

Die monatliche Serie zur „Unternehmensnachfolge“ im Newsletter **Crefo/INFO** von Creditreform Dresden

Teil 5: Nachfolge außerhalb der Familie: Wo und wie finde ich den passenden Nachfolger?

Leider treten immer weniger Kinder in die Fußstapfen ihrer Eltern und übernehmen das familieneigene Unternehmen. Eine familieninterne Nachfolgeregelung kann daher nicht durchgeführt werden.

Ist dies der Fall, sucht man im ersten Schritt unter den eigenen Mitarbeitern nach möglichen Nachfolgekandidaten. Was aber tun Sie als verantwortungsvoller Unternehmer, wenn auch diese Aktivitäten erfolglos bleiben und Sie nunmehr einen unbekanntem Dritten suchen müssen?

Wie und wo finde ich den geeigneten Kaufinteressenten?

Wie so häufig gibt es auf diese Frage nicht nur eine Antwort. Im letzten Beitrag haben wir erläutert, dass die Unternehmen grundsätzlich in zwei Kategorien eingeteilt werden können:

1. Kleinunternehmen mit **lokaler** Ausrichtung
2. Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) mit **überregionaler** Ausrichtung

Unser Augenmerk heute richten wir auf diejenigen Unternehmen, die **überregional** tätig sind. Hier ist die Aufgabenstellung bedeutend komplexer, da der potentielle Nachfolger in der Regel auch überregional, national, wenn nicht sogar international gesucht werden muss.

Geht man davon aus, dass der „Nachfolger-suchende“ Unternehmer ein möglichst gesundes Unternehmen mit positiven Zukunftsperspektiven übergeben möchte, sollte er seine ganze Kraft und Energie weiterhin dieser Aufgabe widmen. Es ist sein bisheriges Tagesgeschäft, von dem er erwiesenermaßen auch am meisten versteht.

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger gehörte bisher nicht zu seinen Kernaufgaben und wird sich ihm in dieser Form vermutlich auch nur einmal stellen. Da es sich jedoch um eine aufwändige und komplexe Aufgabe handelt, sollte er Experten-Know-how zuziehen. Es ist immer wieder erstaunlich, dass gerade dieser Umstand einigen Unternehmern große Mühe bereitet.

Bevor nach Kaufinteressenten Ausschau gehalten werden sollte, ist es sinnvoll, sich das „Nachfolger-suchende“ Unternehmen sehr genau und gründlich anzuschauen. Dies wird in folgenden Schritten getan:

1. Durchführung einer Unternehmensanalyse
2. Überprüfung der Preisvorstellung
3. Feststellen der zu ersetzenden Kernkompetenz
4. Erstabklärung des Nachfragepotentials

Bei der **Unternehmensanalyse** soll geprüft werden, ob sich das Unternehmen überhaupt in einem verkaufsfähigen Zustand befindet oder ob vorher gewisse Maßnahmen der Konsolidierung oder Umstrukturierung vorgenommen werden sollten. Es geht aber auch darum, die **Stärken** und **Schwächen** des Unternehmens zu erkennen, da ein Kaufinteressent sehr **unterschiedliche Kaufgründe** haben kann. So können für Kaufinteressenten folgende Punkte unterschiedlich wichtig sein:

1. der geographische Standort
2. die vorhandenen Produkte und Dienstleistungen
3. Synergieeffekte mit eigenem Unternehmen
4. die bewährten Absatz-, Kunden- und Lieferantenkanäle
5. die qualifizierten Fachkräfte, usw.

Die vorgenannten Kaufgründe werden ergänzt durch die individuellen Preisvorstellungen der Kaufinteressenten. Es ist daher wichtig, dass der „Verkäufer“ keine falschen, möglicherweise **illusorischen Preisvorstellungen** hat. Diese können den Verkauf eher **behindern** als fördern. Fundierte und belastbare Vorstellungen, kombiniert mit aussagekräftigen Unterlagen, erleichtern den Verkauf und verkürzen den Ablaufprozess bis zur Vertragsunterzeichnung.

Durch das Ausscheiden des bisherigen Unternehmers entsteht nicht nur eine personelle, sondern auch eine fachliche Lücke, die möglichst optimal geschlossen werden muss. Die Erstellung eines qualifizierten **Nachfolgerprofils** erleichtert die Nachfolgersuche sehr. Gleichzeitig sollten mögliche **Ausschlusskriterien**, welcher Art auch immer, festgehalten werden.

→ Dies alles bildet die **Grundlage** für eine möglichst effiziente und **qualifizierte Selektion** der Kaufinteressenten.

Wir werden immer wieder gefragt, über welche Kanäle und **auf welche Art und Weise** wir geeignete und qualifizierte **Kaufinteressenten kennen lernen**. So systematisch wie die Qualifikation des verkaufswilligen Unternehmers läuft auch die Suche, Qualifikation und Selektion der Kaufinteressenten ab. Es gilt somit nicht das Zufallsprinzip, sondern es steckt viel Kleinarbeit und eine konsequente, zielorientierte Vorgehensweise dahinter.

Investoren geben in der Regel nicht öffentlich bekannt, dass sie am Zukauf von Unternehmen interessiert sind. Diese Informationen erhält man über ein weit gespanntes und über Jahre aktiv aufgebautes Verbindungsnetzwerk, welches ständig gepflegt, auf- und ausgebaut wird. Investoren lassen sich auch nicht lange hinhalten. Besteht Investitionsbedarf, dann muss dies in absehbarer Zeit erfolgen. Ergänzt mit den Informationen aus unterschiedlichen virtuellen Plattformen und Direktkontakten durchlaufen grundsätzlich alle an einem Kauf Interessierte folgende **Qualifikationsstufen**:

1. Absicherung der Vertraulichkeit
2. Überprüfung der Ernsthaftigkeit
3. Überprüfung der geforderten fachlichen Kompetenz
4. Überprüfung der finanziellen Basis

Somit erfolgt eine umfassende und systematische **Prüfung** aller „harten“ **Faktoren** zu einem Zeitpunkt, an dem sich die beiden Parteien noch nicht kennen. Demzufolge lernen sich auch nur diejenigen kennen, bei denen diese wichtigen Faktoren übereinstimmen. So wird sichergestellt, dass die Information über den geplanten Eigentümerwechsel nur gezielt und sehr selektiv nach „außen“ erfolgt.

Nach der Prüfung der „harten“ Faktoren steht nunmehr die **Prüfung** des „**weichen**“ **Faktors** an. Dies wird anlässlich eines Erstgesprächs auf neutralem Boden vorgenommen. Zwei Personen, die sich vermutlich das erste Mal in ihrem Leben begegnen, lernen sich kennen. Anlässlich dieses Erstgesprächs geht es noch nicht darum, Bilanzen auszutauschen und Betriebsgeheimnisse preiszugeben. Stattdessen berichten beide Partner von ihrem beruflichen Werdegang und ihrem gegenseitigen Interesse, das Vorhaben möglichst erfolgreich zu Ende zu bringen. Eine sehr gute Gelegenheit zu prüfen, ob die „Chemie“ stimmt und eine ausreichende Vertrauensbasis vorhanden ist, um die Gespräche zielorientiert weiter zu führen.

Die **Regelung der Unternehmensnachfolge** ist eine klare **unternehmerische Aufgabe**. So wie laufend neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt, neue Absatzkanäle geschaffen, Kunden gepflegt und ausgebaut oder Mitarbeiter qualifiziert werden, sollte auch die Regelung der eigenen Nachfolge zu den „normalen“ Aufgaben eines Unternehmers gehören. Allerdings, und das ist vermutlich der entscheidende Unterschied, stellt sich diese Aufgabe einem Unternehmer nur einmal im Leben!

Die potentiellen Nachfolger wollen genau so vertraulich behandelt werden wie die „Nachfolger-suchenden“ Unternehmer. Beide wollen nicht öffentlich bekannt und herum gereicht werden. Die Sicherung der Vertraulichkeit ist für beide Seiten in der Regel sehr wichtig und zentral. Damit sich aber möglichst die Richtigen kennen lernen können, bedarf es eines speziellen Zusammenschlusses von Fachleuten.

In Sachsen hat sich speziell für dieses Thema das „Netzwerk Unternehmensnachfolge“ gebildet, ein Zusammenschluss verschiedenster Organisationen, Verbände und Fachexperten. Eines der Mitglieder, das Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft, organisiert zusammen mit weiteren Fachexperten regelmäßige Unternehmersprechtage, an denen betroffene Unternehmer zu einem ersten kostenlosen und unverbindlichen Gespräch eingeladen werden oder sich anmelden können. Die Gespräche sollen dazu dienen, Ihnen als Unternehmer mögliche Lösungswege aufzuzeigen und rechtzeitig auf Hindernisse aufmerksam zu machen.

Anmeldungen zu diesen Gesprächen sind möglich unter:
Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft, Rudolf-Walther-Str. 4, 01156 Dresden
(Anmeldung ist erforderlich unter: Tel. 0351 42 50281, Hr. Buhl)

Mehr Informationen finden Sie auch unter: www.netzwerk-unternehmensnachfolge.eu

Autoren: Ulf Herfurth, Peter S. Kaul, Unternehmenskontor für Deutschland GmbH

Im nächsten Newsletter **Crefo/INFO** widmen wir uns dem Thema:
„Unternehmensnachfolge: **Vertraulichkeit oder Basar**, was ist mir wichtig?“

Interesse und noch kein Newsletterabonnent? Dann einfach kostenfrei anmelden unter:
www.crefoinfo.de

Creditreform

Der Verein Creditreform wurde 1879 gegründet, um seine Mitglieder vor „schädlichem Credit geben“ zu schützen und so Forderungsausfälle zu vermeiden. Heute sind wir Marktführer in Deutschland und Europa und organisieren neben Wirtschaftsauskünften u.a. auch Seminare und Konjunkturanalysen. Bundesweit arbeiten in 130 Büros ca. 4.000 Mitarbeiter.

In Dresden betreuen 43 Mitarbeiter ca. 1.450 Firmenkunden im Postleitzahlgebiet 01.

Weitere Informationen unter: www.dresden.creditreform.de