

Betriebsübergabe: frühzeitige Planung sichert Arbeitsplätze

Im deutschen Mittelstand sind jährlich über 60.000 Arbeitsplätze durch unregelmäßige Nachfolgeverhältnisse gefährdet. Die Autoren Ewald W. Schneider und Uwe Wenzel zeigen, worauf es bei der Unternehmensnachfolge ankommt.

In nur 40 Prozent der Fälle stehen Familienmitglieder für die Nachfolge im mittelständischen Betrieb bereit. Will der Unternehmer, dessen Firma in den meisten Fällen sein Lebenswerk darstellt und dessen Fokus immer der Erhalt und die systematische Weiterentwicklung war, am Ende seiner aktiven Zeit nicht als Letzter das Licht ausmachen, muss er frühzeitig handeln.

Das Problem ist von Politik und Verbänden erkannt und es mangelt auch nicht an guten Initiativen, wie der Unternehmensbörse „next change“, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und führenden



Strategische Vorgehensweise beim Generationswechsel.

Handwerks- und Fachverbänden getragen werden. Dazu gibt es verschiedene Plattformen und Unternehmensver-

mittler, die behilflich sind, ein Unternehmen zu verkaufen. Leider setzen alle diese Initiativen an einem Punkt an, der bereits in der Mitte einer gut geplanten Nachfolgeregelung stehen sollte.

Dabei nimmt die Identifizierung und Einarbeitung eines Nachfolgers, dessen Etablierung sowie die gleichzeitige finanzielle, rechtliche und betriebswirtschaftliche Abwicklung des Nachfolgeprozesses nicht selten drei bis fünf Jahre in Anspruch.

In vielen Fällen denkt der Unternehmer viel zu selten über seine eigene Nachfolge nach und will zu spät oder überhaupt nicht von seinem Unternehmen ablassen, überschätzt den Wert seines Lebenswerkes, gibt neuen Ideen vor und während der Nachfolge keinen Raum und

redet seinem Nachfolger rein. Es wundert daher kaum, dass im SHK-Handwerk weniger als die Hälfte der Unternehmen in der nächsten Generation durch Familienmitglieder geführt wird.

Auch wenn es dem Eigentümer wegen der hohen emotionalen Bindung an sein Unternehmen schwer fällt, so ist die Übergabe eines Unternehmens ein Projekt und das Unternehmen selbst eine Ware, für die es einen Markt gibt. Die Regelung der Nachfolge bedeutet einen entsprechenden Zeitaufwand und die Bindung von persönlichen Kapazitäten.

Zu Beginn aller Überlegungen und Aktivitäten sollten sich Unternehmer deshalb schon zu einem frühen Zeitpunkt mit Fragen wie diesen auseinandersetzen:

Die Vorgehensweise

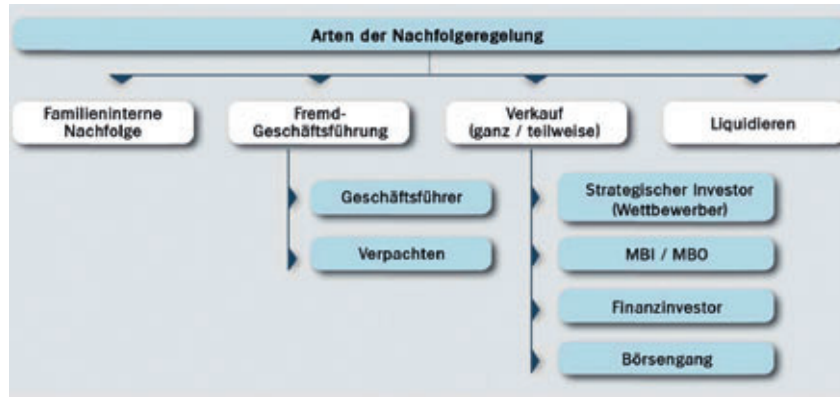
Ewald W. Schneider und sein Partner Uwe Wenzel verlagern ihre Dienstleistung im Wesentlichen auf die Zeit vor der Vermittlung. Sie legen besonderen Wert auf die Analyse und Entwicklung des zu verkaufenden Unternehmens, um eine hohe Verkaufsquote zu erzielen. Unvorbereitet bleiben etwa 80 Prozent der zu verkaufenden Unternehmen im Besitz des Alt-eigentümers. Oder der Verkaufsprozess zieht sich quälend lang über mehrere Jahre hinweg.

Schneider und Wenzel übernehmen nur einen Vermittlungsauftrag, wenn sie eine realistische Chance erkennen, das Unternehmen innerhalb von 365 Tagen veräußern zu können.

Die Handlungsempfehlungen aus der Analyse sind eine Unterstützung für den Verkäufer, sein Unternehmen fit für den Verkauf zu machen. Und für den Käufer ist das noch wichtiger. Er weiß, was konkret zu tun ist und wobei er möglicherweise externe Unterstützung benötigt.

Der Erfolg basiert auf mehreren Faktoren: Ein Baustein ist das Team von fünf Profis, die den Markt der Bewerber im Internet systematisch durchsuchen. Sie sprechen die Bewerber direkt an.

- ▶ Was will ich für mich selbst? Was für mein Unternehmen?
- ▶ Bin ich bereit loszulassen?
- ▶ Welche Vorstellungen habe ich für meinen Ruhestand?
- ▶ Wann soll eine Übergabe stattfinden?
- ▶ Kommt eine Tätigkeit als Mentor in Frage?
- ▶ Was muss ein Nachfolger mitbringen?
- ▶ Traue ich einem Familienmitglied/Mitarbeiter die Übernahme zu?
- ▶ Wie stehe ich zu externen Interessenten, Wettbewerbern, institutionellen Anlegern?
- ▶ Was ist mein Unternehmen wert, gefühlt und real? Neben der Fortführung des Unternehmens als Eigentümer (Einsetzen eines externen



Wenn sich der Unternehmer entschieden hat, sich von seinem Betrieb zu trennen, sollte er in der Lage sein, zwischen den aufgeführten Alternativen zu wählen.

Geschäftsführers) besteht die Alternative, das Unternehmen ganz oder teilweise zu veräußern. Neben der Übernahme durch eine Führungskraft aus dem Unternehmen (MBO) kommt der Verkauf an einen Wettbewerber (strategischer Investor) oder an einen Finanzinvestor in Frage. In der Praxis häufig ist das sogenannte Management Buy

In (MBI), bei der eine externe Führungskraft Unternehmensanteile erwirbt. Stehen Familienmitglieder als Nachfolger nicht zur Verfügung, bleibt meist nur der Verkauf als tragfähige Alternative. Doch damit betritt der Unternehmer ein für ihn völlig unbekanntes Terrain. Unternehmensverkauf ist nicht nur ein zeitaufwändiger Pro-

zess, er setzt auch ein stringentes Verhalten und ein schlüssiges Verkaufskonzept voraus. Die Festlegung eines auch für den Käufer nachvollziehbaren Kaufpreises ist schon eine Wissenschaft für sich. Und die Entwicklung und Durchführung von Werbemaßnahmen, die Ansprache von Interessenten und Vor-Auswahl, deren Be-

online!



online!

Zwischen den Ausgaben immer aktuell informiert bleiben.



aktuell

Der Online-Informationdienst für die SHK-Branche

Sie wollen über aktuelle Themen und Nachrichten aus der SHK-Branche sofort informiert werden und nicht erst bis zur nächsten Ausgabe der Si Informationen warten?



Dann abonnieren Sie noch heute unter www.si-informationen.de unseren kostenlosen 2-wöchentlich erscheinenden Newsletter.



Aktuelle Themen aus der SHK-Branche www.si-blog.de





Viele Kriterien müssen stimmen, wenn die Betriebsübergabe erfolgreich verlaufen soll.

arbeitung, Neuansprachen, Gesprächsrunden und Verhandlungen ist ein Vollzeit-Job. Aber auch Fragen wie: „Was ist in diesem Geschäft üblich? Was ist angemessen? In welcher Wettbewerbssituation befinde ich mich? Wie schätze ich den Kaufinteressenten ein? Was muss ich akzeptieren und hinnehmen?“ berühren Probleme, bei denen eine professionelle Begleitung hilft. Ewald W. Schneider und sein Partner Uwe Wenzel haben ein Konzept entwickelt, das die Perspektive des Verkäufers und Käufers gleichermaßen fokussiert. Dem Interesse des Verkäufers, einen

optimalen Verkaufspreis zu erzielen, steht der Fokus des Käufers gegenüber, sich gegebenenfalls mit seinen kompletten Ersparnissen seine wirtschaftliche Zukunft zu sichern. Die Bewertung des Unternehmens ist deshalb ein zentraler Punkt. Neben der

Bewertung und Beurteilung durch einen Wirtschaftsprüfer, wird auf Basis betriebswirtschaftlicher Verfahren die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bewertet. Auf Basis des Unternehmenschecks wird ein Businessplan für die nächsten drei

Geschäftsjahre erarbeitet. Diese Kombination aus Vergangenheits- und Zukunftsbetrachtung bei der Unternehmensbewertung stellt einen nachvollziehbaren Fahrplan für den potenziellen Käufer dar.

Die frühzeitige Entwicklung eines roten Fadens und die nachvollziehbare Bewertung des Unternehmens nicht nur auf Basis von Bilanzen sondern der täglich gelebten Praxis stellt für jeden Unternehmer eine starke Argumentations-Plattform bei Verkaufsverhandlungen dar. Der integrierte Ansatz, der über die Phase der Unternehmensübergabe hinausgeht, stellt auch für den Käufer ein tragfähiges Zukunftskonzept bereit. *Ewald W. Schneider/*

Uwe Wenzel

Kennziffer **006**

www.si-info.de ► Webcode **09006**

Die Autoren

Ewald W. Schneider, Mobil
0049-(0)171-3665482

Uwe Wenzel, Mobil
0049-(0)151-52442026

www.shk-unternehmens-
verkauf.de
www.ewald-w-schneider.de



Ewald W. Schneider



Uwe Wenzel

Unser Meilenstein der Messgeschichte

Integral-MK UltraMaXX

- ✓ einmalige Kombination von Ultraschall-technologie und Messkapselsystem
- ✓ einfacher Eich austausch
- ✓ enorm großer Messbereich (2 - 3.000 l/h)
EINER FÜR ALLE



JETZT IM HANDEL



Wasserzähler · Wärmezähler

www.allmess.de

Take the Original