



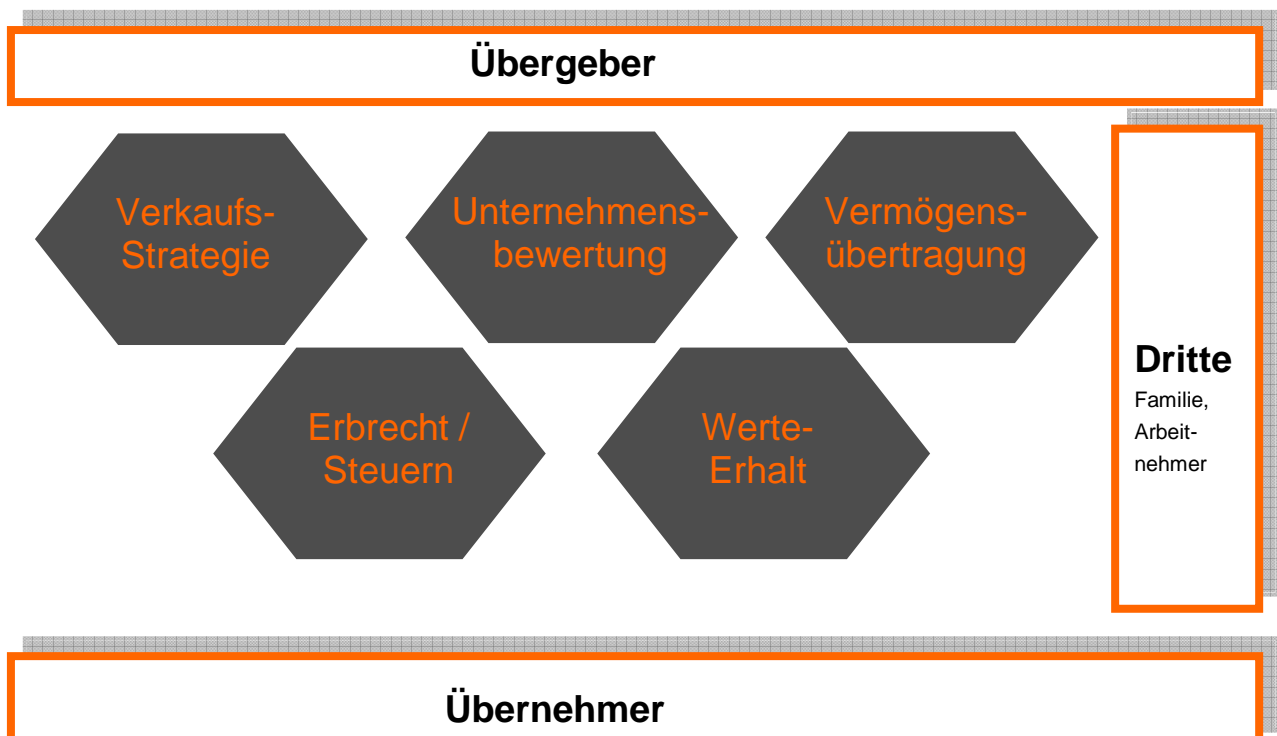
Nachfolge/Unternehmensverkauf

von Dipl.-Kfm. Andreas Laux, Geschäftsführer der RKW Rheinland-Pfalz

Ausgangslage

Die Nachfolge ist - wirtschaftlich betrachtet - eine völlig normale unternehmerische Entscheidung. Die Nachfolge ist - persönlich betrachtet - eine der folgenschwersten Entscheidungen. Gilt es doch neben dem rein technischen Verkaufsablauf und der Kaufpreiserzielung insbesondere, das Lebenswerk in geordneten Bahnen zu übergeben und geschaffenen Arbeitsplätze zu erhalten. Der Standardansatz des Abwartens in Verbindung mit einer halbherzigen Suche ist daher zwar verständlich, erhöht jedoch signifikant das Risiko, dass das Unternehmen **unter Wert** verkauft werden oder nicht mehr veräußert werden kann und **liquidiert** werden muss.

Die Nachfolge selbst unterliegt dabei einem bestimmten **>Ablauf**, der beeinflusst werden kann. Der Erfolg einer Nachfolge ist also letztlich das Ergebnis, wie gut das Management dieses Prozesse und insbesondere der **> kritischen Größen** gelungen ist. Dies setzt sowohl Wissen über Prozesse als auch Methodenerfahrung zwingend voraus. Auf Grund der Einzigartigkeit des Ereignisses und hieraus bedingter, fehlender eigener Erfahrung sind die Dienstleistungen eines externen Spezialisten zwingend erforderlich, auch vor dem Hintergrund einen möglichst hohen Verkaufspreis zu erzielen. Die Auswahl des Beraters gestaltet sich jedoch regelmässig schwieriger als erwartet, denn bereits die bloße Kontaktaufnahme birgt mit jedem weiteren Gespräch das Risiko des unerwünschten Informationsabflusses. Zum anderen stellt sich neben der Frage der Übervorteilung auf einem unbekanntem Terrain die Frage, ob und wie die zahlreich abgegebenen Versprechen der Anbieter überhaupt eingelöst werden können.



Ablauf



Kritische Größen / häufige Fehler

- > **keine Prozesskenntnis * fehlendes Übergabekonzept * unrealistische Verkaufspreisvorstellungen**
- > Unterschätzen des Zeitaufwands
- > wenig geeignete Aufbereitung & Dokumentation
- > Mangelnde Ehrlichkeit in der Kommunikation, sowie Zurückhaltung von Informationen
- > Falsche Beurteilung rechtlicher, finanzieller und steuerlicher Fragen
- > fehlende Fachqualifikation/ Branchenkenntnis und Vermögen potenzieller Übernehmer
- > Überbewertung der eigenen Person des Übergebers und Marktwert des Unternehmens

Empfehlungen

> frühzeitiger Beginn ermöglicht die Wahl des richtigen Verkaufszeitpunktes

Warten Sie nicht bis Sie erheblich unter Zeit- und Verkaufsdruck stehen. Bereiten Sie die Nachfolge möglichst langfristig vor z.B. durch den internen Aufbau geeigneter Nachfolger, durch werterhöhende Massnahmen und eine solide Dokumentation. Falls kein interner Nachfolger identifiziert werden kann, ermöglicht Ihnen eine langfristige Vorbereitung den Verkauf zum richtigen Zeitpunkt. Dieser ist insbesondere dann relevant, wenn Ihnen die Erzielung eines möglichst hohen Verkaufserlöses wichtig ist. Verkaufen Sie das Unternehmen daher möglichst in einer Zeit, in der das Unternehmen besonders gut aufgestellt ist und nicht, wenn bereits ein allgemeiner Einbruch innerhalb der Branche erwartet wird.

> Methoden und Zeitpunkt

Eine Firmenbewertung sollten Sie erst dann vornehmen, wenn Sie die Übergabe auch tatsächlich angehen wollen. Eine veraltete Bewertung nutzt ebenso wenig, wie eine Firmenbewertung, die nicht mit anerkannten Methoden durchgeführt wird. In Verbindung mit dem Verschweigen wichtiger Informationen führt Sie lediglich zu einem Verlust Ihrer Glaubwürdigkeit.

> Werterhöhende Massnahmen im Vorfeld zahlen sich besonders aus

Gerade wer den idealen Zeitpunkt verpasst hat, sollte Massnahmen einleiten, die den Wert des Unternehmens steigern. Aber nicht nur die Substanz allein entscheidet. Wie auch bei einem Gebrauchtfahrzeug wirken ordentliche, saubere und klar strukturierte Unternehmen deutlich attraktiver und erzielen einen höheren Preis.

> Auswahl der Kooperationspartner mit Sorgfalt durchführen

Nehmen Sie die Auswahl Ihres Partners mit Sorgfalt vor. Seriöse Partner werden Sie weder zu einer Entscheidung, noch zu irgend einer vorschnellen Unterschrift drängen, die lediglich den Zweck hat Sie vertraglich zu binden. Vorkassenleistungen sollten Sie generell ablehnen. Seriöse Partner vertreten nur die Interessen einer Partei – sofern es sich nicht um eine reine Moderatorenrolle handelt, bei der sich Übergeber und Übernehmer bereits weitgehend einig sind. Angebliche „riesige Datenbanken“ sind noch kein Indikator für eine erfolgreiche Vermittlung, zufriedene Unternehmer, die bereits übernommen haben schon. Üblich sind vielmehr eine gewisse Anzahl an Tagewerken (ca. 5-10) für eine fundierte Unternehmensbewertung, sowie eine erfolgsbezogene Vergütung für die Nachfolgervermittlung.

Vorsicht !

Die Firmennamen wechseln regelmäßig, die Methoden bleiben ähnlich. Eine Methode funktioniert z.B. wie folgt: Sie erhalten ein Schreiben oder auch ein Mailing mit dem Tenor, dass ein Nachfolger für Ihr Unternehmen bereits gefunden sei. Im Anschluss erfolgt eine überschlagsartige „Unternehmensbewertung“. Das durch geschulte Vertriebler erläuterte Ergebnis suggeriert, dass ein sehr hoher Verkaufspreis erzielbar ist. Bezogen auf den angeblichen Kaufinteressenten, der abzuspringen droht, „schnappt“ der gutgläubige Unternehmer zu. Nach Ausgleich der Vorkasse (zwischen 2.0 - 20.0 €) folgen keine weiteren, nennenswerten Leistungen; ein Deal kommt nicht zu Stande. So simpel diese oder ähnliche Methoden auch anmuten, so geschickt wurden selbst gestandene Unternehmer getäuscht.

Ein ehemaliger Vorstand der auf die Vermittlung von Unternehmensverkäufen spezialisierten Targas AG, Frankfurt, (Eröffnung des Insolvenzverfahrens für die Rechtsnachfolgerin targas GmbH, AG Düsseldorf: 3.9.2010) hat aus seiner Sicht in der ZDF-Reihe WISO vom 26.5.2008 in einem Beitrag zu Unternehmensverkäufen zu der Formulierung von Akquiseschreiben erklärt: „Es war uns bis Dato nicht bewusst, dass unsere Schreiben in der Formulierung, wie wir sie formulieren, dazu führen können, dass ein Unternehmer glaubt, es gebe Kaufinteressenten für ihn persönlich. Also gerade im kleinen Mittelstand ist mir das nach wie vor ein Rätsel. ...“