

10/2024

Hörakustik

Cybersicherheit

So gelingt es, sensible Unternehmens- und Kundendaten vor Hackerangriffen zu schützen

Seite 92

Hörsystemdesign

Ob Gothic-, Leder- oder gestricktes Hörgerät: Mithilfe künstlicher Intelligenz lassen sich kreative Entwürfe erstellen

Seite 124

68. EUHA-Kongress

Alles Wichtige fürs große Branchentreffen: Kongressprogramm, die diesjährigen Besonderheiten und Hintergrundwissen zum Partnerland Dänemark

ab Seite 38

Das Lebenswerk übergeben

Loslassen ist kein menschlicher Reflex

Die Unternehmensnachfolge und ihre Regelung ist ein hoch emotionales und gleichzeitig sehr komplexes Thema. Wenn Emotionen auf viele Variablen treffen, kann es nicht nur kompliziert werden, sondern der Unternehmer oder die Unternehmerin müssen sich auch vor verschiedenen Fallstricken in Acht nehmen. Es ist wichtig, potenzielle Hindernisse und Fallen zu kennen, um sich besser durch den Nachfolgeprozess manövrieren zu können. Petra und Udo Maurer haben eine Liste der wichtigsten Stolpersteine zusammengestellt, mit denen man im Übergabeprozess konfrontiert sein kann.

Vom Gründen eines Unternehmens über das erfolgreiche Wachsen bis zur Klärung der Nachfolge: Gerade für Macher ist es eine der größten Herausforderungen, sich Gedanken darüber zu machen, wie man sein Lebenswerk am besten übergibt. Schließlich war das Berufsleben davon geprägt, anzupacken, zu wachsen, neue Wege zu gehen, aus Tälern herauszukommen und Erfolge zu feiern. Und jetzt einfach loslassen, über- bzw. abgeben und sich vom lieb gewonnenen Unternehmen trennen? Das ist eine so große Herausforderung, dass die meisten Unternehmer diesen Gedanken ganz schnell beiseiteschieben möchten. Was aber, wenn eine äußere Notwendigkeit einen geradezu zwingt, sich mit diesem Thema aktiv auseinanderzusetzen? Wie man in dieser Situation vorgeht, ist die individuelle Entscheidung des Unternehmers.

Während Unternehmer und Handwerker Experten in ihrem Fach sind, klafft oft eine Wissenslücke, wenn es um die strategische Gestaltung und Umsetzung einer Unternehmensübergabe geht. Wer diese Phase optimal gestalten und mit einem positiven Ergebnis abschließen möchte, kann professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen. Das kann helfen, Stolpersteine im Vorfeld zu erkennen und aus dem Weg zu räumen. Dies erfordert eine Planung mit vielen Schritten im Voraus.

Welche sind die größten Hindernisse auf dem Weg zur erfolgreichen Nachfolgeregelung?



Die Fallhöhe nach der Geschäftsübergabe kann gewaltig sein.

Foto: sam/AdobeStockphoto.com

Stolperstein 1: Attraktives Zukunftsbild

Dem Unternehmer gehen vor dem Loslassen viele Fragen durch den Kopf: Was mache ich nach der Unternehmensübergabe? Wie sieht mein Alltag dann aus – werde ich noch gebraucht? Wie gehe ich mit dem Abschied von der Unternehmerrolle um? Kann ich mir das finanziell überhaupt leisten? Sind andere in der Lage, die Führungsaufgabe erfolgreich zu meistern?

All diese Fragen sollte der Unternehmer aktiv angehen, denn häufig kommt es vor, dass sich der Unternehmer im Vorfeld darüber überhaupt keine Gedanken gemacht hat. Es kann auch sein, dass bei Ehepaaren in der Geschäftsführung die

Vorstellungen über das gemeinsame Leben nach der Übergabe radikal auseinandergehen. Da träumt vielleicht der eine davon, die Welt zu bereisen, während der andere seinem Hobby vor Ort nachgehen und den Freundeskreis genießen möchte. Das bedeutet, dass in doppelter Hinsicht ein Verlust der gemeinsamen Basis ansteht.

Stolperstein 2: Wer steht als Nachfolger zur Verfügung?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das Unternehmen zu übergeben, so z. B. das Family-Buy-out (die Übergabe an ein Familienmitglied), das Management-Buy-out (die Übergabe an die Führungskraft) oder das Management-Buy-in (Übergabe an einen externen Dritten). Je nachdem,

für welche Variante man sich entscheidet, gibt es unterschiedliche Herausforderungen hinsichtlich der Finanzierbarkeit durch den Käufer bzw. des Ertrags, der durch den Verkauf erzielt werden soll. Vielleicht geht es aber auch in erster Linie um die Fortführung des Unternehmens mit den Werten des bisherigen Unternehmers, sodass in diesem Fall das Finanzielle nicht an erster Stelle steht. Spätestens hier kommt auch die Frage auf, ob der bisherige Inhaber sich in irgendeiner Form noch im Hintergrund einbringen, aktiv mitarbeiten oder aber nach der Übergabe komplett ausscheiden möchte.

Stolperstein 3: Kaufpreisfindung

Es findet sich für jeden Kaufpreis eine geeignete Berechnungsmethode, aber nicht für jeden Kaufpreis ein Käufer. Methoden gibt es viele, so z. B. die Ertragswert-, die Substanzwert- oder die Praktiker- bzw. Mittelwertmethode. Es muss ein Preis ermittelt werden, mit dem der Verkäufer leben kann und der vom Käufer mit dem Unternehmen langfristig erwirtschaftet werden kann. Dabei geht es um den Return on Investment, also wie viel Gewinn ein Unternehmen mit einer bestimmten Menge an Kapital erzielt. Was den Kaufpreis angeht, sollte man auf jeden Fall einen Steuerberater konsultieren, denn nicht jeder Euro, den man mehr erzielt, kommt am Ende auch beim Verkäufer an.

Stolperstein 4: Vertragliche und rechtliche Seite

Da kaum ein verkaufswilliger Unternehmer mit dem Bereich Fusionen und Übernahmen vertraut ist, kommen die meisten bei der Geschäftsübergabe das erste und einzige Mal mit dieser Thematik in Berührung und stolpern über Fachbegriffe wie Teaser (anonymisierte Kurzinformation über ein zu verkaufendes Unternehmen), Letter of Intent (Absichtserklärung), Due Diligence (die Prüfung etwa der wirtschaftlichen, rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Verhältnisse des Unternehmens), Chain of Title (historisch lücken-



Es ist ein emotionales Moment, wenn der Staf-felstab weitergereicht und so ein völlig neues Kapitel aufgeschlagen wird.

Foto: AndreyPopov/iStockphoto.com

loser Nachweis der Inhaberschaft) und Closing (die wirtschaftliche Übergabe des Eigentums an den Käufer). Im Wortwechsel heftig diskutierender Anwälte versteht man nur schwer, um was es konkret bei Themen wie Garantien und Risiken geht. Dann ist ein erfahrener Fachanwalt mit Branchenkenntnis zwingend erforderlich. Auch ist Mut gefordert, konkret nachzufragen und ausführliche Erklärungen einzufordern, wenn bestimmte Punkte im Vertrag oder in der Diskussion für den Verkäufer unverständlich sind. Vornehme Zurückhaltung in dieser Situation ist hier eher fehl am Platz.

Stolperstein 5: Datenprüfung (Due Diligence)

Der Käufer hat das Recht, alle erforderlichen Daten, die übrigens zeitnah zur Verfügung gestellt werden müssen, zu prüfen. Kaum jemand hat alle Verträge, Vereinbarungen und Mitgliedschaften im Kopf. Deshalb ist es sinnvoll, nicht erst zum Zeitpunkt der Datenprüfung alles zu sichten und zusammenzustellen. Der Verkäufer sollte sich im Vorfeld intensiv damit beschäftigen und auf diese Weise das Unternehmen für einen möglichen Verkauf vorbereiten. Anderenfalls kommt mitten im Verkaufsprozess unnötiger zeitlicher Stress auf. Wenn Daten oder Ver-

träge fehlen, kann das schließlich die Verhandlungsposition des Verkäufers durchaus schwächen.

Stolperstein 6: Die Positionierung in der Verhandlung

Wenn es um die Verhandlung des Kaufpreises geht, in der man sich kaufpreismindernden Faktoren und/oder Earn-outs (nachträgliche Kaufpreiszahlungen) gegenüberstellt, sollte die Verhandlung auf Augenhöhe stattfinden. Der Verkäufer sollte alle Fakten und Konsequenzen kennen und nach Möglichkeit die Emotionen unterdrücken. Das ist gar nicht so einfach, wenn es um das eigene Lebenswerk geht. Der Käufer begegnet dem Verkäufer ausschließlich mit Fakten. Hier kann ein unterstützender Begleiter sinnvoll sein.

Stolperstein 7: Kommunikation und Integration

Bis zur Vertragsunterzeichnung besteht in den meisten Fällen komplette Vertraulichkeit, d. h., niemand außer den beiden Parteien (Verkäufer und Käufer sowie deren Berater) weiß etwas von dem möglichen Deal. Das ist zwar sinnvoll, aber auch extrem anstrengend und nervenaufreibend. Nach der Vertragsunterzeichnung ist es wichtig, dass die Kommunikation an die Mitarbeiter, Partner und Lieferanten offen, transparent und zielorientiert erfolgt. Die Mitarbeiter müssen aufgefangen werden und die Möglichkeit haben, auch in den Tagen nach Bekanntgabe der Unternehmensveräußerung Fragen zu stellen und ihre Bedenken zu äußern.

Die Integration muss für beide Seiten passen. Was möchte der Käufer und was ist der Verkäufer bereit, noch zu leisten? Wenn beide das Wohl des Unternehmens im Auge haben, findet sich hier eine konstruktive Lösung, die den Deal langfristig positiv unterstützt.

Stolperstein 8: Alles über die Bühne gebracht – und jetzt?

Im Schnitt dauert ein Verkauf von der Idee der Geschäftsübergabe bis zur abge-

schlossenen Integration zwischen sechs und 18 Monate, in manchen Fällen bis zu drei Jahre. In der Zeit unterliegt man meistens einer Doppelbelastung und einem enormen Stress. Mit Ende der Integration gibt es eventuell noch ein paar Punkte abzarbeiten, aber in dieser Phase ganz ohne psychische Belastung. Ähnlich wie nach einer Prüfung, für die man unglaublich viel gelernt hat, ist die Erleichterung nach dem Verkaufsabschluss groß.

Je konkreter die Zielvorstellung im Vorfeld definiert und die neue Phase geplant wurde, umso besser gelingt der Übergang. Falls nicht, dann braucht es einfach Zeit, bis man wirklich verstanden hat, was es heißt, komplett loszulassen.

Wie lassen sich Stolpersteine am besten meistern?

Für unser eigenes Hörakustikfachgeschäft haben wir zunächst eine Begleitung mit dem Ziel gesucht, unsere Organisations-

struktur zu optimieren und zukunftsorientiert auszurichten. Nach zwei Jahren intensiver Arbeit und erkennbaren Fortschritten stellte sich jedoch die Frage, welche weiteren Alternativen es noch geben könnte. Dazu gehörten die Nachfolgeregelung oder ein möglicher Verkauf und schließlich haben wir uns zu Letzterem entschlossen.

Trotz der Begleitung war der Verkaufsprozess eine extrem anstrengende und lehrreiche Phase. Wir hatten ein gutes Team an Begleitern: einen Merger- und Acquisitions(M&A)-Fachanwalt und einen Steuerberater mit Erfahrung in der Firmenübergabe. So wurden wir gut durch den Prozess manövriert, zwar nicht ganz ohne Stolpersteine, aber immer mit einem Netz und doppeltem Boden.

Fazit

Bei der Geschäftsübergabe gibt es zwei Möglichkeiten, die gewisser-

maßen mit einer Bergtour zu vergleichen sind, bei der der Bergführer unterschiedliche Rollen einnehmen kann. Entweder besteht seine Rolle darin, die Route lediglich zu planen, sodass man den Weg mit Wegbeschreibung alleine geht, oder aber man erklimmt gemeinsam mit dem Bergführer den Berg. Wichtig dabei ist, dass man als Unternehmen die Möglichkeiten und Chancen sowie die Risiken beider Optionen kennen muss. Das Ziel ist es, heil und gesund auf den Gipfel hinauf und wieder hinunter zu kommen. Dieses Projekt steht symbolisch für den erfolgreichen Abschluss der eigenen Karrierephase. Mit diesem Wissen im Gepäck kann der Blick zuversichtlich in die Zukunft gerichtet werden.

*Petra Maurer, Udo Maurer,
Geschäftsführung, Maurers – Beratung
und Begleitung für Unternehmen*

Anzeige

Flow med
medical appliances

Der neue wiederaufladbare
Mini-Vakuumreiniger
vac-clean uv 2[®]

www.flow-med.com