

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Mit klarer Methodik zum Ziel

Über 85 Prozent aller Betriebe der Oberflächentechnik werden vom Inhaber selbst geführt. Jedes Jahr müssen in Deutschland, wegen fehlender oder zu später Unternehmensnachfolge, rund 7000 Unternehmen schließen. Wie lässt sich das ändern? Wir befragten dazu den Unternehmensberater Bernd Rüegg.

JOT: Herr Rüegg, ist die Übergabe des eigenen Unternehmens an die nächste Generation in der Familie heute noch der Normalfall?

Rüegg: Weniger als 50 Prozent aller Firmen werden heute noch in der Familie übergeben. Das heißt mehr als 50 Prozent sind auf eine „familien-externe“ Nachfolgeregelung angewiesen. Die „familien-externe“ Nachfolgeregelung wird damit zum Regelfall.

JOT: Wenn das die Zukunft ist, welche theoretischen Optionen hat ein Unternehmer für seine Nachfolge?

Rüegg: Es gibt drei mögliche Ansätze für die Übergabe. Das ist erstens der Verkauf an Existenzgründer, das so genannte Management-Buy-In (MBI), zweitens der Verkauf an einen oder mehrere Firmenmitarbeiter, das Management-Buy-Out (MBO) sowie drittens der Verkauf an ein anderes Unternehmen, das wäre dann Business-To-Business (B2B). Jede dieser Lösungen ist emotional für einen Unternehmer sicher keine Wunschlösung. Aber jede kann rational sein und unausweichlich ist die Übergabe irgendwann ohnehin.

JOT: Finden sich überhaupt Kandidaten für eine familien-externe Nachfolgeregelung?

Rüegg: Der oft verkündete Mangel an Nachfolgern ist objektiv gesehen Quatsch. Es gibt deutlich mehr potenzielle Nachfolgekandidaten als Angebote am Markt. Sicher ist das im Einzelfall auch von der Attraktivität des Unternehmens selbst abhängig. Im Grundsatz liegt das Problem jedoch bei den

Unternehmern selbst, die keine oder inhaltlich und preislich völlig unattraktive Angebote machen. Für im Markt gut positionierte Firmen mit einem vernünftigen Verkaufskonzept und einem realistischen Preis findet sich immer ein qualifizierter Nachfolger.

JOT: Welche Probleme sind zu meistern, damit die familien-externe Nachfolge funktioniert?

Rüegg: Etwa 98 Prozent aller Unternehmer haben noch nie eine, geschweige denn ihre eigene Firma verkauft und sind sich über die Methodik und die Komplexität eines solchen Projektes vorab nicht im Klaren. Familien-externe Unternehmensnachfolgen sind hochkomplexe Prozesse aus methodischen, finanziellen, steuerlichen, verhandlungsstrategischen, rechtlichen und emotionalen Einzelkomponenten. Oft erstrecken sich die Übergaben über mehr als zwei bis drei Jahre. Oft laufen die Verhandlungen über viele Monate hinweg parallel in mehreren Stufen. Selbst für einen Profi, der Erfahrungen mit der Materie hat, kommen da leicht 45 bis 90 Arbeitstage zusammen. Daneben noch das unternehmerische Tagesgeschäft adäquat abzuwickeln, überfordert die meisten Unternehmer zeitlich und methodisch.

JOT: Welche Vorgehensweise empfehlen Sie einem übergabewilligen Unternehmer?

Rüegg: Ein erfolgreicher Unternehmensverkauf läuft immer nach einer klaren Methodik ab. Da sind erstens die Bestandsaufnah-



„Mehr als 50 Prozent der mittelständischen Betriebe sind auf eine familien-externe Nachfolgeregelung angewiesen.“

Bernd Rüegg

me der Unternehmensdaten und -zahlen sowie die persönlichen Vorstellungen zur Übergabe/Übernahme festzuhalten. Zweitens sollte ein schriftliches Verkaufsangebot erfolgen und eine gründliche Unternehmensbewertung. Erst danach sollte als dritter Schritt die aktive Suche und Vorauswahl von geeigneten Übernehmern einsetzen. In Block vier des Aktionsschemas sollten die Gespräche und Verhandlungen mit geeigneten Übernehmern geführt werden, und es sollte eine Endauswahl erfolgen. Fünfter Punkt wäre dann die Unternehmensprüfung und die Kaufabsichtsvereinbarung. Wenn das alles stimmt, geht es an das Einholen der gegebenenfalls erforderlichen Finanzierung und ans Erstellen der Kaufverträge.

Wer diese Methodik nicht einhält, erhöht fast immer deutlich den Gesamtaufwand. Außerdem sinken gleichzeitig die Chancen auf einen wirtschaftlich erfolgreichen und zeitnahen Verkauf. Bedenken Sie: In der Regel werden 50 bis 100 vorausgewählte Interessenten aktiv aber anonym gesprochen, mit 5 bis 10 Interessenten vorverhandelt und mit zwei bis drei Interessenten ernsthaft endverhandelt. Erst dann passt statistisch final der Deckel zum Topf und das Unternehmen findet seinen qualifi-

zierten Nachfolger. Die Erfolgsquote eines Unternehmensverkaufs ist damit sehr nachhaltig von Aufwand und Qualität in der Vorbereitung und Umsetzung abhängig. Sehr oft werden die Verkaufsbestrebungen seitens des Käufers oder des Verkäufers abgebrochen, wenn nicht zeitnah ge- und verhandelt wird. Ohne einen qualifizierten Berater für Unternehmensnachfolge ist das für die meisten Unternehmensverkäufer weder zeitlich noch mental alleine „abzuarbeiten“.

Als Berater entlasten wir den Unternehmer von rund 80 Prozent aller zeitlichen und sachlichen Arbeiten. Über 90 Prozent aller unserer Projekte zum Unternehmensverkauf werden binnen 6 bis 24 Monaten erfolgreich abgeschlossen.

Bernd Rüegg, Unternehmensberater mit Schwerpunkt Unternehmensnachfolgen im Mittelstand, Biebergemünd, www.concess-rhein-main.de

ationell und zuverlässig - das SATA®- Programm für die Industrie!

So geht Erfolg in Serie!

SATA-Systeme zur Serienbeschichtung

Mit dem kompletten Programm für die Nasslackierung bietet SATA professionelle Geräte von der Becherpistole, über materialversorgte Systeme wie Farbdruckgefäße und Membranpumpen bis hin zu leistungsstarken Kolbenpumpen.

- Robust und zuverlässig mit hoher Lebensdauer
- Optimale Anpassung an die geforderte Oberflächenqualität durch HVLP-, Hochdruck- und Spray Mix-Zerstäubungssysteme
- Wirtschaftlich und rationell
- Einfache Handhabung

Fragen Sie Ihren SATA-Fachhändler oder direkt bei uns!



SATA® spray mix™
Kolbenpumpen für die besonders rationelle Verarbeitung von Großmengen



SATAjet® 1000 K
Moderne Transfertechnologien als HVLP- und RP-Pistolen



SATA® vario top spray™
Doppelmembranpumpe zur Kombination mit HVLP- und RP-Kesselpistolen