

Training aktuell

Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coachs

22. Jahrgang Nr. 11/2011, 31. Oktober 2011

www.trainingaktuell.de

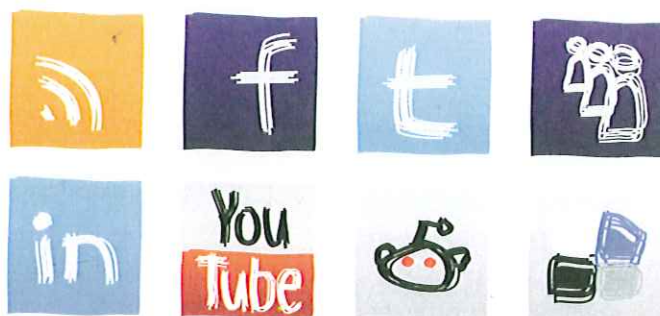


MARKT-ANALYSE 2011

Coaching – Rettungsring oder Ratgeber?

SEMINARE VOR- UND NACHBEREITEN

Social Media fürs Präsenztraining



FIRMENÜBERGABE

Was die Nachfolgeregelung für
Trainer so schwierig macht

KOCHEN IM TRAINING

Wenn Lernen durch den
Magen geht

ZIELGRUPPE ÄRZTE

Warum Mediziner verstärkt
Beratung suchen

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

In gute Hände abzugeben ...



Foto: Stock4Business

Die Übergabe eines Unternehmens ist nie einfach. Wenn es um personenorientierte Dienstleistungen wie Training oder Beratung geht, gibt es besondere Schwierigkeiten.

Sie wird gern aufgeschoben, doch früher oder später kommt kein Selbstständiger an der Frage vorbei: Was wird aus meiner Firma, wenn ich mich zur Ruhe setze? Gerade für Trainer und Coaches ist die Antwort nicht einfach. Sie sollten sich deshalb frühzeitig mit dem Thema Unternehmensnachfolge beschäftigen.

Das Qualifying läuft: Noch bis 13. November 2011 können engagierte Teilnehmer antreten, um sich die Pole Position zu sichern. Dann wird die endgültige Startaufstellung bekannt gegeben und das Rennen beginnt. Die Siegerprämie, die am Ende winkt, ist allerdings nicht der große Preis von Monaco oder Malaysia. Der Gewinner dieses vierstufigen Wettbewerbs bekommt eine Firma: Er – oder sie – darf nach ausführlicher Einarbeitung das Unternehmen Kaltenbach Training übernehmen.

Ausgeschrieben hat diese „Formel 1 der Unternehmensnachfolge“ der Firmengründer und

derzeitige Geschäftsführer Werner Kaltenbach. Der etablierte Spezialist für den Vertrieb technisch erklärungsbedürftiger Produkte plant seinen Ruhestand und will seine Firma in möglichst engagierte Hände übergeben. Durch den ungewöhnlichen Wettbewerb hofft der erklärte Motorsport-Fan, möglichst viele interessante Kandidaten für seine Nachfolge anzulocken – mehr jedenfalls als durch ein konventionelles Verkaufsangebot.

Vier Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge

Mit seiner ungewöhnlichen Idee ist der Vertriebstrainer sicher allein, mit seinem Anliegen allerdings nicht: Immer mehr Weiterbildner und Berater, die seit zwanzig oder mehr Jahren selbstständig sind, stehen derzeit vor der Frage, wie sie ihr meist kleines, selten mittelständisches Unternehmen an einen Nachfolger übergeben können. Grundsätzlich haben sie vier Möglichkeiten:

- ▶ **1. Familiennachfolge:** Hier wird die Firma innerhalb der Familie übertragen: z.B. an den Sohn oder die Tochter, die idealerweise schon im Betrieb mitarbeiten.
- ▶ **2. Fremdgeschäftsführer:** Der Inhaber trennt Unternehmenseigentum und Unternehmensführung, belässt das Eigentum in der Familie und überträgt einem angestellten Chef die operative Führung.
- ▶ **3. Verpachtung:** Ein Pächter übernimmt – möglicherweise auch nur vorübergehend – den Betrieb der Firma gegen regelmäßige Pachtzahlungen, wird aber nicht Eigentümer.

INFO & LINKS

» www.formel-eins-der-unternehmensnachfolge.de
Der Nachfolger-Wettbewerb von Kaltenbach Training, Böbingen

» www.nexxt.org/Planungshilfen
Die u.a. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie initiierte „Initiative Unternehmensnachfolge“ bietet kleinen und mittelständischen Unternehmen Hilfestellung beim Generationenwechsel. Auf der Webseite sind insbesondere zahlreiche Checklisten, Informationen und Ansprechpartner zu finden.

► **4. Verkauf:** Das Unternehmen wird zu einem Stichtag komplett oder in Geschäftsanteilen verkauft.

Letztere Option ist für selbstständige Trainer – sofern sie keine Kinder haben, die an einer Übernahme interessiert sind – die mit der größten Relevanz: Eine Verpachtung ist bei so kleinen Unternehmen eher ungewöhnlich, und für die Anstellung eines Fremdgeschäftsführers sind die Gewinne oft zu schmal, um auch dem Inhaber noch ein Auskommen zu bieten. Zudem ist ein geeigneter Profi nicht einfach zu finden, prophezeit Ursula Widmann-Rapp. „Es gibt derzeit nicht viele qualifizierte Kandidaten auf dem Markt“, meint die Beraterin, die seit über zehn Jahren Firmen bei der strategischen Nachfolgeplanung unterstützt.

Das Problem: Dienstleister sind nicht leicht austauschbar

Bleibt also der Verkauf – beispielsweise an die direkte Konkurrenz, die

oft als erste Interesse zeigt. Wenn sie den Zuschlag bekommt, bedeutet das allerdings oft das Aus für die Firma: Nachdem alle Ressourcen integriert und Synergien genutzt sind, wird der Geschäftsbetrieb über kurz oder lang meist eingestellt. Wer seinem Unternehmen das ersparen möchte, muss also – wie Trainer Kaltenbach – sorgfältig einen engagierten Nachfolger suchen.

Diese Aufgabe allerdings birgt im Trainings- und Beratungsgeschäft besondere Schwierigkeiten, betont Beraterin Widmann-Rapp: „Hier hängt das Angebot ganz extrem an der Person.“ Die langjährige Erfahrung, der eigene Stil, die Kundenbeziehungen und das persönliche Netzwerk eines etablierten Trainers lassen sich nicht einfach übergeben.

Von der Dienstleistung zum Produkt

Möglich ist der Verkauf eines Trainingsunternehmens aber dennoch. Er muss nur gut vorbereitet sein, unterstreichen die Experten: „Voraussetzung ist, dass die Einheit Inhaber/Cheftrainer/Unternehmen von den Kunden als Marke wahrgenommen wird“, erklärt Bernhard Peters, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Education Partner, Hamburg. Nachfolge-Spezialistin Wichmann-Rupp konkretisiert die zentrale Herausforderung für Trainer: „Wie mache ich aus meiner Dienstleistung ein Produkt, das auf eine andere Person übertragbar ist, aber trotzdem meinen Stempel trägt?“

Die Antwort: mit einer strategischen Planung, etwa im Sinne der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) nach Wolfgang Mewes. Trainer müssen also ihre Dienstleistung so spezialisieren, dass sie sich eine eigene

Marktnische und ein unverwechselbares Profil sichern.

Ein erfolgreiches Trainingskonzept alleine reicht dafür nicht, warnt Widmann-Rapp. Das Unternehmen muss als Gesamtpaket funktionieren. Deshalb muss der Firmeninhaber seine Kernthemen und Ressourcen identifizieren und sie möglichst effektiv auf den Nutzen der Zielgruppe zuschneiden. Zusätzlich muss er dafür sorgen, dass die Firma am Markt wahrgenommen wird. „Das ist im Grunde wie eine Neugründung, die aber in den alten Firmenschlauch passen muss“, erklärt die Olchinger Spezialistin, die selbst derzeit ihre Firma entsprechend umbaut. Nur dann nämlich kann das Unternehmen losgelöst von der Person des Inhabers existieren und wird für einen potenziellen Käufer attraktiv.

Vom Produkt zum Preis

Wie überzeugend die Loslösung gelingt, wirkt sich auch auf den Preis aus, den das Weiterbildungsunternehmen am Markt erzielen kann. „Je stärker die Personenbindung der Kunden an den Inhaber ist, desto schwerer ist es, einen Verkaufspreis für das, was bleibt, zu finden“, erklärt Peters, der sich unter anderem auf die Bewertung von Bildungsunternehmen spezialisiert hat.

Seiner Erfahrung nach bewegt sich der Preis meist zwischen 40 und 120 Prozent dessen, was der Trainer jährlich an Honoraren einnimmt. Oft ist der endgültige Preis zusätzlich an die Erlöse im ersten Jahr nach der Übernahme gebunden. In jedem Fall ist die Bewertung sehr komplex, meint Peters: „Zumindest mittlere Unternehmen sollten unbedingt einen Berater hinzuziehen.“

Der Übergangsprozess

Der personelle Wechsel bleibt allerdings auch bei bester Vorbereitung eine große Schwierigkeit, warnen die Experten. „Der Übergangsprozess muss aktiv gestaltet werden“, unterstreicht Peters. Das heißt, der designierte Nachfolger sollte umfassend im Unternehmen eingearbeitet werden und eine Weile neben dem Inhaber präsent sein - etwa als Partner.

Dabei ist es wichtig, den Wechsel für den Kunden nachvollziehbar zu machen und sein Vertrauen zu gewinnen, betont Widmann-Rapp: „Inhaber und Nachfolger sollten signalisieren: Wir haben uns gemeinsam eingearbeitet, es gibt ein Expertennetzwerk, auf das wir uns verlassen, und an unserer bisher erfolgreichen Art, wie wir Dinge ermitteln, wird sich nichts ändern.“ Insgesamt kann der ganze Prozess - von der

Neuausrichtung bis zum Rückzug des Gründers - zwei bis fünf Jahre in Anspruch nehmen.

Das sieht auch Formel-1-Initiator Kaltenbach so: Er will den Wechsel langsam angehen. Während der vier Wettbewerbsrunden wird der Trainer zunächst die Kandidaten nach und nach mit seinem Unternehmen vertraut machen, indem er ihnen für jede erreichte Etappe neue interne Zahlen und Fakten offenlegt. Den Gewinner des Concours wird Kaltenbach dann über einen längeren Zeitraum in der täglichen Arbeit begleiten, bevor er sich ganz zurückzieht. „Sonst könnte ich mir den Aufwand sparen und direkt an den Meistbietenden verkaufen“, findet der Vertriebstrainer.

Nachfolger mit Unternehmer-Gen

Teilnehmen kann übrigens jeder, dessen Herz für den Verkauf schlägt und der mindestens fünf Jahre Vertriebs- und Führungserfahrung mitbringt, so Kaltenbach. Trainingserfahrung hält er für weniger wichtig. Im Gegenteil: „Ein gestandener Trainer mit Erfahrung und eigenem Portfolio kann sich gar nicht so anpassen, wie es für eine reibungslose Übernahme nötig ist“, gibt der Firmengründer zu bedenken. Das spezielle Trainer-Know-how, das sein Unternehmen auszeichnet, kann er seinem Nachfolger in der Praxis und durch seine Handbücher und Konzepte vermitteln, ist Kaltenbach überzeugt. Was er ihm dagegen nicht vermitteln kann, ist das, was er „Unternehmer-Gen“ nennt: „Den festen Willen, selbstständig zu sein und eine eigene Firma zu leiten.“ Auch den wird der schwäbische Unternehmer in seinem Wettbewerb deshalb prüfen.

Sylvia Lipkowski ■



„Firmen hängen oft extrem an der Person des Trainers.“

Ursula Widmann-Rapp, Spezialistin für Unternehmensnachfolge, Olching

„Der Übergang muss aktiv gestaltet werden.“

Bernhard Peters, Unternehmensberater und Geschäftsführer Education Partner, Hamburg



Die Tipps der Experten:

» STRATEGISCHE VORBEITUNG

Machen Sie Ihr Unternehmen attraktiv: Definieren Sie Ihre Zielgruppe und Ihre Kernkompetenzen, präzisieren Sie Ihr Angebot.

» VERSTÄRKTE MARKENBILDUNG

Sorgen Sie dafür, dass Ihr Angebot wahrgenommen wird. Stärken Sie den Auftritt Ihres Unternehmens im Internet, in den Medien, in den sozialen Netzwerken.

» PROFESSIONELLE UNTERSTÜTZUNG

Ziehen Sie bei Bedarf Experten zu Rate - sei es für die strategische Ausrichtung, die Unternehmensbewertung oder die Suche nach dem geeigneten Nachfolger.

» REIBUNGSLOSER ÜBERGANG

Führen Sie Ihren Nachfolger aktiv ein. Vertreten Sie nach außen leidenschaftlich, dass Identität, Philosophie und Leitkultur erhalten bleiben und Neues hinzukommt. Vermarkten Sie das neue Team partnerschaftlich.