

Der Generationswechsel (IV) – Unternehmensprofile für den Verkauf

Jeder Unternehmer muss bei seinem Vorhaben, die Unternehmensübergabe rechtzeitig und umfassend zu planen, damit rechnen, dass die eigenen Kinder den Betrieb nicht übernehmen wollen oder können. Die klassische Lösung in einem solchen Fall ist der Verkauf des Unternehmens an einen familienexternen Nachfolger. Doch wo findet sich ein geeigneter Nachfolger? Am einfachsten sucht der Unternehmer zunächst im eigenen Umfeld – unter Umständen ist sogar unter den eigenen Mitarbeitern jemand, der sich für eine Unternehmensnachfolge interessiert. Doch nicht jeder fähige Mitarbeiter ist auch ein guter Unternehmer oder möchte gar ein Unternehmen kaufen. Der Gang an eine Unternehmensbörse bleibt dann als vielversprechende Perspektive über. Hier sind zunächst die NRW-weite Börse der GO-Online (www.go-online.nrw.de) und die bundesweite Börse der Gemeinschaftsinitiative CHANGE/CHANCE (www.change-online.de) eine wichtige Adresse. Hier hat der Übergeber die Möglichkeit, sein Unternehmen anonym im Internet zu präsentieren.

Im Märkischen Kreis wird dieses überregionale Angebot durch die Nachfolgebörse der Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH (GWS) ergänzt. Diese Börse ist unter der Adresse www.gws-mk.de zu erreichen und enthält Angebote und Gesuche von Unternehmen und potentiellen Nachfolgern aus dem Märkischen Kreis.

Doch auf welchem Weg Übergeber und potentieller Nachfolger auch zueinander finden – in einem ersten Gespräch muß der Unternehmer dem Interessenten seinen Betrieb vorstellen können. Er benötigt dafür oftmals mehr Informationen, als ihm spontan einfallen. Außerdem soll die Präsentation möglichst attraktiv sein und neugierig auf den Betrieb machen. Ein professionelles Unternehmensprofil, das die Stärken und Schwächen des Unternehmens angemessen gewichtet und wiedergibt, ist deshalb das geeignete Mittel für die ersten Verhandlungen zwischen Unternehmer und Nachfolger.

Eine solche Beschreibung eines Unternehmens umfaßt sowohl qualitative als auch quantitative Faktoren. Zu den qualitativen Eckdaten eines Betriebs zählen beispielsweise:

- **Historie:** Welchen Weg hat das Unternehmen seit der Gründung genommen? Es gilt, die Meilensteine zu beschreiben, die das Unternehmen geprägt und zu dem gemacht haben,

was es heute ist. Tradition und Wandel charakterisieren gleichermaßen den im Laufe der Jahre erworbenen Ruf des Betriebs.

- **Betriebsfläche:** Die Angaben zur Betriebsfläche vermitteln einen ersten Überblick über die Größe und die funktionale Einteilung des Unternehmens. Erweiterungs- und Ausbaumöglichkeiten können für die Nachfolgerin oder den Nachfolger eine wichtige Entscheidungsgrundlage bei einer Übernahme sein. Wesentlich sind außerdem die Eigentumsverhältnisse der Grundstücke und Gebäude bzw. die Restlaufzeit von Miet- oder Pachtverträgen.
- **Stellung im Markt:** Wo steht das Unternehmen im Markt? Wo liegen die Vorteile seiner Produkte und Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb? Es sollte deutlich werden, ob das geschäftliche Umfeld attraktiv ist oder ob Marktanteile hart erkämpft werden müssen. Vor allem klare Wettbewerbsvorteile, die das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz hat, sollten anschaulich dargelegt werden.
- **Kundenstruktur:** Die Nachfrage nach den Leistungen und Produkten des Unternehmens muss auch in Zukunft gesichert sein. Eine Charakterisierung der bestehenden Geschäftsbeziehungen und eine Beschreibung der Kundenstruktur geben dem potentiellen Übernehmer Aufschluss über seine Perspektiven.
- **Sitz:** Die Standortbedingungen eines Betriebs sind in der Regel nur wenig beeinflussbar. Auch für den potentiellen Nachfolger stellen sie weitgehend fixe Rahmenbedingungen dar, die sich auf die Kosten und den Umsatz auswirken können. Wichtig für den potentiellen Nachfolger ist die Kenntnis der Standortfaktoren, die besonders großen Einfluss auf das Unternehmen haben.
- **Mitarbeiterstruktur:** Die Mitarbeiter eines Unternehmens tragen in hohem Maße zum Betriebserfolg bei. Ganz besonders in der Anfangsphase ist eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger auf deren Erfahrung und unternehmensspezifisches Wissen angewiesen. Einzelne wichtige Angestellte, die mit besonderen Aufgaben betraut sind, sollten gesondert erwähnt und in ihrer Kompetenz beschrieben werden.

- **Sonstiges:** Weist die Struktur des Unternehmens sonstige Besonderheiten auf, die unter den bisher genannten Kategorien vielleicht noch nicht erwähnt wurden, bei der Übergabe aber von wesentlicher Bedeutung sind? Erfaßt werden sollten alle ergänzenden Informationen, die nach Meinung des Unternehmers zum Profil dieses speziellen Unternehmens dazugehören.

Die zweite wichtige Informationsquelle eines Unternehmensprofil sind die quantitativen Faktoren. Hierzu zählen die Gewinn- und Verlustrechnungen sowie die Bilanzen. Und auch wenn viele Unternehmer zögern, diese Zahlen preiszugeben – der potentielle Nachfolger muss sie doch kennen, um sich ein umfassendes Bild vom Unternehmen machen zu können. Eine höhere Sicherheit schafft hier eine Geheimhaltungserklärung des Nachfolgers, der sich damit verpflichtet, absolutes Stillschweigen über die erhaltenen Informationen zu bewahren. Bei Zuwiderhandlung ist die Zahlung einer hohen Geldstrafe fällig.

Ausführlicher erläutert werden sollten:

- **Gewinn- und Verlustrechnungen:** Welche Rendite wurde in den letzten Jahren erwirtschaftet? Die Ertragskraft des Unternehmens spielt für eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger neben Art und Inhalt der Geschäftstätigkeit eine herausragende Rolle. Es gilt deshalb, die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen sowie die Entstehung des Gewinnes oder Verlustes darzustellen.
- **Bilanzen:** Woher kommen die finanziellen Mittel des Betriebs, und wie werden sie eingesetzt? Die Bilanz zeigt dem Nachfolger die Vermögensverhältnisse, den Kapitalaufbau und die Finanzierung des Unternehmens. Bereits aus einer Übersicht über die letzten drei Jahren wird ersichtlich, welche Entwicklung das Unternehmen genommen hat und wie es aller Voraussicht nach weitergehen wird.

Die Vielzahl der genannten Aspekte, die berücksichtigt werden sollten, zeigt, dass die Erstellung eines Unternehmensprofils eine komplexe Aufgabe ist, der sich viele Unternehmer nicht gewachsen fühlen. Kompetente Beratungshilfe finden sie unter anderem bei der GWS, Reiner Walter, Tel.: 02352 / 92 72 – 16, Fax: 02352 / 92 72 – 20, E-Mail: walter@gws-mk.de.

Hilfe zur Selbsthilfe bietet die interaktive CD-ROM „Unternehmensprofile professionell erstellen“ der Gemeinschaftsinitiative CHANGE/CHANCE (erhältlich über www.change-

online.de zum Preis von 46,- €). Die in Form eines DV-gestützten Interviews aufgebaute CD-ROM gibt dem Unternehmer die Möglichkeit, ein aussagefähiges und attraktives Unternehmensprofil in strukturierter Form weitestgehend selbständig zu erstellen. Das Modul „Unternehmensprofil“ auf der CD-ROM wird ergänzt durch ein umfassendes Informationsangebot zur Unternehmensübergabe und zu Fördermöglichkeiten bei der Unternehmensnachfolge.

Diesen Beitrag veröffentlichen wir mit freundlicher Genehmigung der:

TMS Unternehmensberatung AG

Stolberger Straße 313

50933 Köln

Tel.: 0221 / 28 30 2-0

Internet: www.tms.de

Ihre Ansprechpartnerin: Diplom-Betriebswirtin Maria Wirtz