

## **Den eigenen Betrieb vermarkten !**

In Deutschland müssen pro Jahr rund 75.000 Unternehmen an einen Nachfolger übergeben werden. In Nordrhein-Westfalen sind es nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) jährlich rund 18.000 Unternehmen, die von der Unternehmensnachfolge betroffen sind.

Zunehmend sind es Mitarbeiter oder externe Kandidaten, die den Betrieb übernehmen müssen, da sich kein geeigneter Nachfolger innerhalb der Familie findet.

Die Suche nach einer Lösung für die Unternehmensnachfolge wird für den Unternehmer zu einer Marketingaufgabe. Plötzlich muss er nicht nur seine Produkte und Dienstleistungen verkaufen, sondern sein gesamtes Unternehmen anbieten und an den passenden Nachfolger oder die passende Nachfolgerin bringen.

Diese Aufgabe stellt viele Unternehmer vor Probleme. Der Verkauf eines Unternehmens erfordert eine umfassende Vorbereitung. Will man den Verkauf erfolgreich abwickeln, so kostet dies nicht nur Zeit, sondern auch Geld. Erschwerend kommt hinzu, dass der Unternehmer sein Unternehmen in der Regel nur einmal im Leben verkauft. Daher fehlen ihm entsprechende Erfahrungswerte.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Regelung der Unternehmensnachfolge ist die richtige und frühzeitige Vorbereitung sowie ein möglichst offensiver Umgang mit der Thematik.

Anfangen sollte der abgebende Unternehmer zunächst bei sich selbst. Welche Zielsetzungen werden mit der Übergabe verfolgt? Dient der Verkauf des Unternehmens in erster Linie der Sicherung der Altersversorgung? Geht es um den Erhalt des Unternehmens und der Arbeitsplätze? Will der Unternehmer aus der Haftung für

das Unternehmen heraus? Oder - spielen andere Zielsetzungen eine Rolle?

Mit der Frage nach den Zielen verbindet sich die Frage, welcher zeitliche Rahmen für die Übergabe des Unternehmens zur Verfügung steht. Erst wenn die Zielsetzungen und die Rahmenbedingungen geklärt sind, kann man die passende Strategie für die Übergabe entwickeln.

Die Suche nach einem Nachfolger bzw. Käufer für das Unternehmen ist stark von der Zielsetzung abhängig. Will der abgebende Unternehmer einen hohen Verkaufspreis erzielen, wird er eine Zielgruppe mit möglichst zahlungskräftigen Käufern (Investoren, Unternehmen der eigenen oder verwandter Branchen, etc.) ansprechen, die ggf. nur an Einzelteilen des Unternehmens (Kundenstamm, Anlagen, Maschinen, Immobilien) interessiert sind. Kommt es auf den Erhalt des gesamten Unternehmens an, wird er in erster Linie eine Zielgruppe mit besonders qualifizierten Kandidaten aussuchen, die den Erhalt des Unternehmens auch in Zukunft gewährleisten können. Die technischen, kaufmännischen, persönlichen und unternehmerischen Fähigkeiten der potenziellen Nachfolger / innen spielen dabei eine besondere Rolle.

Um das Unternehmen erfolgreich verkaufen zu können, kommt es im wesentlichen auf die Wünsche der möglichen Zielgruppen an. Nur was dem „Käufer“ gefällt und seinen Bedürfnissen entspricht, lässt sich verkaufen. Das Produkt ist entscheidend! Doch welche Faktoren und Eigenschaften machen das Unternehmen für einen Käufer attraktiv?

Einen Kaufanreiz stellt zum Beispiel das im Unternehmen gebündelte Know-how dar. Dies kann sich in technischer Hinsicht in Patenten bzw. einem gut eingespielten Produktionsprozess widerspiegeln oder sich im kaufmännischen Bereich in einem guten Marktzutritt und einem großen Kundenstamm ausdrücken.

Faktoren, die damit zusammenhängen, sind die Ausstattung mit Anlagen und Maschinen sowie die Personalstruktur des Unternehmens.

Die Maschinen sollten einem aktuellen Stand entsprechen, flexibel einsetzbar sein und auch zukünftigen Aufgaben und Ansprüchen genügen. Ein veralteter, wartungsintensiver Maschinenpark und ein entsprechender Investitionsstau im Unternehmen wirkt sich hingegen negativ aus.

Die Mitarbeiter des Unternehmens sollten über die entsprechenden Qualifikationen verfügen und flexibel einsetzbar sein. Wichtig ist, dass sie durch eine effektive Unternehmensorganisation unterstützt werden, die den Betriebsablauf fördert und dafür sorgt, dass der Betrieb auch in schwierigen Situationen und bei Engpässen handlungsfähig bleibt.

Zum Unternehmenserfolg trägt die Branche und der Auftritt des Unternehmens am Markt wesentlich bei. Ein Markt mit Entwicklungspotenzial, ausgereifte Produkte und Dienstleistungen, ein gutes Marketing sowie ein guter und erweiterungsfähiger Kundestamm machen ein Unternehmen besonders attraktiv.

Der Erfolg des Unternehmens sollte sich in entsprechenden Umsätzen und Erträgen niederschlagen. Diese sollten nachhaltig, d. h. langfristig stabil bleiben. Gerade der langfristig gesicherte Ertrag des Unternehmens ist der Faktor, der den Wert des Unternehmens maßgeblich bestimmt.

Im Zuge einer genauen Betrachtung des Unternehmens muss geklärt werden, welche der genannten Bereiche dem geforderten Stand bereits entsprechen und wo es darüber hinaus noch Handlungsbedarf gibt. In vielen Fällen muss das Unternehmen erst auf die Nachfolge vorbereitet, d. h. in technischer, personeller und betriebswirtschaftlicher Hinsicht „fit“ gemacht werden. In der Regel wird man dazu auf externe Hilfe zurückgreifen müssen. Hierfür ist ein entsprechender zeitlicher und finanzieller Rahmen vorzusehen.

Je nachdem wie sich die aktuelle Situation und die Rahmenbedingungen darstellen, wird man an dieser Stelle einen Abgleich zwischen den eigenen Zielsetzungen, dem Potenzial des Unternehmens und den zur Verfügung stehenden Zielgruppen bzw. Käufern vornehmen müssen. Ist das selbst gesteckte Ziel erreichbar oder müssen Alternativen gesucht werden? An dieser Stelle sind statt des Verkaufs auch Alternativen wie die Verpachtung des Unternehmens, die Verrentung des Kaufpreises, die Aufgabe des Unternehmens und der Verkauf in Einzelteilen zu prüfen.

Zur Vorbereitung der Käufersuche und Vermarktung des Betriebs sollten aussagekräftige Unterlagen erstellt werden. Die wichtigsten Daten und Fakten werden dabei in einem Exposé zusammengefasst. In diesem Zusammenhang sollte noch einmal festgelegt werden, wer als Käufer in Betracht kommt. Die Unterlagen können anschließend gegen Abgabe einer Vertraulichkeitserklärung an Interessenten weitergegeben werden.

Sind die Voraussetzungen geklärt, sollte der Unternehmer aktiv in die Vermarktung des eigenen Unternehmens eintreten. Die Schaltung von Anzeigen in Kammer- und Unternehmensbörsen sowie in (Fach-) Zeitschriften ist eine Möglichkeit, die Einschaltung von spezialisierten Unternehmensberatungen und die direkte Ansprache potenzieller Käufer eine andere.

Die aktive Suche nach einem Käufer ist nicht einfach. Der Suchprozess nimmt ebenfalls Zeit in Anspruch. Mit der richtigen Vorbereitung und einer gezielten Vorgehensweise lässt sich die Suche nach einem geeigneten Käufer bzw. Nachfolger jedoch deutlich verkürzen und optimieren.

Der Weg zum erfolgreichen Verkauf des Unternehmens ist schwierig und muss mit entsprechender Umsicht angegangen

werden. Die GWS bietet betroffenen Unternehmern Hilfestellung bei der Regelung der Nachfolge an. Neben einer vertraulichen Erstberatung gibt die GWS auch Hilfestellung bei der Gestaltung des Nachfolgeprozesses im Unternehmen. Bei Fragen wenden Sie sich direkt an:

**Reiner Walter**

**Tel.: 02352 / 92 72 16**

**Fax: 02352 / 92 72 20**

**E-Mail: [walter@gws-mk.de](mailto:walter@gws-mk.de)**