Umfrage-Ergebnis zu dem Thema:

„Sind kleine und mittelständische Unternehmen auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet?“

Damit hat keiner gerechnet!
Die Probleme bei der Unternehmensnachfolge im Bereich KMU

Es ist fast nur „Kleingeld“, das bei vielen KMU nach dem Verkauf Ihres Unternehmens übrig bleibt.

Thema: Unternehmensnachfolge im Bereich KMU. Mehr als 300 Unternehmen aus nahezu allen Branchen wurden zum Zweck dieser Untersuchung zwischen 2008 und 2009 befragt. Befragungszeitraum: 25.08.2008 - 5.12.2009; Methode: Persönliches Interview; Basis: 311 Teilnehmer von 572 Befragten.

Zielgruppe: Kleine und mittelständische Unternehmen bis maximal 100 Mitarbeiter. Der Schwerpunkt (54%) waren Kleinbetriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern.

Grund der Befragung: Wie realistisch sind die Verkaufschancen von KMU im Bemühen um ihre Nachfolgeregelung?

Voraussetzung: Alle Unternehmen hatten die feste Absicht, ihre Firma im Zuge ihrer Nachfolgeregelung zu verkaufen, beziehungsweise die Verkaufsbemühungen waren eingeleitet

Die Vorgehensweise:
1. Ein Fragenkatalog, der in verschiedene Kategorien aufgeteilt war.
2. Die Auswertung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der letzten 2-3 Jahre, sowie eine Prognose des Geschäftskonzeptes.

Es wurden Fragen gestellt zu den Themen...:
- Potential des Geschäftskonzeptes
- Management / Inhaber
- Vorbereitung auf den Verkauf
- Kundenbeziehung

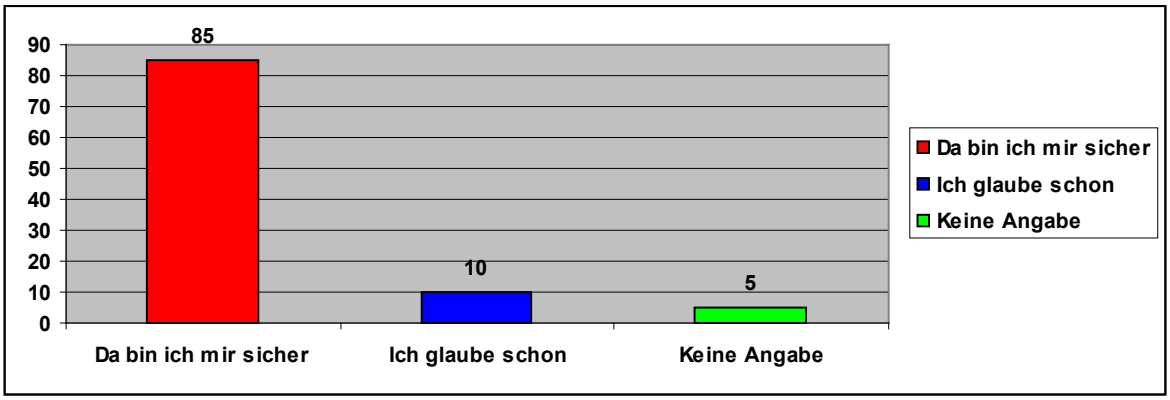
Grundsätzliches zum Thema: „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“.
Neben den Umsatz- und Gewinnzahlen, sind es gerade die viel zu wenig beachteten weichen Faktoren, auf Neudeutsch auch „Soft-Skills“ genannt, die darüber entscheiden, ob ein Unternehmen gekauft wird -oder nicht. Es sind in der Regel nicht viele Fragen die ein potentieller Kaufinteressent oder ein professioneller Anleger stellt, um zu sehen, ob der Unternehmer/in ein geeigneter Kaufkandidat ist, - oder nicht. Und genau darin liegt die Gefahr!

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:
Auf die Frage:“ Können Sie 14 Tage ohne Bedenken in Urlaub fahren?“ erhalten Sie je nach Unternehmertyp zwei unterschiedliche Antworten. JA - ich kann, oder, NEIN - das geht nicht. Der NEIN -Typ ist der klassische Unternehmer/in mit einer Portion falsch verstandenem Selbstbewusstsein, der meint „ohne ihn läuft in seinem Unternehmen gar nichts“ .
Exakt diese Botschaft kommt auch bei einem Kaufinteressenten an! Aus Sicht des Kaufinteressenten ist ein - NEIN - ein Indikator dafür, das der Inhaber versäumt hat, Verantwortungen in seinem Unternehmen zu verteilen. (Ein-Personen-Firmen sind hier natürlich ausgenommen) Fazit: Für den Kaufinteressenten bedeutet ein NEIN daher ein - NEIN DANKE - , ich will dein Unternehmen nicht!
Sie sehen wie einfach es ist, Verhandlungsgespräche in kürzester Zeit zu beenden.

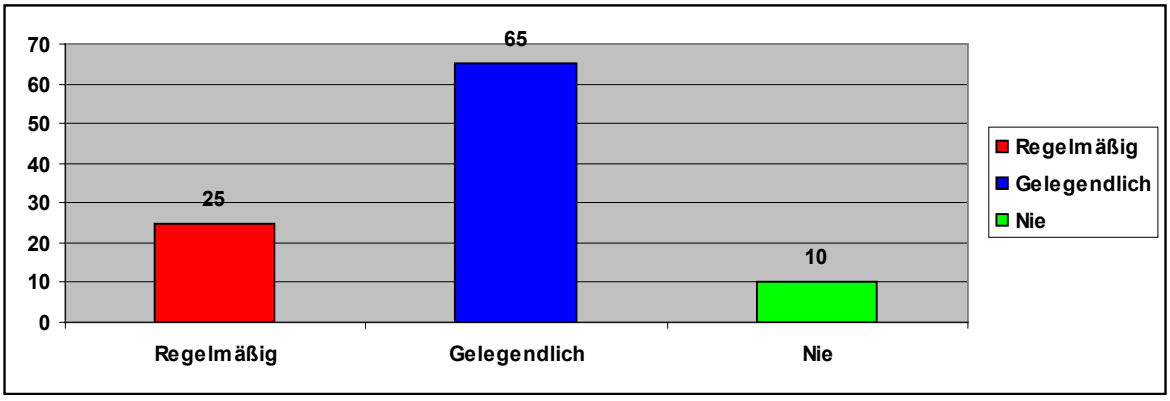
Der hier aufgeführte Fragenkatalog ist aus der Praxis entstanden. Sie können davon ausgehen, dass in nahezu jedem Verhandlungsgespräch jede dieser Fragen gestellt wird. Das Entscheidende ist, das nur EINE falsche Antwort jeden Verkauf in weite Ferne rücken lässt. Die Alternative sind Preisverhandlungen, die kein Verkäufer ohne Schaden überlebt.

An der Stelle sei schon darauf hingewiesen, dass mit dem Ergebnis dieser Befragung keiner gerechnet hat. Und das ist nicht positiv gemeint. Aus der Auswertung ergibt sich für viele KMU, aber vor dem Hintergrund der demographischen Herausforderung auch für die Volkswirtschaft insgesamt, dringender Handlungsbedarf.

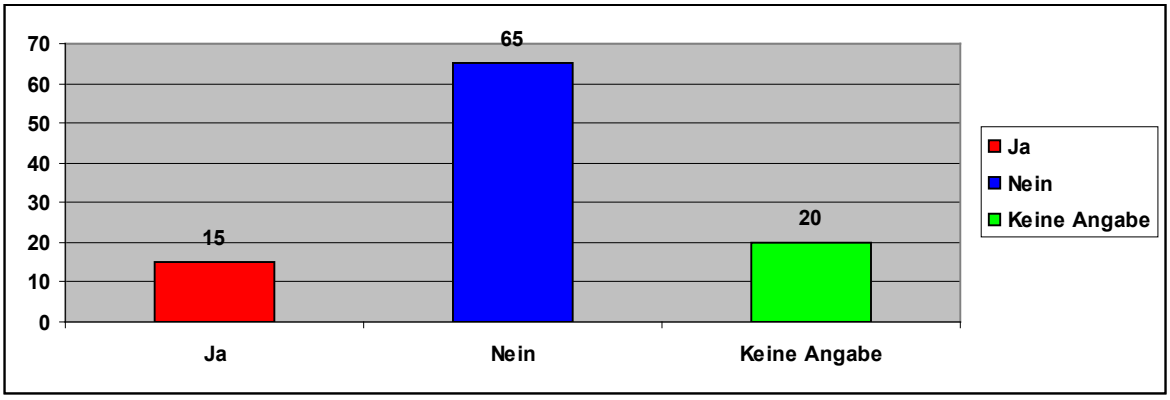
Fragen zum Potential des Geschäftskonzeptes:
„Besitzt das Unternehmen Zukunftspotential?“



Fragen zum Potential des Geschäftskonzept:
„Informieren Sie sich regelmäßig über Branchentrends, z.B. auf Fachmessen?“

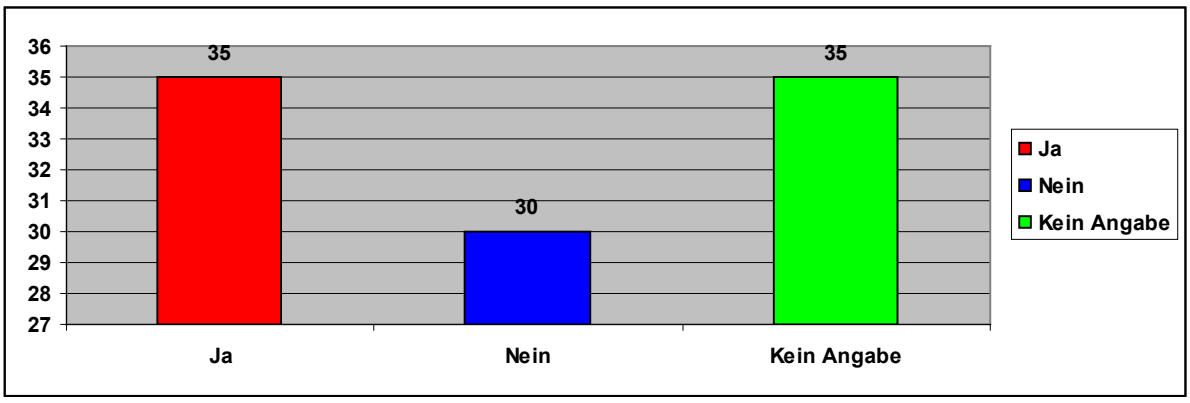


Fragen zum Potential des Geschäftskonzept:
„Wissen Sie wie Ihr Unternehmen im Verhältnis zum Branchendurchschnitt steht?“

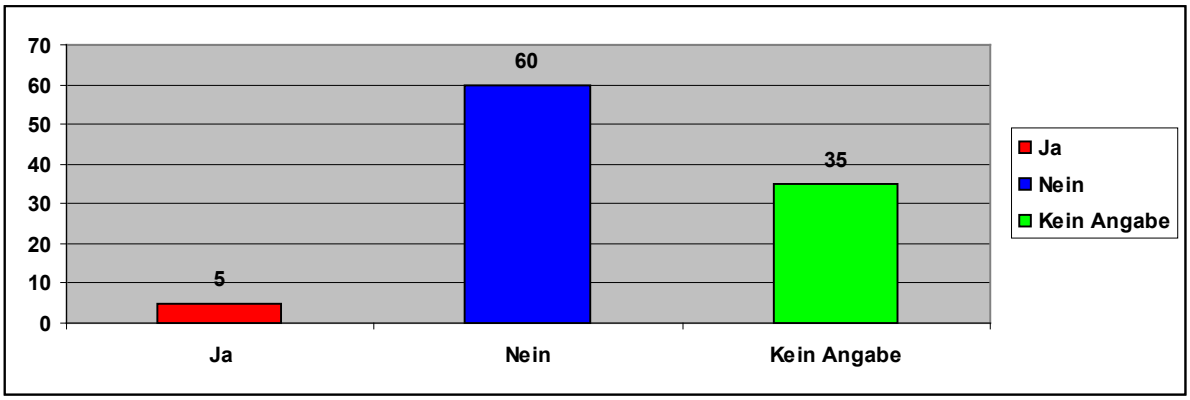


Zusammenfassung:?
„Die Prognose des Zukunftspotentials, speziell der eigenen Branche, beruht bei vielen Unternehmer/innen auf Annahmen, die aber nicht untermauert werden. Eine objektive Beurteilung der eigenen Firma findet nur in den seltesten Fällen statt! Ein potentieller Kaufinteressenten würde diese Aussagen negativ bewerten!

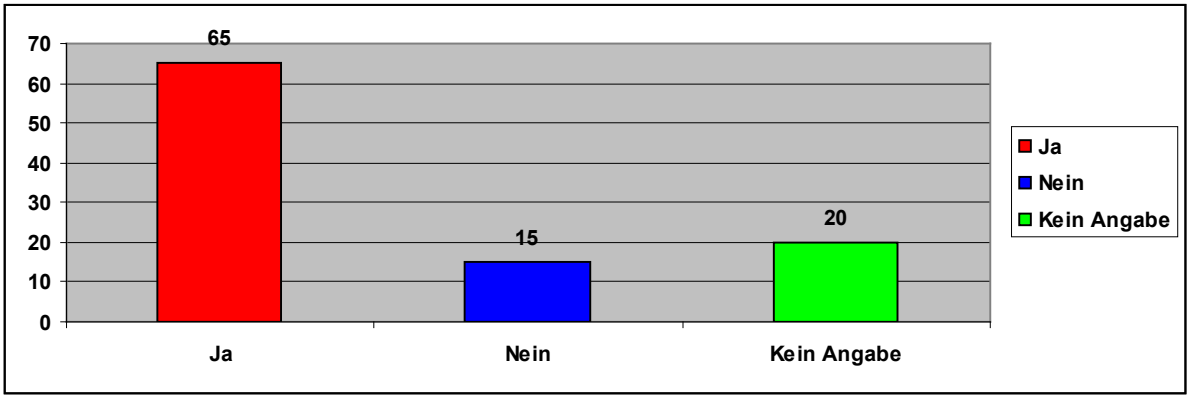
Fragen zum Management / Inhaber:
„Können Sie mit ruhigem Gewissen 14 Tage Urlaub machen?“



Fragen zum Management / Inhaber:
„Haben Sie einen Stellvertreter, den Sie mir „hier und jetzt“ benennen können?“

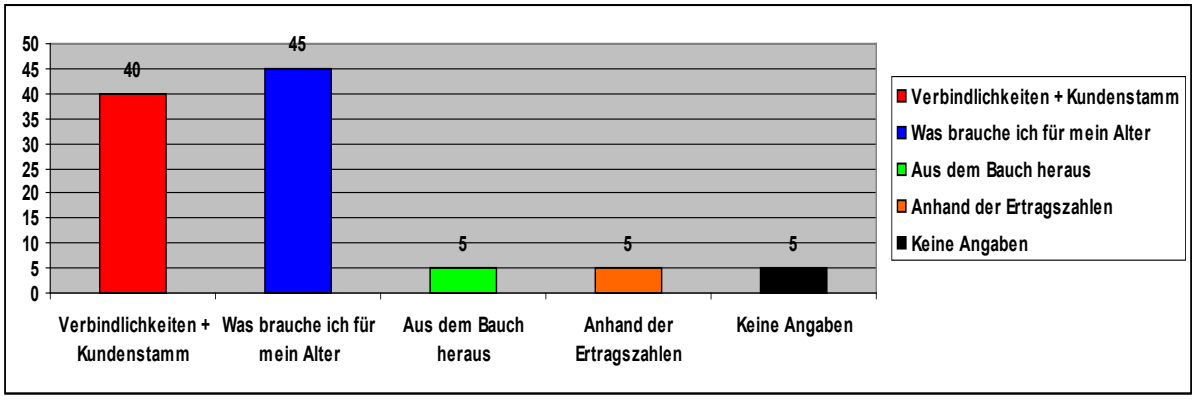


Fragen zum Management / Inhaber:
„Kommt es vor, dass Sie sich häufig über Ihr Personal ärgern ?“

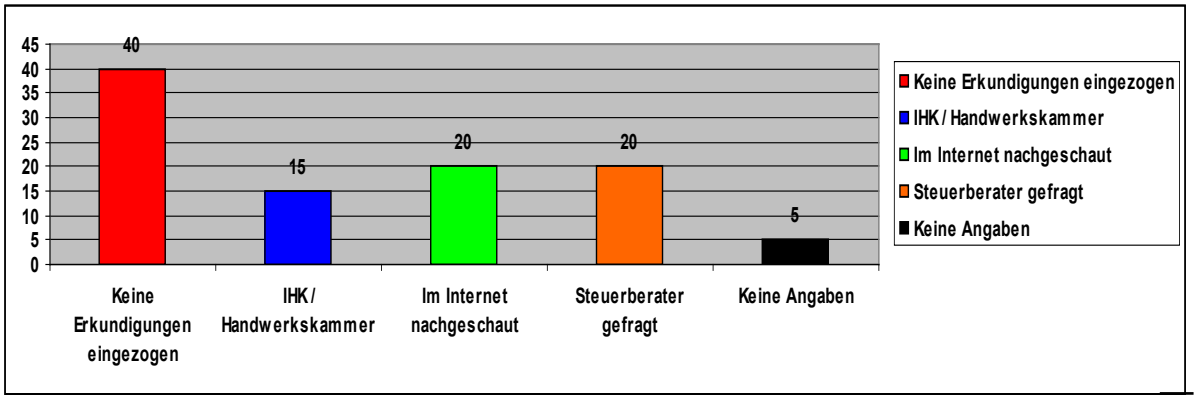


Zusammenfassung:
„Die Frage - Wie wichtig ist Ihre Anwesenheit im Unternehmen - ist mit einer der am häufigsten gestellten Fragen eines Kaufinteressenten. An dieser Stelle zeigt sich, dass viele KMU´s, unabhängig von der Größe des Unternehmens, sehr „Inhaberlastig“sind. Was gleichbedeutend damit ist, dass sich der Verkauf erschwert.

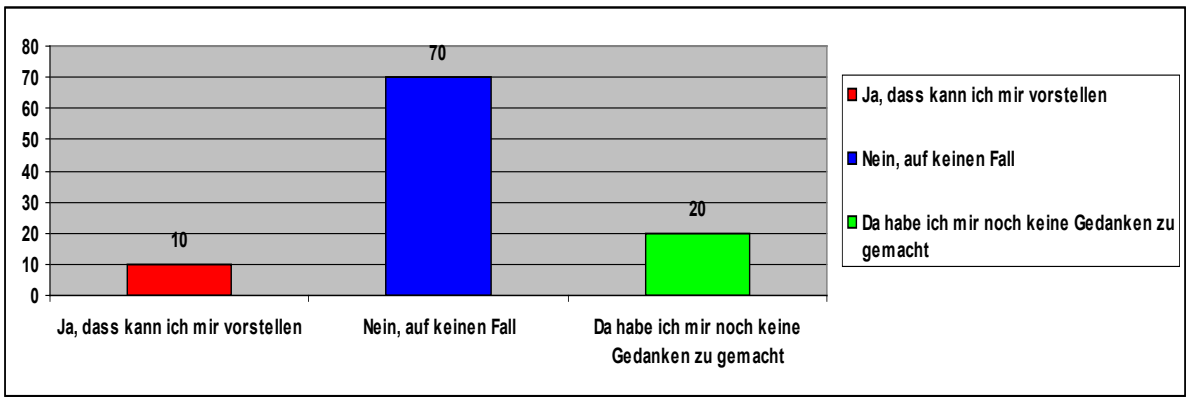
Fragen zum Kaufpreis:
„Wie haben Sie den Kaufpreis ermittelt?“



Fragen zum Kaufpreis:
„Haben Sie sich informiert, wie der Wert eines Unternehmens berechnet wird?“

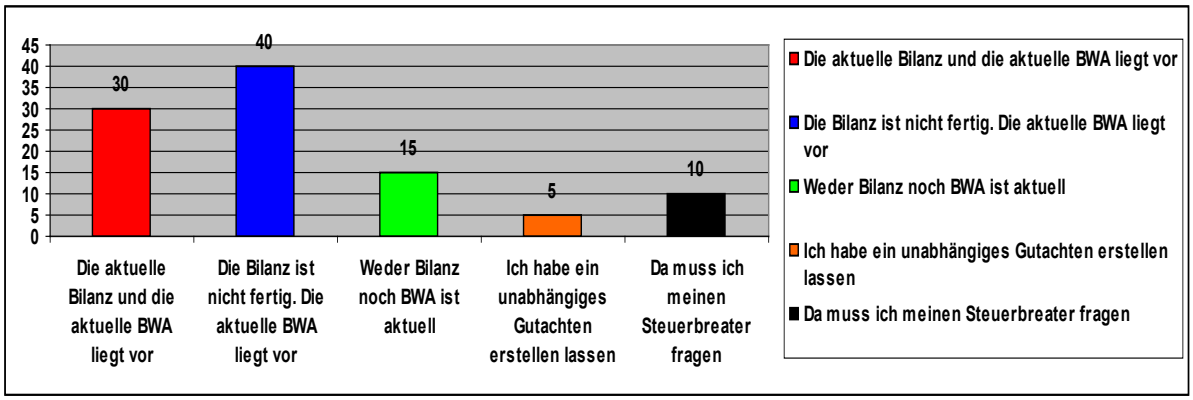


Fragen zum Kaufpreis:
„Können Sie sich vorstellen, dass der Kaufpreis in Teilzahlungen erfolgt?“

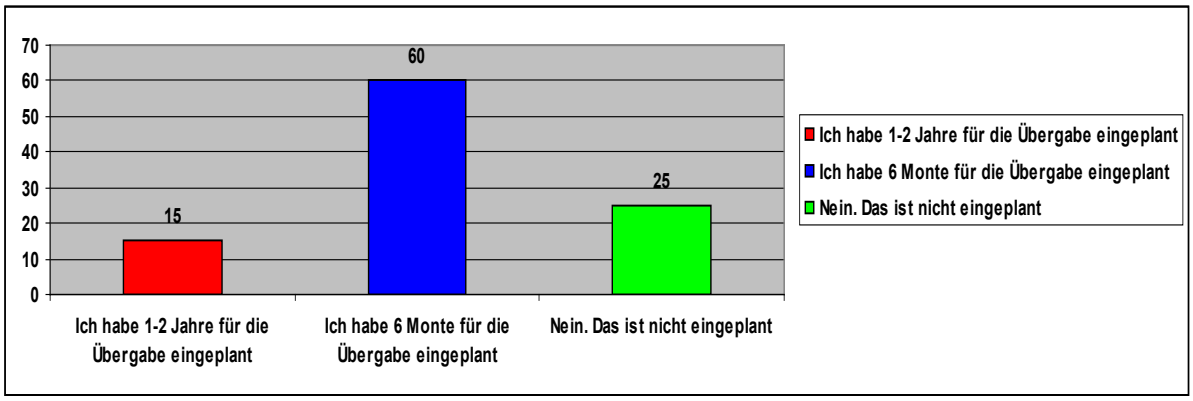


Zusammenfassung:
„Die Frage nach dem Kaufpreis erfolgt sehr häufig aus rein persönlichen Motiven, objektive Parameter wie Umsatz und Ertrag werden nur selten berücksichtigt. Entscheidend sind die Faktoren, Schuldenabbau und die Altersversorgung.
Die Frage einer Teilzahlung des Kaufpreises steht im direkten Zusammenhang mit dem „Risikofaktor“ den das Unternehmens verbirgt. Hier gilt: Je höher der „Risikofaktor“ für den Käufer, desto größer die Wahrscheinlichkeit von mehreren Teilbeträgen, die wiederum an Umsatz- und Gewinnzahlen gekoppelt werden.

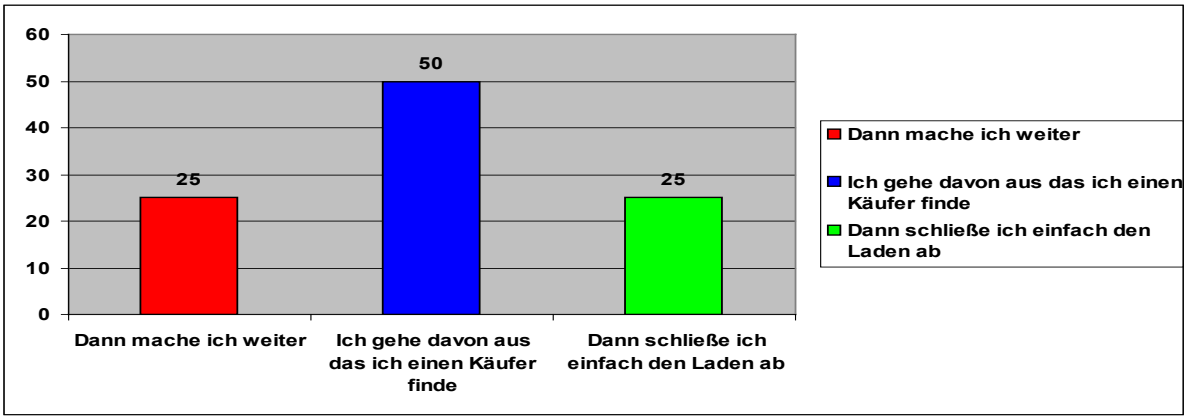
Fragen zum Thema, Vorbereitung VOR und NACH dem Verkauf:
„Haben Sie die aktuelle Bilanz, BWA´s oder eine Unternehmensbewertung zur Hand?“



Fragen zum Thema, Vorbereitung VOR und NACH dem Verkauf:
„Stehen Sie Ihrem Nachfolger bei Bedarf zur Einarbeitung zur Verfügung?“

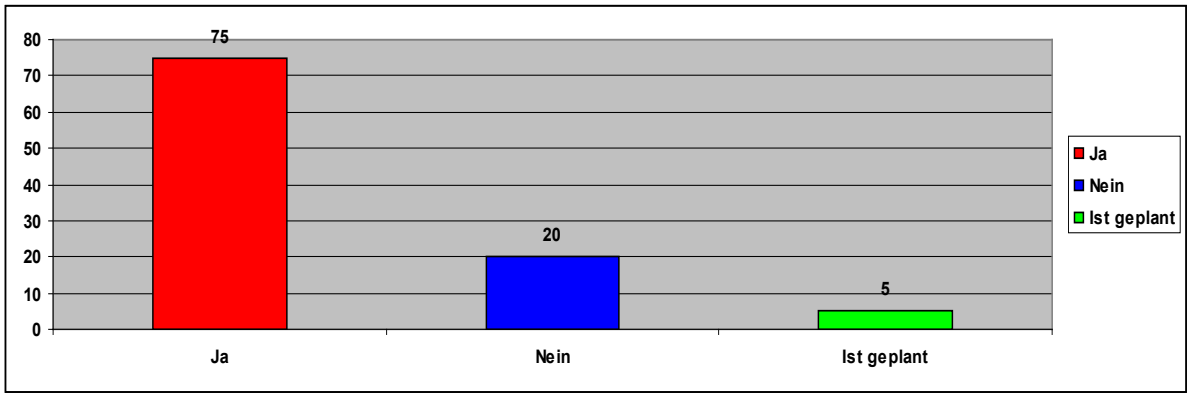


Fragen zum Thema, Vorbereitung VOR und NACH dem Verkauf:
„Was machen Sie, wenn Sie für Ihr Unternehmen keinen Käufer finden?“

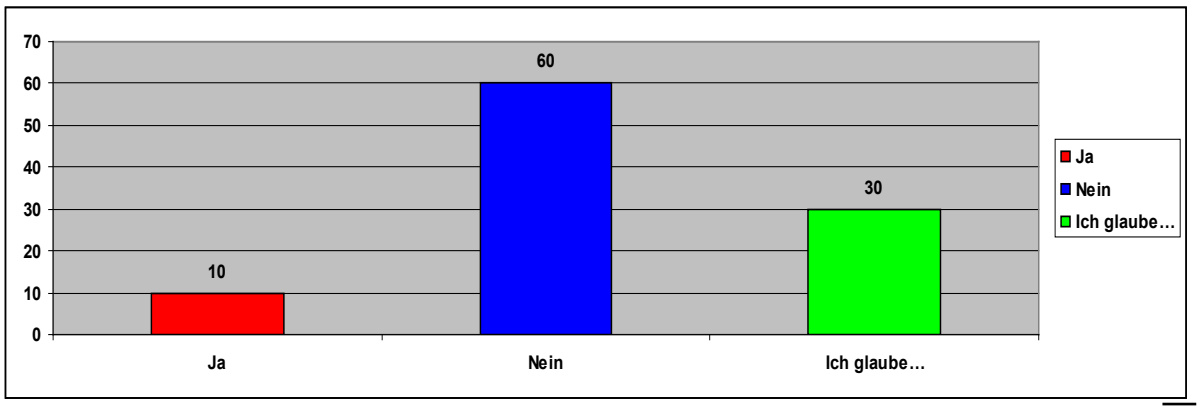


Zusammenfassung:
„Die Verbereitung auf den Verkauf, (Bilanzen BWA usw.) sind genau so wichtig, wie die Frage, ob der Unternehmer nach der Übergabe noch zur Verfügung steht. Beide Punkte sind von gleicher Wichtigkeit. Für einen potentiellen Kaufinteresseten sind dies elementare Fragen, die immer positive beantwortet werden müssen.

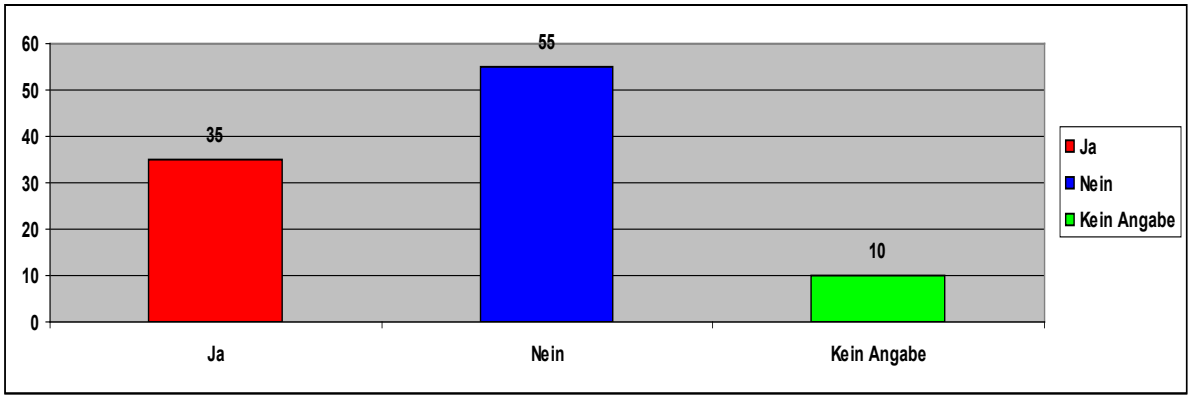
Fragen zum Thema Kundenbindung / Kundengewinnung:
„Besitzen Sie eine Kundendatenbank auf die Sie sofort zugreifen können?“



Fragen zum Thema Kundenbindung / Kundengewinnung:
„Wissen Sie, wieviel Kunden Sie in den letzten 2 Jahren verloren haben?“

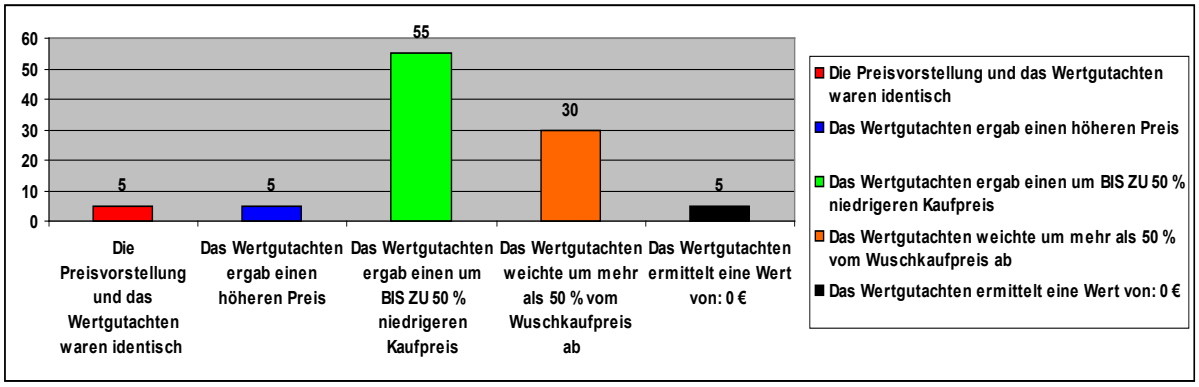


Fragen zum Thema Kundenbindung / Kundengewinnung:
„Betreiben Sie „Kundenpflege“ und bemühen Sie sich aktiv um neue Kunden?“

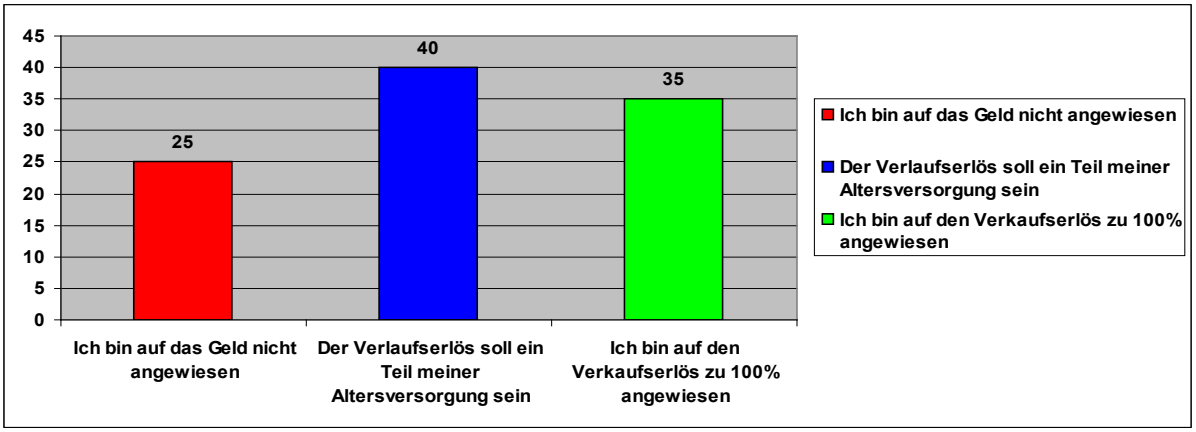


Zusammenfassung:
„Das Thema Kundengewinnung wird überraschend stiefmütterlich behandelt. Die am meisten angetroffe Aussage: „Wir haben schon ALLES ausprobiert, aber wir hatten keinen nennenswerten Erfolg (neue Kunden)“. Diese Aussage deutet ein Kaufinteressenten entweder dahingehend, dass sich der Markt im -Sinkflug- befindet, oder das der Inhaber unfähig ist neue Kunden zu gewinne. Beides kann sich negativ auf den Kaufpreis auswirken.

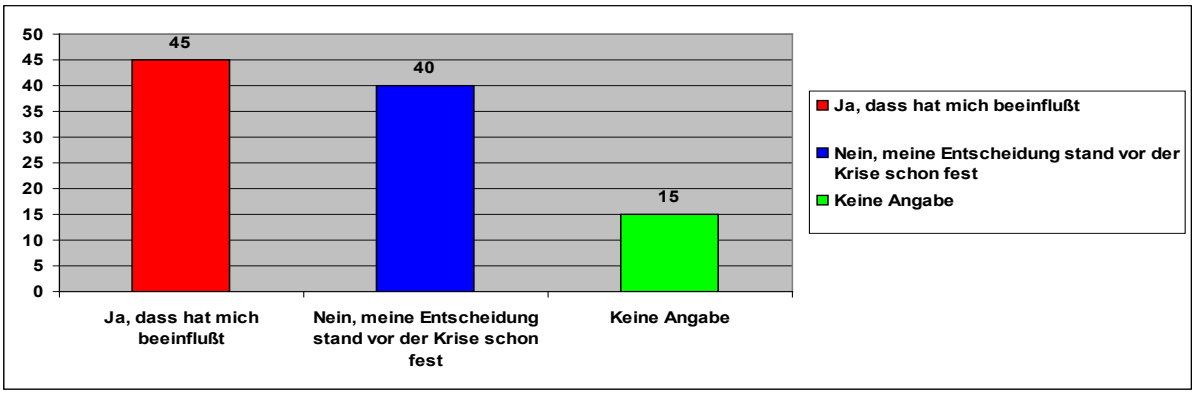
Wie oft war die Preisvorstellung des Verkäufers identisch mit der Wertermittlung eines neutralen Gutachtens?



Wie oft wurde der Erlös aus dem Verkauf fest mit in die Altersvorsorge eingeplant?



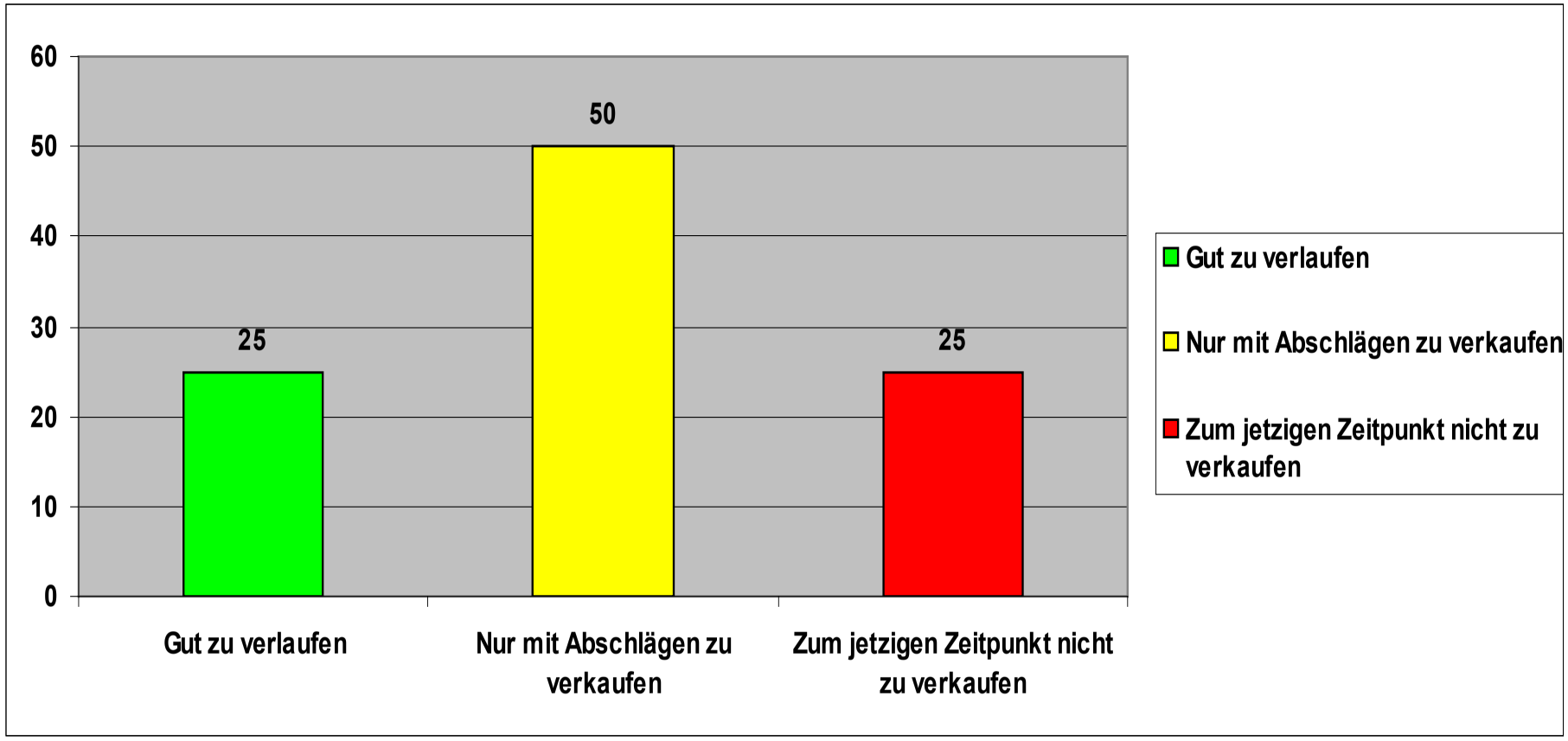
Hat sich in den letzten 12 Monaten Ihre wirtschaftliche Situation verschlechtert und hatte das Einfluss auf die Verkaufsentscheidung?



Zusammenfassung:

„Bei vielen Unternehmen die Ihre Firma verkaufen wollen besteht ein direkter Zusammehang zwischen den Fragen - Warum verkaufe ich - und wann. Durch die wirtschaftliche Krise sind viele Unternehmen in Ihrer Existenz bedroht. Das hat z.B. konkrete Auswirkungen auf die persönlichen Zukunftsaussichten des Unternehmers, da der Unternehmenswert mit der Altersversorgung gekoppelt ist.

Die Einschätzung des Verkaufspotentials



Das Kompetenznetzwerk im Mittelstand
GO-Mittelstand

Fazit:

Das Thema Unternehmensnachfolge hat gerade bei Kleinbetrieben mit weniger als 20 Mitarbeitern aktuell eine negative Dimension angenommen.

Konnte der Unternehmer vor der Krise noch damit rechnen, dass er sein Unternehmen zu einem halbwegs guten Preis verkaufen kann, stellt sich dies heute leider vollkommen anders dar.

Die Gründe hierfür sind sehr vielfältig. Die Hauptursache liegt aber im Bereich des Managements - also durchaus in der Verantwortung des Inhabers.

Grundsätzliches. Der Wert eines Unternehmens wird nach folgenden Kriterien ermittelt.

- Ertragskraft
- Kundenstamm
- Management
- Zukunftsperspektive

Jedes Kriterium hat einen dynamischen Multiplikator, der sich unmittelbar auf das Ergebnis auswirkt. Nur wenn eine positive Symbiose aller Kriterien vorliegt, ist ein Unternehmen zu verkaufen!

Hier wird erkennbar, dass der Wertetreiber in einem Unternehmen der Faktor Mensch ist, und nicht Umsatz- und Ertragszahlen.

Ein Beispiel. Ein Unternehmen mit guter Ertragskraft, guten (Stamm-)Kunden und mit einer positiven Perspektive für die Zukunft ist nicht zu verkaufen, wenn sich der Inhaber des Unternehmens als „Alleinunterhalter" präsentiert. Das Risiko, dass nach dem Ausscheiden des Inhabers alles drunter und drüber geht, geht kein Käufer ein.

Um die jetzige „Ist-Situation" zu verstehen, lohnt ein Blick in die Vergangenheit, also in die Zeit vor der Krise. Hier war es oft so, dass das Thema Neu-Kundengewinnung mehr oder weniger nicht von Bedeutung war, da die Auftragslage es nicht nötig erschienen ließ, sich um neue Kunden zu bemühen.

Seit Oktober 2008 hat sich dies teilweise dramatisch geändert. Umsatzrückgänge von bis zu 50% sind keine Seltenheit.

Unter diesen neuen (Schock-)Voraussetzungen kam es zu folgenden unterschiedlichen (Fehl-)Reaktionen:

- **Aussitzen durch „Gewissen beruhigen** *…meinem Mitbewerber geht es noch schlechter*
- **Prinzip Hoffnung** *…es wird schon wieder besser werden*
- **Es wurden die Preise gesenkt** *...Hauptsache Umsatz, damit wir unsere Mitarbeiter bezahlen können. Über Gewinn reden wir später*
- **Aktionismus** ...N*eu-Kundengewinnung ohne zu hinterfragen: Was kostet´s - Was bringt´s - Wann können wir mit Einnahmen rechnen?*
- **Privates Geld wurde in die Firma gesteckt ...***dieser Punkt war immer „der letzte Versuch"*

Exakt die hier aufgeführten Reaktionen haben zu dem Ergebnis geführt, vor dem heute viele KMUs stehen. Die Bedrohung ihrer Existenz!

Hier noch einmal die Zusammenfassung der einzelnen Punkte mit weiteren Hintergrund-Informationen.

- Es herrscht Unverständnis über die Bewertungskriterien, die ein Käufer verlangt.
- Die Prognose des Zukunftspotentials, speziell der eigenen Branche, beruht bei vielen Unternehmern/innen auf Annahmen, die aber nicht untermauert werden. Eine objektive Beurteilung der eigenen Firma findet nur in den seltensten Fällen statt!
- Viele KMUs sind unabhängig von der Größe des Unternehmens extrem „Inhaberlastig“
- Das Thema Kundengewinnung wird sehr oft unprofessionell behandelt. Hier regiert das Bauchgefühl.
- Die Vorbereitung auf den Verkauf kann man als mangelhaft bezeichnen. Wir haben nur in den seltensten Fällen erlebt, dass alle Unterlagen griffbereit waren.
- Die Ermittlung des Kaufpreises erfolgt sehr häufig aus rein persönlichen Motiven. Entscheidend sind die Faktoren, Schuldenabbau und die Altersversorgung, aber nicht die Ertragskraft des Unternehmens
- Es besteht ein deutlicher Zusammenhang mit der Absicht sein Unternehmen zu verkaufen und der aktuellen Geschäftslage. Hier gilt: je schlechter die Geschäftslage, um so größer der Wunsch, sein Unternehmen zu verkaufen.
- Des Weiteren ist festzustellen, dass sich die Entwicklung - Unternehmensnachfolge - auf einer Zeitschiene befindet. Hier gilt: je mehr Zeit vergeht, desto überproportional schneller verschlechtert sich die wirtschaftliche Situation der Unternehmen

Quintessenz. Die hier initiierte Umfrage kam zu einem Ergebnis, womit keiner gerechnet hat. Viele Kleinbetriebe sind die Verlierer der Wirtschaftskrise. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Unternehmen wieder erholen, ist als sehr gering einzustufen.

Begründung:

- Kein Eigenkapital mehr (*das Geld was man noch hatte, hat man schon in das Unternehmen gesteckt)*
- Fehlendes Management-Wissen *(Was vor der Krise durch eine „Kunde droht mit Auftrag Situation“ nicht aufgefallen ist, ist heute Voraussetzung um eine Unternehmen zu führen)*
- Kein Kapital von der Bank *(Schlechte Ertragszahlen = schlechte Bonität = kein Kredit!)*
- Keine, oder nur geringe, Altersversorgung. *(Das Unternehmen ist unverkäuflich, beziehungsweise der Kaufpreis liegt weit unter der Vorstellung des Verkäufers)*

Hier wird die Dimension deutlich die in den nächsten Jahren auf die Volkswirtschaft zukommt. Ein erheblicher Verlust an Arbeitsplätzen (vor allen Dingen Ausbildungsplätze) und Know how. Dies ist umso dramatischer, da sich hinter jeder Firma Dutzende von Schicksalen befinden.

Eins sollte jedem klar sein, das hier aufgeführte Ergebnis ist keine Prognose im Sinne, … das könnte so kommen, sondern ist ein Zustandsbericht über die Situation, wie sie heute schon da ist. Traurig: viele Unternehmer/innen sind sich ihrer Lage (noch) nicht bewusst!