

Der Handel

● **branche**

Warenhäuser
Welche Standorte
überleben >14

● **verkauf**

Showrooming
Zwischen Floskel
und Konzept >26

● **praxis**

Nachfolge
Die gelungene
Übergabe >56

● **technik**

Die Kasse im Griff

Innovationen im Überblick

Bei Bargeld, Kartenzahlung
und Mobile Payment

>36

Martin Heinzmann,
Geschäftsführer von
Hagemeyer, vereinfacht
das Bargeldhandling.





praxis

finanzen personal recht auto karriere

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Klar zur Übernahme



FOTO: MARC SCHULTZ-COULON

Die Übergabe des eigenen Unternehmens innerhalb der Familie oder an Dritte ist eine schwierige Herausforderung. Frühzeitige Planung und ein neutraler Moderator können helfen.

▶ **Eigentlich hätte nichts schiefgehen dürfen.** Der 20-seitige Businessplan enthielt alle relevanten Zahlen und Fakten zum Unternehmen, zu den Marktperspektiven und den Wettbewerbern vor Ort. Den geplanten Standortwechsel hatten die Experten der Verbundgruppe noch einmal zusätzlich begutachtet. Yvonne Levenhagen war bestens vorbereitet. Zudem verfügt sie über reichlich Erfahrung im Unternehmen – schon während des Studiums hatte sie immer wieder im Geschäft ihrer Mutter ausgeholfen.

Kurzum: Die 35-Jährige war die ideale Kandidatin für die Nachfolge des erfolgreichen Geschäfts.

Trotzdem lehnte die Hausbank eine Finanzierung der Unternehmensübernahme kategorisch ab. „Norderstedt hat nicht das Potenzial für ein Küchenfachgeschäft im mittleren bis gehobenen Segment“, beschied die örtliche Sparkasse lapidar. „Ich habe nicht einmal einen Termin bekommen, um das Konzept noch einmal persönlich zu erläutern“, erinnert sich Yvonne Levenhagen.

„Wir sind ein gutes Team.“

Britta (l.) und Yvonne Levenhagen
Küchenspezialist
Norderstedt





„Ich kannte bereits alle Bereiche des Unternehmens.“

Mark Goemans
Geschäftsführer
EP:Hornbergs, Geldern

FOTO: CHRISTOPH SEELBACH

Sie konnte ihr Vorhaben schließlich dennoch realisieren, weil das Kreditinstitut der MHK Verbundgruppe, die Cronbank, ein Darlehn bereitstellte.

Seit gut einem Jahr betreibt die Jungunternehmerin nun das Geschäft „Küchenspezialist Norderstedt“ im Norden von Hamburg gemeinsam mit Mutter Britta Levenhagen.

Eine solche Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie hat im mittelständischen Fachhandel inzwischen fast Seltenheitswert erlangt. „Die Zeiten, in denen automatisch die nächste Generation in den Familienbetrieb einstieg, sind schlicht vorbei“, sagt etwa Jörg Ehmer, Sprecher des Vorstands von ElectronicPartner. „Frühzeitig für stabile Nachfolgeregelungen zu sorgen gehört deshalb zu den wichtigen Aufgaben der Verbundgruppen.“

Immer weniger Unternehmerkinder sind bereit, den elterlichen Betrieb fortzuführen. Dabei bemühen sich Kooperationen wie die MHK Group AG oder ElectronicPartner darum, ihre Mitglieder tatkräftig beim Thema Nachfolge zu unterstützen. Die Kooperation aus dem Küchenhandel pflegt beispielsweise eigens ein Juniorenkolleg mit regelmäßigen Veranstaltungen, um die nachwachsende Generation für die Branche und das Unternehmertum zu begeistern.

Bei knapp einem Drittel der mittelständischen Händler steht in den nächsten Jahren die Nachfolgeent-

scheidung an, hat der HDE-Handelskonjunkturindex ermittelt. Rund 76 der Befragten sehen in der Nachfolge die bedeutendste Herausforderung, ein ähnlich hoher Anteil (78 Prozent) sieht die „sinkende wirtschaftliche Attraktivität“ des Einzelhandels als eines der Hauptprobleme in diesem Zusammenhang an.

Die Mitarbeiter nehmen die Sache in die Hand

Von mangelnder Attraktivität seines Berufes und der Selbstständigkeit würde Mark Goemans nie sprechen. Der 38-Jährige übernahm das Elektrofachgeschäft EP:Hornbergs in Geldern zusammen mit drei Kollegen im Jahr 2008 vom ehemaligen Inhaber. „Wir vier tragen dasselbe Risiko und dieselbe Verantwortung“, beschreibt Goemans die Aufgabenverteilung im Gesellschafterquartett. Peter Hornbergs, der ehemalige Chef, ist nur noch Namensgeber und Vermieter. Aus dem operativen Geschäft hatte er sich in den letzten Jahren vor der Übernahme immer mehr zurückgezogen. „Auch deshalb hatte ich Gelegenheit, in alle Bereiche des Unternehmens reinzugehen und die Kosten und Kalkulationen kennenzulernen – das war sehr hilfreich“, schildert Goemans. Ein Kaltstart in die Selbstständigkeit, ohne das Unternehmen von innen heraus zu kennen, hätte sich der Fachhändler nicht vorstellen können.

Bei der Erstellung eines Konzepts für die Übernahme und ihre Finanzierung unterstützte Heinz Faessen von der EP-Zentrale die vier Gesellschafter. Wie steht es um die Rentabilität? Was muss investiert werden? Was wird übernommen? Wie entwickeln sich Branche und Wettbewerb vor Ort? Wie steht es um den Kundenstamm? Solche Fragen müssen geklärt und die Antworten dokumentiert werden, wenn das Bankgespräch erfolgreich verlaufen soll.

„Wir unterstützen unsere Mitglieder und potenzielle Übernehmer auf Wunsch bei der Erarbeitung eines Businesskonzepts und auch in den Verhandlungen mit den Kreditinstituten“, sagt Faessen im Gespräch mit **Der Handel**. Der Betriebswirt kennt die neuralgischen Punkte bei Nachfol-



„Ein neutraler Vermittler kann das Gespräch in Gang halten.“

Nils Koerber
Unternehmensberatung Kern & Partner

gelösungen aus langjähriger Erfahrung. „Die Preisung der Kundenkartei ist beispielsweise immer wieder ein schwieriges Thema, zumal keine Bank eine Datenbank finanziert“, weiß Faessen. Pensionsrückstellungen, die nur aus steuerlichen Gründen in den Büchern stehen oder die Frage, ob die Immobilie mit übernommen wird, sind laut Faessen andere typische Stolpersteine bei der Übergabe mittelständischer Fachhandelsunternehmen. Ein besonders

Checkliste

Unternehmensübernahme

1. Wie hat sich das Unternehmen bisher entwickelt? Was ist zu erwarten?
2. Wie entwickelt sich der gesamte Markt in der Region?
3. Wie wird die Konkurrenz auf die Übernahme reagieren?
4. Wie ist die Umsatz- und Gewinnentwicklung der vergangenen Jahre?
5. Ist ein zusätzlicher Investitionsaufwand nötig, um die Marktstellung zu sichern?
6. Gibt es mögliche Entwicklungsreserven, die der vorherige Eigentümer nicht oder nur unzureichend genutzt hat?
7. Hat das Unternehmen einen guten Namen und wie ist das Kundenpotenzial einzuschätzen?

QUELLE: MHK GROUP AG.



„Eine Unternehmensübernahme ist kein Autokauf.“

Joerg Deuper
BLZ Scherz + Cramer,
Osnabrück

FOTO: PRIVAT

schwieriges Thema klammert der Fachmann in seiner Beratung jedoch aus: „Die Preisfindung ist Sache der Parteien“, lautet sein Diktum.

„Ich komme immer sehr schnell auf den Preis zu sprechen und frage unumwunden: Was haben Sie sich vorgestellt?“, schildert dagegen Joerg Deuper seine Vorgehensweise. Der Geschäftsführer des Bürobedarfsspezialisten BLZ Scherz + Cramer hat in den vergangenen zehn Jahren insgesamt sechs Unternehmen zugekauft. Mit 45 Mitarbeitern bedient Scherz + Cramer gewerbliche Kunden in einem Umkreis von 100 Kilometern um Osnabrück.

„Im Bürofachhandel gibt es einen klaren Trend zur Konzentration. Wir müssen eine gewisse Größe

zum Notartermin gut eineinhalb Jahre. Dabei passte der Xerox-Händler Wilberg & Feddeck im benachbarten Rheine gut ins Portfolio.

Ein neutraler Vermittler kann für die Gespräche hilfreich sein

„Wir sind zwar gute Verkäufer, aber wenn man das eigene Unternehmen verkauft, kommt man in Bereiche, in denen man keine Erfahrung hat“, sagt Jörg Feddeck, der ehemalige Mitgesellschafter des Unternehmens, das Deuper zuletzt übernommen hat. „Ohne externen Berater, der den Faden immer wieder aufnimmt und zwischen beiden Parteien vermittelt, wären wir gescheitert oder es wäre ganz anders gelaufen“, bilanziert Feddeck. „Das eigene Unternehmen hat ja auch einen subjektiven Wert. Der Käufer versucht natürlich, den Kaufpreis runterzuhandeln, da muss man sich irgendwo in der Mitte treffen.“ Im konkreten Fall erschwerte eine Eigenart des Bürofachhandels zusätzlich die Gespräche: „Weil Drucker und Multifunktionsgeräte vielfach geleast werden, wollen auch die Hersteller und Leasinggesellschaften ein Wörtchen mitreden“, erläutert Nils Koerber von der Unternehmensberatung Kern & Partner, der die Verhandlungen moderiert hat. „Vertrauen, Geduld und Zeit“, benötigt ein erfolgreicher Verkauf eines mittelständischen Unternehmens, fasst Koerber zusammen. „Wenn man es mit einem Konzern zu tun hat, sieht das ganz anderes aus“, weiß Joerg Deuper aus Erfahrung. „Ein mittelständischer Unternehmer kommt auch noch Jahre nach dem Verkauf auf Sie zu, um sich für einen ehemaligen Kunden einzusetzen.“

Beim Kauf setzt er freilich nicht nur auf Vertrauen. „Der Kaufvertrag wird mit Garantien ausgestattet, das ist notwendig und üblich“, so Deuper.



„Die Zeiten, in denen automatisch die nächste Generation in den Familienbetrieb einsteigt, sind schlicht vorbei.“

Jörg Ehmer
Sprecher des Vorstands
von ElectronicPartner

haben, um wettbewerbsfähig zu bleiben“, erläutert Deuper seine Strategie. Wenn sich eine Gelegenheit ergibt, greift der 48-Jährige zu. „Jede Preisvorstellung ist erstmal korrekt, und dann muss man darüber reden, woran man ein Interesse hat und woran nicht“, so der Geschäftsmann.

Obwohl Deuper schnell zum Punkt kommt, kann sich der gesamte Verhandlungsprozess lange hinziehen. „Eine Unternehmensübernahme ist kein Autokauf, das kann viel Zeit in Anspruch nehmen.“ Im letzten Fall dauert es von den ersten Gesprächen bis

HANNO BENDER