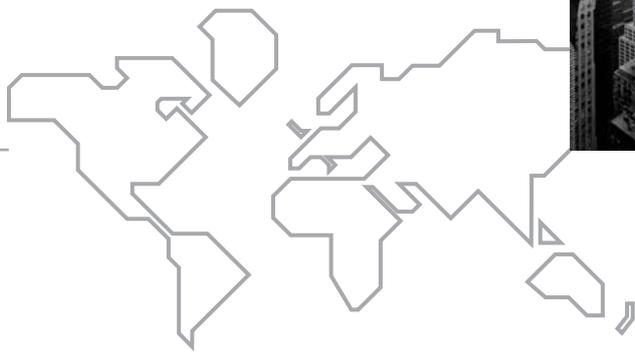


GLOBALE PERSPEKTIVE



STUDIE 2008

„Nachfolge im deutschen Mittelstand“

Wesentliche Ergebnisse im Vergleich zur Vorläuferstudie 2005



INHALT

■ Vorwort	3
■ Studiendesign	4
■ Struktur der beteiligten Unternehmen	5
■ Studienergebnisse	6
■ Fazit	17
■ IMAP M&A Consultants AG ..	18



VORWORT

Mittelständische Unternehmen sind die tragenden Säulen der deutschen Wirtschaft. Sie beschäftigen fast 60 % der Arbeitnehmer in Deutschland (Statistisches Bundesamt) und sind und bleiben der Jobmotor. Mehr als 80 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse, die zwischen 2005 und 2006 geschaffen wurden, sind kleinen und mittleren Unternehmen zuzuschreiben (Institut für Mittelstandsforschung). Auch wenn noch keine endgültigen Zahlen vorliegen, so lässt die positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt erwarten, dass auch 2007 neue Stellen in überproportionalem Maße in kleinen und mittleren Unternehmen entstanden sind: Die Bundesagentur für Arbeit zählte im vergangenen Jahr 640.000 neue sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze, die laut Aussagen des Instituts für Mittelstandsforschung ebenfalls zu 80 % in kleinen und mittelgroßen Firmen entstanden sind.

Noch eindrucksvoller belegen folgende Zahlen die Bedeutung mittelständischer Unternehmen: 98,7 % aller bundesdeutschen Betriebe weisen einen Umsatz von bis zu 10 Millionen € jährlich aus, 1 % setzen 10 bis 50 Millionen € jährlich um und nur 0,3 % sind einer Umsatzgröße von mehr als 50 Millionen € jährlich zuzurechnen (Statistisches Bundesamt).

Dabei geht das unternehmerische Handeln einher mit einer sozialen Verantwortung, die beispielsweise durch klare Bekenntnisse zum heimatlichen Produktionsstandort deutlich wird. Angesichts dieser wirtschaftlichen Bedeutung ist es erstaunlich, dass die Anliegen der mittelständischen Unternehmen oftmals nicht die nötige Beachtung in der Politik finden.

Viele dieser mittelständischen Betriebe sind inhabergeführt – oftmals über Generationen hinweg – und sollen es nach den Wünschen und Vorstellungen der Eigentümer möglichst auch bleiben. Es stellt sich daher bei diesen Unternehmen über kurz oder lang die Frage nach einem geeigneten Nachfolger. Zu dieser besonderen Problematik hat IMAP M&A Consultants AG bereits zum zweiten Mal nach 2005 eine Umfrage über die „Nachfolge im deutschen Mittelstand“ durchgeführt. Denn die rechtzeitige Beantwortung dieser Frage ist für den erfolgreichen Fortbestand eines mittelständischen, inhabergeführten Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Die Umfrage beleuchtet vor dem Hintergrund der Nachfolgeregelung auch Fragen nach den Herausforderungen, die diese Unternehmen meistern müssen, welche Entwicklungsmöglichkeiten die Unternehmer sehen und welche Wachstumsstrategien sie verfolgen. Weil China und Indien seit einigen Jahren und auf absehbare Zeit die weltweiten Wachstumsmärkte sind, wurde die aktuelle Erhebung um Fragen zu möglichen strategischen Partnerschaften zwischen deutschen und chinesischen bzw. indischen Unternehmen erweitert.

Obwohl die angesprochene Zielgruppe für die Teilnahme an Befragungen aufgrund von Zeitdruck und Emotionalität in Verbindung mit dem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben wenig aufgeschlossen ist, konnte IMAP M&A Consultants AG auch dieses Mal wieder viele Unternehmer zur Teilnahme bewegen. Ein Grund ist sicherlich die Tatsache, dass die Regelung der eigenen Nachfolge weiterhin von zentraler Bedeutung ist für mittelständische Unternehmer, deren Unternehmen sowie den betroffenen Familien.

Der Rücklauf der ausgegebenen Fragebögen spiegelt nach Umsatzgrößen in etwa die Struktur des deutschen Mittelstandes wider: Geantwortet haben überwiegend Inhaber von Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 50 Mio € jährlich (74 %), so dass sich sicherlich valide Tendenzen aufzeigen lassen, insbesondere durch den Vergleich mit der Vorläuferstudie von 2005.

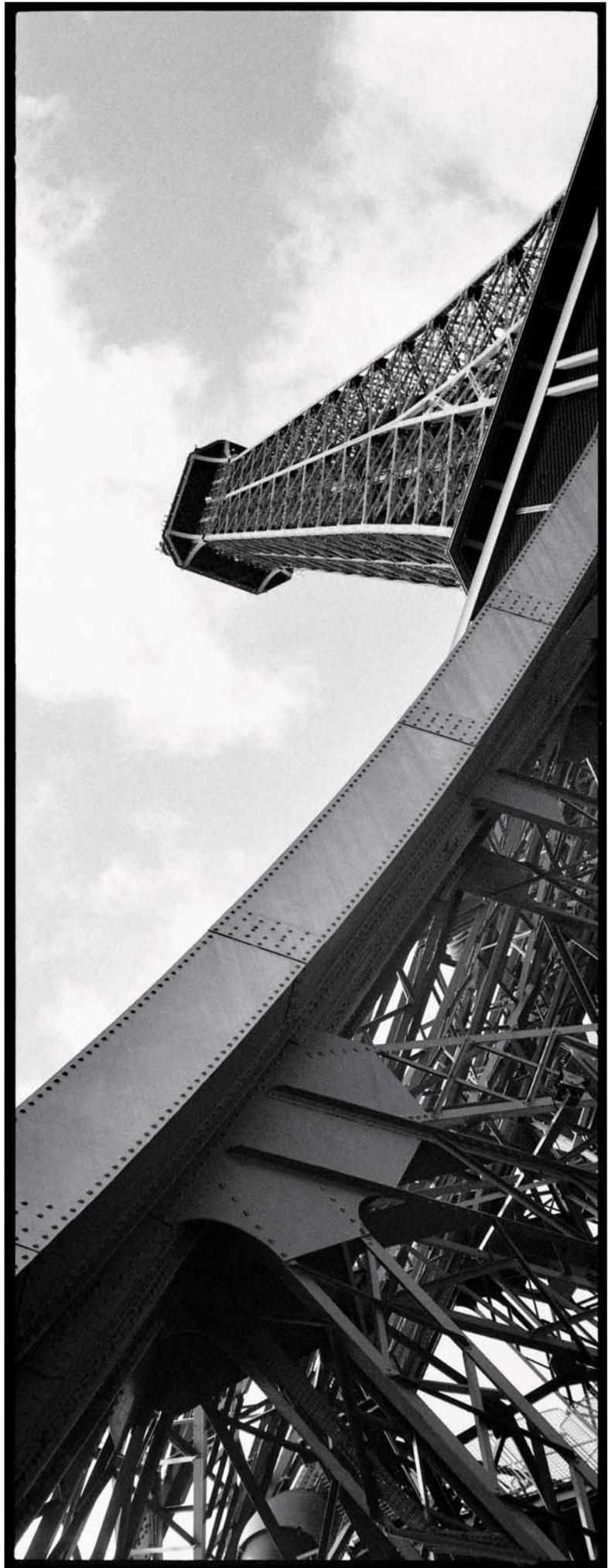
Verantwortlich für die Studie zeichnet bei IMAP M&A Consultants AG Mathias Weidner unter Mithilfe von Maria Klingmann. Wir bedanken uns bei TNS Healthcare GmbH, einem Tochterunternehmen von TNS Infratest, für die freundliche Unterstützung bei der Auswertung dieser Umfrage.

STUDIENDESIGN

- **Ausgegebene Fragebögen:**
3.581 (2005: 6.001)
- **Ausgewertet:**
83 Fragebögen (2005: 122)
- **Auswertungsquote:**
2,3 % (2005: 2,0 %)

Die Interviews waren teils standardisiert (Fragen mit vorgegebenen Antwortalternativen) und teils halb standardisiert (offene Fragen).

In Ergänzung zur ersten Umfrage 2005 enthält die aktuelle Studie aufgrund der bestehenden Relevanz einen Themenkomplex „China und Indien“.



STRUKTUR DER BETEILIGTEN UNTERNEHMEN

An der Umfrage beteiligt haben sich Gesellschafter von Unternehmen unterschiedlicher Umsatzgrößen und Branchen:

Verteilung auf Branchen

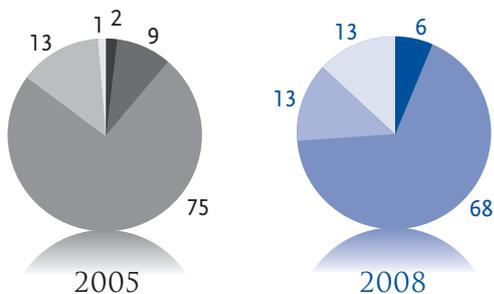
48 % (2005: 53 %) der Unternehmen sind dem Produktionsgewerbe zuzurechnen, 21 % (2005: 43 %) dem Großhandelsgewerbe und 15 % (2005: 19 %) der Dienstleistungsbranche. Hierbei ist zu beachten, dass einige Unternehmen parallel in verschiedenen Geschäftsfeldern aktiv sind. Diese Überschneidungen sind vornehmlich in den Bereichen Produktion/Großhandel und Groß-/Einzelhandel zu finden.

Seit vielen Generationen im Familienbesitz

Mit 87 % (2005: 92 %) befindet sich der weitaus größte Teil der befragten Unternehmen mehrheitlich im Familienbesitz, und das bereits seit Generationen: Wie bereits 2005 führen rund 70 % aller teilnehmenden Unternehmer den familiären Betrieb bereits in der zweiten oder gar einer weiteren Generation (70 %; 2005: 74 %).

UMSATZGRÖSSEN DER TEILGENOMMENEN UNTERNEHMEN

ANGABEN IN %



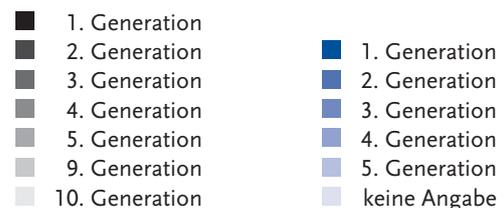
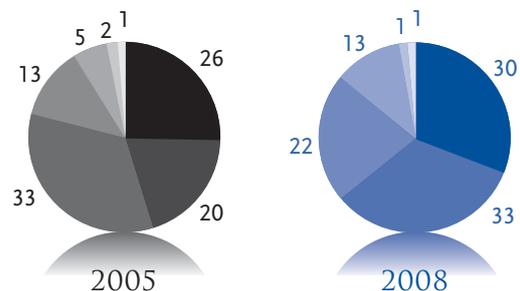
Zwischenfazit: Familienunternehmen sind langfristig erfolgreicher

Erfahrungsgemäß sind Unternehmen, die sich mehrheitlich in Familienbesitz befinden und von den Eigentümern operativ geführt werden, langfristig erfolgreicher als fremdbestimmte Gesellschaften.

Viele Unternehmer führen als Erklärung hierfür an, dass Familien eher an einem langfristigen Substanzerhalt interessiert sind. Ein Fremdmanagement strebe dagegen eher eine kurzfristige Gewinnmaximierung an – oftmals aus nicht ganz uneigennütigen Erwägungen. Als weiterer Grund wird angeführt, dass Mitarbeiter dem Familienunternehmer ein größeres Vertrauen entgegenbringen. Dies erhöht die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. In Krisenzeiten ist die Belegschaft eher bereit, auf zugesicherte Leistungen des Arbeitgebers freiwillig zu verzichten.

WENN SICH DAS UNTERNEHMEN MEHRHEITLICH IN FAMILIENBESITZ BEFINDET, DANN IN FOLGENDER GENERATION:

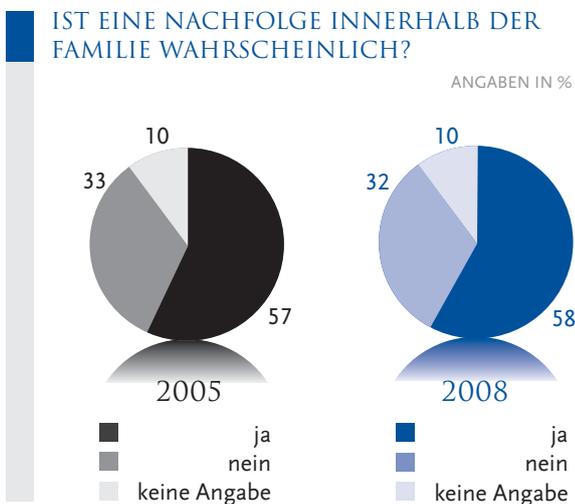
ANGABEN IN %





■ Wichtiges Thema: Nachfolge in Privatunternehmen

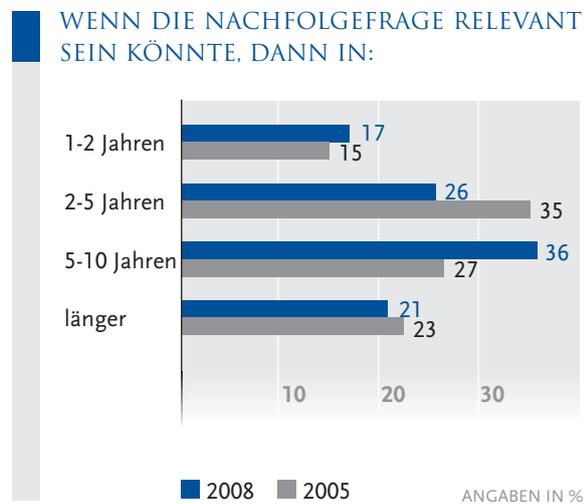
Nahezu alle Befragten (95 %; 2005: 96 %) sind der Meinung, dass die Nachfolgefrage für deutsche Unternehmen ein wichtiges Thema ist. Für 87 % der Befragten ist die Nachfolgeproblematik darüber hinaus persönlich relevant. Damit hat sich die Anzahl der persönlich Betroffenen im Vergleich zu 2005 erhöht: Vor drei Jahren gaben 82 % an, sich mit ihrer Nachfolge befassen zu müssen. Dabei ist zwar bei deutlich mehr als der Hälfte (58 %; 2005: 57 %) eine Nachfolge innerhalb der Familie wahrscheinlich, bei einem Drittel (32 %; 2005: 33 %) jedoch nicht.



■ Handlungsbedarf bei deutschen Privatunternehmen

Nach eigener Recherche ist jährlich für etwa 3.000 bis 4.000 Unternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz zwischen € 5 und € 150 Mio. die Nachfolge relevant. Und es gibt Handlungsbedarf hinsichtlich der Nachfolgeregelung bei deutschen Privatunternehmen:

Nach eigener Aussage müssen 43 % (2005: 50 %) der befragten Unternehmer bereits in den nächsten fünf Jahren ihre Nachfolge regeln.



■ Unabhängigkeit des Unternehmens wahren

Wenn es um die Lösung ihrer Nachfolge geht, steht für private Unternehmer die Unabhängigkeit ihres Unternehmens an erster Stelle. Im Vergleich zu 2005 ist ihnen diese Eigenständigkeit sogar noch wichtiger geworden: Knapp zwei Drittel (64 %; 2005: 56 %) legen Wert auf die künftige „Unabhängigkeit des Unternehmens“ nach ihrem Ausscheiden.

■ Mittelstand beweist Verantwortungsbewusstsein: Arbeitsplatzsicherung wichtiger als Wertmaximierung

Darüber hinaus untermauern sie bei der Frage nach einem Nachfolger ihre soziale Verantwortung: Die „Zukunftssicherung der Angestellten“ (48 %; 2005: 46 %) liegt ihnen deutlich mehr am Herzen als die „Wertmaximierung ihres Anteils“ (33 %; 2005: 37 %).

WELCHE FAKTOREN SIND IHNEN BEI DER LÖSUNG IHRER NACHFOLGESITUATION AM WICHTIGSTEN:



Vor diesem Hintergrund sind die bevorzugten Ausstiegsoptionen zu sehen, die von den Befragten angegeben wurden:

WELCHE AUSSTIEGSOPTIONEN ZIEHEN SIE GEGENWÄRTIG VOR?



■ Familienmitglieder bevorzugt – aber Verkauf nicht ausgeschlossen

Mehr als die Hälfte der Befragten (54 %; 2005: 56 %) möchte die Geschicke des Unternehmens in die Hände eines „Familiennachfolgers“ legen. Mehr als ein Viertel (28 %; 2005: 34 %) zieht den „Verkauf an einen europäischen Bieter“ in Betracht, ein Viertel (25 %; 2005: 27 %) würde an einen „lokalen Bieter“ verkaufen. „Nichteuropäische Bieter“ sind für 16 % (2005: 18 %) eine Ausstiegsoption, jeder zehnte (11 %; 2005: 17 %) würde an einen „Finanzinvestor“ verkaufen. Ein „Management-Buy-Out“ oder ein „Management-Buy-In“ kommt nur für jeweils 7 % in Betracht (2005: jeweils 11 %). Ein „Börsengang“ ist für kaum einen der Befragten ein Thema (2 %; 2005: 3 %).

■ **Zwischenfazit:**
**Unabhängigkeit des Unternehmens wahren –
 Private Equity als Chance wahrnehmen**

Da die Unabhängigkeit des Unternehmens im Zuge der Nachfolge an erster Stelle steht, ist es nicht verwunderlich, dass bei den bevorzugten Ausstiegsoptionen die Übergabe an ein Familienmitglied ganz deutlich favorisiert wird – schließlich soll die Familienkontrolle ebenfalls möglichst gewahrt bleiben. Der Wunsch nach einem Familiennachfolger mag auch mit den besseren wirtschaftlichen Voraussetzungen und sich hieraus ergebenden Chancen für mittelständische Unternehmen zusammenhängen.

Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um einen Nachfolger der „direkten Linie“ handeln – sind Sohn oder Tochter nicht geeignet oder nicht bereit, das Unternehmen künftig zu führen, wird in vielen Fällen auf andere qualifizierte Familienmitglieder zurückgegriffen. Wenn sich in der entfernten Verwandtschaft ebenfalls kein geeigneter Kandidat findet, wird eine familienexterne Lösung angestrebt. Die Fälle, in denen unwillige Sprösslinge zur Nachfolge überredet oder gar gedrängt werden, gibt es immer seltener. Denn hierdurch ist nicht nur das Unternehmen in seinem Bestand gefährdet, sondern auch das Familienvermögen, weil diese Familiennachfolger entweder nicht ausreichend engagiert oder qualifiziert sind.

Bei einem Drittel der Befragten ist eine Nachfolge innerhalb der Familie nicht wahrscheinlich. Hier gilt es, alternative Wege der Nachfolgeregelung zu beschreiten. Bedauerlicherweise folgt der Verkauf an Finanzinvestoren wie schon vor drei Jahren erst an fünfter Stelle und wird damit weiterhin nur von wenigen Teilnehmern in Betracht gezogen. Der Zuspruch fällt sogar noch geringer aus als 2005. Dabei wäre beispielsweise ein Management-Buy-Out (MBO) oder ein Management-Buy-In (MBI) unter Einbeziehung eines Finanzinvestors eine probate Lösung der Nachfolge, um die Unabhängigkeit des Unternehmens zu wahren, sofern kein geeigneter Nachfolger innerhalb der Familie gefunden wird. Denn Finanzinvestoren beteiligen sich regelmäßig an gut gehenden Unternehmen und wollen mit dem Unternehmer und/oder dem Management den Unternehmenswert nachhaltig steigern. Es gibt heute eine Vielzahl von Finanzinvestoren, die ein Interesse an langfristigen Engagements und einer Wertsteigerung des von ihnen erworbenen Unternehmens haben.

Viele MBO-/MBI-Kandidaten versuchen den Kauf ihres Wunschunternehmens durch staatliche Förderprogramme unter Einbindung von Hausbanken zu realisieren. Dies ist in der Regel bei kleineren Transaktionen mit geringen Volumina möglich. Bei Transaktionen mit Kaufpreisen von mehr als € 5 Mio., € 10 Mio. oder gar über € 20 Mio. funktioniert dies aber nicht mehr. Die Finanzierung derartiger Transaktionen ist aber unter Einbindung von Finanzinvestoren regelmäßig gegeben. Vorausgesetzt die Kriterien des Investors sind erfüllt und der MBO-/MBI-Kandidat ist ausreichend kompetent.

Auch das negative Ansehen von Finanzinvestoren spielt sicherlich immer noch eine erhebliche Rolle bei der Ablehnung als möglicher Käufer. Ihnen wird – in der Mehrzahl der Fälle fälschlicherweise – unterstellt, Unternehmen billig kaufen zu wollen, diese rücksichtslos mit negativen Folgen für die Mitarbeiter zu sanieren, die Erträge kurzfristig zu steigern, um es anschließend teuer und mit viel Profit weiter zu verkaufen.

Natürlich gibt es auch solche Finanzinvestoren. Bei diesen handelt es sich in der Regel um auf „Unternehmen in Umbruchsituationen“ spezialisierte „Sanierungskäufer“. Sie kommen aber für eine normale Nachfolgeregelung aufgrund der Konstitution der meisten mittelständischen Unternehmen nicht in Frage. Denn hier gibt es regelmäßig nur geringe Möglichkeiten der „Zerschlagung“ des Unternehmens und der Entlassung von Mitarbeitern, weil es eben nur wenige Mitarbeiter, Produkt-/Produktionslinien, Standorte etc. gibt.

Im Übrigen haben die Auswirkungen der Subprime-Krise auf mittelständische Unternehmenstransaktionen eine wesentlich geringere Auswirkung als allgemein angenommen wird. Die Refinanzierbarkeit von Mittelstandstransaktionen mit Transaktionsvolumen von bis zu € 50 Mio. ist derzeit nur unwesentlich schwieriger als noch vor der Krise. Große Transaktionen hingegen, oft mit Volumen von hunderten von Millionen Euro, spüren in der Tat die Schwierigkeiten bei der Refinanzierung bis hin zum Scheitern der gesamten Transaktion.

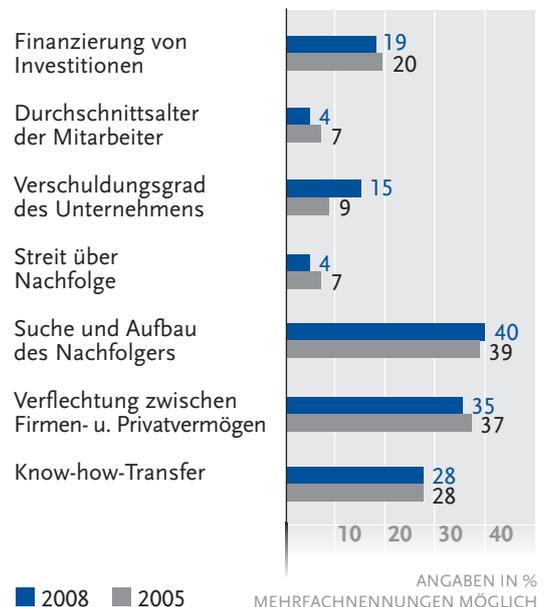
Da die Auswirkungen der Subprime-Krise aber erst nach Abschluss unserer Befragung Ende 2007 in vollem Umfang transparent wurden, hatten sie ohnehin keinen Einfluss auf die Aussagen der Teilnehmer.

■ Größte Herausforderung bei der Nachfolge: der Nachfolger

Die „Suche und der Aufbau eines Nachfolgers“ ist für die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation nach wie vor die größte Herausforderung (40 %; 2005: 39 %). Zwar geben weit mehr als die Hälfte der Befragten (58 %; 2005: 57 %) an, dass eine Nachfolge innerhalb der Familie wahrscheinlich ist, diesbezüglich sicher scheinen sie sich aber (noch) nicht zu sein.

Auch die „Verflechtung zwischen Firmen- und Privatvermögen“ (35 %; 2005: 37 %) und der „Know-how-Transfer“ (28 %; 2005: 28 %) stellen große Herausforderungen für die Eigentümerfamilien dar. „Streit über die Nachfolge“ scheint es hingegen in den meisten Familien nicht zu geben (4 %; 2005: 7 %)

WELCHE DIE NACHFOLGE BETREFFENDEN FRAGEN STELLEN FÜR DIE FAMILIE DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG DAR?



■ Zwischenfazit:

An der Entflechtung von Firmen- und Privatvermögen haben die Unternehmenseigner verständlicherweise ein nachhaltiges Interesse. Entweder besteht die Vermögensverflechtung qua Gesellschaftsform oder weil die Gewinne der Vergangenheit aus wirtschaftlicher Notwendigkeit thesauriert wurden. Oft genug wurden Gesellschafterdarlehen gewährt und in Krisenzeiten gegebenenfalls mit Rangrücktritt versehen.

Häufig stellt das im Unternehmen gebundene Vermögen die einzige Altersvorsorge dar und muss daher steuerlich unbeschadet ins Privatvermögen überführt werden. Mehr und mehr sind sich die Eigentümerfamilien dieser Problematik bewusst und streben geeignete Lösungen an.

■ Zukunft des Unternehmens rückt verstärkt in den Fokus

Insgesamt haben sich die Eigentümerfamilien noch stärker als vor drei Jahren mit der Zukunft ihres Unternehmens auseinandergesetzt, sowohl hinsichtlich des Interessenausgleichs zwischen tätigen und nichttätigen Gesellschaftern als auch in Bezug auf die künftige Führung des Unternehmens, der künftigen Verantwortung für das Familienvermögen und der ideellen und materiellen Werte, die der Familie im Zuge der Nachfolge wichtig sind. Auch die Frage, unter welchen Bedingungen involvierte Familienmitglieder aus dem Unternehmen aussteigen können, ist noch stärker in den Fokus gerückt als vor drei Jahren.

Knapp zwei Drittel (63 %; 2005: 61 %) gaben an, dass im Rahmen der Nachfolge ein entsprechender Interessenausgleich zwischen tätigen und nichttätigen Gesellschaftern vorgenommen wurde. Auch die Frage, ob im Rahmen der Nachfolge geklärt wurde, wer das Unternehmen künftig führt, ist in den meisten Fällen (80 %; 2005: 75 %) mittlerweile beantwortet: Bei zwei Drittel der Unternehmen (67 %; 2005: 76 %) lenkt künftig ein Familienmitglied die Geschicke des Unternehmens. Ein Viertel (26 %; 2005: 19 %) wird in Zukunft von einem externen Management geführt. 7 % (2005: 5 %) haben sich dafür entschieden, ihr Unternehmen künftig von beiden gemeinsam – Familienmitglied und externem Management – leiten zu lassen.

Dass es ebenfalls von großer Bedeutung ist, wer künftig die Verantwortung für das Familienvermögen trägt, ist allen Beteiligten noch bewusster als vor drei Jahren. Diese Frage ist mittlerweile in acht von zehn Fällen (77 %) geregelt, 2005 hatten erst sieben von zehn Familien (73 %) diese Frage geklärt. Auch in diesem Punkt sind die Befragten mittlerweile offener für eine externe Lösung als noch vor drei Jahren. Zwar übernimmt in 83 % der Fälle (2005: 85 %) ein Familienmitglied die Verantwortung für das Familienvermögen, immerhin 13 % (2005: 11 %) vertrauen aber mittlerweile einem externen Management. Auch die Frage, welche ideellen und materiellen Werte für die Familie von Bedeutung sind, wurde im Rahmen der Nachfolgeregelung bei 64 % (2005: 59 %) geklärt.

■ Zwischenfazit: Rechtzeitige Planung der Nachfolge erspart späteren Streit

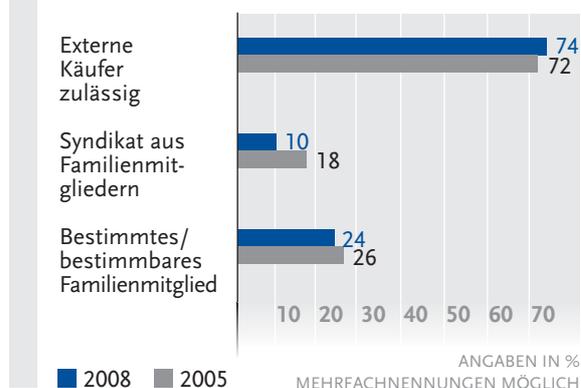
Familienunternehmer gehen heute noch bewusster mit der Problematik des Interessenausgleichs zwischen tätigen und nichttätigen Gesellschaftern um als vor drei Jahren. Auch wenn dies sicherlich oftmals zu langwierigen kontroversen und emotionalen Diskussionen führt, finden die meisten Familien einen Konsens – nur in ganz wenigen Fällen führt die Nachfolge zu Streit innerhalb der Familie.

■ Unternehmensverkauf zur Regelung der Nachfolge

Unter welchen Bedingungen involvierte Familienmitglieder aus dem Unternehmen aussteigen können, haben rund zwei Drittel der Familien besprochen (63 %; 2005: 66 %). Auch die Frage, unter welchen Bedingungen das Unternehmen verkauft werden darf, wurde geregelt: Die Hälfte der Befragten (51 %; 2005: 50 %) haben entschieden, unter welchen Bedingungen das Unternehmen verkauft werden darf, rund ein Drittel (31 %; 2005: 32 %) hat diese Option (noch) nicht diskutiert.

Sofern ein Verkauf in Betracht gezogen wird, können sich drei Viertel (74 %; 2005: 72 %) einen externen Käufer vorstellen. Rund ein Viertel (24 %; 2005: 26 %) votiert für ein bestimmtes bzw. bestimmbares Familienmitglied, 10 % (2005: 18 %) favorisieren ein Syndikat aus Familienmitgliedern.

WENN DAS UNTERNEHMEN VERKAUFT WERDEN DARF, WERDEN FOLGENDE KÄUFERGRUPPEN IN BETRACHT GEZOGEN:



Allerdings räumen mehr als die Hälfte (55 %) ein Vorkaufsrecht für Familienmitglieder ein (2005: 35 %).

Überlegungen, im Rahmen der Nachfolge eine Familienstiftung einzurichten, spielen so gut wie keine Rolle. Nur 12 % (2005: 15 %) haben Überlegungen in diese Richtung angestellt.

Deutlich weniger Unternehmer als vor drei Jahren würden ihren Wohnsitz verlegen, um die Steuerlast aus dem Unternehmensverkauf zu minimieren. Aktuell ziehen das nur drei von zehn Befragten (29 %) in Betracht, 2005 waren es noch vier von zehn (41 %).

Zwischenfazit:
Unternehmer aufgeklärter als vor drei Jahren

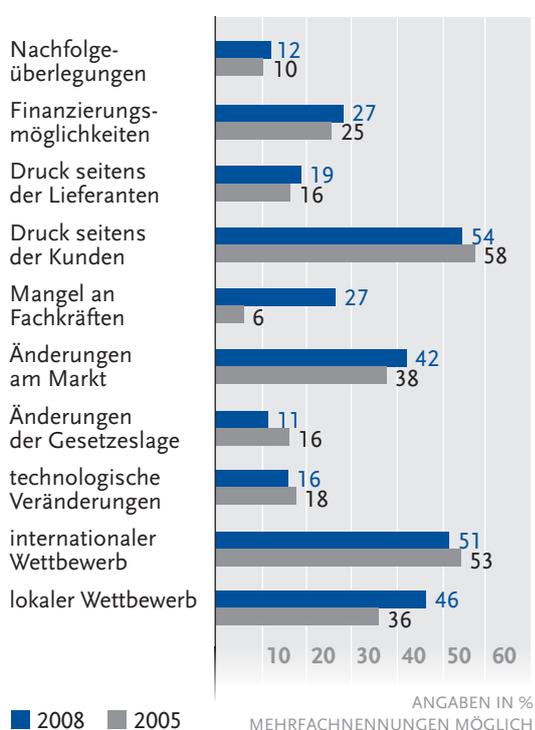
Unternehmer sind heute aufgeklärter als vor drei Jahren, wenn es um die Zukunft ihres Unternehmens und ihrer eigenen geht. Das lässt sich u. a. daran festmachen, dass deutlich weniger Befragte ihren Wohnsitz verlegen würden, um die Steuerlast aus dem Unternehmensverkauf zu minimieren. Sie wissen, dass sie ihren Wohnsitz Jahre vor dem Verkauf des Unternehmens verlegen müssten, um die Steuerlast zu senken – mit allen negativen Begleiterscheinungen durch den Zwang, den größten Teil des Jahres am neuen Wohnort leben zu müssen. Das führt zwangsläufig zu einer stark eingeschränkten persönlichen Führung und Kontrolle des Unternehmens oder dem Verlust der privaten Strukturen durch ihre Abwesenheit.

Nachfolgeregelung keine Herausforderung im täglichen Geschäft

Obwohl der Frage nach der Nachfolge zentrale Bedeutung zugemessen wird, sehen die Unternehmer darin trotzdem keine größere Herausforderung für ihren Betrieb. Überlegungen zur Nachfolge stehen an vorletzter Stelle, nur 12 % (2005: 10 %) erachten sie als bedeutsam für das Unternehmen, wenn sie nach den größten Herausforderungen für ihr Unternehmen gefragt werden. Entweder rückt die Frage im aktuellen unternehmerischen Tagesgeschehen in den Hintergrund und wird daher nicht als Herausforderung gesehen oder aber sie wird als ganz persönliche Herausforderung betrachtet, losgelöst vom Unternehmen.

Die größten Herausforderungen sind – wie bereits 2005 – der „Druck seitens der Kunden“ (54 %; 2005: 58 %) sowie der „internationale Wettbewerb“ (51 %; 2005: 53 %). Deutlich mehr zu schaffen als noch vor drei Jahren macht den Unternehmen der „lokale Wettbewerb“ (46 %; 2005: 36 %) sowie der „Mangel an Fachkräften“ (27 %; 2005: 6 %).

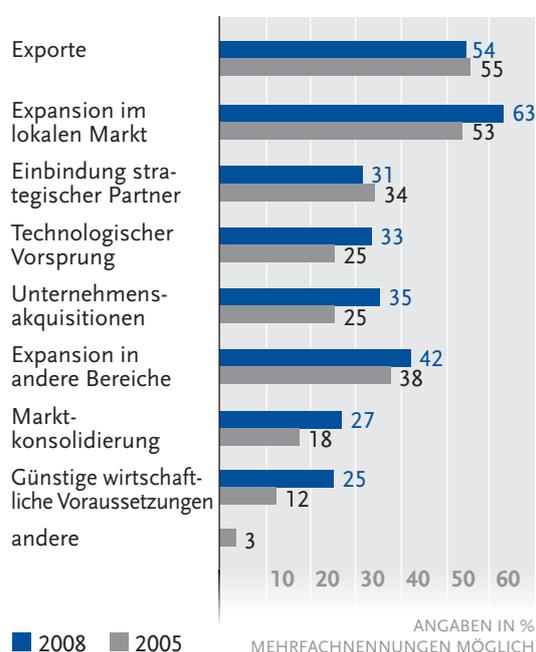
WODURCH WIRD IHR UNTERNEHMEN HEUTE AM MEISTEN HERAUSGEFORDERT?



Herausforderungen annehmen – Entwicklungsmöglichkeiten nutzen

Bei all diesen Herausforderungen sehen die Befragten gute Entwicklungsmöglichkeiten für ihr Unternehmen, allen voran die „Expansion im lokalen Markt“ (63 %; 2005: 53 %), gefolgt von „Exporten“ (54 %; 2005: 55 %). Einen deutlichen Anstieg verzeichnen „Unternehmensakquisitionen“ (35 %; 2005: 25 %), während die „Einbindung strategischer Partner“ geringfügig an Bedeutung verloren hat (31 %; 2005: 34 %). Deutlich bewusster als noch vor drei Jahren sind sich die Unternehmer ihres „technologischen Vorsprungs“ (33 %; 2005: 25 %). Die „Marktkonsolidierung“ bewerten 27 % (2005: 18 %) positiv für die Entwicklung ihres Unternehmens, die „günstigen wirtschaftlichen Voraussetzungen“ beurteilen 25 % (2005: 12 %) als gute Entwicklungsmöglichkeit.

WELCHE MÖGLICHKEITEN STEHEN IHREM UNTERNEHMEN HEUTE OFFEN?



Zwischenfazit: Unternehmensakquisitionen als Entwicklungsmöglichkeit

Deutsche mittelständische Unternehmen sind weiterhin von ihrer nationalen Stärke und internationalen Wettbewerbsfähigkeit überzeugt. Darüber hinaus haben die Marktkonsolidierung und mit ihr einhergehend die günstigen wirtschaftlichen Voraussetzungen das Selbstbewusstsein des Mittelstandes deutlich gestärkt. Dieses neue Selbstbewusstsein wird auch dadurch sichtbar, dass sich mehr als ein Drittel so stark fühlen, ihr Heil in der Akquisition eines anderen Unternehmens zu suchen.

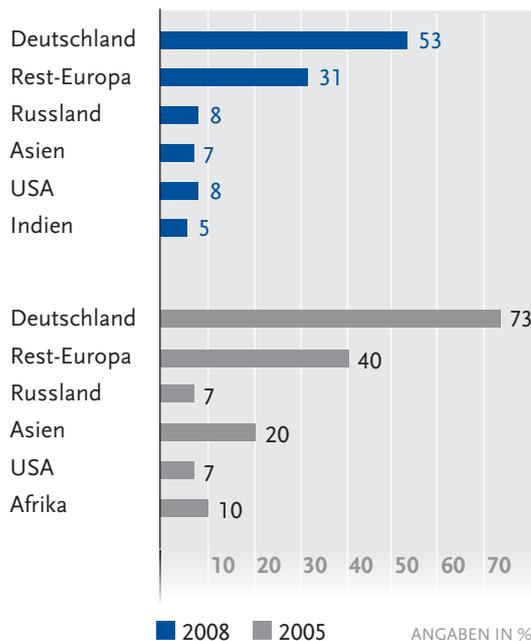
Die stark gestiegene Anzahl von Mittelstandstransaktionen seit 2006 lässt vermuten, dass Mittelständler eine erfolgreiche Expansion mittels Einstieg in neue regionale oder technologische Märkte durch Unternehmenskäufe und strategische Partnerschaften kontrolliert und mit überschaubarem Risiko realisieren.

■ Akquisitionen in Deutschland bevorzugt

Akquisitionen werden von vielen Unternehmen als Mittel zum Wachstum in Betracht gezogen. Dabei stehen Käufe in Deutschland ganz deutlich an erster Stelle (53 %), gefolgt von Akquisitionen im restlichen Europa (31 %). Zukäufe in Russland (8 %) und Nordamerika (8 %) sind in der Gunst der Unternehmer gestiegen und liegen vor möglichen Akquisitionen in Asien (7 %).

Da es sich hierbei um eine offene Frage handelte, sind die aktuellen Antworten nur bedingt mit denen der Vorläuferstudie 2005 vergleichbar. Die Antworten werden daher grafisch getrennt dargestellt.

WENN IHRE WACHSTUMSSTRATEGIEN DIE MÖGLICHKEIT VON AKQUISITIONEN BEINHALTEN, DANN IN:



■ Zwischenfazit: Euro-Stärke nutzen – in Dollar-Ländern investieren

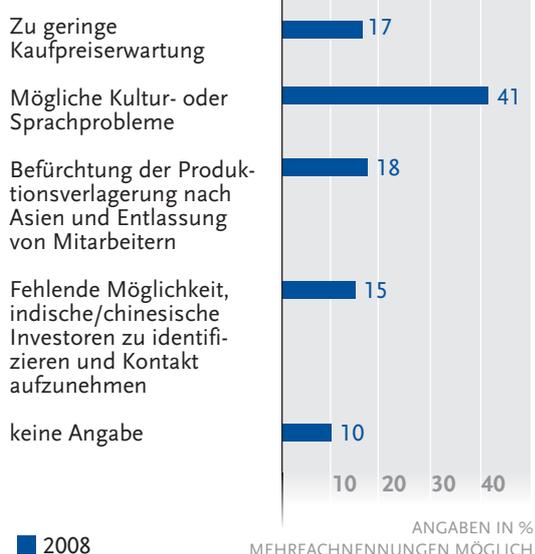
Seit der Euro von einem Rekordhoch zum nächsten eilt, klagen immer mehr Unternehmen über Schwierigkeiten beim Export. Dabei bietet gerade diese Euro-Stärke hervorragende Investitionsmöglichkeiten, um sich im Dollar-Raum mittel- bis langfristig eine gute Position zu schaffen. Das mag einer der Gründe sein, warum sich Akquisitionen in den USA in der Gunst der Unternehmer etwas nach vorne geschoben haben. Trotzdem scheint ein temporär günstiger Einkauf aufgrund des Wechselkurses immer noch geringer eingeschätzt zu werden als langfristige Vorteile durch die Erzielung von Synergien.

■ Chinesische und indische Partner (noch) nicht erste Wahl, aber im Kommen

Drei von zehn Befragten (28 %) können sich den Verkauf ihres Unternehmens an einen chinesischen oder indischen Bieter oder eine strategische Partnerschaft vorstellen, knapp zwei Drittel (64 %) lehnen dies aber (noch) ab.

Wird der Verkauf an einen chinesischen oder indischen Bieter abgelehnt, geschieht das am häufigsten wegen befürchteter Kultur- oder Sprachprobleme (41 %), gefolgt von der Befürchtung, dass die Produktion nach Asien verlagert und Mitarbeiter entlassen werden könnten (18 %). Auch eine zu geringe Kaufpreiserwartung (17 %) spielt eine Rolle bei der Ablehnung. Allerdings geben die Befragten auch an, dass sie keine Möglichkeiten haben, indische bzw. chinesische Investoren zu identifizieren und mit ihnen Kontakt aufzunehmen (15 %).

GRÜNDE FÜR DIE ABLEHNUNG EINES VERKAUFS AN EINEN CHINESISCHEN ODER INDISCHEN BIETER



■ Zwischenfazit: Wachsen durch Akquisitionen – Chancen in China und Indien nutzen

Deutlich mehr Unternehmer als noch vor drei Jahren geben Unternehmensakquisitionen als probates Mittel zum Wachstum an. Dabei streben sie in erster Linie Käufe in Deutschland an. Ein Verkauf an einen chinesischen oder indischen Bieter oder eine strategische Partnerschaft im Rahmen einer Nachfolgeregelung kommt für viele aber (derzeit noch) nicht in Frage, obwohl China und Indien seit einigen Jahren und auf absehbare Zukunft die weltweiten Wachstumsmärkte sind.

Zahlreiche Unternehmen, auch mittelständische, haben dort bereits Produktionsstätten aufgebaut oder tragen sich mit dem Gedanken, dort zu investieren. Dabei geht es um den Aufbau von Fertigungskapazitäten für die Belieferung von Unternehmen und Konsumenten in China und Indien, aber auch darum, eine kostengünstige Produktionsbasis für Lieferungen in Drittmärkte zu nutzen.

Zudem sind China und Indien für deutsche Unternehmen nicht nur relevant als Absatzmarkt und Produktionsstandort. Unternehmen aus diesen Ländern nehmen die deutsche Wirtschaft vermehrt als Anbieter von Konsumgütern ins Visier und treten mittlerweile vermehrt als Käufer von etablierten deutschen Mittelständlern auf, um so Know-how und Vertriebsorganisationen bzw. Marktzugang zu erhalten. Infolgedessen machen asiatische Unternehmen den deutschen Mittelständlern in vielen Branchen verstärkt Konkurrenz in deren Heimmärkten. Folglich birgt das Wachstum in den so genannten „emerged markets“ für deutsche Mittelständler nicht nur Chancen, sondern beschert ihnen vermehrt Konkurrenz durch Unternehmen aus diesen Regionen.

Unsere Erfahrung zeigt, dass deutsche Mittelständler diese scheinbar Besorgnis erregende Situation vermehrt zu ihrem Vorteil nutzen, indem Sie Allianzen mit den neuen Marktteilnehmern aus Asien eingehen. Vor diesem Hintergrund ist sicherlich das Interesse jedes fünften Befragten (19 %) an einem Informationsgespräch über Möglichkeiten und Vorteile eines Verkaufs an einen internationalen Käufer zu sehen.



FAZIT

■ Familiennachfolger bevorzugt – aber Verkauf nicht gänzlich ausgeschlossen: Zum Wohl des Unternehmens und seiner Mitarbeiter geht der Mittelstand auch neue Wege

Unabhängig von der Notwendigkeit zur Nachfolgeregelung und dem gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverlauf strukturieren Mittelständler ihre Unternehmen um. Bei der Nachfolgeregelung wird nicht mehr krampfhaft nach dem Nachfolger aus der Familie Ausschau gehalten. Zwar ist die Unabhängigkeit ihres Unternehmens ein zentrales Anliegen der Befragten, gefolgt von der Wahrung der Familieninteressen und der Zukunftssicherung der Mitarbeiter. Dient es aber dem Unternehmen und Gesellschafterinteressen, werden familienfremde Käufer und Finanzinvestoren ins Boot geholt.

Dass sich die Nachfolgeregelung nachhaltig im Bewusstsein der Eigentümer festgesetzt hat und sie dabei durchaus gewillt sind, „neue“ Weg zu gehen, lässt sich auch daran festmachen, dass sich die von uns seit dem Jahr 2000 durchgeführten Veranstaltungen zum Thema Unternehmensnachfolge, u. a. durch die Einbindung von strategischen Partnern oder Finanzinvestoren mittels Verkauf des gesamten Unternehmens oder einer Beteiligung, einer stetig wachsenden Beliebtheit erfreuen. So haben wir im Jahr 2000 nur eine Veranstaltung mit etwa zehn Teilnehmern an unserem Firmenstandort in Mannheim durchgeführt. Im ersten Halbjahr 2008 führten wir bereits fünf Veranstaltungen (in Berlin, Frankfurt, Hamburg und München) mit bis zu 45 Teilnehmern pro Veranstaltung durch. Diese Entwicklung ist umso erstaunlicher, weil es sich bei den Inhalten unserer Veranstaltungen um sehr sensible Themen handelt, die von mittelständischen Unternehmern für gewöhnlich diskret und außerhalb jeder Öffentlichkeit behandelt werden.

Unsere Studie belegt, dass Mergers & Acquisitions im Mittelstand als Instrument zur Unternehmensentwicklung immer mehr Akzeptanz findet. Dabei haben einige Unternehmer bereits die Wachstumsmärkte China und Indien und die sich dort bietenden Chancen entdeckt. Die Bedenken, die von vielen hinsichtlich eines Verkaufs an Bieter dieser Region geäußert werden, müssen nicht eintreten. Das zeigen prominente Beispiele wie die Übernahme der Hattershaimer Firma Trevira durch die indische Reliance Gruppe oder der Erwerb der Firma Zelter durch die ebenfalls indische Amtek Gruppe.

Entgegen allen Erwartungen hat sich Trevira seit der Übernahme sehr positiv in Deutschland entwickelt und ist heute in vielen Segmenten Weltmarktführer und hat eine sehr gute Zukunftsprognose. Auch wenn es sich bei Trevira nicht um den typischen Mittelständler handelt und es sicherlich auch zu negativen Veränderungen nach dem Einstieg eines Investors – gleich welcher Nationalität – kommen kann, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass jede Transaktion individuell zu betrachten ist und sich nicht verallgemeinern lässt.

So wurde die Wettbewerbsfähigkeit der Firma Zelter aus Hennef seit der Übernahme durch die indische Amtek Gruppe nachhaltig gestärkt, ohne dass sich der neue Inhaber in die operative Führung des Unternehmens eingemischt hätte.

Dies sind nur zwei von vielen Beispielen, die belegen, dass es durchaus positive Auswirkungen nach der Übernahme eines asiatischen Käufers geben kann.

Auch wenn hierzulande strategische Unternehmenskäufe und -verkäufe noch zögerlich betrieben werden, sind solche Überlegungen mehr als sinnvoll zur erfolgreichen Sicherung von Unternehmen und Arbeitsplätzen. Unsere Studie belegt einmal mehr, dass viele Unternehmer das erkannt haben, denn: Es bewegt sich etwas im deutschen Mittelstand!

IMAP M&A CONSULTANTS AG

IMAP M&A Consultants AG ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen, das Corporate Finance Dienstleistungen mit dem Fokus auf den Kauf und Verkauf von mittelständischen und mittelgroßen Unternehmen und Beteiligungen (bis ca. € 300 Mio. Umsatz) erbringt.

Ein wesentlicher Teil der Kunden ist mittelständisch strukturiert, das heißt IMAP M&A Consultants AG nimmt die Interessen des Unternehmers oder der Unternehmerfamilien wahr, insbesondere wenn die Nachfolge zu regeln, strategische Beteiligungen zu suchen oder ein Verkauf durchzuführen sind. Zudem werden Konzerne oder Holdings beraten, die mittelgroße Töchter oder einzelne Geschäftsbereiche abgeben wollen. In allen Fällen ist eine internationale Aktivität zur Erzielung eines optimierten Ergebnisses Kern der Tätigkeit. Diese für den Kunden unerlässliche Internationalität gewährleistet IMAP M&A Consultants AG durch die IMAP Organisation, die in 34 Ländern mit über 650 Mitarbeitern erfolgreich aktiv ist und jährlich über 200 Transaktionen durchführt.

Kaufmandate erteilen zu einem hohen Anteil ausländische Investoren, die nach geeigneten Unternehmen für ihre europäischen oder deutschen Aktivitäten suchen. Neben dem eng mit dem Kunden abgestimmten Handling des Akquisitionsprozesses ist wesentlicher Teil der Tätigkeit die Überbrückung der kulturellen Unterschiede und die Herstellung der notwendigen Vertrauensbasis.

Für Finanzinvestoren mit Fokussierung auf den deutschen Mittelstand ist IMAP M&A Consultants AG der notwendige Transmitter oder Katalysator, um den Prozess zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Viele der projektverantwortlichen Mitarbeiter verfügen neben langjährigem Transaktions-Know-how über eigene Erfahrungen als Unternehmer, Geschäftsführer oder in anderer verantwortlicher Position in mittelständischen Unternehmen.

Rückfragen zu dieser Studie beantwortet der Projektverantwortliche Mathias Weidner von IMAP M&A Consultants AG gern telefonisch unter (0621) 32 86 - 41 oder per Mail an mathias.weidner@ma-consultants.com.





www.imap.com



IMAP M&A CONSULTANTS AG

Theodor-Heuss-Anlage 12
68165 Mannheim, Germany

Tel +49(0)621-32 86-0
Fax +49(0)621-32 86-100

info@ma-consultants.com
www.ma-consultants.com

Der Fotograf Horst Hamann wurde 1958 in Mannheim geboren und lebt seit 1989 in seiner Wahlheimat New York. Für den Bildband New York Vertical erhielt er nationale und internationale Auszeichnungen. 1999 ehrte ihn das Museum of the City of New York mit einer sechsmonatigen Einzelausstellung.