



Dienstleistungsansätze bei Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen im Mittelstand am Beispiel Baden-Württembergs

**Prof. Dr. Christoph Müller
Harald Tomaselli
Dirk Freiland**

COE Center of
Entrepreneurship
Universität Hohenheim

Hohenheimer Beiträge zur Entrepreneurshipforschung und -praxis Nr. 12 ISBN: 3-9808284-9-2

Vorwort von Ernst Pfister

Wirtschaftsminister und stellvertretender Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg

Die Sicherung der Unternehmensnachfolge ist eine große Herausforderung für den Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg. Zwischen 2002 und 2007 sollen etwa 11 - 15 % der bestehenden Unternehmen im Land an einen Nachfolger übergeben werden. Von einem Gelingen der Unternehmensübergaben hängen jährlich rund 140.000 Arbeitsplätze ab. Für jeden einzelnen Unternehmer bedeutet die Regelung der Nachfolge eine Vielzahl von Aufgaben, die sorgfältig geplant werden müssen.

Gleichzeitig befindet sich die Finanzierungskultur im deutschen Mittelstand derzeit in einem tief greifenden Wandel. Kreditinstitute vergeben Darlehen risikobewusster und renditeorientierter. Neben der Eigenkapitalzuführung gewinnen mezzanine Finanzierungsinstrumente und Finanzinvestoren an Bedeutung. Unternehmer und Nachfolger müssen sich auf veränderte Verhältnisse einstellen und künftig der Finanzierung wesentlich mehr Aufmerksamkeit widmen.

Die Gestaltung von Unternehmensnachfolgen und ihre Finanzierung ist ein wichtiger Aspekt der Mittelstandspolitik. Das Land leistet mit einem "12-Punkte-Programm zur Sicherung der Unternehmensnachfolge" in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsorganisationen und Fördereinrichtungen Hilfestellung. Darüber hinaus sind unterschiedliche privatwirtschaftliche Dienstleister wichtige Akteure bei der Gestaltung erfolgreicher Unternehmenstransaktionen.

Die vorliegende Studie der Universität Hohenheim untersucht die Ansätze privater Dienstleister bei Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen und beleuchtet den Bedarf von Unternehmern. Damit trägt sie zu einem kritischen Diskurs über die Begleitung und Beratung von Unternehmensnachfolgen bei.

Ich danke den Autoren für Ihr Engagement und wünsche den Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre.

Ernst Pfister, MdL

Wirtschaftsminister und stellvertretender

Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg

Vorwort der Autoren

- Jeder Unternehmer muss sich im Laufe seines Unternehmergebens mit den Themen Finanzierung und Transaktion, spätestens bei seiner Nachfolgeregelung, auseinandersetzen. Das COE - Center of Entrepreneurship der Universität Hohenheim unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Christoph Müller und der inhaltlichen Umsetzung durch die Herren Dirk Freiland und Harald Tomaselli haben für das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg die vorliegende Studie zum Thema „Dienstleistungsansätze bei Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen im Mittelstand am Beispiel Baden-Württembergs“ durchgeführt.
- Alle Ergebnisse der Studie werden über verschiedene Medien und Kanäle einem breiten Publikum zugänglich gemacht :
 - Allen Teilnehmern der Studie wird ein Excerpt der Studie zugesandt.
 - Die Ergebnisse werden in öffentlichen Veranstaltungen präsentiert und diskutiert.
 - Über die Studien-Webseite www.unternehmenstransaktionen.de werden die Ergebnisse als Datei zur Verfügung gestellt.
 - Darüber hinaus wird ein Informations-Flyer erstellt, der bei allen relevanten Stellen des Landes ausliegt und somit der Öffentlichkeit zeitnah die Ergebnisse zugänglich macht.
- Weiteren Verwendung und Umsetzung:
Die intensive Kommunikation und Diskussion mit einer möglichst breiten Öffentlichkeit findet mit dem Ziel statt, einen Anstoß zur Veränderung über eine möglichst realitätsnahe Darstellung der Ist-Situation zu geben.

Die Autoren: Prof. Dr. Christoph Müller, Dirk Freiland, Harald Tomaselli

Danksagungen

Eine Studie von diesem Umfang und dieser Qualität kann nicht ohne Unterstützung erstellt werden. Aus diesem Grund bedanken wir uns herzlich für die kompetente und konstruktive Zusammenarbeit bei unseren Partnern:

- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg / ifex
 - Herr Prof. Peter Schäfer
 - Frau Christina Diegelmann
- Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (WRS)
 - Herr Dr. Walter Rogg
 - Herr Veit Haug
- IHK Stuttgart
 - Herr Andreas Richter
 - Herr Lutz Feufel
- Bund Junger Unternehmer (BJU)
 - Herr Frank Schneider
 - Herr Till Blässinger
- Wirtschaftsrat Baden-Württemberg
 - Herr Bernhard Feßler
 - Herr Thaddäus Kunzmann
- Stadt Stuttgart
 - Herr Wolfram Schöck
- Landesverband der Industrie (LVI)
 - Herr Wolfgang Wolf
 - Frau Tosca Markmann

- 1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse**
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Zusammenfassung

Der Mittelstand in Baden-Württemberg muss sich neben dem klassischen Tagesgeschäft zunehmend mit Fragen zur Unternehmensfinanzierung und Unternehmenstransaktion auseinandersetzen. Nicht zuletzt durch den Generationenwechsel und den Wandel des Bankenmarktes kommen neue Anforderungen auf den Mittelstand und dessen Unternehmer zu. In diesem Zusammenhang wachsen die Anforderungen an die typischen Dienstleister des Mittelstandes wie Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater und fordern von diesen zusätzliche und neue, innovative Leistungen, Produkte und Lösungen.

Im Rahmen dieser Studie wurden die Anforderungen des Mittelstandes hinsichtlich unterschiedlicher Unternehmenstransaktionen und innovativer Unternehmensfinanzierungen ermittelt und den Angeboten der klassischen Dienstleister und Berater des Mittelstandes gegenübergestellt. Die Antworten auf dem zur Verfügung gestellten Fragebogen kamen ausschließlich von Unternehmern (ab ca. 50 Mitarbeitern), die sich bereits intensiv mit diesen Themen beschäftigt haben und von Dienstleistern, die nach eigenen Aussagen in diesen Themen tätig oder darauf spezialisiert sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Unternehmer bereits vielfach mit diesen Themen auseinandersetzen, dabei allerdings noch selten von neuen und innovativen Formen der Unternehmenstransaktion und Unternehmensfinanzierung Gebrauch machen. Die Dienstleister, und hier insbesondere die klassischen Dienstleister des Mittelstandes, erweisen sich diesen neuen Anforderungen häufig noch nicht gewachsen bzw. weisen teilweise sogar erhebliche Defizite hinsichtlich ihres Kenntnis- und Erfahrungsstandes, insbesondere bei neuen und innovativen Ansätzen, auf.

Zusammenfassung

Struktur der Studie

- Betrachtungszeitraum: Februar 2005 – August 2005.
- Anzahl der versendeten Fragebögen: Ca. 5.700 Fragebögen (teilweise mehrfach).
- Anzahl der erhaltenen Fragebögen: 371, davon 269 von Unternehmen und 102 von Dienstleistern.
- Anzahl vertiefender Interviews: 39, davon 24 mit Unternehmen und 15 mit Dienstleistern.
- Beschreibung und Struktur des Samples:
 - Klein- und mittelständische Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg und mehr als 50 Mitarbeitern, entsprechend der typischen Branchenstruktur (außer Bau und Bergbau) mit Erfahrung im Bereich Finanzierung und Unternehmenstransaktionen.
 - Dienstleister (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Unternehmensberater, M&A Berater und Institutionen) mit Sitz in Baden-Württemberg, die nach eigenen Aussagen über umfangreiche Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierung im Mittelstand verfügen bzw. darauf spezialisiert sind.
- Transaktionsformen im Rahmen dieser Studie: Alle Formen eines Unternehmenskaufs / -verkaufs, Management Buy-In, Leveraged Buy-In, Management Buy-Out, Leveraged Buy-Out.
- Finanzierungsformen im Rahmen dieser Studie: Bankkredite, Anleihen, Genussscheine, Mezzanine, Bürgschaften, Stille Beteiligungen, Private Equity, Venture Capital, Leasing, Factoring, Forfaitierung, ABS.

Zusammenfassung

Vorbemerkung zur Repräsentativität

- Die im Ergebnisteil dieser Studie vorgenommenen Beschreibungen und Kommentierungen der einzelnen Ergebnisse beziehen sich immer auf die dieser Untersuchung zugrunde liegende Gesamtheit der antwortenden Unternehmen und Dienstleister.
- Diese Unternehmen und Dienstleister sind mit den Fragen der Unternehmenstransaktion und Unternehmensfinanzierung nach eigenen Aussagen vertraut / erfahren bzw. bieten diese Dienstleistungen explizit ihren Kunden an. Dies ist für die Interpretation der Ergebnisse wichtig.
- Von daher darf von den hier befragten Unternehmen und Dienstleistern keinesfalls auf die Gesamtheit der Unternehmen und Dienstleister in Baden-Württemberg geschlossen werden. Es liegt keine Repräsentativität im engeren Sinne vor. Ebenso ist die Studie nicht strukturepräsentativ, da vor allem mittelgroße Unternehmen befragt wurden.
- Das Gesamtthema der Studie besitzt für mittlere und größere Unternehmen eine höhere Relevanz als für Kleinstunternehmen.
- Hingegen ist die Studie für Baden-Württemberg weitgehend branchenrepräsentativ.

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. **Die Studie**
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung**
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Zusammenfassung Kapitel „Die Studie“

In diesem Kapitel wird die Ausgangssituation des Mittelstandes insbesondere in Baden-Württemberg hinsichtlich Unternehmensfinanzierung, Unternehmenstransaktionen und Fördermittel aufgezeigt und die Ziele dieser Studie daraus abgeleitet. Auf Grund der auch im internationalen Vergleich sehr geringen Eigenkapitalquote, der Veränderungen des Bankenumfeldes und der zunehmenden Nachfolgeproblematik steht der Mittelstand auch in Baden-Württemberg aktuell und in den kommenden Jahren vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Innovative Finanzierungsformen und eine Vielzahl möglicher Transaktionsformen stellen zusätzliche Anforderungen insbesondere an die Dienstleister des Mittelstands.

In einem vierstufigen Vorgehensmodell wurde im ersten Schritt ein Fragebogen auf Basis der fünf Kernthesen dieser Studie entwickelt und im Rahmen von Pretests mit ausgewählten Unternehmen und Dienstleistern diskutiert. Im zweiten Schritt wurden ca. 5.700 Fragebögen an Unternehmer und Dienstleister in der definierten Zielgruppe verschickt und anschließend ausgewertet. Zusätzlich wurden in einem dritten Schritt diese Ergebnisse im Rahmen von 39 Experteninterviews verifiziert. Im letzten Schritt wurden diese Ergebnisse dokumentiert, mit den Studienpartnern diskutiert und erste Ableitungen gemeinsam entwickelt.

Im letzten Teil dieses Kapitels werden die im Rahmen der Studie verwendeten Begriffe erläutert und der theoretische Hintergrund aufgezeigt.

Ausgangssituation Mittelstand

Der Mittelstand steht vor einer Vielzahl von Herausforderungen

- Die Eigenkapitalquote mittelständischer Firmen ist im europäischen Vergleich sehr gering.
- Basel II führt zu einer restriktiveren Kreditvergabe durch Banken.
- Der Mittelstand steckt heute teilweise in der Finanzierungskrise - die klassische Finanzierungskultur mit Fremdkapital wird sich deshalb weiter entwickeln müssen.
- Die Nachfolgeproblematik im Mittelstand ist weiterhin ein sehr wichtiges Thema¹:
 - 2002-2007 werden ca. 15% der Unternehmen in BW an einen Nachfolger übergeben, davon über die Hälfte außerhalb der Familie.
 - Ca. 35% der Unternehmer über 55 Jahre haben noch keine Vorsorge für die Nachfolgeregelung getroffen.
- Druck zu Internationalisierung und Kooperationen verstärkt sich auch für den Mittelstand.
- Nach dem Pleitenrekord 2003 und 2004 wird ein Rückgang der Insolvenzen erwartet²:
 - Reduzierung der Unternehmensinsolvenzen um 6% von 39.270 in 2004 und 39.470 in 2003;
 - Deutschland liegt damit an der europäischen Spitze.
- Im VC-Bereich lag die Abschreibungsquote im Jahr 2002 in Deutschland bei ca. 40% aller Investments gegenüber ca. 30% in Europa. Im Jahr 2004 ging die Quote auf 30% zurück³.
- Die Bankenlandschaft steht auf Grund eines freieren nationalen sowie internationalen Wettbewerbs vor einer maßgeblichen Umstrukturierung und Konsolidierung.

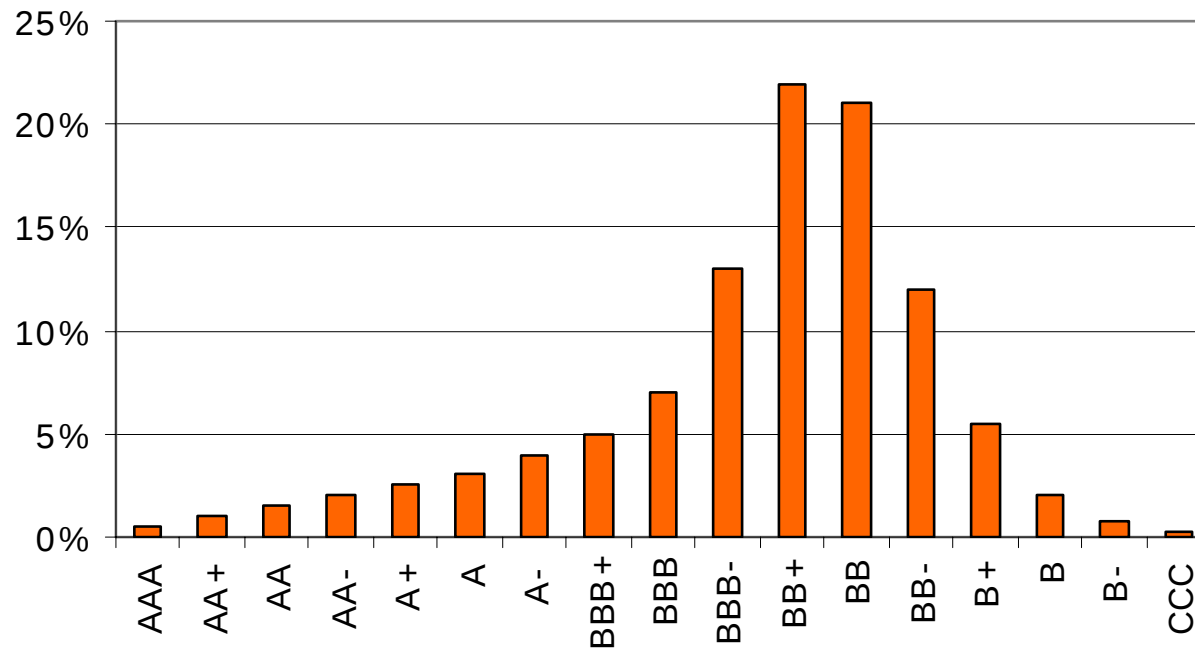
1) L-Bank: Studie „Generationswechsel in Baden-Württemberg“ (2002), S.12ff

2) Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2005)

3) Baumgärtner, C.: Portfoliosteuerung von VC Gesellschaften, (2005), S.5

Ausgangssituation Mittelstand

Der deutsche Mittelstand ist noch immer überwiegend in mittleren und schwächeren Bonitäten angesiedelt

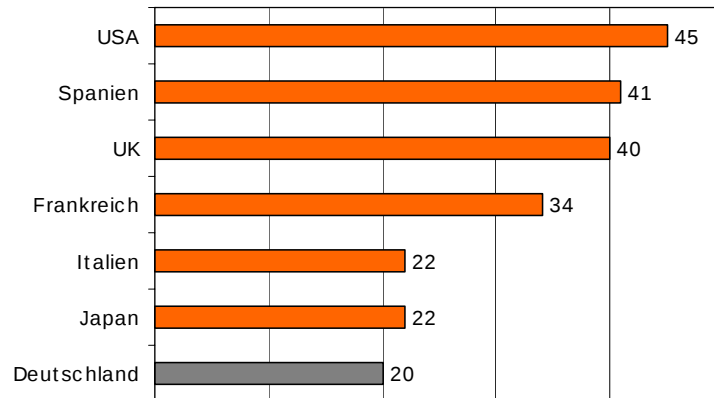


4) KfW Bonn (2005)

Ausgangssituation Mittelstand

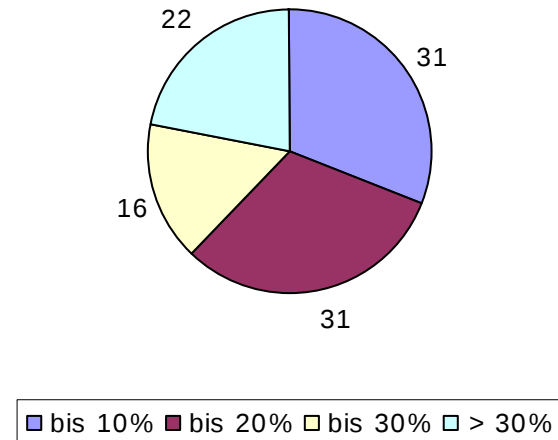
Die niedrige Eigenkapitalquote im Mittelstand macht die Notwendigkeit von Beteiligungskapital deutlich

Durchschnittliche EK-Quote im internationalen Vergleich⁵ (in%)



Durchschnitt 1995 -1999
Europäische Unternehmen bis 40 M€ Umsatz

Durchschnittliche EK-Quote im Deutschen Mittelstand⁶ (in%)



Ist Mai 2004
Deutsche Unternehmen bis 50 M€ Umsatz

5) Deutsche Bundesbank, Europäische Kommission (2005)
6) Creditreform (06/2004)

Ausgangssituation Mittelstand

Nach Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln kommt Deutschland nur auf einen zehnten Platz⁷

		Öffentliche Förderinfrastruktur	Politik 1: Priorität und Engagement	Schutz geistigen Eigentums (Patente etc.)	Wissens- und Technologietransfer	Physische Infrastruktur	Finanzierung	Marktoffenheit 2: Markteintrittsbarrieren	Marktoffenheit 1: Markterveränderung	Gesellschaftliche Werte und Normen (Kultur)	Politik 2: Regulierung, Steuern	Gründungsbezogene Ausbildung 2: außerschulisch	Berater und Zulieferer für neue Unternehmen	Gründungsbezogene Ausbildung 1: Schule
USA	1	4	8	3	1	3	1	2	8	2	4	3	1	3
China	2	7	6	14	2	6	7	1	2	1	3	1	2	2
Singapur	3	2	1	1	3	1	4	18	15	10	2	2	4	1
Finnland	4	6	4	4	6	4	6	5	17	20	6	12	6	7
Kanada	5	10	10	5	5	5	2	3	30	8	10	21	13	4
Irland	5	3	5	11	4	27	9	6	23	6	5	7	5	15
Island	7	15	13	13	9	2	15	9	7	3	1	5	21	14
Neuseeland	8	11	19	6	16	12	5	8	21	7	9	15	10	12
Australien	9	12	17	2	15	10	10	4	27	9	11	16	8	11
Deutschland	10	1	7	7	8	8	13	15	16	16	17	18	19	24

7) GEM: GEM-Länderbericht Deutschland (2004)

Ausgangssituation Baden-Württemberg

KMU im wirtschaftlichen Umfeld

- Die Mittelstandskonjunktur erholt sich seit dem Tief 2002 – Geschäftsklima und Auftragslage haben aber den langfristigen Durchschnitt immer noch nicht erreicht.
- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU / Mittelstand) profitieren von der ausschließlich von Exporten getriebenen Konjunktur deutlich geringer als Großunternehmen.
- Zwar nahm seit 2003 die Zahl der Gründungen wieder zu, jedoch im Bereich der volkswirtschaftlich besonders wichtigen Spitzentechnologien sind die Gründungen auch 2003 und 2004 rückläufig⁸.
- Die Innovationsaufwendungen stagnieren bei KMU – Anteil der Firmen, die Marktneuheiten hervorbringen, F&E betreiben und mit der Wissenschaft kooperieren, liegt bei KMU deutlich niedriger als bei Großunternehmen.
- Mit 116.000 Gewerbeanmeldungen in Baden-Württemberg im Jahr 2004 wurde ein neuer Höchststand erreicht gegenüber ca. 91.000 Gewerbeanmeldungen im Jahr 2002. Allerdings ist die Anzahl von Übernahmen und Nachfolgen mit weniger als 10.000 auf den niedrigsten Stand seit zehn Jahren gesunken⁹.
- Der Höchstzahl von Gewerbeanmeldungen stehen 62.000 Schließungen gegenüber, darunter 11.000 mit größerer wirtschaftlicher Bedeutung. In den letzten Jahren ist die positive Differenz zwischen Eröffnungen und Schließungen kontinuierlich gestiegen, was im Jahr 2004 auch auf die hohe Anzahl von Gründungen mit geringer wirtschaftlicher Substanz zurückzuführen ist. Gründe hierfür sind auch Gründungen mit Fördergeldern aus der Arbeitslosigkeit heraus.

8) ifm Bonn: Mittelstandsmonitor 2005, Gründungen 2004: 553.000, Liquidationen 2004: 416.000

9) Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2005)

Ausgangssituation Baden-Württemberg

Bedeutung des Außenhandels¹⁰

- Ca. ein Drittel der in Baden-Württemberg produzierten Güter und Dienstleistungen gehen in den Export.
- Maschinenbauexporte 2004 aus Baden-Württemberg in neue EU-Länder: 1,95 Mrd. Euro (im Vergleich Frankreich: 2,3 Mrd. Euro).
- Deutsche Direktinvestitionen 2004 in den neuen EU-Ländern: 1,94 Mrd. Euro (davon ca. 15-20% aus Baden-Württemberg).
- Deutsche Unternehmen / Unternehmen aus Baden-Württemberg müssen im Ausland präsent sein, um diese Marktchancen ergreifen zu können (Vertrieb, Beschaffung und Produktion).
- Bedeutung von Transaktionen und Finanzierungen zur Unterstützung der Unternehmen, um ausreichend genug kapitalisiert die internationalen Tätigkeiten aufnehmen / ausbauen zu können.

10) Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: Mittelstandsbericht 2004

Ausgangssituation Transaktionen und Finanzierung

Beteiligungskapital / Private Equity beschleunigt das Unternehmenswachstum und stellt sich als attraktive Finanzierungsalternative dar

Die Bedeutung von Beteiligungskapital steigt¹¹:

- Mehr als 75% aller von Private Equity und Venture Capital finanzierten Unternehmen haben weniger als 100 Mitarbeiter und einen Umsatz von weniger als € 10 Mio.
- Nach € 2,5 Mrd. in 2003 wurden 2004 mehr als € 3,7 Mrd. Private Equity Investitionen überwiegend im Mittelstand durchgeführt.
- Die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg (MBG) hat z.B. 2005 knapp € 38 Mio. Eigenkapital in ca. 100 Unternehmen zur Expansionsförderung investiert.

Private Equity finanzierte Unternehmen:

- zeigen mit rund 45% eine um den Faktor vier dynamischere Umsatzentwicklung als der Durchschnitt;
- geben zu 75% an, sich ohne Private Equity langsamer entwickelt zu haben;
- haben eine Eigenkapitalquote von 26,5% bis 29,7%, während der Bundesdurchschnitt nur bei 18,1% bis 18,9% liegt;
- schaffen deutlich mehr Arbeitsplätze; ihr Wachstum liegt bei 4,8% bis 14,5% im Vergleich zu -0,5% bis 1,5% der Übrigen.

11) BVK: Der deutsche Beteiligungsmarkt (2004)

Ausgangssituation Transaktionen und Finanzierung

Nur ca. 60 Mittelständler haben 2004 eine Nachfolgelösung (MBI, MBO, LBO) über eine Beteiligungsgesellschaften realisiert¹²

Finanzierungsphasen	Volumen (Mio. Euro)	%	Anzahl der Unternehmen	%
Seed	6,56	0,2	20	2,0
Start-up	298,31	9,8	325	33,1
Expansion	949,73	31,2	521	53,0
Bridge	7,75	0,3	14	1,4
Turnaround	3,23	0,1	14	1,4
Replacement Capital	6,16	0,2	7	0,7
<i>Venture Capital</i>	<i>1.271,74</i>	<i>41,8</i>	<i>901</i>	<i>91,7</i>
Management Buy-Out	308,98	10,2	57	5,8
Management Buy-In	15,46	0,5	8	0,8
Leveraged Buy-Out	1.443,43	47,5	17	1,7
<i>Buy Outs</i>	<i>1.767,88</i>	<i>58,2</i>	<i>82</i>	<i>8,3</i>
Gesamtsumme	3.039,62	100,0	983	100,0

Für das Jahr 2006 zeichnet sich im Bereich Buy-Outs laut BVK eine steigende Tendenz ab.

12) BVK: Der deutsche Beteiligungsmarkt 2005, S. 19

Ausgangssituation Transaktionen und Finanzierung

Schwierige Ausgangssituation für Finanzierungen im Mittelstand, jedoch sind die Rahmenbedingungen im Wandel

Heute

- Stark fragmentierter Bankenmarkt, Konsolidierungsdruck;
- Wegfall der Staatsgarantien sorgt für verstärkten und faireren Wettbewerb im Bankensektor;
- Sparkassen als Mittelstands-Marktführer verlieren Marktanteile;
- Eigenkapitalschwäche im Mittelstand;
- Finanzierung durch Hausbanken und langfristige Beziehungen zur lokalen Bank noch vorherrschend;
- Kreditfinanzierung in der Bankbilanz;
- Kapitalmarkt unterentwickelt und für Mittelstand kaum bzw. schwer zugänglich und
- Nationale / regionale Märkte.

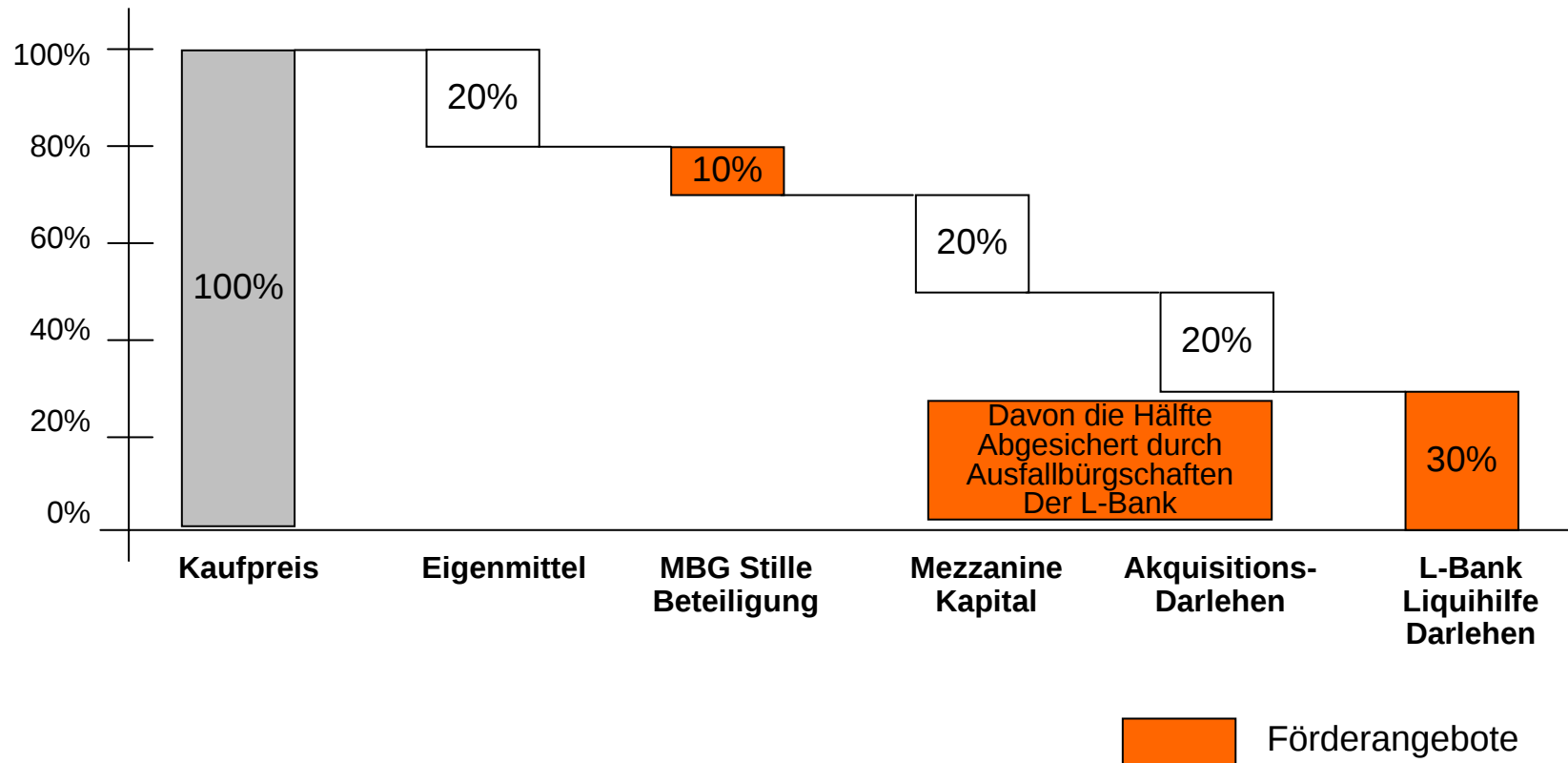
Morgen

- Konsolidierung im Finanzsektor schreitet weiter voran;
- Eigenkapitalstärkung im Mittelstand durch Kapitalerhöhung, Mezzanine, Beteiligungskapital wird verstärkt diskutiert / umgesetzt;
- Finanzierung über Hausbank und kapitalmarktnahe Instrumente;
- Kreditfinanzierung aus mehreren Quellen und insbesondere den Kapitalmarkt;
- Kapitalmarkt gewinnt Einfluss und ist für entsprechend aufgestellte Unternehmen auch besser zugänglich und
- Globale Märkte und Finanzierungsstrategien sind wesentliche Wettbewerbsfaktoren.

Ausgangssituation Förderung

Einige Unternehmensübernahmen und –nachfolgen waren nur möglich durch Nutzung verschiedener Förderangebote

Beispiel zur Nutzung von vier Förderangeboten der L-Bank, MBG und KfW¹³
(Produzierendes Unternehmen mit einem Umsatz von 20-30M€)



14) KMI Holding AG: Vortrag auf dem Bankenforum (2005)

Ausgangssituation

Übersicht

Mittelstand	Transaktionen, Finanzierung	Baden-Württemberg
• Klarer Trend zur Zunahme der außerhalb der Familie realisierten Nachfolgelösung. • Geringe Eigenkapitalquote, insbesondere vor dem Hintergrund von Steuer- und Ratingentwicklungen (Basel II). • Wenig Möglichkeiten zur Risikodiversifizierung über mehrerer Projekte / Innovationen. • Erfordernis der Umsetzung einer Internationalisierungs- und Kooperationsstrategie.	• Transaktions- und neue Finanzierungsmöglichkeiten häufig unbekannt. • Zurückhaltung / Ängste gegenüber Private Equity. • Finanzierungserfahrungen meist auf Bankkontakte basierend. • Zunehmende Rendite- und Risikoorientierung im Finanzsektor erschwert den Erhalt von externem Kapital. • Politische Ambivalenz, da KMU-Hilfen oft vergünstigtes Fremdkapital bedeuten, aber eine Stärkung der Eigenkapitalbasis notwendig wäre, deren Bereitsteller aber pauschal von Politikern / Presse „verurteilt“ werden.	• Mittelstandsdominanz - 99% der Unternehmen - 70% Arbeitsplätze - 50% BIP • Hohe statistische Relevanz der Nachfolgeproblematik. • Breites Dienstleistungsangebot von Banken, Investoren, WP/StB, Rechtsanwälten, Unternehmensberatern und M&A Beratern vorhanden.

Zielsetzung der Studie

Ermittlung der transaktionsbezogenen Bedarfe der KMU und Ableitung der Anforderungen an Dienstleister

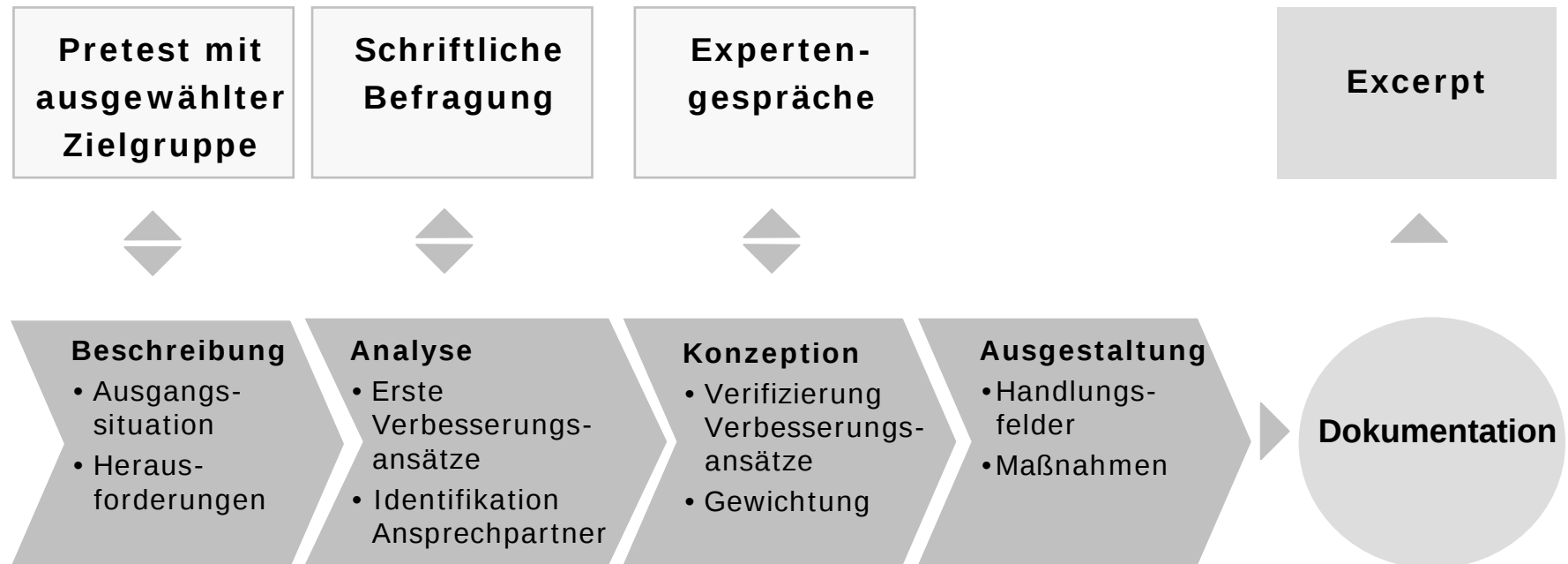
- Aufzeigen neuer Anforderungen / Rahmenbedingungen aus Sicht des Mittelstands in Bezug auf Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen.
- Identifikation und Klassifizierung der unterstützenden Dienstleistungsunternehmen, insbesondere aus den Bereichen Finanzierung, M&A, Steuern und Recht.
- Identifikation und erste Ableitung zur Verbesserung des Dienstleistungsangebotes.
- Ableitung von Ansatzpunkten für die Gestaltung von Unternehmenstransaktionen, die den Bedürfnissen des Mittelstands besser entsprechen.
- Erarbeitung von Umsetzungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der aktuellen Dienstleister und Institutionen.

► **Die zentrale Zielsetzung der Studie besteht darin, auf Basis einer zweistufigen Befragung neue Dienstleistungsansätze bei Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen in mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg zu identifizieren.**

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung**
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Konzeption und Durchführung

Die Durchführung der Studie erfolgt in vier Bearbeitungsschritten und über eine zweistufige Befragung



Konzeption und Durchführung

Über die schriftliche Befragung werden Gesprächspartner für die Experteninterviews sowie Ergebnisse generiert



Konzeption und Durchführung: schriftliche Befragung

Zur Sicherstellung einer relevanten Grundgesamtheit wurden Daten-Pools verwendet, die den spezifischen Anforderungen des Themas entsprechen

Anforderungskriterien

- Hauptsitz in Baden-Württemberg
- Umsatzgröße entspricht KMU-Definition.
- Das Unternehmen / der Befragte hat Erfahrungen / Wissen zu Transaktionen, Finanzierungen, Förderungen.
- Das gesamte Sample spiegelt die Branchenstruktur in Baden-Württemberg wieder.

Daten-Pools (Auszug)

- RKW: Unternehmen, die um Unterstützung bei Transaktionen / Finanzierungen ersucht haben.
- Wirtschaftsministerium/ifex: Teilnehmer von Kongressen in Baden-Württemberg zum Thema Transaktionen und/oder Finanzierung / Förderung; Unternehmen, die Beratungsunterstützung beantragt haben.
- IHK Region Stuttgart: Interessierte Unternehmen.
- Wirtschaftsrat: Interessierte Unternehmen / Mitglieder mit Erfahrung.
- BJU/ASU: Interessierte Unternehmen / Mitglieder mit Erfahrung.

► **Geschichtetes Auswahl- und Hochrechnungsverfahren, d.h. gemäß der aktuellen Wirtschaftsstruktur von Baden-Württemberg.**

Konzeption und Durchführung: mündliche Befragung

39 persönliche Experteninterviews wurden zur Verifizierung und Detaillierung der Ergebnisse bzw. der Verbesserungsansätze durchgeführt

Unternehmen

- Etablierte Unternehmen
- Interessierter, erfahrener Unternehmer, Führungskraft
- Potenziell alle Unternehmen der schriftlichen Befragung

Dienstleister

- M&A-Berater
- Rechtsanwälte
- Steuerberater
- Unternehmensberater
- Wirtschaftsprüfer

Verbände, Institutionen

- BJU / ASU
- IHK
- LVI
- Wirtschaftsrat
- Wirtschaftsförderung in Baden-Württemberg

Konzeption und Durchführung: Versand

Der Versand der Fragebögen erfolgte in mehreren Phasen – zur Sicherstellung des Rücklaufs wurde telefonisch nachgefasst

		Sample ca.	Versand per Post/Mail	Telefonisch nachgefasst	
Phase 1	Basis Sample (RKW, IHK)	1.000	X	X	 371 Fragebögen • 269 Unternehmer • 102 Dienstleister^{a)} 39 Experten- interviews • 24 Unternehmer • 15 Dienstleister
Phase 2	Datenbank WRS	2.100	X	X	
Phase 3	BJU/ASU Mitglieder ^{c)}	500	X	(X)	
Phase 4	Mitglieder Wirtschaftsrat ^{c)}	2.100	X	(X)	

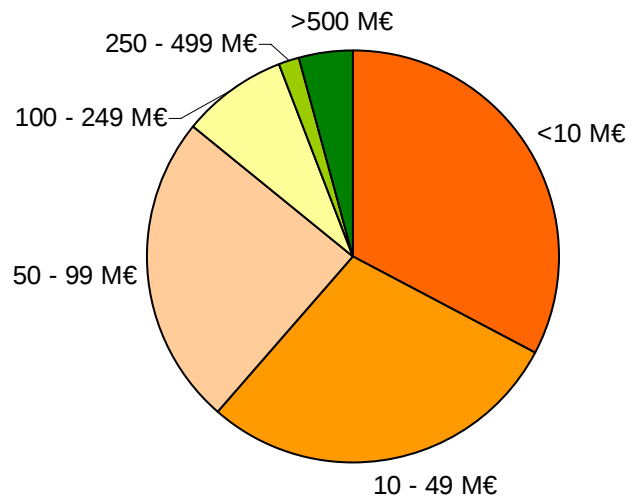
- Die Adressen basieren auf den relevanten Daten-Pools der einzelnen Studienpartner und Veranstaltungen zu den Themen: Mittelstand, Nachfolge, Finanzierung im Mittelstand in den Jahren 2004 und 2005.
- Zusätzlich wurde in verschiedenen Artikeln der regionalen Presse und regionalen Newslettern^{b)} auf die Studie aufmerksam gemacht.
- Die Webseite www.unternehmenstransaktionen.de unterstützt die Kommunikation, Transfer und Außendarstellung der Studie.
- Der verwendete Rücklauf der Fragebögen für Unternehmer entspricht hinsichtlich Umsatz und / oder Mitarbeiter und Branchenzuordnung nahezu der Realstruktur in Baden-Württemberg.

- (X) Nachfassung über Partner
a) davon WP/StB 41, Rechtsanwälte 33, M&A-Berater 18, Institutionen 10
b) z.B. doIT, BWcon
c) Eine Mehrfachzugehörigkeit einzelner Unternehmen zu den Verbänden ist möglich

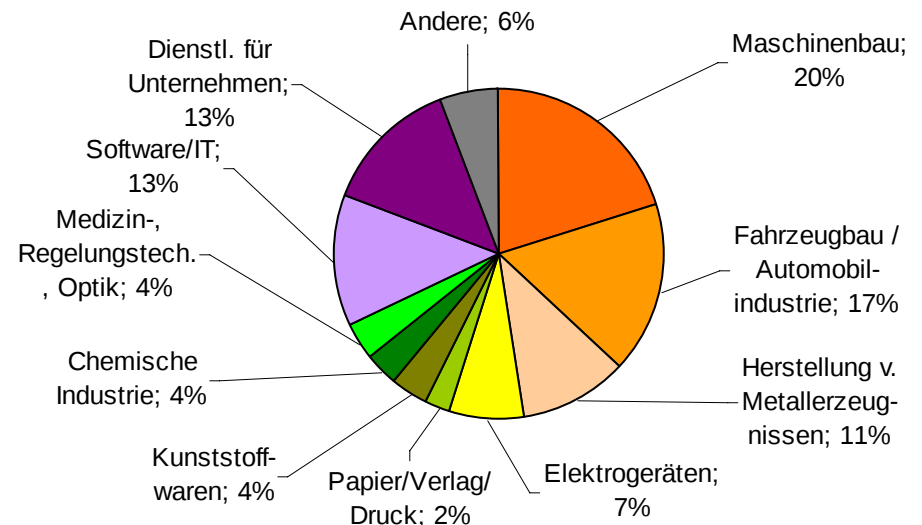
Konzeption und Durchführung: Schriftliche Befragung

Studienergebnisse sind aufgrund Branchen- und Umsatzverteilung des befragten Sampels repräsentativ

Umsatzverteilung¹⁴



Branchenverteilung¹⁴



- Mittelstandsorientierte Umsatzstruktur
- Anteilig weniger Kleinunternehmen, auf Grund unzureichendem Erfahrungshintergrund
- Sehr ähnlich zur Verteilung in Baden-Württemberg

- Baden-Württemberg-typische Branchenverteilung
- Dominanz von Metallerzeugnissen, Maschinenbau, Fahrzeugtechnik, IT und Dienstleistungen

15) Verteilung entspricht Statistischem Landesamt Baden-Württemberg 2004

Konzeption und Durchführung

Fünf Kernthesen waren für die Studie initiierend, die aus der Analyse der festzustellenden Problemfelder in der Praxis abgeleitet wurden

- 1 Der Mittelstand wird zukünftig über neue, innovative Instrumente finanziert und gefördert.
- 2 Transaktionen werden sich auch im Mittelstand zu einem klassischen Mittel der Unternehmenssicherung und –wachstum entwickeln.
- 3 Der Wirtschaftsprüfer / Steuerberater oder Rechtsanwalt als einziger Berater des Mittelstandes bei allen Fragen zu Transaktionen und Finanzierungen wird auf Grund der damit verbundenen Komplexität zukünftig mit weiteren Beratern / Spezialisten im Prozessablauf Kooperationen eingehen.
- 4 Private Equity Firmen werden zur Eigenkapitalsicherung und Transfer von Management Know-how eine wichtigere Rolle spielen, wenngleich psychologische Hürden auf dem Weg zur Zusammenarbeit zu überwinden sind.
- 5 Aus Sicht der Unternehmer und Dienstleister gibt es relevanten Bedarf zur Koordination und Qualitätssteigerung von Angebot und Nachfrage.

Konzeption und Durchführung: Entwicklung Fragebögen

Die Entwicklung der Fragebögen erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Experten und Institutionen

- Aus dem Kreis der Studienverantwortlichen und –unterstützenden wurden Interessen und konkrete Fragen aufgenommen.
- Abgestimmt auf die definierten Thesen wurden dann die Fragebögen entwickelt, getestet und verabschiedet.
- Explizit nicht berücksichtigt wurden aufgrund der Komplexität und Variabilität sowie Einzelfallbezogenheit bei der Fragebogen-Konzeption folgende Aspekte:
 - Steuerliche Rahmenbedingungen und Anforderungen,
 - Sämtliche rechtlichen Fragestellungen und Besonderheiten,
 - Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen.

Konzeption und Durchführung: Unternehmer-Fragebogen

Unternehmen – Klassifizierung

- Branche
- Umsatzgröße
- Verantwortlicher

Dienstleister

- Produkte, Dienstleistungen
- Information, Kontakte
- Vor-, Nachteile
- Erfahrungen

Sonderthemen

- Marktentwicklung
- Relevanz der Dienstleister
- Zukünftige Trends
- Projektstruktur, -kosten

Unternehmen – Erfahrungen

- Relevanz, Potenzial
- Anzahl Transaktion
- Art der Transaktionen
- Zukünftige Transaktionen

Anforderungen, Problemfelder

- Leistungen
- Rolle / Funktion
- Zusammenarbeit

Verbesserungsansätze

- Angebot
- Kundenausrichtung
- Dienstleistungsqualität
- Zusammenarbeit

Konzeption und Durchführung: Dienstleister-Fragebogen

Dienstleister – Struktur

- Leistungen
- Kundenausrichtung
- Umsätze / Dealvolumen
- Partner / Kooperationen

Markt / Wettbewerber

- Aktuelle Wettbewerber
- Marktentwicklung
- Spieler im Markt
- Neue Wettbewerber

Kunden (-anforderungen)

- Anforderungen Mittelstand
- Akquiseansätze
- Ansprechpartner
- Trends von morgen

Dienstleister – Erfahrungen

- Relevanz, Potenzial
- Anzahl Transaktion
- Art der Transaktionen
- Zukünftige Transaktionen

Projekte / Kennzahlen

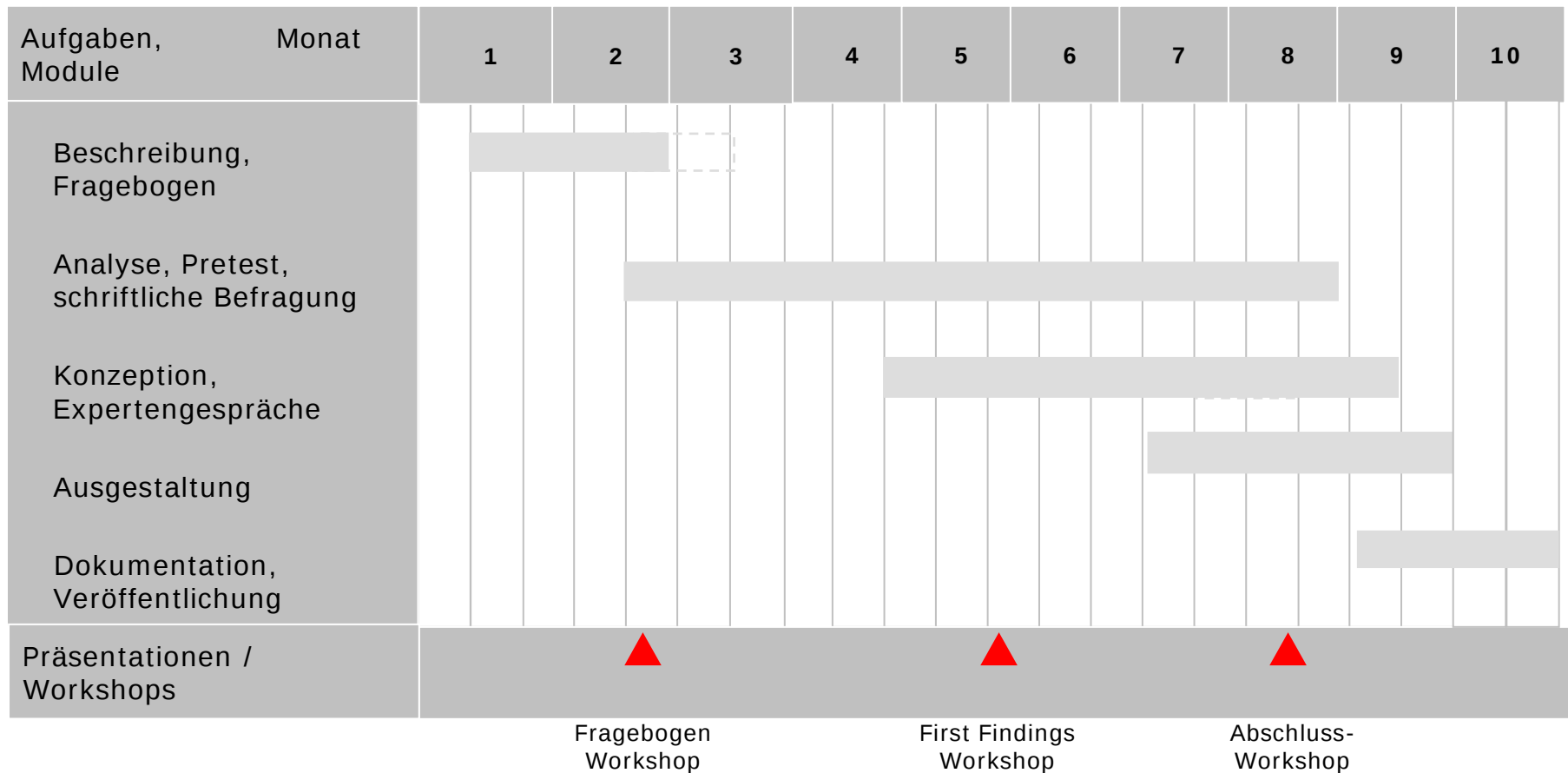
- Projektstruktur
- Zusammenarbeit
- Honorare

Verbesserungsansätze

- Angebot
- Kundenausrichtung
- Dienstleistungsqualität
- Zusammenarbeit

Konzeption und Durchführung

Die Studie wurde in ca. zehn Monaten durchgeführt



Konzeption und Durchführung

Die Studie ist ein gemeinsames Vorhaben der Universität Hohenheim/COE und dem Wirtschaftsministerium, unterstützt durch Wirtschaftsförderung, Verbände, Kammern

Wissenschaft



- Stiftungslehrstuhl für Unternehmensgründungen und Unternehmertum der Universität Hohenheim
- Center of Entrepreneurship

Wirtschaftsförderung



- Wirtschaftsministerium BW / ifex
- Wirtschaftsförderung Region Stuttgart
- Wirtschaftsförderung Stuttgart

Wirtschaftsverbände / Kammern

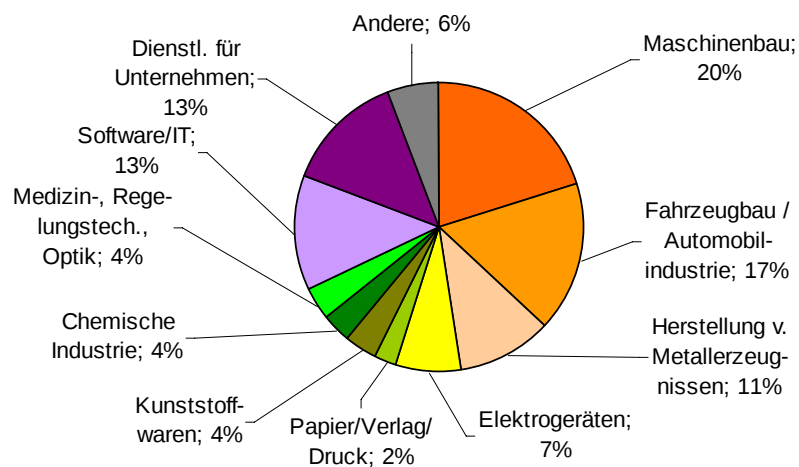


- Wirtschaftsrat Baden-Württemberg
- Bund Junger Unternehmer / Arbeitskreis Selbständiger Unternehmer
- IHK Region Stuttgart
- Landesverband der Industrie Baden-Württemberg

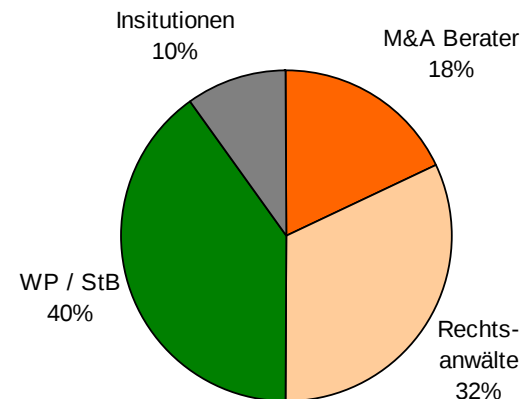
Die antwortenden Unternehmen und Dienstleister

Die Verteilung der antwortenden Unternehmer und Dienstleister entspricht in etwa der Verteilung der relevanten Branchen in Baden-Württemberg (ohne Bau, Bergbau)

Unternehmer



Dienstleister



- Baden-Württemberg-typische Branchenverteilung
- Dominanz von Metallerzeugnissen, Maschinenbau, Fahrzeugtechnik, IT und Dienstleistungen
- Einbeziehung der relevanten Dienstleister
- Guter Querschnitt von transaktionsrelevanten Dienstleistern in Baden-Württemberg

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen**
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Definitionen

Kurzdefinitionen zu Förderungsmöglichkeiten

- **Bürgschaften:** Risikoentlastung für Hausbanken, die Kredite an mittelständische Unternehmen vergeben. Bürgschaften geben z. B. die L-Bank und Bürgschaftsbanken, die es in allen Bundesländern gibt.
- **Gebiets- und Regionalförderung:** Verbilligte langfristige Darlehen für kleine und mittlere Unternehmen, die in strukturschwachen Gebieten investieren.
- **Exportförderung:** Risikoentlastung für Hausbanken, die Exportgeschäfte mittelständischer Unternehmen finanzieren.
- **Gründungs- und Wachstumsfinanzierung:** Verbilligte, langfristige Förderkredite für Investitionen von Gründern und Übernehmern sowie von jungen und etablierten kleinen und mittleren Unternehmen.
- **Liquiditätshilfe:** Verbilligte Darlehen für kurz- und mittelfristige Finanzierungen von mittelständischen Unternehmen.
- **Technologie- und Innovationsförderung:** Zuschüsse und langfristige verbilligte Kredite für kleine und mittlere Unternehmen, die in innovative Technologien investieren.
- **Förderung von Beratung und Coaching:** In Form von Zuschüssen für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatern und Coaches.
- In Baden-Württemberg gibt es bereits zu mehreren technischen Bereichen (z.B. Brennstoffzelle, Mechatronik, virtuelle Realität) **Informationsstellen und Kompetenzzentren.**

Definitionen

Das Mittelstands-Verständnis der Studie orientiert sich an der aktuellen KMU-Definition der EU

Neue KMU-Definition der EU¹⁵:

Eigenständiges Unternehmen, d.h. 25% oder mehr seines Kapitals oder seiner Stimmrechte dürfen nicht direkt oder indirekt von einem anderen Unternehmen kontrolliert werden.

Unternehmens- kategorie	und		oder
	Zahl der Mitarbeiter	Umsatz	Bilanz- summe
Mittelgroß	<250 MA	<50 M€	<43M€
Klein	<50 MA	< 10 M€	<10 M€
Mikro	<10 MA	<2 M€	< 2 M€

Häufige qualitative Aspekte von KMU:

- Persönliche Unternehmensführung durch Kapitaleigner.
- Meist Beschränkung auf enges, aber tiefes Produkt- und Dienstleistungsspektrum, das aber weltweit produziert / vertrieben wird ("Hidden Champions").
- Häufig individualisierte Produkte und Dienstleistungen.
- Persönliche Kontakte und Netzwerkstrukturen des / der Inhaber entscheidend.
- Ausgeprägte, personifizierte, nicht imitierbare Unternehmenskultur.
- Viel (richtige) Intuition, aber wenig strategische Planung.
- Einbettung in Familie – Ausgestaltung als Familienunternehmen.

16) Europäische Union 2005, http://europa.eu.in/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition

Definitionen

Kurzdefinitionen zu Unternehmenstransaktionen

M&A - Mergers and Acquisitions:

Englische Bezeichnung für Unternehmenstransaktionen und Unternehmenszusammenschlüsse. (Im Rahmen dieser Studie wird hierbei auch der Bereich Unternehmensfinanzierung miteinbezogen.) M&A-Berater sind somit auf Unternehmenstransaktionen spezialisierte Unternehmensberater.

Unternehmenstransaktionen:

- Alle Formen eines **Unternehmenskaufs**, von einer Minderheitsbeteiligung bis zur Komplettübernahme von Unternehmen oder Unternehmens(an)teilen.
- Alle Formen des **Unternehmensverkaufs**, von einer Minderheitsbeteiligung bis zum Komplettverkauf von Unternehmen oder Unternehmens(an)teilen.
- **MBI - Management Buy-In**: Englische Bezeichnung für den Erwerb eines Unternehmens oder Unternehmensbereiches durch einen oder mehrere externe Manager. Ein Leveraged Buy-In (LMBI) zeichnet sich zusätzlich durch den hohen Einsatz von Fremdkapital (Kredite / Darlehen) aus. Die Tilgung der Fremdmittel muss i.d.R. durch den operativen Cashflow der Zielgesellschaft erbracht werden können.
- **MBO - Management Buy-Out**: Englische Bezeichnung für den Erwerb eines Unternehmens oder Unternehmensbereiches durch das interne Management. Ein Leveraged Buy-Out (LMBO) weist die gleichen Merkmale wie ein LMBI auf.

Finanzinvestoren sind in der Regel Investmentfonds oder Privatinvestoren, die in Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit dem Ziel investieren, eine hohe Rendite zu erwirtschaften. Ein Finanzinvestor trifft dabei seine Investmententscheidungen einzelfallabhängig auf Basis von Finanzkennzahlen und Marktdaten und vernachlässigt bei seinen Überlegungen im Gegensatz zu einem strategischen (industriellen) Investor i.d.R. mögliche Effekte wie z.B. Synergien.

Strategische Investoren (Strategen) sind Unternehmen, die in der Regel aus gleichen oder verwandten Branchen kommen.

Definitionen

Kurzdefinitionen zu Finanzierungsformen 1/2

- **Bankkredite** sind alle Formen des klassischen Bankkredites z.B. kurze und langfristige Darlehen oder Kontokorrentlinien.
- **Anleihen** sind klassische Finanzinstrumente der langfristigen Kapitalbeschaffung. Bei der Ausgabe von Anleihen handelt es sich um eine Außen- und Fremdfinanzierung für juristische Personen. Durch die Ausgabe erfolgt i.d.R. eine Aufnahme von Fremdkapital über den anonymen Rentenmarkt. Anleihen gibt es mit diversen Ausprägungen, die sich in Konditionen, Laufzeit, Währung und Emittenten unterscheiden.
- **Genussscheine** sind verbriefte schuld- und eigentumsrechtliche Ansprüche verschiedener Art, vor allem der Anspruch auf Rückzahlung des Nominalwertes, meistens auch das Recht, am Reingewinn oder Liquiditätserlös einer Gesellschaft teil zu haben. Das Stimmrecht ist jedoch ausgeschlossen.
- **Mezzanine** sind Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapital. Diese Finanzierungsart schließt die Lücke zwischen Krediten und „echtem“ Eigenkapital und bietet zahlreiche Vorteile: Verbesserung der Bilanzstruktur, keine Einengung des Kreditspielraums, da kein „Sicherheitenverbrauch“, keine Verwässerung der Anteilsstruktur der Altgesellschafter und große Flexibilität in der Ausgestaltung. Bei der Gewährung von Mezzanine-Kapital sind die stille Gesellschaft, das Nachrangdarlehen und das Genussrecht die typischen Gestaltungsformen. Sie erhalten ihren mezzaninen Charakter jeweils durch folgende spezifische Merkmale: Nachrangigkeit, teilweise gewinnabhängige Vergütung und zeitliche Befristung der Kapitalüberlassung.
- **Bürgschaften** sind Verträge, durch die sich der Bürge gegenüber dem Gläubiger eines Dritten (des so genannten Hauptschuldners) verpflichtet, für die Erfüllung der Verbindlichkeiten des Dritten einzustehen. Der Gläubiger will sich durch die Bürgschaft im Falle einer Zahlungsunfähigkeit seines Schuldners absichern. Meistens handelt es sich bei dem Dritten um einen Darlehensnehmer und bei dem Gläubiger um eine Bank, die das Darlehen gewährt. Die Bürgschaft sichert damit als eigene Leistungsverpflichtung des Bürgen gegenüber dem Gläubiger die Schuld des Dritten (Hauptschuld).

Definitionen

Kurzdefinitionen zu Finanzierungsformen 2/2

- **Stille Beteiligungen** werden dann vereinbart, wenn ein Kapitalgeber als Gesellschafter eine Einlage in dessen Vermögen leistet. Diese Einlage stärkt somit unmittelbar die Eigenkapitalbasis, jedoch behält der Unternehmer seine Handlungsfreiheit in Bezug auf unternehmerische Entscheidungen. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen einer typisch stillen Beteiligung und einer atypisch stillen Beteiligung. Bei der typisch stillen Beteiligung partizipiert der Kapitalgeber nicht an stillen Reserven (Unterbewertung von Vermögensgegenständen, z.B. dem Firmenwert oder Überbewertung von Verbindlichkeiten). Bei Beendigung der Gesellschaft partizipiert der stille Gesellschafter bei einer atypisch stillen Beteiligung vor allem an dem außerbilanziellen Wertzuwachs, der während der Dauer der Beteiligung erreicht werden konnte.
- Unter Finanzierung mit Hilfe von **Venture Capital** versteht man zumeist eine zeitlich begrenzte Beteiligung mit Eigenkapital an jungen, schnell wachsenden Unternehmen durch spezielle Gesellschaften oder durch Fonds. Venture Capital dient häufig zur Gründungsfinanzierung innovativer Unternehmen oder zur Finanzierung des Forschungs- und Entwicklungsprozesses bis zur Entwicklung von Prototypen.
- **Private Equity** ist ähnlich dem Venture Capital. Private Equity Fonds und Kapitalgeber investieren Eigenkapital in etablierte Unternehmen mit dem Ziel überdurchschnittliche Wertsteigerungen zu erzielen.
- **Leasing** dient zur Finanzierung von Fahrzeugen, Maschinen und anderen mobilen oder immobilien Gegenständen. Die geleasten Gegenstände bleiben im Eigentum der Leasinggeber, während der Leasingnehmer die Gegenstände gegen Zahlung einer regelmäßigen Leasingrate nutzen kann.
- **Factoring** ist der laufende Einkauf und die Verwaltung von Forderungen aus Lieferungen und Dienstleistungen. Es umfasst die Übernahme des Ausfallrisikos und die Bevorschussung der Forderungen durch eine Factoring Gesellschaft.
- Unter **Forfaitierung** versteht man den regreßlosen Ankauf von (Auslands-) Forderungen. Ursprünglich wurden nur durch Wechsel unterlegte Forderungen angekauft, heutzutage jedoch ist es durchaus üblich, neben dem Ankauf von Wechseln auch Forfaitierungen von Buchforderungen oder von Ansprüchen aus Nachsichtakkreditiven unter bestimmten Voraussetzungen vorzunehmen.
- Bei der Finanzierung durch **Asset Backed Securities (ABS)** werden Forderungspakete an eine eigens gegründete Fondsgesellschaft verkauft, die i.d.R. durch Ausgabe von Wertpapieren die angekauften Forderungen refinanziert.

Theoretischer Hintergrund

Zu den Schwerpunktthemen der Studie wurden implizit die theoretischen Grundlagen berücksichtigt: Wachstumsunternehmen, Familienunternehmen, Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung, Eigen- vs. Fremdfinanzierung sowie Mezzanine Finanzierung, optimale Kapitalkostenstruktur, Venture Capital, Business Angels, Gründungs- und Wachstumsförderprogramme, Unternehmenskauf- und verkauf, neoklassische Finanzierungstheorie, neoinstitutionalistische Finanzierungstheorie und funktionsfähiger Kapitalmarkt.

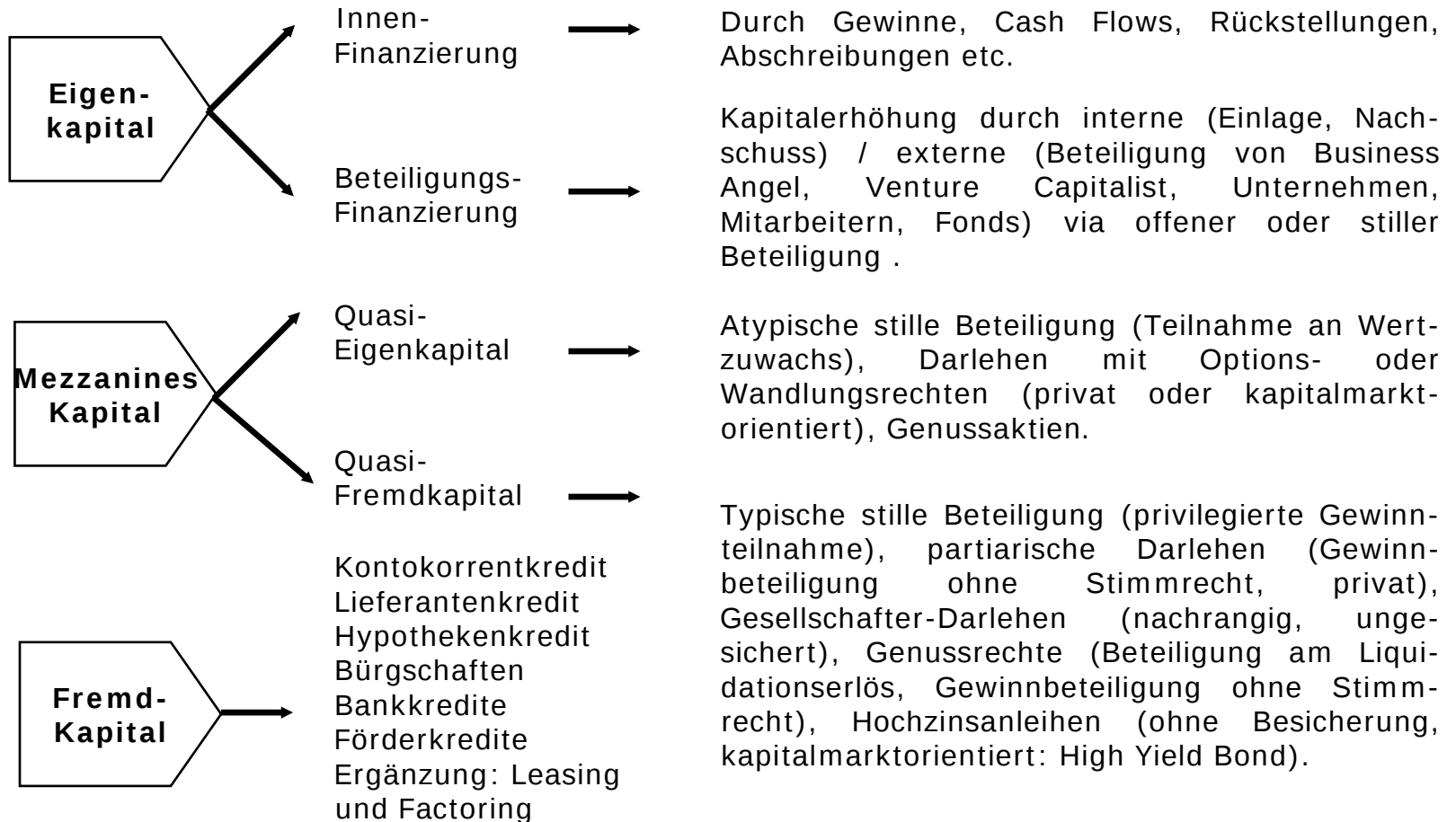
Folgende weiterführende Literatur ist hierzu empfehlenswert:

- Carsten Baumgärtner: Portfoliosteuerung von VC-Gesellschaften, 2005
- Beat Bernet / Christoph Denk: Finanzierungsmodelle für KMU, 2000
- Malte Brettel / Markus Rudolf / Peter Witt: Finanzierung von Wachstumsunternehmen, 2005
- Heike Brost / Martin Faust / Cathrin Thedens (Hrsg.): Unternehmensnachfolge im Mittelstand, 2005
- Ronald Engel: Seed-Finanzierung wachstumsorientierter Unternehmensgründungen, 2003
- Christoph Kley: Mittelstands-Rating, 2003
- Tobias Kollmann (Hrsg.): Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung, 2005
- Oliver Müller: Mezzanine Finance – Neue Perspektiven der Unternehmensfinanzierung, 2003
- Klaus Natusius: Gründungsfinanzierung, 2003

Theoretischer Hintergrund:

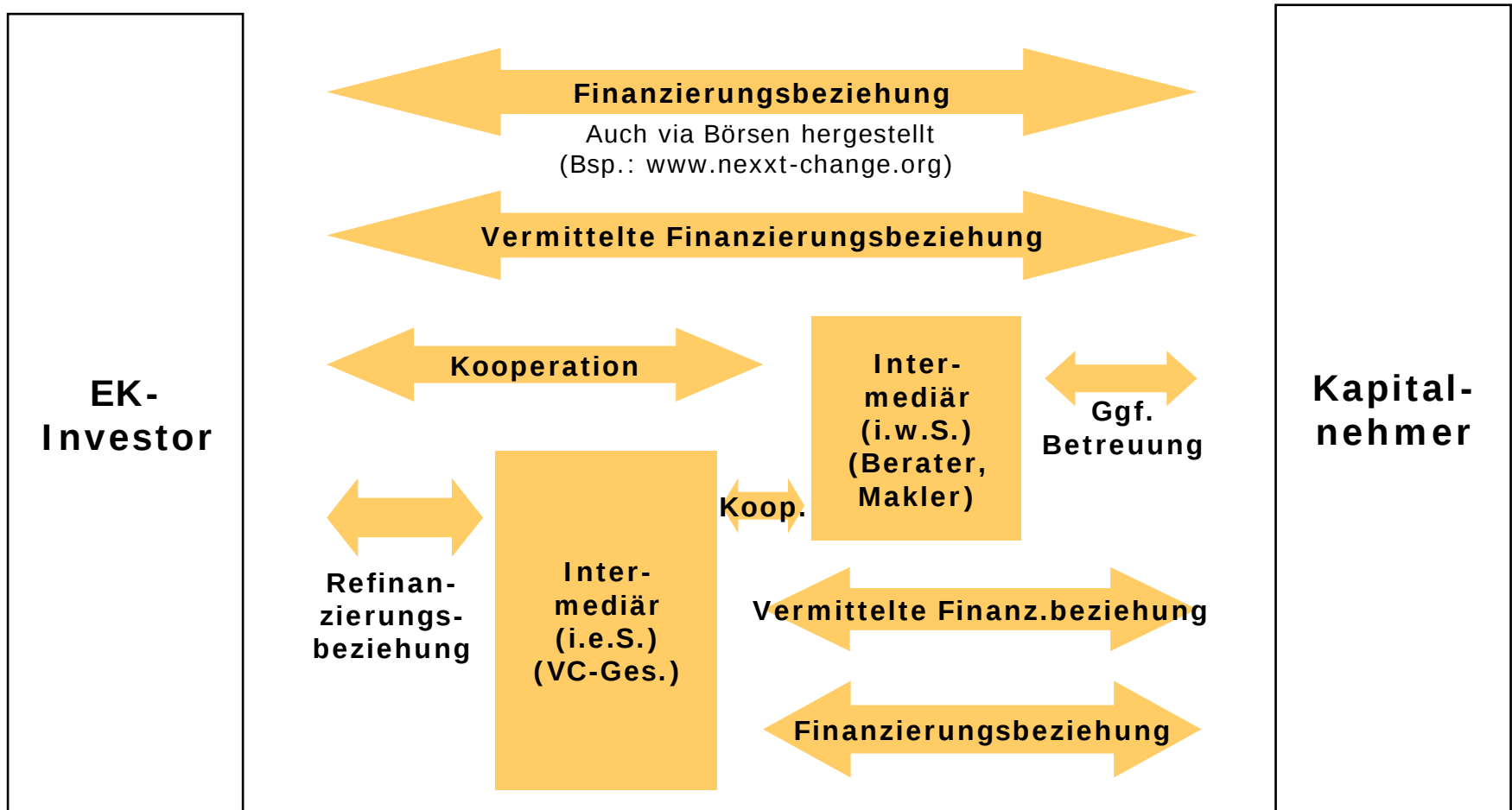
Quellen der Mittelstandsfinanzierung

Mittelstandsfinanzierung



Ausgangssituation:

Bedeutende und vielfältige Rolle der Intermediäre im Finanzierungsmarkt – aus Sicht des Unternehmers/Kapitalnehmers ist Transparenz erforderlich¹⁶



17) i.A. Ronald Engel: Seed-Finanzierung wachstumsorientierter Unternehmensgründungen, 2003, S. 186

Ausgangssituation

Typische Kompetenzen von Beratern bei einem Unternehmensverkauf¹⁷

	Analyse Ausgangssituation	Datenaufbereitung	Erstellung Informationsmemorandum	Identifikation potenzieller Käufer	Kontaktierung potenzieller Käufer	Unternehmensanalyse	Verhandlung	Vertragsgestaltung
M&A Berater								
Investmentbank								
Bankgebundene M&A Einheit								
Unternehmensmakler								
WP/StB								
Rechtsanwälte								
Strategieberater								

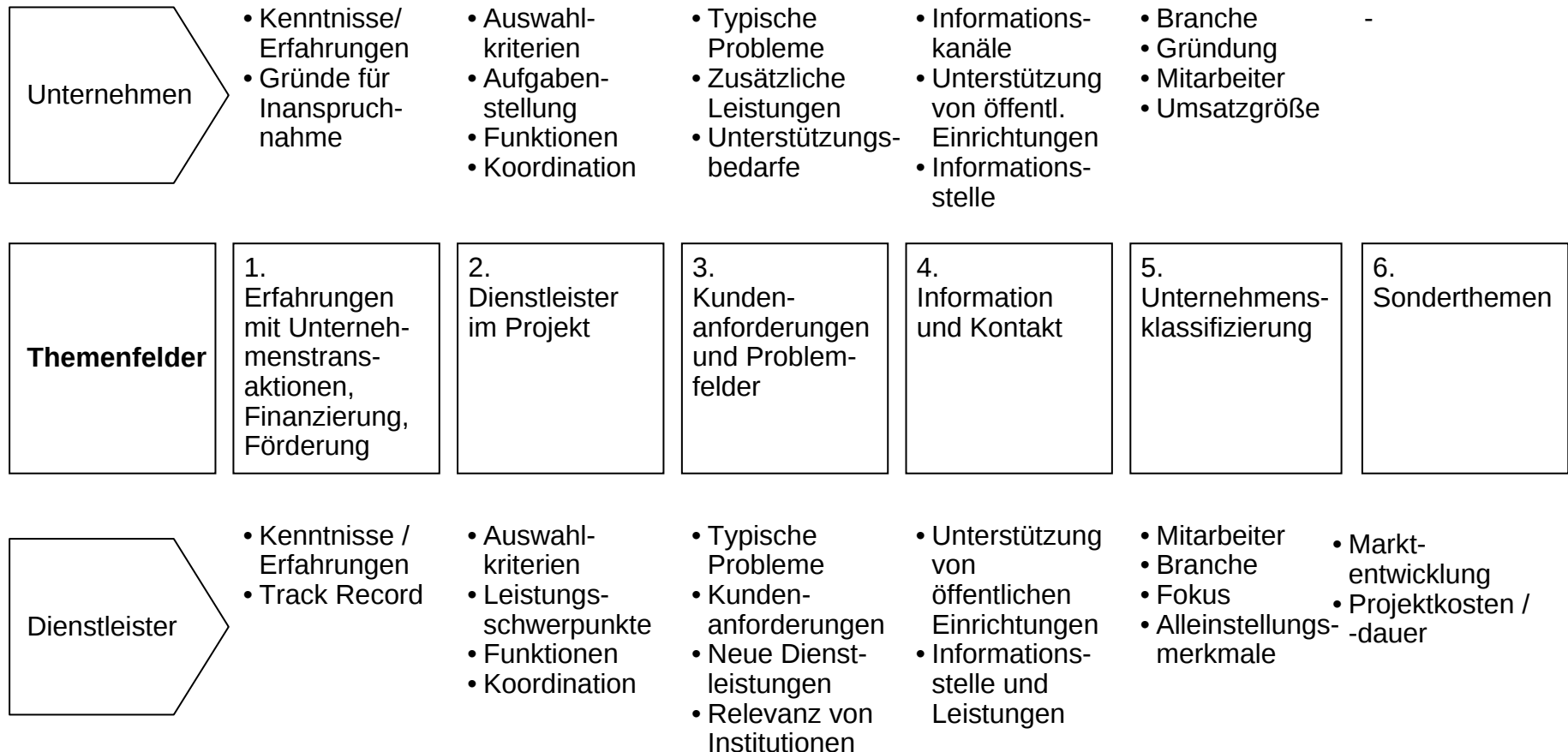
18) Schmitz-Valckenberg, C.: Verkaufsprozesse mittelständischer Unternehmen (2003), S. 27

Stärken:  Schwächen: 

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
- 3. Die Befragungsergebnisse**
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Konzepte und Institutionen
 - 5.1 Institutionen und deren Leistungsangebote in BW
6. Anhang

Die Befragungsergebnisse: Konzeption Studie und Fragebogen

Die Fragebögen bzw. die Studie ist so angelegt, dass die Themenfelder aus Sicht der Unternehmen und der Dienstleister aneinander gespiegelt werden können



Die Befragungsergebnisse

Beschreibung, Gegenüberstellung und erste Ableitungen der Befragungsergebnisse von Unternehmen und Dienstleistern

- Anhand der erfragten Unternehmensinformationen konnten die Antworten klassifiziert und strukturiert werden.
- Die Befragungsergebnisse sind in vier Themenbereiche geclustert:
 - Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung,
 - Dienstleister im Projekt,
 - Kundenanforderungen und Problemfelder,
 - Information und Kontakt.
- Die Antworten der Unternehmer und Dienstleister werden beschrieben und vergleichend gegenübergestellt.
- Erste Ableitungen werden über die Beschreibung bzw. Gegenüberstellung aufgezeigt.
- Ergebnisse der schriftliche Befragung durch Fragebögen werden durch Experteninterviews hinterfragt und bei den qualitativen Bewertungen mit aufgenommen.
- Informativ werden im Abschnitt Sonderthemen die Größenordnungen bzw. Bandbreiten zu Projektkosten der Dienstleister sowie Zeitdauer für Transaktionen und Finanzierungen beschrieben.
- In der Summe wurden 371 verwertbare Fragebögen ausgewertet, davon 269 von Unternehmen und 102 von Dienstleistern. Die Dienstleister setzen sich folgendermaßen zusammen: WP/StB 41, Juristen 33, M&A-Berater 18, Institutionen 10.
- Soweit nicht anders angegeben ist bei Fragen an Unternehmer $n=269$ und bei Fragen an Dienstleister $n=102$. Bei Fragen mit Mehrfachnennungen ist dies entsprechend in der Fußzeile vermerkt.

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung**
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Zusammenfassung Kapitel „Unternehmensklassifizierung“

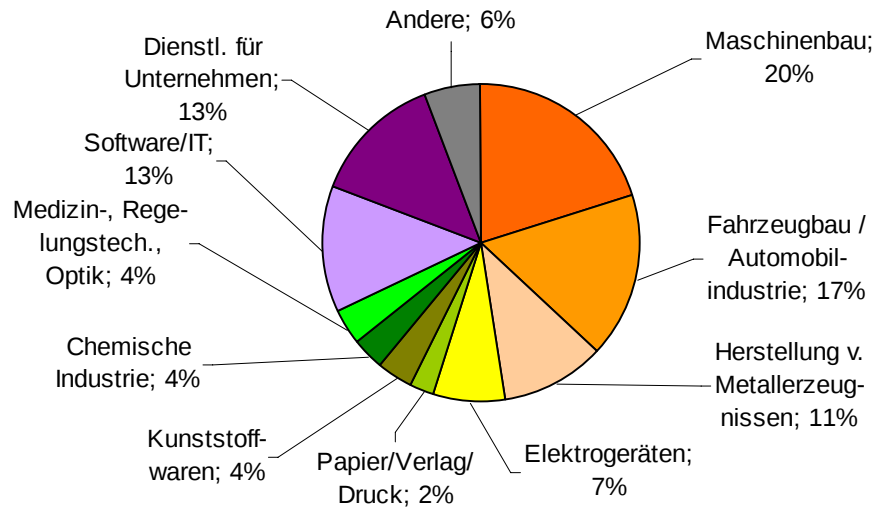
Im Rahmen der Studie wurden klein- und mittelständische Unternehmen aus allen Branchen entsprechend der Gesamtstruktur Baden-Württembergs befragt. Hiervon ausgenommen wurden Unternehmen aus den Bereichen Bau, Bergbau und Landwirtschaft. Entsprechend wurde bei den Dienstleistern eine ähnliche Auswahl vorgenommen und zusätzlich nur Dienstleister befragt, die nach eigenen Aussagen auf die Themen Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierung spezialisiert sind, bzw. in diesen Themen bereits erfolgreich Projekte umgesetzt haben.

Im zweiten Teil dieser Studie wurden die Alleinstellungsmerkmale der Dienstleister abgefragt. Ein Großteil der Dienstleister sehen die primären Alleinstellungsmerkmale in der Ausweitung des Leistungsangebotes und in einem ganzheitlichen Ansatz. Darüber hinaus sieht ca. ein Drittel der Dienstleister räumliche Nähe zum Kunden und regionalen Fokus als wichtiges Alleinstellungsmerkmal an. Einige Alleinstellungsmerkmale wie lokale Nähe und ganzheitliches Angebot, mit denen sich die Dienstleister positionieren, werden von vielen Unternehmen als weniger wichtig angesehen.

Unternehmensklassifizierung – Unternehmer

Die Studie stellt einen annähernd repräsentativen Querschnitt der Unternehmen in Baden-Württemberg in den ausgewählten Branchen dar

Frage: In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig?



Erläuterungen

- Vergleichbare Branchenausrichtungen der befragten Unternehmen mit der Gesamtstruktur Baden-Württembergs.
- Ebenfalls vergleichbare Clustergrößen bei Industrie, Dienstleistung (Bau, Bergbau und Landwirtschaft wurden nicht befragt) .
- Studienrepräsentativität ist erfüllt.

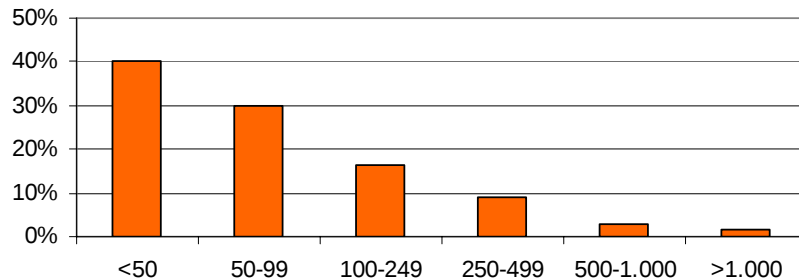
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Unternehmensklassifizierung – Unternehmer

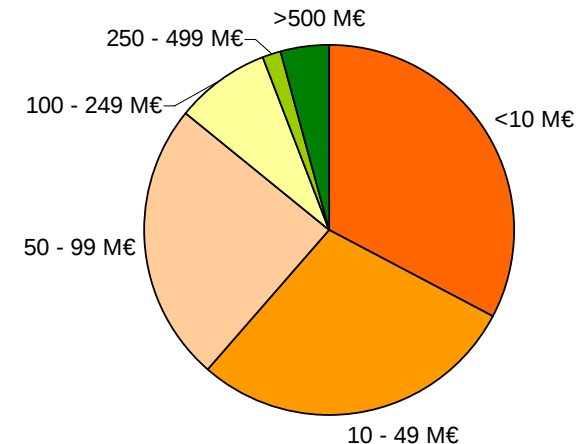
Die Verteilung der Unternehmen nach Umsatz und Mitarbeitern spiegelt den Mittelstand in Baden-Württemberg

Frage: Wie viele Mitarbeiter haben und welchen Umsatz erzielen Sie?

Mitarbeiter



Umsatz



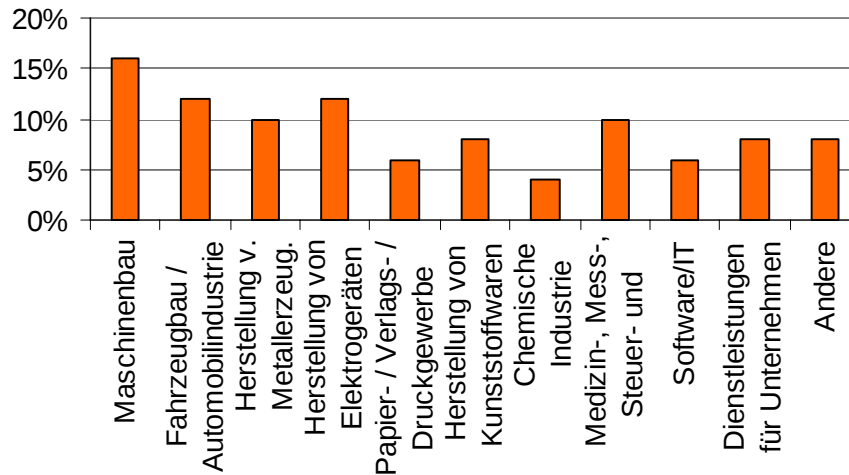
- Die Studie spiegelt den „klassischen Mittelstand“ in Baden-Württemberg wider.
- Unternehmen ohne Finanzierungs- oder Transaktionserfahrung wurden von dieser Studie ausgenommen bzw. nicht berücksichtigt.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Unternehmensklassifizierung – Dienstleister

Bei den Dienstleistern ist keine Dominanz in der Branchenausrichtung zu erkennen - richtet sich vielmehr an der Unternehmensstruktur aus

Frage: Auf welche Branchen konzentrieren Sie sich?



Erläuterungen

- Es ist keine Dominanz in der Branchenausrichtung zu erkennen. Vielmehr entspricht diese eher der Unternehmensverteilung in Baden-Württemberg. So überwiegen Unternehmen aus den Bereichen Maschinenbau, Fahrzeugbau, Elektrotechnik und Medizintechnik.
- Die chemische Industrie ist mit weniger als 5% in Baden-Württemberg sehr schwach vertreten.

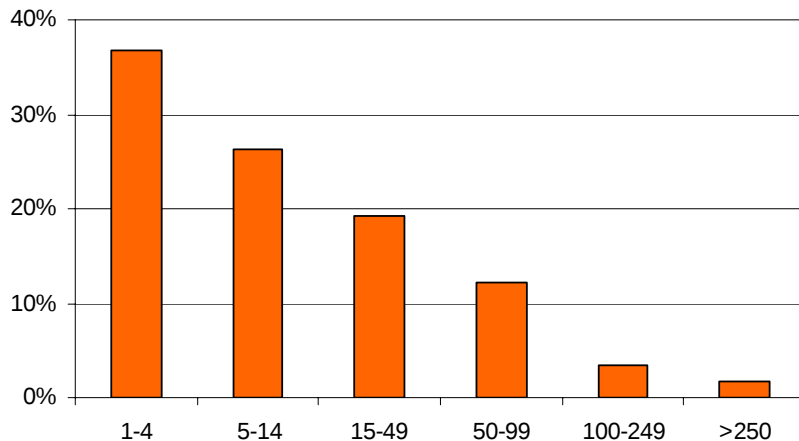
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Unternehmensklassifizierung – Dienstleister

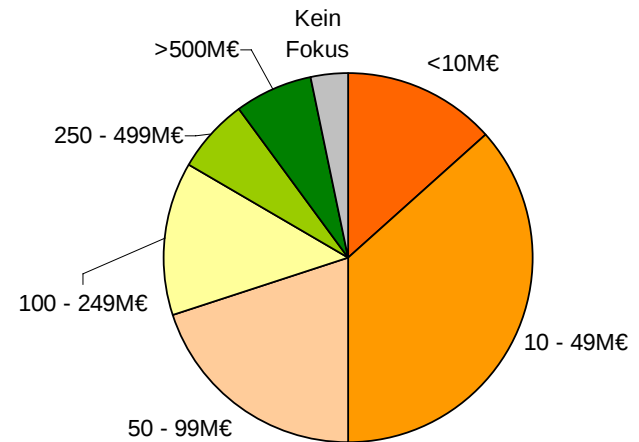
Fast 60% der Dienstleister haben weniger als 15 Mitarbeiter und konzentrieren sich auf Unternehmen zwischen 10-100 M€ Umsatz

Frage: Wie viele Mitarbeiter haben Sie und auf welche Umsatzgrößen konzentrieren Sie sich?

Mitarbeiter



Umsatz



Erläuterungen

- Ein Großteil der Dienstleistungsunternehmen haben weniger als 15 Mitarbeiter.
- Einige klassische Unternehmensberatungen haben mehr als 50 Mitarbeiter, um das breite Spektrum der Unternehmensberatung leisten zu können.
- Die befragten Dienstleister konzentrieren sich auf den klassischen Mittelstand sowie einer geringen Anzahl größerer Unternehmen.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Unternehmensklassifizierung – Dienstleister

Ein Großteil der Dienstleister sieht sein Alleinstellungsmerkmal in einem ganzheitlichen Angebot mit einer Vielzahl von Dienstleistungen

Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Alleinstellungsmerkmale Ihres Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb?

Aussagen der Befragten (Auszug)

- „Regionaler Fokus und Marktkennntnis, Prozess-optimierung, System Buy and Build (Wachstum durch Unternehmenszukäufe)“
- „Ganzheitliches Angebot, Branchenerfahrung“
- „Beratung aus einer Hand, Kontakte zu wichtigen Spezial-Kompetenzen“
- „Branchen-Know-how, Flexibilität, Bekanntheit“
- „Multidisziplinärer Beratungsansatz: WP-; Steuer- und Rechtsberatung aus einer Hand“
- „Seriosität, Know-how (15 Jahre Management-erfahrung), Entrepreneurship“
- „Ganzheitliche, individuelle, persönliche Beratung“
- „Hohe Flexibilität, Individualität, Marktnähe“
- „Betriebswirtschaftliche Dienstleistungen, Erstellung von Businessplänen und deren dynamische Begleitung, Einbindung in Netzwerk“
- „Professionalität und Qualität“

Erläuterungen

- Ein Großteil der Dienstleister sieht die primären Alleinstellungsmerkmale in der Ausweitung des Leistungsangebotes und in einem „ganzheitlichen Ansatz“.
- Regionaler Fokus und Nähe zu Kunden wird von fast 30% der Dienstleister als wichtiges Alleinstellungsmerkmal hervorgehoben.
- Nur 15% der Dienstleister streben eine deutlichere Fokussierung hinsichtlich Branchen und Dienstleistungen an.
- Einige Alleinstellungsmerkmale wie lokale Nähe und ganzheitliches Angebot, mit denen sich die Dienstleister positionieren, werden von vielen Unternehmen als weniger wichtig angesehen (siehe Kapitel 3.3).
- Die meisten Dienstleister versuchen sich über ein ganzheitliches Angebot und ein großes Leistungsangebot zu positionieren.
- Eine klare Fokussierung oder Spezialisierung wird von den wenigsten Dienstleistern angestrebt.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung**
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Zusammenfassung Kapitel „Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung“

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung von Unternehmern und Dienstleistern zu ihren Erfahrungen mit den unterschiedlichen Formen von Unternehmenstransaktionen, Unternehmensfinanzierungen und Förderungen zusammengefasst.

Der Großteil der befragten Unternehmer und Dienstleister verfügen im Bereich Unternehmenstransaktionen primär über Erfahrungen im Kauf bzw. Verkauf von Unternehmen an bzw. von Strategen. Die Transaktionsformen Verkauf bzw. Kauf an bzw. von Finanzinvestoren und MBI/MBO spielen eine deutlich geringere Rolle. Hauptgründe für Unternehmenskäufe sind der Ausbau von Marktanteilen und die Erschließung neuer Märkte. Bei Unternehmensverkäufen geben mehr als die Hälfte der Befragten die Unternehmensnachfolge als Hauptgrund an. Auffällig ist, dass die Dienstleister über einen ähnlichen Kenntnisstand wie die Unternehmer verfügen, obwohl diese nach eigenen Angaben hierauf spezialisiert sind.

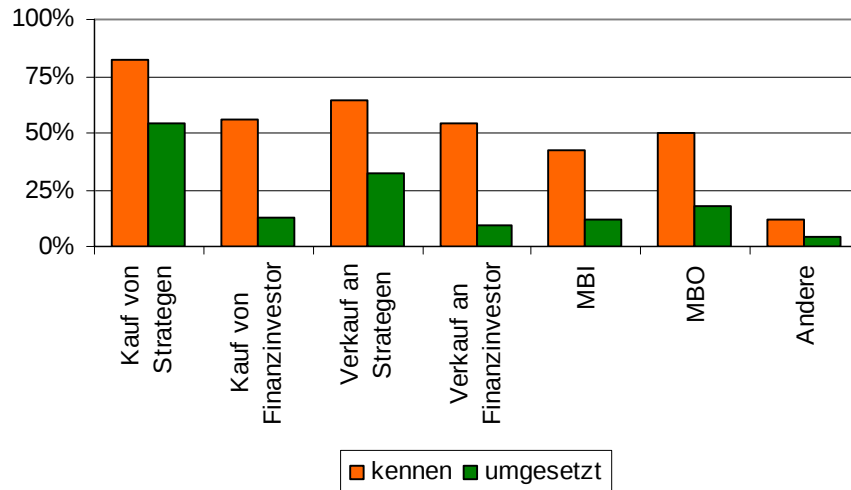
Im Bereich der Finanzierungsformen verfügen klassische Bankkredite und Leasing über die höchste Bekanntheit und den breitesten Einsatz. Eigenkapital und eigenkapitalnahe Instrumente sind zumindest fast zwei Dritteln aller befragten Unternehmen und Dienstleister bekannt, werden aber nur in maximal jedem vierten Unternehmen umgesetzt. Insbesondere Dienstleister verfügen über nur wenige Erfahrungen in diesem Bereich, räumen den eigenkapitalähnlichen Finanzierungsformen aber in Zukunft einen hohen Stellenwert ein.

Bei Fördermitteln kennen die meisten Unternehmer Bürgschaften, ansonsten bescheinigten nur die Hälfte der Unternehmer, die anderen grundlegenden Förderungsmöglichkeiten zu kennen. Bei den Dienstleistern ergibt sich ein sehr ähnliches Bild. Unternehmer sehen in Zukunft primär Bürgschaften und Technologieförderung als wichtig an.

Erfahrungen – Unternehmer

MBO und MBI weisen mit unter 50% eine relativ geringe Bekanntheit auf

Frage: Welche der nachfolgenden Unternehmenstransaktionen und deren Umsetzungsformen kennen Sie und welche haben Sie in den letzten fünf Jahren umgesetzt?



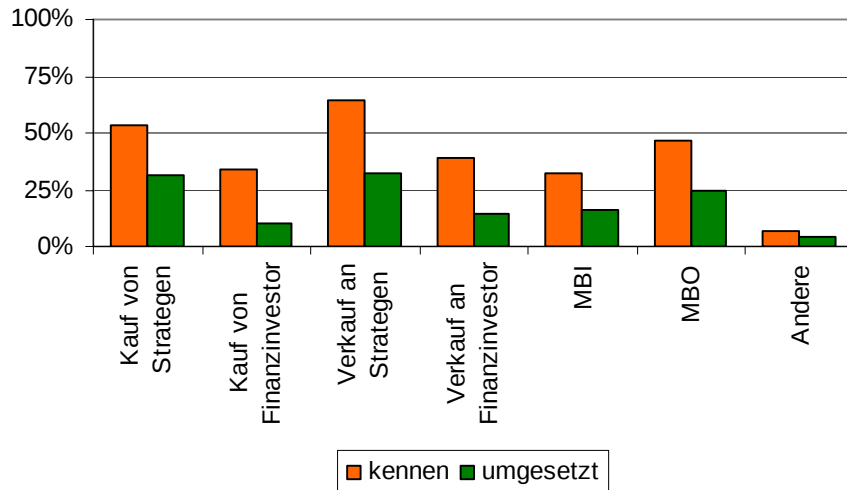
Erläuterungen

- Der „Kauf von Strategen“ ist mit 85% erwartungsgemäß der bekannteste Transaktionstyp (da bei einem Verkauf ggf. der bisherige Unternehmer nicht mehr im Unternehmen ist bzw. eher der „Kaufende“ den Fragebogen beantwortet hat).
- Nur knapp über die Hälfte der Unternehmer kennen „Transaktionen mit Finanzinvestoren (FI)“ und nur ca. 10% haben Erfahrungen mit Kauf und knapp 30% Erfahrungen mit Verkauf an FI gemacht.
- Relevante Umsetzungserfahrung besteht eigentlich nur bei Transaktionen mit Strategen (ca. 50 bei Kauf bzw. ca. 30% bei Verkauf).
- Geringste Bekanntheit weisen mit <50% die beiden Transaktionsformen MBI und MBO auf.
- Die Umsetzungserfahrungen mit MBI/MBO sind zwar häufiger als die bei Transaktionen mit Finanzinvestoren, jedoch mit 15-20% im Verhältnis zu Transaktionsformen mit Strategen sehr gering.

Erfahrungen – Dienstleister

Wenig Kenntnisse und sehr geringes Erfahrungspotenzial der Dienstleister zu Umsetzungsformen von Unternehmenstransaktionen

Frage: Welche der nachfolgenden Unternehmenstransaktionen und deren Umsetzungsformen kennen Sie und welche haben Sie in den letzten fünf Jahren umgesetzt?



Erläuterungen

- Sehr geringer Kenntnisstand und ebenso geringe Umsetzungserfahrungen der Dienstleister bei allen Transaktionsformen.
- Bemerkenswert ist der durchschnittlich geringer Kenntnisstand der Dienstleister im Vergleich zum Kenntnisstand der Unternehmer.
- Der Erfahrungshorizont der Dienstleister ist bei Transaktionen mit Strategen oder mit Finanzinvestoren vergleichbar mit dem von Unternehmern, mit Ausnahme:
 - bei Kauf von Strategen liegt der Umsetzungsanteil nur bei ca. 30% (dagegen bei >50% bei Unternehmern),
 - bei Verkauf an FI liegt er mit nur 15% etwas höher als bei den Unternehmern.
- Der Austausch mit FI sowie die Umsetzung der Transaktionsformen MBI, MBO sind bei Dienstleistern stärker als bei Unternehmern, jedoch mit max. 30% noch sehr gering ausgeprägt.
- Bemerkenswert ist der geringe Kenntnis- und Erfahrungsstand insbesondere deshalb, da nur Berater gefragt wurden, die explizit M&A-Dienstleistungen anbieten.

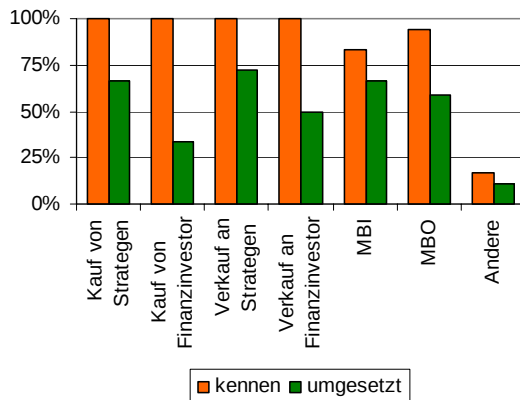
Mehrfachnennung möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Erfahrungen – Dienstleister

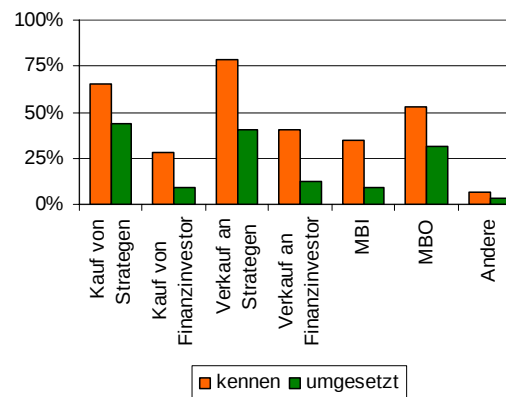
Geringer Kenntnis- und Erfahrungsstand bei WP/StB und, zu weiten Teilen auch bei RA; Qualität der Transaktionsberatung ist damit fraglich

Frage: Welche der nachfolgenden Unternehmenstransaktionen und deren Umsetzungsformen kennen Sie und welche haben Sie in den letzten fünf Jahren umgesetzt?

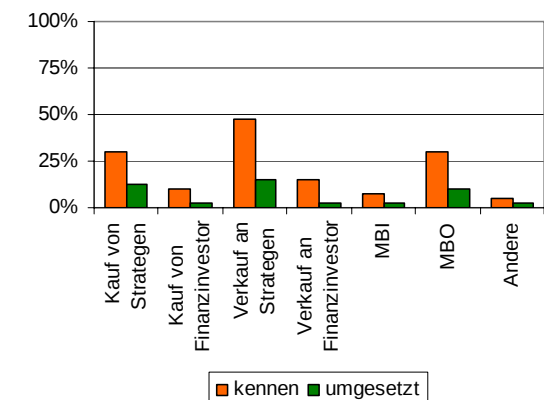
M&A Berater



Rechtsanwälte (RA)



WP / Steuerberater (StB)



- Aufgrund Spezialisierung hoher Kenntnisstand erwartet.
- Erfahrungsstand mit $\bar{x} > 50\%$ gut, aber Indikator, dass noch viele unerfahrene Berater auf dem Markt sind.
- FI treten offenbar als Verkäufer noch relativ selten auf.

- Relativ niedriger Kenntnisstand bei (M&A-orientierten) RA, insbesondere auch zu FI und MBI/MBO.
- Geringer Erfahrungsgrad mit Transaktionen, insbesondere bei FI und MBI.
- Mit Dominanz der Strategen relativ typische Auftragsstruktur des Mittelstands (d.h. insb. Verkauf).

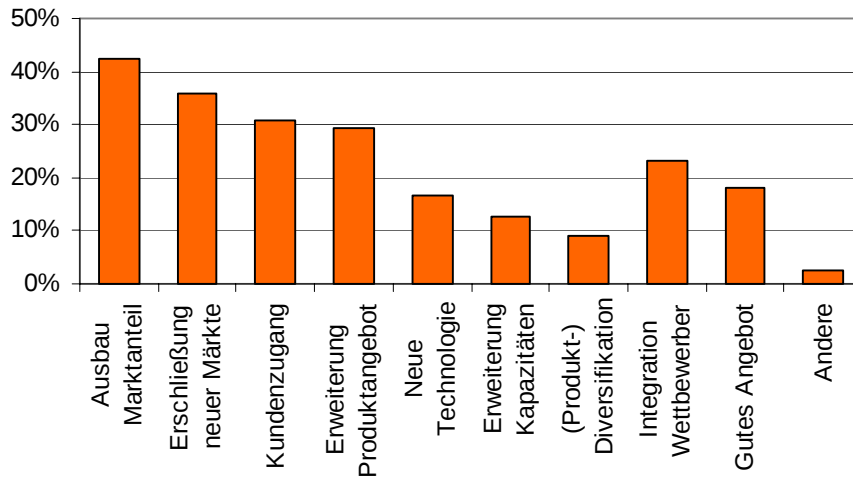
- Kenntnisse sind durch verkaufende Mandanten bestimmt, d.h. Verkaufs- und MBO-Kenntnisse sind relativ am höchsten.
- Sehr geringes Erfahrungspotenzial, Einfluss auf Beratungsqualität ist zu hinterfragen.
- Objektivität kritisch, da i.d.R. Mandantenverlust bei Verkauf.

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Erfahrungen – Unternehmer

Ausbau von bestehenden, Erschließung neuer Märkten sind bei jeweils ca. 40% der Unternehmer entscheidender Grund für einen Unternehmenskauf

Frage: Was waren die entscheidenden Gründe für den Unternehmenskauf?



Erläuterungen

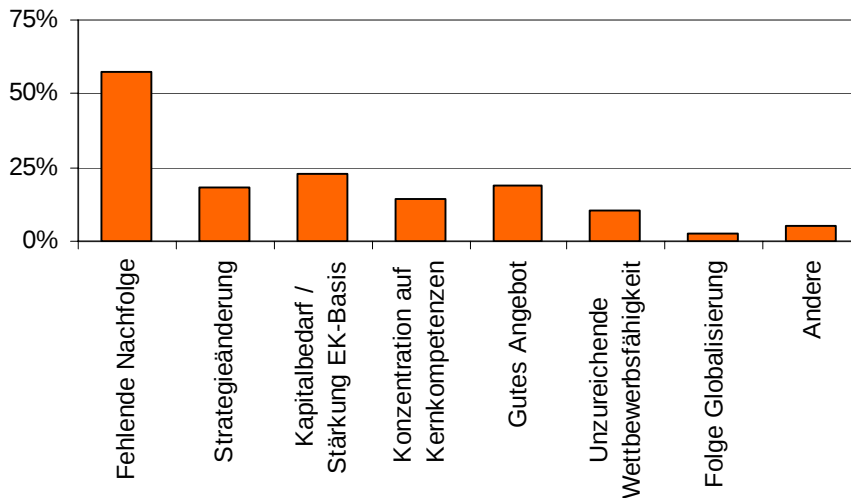
- Ausbau von Anteilen in bestehenden Märkten bzw. die Erschließung neuer Märkten sind mit 42% bzw. 37% Haupttreiber.
- Ca. 30% verbinden mit dem Unternehmenskauf eine Erweiterung des Produktangebotes, jedoch nicht im diversifizierenden Sinne von Produkten außerhalb des Produktbereiches (nur 9%).
- Neue Technologien oder spezielles Know-how spielen mit 18% bzw. 12% eine untergeordnete Rolle.
- Beinahe jeder vierte Befragte will mit dem Kauf „lediglich“ einen Wettbewerber vom Markt nehmen.
- 19% der Befragten griffen insbesondere aufgrund des attraktiven Kaufpreises zu, d.h. der Unternehmenskauf erfolgte eher opportunistisch denn strategisch.

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Erfahrungen – Unternehmer

Fehlende Nachfolge ist zu 55% mit Abstand der wichtigste Grund für einen Unternehmensverkauf

Frage: Was waren die entscheidenden Gründe für den Unternehmensverkauf?



Erläuterungen

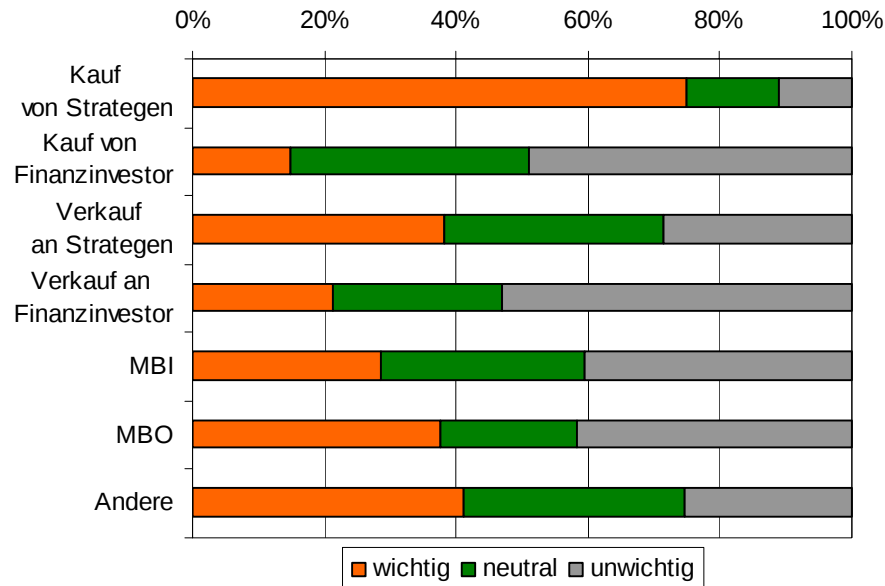
- Ein fehlender Nachfolger in der Familie ist mit ca. 55% häufigster Grund für den Unternehmensverkauf.
- Ca. 22% der Unternehmen wurden verkauft, weil Kapitalbedarf bestand bzw. die Eigenkapitalbasis zu dünn war.
- Nahezu jedes fünfte Unternehmen wurde verkauft, weil ein gutes Angebot vorlag, wobei bei wiederum 16% hiervon auch andere Gründe (insbesondere fehlende Nachfolge) markiert waren. D.h. bei ca. 15% war nur das Angebot entscheidend.
- Geschäftsbezogene Beweggründe wie Strategieänderung oder Konzentration waren mit 18% bzw. 15% eher nachrangige Gründe.
- Häufigster Grund unter „Andere“ waren (meist mit fehlender Nachfolge zusammenhängend) die veränderten, persönlichen Interessenslagen wie mehr eigene/freie Zeit oder Diversifizierung des Kapitalportfolios, d.h. das gesamte private Vermögen steckt im Unternehmen und sollte „risikoschonend diversifiziert“ werden.

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Erfahrungen – Unternehmer

Auch für die Zukunft sehen die Unternehmer in der Transaktion mit Strategen die höchste Relevanz für ihr Unternehmen

Frage: Bewerten Sie diese Unternehmens-transaktionen nach der Relevanz für Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren.



Erläuterungen

- Höchste Relevanz sehen Unternehmer auch für die Zukunft in dem Transaktionstyp „Kauf von Strategen“.
- Bemerkenswert ist, dass trotz vielfältiger Beispiele in der aktuellen Diskussion, der Kauf und der Verkauf an Finanzinvestoren als am unwichtigsten eingestuft wird.
- MBI- und MBO-Transaktionen werten die Unternehmer zwar zu 29% bzw. 38% mit wichtig, jedoch kommen diese Transaktions-typen auch unter Hinzuziehung der neutralen Einschätzung nicht über 60%.
- Unter Andere^{a)} wurden am häufigsten das LBO^{b)}-Modell genannt, das in seiner Relevanz auf Grund des notwendigen Finanzierungsbedarfs etwas wichtiger als MBO eingeschätzt wurde.

a) weitere Nennungen waren Untervarianten wie z.B. BIMBO

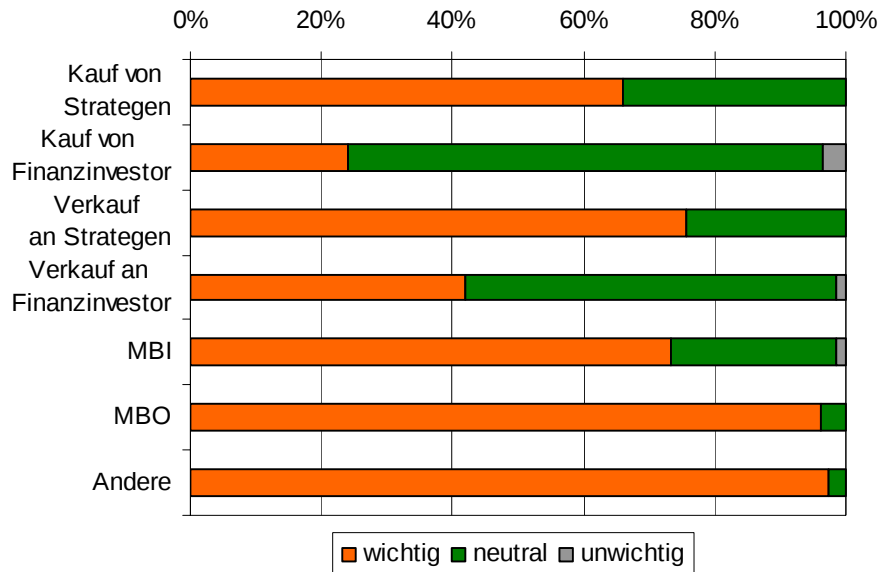
b) MBO Variante, siehe Kapitel 2.3

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Erfahrungen – Dienstleister

Dienstleister fokussieren zukünftig auf vier Transaktionsformen

Frage: Bewerten Sie diese Unternehmenstransaktionen nach der Relevanz für Ihre Kunden in den kommenden Jahren.



Erläuterungen

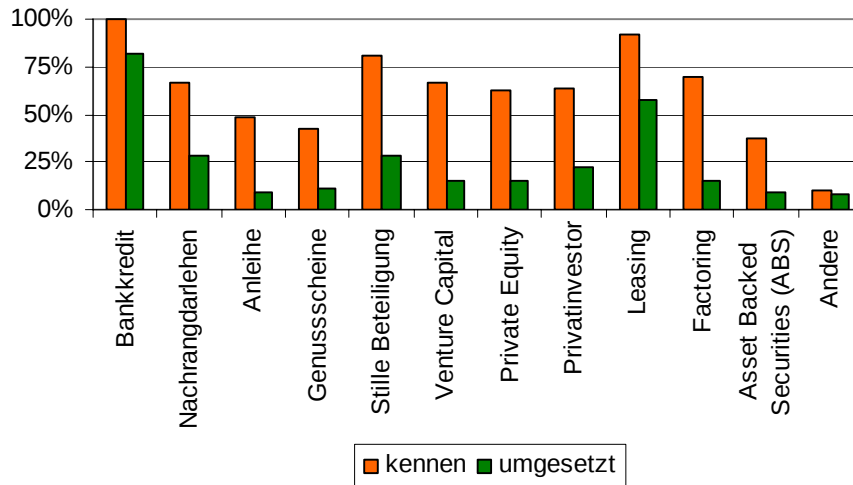
- Dienstleister sehen wenig differenzierte Relevanz der Modelle für Ihre Kunden, da kaum die Bewertung „unwichtig“ verwendet wurde.
- MBO, MBI und Transaktionen mit Strategen werden auch für die Zukunft von den meisten Dienstleistern als wichtig erachtet.
- In Zusammenhang mit der verbreiteten Unkenntnis der Transaktionsalternativen stellt sich bei den Dienstleister die Frage nach der Qualität der Beratung / Unterstützung.
- Auffällig ist, dass auch die Dienstleister die Transaktionen mit Finanzinvestoren mit 25% bis 40% als die Alternativen mit der geringsten Wichtigkeit bewerten.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Erfahrungen – Unternehmer

Innovativere Finanzierungsformen haben weniger als 75% Bekanntheit und mit einer Umsetzung von unter 25% kaum Eingang in Unternehmen gefunden

Frage: Welche der folgenden Finanzierungsformen kennen Sie und haben Sie bereits umgesetzt?



Erläuterungen

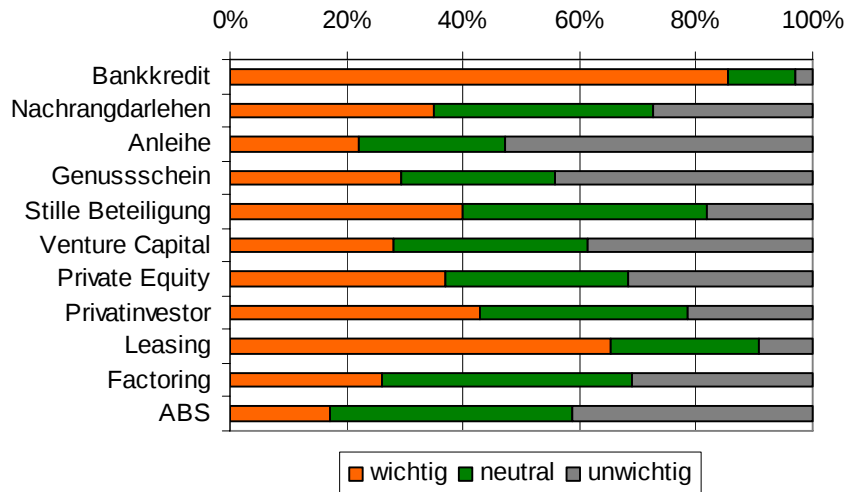
- Der „klassische“ Bankkredit ist mit 100% die bekannteste Finanzierungsform, wobei auffällt, dass immerhin ca. 20% der Unternehmer ohne einen Bankkredit agieren.
- Leasing ist mit ca. 90% (hohe Bekanntheit aufgrund KFZ-Leasing) bestens bekannt, trotzdem nutzen ca. 45% der Unternehmer diese Form nicht zur Finanzierung des Unternehmens.
- Mittlere Bekanntheit genießen Instrumente wie Stille Beteiligung, Nachrangdarlehen und Factoring mit ca. 70-80%, wobei die beiden Erstgenannten von nur ca. 25% und Factoring gar nur von ca. 15% umgesetzt werden.
- Die Eigenkapital-Formen Venture Capital, Private Equity und Privatinvestoren (Beteiligung) sind zwar immerhin zu 65-70% bekannt, werden aber nur 20-25% umgesetzt.
- Geringe Bekanntheit besteht mit 35-50% bei den mezzaninen Finanzierungsformen Anleihe, Genussscheine oder dem Surrogat ABS, die Umsetzung ist mit ca. 10% sehr niedrig.
- Bei Andere wurden häufig Gewinnthesaurierung, jedoch auch Eigenkapital durch Börse, Mezzanine (Überbegriff) oder Forfaitierung genannt.

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Erfahrungen – Unternehmer

Bankkredit wird auch zukünftig von ca. 85% als wichtig eingeschätzt –
Relevanz von Mezzaninen- und EK-Finanzierungsformen nimmt zu

Frage: Bewerten Sie diese Finanzierungsformen nach der Relevanz für Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren.



Erläuterungen

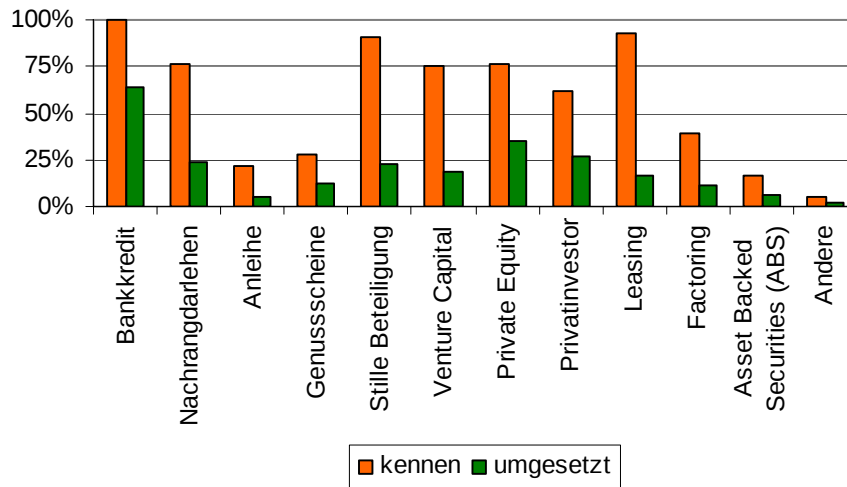
- Die Einschätzungen der Finanzierungsformen hinsichtlich der zukünftigen Relevanz entsprechen ungefähr dem bestehenden Bekanntheits- bzw. Umsetzungsgrad.
- Auch in Zukunft wird der Bankkredit mit 85% als wichtig eingeschätzt (nur 5% erachten diesen als unwichtig).
- Leicht erhöhte Relevanz in der Zukunft im Verhältnis zum bisherigen Umsetzungsgrad erfahren in der Einschätzung durch Unternehmer:
 - Anleihen: ca. 20% zu ca. 10%,
 - Genussschein: ca. 30% zu ca. 10%,
 - Private Equity: ca. 40% zu ca. 15% und
 - Privatinvestoren: ca. 40% zu ca. 25%.
- Eigenkapital durch Privatinvestoren wird nur von ca. 20%, dagegen durch Private Equity-Gesellschaften von ca. 30% als unwichtig erachtet.
- Beteiligungen durch Privatinvestoren sind dem Unternehmer nach wie vor näher liegend als durch Private Equity Gesellschaften.
- Venture Capital wird durch seinen Innovationsanspruch weniger bedeutend für die Unternehmensfinanzierung des Mittelstandes gesehen.

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Erfahrungen – Dienstleister

Sehr niedrige Erfahrungswerte der Dienstleister, nur 20-30% haben bereits Beteiligungsfinanzierungen umgesetzt

Frage: Welche der folgenden Finanzierungsformen kennen Sie und haben Sie bereits umgesetzt?



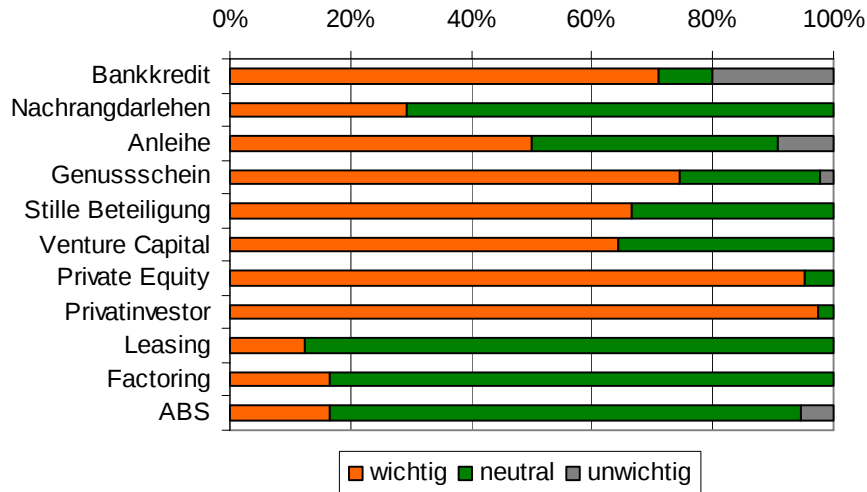
Erläuterungen

- Vergleichbare Kenntnisstrukturen zu Finanzierungsformen bestehen zwischen Dienstleistern und Unternehmern.
- Dienstleister haben etwas mehr Kenntnisse bei EK-ersetzenden Finanzierungsformen wie Stille Beteiligung oder Private Equity.
- Es besteht mit unter 75% relativ wenig Kenntnis bei Dienstleistern zu Private Equity, Venture Capital oder Privatinvestoren. Und nur durchschnittlich jeder vierte Dienstleister hat konkrete Umsetzungserfahrungen mit diesen Finanzierungsformen.
- Anleihen, Genussscheine sind mit unter 25% noch relativ unbekannte Finanzierungsformen. Die Umsetzung erfordert Spezialistenwissen, was den geringen Umsetzungswert von ca. 5-10% erklärt.

Erfahrungen – Dienstleister

Bankkredit verliert in Zukunft (auf hohem Niveau) an Wichtigkeit und breites Spektrum an Finanzierungsformen wird als wichtig erachtet

Frage: Bewerten Sie diese Finanzierungsformen nach der Relevanz für Ihre Kunden in den nächsten Jahren.



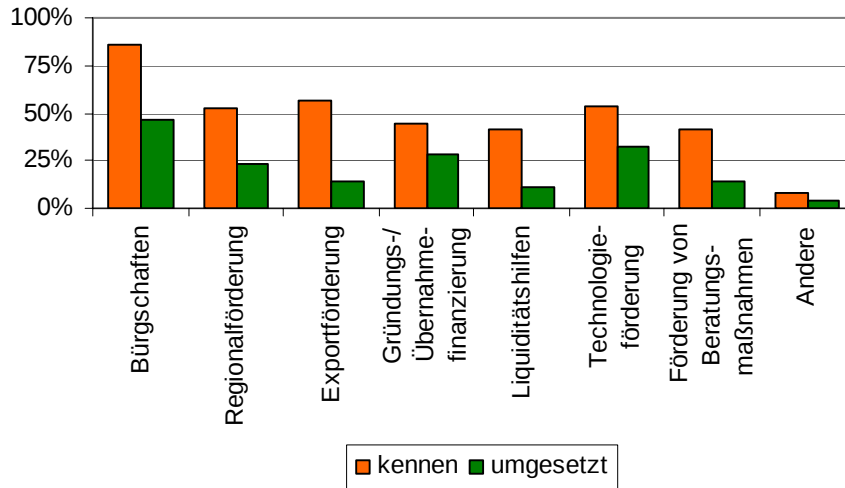
Erläuterungen

- Nur noch 70% der Dienstleister sehen den Bankkredit als wichtig für ihre Kunden an. 20% der Dienstleister erachten den Bankkredit sogar zukünftig als unwichtig.
- Hingegen erachten ca. 95% Beteiligungskapital von Private Equity oder Privatinvestoren als wichtig.
- Auch die übrigen innovativen Finanzierungsformen wie Stille Beteiligung und Venture Capital werden von ca. 65% als wichtig erachtet, Genussscheine gar von ca. 70% und Anleihen immer noch von ca. 50%.
- Insbesondere gegenüber Leasing, Factoring und ABS besteht zu über 80% eine neutrale Haltung.

Erfahrungen – Unternehmer

Nur jeder zweite befragte Unternehmer kennt, mit Ausnahme von Bürgschaften, die bestehenden Förderungsmöglichkeiten

Frage: Welche Förderungsmöglichkeiten kennen Sie und haben Sie diese bereits genutzt?



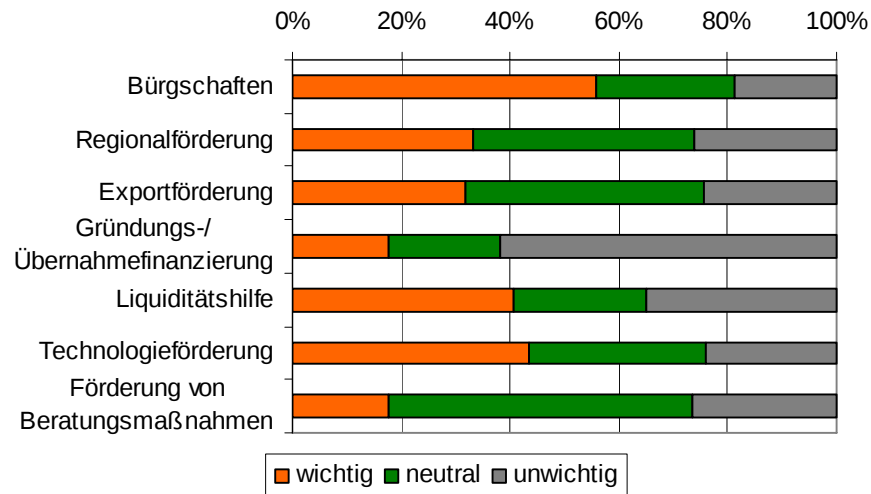
Erläuterungen

- Insbesondere Bürgschaften kennen Unternehmer mit ca. 80% (allerdings beinhaltet der hohe Wert bei der Umsetzung möglicherweise auch nicht-staatliche Bürgschaften).
- Ansonsten bescheinigen nur ca. 50% der Unternehmer, die anderen grundlegenden Förderungsmöglichkeiten zu kennen.
- Beinahe jeder zweite Unternehmer nutzt Bürgschaften für sein Unternehmen.
- Es bestehen stark unterschiedliche Umsetzungserfahrungen der Unternehmer – drei Förderungsmöglichkeiten wurden nur von jedem vierten Unternehmer genutzt: Regionalförderung, Gründungsfinanzierung und Technologieförderung.

Erfahrungen – Unternehmer

Leicht erhöhte Relevanz der Förderungsmöglichkeiten in den kommenden Jahren aus Sicht der Unternehmer

Frage: Bewerten Sie die Förderungsmöglichkeiten nach deren Relevanz für Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren.



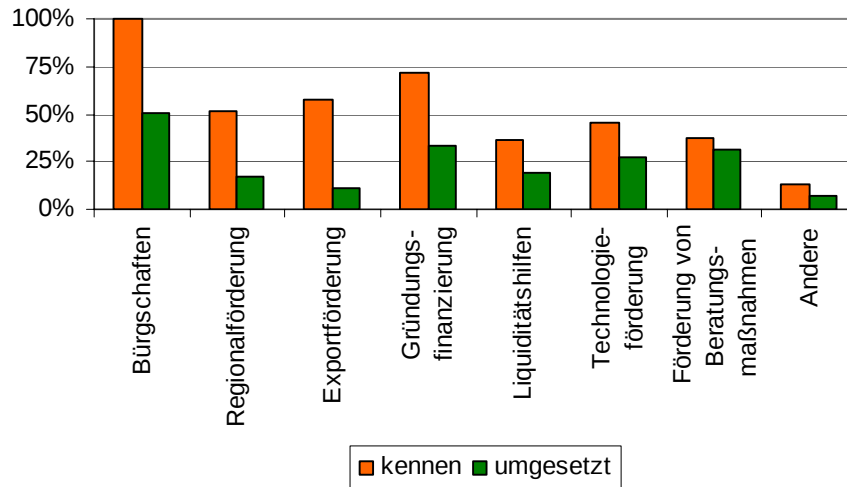
Erläuterungen

- Ca. 50% der Unternehmer erachten auch in Zukunft die Bürgschaft als wichtiges Instrument für ihr Unternehmen.
- Die Förderung von Beratungsmaßnahmen und die Gründungs- und Übernahmefinanzierung wird nur von knapp 20% der das Instrument kennenden Unternehmer als wichtig erachtet.
- Die gründungsorientierten Förderungen spielen für bestehende Unternehmen i.d.R. deshalb eine nachrangige Rolle, da die Unternehmen sich als "nicht in Gründung" erachten und Übernahmen von den Unternehmern hierbei nicht als relevant erachtet werden.
- Die übrigen Förderungsmöglichkeiten werden im Durchschnitt von ca. 40% der Unternehmer als wichtig erachtet.

Erfahrungen – Dienstleister

Selbst bei Dienstleistern kennt, mit Ausnahme von Bürgschaften und Gründungsfinanzierung, nur jeder Zweite die Förderungsinstrumente

Frage: Welche Förderungsmöglichkeiten kennen Sie und haben Sie diese bereits genutzt?



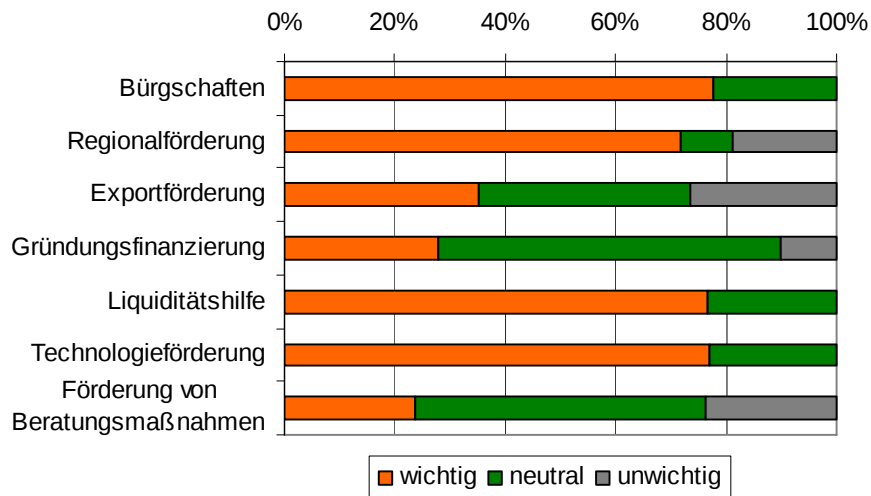
Erläuterungen

- Dienstleistern ist das klassische Förderungsinstrument „Bürgschaften“ durchweg bekannt.
- Gründungsfinanzierung ist mit knapp 75% noch relativ gut bekannt. Das Thema Gründung war und ist wieder in der öffentlichen Aufmerksamkeit, weshalb sich auch viele Berater damit auseinandergesetzt haben.
- Mit ca. 30-50% Bekanntheit bei den Dienstleistern sind „speziellere“ Förderungsmöglichkeiten unzureichend bekannt.
- Die durchweg geringen Umsetzungserfahrungen von ca. 10-30% (mit Ausnahme der Bürgschaften mit nur ca. 50%) mit Förderungsinstrumenten deutet auf eine unzureichende Beratung durch Dienstleister auf diesem Gebiet hin.

Erfahrungen – Dienstleister

Dienstleister messen verschiedenen Förderungsinstrumenten eine hohe Relevanz in den nächsten Jahren zu

Frage: Bewerten Sie die Förderungsmöglichkeiten nach deren Relevanz für Ihre Kunden in den kommenden Jahren.



Erläuterungen

- Knapp 80% der Dienstleister (im Gegensatz zu 50% der Unternehmer) erachten Bürgschaften auch in Zukunft als wichtiges Förderungsinstrument.
- Knapp 75% der befragten Dienstleister erachten, im Gegensatz zu den Unternehmern, Regionalförderung, Liquiditätshilfe und Technologieförderung in den kommenden Jahren als wichtig.
- Förderungsmöglichkeiten, wie z.B. Gründungsfinanzierung oder Beratungsmaßnahmen, die eher gründungsorientiert sind, werden jedoch auch in Zukunft nur von ca. 30% der Dienstleister als wichtig erachtet.

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt**
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Zusammenfassung Kapitel „Dienstleister im Projekt “

Im folgenden Kapitel werden die Rollen, Aufgaben, Problemfelder und Schwerpunkte der einzelnen Dienstleister (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Unternehmensberater und M&A-Berater) in einer Unternehmenstransaktion aus Sicht der Unternehmer und der Dienstleister selbst aufgezeigt.

Mehr als drei Viertel aller Unternehmer und über die Hälfte aller Dienstleister sehen die Notwendigkeit, bei Unternehmenstransaktionen einen externen Berater zur Koordination des gesamten Transaktionsprozesses hinzuzuziehen. In über der Hälfte der Unternehmenstransaktionen werden der StB/WP und in 40% der Rechtsanwalt oder M&A Berater für die prozessbegleitende Koordination hinzugezogen.

Bei Fragen zur klassischen Finanzierung stehen vor allem der StB/WP und die Banken im Vordergrund, wogegen bei eigenkapitalähnlichen Finanzierungsformen überwiegend M&A-Berater und Banken in Anspruch genommen werden.

Im Rahmen der Fragen nach den Schwerpunkten der Tätigkeit der einzelnen Dienstleister zeigt sich, dass nur wenige Dienstleister wirklich auf die Themen Unternehmensfinanzierung und Unternehmenstransaktionen fokussiert bzw. spezialisiert sind. Vielmehr sehen viele Dienstleister ihre Vorteile in einem breitem Leistungsangebot und einem „ganzheitlichen Ansatz“. Darüber hinaus qualifizieren sich Dienstleister aus Ihrer Sicht besonders für den Mittelstand auf Grund der räumlichen Nähe zu ihren Kunden und die persönliche Betreuung über den gesamten Transaktions- bzw. Finanzierungsprozess. Für Unternehmer ist entscheidend, dass der Dienstleister ein Verständnis für die Unternehmenssituation hat.

Dienstleister im Projekt – Unternehmer

Über 80% aller Unternehmer arbeiten zur Koordination des Transaktionsprozesses mit einem externen Berater zusammen

Frage: Ist zur Koordination der verschiedenen Dienstleister über den Transaktionsprozess ein externer Berater notwendig?

Ja 84%

Nein 16%

Ja-Gründe für externe Berater:

- „Mehraugenprinzip, Externe sehen mehr“
- „Zu viele Faktoren im Bereich Steuern / Recht“
- „Rechtslage (Arbeitsrecht / Steuerrecht)“
- „Fachwissen und spezifische Kenntnisse“
- „Beratungsbedarf, da nicht alltägliches Gebiet“
- „Know-how intern nicht vorhanden“
- „Zeitaufwand gegenüber Tagesgeschäft, auch gutes Management braucht Koordinationssupport“
- „Hohe Komplexität“

Nein-Gründe für externe Berater:

- „Kompetenz / Know-how ist intern vorhanden“
- „Organisation des Prozesses muss inhouse bleiben“
- „Leistet der Auftraggeber“

Erläuterungen

- Über 80 % aller Unternehmer geben an, bei einer Transaktion zur Koordination der Dienstleister mit einem externen Berater zusammenzuarbeiten.
- Hauptgründe sind die hohe Komplexität und Spezialwissen, insbesondere in den Bereichen Transaktionskonzept, Recht und Steuern.
- Darüber hinaus geben fast 50% die neben dem Tagesgeschäft überdurchschnittlich hohe, zeitliche und emotionale Belastung durch die Transaktion als Grund an.
- Häufiger Grund der Ablehnung von externen Beratern ist, wenn Beratungskompetenzen im eigenen Haus gesehen werden.
- Obwohl über 80% der befragten Unternehmen angeben mit einem externen Berater zusammenzuarbeiten, werden als häufiges Problem mangelndes Wissen und schlechte Koordination auf Seiten der im Prozess involvierten Dienstleister angegeben.
- Wichtige Ziele eines Koordinators sind aus Sicht der Unternehmen:
 - Klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche zur Vermeidung von Konkurrenzdenken,
 - Steuerung der emotionalen Komponenten,
 - Schiedsrichter, Schlichter.

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

Jedoch erachten nur ca. 60% aller Dienstleister einen für die Koordination verantwortlichen Dienstleister als notwendig

Frage: Ist zur Koordination der verschiedenen Dienstleister über den Transaktionsprozess ein externer Berater notwendig?

Ja 61%

Nein 39%

Ja-Gründe für externe Berater:

- „Überblick über das Ganze“
- „Wünschenswert für die Suche von Investoren und die Darstellung des Unternehmens“
- „Prozessorientiertes Transaktions-Management sicherstellen, das über den Einzelinteressen steht“
- „Dienstleister agieren meist nicht als Team, sondern unabhängig bzw. gegeneinander“
- „Moderator / neutrale Instanz zur Auflösung von Problemphasen“
- „Interessen- und Kulturausgleich“
- „Die Lösung muss aus Sicht des Unternehmens optimal sein, nicht aus der Teilperspektive des zu häufig nur teilinformierten Dienstleisters“

Nein-Gründe für externe Berater:

- „Kann von einem bestehenden Dienstleister (RA, WP/StB) wahrgenommen werden“
- „Leistet der Unternehmer“

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

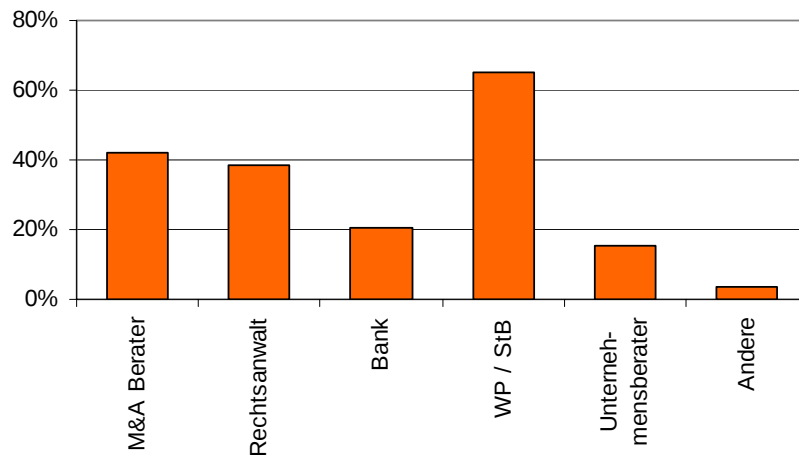
Erläuterungen

- Nur 60% aller Dienstleister (gegenüber 84% bei Unternehmen!) sind der Auffassung, dass für die Koordination des gesamten Transaktionsprozesses ein externer Berater erforderlich ist.
- Der externe Berater soll ein „prozessorientiertes Management“ über den gesamten Transaktionsprozess sicherstellen und dabei die Spezialitäten der einzelnen Dienstleister koordinieren.
- Auftretende Probleme und Meinungsverschiedenheiten zwischen den „klassischen Dienstleistern“ sollten von dem externen Berater gelöst werden.
- Die deutliche Differenz in den Aussagen zwischen Unternehmer und Dienstleister deutet darauf hin, dass einzelne Dienstleister der Meinung sind, dass die Koordination entweder durch den Unternehmer oder von beteiligten Spezialisten erledigt werden kann.

Dienstleister im Projekt – Unternehmer

Mehr als die Hälfte aller Unternehmer sehen den WP/StB als den wichtigsten Berater für das begleitende Projektmanagement

Frage: Welche Dienstleister werden Sie in Zukunft für das prozessbegleitende Projektmanagement bei einer Unternehmenstransaktion hinzuziehen?



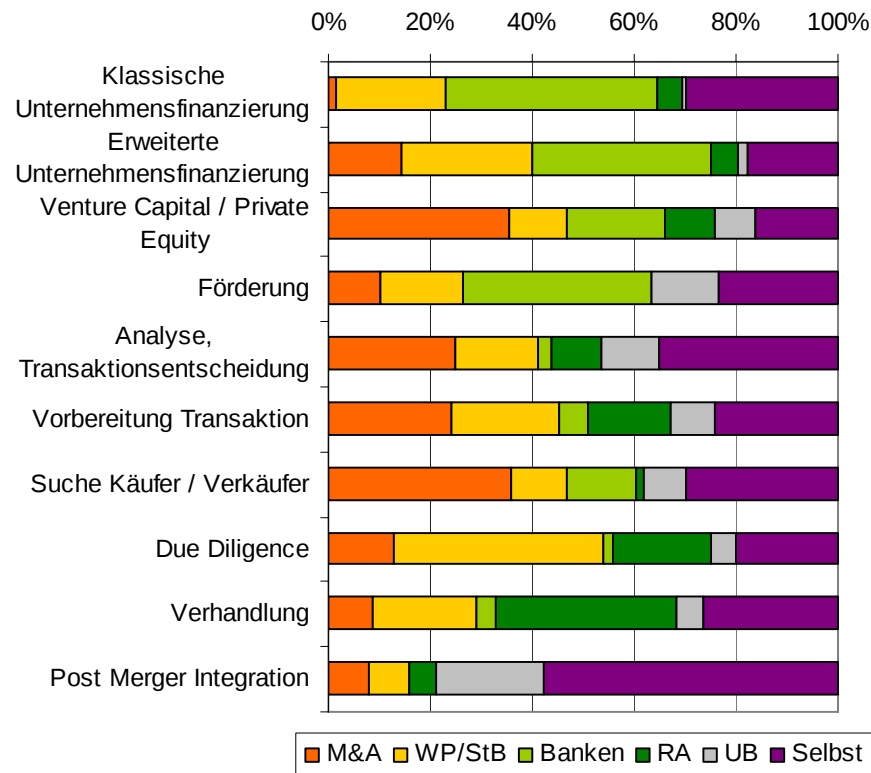
Erläuterungen

- Über 60% sehen den Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zukünftig als den Dienstleister für das prozessbegleitende Projektmanagement einer Transaktion – ein wesentlicher Grund hierfür ist die Tatsache, dass der WP/StB das Unternehmen meist seit langer Zeit begleitet und damit eine Vertrauensposition einnimmt.
- Auffällig ist dabei, dass andererseits als häufigste Problemfelder von Beratern eine mangelnde Transaktionserfahrung und spezielle Erfahrungen mit Unternehmensbewertungen genannt werden (siehe hierzu auch Kapitel 3.2).
- Mit ca. 40% werden der M&A-Berater und der Rechtsanwalt am zweithäufigsten für das Projektmanagement zukünftig hinzugezogen.
- Banken und Unternehmensberater nehmen nur eine untergeordnete Rolle als Projektmanager war.

Dienstleister im Projekt – Unternehmer

Bei Finanzierungen werden Banken und WP/StB, bei Transaktionen insbesondere M&A-Berater und WP/StB hinzugezogen

Frage: Bei welchen Aufgaben bzw. Fragestellungen wenden Sie sich an welchen Dienstleister?



Erläuterungen

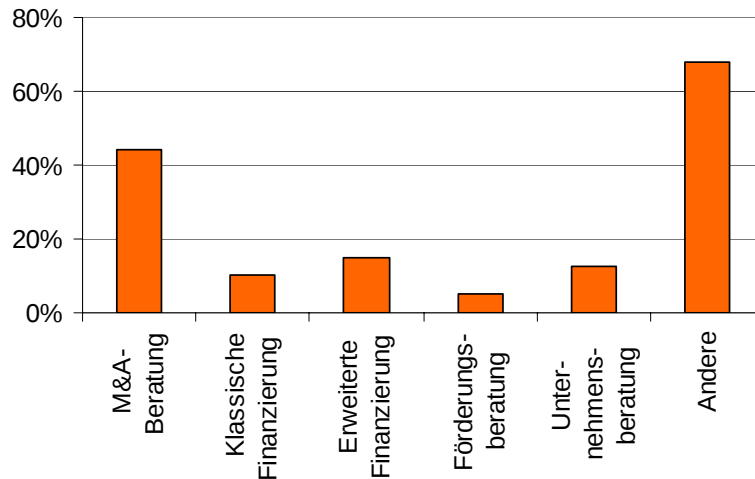
- Bei Themen der klassischen Finanzierung und Förderung stehen Banken und WP/StB mit ca. 60% im Vordergrund.
- Bei eigenkapitalähnlichen Finanzierungen (VC, PE) werden von 55% der Unternehmer M&A-Berater und Banken in Anspruch genommen.
- Im Transaktionsprozess werden zur Analyse und Transaktionsbegleitung zu 40-50% M&A-Berater und WP/StB eingesetzt.
- Die Ansprache und Identifizierung von Käufern/Verkäufern wird zu ca. 80% von Unternehmern und M&A-Beratern durchgeführt.
- Im Bereich der Due Diligence und Verhandlung sind WP/StB und Rechtsanwälte auf Grund der steuerlichen und rechtlichen Anforderungen mit ca. 60% involviert.
- Hoher Anteil (ca. 20-30%) an Selbstberatung besteht, d.h. der Mehrwert eines professionellen Beraters wird nicht gesehen.
- Es werden z.T. Dienstleister für Aufgaben eingesetzt, die auf Grund Ihres Leistungsangebotes wenig passend erscheinen. Dies zeigt sich besonders im Bereich Post Merger Integration und Suche Käufer/Verkäufer.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

Viele Dienstleister beraten Unternehmen in Transaktionen, ohne Leistungsschwerpunkte bei transaktionsrelevanten Kompetenzen zu haben

Frage: Welche der folgenden Aufgabenbereiche sind Leistungsschwerpunkte Ihres Unternehmens?



Erläuterungen

- M&A-Leistungen sind mit ca. 45% eine häufige Ergänzung zu den originären Leistungsschwerpunkten der Dienstleister.
- Notwendige, ergänzende Leistungen wie Finanzierung oder Unternehmensberatung, deren Kenntnis in einem M&A-Prozess i.d.R. sehr wichtig sind, werden oft nicht mit angeboten.
- Viele Dienstleister im Transaktionsgeschäft sind unzureichend fokussiert oder haben ein unzureichendes Leistungsangebot, um Transaktionen optimal unterstützen zu können.

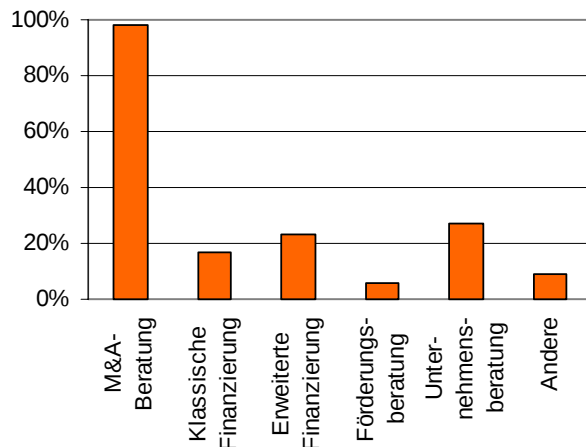
Auf der folgenden Seite werden die Leistungsschwerpunkte je Dienstleister aufgezeigt.

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

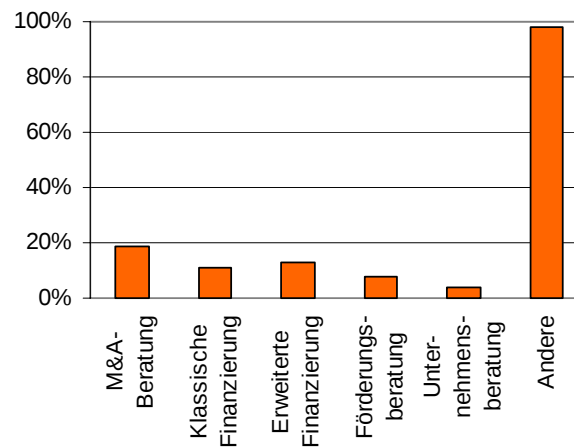
15-20% der Rechtsanwälte bzw. der WP/StB sehen in M&A-Beratung einen weiteren Leistungsschwerpunkt

Frage: Welche der folgenden Aufgabenbereiche sind Leistungsschwerpunkte Ihres Unternehmens?

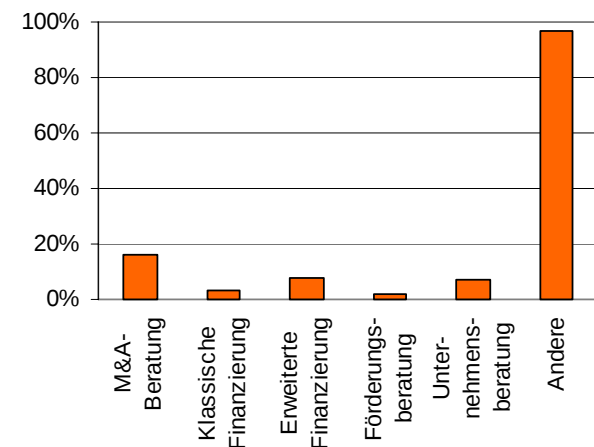
M&A Berater



WP / Steuerberater



Rechtsanwälte



- Neben dem Kerngeschäft sind M&A-Berater im Kontext Transaktion auch unternehmensberatend aktiv.
- Bei ca. 20% liegen auch Finanzierungsthemen im Schwerpunkt.

- Ca. 20% der WP/StB sehen M&A als Schwerpunktthema.
- Ca. 10% der WP/StB sehen die Finanzierungsberatung als Leistungsschwerpunkt.

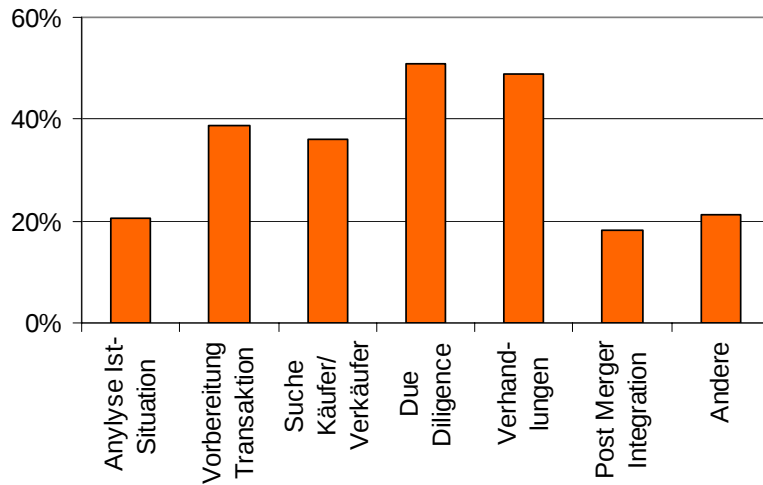
- Ca. 15% der Rechtsanwälte sehen M&A als Schwerpunkt.
- Nur von ca. 5% werden andere transaktionsrelevante Leistungen als Schwerpunkt erachtet.

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

Die befragten Dienstleister konzentrieren sich primär auf den Transaktionsprozess und nicht auf die spätere Integration

Frage: Bei welchen Aufgaben einer Unternehmenstransaktion unterstützen Sie Ihren Kunden intensiv?



Erläuterungen

- Über alle Dienstleister zeigt sich eine gleichmäßige Abdeckung der zentralen Aufgaben im Transaktionsprozess mit einer stärkeren Gewichtung auf die Bereiche Due Diligence und Verhandlungen.
- Es zeigt sich, dass viele Unternehmer die Entscheidung für oder gegen eine Transaktion selbst evaluieren und erst im Laufe des Prozesses die Dienstleister hinzuziehen.
- Dem Post Merger Integrations-Prozess, der nach Studien zu über 50% für das Scheitern von M&A-Transaktionen verantwortlich ist, wird zu wenig Beachtung geschenkt. Mit Abschluss des Kaufvertrages endet häufig die Beauftragung des Dienstleisters und der Unternehmer nimmt die Post Merger – Phase selbst in die Hand.

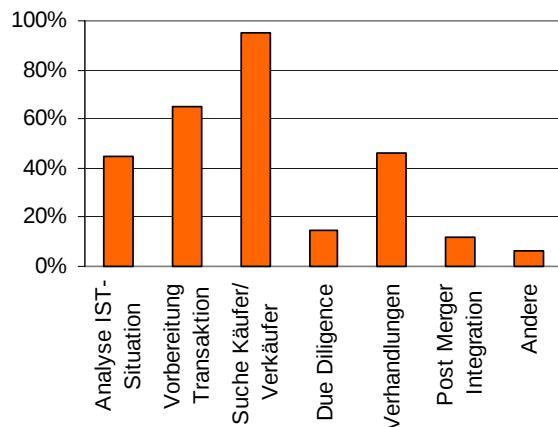
Die Aufgliederung nach den einzelnen Dienstleisterarten auf der folgenden Seite zeigt eine deutlichere Darstellung der Aufgabenbereiche.

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

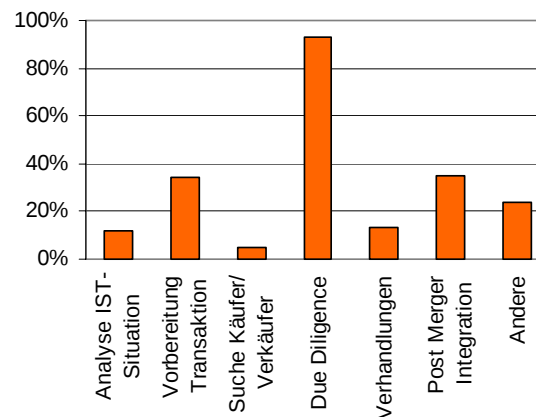
M&A-Berater und WP/StB mit ähnlichem Leistungsprofil - bei der Vermittlung sieht sich der M&A-Berater in der Verantwortung

Frage: Bei welchen Aufgaben einer Unternehmenstransaktion unterstützen Sie Ihren Kunden intensiv?

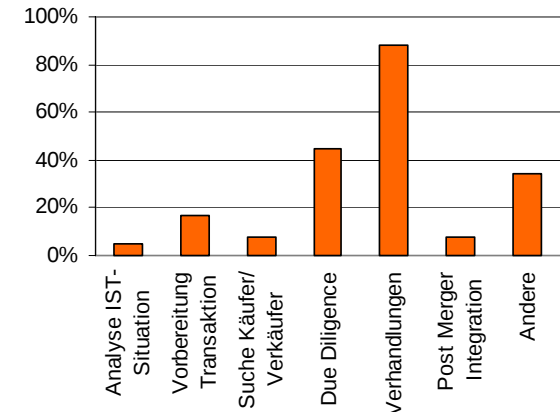
M&A Berater



WP / Steuerberater



Rechtsanwälte



- M&A Berater sind primär bei der Entscheidungsfindung, Vorbereitung und Verhandlung der Transaktion beteiligt.
- Wichtigste Aufgabe für 95% ist „Suche Käufer/Verkäufer“.
- Bei Due Diligence koordinierend.

- WP/StB sind in der Entscheidungsfindung, Vorbereitung stark involviert.
- Wichtige Funktion in der Due Dilligence-Phase mit 93%.
- Ca. 35% der WP/StB sehen sich bei Post Merger eingebunden, Rolle offen.

- 88% der Rechtsanwälte sehen ihre Unterstützung bei Verhandlungen und (legal) Due Diligence.
- Andere Aufgaben stehen weniger im Fokus.

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

Hauptmerkmale einer Mittelstandsorientierung ist die persönliche Betreuung über die gesamte Projektdauer

Frage: Inwiefern sind Ihre Leistungen im Besonderen mittelstandsorientiert?

Anmerkungen (Zitate aus Fragebögen)

- „Regionaler Fokus Süddeutschland, dort dominiert der Mittelstand die Wirtschaft“
- „Als neutrale Bezugs- und Vertrauensperson und zur Ergänzung der Wissensdefizite“
- „Als Institution sind wir gerade an der Betreuung der Mittelständler interessiert“
- „Spezialisierung auf eine Branche, auf Region“
- „Kundenzielgruppe ausschließlich KMUs“
- „Persönliche, ganzheitliche und individuelle Beratung = kein Raum für Großunternehmen“
- „Nachfolgeberatung für Unternehmerfamilien --> größtenteils mittelständisch“
- „Intensive Begleitung der Prozesse im Unternehmen selbst; Post Merger Integration Unterstützung“
- „Erfahrung mit mittelst. Gesellschaftern/Familien“
- „Gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Fragen mit Bezug zum Erbrecht und Erbfolge“
- „Konzentration auf Kleinunternehmen mit bis zu 50 Mitarbeiter“

Erläuterungen

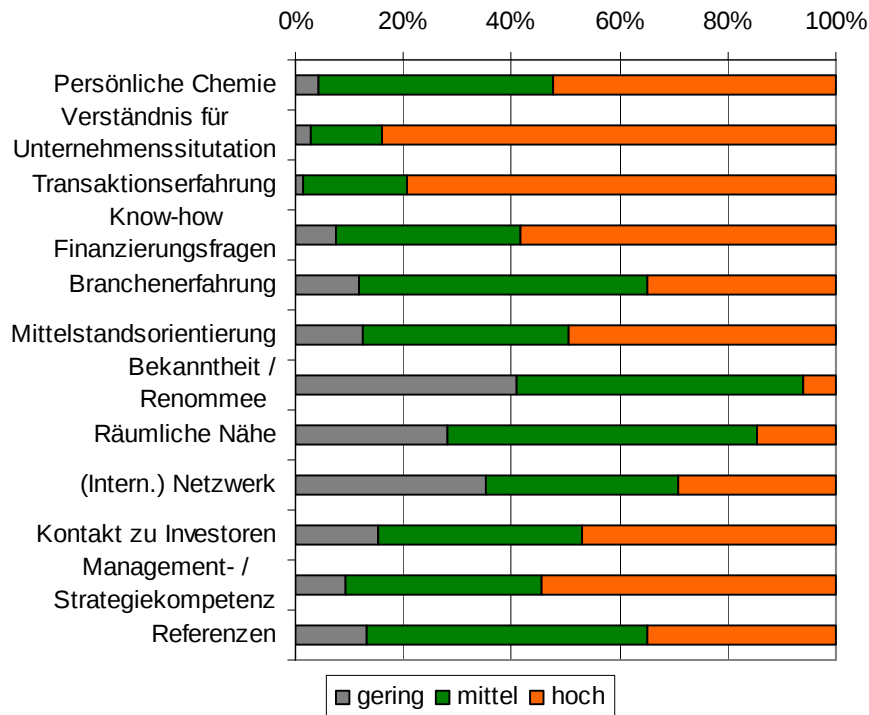
- Über 70% der Dienstleister sehen sich als deutlich mittelstandsorientiert. Allerdings werden als Argumente primär die persönliche Betreuung und die Fokussierung auf KMU angegeben.
- Rechtsanwälte und Steuerberater sehen die Mittelstandsorientierung primär in den Bereichen Erbfolge und Steuerrecht im Zuge der Nachfolge oder dem Unternehmensverkauf.
- Unternehmens- und M&A-Berater sehen z.T. eine mittelstandstypische Branchenfokussierung oder Region als relevantes Merkmal.
- Keiner der Dienstleister gibt an, auf Finanzierungs- oder Transaktionsformen speziell für den Mittelstand ausgerichtet zu sein.
- Auch wird nur sehr selten auf Erfahrung im Umgang von typischen Problemen bei KMU / Familienunternehmen eingegangen.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Dienstleister im Projekt – Unternehmer

Verständnis für die Unternehmenssituation und Transaktionserfahrung sind für über 80% der Unternehmer bei Dienstleisterauswahl sehr wichtig

Frage: Welche Relevanz haben aus Ihrer Sicht die nachfolgenden Kriterien für die Auswahl am Transaktionsprozess beteiligter Dienstleister?



Erläuterungen

- Verständnis für die Unternehmenssituation und Transaktionserfahrung bewerten fast 100% der Unternehmen mit mittel oder hoch.
- Die persönliche Chemie wird zwar von nur 50% aller Unternehmer als hoch eingestuft, aber mit der „mittel“-Bewertung ergibt es eine knapp 95%-ige Relevanz.
- In diesem Zusammenhang passt auch, dass Bekanntheit/Renommee, räumliche Nähe und Netzwerk aus Sicht der Unternehmer nur für ca. 10-30% von hoher Relevanz sind.
- Die relativ hohe Bewertung des weichen Kriteriums „Mittelstandsorientierung“ macht deutlich, dass Unternehmen ein hohes Verständnis/Orientierung auf ihre Belange für wichtig erachten.
- Die hohe Relevanz von Kompetenzen und Erfahrungswerten¹⁾ zeigt, dass der Unternehmer den Dienstleister als Sparringspartner sieht.

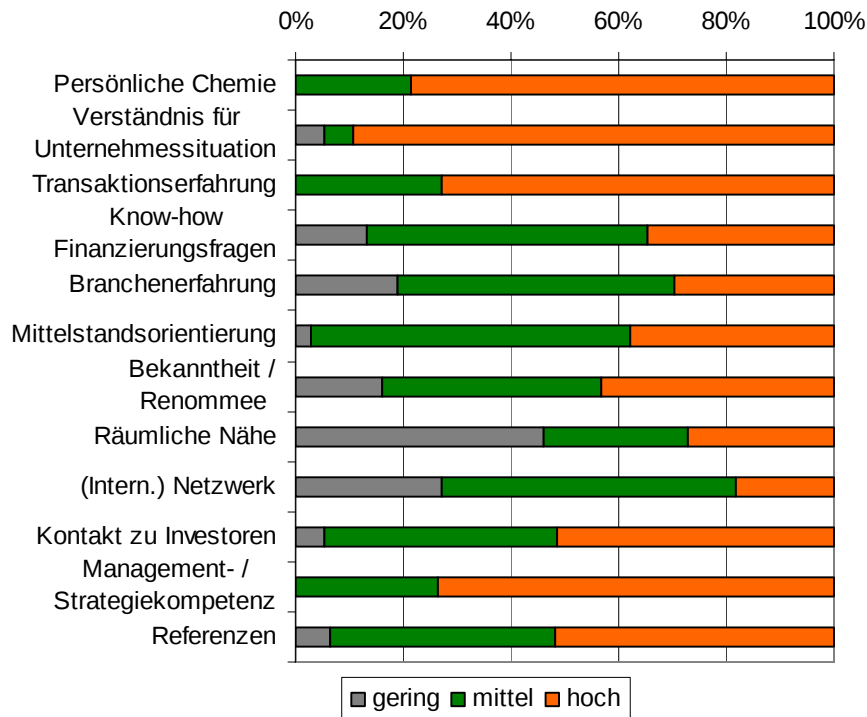
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

¹⁾ Verständnis für Unternehmenssituation, Transaktionserfahrung, Know-how Finanzierungsfragen, Management-, Strategiekompetenz

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

Dienstleister haben eine ähnliche Einschätzungsstruktur wie Unternehmer, zumeist mit einer etwas höheren Relevanz einzelner Kriterien

Frage: Welche Relevanz haben aus Ihrer Sicht die nachfolgenden Kriterien für die Auswahl am Transaktionsprozess beteiligten Dienstleister?



Erläuterungen

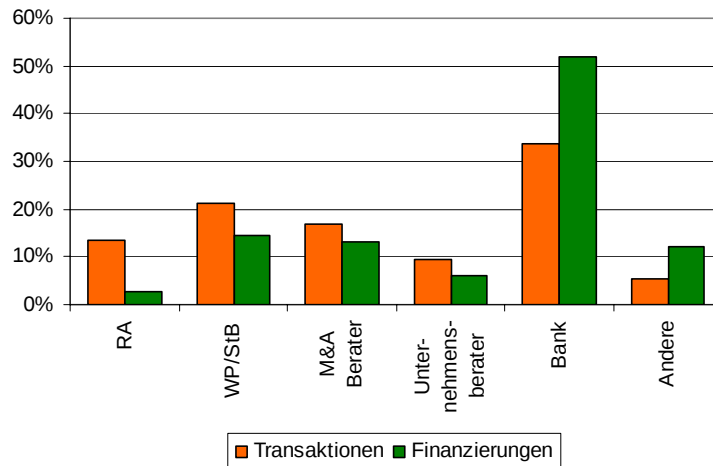
- Verständnis für die Unternehmenssituation und Transaktionserfahrung bewerten fast 100% der Dienstleister mit mittel oder hoch.
- Die persönliche Chemie wird von fast 80% der Dienstleister „hoch“ eingestuft, bei Unternehmen waren dies nur ca. 50%.
- Bekanntheit/Renommee wird von Dienstleistern deutlich höher als von Unternehmern eingeschätzt.
- Hohe Relevanz von Know-how bei Finanzierungsfragen unterscheidet die Dienstleister mit ca. 35% im Vergleich zu ca. 50% bei den Unternehmern.
- Die Mittelstandsorientierung wird von Unternehmen höher bewertet als von Dienstleistern. Dieser Begriff wird allerdings sehr vielfältig verwendet. Die vorne vorgenommene quantitative und qualitative Definition zeigt, welche Kerninhalte der Begriff des Mittelstands / kleinen oder mittleren Unternehmens beinhaltet.
- Management- und Strategiekompetenz wird von allen Dienstleistern mit mittel oder hoch bewertet.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

Banken nehmen bei Transaktionen und Finanzierungen im Mittelstand die dominierende Rolle unter den Wettbewerbern ein

Frage: Welche Berufsgruppen sind Ihre größten Wettbewerber bei Transaktionen oder Finanzierungen?



Erläuterungen

- Bei Transaktionen ist die Wettbewerbssituation durch Banken mit knapp 35% geprägt, gefolgt mit ca. 20% durch die WP/StB und den Rechtsanwälten und M&A-Beratern mit 12% bzw. 17%.
- Banken, WP/StB wie auch z.T. Rechtsanwälte erhalten ihre Wettbewerbsposition insbesondere aufgrund des engen Verhältnisses zum Unternehmer über einen langen Zeitraum.
- Bei Finanzierung wird das Wettbewerbsumfeld mit über 50% durch die Banken dominiert - andere Dienstleister spielen mit z.B. max. 13% des WP/StB keine relevante Rolle.

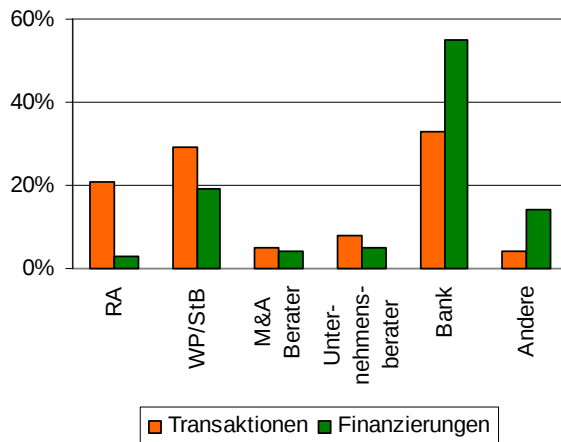
Auf der nachfolgenden Seite sind die dienstleisterspezifischen Wettbewerbsbetrachtungen aufgezeigt.

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

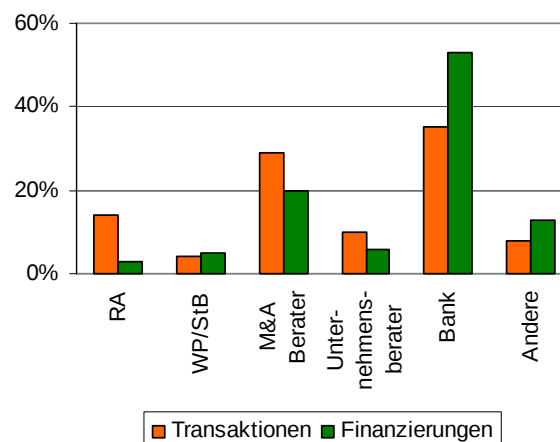
Banken dominieren das Wettbewerbsgefüge der Dienstleister

Frage: Welche Berufsgruppen sind Ihre größten Wettbewerber bei Transaktionen oder Finanzierungen?

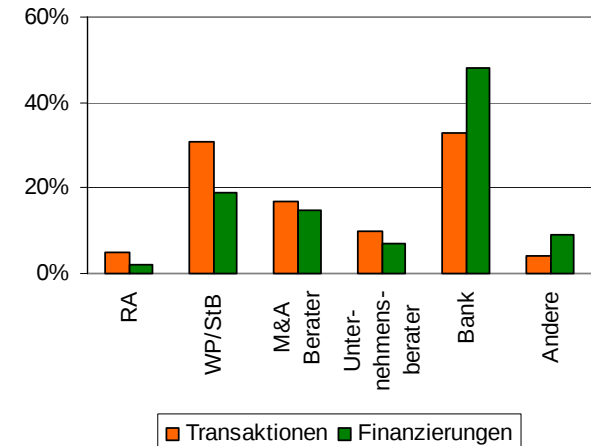
M&A Berater



WP / Steuerberater



Rechtsanwälte



- M&A Berater erachten mit ca. 40% Banken als Ihren primären Wettbewerber bei Transaktion, Finanzierung.
- WP/StB sind mit nur ca. 20% zweitwichtigsten Wettbewerber.

- WP/StB sehen in ähnlicher Relevanz Banken und M&A-Berater als wichtigste Wettbewerber (trotz unterschiedlichem Schwerpunkt).
- Unternehmensberater mit geringer, 15%-iger Relevanz.

- Rechtsanwälte sehen in erster Linie bei Transaktionen Banken und WP/StB mit ca. 30% als Wettbewerber.
- Bei Finanzierung sind Banken mit ca. 40% sowie M&A-Berater, WP/StB mit ca. 20% wichtigste Wettbewerber.

Mehrfachnennungen möglich; gleichmäßige Bereinigung um „Nicht-Eigen-Nennungsmöglichkeiten“
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Dienstleister im Projekt – Dienstleister

Dienstleister stehen untereinander trotz deutlich unterschiedlicher Ausrichtung in starkem Wettbewerb

Frage: Aus welchen Gründen stellen die vorgenannten Berufsgruppen ihre größten Wettbewerber dar?

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen)

- „Eigentümer/Gesellschafter haben sehr intensive Beziehungen zu WP/StB und ggf. zu RA“
- „WP/StB halten oftmals Informationen zurück, da Verlust des Mandats befürchtet wird“
- „Hauptsache der Aufwand wird groß und das Mandat geht ggf. nicht verloren“
- „Rechtsanwälte haben zumeist keinerlei betriebswirtschaftliches Know-how“
- „Leistungen der M&A-Berater wenig differenzierend“
- „WP, RA versuchen durch Kompetenzerweiterung breites Dienstleistungsportfolio anzubieten“
- „Banken bedienen sich der Dienstleister – schwierige oder kleinere Transaktionen werden abgegeben bzw. Kontaktgeber gebunden“
- „Substitutionsstrategie“ (Mehrfachnennung)
- „Rechtsanwälte versuchen Leistungsangebot auszuweiten – Kundenpotenzial max. nutzen“
- „Unternehmensberater versuchen nach Restrukturierung Anschlussprojekt auch für Transaktion zu bekommen“

Erläuterungen

- Wirtschaftsprüfer/Steuerberater und Banken haben meist eine intensive und langjährige Beziehung zum Unternehmen und sind somit auch der erste Ansprechpartner für Transaktionen und Finanzierungen.
- Auffällig ist, dass bei WP/StB wie auch bei RA häufig angemerkt wurde, dass diese, da sie im Falle eines Verkaufs oft ihr Mandat verlieren, nicht-relevante und prozessverzögernde Komplexitäten in den Transaktionsprozess einbringen.
- Aufwandsentlohnte Dienstleister neigen dazu, den Aufwand möglichst groß zu gestalten. Alternativ bieten sich ergebnisorientierte Dienstleistungen an.
- WP/StB versuchen häufig große Teile der Transaktion selbst durchzuführen, obwohl das transaktionsbezogene Know-how nicht ausreichend vorhanden ist (siehe Kapitel 3.3).
- Obwohl viele mittelstandsorientierte Dienstleister wenig Erfahrung mit Transaktion und Finanzierung haben (siehe Kapitel 3.2), ist die Bereitschaft der Dienstleister, mit M&A-Spezialisten zusammenzuarbeiten eher gering.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder**
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Zusammenfassung Kapitel „Kundenanforderungen und Problemfelder“

In dem folgenden Kapitel werden die Anforderungen und Probleme der Unternehmen im Rahmen von Unternehmenstransaktionen bzw. Unternehmensfinanzierungen dargestellt, auch im Hinblick auf die im Prozess involvierten Dienstleister.

Eines der Hauptprobleme aus Sicht der Unternehmer im Rahmen einer Unternehmenstransaktion stellt die Unternehmensbewertung dar, insbesondere dann, wenn Käufer und Verkäufer direkt miteinander verhandeln. Über die Hälfte der Unternehmen und Dienstleister sehen in der mangelnden Koordination der einzelnen Aufgaben im Rahmen einer Transaktion ein großes Problem.

Im Rahmen der Unternehmensfinanzierung sehen Unternehmer und Dienstleister die Hauptprobleme bei den Banken und deren restriktiver Kreditvergabe. Bei innovativen und eigenkapitalnahen Finanzierungsformen gibt es deutlich weniger Probleme, was allerdings auch an der bisher geringen Inanspruchnahme und Erfahrung durch Unternehmen und Dienstleister liegt.

Über die Hälfte aller Befragten erachten zusätzliche Leistungen wie Strategieberatung und Unternehmensstrukturierung bei Transaktionen als wichtig. Ein Drittel fordern Unterstützung bei der anschließenden Integration. Allerdings sehen knapp ein Viertel der Unternehmer diese Zusatzleistung gar als unwichtig, wobei viele Unternehmer diese Aufgabe als eine unternehmenseigene erachten.

Kundenanforderungen und Problemfelder – Unternehmer

Koordination des gesamten Prozesses sowie ausreichende Kompetenz bei den Dienstleistern sind die Hauptprobleme bei Transaktionen

Frage: Was sind typische Probleme bei der Durchführung einer Unternehmenstransaktion, auch hinsichtlich der involvierten Dienstleister?

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen)

- „Interessenkonflikt bei Eignern, Preisvorstellungen, Unternehmen "hängt" am Unternehmer“
- „Unternehmensbewertung, Kompetenzen“
- „Koordination der Aktivitäten und Fokussierung auf das Wesentliche“
- „Finanzierung der Transaktion“
- „Due Diligence, Kartellrecht, Steuerrecht, wasserdichter Vertrag“
- „Zeit- und Personalaufwand“
- „Bewertung, Markteinschätzung, Zukunftsaussichten“
- „Bewertung, steuerlicher Einfluss“
- „Wettbewerb unter Dienstleistern, Egoismen“
- „Markttransparenz“
- „Bewertung, Abstimmung innerhalb der Familie“

Erläuterungen

- Für über 50% der Unternehmer stellt die stark unterschiedliche Unternehmensbewertung von Käufer und Verkäufer ein großes Problem dar.
- Insbesondere wenn Käufer und Verkäufer direkt miteinander die Bewertung verhandeln, wird die Verhandlung sehr schnell emotional und nicht unbedingt zielführend geführt.
- Für den Großteil der Befragten, die Projekte ohne einen „für den Gesamtprozess Verantwortlichen/Berater“ durchgeführt haben, ist die Koordination aller Aktivitäten eines der Hauptprobleme.
- Die häufige Nennung von Problemen wie Steuern und Recht deuten darauf hin, dass die Anforderungen des Prozesses zu Beginn einer Transaktion unterschätzt wurden oder zuerst eine anderes Ziel – Steueroptimierung anstelle Transaktionsfähigkeit – verfolgt wurde.
- Unternehmer haben häufig Probleme, die richtigen Dienstleister für ihre Belange zu finden.
- Bei Unternehmern besteht eine sehr große Befürchtung, auf unseriöse und inkompetente Berater zu treffen.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Kundenanforderungen und Problemfelder – Dienstleister

Interessenskonflikte – ein Großteil der Transaktionen erfordert ein starkes Management über den gesamten Prozess

Frage: Was sind typische Probleme bei der Durchführung einer Unternehmenstransaktion, auch hinsichtlich der involvierten Dienstleister?

Anmerkungen (Zitate)

- „Abstimmung mit Anwälten, WP/StB“ (mehrfach)
- „Vertrauen, Nachweis Kosten/Nutzen“
- „Vorstellungen des Veräußerer für die Zukunft, Finanzmittel des Käufers“
- „Koordination der DL - Unternehmensberater:, Interessentensuche, Vorverhandlung, Vorbereitung; WP: steuerliche Aspekte; RA: Haftung und Verträge“
- „Suchprozess; generell der koordinierte Ablauf, auch zwischen einzelnen Dienstleistern; ganzheitliche Betreuung der Übergabe“
- „Koordination Gesamtablauf, Transparenz der Entscheidungsabläufe, Geschwindigkeit, Einbindung Mitarbeiter Mandanten“
- „Zeitdruck, fehlende Risikobereitschaft der Beteiligten, Koordination der Aktionen“
- „Sehr komplexe Aufgabe; Dienstleister agieren nicht als Team - unabhängig/gegeneinander“

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Erläuterungen

- Über 60% der Befragten sehen in der Koordination und Abstimmung der einzelnen im Prozess engagierten Dienstleister die meisten Probleme.
- Durch die zunehmende Angebotserweiterung der einzelnen Dienstleister erfolgt eine Angebotsüberschneidung und damit Interessenskonflikte zu Lasten des Kunden.
- Mehr als 30% der Dienstleister bemängeln die Projektdauer, die auf langsame Entscheidungsprozesse und sehr begrenzte Verfügbarkeit der Entscheidungsträger zurückzuführen ist.
- Während M&A-Berater zu einem Großteil erfolgsbasiert arbeiten, wird die geringe Risikobereitschaft und strikte Aufwandsorientierung der anderen Dienstleister bemängelt.

Kundenanforderungen und Problemfelder – Unternehmer

Unternehmer fordern mittelständisches/unternehmerisches Denken und schnelle Entscheidungen für eine leichtere Kreditvergabe

Frage: Was sind typische Probleme bei der Unternehmensfinanzierung, auch hinsichtlich der involvierten Dienstleister?

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen)

- „Erlangen von Bankkrediten“
- „Rating und Kreditabsicherung z.B. Vertraulichkeit, Verwaltungsaufwand, Informationsoffenlegung“
- „Hausbankprinzip wirkt hindernd, ein direkter Zugang zur KfW wäre sinnvoll“
- „Restriktive Kreditvergabe, viele Finanzierungsinstrumente bei Mittelständlern nicht anwendbar“
- „Umfangreiche Datenaufbereitung, bürokratischer Aufwand, Unternehmensbewertung“
- „Zu hohe Sicherheiten erforderlich“
- „Unternehmerisches Gedankengut fehlt, Geschwindigkeit der Genehmigung“
- „Geringes Know-how, lange Entscheidungsprozesse bei Existenzgründerfinanzierung“
- „Bewertung, Basel 2, Innovationsfinanzierung“
- „Aufbau Eigenkapital, Expansion, Finanzierung“
- „Nicht bedarfsgerechtes Angebot“

Erläuterungen

- Über die Hälfte der Befragten geben als Hauptprobleme einer Unternehmensfinanzierung die Praxis der Kreditvergabe der Banken auf Grund der Anforderungen von Basel II sowie einen hohen administrativen Aufwand mit Bankkrediten an.
- Unternehmer fordern unternehmerisches Denken und schnelle Entscheidungswege von den Banken, um zeitnah am Markt agieren zu können.
- Trotz der restriktiven Kreditvergabe der Banken vertraut noch immer ein Großteil der mittelständischen Unternehmen auf diese Finanzierungsform.
- Geringe Kenntnisse und Erfahrungen der Unternehmer und Dienstleister führen dazu, dass neue und innovative Finanzierungsformen selten geprüft und in Anspruch genommen werden.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Kundenanforderungen und Problemfelder – Dienstleister

Sicherheitsdenken der Banken und mangelnde Kenntnisse innovativer Finanzierungsinstrumente im Mittelstand sind Hauptprobleme

Frage: Was sind typische Probleme bei der Unternehmensfinanzierung, auch hinsichtlich der involvierten Dienstleister?

Anmerkungen (Zitate)

- „Dimensionierung, Besicherung, Strukturierung“
- „Sicherheitsdenken der Banken, fehlende oder schlecht ausgearbeitete Konzepte für die Zukunft“
- „Analyse, was ist passendes Produkt; Umsetzung“
- „Zu geringe Eigenkapital-Quote“
- „Geringe EK-Ausstattung, fehlende Sicherheiten für in Basel II-Zeiten stringent ratende Banken, fehlende Ertragsstärke, mangelndes ROI“
- „Risikoscheu der Investoren/Banken; Einigung über Zielkredite des Investments; häufig die kurzfristige Denkweise des Investors“
- „Risikobeurteilung von Käufer, Verkäufer und Banken sehr verschieden“
- „Unzureichende Kenntnis der Finanzierungsinstrumente“
- „Sicherheiten, insbesondere bei jungen Erwerbern“
- „Mangelndes EK, strenge Vorschriften, Renditeerwartungen zu hoch“

Erläuterungen

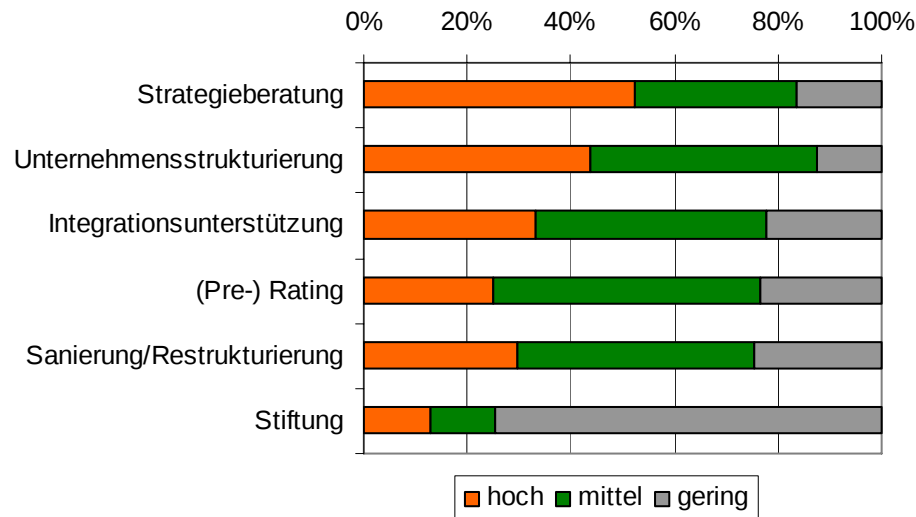
- Auch Dienstleister sehen Probleme primär im Bereich der klassischen Finanzierung über Banken.
- Nahezu alle aufgeführten Probleme stehen in direktem Zusammenhang mit Finanzierungen über Banken.
- Weniger als ca. 20% der Dienstleister sehen Probleme bei der Umsetzung mit innovativen bzw. eigenkapitalähnlichen Finanzierungsformen (bei geringem Erfahrungsstand).
- Geringe Kenntnisse und Erfahrungen der Unternehmer und Dienstleister führen dazu, dass neue und innovative Finanzierungsformen selten geprüft und in Anspruch genommen werden.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Kundenanforderungen und Problemfelder – Unternehmer

Ca. 50% aller Unternehmer erwarten im Zuge einer Transaktion Unterstützung bei Strategieentwicklung und Unternehmensstrukturierung

Frage: Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht zusätzliche Beratungsleistungen im Transaktionsprozess?



Erläuterungen

- Über 50% aller Befragten erachten zusätzliche Beratungsleistungen bei einer Transaktion wie z.B. Strategieberatung oder Unternehmensstrukturierung als wichtig.
- Nur ca. 30% fordern Unterstützung bei der anschließenden Integration. Über 20% erachten diese Zusatzleistung gar als unwichtig, wobei viele Unternehmer diese Aufgabe als eine unternehmenseigene erachten.
- Das Thema Rating wird zwar in Kommentaren zu Basel II oder zur Eigenkapitalsituationen häufig angemerkt, als Beratungsleistung von Dienstleistern wird es jedoch nur von ca. 25% der Unternehmer als sehr wichtig eingeschätzt (die gleiche Anzahl erachtet es sogar als weniger wichtig).
- Die geringe Relevanz von Stiftungen wird auf die geringe Bekanntheit sowie deren rechtlichen und steuerlichen Anforderungen zurückgeführt.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Kundenanforderungen und Problemfelder – Dienstleister

Zentrale Anforderung aus Sicht der Dienstleister ist „alles aus einer Hand“ über den gesamten Transaktionsprozess

Frage: Welchen neuen Kundenanforderungen steht ihr Unternehmen heute gegenüber?

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen)

- „Sanierung, Insolvenz“
- „Alles aus einer Hand, Betonung des Faktors Mensch --> Vertrauen, Branchenkenntnisse“
- „Zahlungsmoral ist wichtiger Bestandteil bei Unternehmensführung, höchste Flexibilität“
- „Finden eines geeigneten Transaktionspartners, qualitative Bewertung, Matchingprozess“
- „Hohe Anforderung an Qualifikations- und Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungs-freudigkeit und Bindungstreue der Kunden sinken“
- „Forderung nach vollständigem Dienstleistungsangebot von Unternehmensberatung, über rechtliche Dienstleistung bis Personalmanagement“
- „Professionalisierung durch Experten-Wissen“
- „Begrenzte Treue/Loyalität, höhere Vorleistungen“
- „Beratungsleistung aus einer Hand“
- „Bewusstsein für Kosten und Nutzen von Beratungsleistungen“

Erläuterungen

- Ca. die Hälfte der Dienstleister gibt an, dass eine persönliche Beratung und kontinuierliche Kommunikation bei gleichem Ansprechpartner über die gesamte Projektdauer erwartet wird.
- Systemangebot i.S. aller Leistungen im Zuge einer Transaktion von einem Dienstleister wird von ca. einem Drittel der Dienstleister als Kundenanforderung genannt.
- Viele Dienstleister versuchen der Anforderung „Systemangebot“ durch Kooperationen mit spezialisierten Dienstleistern zu begegnen.
- Knapp die Hälfte der Dienstleister sieht sich der Kundenanforderung nach umfassendem Branchen-Know-how und Spezialwissen zu neuen Themen/Rahmenbedingungen gegenüberstehend, was z.T. schwer aus eigener Kraft zu erbringen ist.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Kundenanforderungen und Problemfelder – Dienstleister

Über die Hälfte der Dienstleister will zukünftig mit erweitertem Leistungsangebot über die gesamte Prozesskette antreten

Frage: Welche neuen Dienstleistungen erachten Sie als wichtig zur Unterstützung des Mittelstandes bei Unternehmenstransaktionen?

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen)

- „Dienstleistungen neu nicht notwendig, es fehlen die qualifizierten Köpfe“
- „Interessenten-Datenbank Kauf/Verkauf speziell für eine oder wenige Branchen“
- „Breiterer Einsatz von PE und VC“
- „Fördermöglichkeiten“
- „Umfassende, ganzheitliche Aufnahme und Begleitung in der Transaktion“
- „Beratungskompetenz-Portfolio für verschiedene unternehmerische Fragestellungen
→ Mittelstandsberatungsnetzwerk“
- „Engere Vernetzung, Expertenaufteilung“
- „Kooperationsberatung“
- „Moderation, Initiierung, Begleitung, Benchmarking im europäischen Kontext, Vernetzung der vorhandenen Plattformen (Internet)“

Erläuterungen

- Über die Hälfte der Dienstleister geben an, dass sie in Zukunft Ihre Kunden intensiv über den gesamten Transaktionsprozess begleiten wollen (ganzheitlicher Ansatz).
- Jeder vierte Dienstleister sieht die erweiterten Anforderungen der Kunden, kann diese aber nicht selbst durchführen, sondern will im Netzwerk oder mit Kooperationen arbeiten.
- Ca. 30% versuchen im Bereich des Matchings von Kauf- und Verkaufsinteressen neue Leistungen anzubieten oder entsprechende Plattformen aufzubauen.
- Einzelne Dienstleister sehen einen Mangel an Experten für spezifische Themen.
- Mehrere Dienstleister erachten es (entsprechend der Unternehmer) als schwer, die passenden und seriösen/kompetenten (Dienstleistungs-) Partner zu finden.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Kundenanforderungen und Problemfelder – Dienstleister

Über 60% der Dienstleister fordern in Zukunft verstärkt Unterstützung bei innovativen Finanzierungsinstrumenten und Mittelstands-Risikokapital

Frage: Welche neuen Dienstleistungen erachten Sie als wichtig zur Unterstützung des Mittelstandes bei Unternehmensfinanzierungen?

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen)

- „Markttransparenzschaffung“
- „(Stille) Beteiligungen, Mezzaninen, Bürgschaften“
- „Hybride Finanzierung“
- „Fördermöglichkeiten, Bürgschaften“
- „Ausbau von EK-Hilfen, auch durch staatl. Ausfallbürgschaften für EK-Darlehen“
- „Verstärkter Einsatz von PE und Mezzanine Capital“
- „Echtes Risikokapital für kleinere Unternehmen“
- „Finanzfonds für verschiedene Firmengrößen und/oder "Firmen-Phasen“
- „Engere Vernetzung, Expertenaufteilung“
- „Komplementärfinanzierungen aus privaten und öffentlichen Finanzierungen unter Einbeziehung der Banken“
- „Verstärkung mezzaniner Elemente für alle Unternehmensgrößen“

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

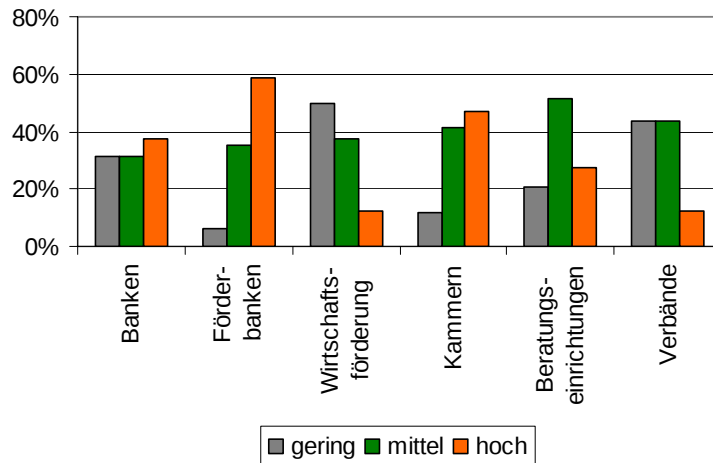
Erläuterungen

- Ca. zwei Drittel der Dienstleister erachten innovative Finanzierungsinstrumente mit Eigenkapitalcharakter als wichtig zur Unterstützung des Mittelstandes.
- Ca. ein Drittel der Dienstleister sehen die Notwendigkeit, auch bei Fragestellungen zu Fördermöglichkeiten und Bürgschaften zu unterstützen.
- Ein Großteil der Dienstleister fordern zusätzliche Eigenkapitalinstrumente und mehr Risikokapital, das nicht nur für den Mittelstand zugänglich ist, der ohnehin alle klassischen Kreditanforderungen erfüllt.
- Viele Dienstleister sehen auch im Kontext Unternehmensfinanzierung die Notwendigkeit, Marktveränderungen oder neue Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

Kundenanforderungen und Problemfelder – Dienstleister

Die Hälfte aller befragten Dienstleister sehen Banken und Kammern als die erste Anlaufstelle bezüglich Förderberatung

Frage: Welche Bedeutung haben folgende Institutionen bei der Förderungsberatung?



Erläuterungen

- Banken und Kammern haben mit 40-50% die höchste Bedeutung im Bereich der Förderberatung.
- Verbände nehmen mit ca. 10% bei der Förderungsberatung eine untergeordnete Rolle ein.
- Erstaunlich ist, dass spezielle Beratungseinrichtungen mit unter 30% „Bedeutungsrelevanz“ noch hinter den Banken liegen, die sonst als eher „förderfeindlich“ angesehen werden.
- Die geringe Bedeutung der Wirtschaftsförderung zur Förderungsberatung passt zu ihrer Rolle als indirekt unterstützende Einrichtung der Verbände und Kammern.
- Die geringe Gewichtung von Beratungseinrichtungen für die Förderberatung resultiert teilweise daraus, dass einzelne Dienstleister diese Einrichtungen als Konkurrenz erachten und die Dienstleistung selbst anzubieten versuchen.
- Es zeigt sich aber auch, dass die typischen, definierten Dienstleistungsprofile der einzelnen Institutionen nicht immer genau eingeschätzt werden können.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt**
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Zusammenfassung Kapitel „Informationen und Kontakt“

In dem folgenden Kapitel wird im ersten Teil beschrieben, wie und wo sich Unternehmen über die Themen Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen informiert und über welchen Weg sie den Kontakt zum Käufer bzw. Verkäufer gefunden haben. Im zweiten Teil wird beschrieben, welche Unterstützungen bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen von Wirtschaftsförderung, Kammern und Verbänden erwartet werden.

Knapp die Hälfte aller Unternehmen erkundigen sich bei ihrem StB/WP und bei einer Bank, mit denen sie es gewohnt sind Finanz- und Kapitalfragen zu besprechen, über Unternehmenstransaktionen. Jedes fünfte Unternehmen hat sich vor der Transaktion nicht zusätzlich informiert. Bei Finanzierungsthemen sehen Unternehmer nach wie vor primär die Banken als relevanten Ansprechpartner, d.h. jedoch auch, dass beinahe die Hälfte der Unternehmer die Banken nicht als Informationsgeber bei einer Finanzierung nutzt. Gut ein Drittel der Unternehmen ziehen ihren WP/StB und die Literatur zu Rate.

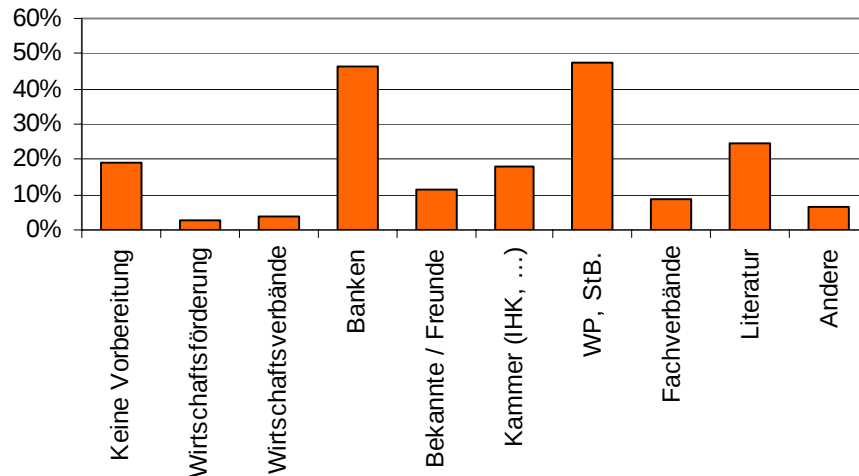
M&A-Berater sind bei knapp einem Viertel der Käufe und Verkäufe im Mittelstand kontaktgebend tätig. Das Management ist, auf Grund der intensiven Marktkennntnisse und von Eigeninteresse getrieben mit ca. 12% relativ häufig kontaktgebend.

Unternehmer sehen Wirtschaftsförderung, Kammern und Verbände primär als erste Informationsstelle. Darüber hinaus werden sie als Kontaktgeber zu seriösen, kompetenten Beratern als auch zu potentiellen Kaufs- und Verkaufskandidaten gesehen. Von einem Teil der Befragten wird die „übliche allgemeine Kritik“ an den Institutionen geäußert.

Information und Kontakt – Unternehmer

Banken und WP/Steuerberater sind dabei mit fast 50% die erste Anlaufstelle für Unternehmer

Frage: Wie bzw. wo haben Sie sich über das Thema Unternehmenstransaktionen informiert?



Erläuterungen

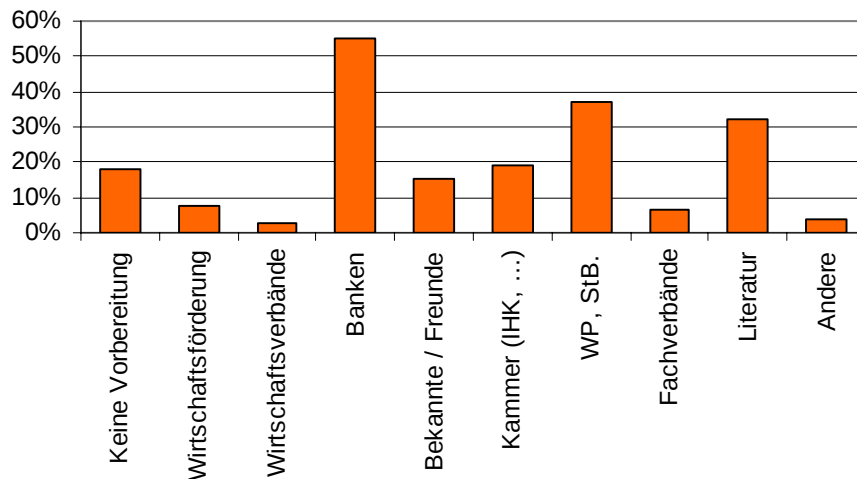
- Die befragten Unternehmen haben i.d.R. von mindestens zwei Anlaufstellen Rat eingeholt.
- Knapp jeder fünfte Unternehmer hat sich nicht vor einer Transaktion informiert.
- Mit ca. 50% sind WP/StB der am häufigsten genutzte Kanal, um sich über Fragen zu Unternehmenstransaktionen zu informieren.
- Mit 46% sind Banken nach den WP/StB der zweitwichtigste Informationskanal. Damit stehen Banken bei Unternehmern an erster Stelle, um Finanz- und Kapitalfragen zu besprechen.
- Dagegen sehen nur 18% der Unternehmer die Kammern und 5% die Wirtschaftsverbände als kompetente Anlaufstelle.
- Der geringe Wert zur Wirtschaftsförderung passt zu deren Aufgabenstellungen.
- Fachverbände nehmen mit 11% nur eine ähnliche untergeordnete Rolle wie Bekannte / Freunde ein.

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Unternehmer

55% der Unternehmer nutzen zu Fragen der Unternehmensfinanzierung die Banken als Informationsquelle

Frage: Wie bzw. wo haben Sie sich über das Thema Unternehmensfinanzierung informiert?



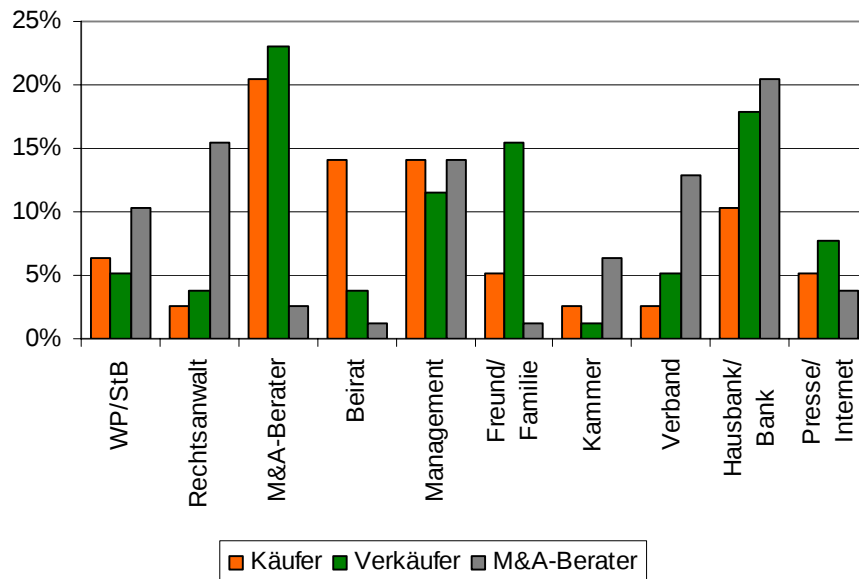
Erläuterungen

- Bei Finanzierungsthemen sehen Unternehmer nach wie vor mit 55% primär die Banken als relevanten Ansprechpartner.
- D.h. jedoch auch, dass beinahe die Hälfte der Unternehmer die Banken nicht als Informationsgeber bei einer Finanzierung nutzen
- 38% haben ihren WP/StB auch bei Finanzierungsthemen hinzugezogen.
- Auffällig ist, dass ca. 30% der Unternehmer auf Literatur zurückgreifen - statt auf einen Berater
- Hingegen werden die Kammern, Verbände wie auch Wirtschaftsförderung mit nur 3-15% sehr selten als Informationsquelle genutzt.
- Bemerkenswert ist auch, dass sich ca. 20% der Befragten nicht vorbereiten, d.h. nur die Informationen der kreditgebenden Einrichtung nutzen.
- Die Unternehmen informieren sich durchschnittlich bei zwei Quellen/Einrichtungen.

Information und Kontakt – Unternehmer

Viele Player versuchen sich in der Transaktionsvermittlung – spezialisierte M&A-Berater sind heute bei jeder vierten Transaktion kontaktgebend

Frage: Über welchen Weg bekamen Sie Kontakt zu dem Käufer, Verkäufer des Unternehmens/ Unternehmensbereiches bzw. zu Ihrem M&A- Berater?



Erläuterungen

- M&A-Berater sind mit ca. 22% bei Käufen und mit 24% bei Verkäufen im Mittelstand diejenigen, die am häufigsten kontaktgebend waren.
- Bemerkenswert ist, dass Banken nur noch bei 18-20% bei Käufen/Verkäufen vermitteln.
- Nachvollziehbar ist, dass das Management auf Grund der intensiven Marktkennntnisse und von Eigeninteresse getrieben, mit 12-14% relativ häufig kontaktgebend ist.
- Freunde/Familie vermitteln bei Verkäufen zu 14% – dies ist im Mittelstand jedoch auf Grund der engen Beziehung zu den Gesellschaftern nachvollziehbar.
- Trotz der häufigen Einbeziehung von WP/StB und Rechtsanwälten in Transaktionen spielen diese bei der Käufer-, Verkäufervermittlung insgesamt mit ca. 10% nur eine untergeordnete Rolle.
- Wenn M&A-Berater in eine Transaktion involviert sind, werden diese mit 20% am häufigsten von Banken empfohlen, gefolgt von Rechtsanwälten (16%) und WP/StB (11%).

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Unternehmer

Sehr unterschiedliche Beurteilung der Wirtschaftsförderung auf Grund mangelnder Kenntnisse über deren eigentliche Aufgaben und Ziele

Frage: Welche Unterstützung bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen erwarten Sie von der Wirtschaftsförderung?

Erstberatung für regionale Belange

- Aufzeigen von regionalen Förderinstrumenten
- Darstellung (regionaler) Finanzierungsalternativen
- Lösungsorientierte Erstberatung
- „Weg frei machen für behördliche Abläufe“

Objektiver Kontaktgeber

- „Herstellung Kontakt zu seriösen, kompetenten Beratern“
- „Vermittlung innovativer Dienstleister im Finanzierungsumfeld“

Hygienekriterien

- Kompetenz (Branchen, ...)
- Flexibilität, Schnelligkeit
- Zugänglichkeit, Transparenz
- Klar formuliertes, handhabbares Leistungsangebot

Erläuterungen

Viele konstruktive Anregungen wurden gegeben, die sich wie folgt zusammenfassen lassen (und mit konkreten Zitaten beschrieben sind):

- Erstberatung für die Region, d.h. ein qualifizierter Ansprechpartner für den Unternehmer und dessen erste Orientierung in der Region.
- Objektiver Kontaktgeber, d.h. potenzielle Berater und deren Profil aufnehmen und über eine Checkliste den Fit prüfen.
- Es gab jedoch auch viele kritische Anmerkungen zur angebotenen Dienstleistungsqualität, die im Einzelfall variieren kann, und zur Vielzahl der Wirtschaftsförderungen.
- Unternehmer fordern teilweise von den Wirtschaftsförderern Leistungen ein, die diese nicht erbringen sollen/dürfen, sondern vielmehr originäre Aufgabe der Kammern und Verbände sind.

Mehrfachnennungen möglich
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Dienstleister

Auch Dienstleister fordern von Wirtschaftsförderung Leistungen, die nicht deren Aufgaben und originär von Kammern/Verbänden zu erbringen sind

Frage: Welche Unterstützung bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen erwarten Sie von der Wirtschaftsförderung?

Erste Anlaufstelle, Unterstützer

- „Erste Anlauf- und Ideenstelle mit zielgruppen-orientierten Beratungsansätzen nach Branchen und Kundensegmenten“
- „Unterstützung in administrativen Belangen (Steuern, Bewilligungen, etc.) für Berater und Unternehmern“

Multiplikatorenfunktion

- „Matching von Bedarf und Angebot“
- „Kontaktvermittlung“
- „Netzwerk der bestehenden Beratungs- und Dienstleistungsanbieter mit regionalem und Landes-Bezug“

Informationsplattform

- „Marktübersichten (aktuelle Daten bis hin zu richtigen Anschriften)“
- „Konzeption, Koordination Infoveranstaltungen“
- „Regelmäßige Information in Presse, Netzwerk“

Erläuterungen

Viele konstruktive Anregungen wurden gegeben, die sich wie folgt zusammenfassen lassen (und mit konkreten Zitaten beschrieben sind):

- Erste Anlaufstelle, Unterstützer, d.h. einerseits der professionell Informierende und andererseits die Institution, die auf Grund dieser Erfahrungen die Berater unterstützt.
- Objektiver Kontaktgeber, d.h. derjenige, der Bedarfe qualifiziert und Angebot und Nachfrage i.S. eines Multiplikators oder einer Informationsplattform regional abgleicht.
- Es gibt, wenn auch weit weniger als bei den Unternehmern, kritische Anmerkungen, die vor allem Richtung Schnelligkeit des Feedbacks und Qualität und Klarheit der Antworten gerichtet sind.
- Auch bei den Dienstleistern lässt sich feststellen, dass diese von der Wirtschaftsförderung Leistungen abverlangen, die diese nicht erbringen soll/darf, sondern die vielmehr originäre Aufgaben der Kammern und Verbände sind.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Unternehmer

Die Kammern werden insbesondere aufgefordert mehr beratende Projektbegleitung zu leisten und ein objektiver Kontaktgeber zu sein

Frage: Welche Unterstützung bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen erwarten Sie von Kammern?

Beratung

- „Beratung mit Begleitung während des Beratungsprozesses“
- „Schnelle, aktuelle Informationsbereitstellung“
- „qualifizierte (Branchen-)Kontakte“
- „Unterstützung bei Behörden/Ämtern“

Objektiver Kontaktgeber

- „Ausbau und Professionalisierung Kontaktbörsen“
- „Checklisten zum Vorgehen, Hinweise zu qualifizierten Beratern“
- „Identifikation schwarzer Schafe unter Beratern, Verbesserung Auswahl von Beratern“

Hygienekriterien

- Kompetenz (Prozess, Kommunikation, ...)
- „Weniger Bürokratie“
- „Mehr Wissen z.B. bzgl. Branchen“

Erläuterungen

Viele konstruktive Anregungen wurden gegeben, die sich wie folgt zusammenfassen lassen (und mit konkreten Zitaten beschrieben sind):

- Beratung, d.h. qualifizierter Berater bei aktueller Fragestellung bis hin zur Begleitung während der Problembehebung.
- Objektiver Kontaktgeber, d.h. Listen bis hin zur Vorauswahl und weiterer Ausbau der Kontaktbörse.
- Es gibt jedoch auch einige kritische Anmerkungen hinsichtlich Qualität und Kompetenz des Angebots.
- Die Hygienekriterien sind in der Mehrzahl bei den Kammern eher i.S.v. Verbesserungsansätzen zu verstehen. Es gibt jedoch auch die bekannten, teilweise deutlichen Äusserungen der Grundunzufriedenheit mit den Kammern auf Grund der Pflichtmitgliedschaft und der angebotenen Dienstleistungsqualität, die im Einzelfall schwanken kann.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Dienstleister

Die Kammern sollen auf den bisherigen Feldern Beratung, Netzwerk und Information intensiver und breiter unterstützen

Frage: Welche Unterstützung bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen erwarten Sie von Kammern?

Orientierungsberatung

- „Kontaktpunkt zur ersten Orientierungsberatung – fortführende Beratung nur mit professionellen Beratern“
- „Umfassendere Informationen und Auskünfte“

Netzwerk

- „Kontaktaufnahme und -vermittlung“
- „Beraterauswahl, kleinere Fachberatungen“
- „Moderation und neutraler Ansprechpartner für Berater“

Informationsplattform

- „Marktbeschreibungen, Wettbewerber, Trends, ...“
- „Neutraler Informationskanal“
- „Tagungen und Kongresse“

Erläuterungen

Viele konstruktive Anregungen wurden gegeben, die sich wie folgt zusammenfassen lassen (und mit konkreten Zitaten beschrieben sind):

- Orientierungsberatung, d.h. Beratung zur Fixierung Problem und Projektansatz über strategischen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Input.
- Netzwerk, d.h. ein vitales Netz an qualifizierten Beratern, die über die Kammer erstellt und moderiert wird.
- Informationsplattform, d.h. aktuelle Informationen zu Märkten, Wettbewerbern bis hin zu aktuellen Themen und Trends aufarbeiten und zur Verfügung stellen.
- Es gab kaum negative Kritik von den Dienstleistern, wie sie bei Unternehmen anzutreffen war.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Unternehmer

Wirtschafts- und Fachverbände sehen die Unternehmer insbesondere als objektive Kontaktgeber zu Beratern

Frage: Welche Unterstützung bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen erwarten Sie von Wirtschafts- und Fachverbänden?

Objektiver Kontaktgeber

- „Checklisten zur Auswahl/Bewertung“
- „Hinweise zu qualifizierten Beratern oder Rating von Beratern“
- „Kontaktgeber, Informationsaustausch“

Erläuterungen

- Die Anmerkungen zu den Wirtschafts- und Fachverbänden zielten weitgehend auf das Thema Kontaktgeber ab. D.h., es sollen insbesondere Checklisten für die Auswahl sowie Transparenz für die eigene Entscheidung der Beraterauswahl geschaffen werden.
- Kritische Anmerkungen waren seltener. Die wenigen Kritikpunkte bezogen sich auf „weniger Formalismus“ oder „weniger Bürokratie“.
- Insgesamt waren die Anmerkungen und die Kritik jedoch auffallend leidenschaftsloser als bei den Kammern und der Wirtschaftsförderung.

Information und Kontakt – Dienstleister

Dienstleister sehen Wirtschafts- und Fachverbände insbesondere in einer informationsbereitstellenden Funktion

Frage: Welche Unterstützung bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen erwarten Sie von Wirtschafts- und Fachverbänden?

Informations- bereitstellung

- „Marktübersicht und -entwicklung“
- „Branchenspezifische Informationen“
- „Informationsplattform“

Netzwerk

- „Checklisten“
- „Beraterauswahl“

Erläuterungen

- Die Anmerkungen zu Wirtschafts- und Fachverbänden bezogen sich zum überwiegenden Teil auf „Informationsbereitstellung“, d.h. es werden insbesondere branchen-, marktbezogene Informationen erwartet.
- Das Thema „Netzwerk“ spielte im Verhältnis dazu eine stark untergeordnete Rolle und könnte auch der Informationsbereitstellung zugeordnet werden, da insbesondere Informationen wie Checklisten oder Ratgeber für Beraterauswahl angemerkt wurden.
- Eine Vermittlerfunktion wurde bei den i.d.R. bundesweiten Verbänden nicht gesehen.
- Auch die Dienstleister übten wie die Unternehmer eher selten und wenn, dann nüchtern Kritik.

Information und Kontakt – Unternehmer

Online-Plattformen haben für Unternehmer wie für Dienstleister insbesondere eine Informationsfunktion

Frage: Welche Unterstützung bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen erwarten Sie von Online-Plattformen?

Informationsplattform

- „Generelle, transaktionsbezogene Informationen“
- „Erhöhung der Markttransparenz - wie Change-Online“
- „Informationsquelle, Hilfe zur Selbsthilfe“
- „Aktuelle Fachinfos und Trends“

Netzwerk

- „Checklisten zu Vorgehen, Hinweise zu qualifizierten Beratern“
- „Kommunikationsplattformen wie OpenBC oder LinkedIn...“

Handhabung

- „Weniger Zeitaufwand“
- „Ausreichende Detaillierung mit praktischen Suchfunktionen“
- „Vernetzung aller Plattformen landesweit“

Viele konstruktive Anregungen wurden zur Online-Plattform gegeben, die sich wie folgt zusammenfassen lassen (und mit konkreten Zitaten beschrieben sind):

- Informationsplattform, d.h. aktuelle Informationen (Grundsätzliches bis Fachinformationen) für den Suchenden und den Berater.
- Das Thema „Netzwerk“ spielte auch hier eine stark untergeordnete Rolle und könnte der Informationsbereitstellung zugeordnet werden, da insbesondere Informationen wie Checklisten oder Kommunikationsmöglichkeiten angemerkt wurden.
- Die Anforderung „Handhabung“ spiegelt insbesondere auf Grund der Erfahrung mit bestehenden Plattformen den Verbesserungsbedarf im Umgang wider.
- Diese Plattformen funktionieren allerdings nur, wenn sich die Unternehmer und Dienstleister ihrer Informationspflicht bewusst sind und ihr nachkommen. D.h., sie sollten zuerst versuchen dort die relevanten Informationen zu beschaffen und erst danach weitere Hilfe einfordern.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Unternehmer

62% der Unternehmer wünschen eine unabhängige Informationsstelle –
Gegner waren zumeist nur von der Umsetzbarkeit nicht überzeugt

Frage: Erachten Sie eine zentrale und unabhängige
Informationsstelle zum Thema
Unternehmenstransaktionen als sinnvoll?

Ja 62%

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen):

- „Aus einer Hand - mehr Wissen, Informationen“
- „Individuelle Situation des Unternehmens könnte vorab diskutiert werden“
- „Sinnvoll, aber nur in sehr speziellen, hochkomplexen und technischen Bereichen“
- „Informationssammlung und Überblick möglich (Finanzierung und Förderung, Angebote, ...)“
- „Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen“
- „Vermeidung von Interessenkonflikten“
- „Schnelle, größere Transparenz“
- „Direkte Ansprechpartner, einfacher Zugang“
- „Funktion, die Kammern/Verbände nicht leisten“
- „Übersicht Markt u. erste fachkundige Beratung“

Nein 38%

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen):

- „Private Dienstleistung ist vorzuziehen“
- „Fragen zu individuell“
- „Genügend Berater falls Hilfe benötigt wird, neutral = unflexibel“
- „Mangelnde Kompetenz, keine Kenntnisse des jeweiligen Marktes“
- „Das wäre noch eine Institution mehr“
- „Von Fall zu Fall unterschiedlich, kann vorhandene Netzwerk nutzen“
- „Keine Pauschalisierung möglich“
- „Thema zu vielseitig“

► Befürworter und Gegner nannten zwei zentrale Anforderungen einer Informationsstelle:
Unabhängigkeit/Neutralität sowie Markt- und Sachkompetenz.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Dienstleister

Auch 56% der Dienstleister sind für eine unabhängige Informationsstelle
– kritisch wurde insbesondere die Unabhängigkeit gesehen

Frage: Erachten Sie eine zentrale und unabhängige Informationsstelle zum Thema Unternehmenstransaktionen als sinnvoll?

Ja 56%

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen):

- „Zersplitterung führt zu Teilkompetenz“
- „Transparenz für Unternehmer“
- „Koordinations- und Moderationsfunktion wichtig“
- „Vereinfachung der Informationssuche“
- „One Stop Shopping ist Vorteil für Kunden“
- „Kordinator auch für Kammern, Wirtschaftsförderungen, Verbände, Beratungseinrichtungen“
- „Marktüberblick, Netzwerk“
- „Bündelung der Aktivitäten in BW“
- „Sensibilisierung für die Thema bei Unternehmen“

Nein 44%

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen):

- „Diskretion gegenüber Kunden schwierig“
- „Unabhängigkeit kritisch“
- „Ohne Gewinnerzielungsabsicht nicht möglich“
- „Breite Ausstattung der Informationsstelle, da Moderator-, Matchingfunktion; Multiplikator, Leitstelle für alle anderen Dienstleister“
- „Vorgehen und Ansatz müsste breit abgestimmt werden“
- „Vorteilnahmen sehr wahrscheinlich“

► Befürworter und Gegner nannten nur eine zentrale Anforderung einer Informationsstelle: Unabhängigkeit, das Kompetenzproblem wird von den Dienstleistern offensichtlich als handhabbar erachtet.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Unternehmer

Die Unternehmer erwarten von einer Informationsstelle insbesondere Vermittlung von Beratern und grundlegenden Informationen

Frage: Welche Leistungen muss diese Informationsstelle bieten?

Anmerkungen (Zitate aus Fragebogen):

- „Vermittlung von kompetenten, erfahrenen Beratern“
- „Vermittlung von seriösen Kontakten/Kontakte herstellen“
- „Darlegung von Chancen und Risiken bei Transaktionen“
- „Hilfestellung bei technologieorientierten Fragen“
- „Markttransparenz (wer macht was?)“
- „Informationssammlung“
- „Neutrale Beratung und Erst-Information“
- „Best of der Berater (kompetent)“
- „Auf das Unternehmen zugeschnitten, unabhängige Informationen“
- „Finanzierungsmodelle und Kennzahlen der Branche bereitstellen“
- „Beratung: EU-Richtlinien, Finanzierung, Förderung“

Erläuterungen

Die Aussagen der Unternehmer können in vier Leistungskategorien zusammengefasst werden:

- Vermittlung, Kontaktherstellung zu kompetentem, seriösem Berater
- Information (für Unternehmer): Bewertung, Prozess, Modelle
- Erstberatung i.S.v. Coaching des Unternehmers
- Erstberatung Konkrete Problemlösung zu Transaktions- und Finanzierungsthemen
- Über den Leistungsumfang besteht eine weitgehend einvernehmliche Sicht der Unternehmer.
- Die Informationsstelle muss zur Sicherung der Qualität von einer anerkannten Institution verantwortet werden.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Information und Kontakt – Dienstleister

Die Dienstleister erwarten von einer Informationsstelle die Vermittlung von Beratern und unterstützende Informationen für die eigene Arbeit

Frage: Welche Leistungen muss diese Informationsstelle bieten?

Aussagen der Dienstleister (Auszug)

- „Branchenspezifika, nicht nur Wirtschaftsstatistik“
- „Informationen über Internet bereitstellen“
- „Eigene Research und Studien über Bedarf der KMU“
- „Keine eigenen Beratungsleistungen“
- „Kompetente Eingangsstufe und Koordinator für Prozessinitiierung“
- „Kontakt zu Spezialisten herstellen“
- „Problemerfassung, ausgewogene Beratung“
- „Öffentlichkeitsarbeit mit regionalem Bezug“
- „Benchmarks (landesweit, EU-weit)“
- „Erfassung regionaler Aktivitäten und Koordination“
- „Sprachrohr der Berater“

Erläuterung

Die Aussagen der Dienstleister können in vier Leistungskategorien zusammengefasst werden:

- Vermittlung, Kontaktherstellung zu kompetentem, seriösem Berater/Spezialisten,
- Informationen i.S.v. Unterstützung für Dienstleister: Märkte, KMU-Themen, Benchmarks, ...
- Regionaler Lobbyist i.S. Sprachrohr, regionaler Vertreter, ...
- Erstberatung i.S.v. in Thema einführen, Probleme konkretisieren und detaillieren (kein Projekt, keine Problemlösung).

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen**
4. Erste Ableitungen
5. Anhang

Zusammenfassung Kapitel „Sonderthemen“

Im letzten Kapitel wurden die Themen Vergütung und durchschnittliche Projektdauer bei Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen bei spezialisierten M&A-Beratern abgefragt.

Das Honorar bei Unternehmenstransaktionen für M&A-Berater setzt sich meist aus einer fixen Komponente (Retainer) und einer Erfolgskomponente zusammen. Auf den ersten Blick scheinen deshalb die Tagessätze der M&A-Berater mit € 1.100 - € 2.750 im Verhältnis zu den durchschnittlichen Tagessätzen des BDU (Bund Deutscher Unternehmensberater) zunächst hoch. Allerdings werden die Tagessätze in der Regel häufig mit dem erfolgsabhängigem Honorar verrechnet.

Ein Großteil der Unternehmenstransaktionen wird innerhalb von einem Jahr oder kürzer abgeschlossen, jedoch dauert knapp ein Viertel aller Transaktionen bis zu 24 Monate. Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich um einen Kaufs- oder Verkaufsprozess handelt. Über die Hälfte der Finanzierungsprojekte sind mit ca. sechs Monaten deutlich kürzer, wobei ein kleiner Teil der Finanzierungsprojekte auch neun Monate und länger in Anspruch nimmt, was insbesondere bei schwierigen Finanzierungen oder Finanzierungen in Problemsituationen zutrifft.

Sonderthemen – Tagessätze

Marktgerechte Tagessätze der M&A-Berater – Relevanz gering, da eigentliches Honorar erfolgsorientiert und verrechenbar

Durchschnittliche Honorarsätze für M&A- und Unternehmensberater (in €)

	M&A-Berater*) lt. dieser Studie	BDU Untern.-berater	Top 10 Untern.-berater
Partner / President	2.750	2.200	4.800
Senior-Berater	2.100	1.650	3.300
Berater	1.550	1.150	2.600
Junior-Berater	1.100	920	1.500

- Im Verhältnis zu den durchschnittlichen Tagessätzen des BDU scheinen die Tagessätze der M&A-Berater zunächst hoch.
- Verglichen mit den Tagessätzen der Top 10-Unternehmensberater sind diese jedoch um ca. 30% niedriger.
- Tagessätze sind i. d. R. als Retainer, d.h. als Fixhonorar entrichtet und werden häufig mit erfolgsabhängigem Honorar verrechnet – grundsätzlich sind Honoraranteil zu Zeitaufwand viel geringer als bei Unternehmensberatern.
- Das Geschäftsmodell der M&A-Berater funktioniert nur über die Erfolgsorientierung.
- Verträge mit erfolgsorientierten Klauseln sind bei den klassischen Management-Beratern kaum anzutreffen.
- Genannte Tagessätze werden laut Aussagen der Unternehmer häufig nicht fakturiert, sondern stellen zunächst Angebotsgrößen dar.
- Zum Vergleich: Die Tagessätze für Kundenhonorare bei RKW-Beratungen liegen bei 765 – 1.300 EUR/Tag.

*) Antworten der Berater auf die Frage nach deren Honorar
19) BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater); Lay/Höbelbarth
Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Sonderthemen – Honorar

Breites Spektrum an erfolgsorientierten Honorarforderungen bei M&A
Beratern – Schwerpunkt liegt bei 5% bezogen auf den Transaktionswert

Erfolgsorientiertes Honorar (in %)

	1 – 3	4 – 6	7 - 10
Anteil der Dienstleister	ca. 20%	ca. 55%	ca. 25%

Retainer / Fixhonorar (in T€)

	10 - 30	40 - 60	70 - 100
Anteil der Dienstleister	ca. 65%	ca. 20%	ca. 15%

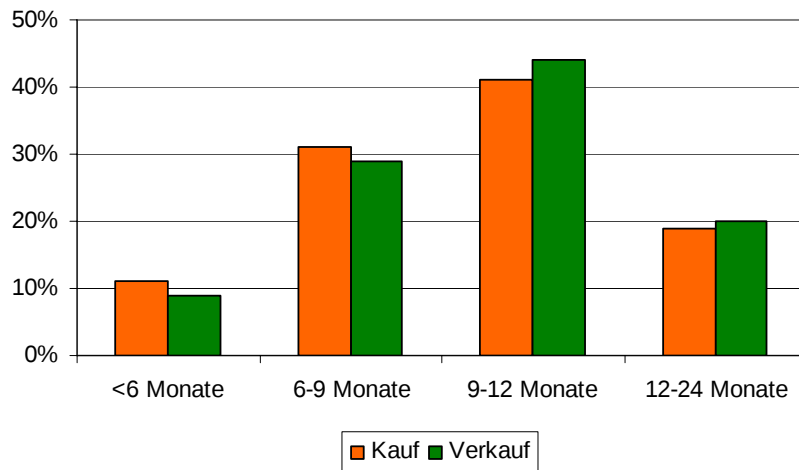
Erläuterungen

- Sehr breites Spektrum an erfolgsorientierten Honorarforderungen:
 - Schwerpunkt bei 5%;
 - Einzelne Berater mit bis zu 10%, jedoch auch mit 1 - 3% und
 - I.d.R. in Abhängigkeit von der Größenordnung des Transaktionswertes.
- Hohe Abhängigkeit des Honorarsatzes von:
 - Größe des Dienstleisters, d.h. hohe Honorarsätze ausschließlich von Dienstleistern mit 1-4 Mitarbeitern.
 - Größe des beratenen Unternehmens, d.h. je kleiner das beratene Unternehmen, desto höher der Prozentsatz.
- Ca. 80% der Dienstleister arbeiten mit einem Fixhonorar (i.S. eines Retainers) in der Größenordnung von 10 T€ bis 100 T€:
 - Schwerpunkt mit 65% liegt bei 10-30 T€.
 - Ansonsten zeigen sich beim Retainer gleiche Abhängigkeiten wie beim erfolgsorientierten Honorar.
- Ca. ein Drittel der Dienstleister verrechnen den Retainer mit dem erfolgsorientierten Honorar.

Sonderthemen – Dienstleister

Transaktionsprojekte dauern in der Regel zwischen 6 und 12 Monaten

Frage: Wie lange dauern im Durchschnitt von der Entscheidung bis zum Vertragsabschluss folgende Projekttypen: Kauf und Verkauf?



Erläuterungen

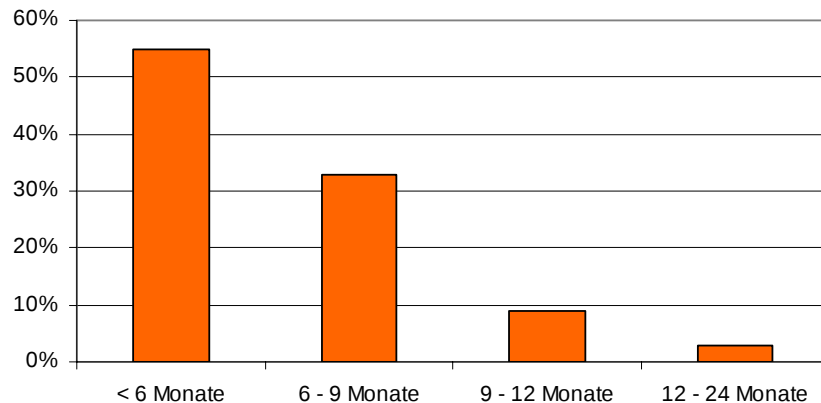
- Ca. 80% aller Transaktionen werden nach maximal 12 Monaten abgeschlossen.
- Ca. 40% aller Kauf- oder Verkaufsprojekte dauern zwischen 9 und 12 Monaten.
- Nur ca. 10% aller Projekte können in weniger als 6 Monaten abgeschlossen werden, jedoch dauern ca. 20% aller Projekte bis zu 24 Monate.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

Sonderthemen – Dienstleister

Finanzierungsprojekte sind kurz laufende Projekte – ca. 90% mit maximal neun Monaten Projektdauer

Frage: Wie lange dauert es im Durchschnitt von der Entscheidung bis zum Vertragsabschluss bei einer Unternehmensfinanzierung?



Erläuterungen

- Bei über 50% der Dienstleister dauern Finanzierungsprojekte keine 6 Monate.
- Bei ca. 10% der Dienstleister dauern Projekte länger als 9 Monate.

Antworten waren mit Anmerkungen versehen, die anbei zusammengefasst wurden:

- Insbesondere die lang laufenden Projekte über 9 - 24 Monate entstehen i. d. R. bei schwierigen Ausgangssituationen des Kreditnehmers oder sehr komplexen Finanzierungsanforderungen oder –instrumenten.
- Finanzierungs-Projektlaufzeiten über 6 – 9 Monate sind häufig mit begleitenden strategischen und organisatorischen Maßnahmen verbunden.

Quelle: COE-Studie: Fragebögen, Experteninterviews

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
- 4. Erste Ableitungen**
5. Anhang

Erste Ableitungen

Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, -finanzierungen und Förderungen

- Es zeigt sich bei Unternehmern ein ausbaufähiger Kenntnisstand insbesondere zu neuen Transaktions- und Finanzierungsformen, um die Palette der Gestaltungsmöglichkeiten angemessen beurteilen zu können.
- Der langjährig mit dem Unternehmen verbundene WP/StB oder Rechtsanwalt ist auf Grund seines hier dokumentierten, relevanten Kenntnisstandes und der Komplexität des Transaktionsprozesses sowie der Vielfalt der Finanzierungsformen auf die Kooperation mit weiteren Dienstleistern/Spezialisten angewiesen, um den individuellen Anforderungen des zu begleitenden Unternehmens gerecht zu werden.
- Die Potenziale, die in der Nutzung der hohen Investitions- und Unterstützungsmöglichkeiten durch Eigenkapitalgeber – seien es strategische oder Finanzinvestoren - liegen, sind dem breiten Mittelstand wie auch der Mehrheit der WP/StB und Rechtsanwälte noch nicht ausreichend bekannt.

Erste Ableitungen

Dienstleister im Projekt

- Die Mehrheit der Unternehmer und Dienstleister sehen eine Notwendigkeit, den Gesamtprozess einer Transaktion und die hierbei involvierten Berater zu koordinieren und zu organisieren. Die Gründe werden insbesondere in der Komplexität und Beeinflussbarkeit einer Transaktion bzw. deren Ergebnis sowie in der mangelnden Kooperationsfähigkeit der involvierten Dienstleister untereinander gesehen.
- Die Mehrheit der Unternehmer sehen in ihrem WP/StB den richtigen Dienstleister für ein prozessbegleitendes Projektmanagement. Dies muss vor dem Hintergrund des gezeigten Kenntnis- und Erfahrungsstandes dieser Akteure zu entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen führen.
- Für die Mehrzahl der Unternehmer stehen Kompetenz- und Erfahrungswerte bei der Auswahl des Dienstleisters im Vordergrund. Die Dienstleister erachten insbesondere auch weiche Faktoren wie Bekanntheit, Renommee und persönliche Chemie als hoch relevant.
- Banken, mit größerem Abstand gefolgt durch WP/StB, spielen bei Transaktionen und Finanzierungen die wettbewerbsintensivste Rolle. Insbesondere die langjährigen und beständigen Beziehungen im Finanzkontext bringen diese Dienstleister in den Prozess.
- Ca. ein Viertel der Unternehmer erachten sich als ausreichend kompetent, um ohne einen professionellen Berater eine Transaktion, Finanzierung oder Förderung selbst durchzuführen. Vor dem Hintergrund einer allgemeinen, bedeutenden Misserfolgsquote von Transaktionen in der Post Merger–Phase sollte dies selbstkritisch überprüft werden.
- Viele Dienstleister beraten Unternehmen in Transaktionen, ohne dabei Leistungsschwerpunkte bei transaktionsrelevanten Kompetenzen zu besitzen. Vielmehr wird ein so genanntes „ganzheitliches Angebot“ als Alleinstellungsmerkmal erachtet, ohne dass dies auf Grund der Themenvielfalt möglich erscheint und mit entsprechenden Referenzen glaubhaft gemacht wurde.

Erste Ableitungen

Kundenanforderungen und Problemfelder

- Während die Dienstleister für die Zukunft Angebote wie „alles aus einer Hand“ und „über den gesamten Prozess“ als wichtig erachten, stehen die Unternehmer vor dem Problem, seriöse und themenkompetente Dienstleister zu identifizieren.
- Einerseits wird zwar vor dem Hintergrund von Basel II die bekannte Kritik an den Banken geübt, andererseits beschäftigen sich aber weder Unternehmer noch Dienstleister ausreichend mit alternativen Finanzierungsformen.
- Nicht marktgerechte Unternehmensbewertungen sind ein häufiges Problemfeld im Zuge von Unternehmenstransaktionen.

Erste Ableitungen

Informationen und Kontakt

- Die unterschiedlichen Aufgaben und Ziele der Wirtschaftsförderungen, Kammern und Verbände sind einem Großteil der Unternehmer und auch den spezialisierten Dienstleistern teilweise unklar.
- Insbesondere Unternehmer sehen bei der Informations- und Kontaktfunktion von Verbänden und Kammern einen großen Veränderungs- und Professionalisierungsbedarf.
- Online-Plattformen haben für Unternehmer wie auch für Dienstleister insbesondere eine Informationsfunktion bei Transaktionen und Finanzierungen.
- Die Mehrheit der Unternehmer und der Dienstleister befürwortet eine zentrale Informationsstelle zu Transaktionen, insbesondere für Erstinformation und unabhängige Beratervermittlung. Eine Vorqualifikation von Dienstleistern und Unterstützung bei deren Auswahl wird von der Mehrheit der Unternehmer gewünscht.

1. Zusammenfassung und wesentliche Ergebnisse
2. Die Studie
 - 2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung
 - 2.2 Konzeption und Durchführung
 - 2.3 Definitionen
3. Die Befragungsergebnisse
 - 3.1 Unternehmensklassifizierung
 - 3.2 Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen, Finanzierung und Förderung
 - 3.3 Dienstleister im Projekt
 - 3.4 Kundenanforderungen und Problemfelder
 - 3.5 Information und Kontakt
 - 3.6 Sonderthemen
4. Erste Ableitungen
- 5. Anhang**

- Mögliche weitere Projekte im Anschluss an diese Studie
- Literaturverzeichnis
- Fragebögen der Studie
- Autoren der Studie

Anhang

Mögliche weitere Projekte im Anschluss an diese Studie

- Checkliste für Unternehmer und Dienstleister zum Thema Unternehmensfinanzierung
- Checkliste für Unternehmer zur Auswahl von Beratern für Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen
- Konzeption eines Kompetenzzentrums Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen

Anhang

Fragebögen der Studie – der Unternehmer-Fragebogen

Seite 1 und 2

1 Unternehmenstransaktionen

1.1 Ihre Erfahrungen zu Unternehmenstransaktionen¹

- a) Welche der nachfolgend aufgelisteten Unternehmenstransaktionen und deren Umsetzungsformen kennen Sie? (Bitte in Spalte a ankreuzen)
- b) Wie häufig haben Sie diese in den letzten fünf Jahren begleitet oder durchgeführt? (Bitte in Spalte b Anzahl eintragen, falls keine Transaktionen begleitet wurden, dann „0“)
- c) Bewerten Sie diese nach der Relevanz für Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren. (Bitte in Spalten c wichtig, neutral oder unwichtig auswählen)

	a) kennen	b) begleitet (Zahl)	wichtig	c) neutral	unwichtig
Unternehmenskauf von anderem Unternehmen / strategischem Investor ²	☐	___	☐	☐	☐
Unternehmenskauf von Finanzinvestor ³	☐	___	☐	☐	☐
Unternehmensverkauf an anderes Unternehmen / strategischen Investor	☐	___	☐	☐	☐
Unternehmensverkauf an Finanzinvestor	☐	___	☐	☐	☐
MBI (Management Buy-in ⁴)	☐	___	☐	☐	☐
MBO (Management Buy-out ⁵)	☐	___	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	___	☐	☐	☐

1.2 Gründe für den Unternehmenskauf und / oder Unternehmensverkauf

- a) Was waren die entscheidenden Gründe für den Unternehmenskauf (Bitte in Spalte a ankreuzen)?
- b) Was waren die entscheidenden Gründe für den Unternehmensverkauf (Bitte in Spalte b ankreuzen)

a) Unternehmenskauf	b) Unternehmensverkauf
Ausbau Marktanteile ☐	Fehlender Nachfolger bei Eigentümern ☐
Erschließung neuer Märkte ☐	Strategieänderung ☐
Kundenpotenzial, Kundenzugang ☐	Kapitalbedarf (z.B. Wachstum) ☐
Erweiterung Produktangebot ☐	Stärkung der Eigenkapitalbasis ☐
Neue Technologie / Know-how ☐	Konzentration auf Kernkompetenzen ☐
Erweiterung Kapazitäten ☐	Sehr gutes Angebot / Gelegenheit ☐
Diversifikation ☐	Unzureichende Wettbewerbsfähigkeit ☐
Integration Wettbewerber ☐	Folge Globalisierung ☐
Sehr gutes Angebot / Gelegenheit ☐	Andere: _____ ☐
Andere: _____ ☐	Andere: _____ ☐

¹ Unternehmenstransaktionen: alle Formen des Kaufs oder Verkaufs von kompletten Unternehmen oder Unternehmens(an)teilen

² Strategische Investoren: Unternehmen aus gleicher oder verwandter Branche, siehe Glossar

³ Finanzinvestor: i.d.R. Investmentfonds oder Privatinvestoren, siehe Glossar

⁴ MBI: Externe Management kauft das Unternehmen mit oder ohne externem Kapitalgeber, siehe Glossar

⁵ MBO: Internes Management kauft das Unternehmen mit oder ohne externem Kapitalgeber, siehe Glossar

1.3 Ist zur Koordination der verschiedenen Dienstleister über den gesamten Transaktionsprozess (Unternehmenskauf / -verkauf) ein externer Berater notwendig?

Ja: ☐ Begründung: _____

Nein: ☐ Begründung: _____

1.4 Welchen Dienstleister werden Sie in Zukunft für das prozessbegleitende Projektmanagement bei einer Unternehmenstransaktion hinzuziehen? (Bitte ankreuzen)

M&A-Berater	☐	StB / WP	☐
Rechtsanwalt	☐	Unternehmensberater	☐
Bank	☐	Andere: _____	☐

1.5 Was sind typische Probleme bei der Durchführung einer Unternehmenstransaktion, auch hinsichtlich der involvierten Dienstleister? (Bitte stichwortartig beschreiben)

2 Unternehmensfinanzierung und Förderung

2.3 Ihre Erfahrungen zur Unternehmensfinanzierungen

- a) Welche der folgenden Finanzierungsformen kennen Sie? (Bitte in Spalte a ankreuzen)
- b) Welche dieser Finanzierungsformen haben Sie bereits umgesetzt? (Bitte in Spalte b ankreuzen)
- c) Bewerten Sie diese nach der Relevanz für Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren. (Bitte in Spalten c wichtig, neutral oder unwichtig auswählen)

	a) kennen	b) umgesetzt	wichtig	c) neutral	unwichtig
Bankkredite (klassisch)	☐	☐	☐	☐	☐
Nachrangdarlehen ¹	☐	☐	☐	☐	☐
Anleihe ²	☐	☐	☐	☐	☐
Genussscheine ⁶	☐	☐	☐	☐	☐
Stille Beteiligung ³	☐	☐	☐	☐	☐
Beteiligung mit Venture Capital ⁴	☐	☐	☐	☐	☐
Beteiligung mit Private Equity ⁹	☐	☐	☐	☐	☐
Beteiligung mit Privatinvestoren ⁹	☐	☐	☐	☐	☐
Leasing	☐	☐	☐	☐	☐
Factoring / Forfaitierung	☐	☐	☐	☐	☐
Asset Backed Securities (ABS)	☐	☐	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐	☐	☐

¹ Nachrangdarlehen und Genussschein sind mezzanin Finanzierungsformen, siehe Glossar

² Anleihe: z.B. Wandelanleihe, Indexanleihe oder Optionsanleihe sind mezzanin Finanzierungsformen, siehe Glossar

³ Stille Beteiligung: typische oder atypische stille Beteiligung sind mezzanin Finanzierungsformen

⁴ Venture Capital, Private Equity und Privatinvestoren in Form von Eigenkapitalbeteiligungen, siehe Glossar

Anhang

Fragebögen der Studie – der Unternehmer-Fragebogen

Seiten 3 und 4

- 2.2 Was sind typische Probleme bei der Unternehmensfinanzierung, auch hinsichtlich der involvierten Dienstleister? (Bitte stichwortartig beschreiben)

- 2.3 Ihre Erfahrungen zu Förderungsmöglichkeiten

- a) Welche der folgenden Förderungsmöglichkeiten kennen Sie? (Bitte in Spalte a ankreuzen)
b) Welche dieser Förderungsmöglichkeiten haben Sie bereits genutzt? (Bitte in Spalte b ankreuzen)
c) Bewerten Sie die Förderungsmöglichkeiten nach deren Relevanz für Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren. (Bitte in Spalten c wichtig, neutral oder unwichtig auswählen)

	a) kennen	b) genutzt	c) wichtig	neutral	unwichtig
Bürgschaft	☐	☐	☐	☐	☐
Regionalförderung	☐	☐	☐	☐	☐
Exportförderung	☐	☐	☐	☐	☐
Gründungs-/Wachstumsfinanzierung ¹	☐	☐	☐	☐	☐
Liquiditätshilfe	☐	☐	☐	☐	☐
Technologie-/Innovationsförderung	☐	☐	☐	☐	☐
Förderung von Beratungs- / Qualifizierungsmaßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐	☐	☐

- 2.4 Wie bzw. wo haben Sie sich über das Thema Unternehmenstransaktionen informiert?

Keine Vorbereitung (Thema war/ist bekannt)	☐	Kammern, z.B. IHK, HWK	☐
Wirtschaftsförderungseinrichtung ²	☐	WP, StB, Rechtsanwalt	☐
Branchenunabhängige Wirtschaftsverbände ³	☐	Fachverbände	☐
Banken (Haus- und Förderbanken)	☐	Literatur / Medien / Internet	☐
Bekannte / Geschäftsfreunde	☐	Andere: _____	☐

- 2.5 Wie bzw. wo haben Sie sich über das Thema Unternehmensfinanzierung informiert?

Keine Vorbereitung (Thema war/ist bekannt)	☐	Kammern, z.B. IHK, HWK	☐
Wirtschaftsförderungseinrichtung	☐	WP, StB, Rechtsanwalt	☐
Branchenunabhängige Wirtschaftsverbände	☐	Fachverbände	☐
Banken (Haus- und Förderbanken)	☐	Literatur / Medien / Internet	☐

¹ Wachstumsfinanzierung: inkl. Unternehmerkapital und -kredit

² Wirtschaftsförderungseinrichtungen: Kommunale, regionale und landsweite Einrichtungen für Wirtschafts- oder Gründerförderung

³ Branchenunabhängige Wirtschaftsverbände: z.B. BJU / ASU, LVI, Wirtschaftsrat / -junioren

3 Dienstleister

- 3.1 Bei welchen Aufgaben bzw. Fragestellungen wenden Sie sich an welchen Dienstleister?

	M&A Berater	WP / StB	(Haus) Bank	Rechts- anwalt	Unter- nehmens- berater	Selbst durch- geführt
Klassische Unternehmensfinanzierung ¹	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Erweiterte Unternehmensfinanzierung ²	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Venture Capital / Private Equity	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Förderung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Analyse, Transaktionsentscheidung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vorbereitung/Konzeption der Transaktion	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Suche, Kontakt Käufer / Verkäufer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Due Diligence	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verhandlungen / Vertragsabschluss	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Post Merger Integration	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- 3.2 Welche Relevanz haben aus Ihrer Sicht die nachfolgenden Kriterien für die Auswahl der am Transaktionsprozess beteiligten Dienstleister? (Bitte ankreuzen, ggf. ergänzen)

	gering	mittel	hoch
Persönliche Chemie / Sympathie	☐	☐	☐
Verständnis für Unternehmenssituation	☐	☐	☐
Transaktionserfahrung	☐	☐	☐
Know-how Finanzierungsfragen	☐	☐	☐
Branchenerfahrung	☐	☐	☐
Mittelstandsorientierung	☐	☐	☐
Bekanntheit / Renommee	☐	☐	☐
Räumliche Nähe	☐	☐	☐
(Internationales) Netzwerk	☐	☐	☐
Kontakte zu Investoren / Banken	☐	☐	☐
Management-, Strategiekompetenz	☐	☐	☐
Referenzen	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐

¹ Klassische Unternehmensfinanzierung: Kurz- und langfristige Bankkredite

² Erweiterte Unternehmensfinanzierung: eigenkapitalähnliche Finanzierungsformen wie Nachrangdarlehen, Mezzanine

Anhang

Fragebögen der Studie – der Unternehmer-Fragebogen Seiten 5 und 6

3.3 Über welchen Weg bekamen Sie Kontakt zu dem Käufer, Verkäufer des Unternehmens / Unternehmensbereiches bzw. zu Ihrem M&A-Berater? (Bitte ankreuzen)

	Käufer	Verkäufer	M&A-Berater
Steuerberater / WP	☐	☐	☐
Rechtsanwalt	☐	☐	☐
Unternehmensberater	☐	☐	☐
Beirat	☐	☐	☐
Management	☐	☐	☐
Freunde / Familie	☐	☐	☐
Kammer	☐	☐	☐
Verband	☐	☐	☐
Hausbank / Bank	☐	☐	☐
Presse, Medien (Werbung, Internet, ...)	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐

3.4 Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht zusätzliche Beratungsleistungen im Transaktionsprozess?

	gering	mittel	hoch
Strategieentwicklung	☐	☐	☐
Unternehmensstrukturierung	☐	☐	☐
Integrationsunterstützung	☐	☐	☐
(Pre-) Rating	☐	☐	☐
Sanierung, Restrukturierung	☐	☐	☐
Stiftungsgründung	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐

4 Verbesserungsansätze

4.1 Welche Unterstützung bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen erwarten Sie von:

a) Einrichtungen der Wirtschaftsförderung / Beratungs- und Förderungseinrichtungen¹:

b) Kammern²:

d) Wirtschafts- und Fachverbände³:

e) Online-Plattformen (z.B. newcome.de):

4.2 Erachten Sie eine zentrale und unabhängige Informationsstelle⁴ zum Thema Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierung als sinnvoll? (Bitte ankreuzen)

Ja: ☐ Begründung: _____

Nein: ☐ Begründung: _____

4.3 Wenn ja, welche Leistungen muss aus Ihrer Sicht diese Informationsstelle bieten?

¹ Wirtschaftsförderungen: Lokale, regionale und landesweite Wirtschaftsförderungseinrichtungen, ifex, RKW

² Kammern: z.B. IHK, HWK, Fachkammern

³ Wirtschafts- und Fachverbände: z.B. BJU / ASU, Wirtschaftsrat / -junioren, LVI

⁴ Informationsstelle: unabhängige Einrichtung, die Unternehmen als erste Anlaufstelle zu Fragen der Unternehmensfinanzierung und Unternehmenstransaktion dient, siehe Glossar

5 Unternehmen – Klassifizierung

5.1 In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig? (Bitte ankreuzen)

- | | |
|--|--------------------------|
| Maschinenbau | ☐ |
| Fahrzeugbau / Automobilindustrie | ☐ |
| Herstellung von Metallerzeugnissen | ☐ |
| Herstellung von Geräten der Elektroerzeugung / -verteilung | ☐ |
| Papier- / Verlags- / Druckgewerbe | ☐ |
| Herstellung von Kunststoffwaren | ☐ |
| Chemische Industrie | ☐ |
| Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik | ☐ |
| Software/IT | ☐ |
| Dienstleistungen für Unternehmen | ☐ |
| Andere: _____ | ☐ |

5.2 Wann wurde ihr Unternehmen gegründet? Jahr: _____

5.3 Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen? (Bitte ankreuzen)

- | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| <50 MA | ☐ | 50-99 MA | ☐ | 100-249 MA | ☐ | 250-499 MA | ☐ |
| 500–1.000 MA | ☐ | > 1.000 MA | ☐ | | | | |

5.4 Welchen Umsatz erzielte ihr Unternehmen in 2004 (in Mio Euro)? (Bitte ankreuzen)

- | | | | | | | | |
|------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|
| <10 M€ | ☐ | 10-49 M€ | ☐ | 50-99 M€ | ☐ | 100-249 M€ | ☐ |
| 250-499 M€ | ☐ | > 500 M€ | ☐ | | | | |

Anhang

Fragebögen der Studie – der Dienstleister-Fragebogen

Seiten 1 und 2

1 Unternehmen und Leistungen

1.1 Ihre Erfahrungen zu Unternehmenstransaktionen¹

- a) Welche der nachfolgend aufgelisteten Unternehmenstransaktionen und deren Umsetzungsformen kennen Sie? (Bitte in Spalte a ankreuzen)
- b) Wie häufig haben Sie diese in den letzten fünf Jahren begleitet oder durchgeführt? (Bitte in Spalte b Anzahl eintragen, falls keine Transaktionen begleitet wurden, dann „0“)
- c) Bewerten Sie diese nach der Relevanz für Ihre Kunden in den nächsten Jahren. (Bitte in Spalten c wichtig, neutral oder unwichtig auswählen)

	a) kennen	b) begleitet	wichtig	neutral	unwichtig
Unternehmenskauf von strategischem Investor ²	☐	___	☐	☐	☐
Unternehmenskauf von Finanzinvestor ³	☐	___	☐	☐	☐
Unternehmensverkauf an strategischen Investor	☐	___	☐	☐	☐
Unternehmensverkauf an Finanzinvestor	☐	___	☐	☐	☐
MBI (Management Buy-In ⁴)	☐	___	☐	☐	☐
MBO (Management Buy-Out ⁵)	☐	___	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	___	☐	☐	☐
_____	☐	___	☐	☐	☐

1.2 Ihre Erfahrungen zur Unternehmensfinanzierungen

- a) Welche der folgenden Finanzierungsformen kennen Sie? (Bitte in Spalte a ankreuzen)
- b) Welche dieser Finanzierungsformen haben Sie bereits mit Ihren Kunden umgesetzt? (Bitte in Spalte b ankreuzen)
- c) Bewerten Sie die Finanzierungsformen nach deren Relevanz für Ihre Kunden in den nächsten Jahren. (Bitte in Spalten c wichtig bis unwichtig auswählen)
- (Antwort-Spalten a, b und c zu dieser Frage siehe nächste Seite)

	a) kennen	b) umgesetzt	wichtig	neutral	unwichtig
Bankkredit (klassisch)	☐	☐	☐	☐	☐
Nachrang-Darlehen ¹	☐	☐	☐	☐	☐
Anleihe ²	☐	☐	☐	☐	☐
Genussschein ⁷	☐	☐	☐	☐	☐
Stille Beteiligung ³	☐	☐	☐	☐	☐
Beteiligung ⁴ mit Venture Capital	☐	☐	☐	☐	☐
Beteiligung ⁹ mit Private Equity	☐	☐	☐	☐	☐
Beteiligung ⁹ mit Privatinvestoren	☐	☐	☐	☐	☐
Leasing	☐	☐	☐	☐	☐
Factoring / Forfaitierung	☐	☐	☐	☐	☐
Asset Backed Securities (ABS)	☐	☐	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐	☐	☐

1.3 Ihre Erfahrungen mit Förderungsmöglichkeiten

- a) Welche der folgenden Förderungsmöglichkeiten kennen Sie? (Bitte in Spalte a ankreuzen)
- b) Welche dieser Förderungsmöglichkeiten haben Sie bereits genutzt? (Bitte in Spalte b ankreuzen)
- c) Bewerten Sie diese Förderungsmöglichkeiten nach deren Relevanz für Ihre Kunden in den nächsten Jahren. (Bitte in Spalte c wichtig bis unwichtig auswählen)

	a) kennen	b) genutzt	wichtig	neutral	unwichtig
Bürgschaft	☐	☐	☐	☐	☐
Regionalförderung	☐	☐	☐	☐	☐
Exportförderung	☐	☐	☐	☐	☐
Gründungs-, Wachstumsförderung (Unternehmenskapital, -kredit)	☐	☐	☐	☐	☐
Liquiditätshilfe	☐	☐	☐	☐	☐
Technologie-, Innovationsförderung	☐	☐	☐	☐	☐
Förderung von Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐	☐	☐

¹ Unternehmenstransaktionen: alle Formen des Kaufs oder Verkaufs von kompletten Unternehmen oder Unternehmens(an)teilen

² Strategische Investoren: Unternehmen aus i.d.R. gleichen oder verwandten Branchen

³ Finanzinvestoren: in der Regel Investmentfonds oder Privatinvestoren, siehe Glossar

⁴ Management Buy-In: externes Management kauft das Unternehmen, siehe Glossar

⁵ Management Buy-Out: internes Management kauft das Unternehmen, siehe Glossar

¹ Mezzanine-Finanzierungsform, siehe Glossar

² Mezzanine Finanzierungsform z.B. als Wandelanleihe, Indexanleihe oder Optionsanleihe, siehe Glossar

³ Mezzaninen Finanzierungsform als typische stille Beteiligung oder atypische stille Beteiligung, siehe Glossar

⁴ Eigenkapital-Beteiligung

Anhang

Fragebögen der Studie – der Dienstleister-Fragebogen Seiten 3 und 4

1.4 Ihre Leistungsschwerpunkte

- a) Welche der folgenden Aufgabenbereiche sind Leistungsschwerpunkte Ihres Unternehmens?
(Bitte ankreuzen)

M&A-Beratung¹ bei Unternehmenstransaktionen ☐
 Klassische Unternehmensfinanzierung² ☐
 Erweiterte Unternehmensfinanzierung³ ☐
 Förderungsberatung ☐
 Unternehmensberatung (z.B. Sanierung, Strategieentwicklung, Change, ...) ☐
 Andere: _____ ☐

- b) Bei welchen Aufgaben einer Unternehmenstransaktion unterstützen Sie Ihren Kunden intensiv?
(Mehrfachnennung möglich, bitte ankreuzen)

Analyse Ist-Situation, Transaktionsentscheidung ☐
 Vorbereitung / Konzeption der Transaktion ☐
 Suche, Kontaktaufnahme Käufer / Verkäufer ☐
 Due Dilligence ☐
 Verhandlungen / Vertragsabschluss ☐
 Post Merger Integration ☐
 Andere: _____ ☐

- c) Inwiefern sind Ihre Leistungen im Besonderen mittelstandsorientiert? (Bitte kurz beschreiben)

2 Markt / Wettbewerb

2.4 Marktentwicklung für Transaktionen in Baden-Württemberg

- a) Wie wird sich der Markt für Unternehmenstransaktionen in Baden-Württemberg aus Ihrer Sicht entwickeln? (Bitte ankreuzen)

Stark rückläufig ☐; rückläufig ☐; stagnierend ☐; wachsend ☐; stark wachsend ☐

- b) Welche Gründe bzw. Rahmenbedingungen führen Sie zu dieser Einschätzung?
(Bitte kurz beschreiben)

¹ inkl. Eigenkapital-Beteiligungsfinanzierung im Zuge einer Transaktion, z.B. durch Private Equity oder Venture Capital

² z.B. für klassischer Bankkredit

³ z.B. für eigenkapitalähnliche Finanzierungsformen wie Anleihen oder Genussscheine

2.2 Wettbewerbssituation bei Transaktionen und Finanzierungen

- a) Welche Berufsgruppen sind Ihre größten Wettbewerber bei Transaktionen oder Finanzierungen?
(Mehrfachnennung möglich, bitte ankreuzen)

	Transaktionen	Finanzierungen
Rechtsanwälte	☐	☐
Wirtschaftsprüfer	☐	☐
Steuerberater	☐	☐
M&A-Berater	☐	☐
Unternehmensberater	☐	☐
Banken	☐	☐
Andere: _____	☐	☐
Andere: _____	☐	☐

- b) Welche Gründe führen Sie zu dieser Einschätzung? (Bitte kurz beschreiben)

2.3 Institutionen bei Förderung

- a) Welche Bedeutung haben folgende Institutionen bei der Förderungsberatung?
(Bitte in Spalte a ankreuzen)

- b) Welche Gründe führen Sie zu dieser Einschätzung? (Bitte in Spalte b kurz begründen)

	gering	a) mittel	hoch	b) Begründung:
Banken	☐	☐	☐	_____
Förderbanken ¹	☐	☐	☐	_____
Wirtschaftsförderungen ²	☐	☐	☐	_____
Kammern ³	☐	☐	☐	_____
Beratungseinrichtungen ⁴	☐	☐	☐	_____
Wirtschafts-, Fachverbände	☐	☐	☐	_____
Andere: _____	☐	☐	☐	_____
Andere: _____	☐	☐	☐	_____

¹ z.B. L-Bank Baden-Württemberg

² Lokale, regionale und Landes-Wirtschaftsförderungen

³ z.B. IHK, Fachkammern

⁴ z.B. RKW

Anhang

Fragebögen der Studie – der Dienstleister-Fragebogen Seiten 5 und 6

3 Projektbearbeitung

3.1 Aufgabenzuordnung, Problemfelder

- a) Was sind typische Probleme bei der Durchführung einer Unternehmenstransaktion, auch hinsichtlich der involvierten Dienstleister? (Bitte stichwortartig beschreiben)
- _____
- _____
- _____
- b) Ist zur Koordination der verschiedenen Dienstleister über den gesamten Transaktionsprozess ein externer M&A-Berater notwendig?
- Ja: ☐ Begründung: _____
- _____
- Nein: ☐ Begründung: _____
- _____
- c) Was sind typische Probleme bei einer Unternehmensfinanzierung? (Bitte stichwortartig beschreiben)
- _____
- _____
- _____
- _____

3.2 Kosten und Projektdauer

- a) Welchen durchschnittlichen Kostensatz fakturieren Sie bei einer Transaktion oder bei einer Finanzierung? (Bitte in %-Wert angeben)
- Transaktion: Kostensatz im Verhältnis zum Transaktionswert: _____ %
- Finanzierung: Kostensatz im Verhältnis zum Finanzierungswert: _____ %
- b) Wie lange dauern im Durchschnitt von der Entscheidung bis zum Vertragsabschluß folgende Projekttypen? (Bitte in Monaten angeben)
- eine Kauf-Unternehmenstransaktion: _____ Monate
- eine Verkauf-Unternehmenstransaktion: _____ Monate
- eine Unternehmensfinanzierung: _____ Monate

4 Kunden

- a) Welchen neuen Kunden-Anforderungen steht Ihr Unternehmen heute gegenüber? (Bitte stichwortartig beschreiben)
- _____
- _____
- _____
- _____

Welche Relevanz haben aus Ihrer Sicht für Ihre Kunden die folgenden Kriterien bei der Auswahl des Dienstleisters bei Unternehmenstransaktionen? (Bitte ankreuzen)

	gering	mittel	hoch
Persönliche Chemie / Sympathie	☐	☐	☐
Verständnis für Unternehmenssituation	☐	☐	☐
Transaktionserfahrung	☐	☐	☐
Know-how Finanzierungsfragen	☐	☐	☐
Branchenerfahrung	☐	☐	☐
Mittelstandsorientierung	☐	☐	☐
Bekanntheit / Renommee	☐	☐	☐
Räumliche Nähe zum Kunden	☐	☐	☐
(Internationales) Netzwerk	☐	☐	☐
Kontakte zu Investoren / Banken	☐	☐	☐
Management-, Strategiekompetenz	☐	☐	☐
Referenzen	☐	☐	☐
Andere: _____	☐	☐	☐

5 Verbesserungsansätze

- a) Welche neuen Dienstleistungen / Produkte erachten Sie als wichtig zur Unterstützung des Mittelstandes? (Bitte stichwortartig beschreiben)
- Unternehmenstransaktionen: _____
- _____
- Unternehmensfinanzierungen: _____
- _____
- b) Welche Unterstützungen bzw. Dienstleistungen bei Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen erwarten Sie von folgenden Einrichtungen? (Bitte kurz beschreiben)
- Einrichtungen der Wirtschaftsförderung / Beratungseinrichtungen¹: _____
- _____
- Kammern²: _____
- _____
- Wirtschafts- und Fachverbände³: _____
- _____
- Online-Plattformen (z.B. newcome.de): _____
- _____

¹ Wirtschaftsförderungen: Lokale, regionale und landesweite Wirtschaftsförderungseinrichtungen, ifex, RKW

² Kammern: z.B. IHK, Fachkammern

³ Wirtschafts- und Fachverbände: z.B. BZJ / ASU, Wirtschaftsrat / -junioren, LVI

Anhang

Fragebögen der Studie – der Dienstleister-Fragebogen

Seite 7

Erachten Sie eine zentrale und unabhängige Informationsstelle¹ zum Thema Unternehmens-
transaktionen und Unternehmensfinanzierungen als sinnvoll? (Bitte ankreuzen, kurz begründen)

Ja: ☐ Begründung: _____

Nein: ☐ Begründung: _____

d) Wenn ja, welche Leistungen muss diese Informationsstelle bieten? (Bitte kurz beschreiben)

6 Unternehmen – Klassifizierung

a) Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen? (Bitte ankreuzen)

1-4 MA ☐; 5-14 MA ☐; 15-49 MA ☐; 50-99 MA ☐; 100-249 MA ☐; > 250 MA ☐

b) Auf welche Branchen konzentrieren Sie sich? (Bitte ankreuzen)

Maschinenbau..... ☐

Fahrzeugbau / Automobilindustrie ☐

Herstellung von Metallerzeugnissen..... ☐

Herstellung von Geräten der Elektroerzeugung / -verteilung ☐

Papier- / Verlags- / Druckgewerbe..... ☐

Herstellung von Kunststoffwaren ☐

Chemische Industrie ☐

Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik ☐

Software/IT..... ☐

Dienstleistungen für Unternehmen ☐

Andere ☐

c) Auf welche Unternehmensgrößen fokussieren Sie sich? (in Mio. Euro, bitte ankreuzen)

<10 ☐; 10-49 ☐; 50-99 ☐; 100-249 ☐; 250-499 ☐; >500 ☐; kein Fokus ☐

d) Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Alleinstellungsmerkmale Ihres Unternehmens
gegenüber Ihrem Wettbewerb? (Bitte stichwortartig beschreiben)

¹ Informationsstelle: unabhängige Einrichtung, die Unternehmen als erste Anlaufstelle zu Fragen der Unternehmensfinanzierung und Unternehmenstransaktion dient, siehe Glossar

Literaturverzeichnis

- Baumgärtner C.: Portfoliosteuerung von Venture Capital Gesellschaften. Eine theoretische und empirische Analyse. 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ-Verl. 2005
- BDU, Broschüre Facts & Figures 2004, Lay/Höbelbarth, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V, Bonn 2005
- BVK Statistik 2005 – Das Jahr 2005 in Zahlen, Dr. Holger Frommann, Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften - German Private Equity and Venture Capital Association e. V. (BVK), Berlin, 2006
- Creditreform, Monatsbericht Juni 2004, Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung, Verband der Vereine Creditreform e.V., Neuss, 06/2004
- Deutsche Bank AG auf dem Bankenforum Baden-Württemberg, Stefan Boden, Stuttgart, 21. Juli 2005
- Deutsche Bundesbank, Europäische Kommission, Frankfurt am Main, 2005
- Engel, R: Seed-Finanzierung wachstumsorientierter Unternehmensgründungen, Verlag Wissenschaft & Praxis, Berlin, 2003
- Europäischen Union (2005), KMU Definition, http://europa.eu.in/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition
letzter Zugriff Januar 2006
- KfW Bonn, Förderergebnisse 2005, KfW Bonn, 2006
- Global Entrepreneurship Monitor, Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2004, Universität zu Köln 2005
- L-Bank, Studie „Generationswechsel in Baden-Württemberg“, Stuttgart, 2002, S.12ff
- KMI Holding AG, Vortrag auf dem Bankenforum, Stuttgart, 2005
- Mittelstandsmonitor 2005, Den Aufschwung schaffen – Binnenkonjunktur und Wettbewerbsfähigkeit stärken, KfW Bankengruppe, Konzernkommunikation, Frankfurt am Main, 2005
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Mittelstandsbericht 2004
- Schmitz-Valckenberg, C.: Verkaufsprozesse mittelständischer Unternehmen. Dissertation, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ-Verl. 2003, S. 27
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Jahresbericht 2004, Stuttgart, 2005



Dirk Freiland

ist Diplomingenieur (Hochschule für Technik Esslingen, Paris). Er war ein Jahr bei Alcatel in Paris als Ingenieur im Bereich F&E beschäftigt, bevor er in eine Mittelstandsberatung wechselte. 1997 wechselte er zur Accenture Unternehmensberatung. Dort sammelte er umfangreiche Erfahrungen in den Branchen IT, Maschinenbau und Dienstleistungen und war für den Aufbau der M&A Practice verantwortlich. Seine Schwerpunktthemen sind Corporate Finance, M&A und Portfoliomanagement. In seiner letzten Funktion baute er mitverantwortlich ein Dienstleistungsunternehmen von 20 auf 120 Mitarbeiter aus.

Dirk Freiland ist Partner bei albatross invest, einer Beratung mit den Schwerpunkten Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen im Mittelstand.



Harald Tomaselli

ist Diplom-Wirtschaftsingenieur (Universitäten Kaiserslautern, Birmingham). Bei DaimlerChrysler in Stuttgart war er drei Jahre im Bereich Personal- und Arbeitspolitik tätig, bevor er 1995 zur Unternehmensberatung Mercer Management Consulting in München wechselte. Dort sammelte er umfangreiche Erfahrungen in den Branchen Automotive, Maschinenbau, Dienstleistungen und war als Partner im Bereich Automotive für Vertrieb und Elektronik verantwortlich. Seine Aufgabenstellungen fokussierten sich hierbei auf strategische Neuausrichtungen, Portfoliomanagement und Corporate Finance / M&A.

Harald Tomaselli ist Partner bei albatross invest, einer Beratung mit den Schwerpunkten Unternehmenstransaktionen und -finanzierungen im Mittelstand.



Prof. Dr. Christoph Müller

ist Leiter des Stiftungslehrstuhls für Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship) sowie Leiter des Center of Entrepreneurship (durchführende Institution) der Universität Hohenheim. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim promovierte und habilitierte er an der Universität St. Gallen. Dort leitete er das Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen und war in verschiedenen Praxisprojekten mit mittelständischen Unternehmern aktiv. Darüber hinaus ist er als Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat in mittelständischen Unternehmen tätig. Seine aktuellen Tätigkeitsschwerpunkte sind die Themen: Unternehmensgründung, KMU, Familienunternehmen, Unternehmensnachfolge, (De-) Regulierung und Unternehmertum/Bürokratieabbau.

Kontakt zu den Autoren der Studie

Universität Hohenheim Center of Entrepreneurship

Prof. Dr. Christoph Müller
Dirk Freiland
Harald Tomaselli

COE - Studie Unternehmenstransaktionen
Universität Hohenheim
70593 Stuttgart

Fon +49 711 24 84 94 333
Fax +49 711 24 84 94 302

cmueller@uni-hohenheim.de
freiland@unternehmenstransaktionen.de
tomaselli@unternehmenstransaktionen.de

www.unternehmenstransaktionen.de

Hohenheimer Beiträge zur Entrepreneurshipforschung und -praxis Nr. 12
ISBN: 3-9808284-9-2

Die Studie wurde gefördert durch das Wirtschaftsministerium
Baden-Württemberg aus Mitteln der Zukunftsoffensive III

