

H 6649, 94. Jahrgang

Technischer Handel

8

August 2007

www.technischerhandel.com



Arbeitsschutz

**Sicherheitshandschuhe
– besser als jede
Versicherung**

Dichtungstechnik

**Präzisions-O-Ringe
endlos vulkanisieren**

Management

**Gesellschafterwechsel
systematisch angehen**

Organ des VTH Verband
Technischer Handel e.V.



Zukunft geregelt?

Gesellschafterwechsel systematisch und frühzeitig angehen

Management

Wie sichert ein Technischer Händler die Zukunft seines Unternehmens ab? Dazu bieten sich verschiedene Wege an, abhängig von den Umständen. Hat man den für sich besten Weg gefunden, dann gilt es, einige grundlegende Regeln zu beachten. Wichtig ist in jedem Fall eine systematische Suche nach dem Nachfolger oder idealen Wachstumspartner. Dabei sollte man sich nicht unter Zeitdruck setzen. – Jürgen Rehberg –



46

Ein Gesellschafterwechsel durch Nachfolge, Fusion oder Übernahme geschieht aus den verschiedensten Gründen. Ursachen können Nachfolgesorgen aus Altersgründen, der Fokus auf das Kerngeschäft, problematisches Rating, Umsatz- und Margenrückgang, schlechte Konjunkturlage, privater Stress, Freizeitmangel und vor allem die Vermögensabsicherung sein. Will oder muss man etwas verändern, ist Zeitdruck dabei immer ein schlechter Ratgeber. Daher sollte die Zukunft eines Unternehmens rechtzeitig und systematisch geplant werden.

Entweder durch organisches Wachstum (langsam, aber aus eigener Kraft wachsen), durch Zukauf eines passenden Unternehmens, um schneller wachsen und im Markt bestehen zu können, durch lukrativen Verkauf der Firma an einen Branchenteilnehmer oder durch Übergabe an einen geeigneten Nachfolger. Damit werden Arbeitsplätze nicht nur gesichert, sondern in den meisten Fällen auch neu geschaffen. Im Nachfolgenden sollen die vier Fälle

organisches Wachstum, Firmenzukauf, Firmenverkauf und Nachfolgelösung näher betrachtet werden.

Organisches Wachstum umsetzen: Marktposition nutzen

Viele Unternehmen möchten so weitermachen wie bisher. Langsam, aber beständig die Ertragslage zu verbessern, ist dabei das Ziel. Leider gelingt dies nicht immer. Es ist im Besonderen auf die Effizienz der eigenen Organisation zu achten, vor allem im Vertriebsbereich.

Will man nicht nur von Bestandskunden leben, was auch für den zukünftigen Umsatz gefährlich werden kann, müssen alle Register im Vertriebsalltag gezogen werden. Einem Unternehmen kann kaum etwas passieren, wenn die Bereiche Vertrieb und Finanzen durch qualifizierte Profis sehr gut abgedeckt sind. Möglicherweise ist man gut beraten, sich für eine begrenzte Zeit Experten für Finanzen, Vertriebsausbau oder Firmenzukauf/Verkauf in das Team zu holen.

Das klassische Vertriebshandwerk muss einfach verstanden sein. Dazu gilt es, folgende Fragen zu klären:

- Von der Kaltadresse zum Stammkunden – wie macht man das?
- Wie finde ich die richtigen Kunden?
- Wer sind die richtigen Kunden?
- Wie wird ein effizientes Customer-Relationship-System aufgebaut?
- Wie erstelle ich belastbare Sales-Forecasts (sehr wichtig ab 6 bis 8 Vertriebsmitarbeiter)?
- Auf welchen Geschäftsfeldern/in welcher Nische sind wir absolut spitze?
- In welchen Bereichen müssen wir überdurchschnittlich wachsen, um mittel- und langfristig nicht unterzugehen?
- Was kostet uns der Vertrieb?

Nächster wichtiger Block ist die Sozialkompetenz der Vertriebsleitung und der Geschäftsführung, wobei es zu betrachten gilt:

- Wie schare ich die besten Mitarbeiter um mich?
- Wie mache ich mein Unternehmen attraktiv?

Der einfachste Weg ist, ständig Führung wahrzunehmen, den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass sie eine äußerst wichtige Arbeit für das Unternehmen leisten, und dieses auch in der Firma laut mitzuteilen. Die Mitarbeiter müssen stolz auf ihre Leistung und ihren Arbeitgeber sein. Das strahlt schon so viel Anziehungs-

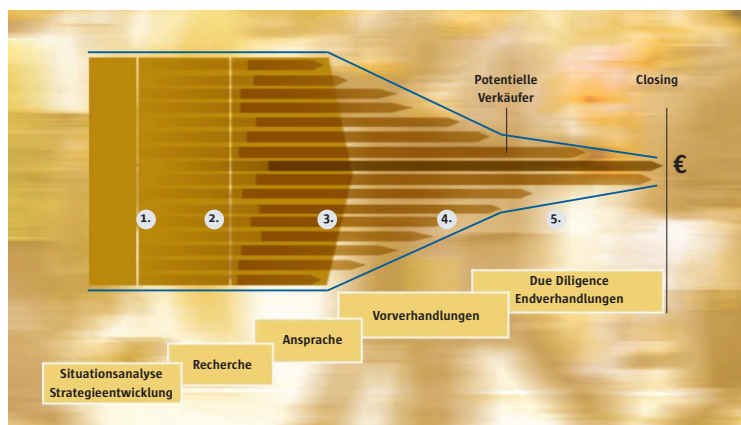


Bild 1: Systematischer Zukaufs- (oder auch Verkaufs-) Prozess

kraft aus, dass die guten Bewerber sich von alleine melden werden.

Mit guten Vertriebsmitarbeitern im Innen- und Außendienst sollte es gelingen, langsam, aber stetig zu wachsen und jährliche Umsatzzuwächse zu realisieren. Ob das ausreichend ist, um im Markt des Technischen Handels langfristig bestehen zu können, hängt natürlich vom Einzelfall ab.

Firmenzukauf: Wer mit wem?

Wie soeben beschrieben, kann Wachstum zwar organisch, aber meist nur sehr langsam vollzogen werden. Schneller geht dies durch den strategischen Zukauf eines passenden Unternehmens. Durch Synergien kann das eigene Unternehmen einen Schub im Markt bekommen. Es gibt derzeit mehr als zehn Technische Händler, die momentan noch eine Marktkonsolidierung vorantreiben und auf der Suche nach geeigneten Übernahmekandidaten sind.

Der wesentliche Vorteil beim Zukauf von anderen Unternehmen liegt in ersparter Aufbauzeit bzw. Übernahme von bestehenden Kunden und damit in einem schnelleren und kostengünstigeren Marktzugang. Das ist nicht immer einfach. Im Vorfeld treten bei eigenen Aktivitäten meist folgende Probleme auf:

- Es werden nur Angebote geprüft, die von außen herangezogen werden und schon auf dem Markt sind.
- Der Übernahmekandidat (bzw. das Zielunternehmen – „Target“) mauert aus Angst vor Wettbewerbern oder Gerüchten.
- Der gewünschte Kaufpreis kann nicht durchgesetzt werden.
- Der Kaufprozess dauert sehr lange, weil die eigenen personellen Ressourcen begrenzt sind.
- Verhandlungen scheitern nach einer Prüfung („Due Diligence“), da wichtige Punkte vorher nicht beachtet wurden.
- Positionen sind in Verhandlungen festgefahren.

Besser ist eine systematische, anonyme und zeitgleiche Ansprache aller infrage kommenden Unternehmen, um auch eine Art Wettbewerbssituation zu erzeugen. Für die erfolgreiche Suche nach einem verkaufsbereiten Kandidaten wird zunächst eine Situationsanalyse und Marktrecherche durchgeführt und danach eine diskrete und persönliche Ansprache der potenziellen Unternehmen durch einen neutralen Berater durchgeführt. Da der Berater eine Geheimhaltungserklärung abgibt, öffnet sich der verkaufsbereite Unternehmer schneller.

Nach einem ersten persönlichen Kontakt beider Seiten und einer gegenseitigen Präsentation der Unternehmen werden die Synergiepotenziale geklärt. Es folgen gegebenenfalls gegenseitig die Betriebsbesichtigungen sowie der Austausch aller relevanten Informationen für strategische Grundsatzentscheidungen auf beiden Seiten. Anschließend folgen Vorverhandlungen, Due Diligence (Prüfungen) und Endverhandlungen. Ziel einer optimalen Verhandlungsführung und eines systematischen Zukaufprozesses ist das Aufspüren des idealen Zielunternehmens und die Erzielung eines fairen Kaufpreises. Durch die zeitgleiche Ansprache aller potenziellen Kandidaten verspricht diese systematische Vorgehensweise eine Optimierung mit einer hohen Erfolgsquote und nachhaltiger Zufriedenheit auf beiden Seiten (Bild 1).

Firmenverkauf: Nichts verschenken

Im Falle einer Firmenverkaufssituation gelten die gleichen Prinzipien, wie vorher bei der Zukaufssituation beschrieben. Die Problematik bei der Investorensuche liegt in den meisten Fällen auf folgenden Gebieten:

- Es gibt keinen Wettbewerb unter den Käufern.
- Ein Bewerten der stillen Reserven im Technischen Handel ist problematisch.
- Der gewünschte Kaufpreis ist für Käufer nicht nachvollziehbar und kann deshalb nicht durchgesetzt werden.

- Der Verkaufsprozess dauert sehr lange, weil die eigenen personellen Ressourcen begrenzt sind.
- Verhandlungen scheitern nach der Prüfung des Investors („Due Diligence“), da wichtige Punkte vorher nicht beachtet wurden.
- Die Positionen sind in Verhandlungen festgefahren, weil kein Moderator eingesetzt wird.

Zum Erzielen eines maximalen Verkaufspreises und bei der Suche nach dem passenden Käufer empfiehlt es sich, wie beim Firmenzukauf, einen systematischen Prozess einzuleiten. Nur wenn man in einem zeitlich straffen Prozess zeitgleich mit mehreren potenziellen Käufern verhandelt, kann man am Ende die Synergien und den Kaufpreis optimieren. Momentan sind einige Technische Händler als Käufer im Markt, da die Konjunktur in Deutschland sehr gut läuft. Dies ist ein optimaler Verkaufszeitpunkt, da die Kaufpreise auf hohem Niveau sind. Beispielhaft wird dies in einer der nächsten TH-Ausgaben am Verkauf eines Technischen Händlers dargestellt.

Nachfolgeregelung: Frühzeitig aktiv werden

Sollte es in der eigenen Familie keinen geeigneten Nachfolger für das Unternehmen geben, kann immer noch rechtzeitig ein Nachfolger entweder aus den eigenen Reihen aufgebaut oder über eine externe und systematische Suche in der Branche gefunden werden.

Bei der Nachfolgesuche kann entweder eine externe „Management-Buy-in“- oder interne „Management-Buy-out“-Situation (MBI/MBO) zum Erfolg führen, oder es stellt sich doch der glückliche Umstand ein, dass ein Branchenunternehmen sich als idealer Partner herausstellt, die Firma zusammen mit bestehenden Führungskräften übernimmt und im Sinne des bisherigen Inhabers weiterführt. Um eine Nachfolgelösung herbeizuführen, hilft nur eines: Man muss miteinander reden und rechtzeitig pro-aktiv die Sache angehen. Zeitdruck ist auch hier ein schlechter Ratgeber. **TH**



Autor: Dipl.-Ing. Jürgen Rehberg ist Partner bei Steinbeis Mergers & Acquisitions, Düsseldorf (www.steinbeis-finance.de, Fax 02945 200936) und gilt als Spezialist für die Branche Technischer Handel