

Unternehmer-Notdienst

Schnelle, nachhaltige Hilfe bei Ausfall des Unternehmers durch Unfall, Krankheit oder aus anderen Gründen.

In Deutschland stehen jährlich ca. 70.000 kleine und mittelständische Familienunternehmen vor der Notwendigkeit die Nachfolge zu regeln. Dem Durchschnitt aller Untersuchungen zu Folge tritt diese Situation bei 33% der Unternehmen ungeplant in Folge von Krankheit, Unfall oder Tod, wie auch aus anderen familiären Gründen auf.

In dieser Situation muss in der Regel eine 2-stufige Maßnahme eingeleitet werden:

Stufe 1: Die schnelle Übergangslösung, die das Unternehmen in Betrieb hält.

Stufe 2: Die Übergabe des Unternehmens in die Hände eines persönlich und fachlich sorgfältig ausgewählten Unternehmensnachfolgers innerhalb weniger Monate, damit der langfristige Fortbestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens, wie auch die Sicherung der Arbeitsplätze gewährleistet ist.

Stufe 1:

Für den Erfolg einer schnellen Übergangslösung werden viele Kontakte zu Interimmanagern benötigt, die über die erforderlichen Fachkenntnisse und Führungserfahrungen verfügen. Je höher die Anzahl der Kontakte, je größer die Wahrscheinlichkeit, nicht nur einen, sondern eine Auswahl gerade freier Manager mit den nötigen Voraussetzungen zu identifizieren.

Bei einem Zugriff auf ca. 1000 Interimmanager können wir im Regelfall schon innerhalb weniger Tage mehrere Kandidaten für diese Übergangsaufgabe präsentieren.

Die Aufgabe des eingesetzten Interimmanagers besteht darin, sicherzustellen dass das Unternehmen die Übergangszeit bis zur Übernahme durch einen Nachfolger ohne „Einbrüche“ übersteht und der Unternehmenswert dadurch nicht sinkt.

Stufe 2:

Die Stufe 2 soll eine erfolgreiche Weitergabe des Unternehmens zu einem fairen Preis, den Fortbestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens sicherstellen.

Deshalb setzt hier unsere **prozessorientierte Direktsprache** ein.

Die Suche der Nachfolgekandidaten über die Direktsprache bietet gerade im Falle ungeplanten Nachfolgebedarfes eine hochgradig erfolgreiche, schnelle und wirtschaftliche Lösung.

Die Systematik dieser Arbeitsweise beinhaltet 8 Prozessschritte, deren Erfolg nach jedem Schritt kontrolliert wird. Die laufende Kontrolle macht die Notwendigkeit von Korrekturmaßnahmen in kurzen Zeitabständen deutlich.

Der erfolgreiche Abschluss aller erforderlichen Schritte innerhalb eines Zeitraumes von 5-6 Monaten wird dadurch sichergestellt.

Die 8 Schritte der Stufe 2 haben die folgenden Inhalte.

Schritt 1: Bestandsaufnahme und Zieldefinition

Ein ausführliches Gespräch mit der Unternehmensführung oder einer Vertretung, einschließlich der Sichtung der Abschlüsse der letzten Jahre und einer Besichtigung durch einen sanierungserfahrenen Berater stellt die aktuelle Situation des Unternehmens den Eindrücken und Erfahrungen des Beraters gegenüber. Sehr häufig resultiert aus der Analyse dann eine gezielte „Kurskorrektur“ für das Unternehmen nach dem Führungswechsel im Sinne einer positiveren Unternehmensentwicklung. Daraus ergibt sich dann das Profil der zu suchenden Nachfolge.

Schritt 2: Identifikation

Ausgangsbasis der Identifikation ist die Definition der Zielnischen. Diese resultiert aus der Beantwortung der Frage: In welcher Branche, in welcher Unternehmensgröße, in welcher Aufgabenstellung verdient die zukünftige Nachfolge aktuell ihr Geld, damit sie voraussichtlich über die nötigen persönlichen, fachlichen und finanziellen Voraussetzungen für die Nachfolge verfügt.

Basierend auf einer eigenen Datenbank mit über 60.000 Kontakten in den Mittelstand werden auf der Basis von Empfehlungen bestehender Kontakte innerhalb der jeweiligen Zielgruppe in einem ersten Schritt ca. 300 potenziell geeignete Kandidaten identifiziert.

Schritt 3: Telefonischer Erstkontakt

Die in Schritt 2 identifizierten Kandidaten werden nun erstmalig über Ihr Interesse an der Nachfolge in dem anonym beschriebenen Unternehmen befragt. Natürlich haben nur wenige Menschen das Ziel die Verantwortung der Selbständigkeit auf sich zu nehmen. Deshalb lautet die häufigste Antwort „nein“. Einige wenige sind aber auch interessiert und nach eigener Aussage „selbst schon auf der Suche“. Wesentlich interessanter für den weiteren Prozessverlauf sind aber die Kandidaten mit der Antwort „Habe ich mir bisher noch keine Gedanken drüber ge-

macht, aber wenn Sie mich jetzt darauf ansprechen, könnte das eine Alternative für die Zukunft sein.“ Diese Gruppe der potenziellen zukünftigen Unternehmer ist der eigentliche Vorteil der Direktansprache, weil sie diese Menschen zu dem Zeitpunkt über kein anderes Medium erreichen.

Am Ende dieses Schrittes muss die Anzahl interessierter Kandidaten eine aus der Erfahrung bekannte Menge erreichen. Wird der Sollwert nicht erreicht, werden weitere Kandidaten gemäß Schritt 2 nachidentifiziert.

Schritt 4: Telefonisches Interview

Alle interessierten Kandidaten werden von Searcherinnen telefonisch interviewt. Das Interviewprotokoll gibt dem Berater Auskunft über die persönlichen Daten, den Ausbildungsweg, die beruflichen Stationen, die Erfüllung spezieller Kriterien, das Motiv, die Mobilität, das Jahresgehalt und die voraussichtliche Höhe des realisierbaren Eigenkapitals.

Die für den weiteren Prozess interessanten Kandidaten werden herausgefiltert. Sollte deren Anzahl nicht ausreichend sein, wird erneut gemäß Schritt 2 nachidentifiziert.

Schritt 5: Telefonisches Beraterinterview

Die auf der Basis der Interviewprotokolle ausgewählten Kandidaten werden nochmals vom Berater angerufen, um einige Details zu hinterfragen. Insbesondere auch bezüglich des Motives für das Interesse, die Mobilität und die genannte Eigenkapitalgrößenordnung.

Im Anschluss an dieses Interview werden die 12-15 Kandidaten für persönliche Beraterinterviews ausgewählt. Bei einer nicht ausreichenden Anzahl verbleibender Kandidaten wird auch an dieser Stelle nochmals gemäß Schritt 2 nachidentifiziert.

Schritt 6: Persönliches Beraterinterview

Die persönlichen Interviews werden im Interesse einer zeitnahen Abwicklung in der Nähe der Kandidatenwohnsitze geführt.

In den mehrstündigen Gesprächen geht es dem Berater zunächst darum, den Kandidaten mit allen seinen Fähigkeiten, Defiziten, Schwerpunktinteressen und Potenzialen so gut wie möglich kennenzulernen.

Nur die Kandidaten der engsten Wahl erhalten nach Unterzeichnung einer Diskretionsvereinbarung Detailinformationen zum entsprechenden Unternehmen. Jetzt werden die besonderen Fähigkeiten und Potenziale des jeweiligen Kandidaten ganz individuell mit den Möglichkeiten des zur Übernahme anstehenden Unternehmens verknüpft, um sein persönliches Interesse zu intensivieren.

Schritt 7: Kandidatenpräsentation

Der Auftraggeber erhält im Vorfeld der Präsentation aussagefähige Profile der Kandidaten zur Vorbereitung auf den Termin. Die 3 Kandidaten der engsten Wahl werden dann an einem Tag nacheinander präsentiert. Der Auftraggeber hat so den zeitnahen unmittelbaren Ver-

gleich. Er ist dadurch in der Lage aus 3 persönlich und fachlich geeigneten Kandidaten mit den erforderlichen finanziellen Mitteln diejenigen herauszuwählen zu dem auch die „persönliche Chemie“ optimal passt.

Schritt 8: Zweitgespräch mit ausgewählten Kandidaten

Das Zweitgespräch mit dem ausgewählten Kandidaten dient der gegenseitigen Beantwortung zwischenzeitlich aufgetretener Fragen und einer ersten Offenlegung der Unternehmensdaten dem Kandidaten gegenüber. Bei beidseitig weiter bestehendem Interesse findet dann eine ausführliche Unternehmensbegehung statt. Der Kandidat sieht das Unternehmen dann bereits unter dem Aspekt seiner persönlichen Möglichkeiten Potenziale des Unternehmens zu aktivieren, weil er in Schritt 6 bereits entsprechend sensibilisiert wurde. Findet er die Potenziale bestätigt steigt sein Interesse an dem Unternehmen.

Letztlich definiert sich der Verkaufspreis eines Unternehmens aus dem Betrag, den der interessierteste Käufer dafür zu zahlen bereit ist.

Den interessiertesten Käufer im Sinne des möglichst sicheren Fortbestandes des Unternehmens und der Erzielung eines guten Verkaufspreises zu finden ist die Aufgabe dieser Form der Nachfolgesuche. Das Honorar für die Dienstleistung wird durch den Mehrerlös im Regelfall mehrfach kompensiert.

Natürlich folgen jetzt noch weitere Gesprächsrunden unter Einbeziehung steuerlicher und juristischer Beratung der Verhandlungspartner bis zum Vertragsabschluss. Diese entsprechen aber der normalen Vorgehensweise bei Unternehmensverkäufen. Eine Besonderheit der angebotenen Dienstleistung besteht jedoch in einem honorarfreien weiteren Suchprozess wenn die Verhandlungen in dieser Phase noch scheitern.

Diese Form der Nachfolgesuche bindet den Verkäufer nicht an Exklusivitätsfristen, und ist in höchstem Maße diskret. Sie sensibilisiert und interessiert auf keinem anderen Weg erreichbare Kandidaten, und der Suchprozess ist im Normalfall in 5-6 Monaten abgeschlossen.

Die sorgfältige Vorauswahl der Kandidaten maximiert die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Nachfolgelösung. Der definierte und kurze Zeitbedarf ist insbesondere bei ungeplantem Nachfolgebefehl von erheblichem Vorteil.

PS Im Text wird aus Lesbarkeitsgründen immer nur der Begriff Kandidat verwendet. Er ist natürlich geschlechtsneutral (m/w) zu sehen.

VARICON®-Stuttgart / München

Jürgen Penner

Telefon: 07452 / 790718

Mail: juergen.penner@varicon.de

Internet: www.varicon.de