



Interview mit Markus Pott

# DAS PROJEKT NACHFOLGE

Markus Pott von der MPI Unternehmensvermittlung erläutert, welche Probleme bei der Nachfolgersuche entstehen können und ab wann Unternehmer damit beginnen sollten.

**Wenn es weder in der Familie noch unter den Mitarbeitern einen potenziellen Nachfolger gibt – wie lässt er sich finden?**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, zum Beispiel könnte es Unternehmen aus der Branche geben, die Interesse an einer Übernahme haben. Auch unter den Kunden kann sich ein potenzieller Käufer finden. Wenn etwa ein Unternehmen für CNC-Technik einen Nachfolger sucht, kann auch eine Gießerei infrage kommen, weil dort auf eine bewährte Weiterbearbeitungs-

möglichkeit nicht verzichtet werden will. Komplementäre Akquisition ist im Mittelstand ein wichtiges Thema.

**Unternehmen und Käufer haben sich gefunden – welche Schwierigkeiten können auftreten?**

Einen Nachfolger für das eigene Unternehmen zu finden, ist eine hoch emotionale Angelegenheit. Ich habe schon mehrfach erlebt, dass Kinder, die eigentlich kein Interesse daran hatten, das Unternehmen der Eltern zu übernehmen, im letzten

Moment interveniert haben, als klar wurde, dass sonst ein „Fremder“ einsteigt. In den meisten Fällen scheitern die Übergaben allerdings am Kaufpreis. Oft haben die Verkäufer eine überhöhte und unrealistische Vorstellung vom Wert ihres Unternehmens. Meiner Erfahrung nach hätte der Verkäufer gern das zwei bis zweieinhalbfache von dem, was er tatsächlich bekommen kann.

**Stichwort Kaufpreis – gibt es da eine Art Faustformel?**

Der Kaufpreis wird durch die Amortisationsdauer bestimmt, das ist der einzig entscheidende Faktor. Eine langfristige Investition wie ein Unternehmenskauf muss sich für den Käufer in überschaubarer Frist, also etwa nach sieben Jahren, amortisieren. Der Verkäufer muss sich im Klaren sein, dass der Verkaufspreis nicht dadurch bestimmt wird, was er investiert hat oder wie viel er selbst am Unternehmen verdient hat.

**Wann sollte idealerweise mit der Suche nach einem Nachfolger begonnen werden?**

Mit Mitte bis Ende 50 sollte ein Unternehmer anfangen, das Projekt Nachfolge aktiv anzugehen. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen, wo der Chef der wesentliche Know-how-Träger ist und ein persönliches Verhältnis zu Kunden pflegt, ist es wichtig, den Nachfolgeprozess früh in die Wege zu leiten. Der alte Chef muss in der Lage sein, seine Kompetenzen auf den neuen Unternehmer überzuleiten. Ein Zeitraum von drei Jahren ist zur Einarbeitung ideal.

**Was kann passieren, wenn zu lange gewartet wird?**

Meist ist um das 60. Lebensjahr ein Punkt erreicht, an dem viele sich darüber bewusst werden, dass der Ruhestand bevorsteht. Manche Dinge werden dann unter der Prämisse wahrgenommen, dass sich da irgendwann der Nachfolger drum kümmern muss. Der Unternehmer selbst packt es nicht mehr an, sucht aber auch noch nicht aktiv nach einem Nachfolger. Das kann fatale Folgen haben. Im schlechtesten Fall ist der Zustand des Unternehmens bei der Übergabe dann so schlecht, dass ein kompletter Neuanfang für das Unternehmen besser ist als eine aufwändige Restrukturierung.

Das Gespräch führte Andrea Wiegmann.