

Ergebnisse des Projektseminars  
**„Erfolgreiche Unternehmensnachfolge (EULE)“**  
 des Stiftungslehrstuhls Gründungsmanagement

im Wintersemester 2003/2004

Welche abgeschlossene Ausbildung haben Sie?

	extern	intern
kaufmännische Ausbildung	50,0%	46,7%
gewerbliche Ausbildung	10,0%	40,0%
sonstiges	40,0%	13,3%
Fallzahl	10	31

Wo haben Sie Erfahrungen vor der Übernahme gemacht?  
 (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
im übernommenen Unternehmen – Führungserfahrung	0,0%	16,7%
im übernommenen Unternehmen – als Mitarbeiter	30,0%	50,0%
im fremden Unternehmen – der gleichen Branche	40,0%	50,0%
im fremden Unternehmen – anderer Branche	30,0%	30,0%
im fremden Unternehmen – Führungserfahrung	30,0%	20,0%
im fremden Unternehmen – als Mitarbeiter	30,0%	33,3%
im eigenen vorherigen Unternehmen – der gleichen Branche	20,0%	6,7%
im eigenen vorherigen Unternehmen – anderer Branche	0,0%	3,3%
Fallzahl	10	30

Bestand ein Bezug zum Betrieb vor der Übernahme?

	extern	intern
nein	70,0%	0,0%
ja, Familienbetrieb	0,0%	100,0%
ja, vorher selber Mitarbeiter	30,0%	0,0%
Fallzahl	10	31

Erfolgte die Übernahme also intern oder extern?

	gesamt	Prozent
intern	31	73,8%
extern	10	23,8%
keine Angabe	1*	2,4%
Fallzahl	42	

\* Durch das Fehlen einer Angabe zur internen/externen Übernahme des Unternehmens entstehen Inkonsistenzen zwischen dieser und der die internen/externen Übergaben integrierenden Auswertung.

Welche Institutionen haben Sie bei der Unternehmenssuche in Anspruch genommen und wie zufrieden waren Sie mit diesen? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern	Ø-Note extern (Anz. Nennng.)	Ø-Note intern (Anz. Nennng.)
Kammern	14,3%	33,3%	3,0 (1)	2,0 (1)
Verbände	28,6%	33,3%	2,0 (2)	2,0 (1)
Bank	14,3%	66,6%	2,0 (1)	6,0 (1)
Unternehmensmakler	0,0%	33,3%	- (-)	3,0 (1)
Gewerbliche Unternehmensbörsen	0,0%	33,3%	- (-)	- (-)
Wirtschaftsförderer	0,0%	33,3%	- (-)	- (-)
Persönliche Kontakte	57,1%	66,6%	2,0 (4)	2,0 (2)
Fallzahl	7	3		

Für 3 (extern) und 28 (intern) befragte Unternehmen Frage nicht relevant

Wie lange dauerte es vom ersten Kontakt bis zur Übernahme?

	extern	intern
weniger als 6 Monate	14,3%	33,3%
6-12 Monate	42,9%	33,3%
über 1 Jahr	28,6%	33,3%
über 2 Jahre	14,3%	0,0%
Fallzahl	7	3

Für 3 (extern) und 27 (intern) befragte Unternehmen Frage nicht relevant

Gab es andere angestrebte Übernahmen?

	extern	intern
ja	80,0%	93,5%
nein	20,0%	6,5%
Fallzahl	10	31

Welcher Art war die Übergabeplanung (Konzept, Zeitplan, Beteiligte, Kommunikation intern/extern) zwischen Übergeber und Übernehmer?

	extern	intern
mündlich	10,0%	35,5%
schriftlich	60,0%	25,8%
teilweise schriftlich	30,0%	12,9%
keine konkrete Planung	0,0%	25,8%
Fallzahl	10	31

Was waren die Inhalte des Übergabeplanes?  
(Mehrfachantworten möglich)

	Extern	Intern
rechtliche Fragen	60,0%	52,2%
steuerliche Fragen	40,0%	47,8%
Kaufpreis	90,0%	30,4%
Eintrittszeitpunkt des Nachfolgers	60,0%	47,8%
Austrittszeitpunkt des Altinhabers	50,0%	39,1%
künftige Rolle des Altinhabers	20,0%	34,8%
Zeitpunkt der Kompetenzübertragung	30,0%	39,1%
Übernahmedatum	80,0%	65,2%
sonstiges	10,0%	4,3%
Fallzahl	10	23

Für 8 (intern) befragte Unternehmen Frage nicht relevant

Wurde die Übergabeplanung eingehalten?

	extern	intern
ja	77,8%	82,6%
nein, inhaltliche Abweichung	11,1%	0,0%
nein, zeitliche Abweichung	11,1%	17,4%
Fallzahl	9	23

Für 8 (intern) befragte Unternehmen Frage nicht relevant

Mit wem fand eine Absprache des Übergabeplanes statt?  
(Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
Familie des Altinhabers	60,0%	72,7%
Mitarbeiter	20,0%	9,1%
leitende Angestellte	20,0%	4,5%
keine Absprache	10,0%	4,5%
Fallzahl	10	22

Für 8 (intern) befragte Unternehmen Frage nicht relevant

Art und Weise des Rückzugs des Altinhabers

	extern	intern
freiwillig/geplant	90,0%	83,3%
widerwillig	0,0%	6,7%
überraschend	10,0%	10,0%
Fallzahl	10	30

Ist eine Beratung durch den Altinhaber nach der Übernahme erfolgt?

	extern	intern
nein	50,0%	19,4%
ja, in einzelnen Situationen	20,0%	19,4%
ja, regelmäßig	30,0%	61,3%
Fallzahl	10	31

War die Beratung durch den Altinhaber gewünscht?

	extern	intern
ja	75,0%	70,0%
nein	25,0%	30,0%
Fallzahl	8	30

Welche Berater haben Sie bzgl. der Übernahmen in Anspruch genommen und wie zufrieden waren Sie mit deren Beratung? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern	Ø-Note extern (Anz. Nennungen)	Ø-Note intern (Anz. Nennungen)
Rechtsanwalt	40,0%	35,5%	2,5 (4)	2,09 (11)
Kammer	20,0%	16,1%	4,5 (2)	3,0 (5)
Unternehmensberater	10,0%	12,9%	2,0 (1)	3,5 (4)
Verband	10,0%	12,9%	3,0 (1)	2,25 (4)
Bank	60,0%	35,5%	2,5 (6)	3,27 (11)
Familie	50,0%	35,5%	1,8 (5)	1,91 (11)
Freunde	10,0%	19,4%	2,0 (1)	2,17 (6)
Mitarbeiter	0,0%	6,5%	- (-)	4,0 (2)
Beirat	0,0%	0,0%	- (-)	- (-)
Wirtschaftsförderer	10,0%	10,7%	4,0 (1)	4,0 (3)
Steuerberater	60,0%	61,3%	1,83 (6)	2,21 (19)
sonstige	20,0%	6,5%	2,0 (2)	2,0 (2)
keine	10,0%	19,4%	1,0 (1)	1,33 (3)
Fallzahl	10	31		

Welche speziellen Themen waren Gegenstand der Beratung? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
Vertragsgestaltung	60,0%	61,5%
strategische Einzelfragen	20,0%	19,2%
Businessplan	30,0%	15,4%
Unternehmenswertbestimmung	60,0%	23,1%
Unternehmensfinanzierung	60,0%	30,8%
rechtliche Aspekte	50,0%	61,5%
steuerliche Aspekte	60,0%	84,6%
sonstiges	0,0%	7,7%
Fallzahl	10	26

Welche Defizite traten bei der Beratung hervor?  
(Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
fehlende Vernetzung der einzelnen Berater	20,0%	16,7%
zu zeitaufwendig	20,0%	16,7%
zu teuer	30,0%	25,0%
mangelnde Kenntnis der einzelnen Branchen	50,0%	20,8%
Falschberatung	0,0%	4,2%
zu geringe Fokussierung auf die eigentlichen Probleme	30,0%	12,5%
mangelnde Fachkenntnis	20,0%	12,5%
sonstiges	10,0%	12,5%
Fallzahl	10	24

Zu welchem Zeitpunkt wurde die Beratung in Anspruch genommen? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
vor der Übernahme	90,0%	96,3%
nach der Übernahme	40,0%	63,0%
Fallzahl	10	27

Welche Bedeutung hatten folgende Motive für die Übernahme: (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
	Ø-Note (Anz. Nennungen)	Ø-Note (Anz. Nennungen)
Familien- und Unternehmenstradition	3,63 (8)	1,84 (31)
Selbstverwirklichung	2,4 (10)	2,93 (30)
persönliche und fachliche Herausforderung	2,1(10)	2,26 (31)
Entscheidungs- und Handlungsfreiheit	1,9 (10)	2,37 (30)
gesellschaftlicher Status	4,0 (8)	4,48 (29)
wirtschaftliche und finanzielle Unabhängigkeit	2,33 (9)	3,45 (29)
Kontakt zu Menschen	1,9 (10)	2,8 (30)
Sicherung von Arbeitsplätzen	3,13 (8)	3,33 (30)
<b>Fallzahl</b>	10	31

Welche Veränderungen wurden nach der Übernahme angestrebt und wie bewerten Sie deren Umsetzung? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern	Ø-Note extern (Anz. Nennungen)	Ø-Note intern (Anz. Nennungen)
Produktinnovation	10,0%	36,7%	2,0 (1)	2,45 (11)
Verfahrensinnovation	0,0%	53,3%	- (-)	2,31 (16)
Erweiterung des Geschäftsfelds	60,0%	46,7%	2,67 (6)	2,21 (14)
Spezialisierung	30,0%	30,0%	2,0 (3)	2,11 (9)
Verbesserung/Ausbau der Lieferanten- und Kundenbeziehungen	40,0%	50,0%	1,75 (4)	2,2 (15)
Marktanteil-erweiterung	40,0%	43,3%	2,25 (4)	2,62 (13)
Umsatzsteigerung	70,0%	73,3%	3,14 (7)	2,45 (22)
Gewinnsteigerung	70,0%	60,0%	3,43 (7)	2,5 (18)
Kosteneinsparung/Rationalisierung	40,0%	60,0%	2,25 (4)	2,11 (18)
<b>Fallzahl</b>	10	30		

Welche Probleme gab es nach der Übernahme? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
Zugehörigkeit zu einer Problembranche	50,0%	44,8%
rückläufige Aufträge	50,0%	24,1%
Arbeitsorganisation	0,0%	17,2%
strategische Ausrichtung	0,0%	13,8%
Finanzierungsengpässe	75,0%	31,0%
Weiterführung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen	25,0%	31,0%
<b>Fallzahl</b>	8	29

Mitarbeiterbestand zum Übernahmzeitpunkt

	extern	intern
kein Mitarbeiter	12,5%	16,1%
1-2 Mitarbeiter	37,5%	16,1%
3-5 Mitarbeiter	37,5%	19,3%
6-10 Mitarbeiter	12,5%	22,5%
> 10 Mitarbeiter	0,0%	25,7%
<b>Fallzahl</b>	8	31

Aktueller Mitarbeiterbestand

	extern	intern
kein Mitarbeiter	11,1%	12,9%
1-2 Mitarbeiter	55,5%	16,2%
3-5 Mitarbeiter	22,2%	19,3%
6-10 Mitarbeiter	11,1%	25,8%
> 10 Mitarbeiter	0,0%	25,7%
<b>Fallzahl</b>	9	31

Altersstruktur der Mitarbeiter zum Übernahmzeitpunkt

	extern	intern
überwiegend unter 40 Jahren	28,6%	52,0%
überwiegend über 40 Jahren	57,1%	32,0%
gleichverteilt	14,3%	16,0%
<b>Fallzahl</b>	7	25

Was waren die Gründe für die Veränderung der Mitarbeiterzahl? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
Kündigung durch Übernehmer	0,0%	11,8%
Kündigung durch Mitarbeiter	28,6%	29,4%
veränderte Arbeitsorganisation	28,6%	17,6%
Kostensenkung	14,3%	29,4%
Zunahme der Arbeitsmenge	14,3%	41,2%
sonstiges	14,3%	11,8%
<b>Fallzahl</b>	7	17

Wodurch erfolgte primär der Unternehmenserwerb?

	extern	intern
einmaliger Kaufpreis	40,0%	12,9%
wiederkehrende Ratenzahlungen	50,0%	22,6%
Erbe	10,0%	54,8%
sonstiges	0,0%	9,7%
<b>Fallzahl</b>	10	31

Erfolgte eine rechnerisch formale Unternehmensbewertung?

	extern	intern
nein	10,0%	36,7%
ja, durch Unternehmer selbst	20,0%	6,7%
ja, durch Steuerberater/Unternehmensberater	70,0%	56,7%
<b>Fallzahl</b>	10	31

Einschätzung des Kaufpreises nach der Übernahme

	extern	intern
realistisch	30,0%	20,7%
nicht realistisch – zu niedrig	0,0%	3,4%
nicht realistisch – zu hoch	60,0%	20,7%
nicht einschätzbar, da geerbt	10,0%	55,2%
<b>Fallzahl</b>	10	29

Wofür wurde im Vorfeld der Übernahme neben dem Unternehmenspreis Bedarf an weiteren finanziellen Mitteln geplant? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
Beratung	37,5%	18,5%
Abfindung für Mitarbeiter/Gesellschafter	0,0%	3,7%
Steuern	37,5%	29,6%
strategische Maßnahmen	62,5%	44,4%
sonstiges	37,5%	22,2%
Fallzahl	8	27

Stimmte der tatsächliche Bedarf an finanziellen Mitteln mit dem geplanten Bedarf überein?

	extern	intern
ja	50,0%	65,4%
nein	50,0%	34,6%
Fallzahl	10	26

Falls ja, wie hoch war die Abweichung vom geplanten Bedarf?

	extern	intern
gering (< 10 %)	20,0%	22,2%
größer (> 10 %)	80,0%	66,7%
existenzbedrohend	0,0%	11,1%
keine Angabe	0,0%	0,0%
Fallzahl	5	9

Für 5 (extern) und 18 (intern) befragte Unternehmen Frage nicht relevant

Wofür entstand unerwarteter Bedarf an finanziellen Mitteln? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
Beratung	0,0%	0,0%
Modernisierung	80,0%	50,0%
sinkende Einnahmen/Forderungsausfall	40,0%	50,0%
Abfindungen	0,0%	10,0%
Veränderungen der Personalstruktur	0,0%	20,0%
sonstiges	0,0%	40,0%
Fallzahl	5	10

Für 4 (extern) und 17 (intern) befragte Unternehmen Frage nicht relevant

Welche Finanzierungsquellen wurden genutzt? (Mehrfachantworten möglich)

	extern	intern
Eigenkapital	90,0%	70,4%
sonstiges externes Beteiligungskapital	0,0%	3,7%
Darlehen – von Banken	80,0%	70,4%
Darlehen – von öffentlichen Kreditgebern (zinsgünstige Darlehen des Landes, der DtA bzw. KfW)	40,0%	25,9%
Darlehen – sonstige	0,0%	11,1%
Öffentliche Bürgschaft	0,0%	7,4%
Private Bürgschaft	20,0%	7,4%
Zuschüsse	0,0%	0,0%
sonstige	0,0%	0,0%
Fallzahl	10	27

Wie hat sich der Unternehmenserfolg seit der Übernahme entwickelt?

	extern	intern
erhöht	30,0%	48,4%
verringert	40,0%	12,9%
gleich geblieben	30,0%	38,7%
Fallzahl	10	31