

# Verkaufsbereitschaft ist der Schlüssel zum Erfolg

Die Analyse von Unternehmenstransaktionen beschränkt sich häufig nur auf den Prozess selbst. Dabei vergisst man oft, dass die menschliche Komponente eine entscheidende Rolle spielt. Bei der Übergabe eines Lebenswerkes an einen neuen Eigentümer ist die persönliche Übergabebereitschaft des Alteigentümers die wichtigste Voraussetzung. VON **MARK WALTHER**

**D**ie Statistiken des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zeigen, dass zwischen 2014 und 2018 in Deutschland rund 135.000 Unternehmen übergabereif und übernahmewürdig wären. Übergabereif bedeutet, dass sich der Geschäftsführer aufgrund des Erreichens des Pensionsalters in den kommenden fünf Jahren zurückziehen wird. Übernahmewürdig

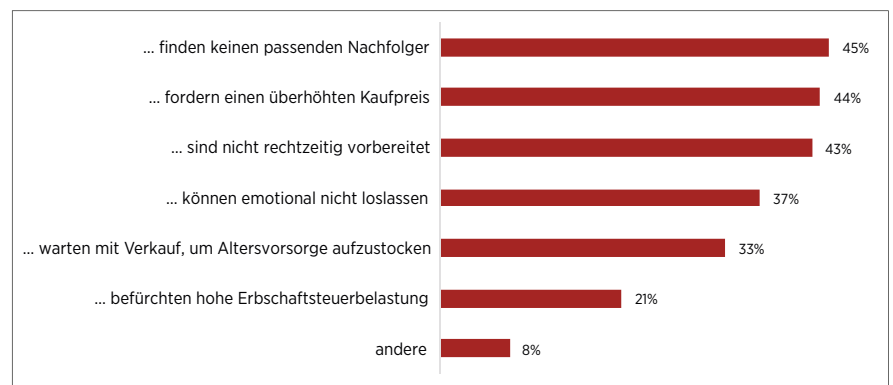


## ZUR PERSON

**Mark Walther** ist Geschäftsführender Partner der Walther Management GmbH. Er und seine zwei assoziierten Partner stehen für über 35 Jahre Erfahrung im Management und über 30 Jahre in der Beratung von mittelständischen Unternehmen. Insgesamt wurden von den drei Partnern über 130 Beratungs- und Interim-Management-Projekte zur Unternehmensentwicklung sowie 105 Unternehmensverkäufe abgeschlossen.

[www.walther-management.com](http://www.walther-management.com)

## So viel Prozent der Unternehmer ...



Quelle: KfW 2016, DIHK 2016

dagegen heißt, dass der Gewinn des Unternehmens höher ist als der Lohn bei einer abhängigen Beschäftigung plus Kapitalanlage (2013 lag dieser Wert bei 53.989 Euro pro Jahr). Nach diesen Annahmen müssten 2017 rund 27.000 übernahmewürdige Unternehmen einen Nachfolger finden.

## Anzahl der tatsächlich übertragenen Unternehmen ist niedriger

Die Praxis sieht jedoch anders aus. Die wirkliche Zahl dürfte deutlich unter den 27.000 liegen, da es viele zusätzliche Hemmnisse seitens der übergebenden Unternehmer gibt.

Ein weitverbreitetes Phänomen ist, dass die Inhaber oft einen deutlich zu hohen Verkaufserlös erwarten. Die DIHK-Statistik zeigt, dass 44 Prozent aller Unternehmer mit einem höheren

Kaufpreis rechnen, als die Käufer bereit sind zu zahlen. Andere Statistiken belegen, dass die Verkäufer im Schnitt das Doppelte von dem erwarten, was objektive Bewertungsverfahren ergeben. Das liegt vor allem daran, dass Übergeber auch ihre investierte Lebensleistung einkalkulieren.

Außerdem machen viele Eigentümer den Fehler, den Übergabeprozess viel zu spät einzuleiten. Nur gut 40 Prozent der KMU in Deutschland, die in drei Jahren übergeben werden sollen, haben den Übergabeprozess bereits in die Wege geleitet (Quelle: KfW).

Aufseiten der Übernehmer sind die Hauptgründe für das Nichtfinden eines geeigneten Unternehmens Finanzierungsschwierigkeiten, das Unterschätzen der Anforderungen und unzureichende Qualifikationen.

### Blick auf den dritten Lebensabschnitt entscheidet über Verkaufsfähigkeit

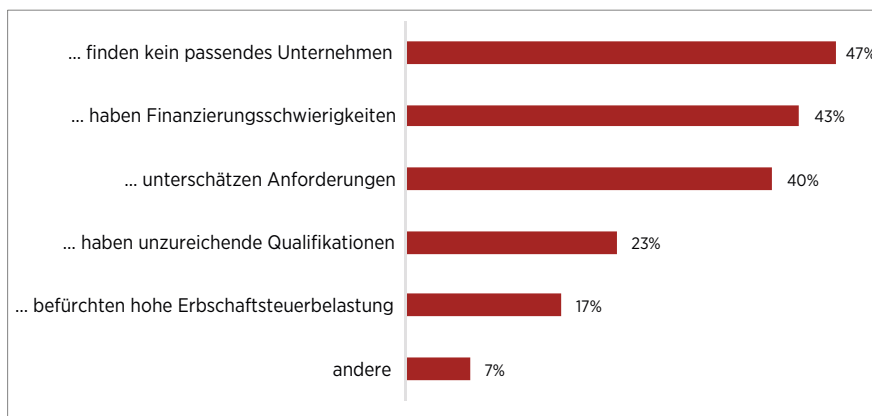
Hinzu kommt ein weiterer wichtiger Aspekt: Die tatsächliche Bereitschaft des Unternehmers, sein übernahme-reifes Unternehmen zu übergeben, ist entscheidend. Die Übergabereife macht sich am Lebensalter (hier: Erreichung des Rentenalters) fest. Die tatsächliche Übergabebereitschaft resultiert daraus, ob sich der Unternehmer in seinem dritten Lebensabschnitt – nach Ausbildung und Beruf – durch die Übergabe einen Vorteil verspricht.

Zur Illustration, ob eine „tatsächliche Übergabebereitschaft“ besteht, kann man zwei Archetypen des Unternehmers vergleichen und unterstellen, dass es bei beiden keinen akzeptierten familien- oder betriebsinternen Nachfolger gibt:

Zum einen gibt es Wilhelm, der im dritten Lebensabschnitt nichts mehr zu gewinnen hat, da sein soziales Prestige komplett mit dem Unternehmen und seiner Aufgabe im Unternehmen verbunden ist. Bei Wilhelm wird eine tatsächliche Bereitschaft, das Lebenswerk zu übertragen, nur dann eintreten, wenn er tatsächlich eine alternative spannende Beschäftigung findet bzw. Krankheit und Tod eintritt.

Der andere Unternehmer heißt Elias. Elias hat eine sehr klare Vorstellung von der Gestaltung seines dritten Lebensabschnitts. Er möchte viel Mo-

### So viel Prozent der potenziellen Übernehmer ...



Quelle: DIHK 2016

torrad fahren, Weltreisen machen oder eine Position in einem Verband übernehmen. Elias wird bereit sein, die notwendigen Kompromisse zu machen, um die Interessen von Übernehmer und Übergeber in Einklang zu bringen.

In der Konsequenz wird das Unternehmen von Elias fast immer verkauft, das Unternehmen von Wilhelm fast nie. Deshalb gilt es, zu Beginn eines jeden Verkaufsprozesses zuerst die psychologische Disposition des Verkäufers zu prüfen.

### Abbau von Hemmnissen, Generierung von Optionen

Anschließend sollten die erkennbaren Hemmnisse auf der Übergeberseite abgebaut werden. Der erste Schritt dazu ist, rechtzeitig mit der Vorberei-

tung der Übergabe zu beginnen. Ein Zeitraum von drei Jahren ist meist ausreichend, um ein übernahmewürdiges Unternehmen eines Eigentümers mit tatsächlicher Übergabebereitschaft zu verkaufen. In diesem Zeitraum kann der Unternehmer mit der Unterstützung seiner Berater möglichst viele Optionen generieren, um die beste für sich auszuwählen. Sobald ein geeigneter Übernehmer gefunden ist, muss der potenzielle Verkaufspreis realistisch eingeschätzt werden.

Auf Käuferseite sind insbesondere drei Kriterien abzuwägen: fachliche Qualifikation, Finanzierungsfähigkeit und Unternehmerdasein. Können all diese Übergabehemmnisse nachhaltig abgebaut werden, so wird eine erfolgreiche Übergabe fast immer erreicht. ■