

Nachfolger kaufen Zukunft

Faktoren die Unternehmensnachfolger beim Kauf eines SHK Handwerksunternehmens beachten sollten

Autoren:

Uwe Wenzel + Ewald W. Schneider
Ewald W. Schneider KG
Am Kanal 26, 27624 Bad Bederkesa
www.ewald-w-schneider.de
www.shk-unternehmensverkauf.de

In einer eher technisch geprägten Branche wie der Gebäudetechnik, sind wir es gewohnt, mit „harten“ technischen Fakten, ein Produkt und eine entsprechende Dienstleistung zweifelsfrei zu beschreiben und zu bewerten. Produkte und Leistungen werden zunehmend transparent und für den Kauf beispielsweise eines geeigneten Montagefahrzeuges stehen neben den rein technischen Datenblättern Test- und Erfahrungsberichte, dem Internet sei Dank, in Hülle und Fülle zur Verfügung.

Für Handwerksunternehmen deren Leistungen und Leistungsfähigkeit gibt es auch eine gewisse Transparenz, nämlich die positive oder negative Resonanz des Marktes der positive Leistungen belohnt, Schwächen aber genauso gnadenlos bestraft. Die jährliche Unternehmensbilanz und die entsprechende Gewinn und Verlustrechnung veranschaulicht dies modellhaft in der entsprechenden Dezimalzahlenlogik.

Jeder Nachfolger kauft Zukunft. Bilanzen und die betriebliche Erfolgsrechnung der Vergangenheit sind lediglich ein Indikator unter vielen für die zukünftige Unternehmensentwicklung. Hierbei geht es darum, neben der rein bilanz- und zahlentechnischen Betrachtung die Erfolgspotentiale des SHK Unternehmens zu identifizieren und zu bewerten.



Ewald W. Schneider

In unserer Arbeit unterscheiden wir grundsätzlich zwischen unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren /-potentialen und markt- und branchenspezifischen Erfolgsquellen. Unser Leitsatz lautet 80 % des Erfolges kommen von innen und anders als in der „vor der Informationsrevolution“ in der man von Branchenkonjunkturen gesprochen haben, ist jedes Unternehmer für die Gestaltung seiner Unternehmenskonjunktur selbst verantwortlich. In diesem Aufsatz widmen wir uns im Wesentlichen internen Erfolgsfaktoren.

Wie Sie bereits richtig vermuten hält die Betriebswirtschaftslehre eine ganze Reihe von Modellen parat, die unternehmerischen Erfolg erklären und herleiten können. Sehr populär ist das 7S-Modell der McKinsey Group, das harte (messbare) und weiche Faktoren unterscheidet.

Strategie (strategy)

Die Unternehmensstrategie muss einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gewährleisten.



Uwe Wenzel

Struktur (structure)

Die Aufbauorganisation ist das hierarchische Gerüst einer Organisation und definiert so grundlegende Rahmenbedingungen.

Systeme (systems)

Systeme bilden den Rahmen für weitere Prozesse.

Spezialfertigkeiten (skills)

Dieser Faktor meint charakteristische Fähigkeiten, die das Unternehmen als Ganzes am besten beherrscht (Corporate Skills).

Stammpersonal (staff)

Mitarbeiter werden als Menschen und Mitglieder der Organisation gesehen; sie bedingen die Ausgestaltung des Personalwesens sowie die Demografie des Unternehmens.

Stil (style/culture)

Unternehmenskultur sollte sowohl vom Management definierte als auch historisch entwickelte Elemente berücksichtigen.

Selbstverständnis (shared values/superordinate goals)

Unternehmensleitbild vermittelt Werte und Normen (Corporate Identity) und muss von möglichst vielen Mitarbeitern vertreten werden.

Während die harten Faktoren leichter zu erfassen und zu beurteilen sind, ist die Einschätzung der weichen Faktoren deutlich schwieriger, sie sind aber mindestens ebenso wichtig für das Unternehmen.

(Zur ersten vertiefenden Annäherung an die Thematik empfehlen wir <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sieben-s-modell.html>).

Ein gut vorbereiteter Nachfolger wird sich sicher an einem derartigen Modell orientieren, wenn er die Zukunftspotentiale Ihrer Firma identifizieren möchte. Hierbei erfüllt er sowohl sein Informationsbedürfnis als auch einen Analyse- und Bewertungsbedarf. Der letztendlich durch den Nachfolger identifizierte Unternehmenswert orientiert sich weniger an den Erfolgen der Vergangenheit, sondern an der Fragestellung, wie gut das Unternehmen aufgestellt ist, um die folgenden Herausforderungen:

- Kunden werden immer anspruchsvoller
 - Die Technologie wird schnellerlebig
 - Qualifizierte Mitarbeiter werden knapp
 - Die Unternehmensfinanzierung wird schwieriger
 - Die politische und wirtschaftliche Lage wird immer schwerer vorhersehbar
- zu seinem Vorteil zu gestalten.

Neben den juristischen Rahmendaten und bilanziellen und finanziellen Kennzahlen legt er seinen Fokus auf die Frage: Welche Produkte und Dienstleistungen verkauft das Unternehmen und was ist das besondere Nutzen für den Kunden? Bestehen Alleinstellungs-



Besuchen Sie den Krammer Verlag auf der SHK Essen.

Halle 12 · Stand 102



KRAMMER VERLAG DÜSSELDORF
AKTIENGESELLSCHAFT
Goethestraße 75 · 40237 Düsseldorf
Telefon: 0211/91 49-3 · Fax: 0211/91 49-450

merkmale, gibt es ggf. einen Vorsprung im Know-how und Technik und hat das Unternehmen einen hohen Wiedererkennungswert. Fast logisch schließt sich daran die Klärung welchen Anteil die Produkte und Dienstleistungen am Erfolg der Firma haben. In diesem Zusammenhang wird auch überprüft welche Prozesse (bspw. Verkauf, Einkauf, Logistik, Verwaltung) im Unternehmen besonders gut oder auch schlecht gestaltet sind.

Von besonderem Interesse von jedem Nachfolger ist die Klärung, welche langfristigen Ziele Sie für Ihr Unternehmen sehen und welche Schritte und Investitionen Sie planen würden, um diese Ziele zu erreichen. Leider findet Planung und Kontrolle bei vielen SHK-Unternehmen häufig lediglich im Kopf des Unternehmers statt. Eine fehlende oder nicht dokumentierte Zukunftsvision, führt aber fast zwangsläufig zu einer verzögerten und unvollständigen Integration des Nachfolgers. Der nach einer Unternehmensübergabe so wichtige Eindruck von Kontinuität und Fortbestand erfährt so einen Bruch und führt zu einer deutlichen Verunsicherung bei Mitarbeitern Kunden, Lieferanten und ggf. Kapitalgebern.

Eine gut organisierte Unternehmensnachfolge hat diesen Themenkreis bereits ausführlich bearbeitet und der Fahrplan für die erste Zeit nach der Übergabe liegt für den Jungunternehmer parat. Zu diesem Fahrplan gehören dann auch entsprechende Kennzahlen Systeme, quasi ein Kompass der überprüft ob die Firma auf Kurs ist.

Getreu dem Motto „Menschen machen Märkte“ ist die Belegschaft des Unternehmens einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren. Neben rein formalen Themen wie der Aufbauorganisation, dokumentiert durch einen Organisationsplan und Stellenplan, Statistiken zu Ausfallzeiten und Überstunden, beschäftigt sich der potentielle Nachfolger mit den Kompetenzfeldern der Belegschaft.

- Ausprägung der Fachkompetenzen
- Ausprägung der Sozialkompetenzen
- Führungskompetenz der Abteilungsleiter
- Motivationsniveau der Belegschaft.

Von besonderer Bedeutung sind der demographische Aufbau der Belegschaft und die Fähigkeit des Unternehmens dem mittlerweile akuten Fachkräftemangel durch entsprechende Strategien zu begegnen.

Neben der Einzelbetrachtung des Erfolgspotentials Personal, interessiert einen potentiellen Nachfolger, dessen Zusammenwirken. Hier beleuchtet er Fragen der Unternehmenskultur, der Führungsinstrumente, die Art Weise der Kooperation und des Wissenstrans-

fers innerhalb des Unternehmens. Zu diesem Themenbereich zugehörig, wird jeder potentielle Nachfolger Fragen zur Produkt- und Prozessinnovation als auch zur bestehenden Informations- und Kommunikationstechnologie stellen.

Die Behandlung der vorgenannten Themenkomplexe kann leicht zu weit über 100 Einzelthemen und entsprechenden Fragen führen. Gerade weil die beim Produktkauf sonst übliche Transparenz der Eigenschaften und

des Preisniveaus fehlt, will ein potentieller Nachfolger möglichst viele Informationen zu Ihrem Unternehmen sammeln, diese analysieren und bewerten, um letztendlich das Risiko einer möglichen Fehlentscheidung zu minimieren. Neben den skizzierten internen Faktoren, sind marktrelevante Faktoren wie Kunden- und Lieferantenbeziehungen mindestens genauso bedeutend. Mit diesem Themenkreis werden wir uns im nächsten Aufsatz befassen.