallau, Claus Adenäuer und Gunter Kayser 35,00 €
- Nr. 175 - 2007  
**DER BEITRAG VON SENIOR COACHS ZUR GRÜNDUNG, ENTWICKLUNG UND WEITERGABE VON UNTERNEHMEN**  
 von Eva May-Strobl und Reinhard Clemens 15,00 €
- Nr. 176 - 2007  
**DER EINFLUSS VON PATENTEN AUF GRÜNDUNGEN IN TECHNOLOGIEORIENTIERTEN BRANCHEN - EINE THEORETISCHE UND EMPIRISCHE ANALYSE**  
 von Annette Icks, Olga Suprinovic unter Mitarbeit von Reinhard Clemens 15,00 €
- Nr. 177 - 2007  
**DIE OPPORTUNITÄTSKOSTEN DER SOZIALEN ABSICHERUNG FÜR SELBSTSTÄNDIGE IN DEUTSCHLAND: Simulationsrechnungen für ausgewählte Fallgruppen**  
 von Nicole Faulenbach, Rosemarie Kay und Arndt Werner 15,00 €
- Nr. 178 - 2007  
**BDI-MITTELSTANDSPANEL - Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Herbst 2007 - Langfassung**  
 von Frank Wallau, Claus Adenäuer und Gunter Kayser 35,00 €
- Nr. 179 - 2008  
**GRÜNDUNGEN AUS DER ARBEITSLOSIGKEIT - Evaluation der Gründungs- und Begleitzirkel**  
 Untersuchung im Auftrag der G.I.B.  
 von Eva May-Strobl unter Mitarbeit von Arndt Werner 15,00 €
- Nr. 180 - 2008  
**DAUER UND KOSTEN VON ADMINISTRATIVEN GRÜNDUNGSVERFAHREN IN DEUTSCHLAND**  
 von Michael Holz und Annette Icks 15,00 €
- Nr. 181 - 2008  
**KOSTENMESSUNG DER PROZESSE ÖFFENTLICHER LIEFER-, DIENSTLEISTUNGS- UND BAUAUFTRÄGE AUS SICHT DER WIRTSCHAFT UND DER ÖFFENTLICHEN AUFTRAGGEBER** - Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie 30,00 €
- Nr. 182 - 2008  
**FAMILIENEXTERNE NACHFOLGE - Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern**  
 von Nadine Schlömer und Rosemarie Kay unter Mitarbeit von Daniel Schumann 15,00 €