

Wie regle ich meine Nachfolge?

Unvorbereitete SHK Unternehmen verkaufen sich schlecht oder gar nicht

Ewald W. Schneider und sein Partner Uwe Wenzel – bisher vor allem durch ihre erfolgreichen Vertriebs- und Personalberatungsaktivitäten bekannt – haben ein weiteres wichtiges Betätigungsfeld entdeckt. Sie planen, Inhabern von SHK-Fachbetrieben beim Verkauf ihrer Unternehmen verstärkt unter die Arme zu greifen.

Ihr Ziel: Orientierungshilfe geben, um einen komplexen Prozess frühzeitig, professionell und aktiv gestalten zu können.

Die Voraussetzungen, mit dieser Dienstleistung für potenzielle Kunden erfolgreich zu sein, sind gut, denn der Verkauf eines Unternehmens ist ein aufwendiger Prozess. Ein schlüssiges Konzept zu entwickeln und eine angemessene Darstellung, beispielsweise durch Kaufpreisfestlegung, Werbemaßnahmen, Interessentenansprache und Bearbeitung, Fehlversuche, Neuansprache, Gesprächsrunden und Verhandlungen zu erreichen, nimmt oft Monate in Anspruch, und kaum ein Unternehmer kann diese Arbeit neben seiner Hauptaufgabe bewältigen.

Gut, wenn man dann auf professionelle Partner seines Vertrauens zurückgreifen kann, die diese Arbeit übernehmen, und darüber hinaus auch ihr Know-how zur Verfügung stellen und den Unternehmer und seinen Nachfolger bis zum Verkaufsabschluss begleiten. Dabei gilt es zunächst – insbesondere bei eigentümergeführten Unternehmen – das Bewusstsein zu schaffen, sich vor allem frühzeitig mit dem Thema „Nachfolgereglung“ auseinander zu setzen. Den Unternehmensberatern geht es dabei nicht darum, Nachhilfe zu geben, sondern sie wollen Orientierungshilfen anbieten, um einen komplexen Prozess frühzeitig und mit der notwendigen Professionalität aktiv gestalten zu können.

Unternehmen, in denen jährlich Nachfolger gesucht wer-

den, gibt es viele: Das Institut für Mittelstandsforschung spricht von rund 70.000 jährlich, und mehr als 600.000 Arbeitsplätzen sind von Nachfolgeregelungen betroffen. Nur bei 44 Prozent dieser Unternehmen ist die Nachfolge familienintern geregelt. Der Handlungsbedarf ist also groß. Aktuelle Hinweise auf verschiedenen Unternehmensbörsen haben zudem gezeigt, dass bundesweit ca. 1.600 Unternehmen allein im Ausbaugewerbe zum Verkauf stehen.

Fehler vermeiden

Neben dem meist unterschätzten zeitlichen Aufwand bei der Suche nach einem Nachfolger können viele weitere Fehler gemacht werden. Um Fehlerquellen zu nennen und zu verstehen, muss man sich das Besondere der Situation vor Augen führen. Nüchtern betrachtet handelt es sich beim Verkauf eines Unternehmens um eine Ware, für die es einen Markt gibt. Die erfolgreiche Vermarktung setzt ein entsprechend marktkonformes Verhalten voraus. Bevor aber die Verkaufsentscheidung steht, müssen viele Vorüberlegungen bereits abgeschlossen sein.

Genau hier wartet die erste Hürde. Viele Unternehmer zögern die Nachfolgeentscheidung hinaus oder können sich aufgrund ihrer Aufgabenfülle nicht noch zusätzlich um eine gezielte Nachfolge kümmern. Dabei ist die emotionale Kom-

ponente nicht zu unterschätzen: Oft handelt es sich um das Lebenswerk des Eigentümers, in das er seine ganze Kraft und Energie investiert hat. Ringt sich der Unternehmer schließlich zum Verkauf durch, tut er dies oft ohne Vorbereitung und lässt sich nur zu gern darauf ein, mit nur einem Kaufkandidaten zu verhandeln. Das ist definitiv zu wenig.

Scheitern die Verhandlungen, sind schon Monate vergangen und aus Enttäuschung sowie infolge hoher Arbeitsbelastung wird meist kein weiterer Versuch unternommen.

Die zweite große Fehlerquelle besteht darin, den zweiten Schritt vor dem ersten zu machen, denn der Erfolg einer Transaktion liegt stark in der Vorbereitung. Aber anstatt ein schlüssiges, vor allem für den potentiellen Käufer nachvollziehbares Angebot und Zukunftskonzept zu entwickeln, geht der wenig vorbereitete Unternehmer bereits mit Inseraten an die Öffentlichkeit.

Das Verständnis, dass ein Kaufinteressent oftmals seine ganzen Ersparnisse für die mögliche Übernahme investiert und sich mit dem Unternehmenskauf seine wirtschaftliche Existenz entwickeln und sichern möchte, scheint in vielen Fällen völlig ausgeblendet zu sein. Denn im Gegensatz zu den emotionalen Überlegungen und Entscheidungen des Verkäufers, handelt es sich beim Käufer um höchst rationale Entscheidungen auf der Grundlage eines nachvollziehbaren Businessplans.

Ergebnisse dieser Fehler sind erschreckend, denn aus Unternehmersicht sind der Erhalt und die positive Weiterentwicklung immer das oberste Ziel. Tatsache ist aber, dass bei jährlich



„Aus der Vielzahl von Projekten kennen wir die Situation der Unternehmer und wir verstehen auch die Zusammenhänge und Zwänge, weil wir den Markt kennen, betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse einbringen und anerkannte Verfahren der Unternehmensbewertung nutzen. Der entscheidende Vorteil bei uns ist die integrierte Betrachtung von Status Quo und Zukunft“, erläutert Ewald W. Schneider die neuen Aktivitäten.



„Unsere Leistung besteht, kurz gesagt, darin, gemeinsam mit dem Unternehmer einen »Roten Faden« zu entwickeln. Dabei begleiten wir unsere Mandanten fachlich und methodisch bei der Vorbereitung, Umsetzung und Abwicklung ihres Verkaufsvorhabens“, so Uwe Wenzel.

15 Prozent der Unternehmen, bei denen die Nachfolge geregelt werden muss, aufgrund einer fehlenden Lösung die Schließung der letzte Ausweg ist.

Befragungsergebnisse zeigen, dass mehr als die Hälfte der Unternehmer, die wenig vorbereitet die Verkaufsbemühungen starten, nach einem Jahr noch keinen Käufer gefunden haben. Bei lediglich fünf Prozent der Fälle wird ein Käufer gefunden, der den im Vorfeld ermittelten Preis auch letztendlich bezahlt hat.

Die Ursachen liegen auf der Hand. Der Verkaufsprozess wird einfach zu früh und unvorbereitet gestartet, wichtige Informationen liegen nicht vor und der alles entscheidende, realistisch und nachvollziehbare bezifferte Unternehmenswert ist nicht bestimmt.

Wenn sich Unternehmer dann externe Hilfe suchen, reduziert sich dies meist auf die Arbeit von Maklern und damit auf die reine Vermittlung von Interessenten, ähnlich wie man dies vom Immobilienmarkt kennt. Für eine erfolgreiche Unternehmenstransaktion sind derartige Leistungen aber völlig unzureichend.

Konkrete Unterstützung holen

Wichtig ist die Erkenntnis, dass der Verkauf eines Unternehmens, wie jedes andere Projekt, einem logischen Prozess folgt, der aus einer Strategie und Planungsphase, einer Kontakt- und Sondierungsphase, dem „Letter of Intent“ (Absichtserklärung), einer Analyse- und Verhandlungsphase, der Abschlussphase und Nachbereitungsphase besteht.

Der so gemeinsam erarbeitete „rote Faden“ wird dann von den Unternehmensberatern fachlich und methodisch bei der Vorbereitung, Umsetzung und Abwicklung des jeweiligen Verkaufsvorhabens be-

gleitet und hilft bei der Bewältigung des Spagats zwischen der hochemotionalen Bindung an das Lebenswerk und der Veräußerung der Ware Firma, die einen optimalen Preis erbringen soll.

Im Detail bedeutet dies, die Perspektive des Verkäufers und Käufers gleichermaßen im Auge zu haben. Deshalb gilt es, so früh wie möglich professionell in den Entscheidungsprozess einzusteigen und die Weichen bereits in der Orientierungsphase zu stellen. Die Bewertung des Unternehmens ist dabei ein zentraler Punkt.

Neben der Bewertung und Beurteilung durch einen Wirtschaftsprüfer, der aufgrund wirtschaftlicher Kennzahlen meist nach dem Ertragswertverfahren den Unternehmenswert bestimmt, wird auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bewertet: Erfolgsfaktoren werden kontrolliert und bewertet, daraus eine Auf-/Abwertung entwickelt und so noch einmal der vom Wirtschaftsprüfer ermittelte Basiswert nivelliert. Zudem wird auf Basis dieses Unternehmenschecks ein Businessplan für die nächsten drei Geschäftsjahre erstellt.

Die Vorteile dieser Vorgehensweise liegen auf der Hand: Die einmalige Kombination aus Vergangenheits- und Zukunftsbetrachtung bei der Unternehmensbewertung bietet potentiellen Käufern einen detailreichen und damit nachvollziehbaren Fahrplan für die nächste Zukunft.

KONTAKT

*Ewald W. Schneider
und Uwe Wenzel
Am Kanal 26
D-27624 Bad Bederkesa
info@shk-
unternehmensverkauf.de
www.shk-code.de
SHK-Code-Nummer: 105937*