



Foto: IHK Lippe

Gespräch mit Bernd Friedrich

# Nachfolgervermittlung – persönlich und sensibel

Ein Team des WDR-Fernsehens begleitete Rainer Gresförder, Jahrgang 1957 und Inhaber der Gresförder Lasertechnik GmbH aus Detmold, auf der Suche nach einem Unternehmensnachfolger. Der Beitrag wurde letztes Jahr in der Reihe „Menschen hautnah“ gesendet. Darin kam auch Diplom-Wirtschaftsingenieur Bernd Friedrich zu Wort. Der 52jährige Rheinländer ist seit langem auf die Nachfolgervermittlung für mittelständische, technisch ausgerichtete Unternehmen spezialisiert. Die IHK Lippe hat den publizierten Fall zum Anlass genommen, mit Bernd Friedrich über das Geschäftsfeld der Unternehmensvermittlungen zu reden. Das Interview führte IHK-Mitarbeiter Frank Lumma.

**IHK:** Welche Gründe führten dazu, dass Sie für die Gresförder Lasertechnik GmbH keinen Nachfolger suchten?

**FRIEDRICH:** Herr Gresförder konnte und wollte von seinem Betrieb einfach nicht loslassen. Das hatte ich sofort wahrgenommen. Auch im Fernsehbeitrag hatte er dieses Signal nochmal deutlich ausgestrahlt. Er wolle auch nach dem Verkauf den Betrieb regelmäßig aufsuchen, „um mal hier und da nach dem Rechten zu schauen“.

Herr Gresförder mochte das Thema Nachfolge nicht wirklich abschließend angehen, sondern lieber in die Zukunft vertagen.

**IHK:** Das Nicht-Loslassen-Können, ein häufiges Verhalten von älteren Unternehmensinhabern?

**FRIEDRICH:** In der Tat. Die meisten haben jahrzehntelang für den Betrieb geschuftet und wissen nicht, wie und womit sie sich nach dem Unternehmensverkauf beschäftigen sollen. Und viele haben schlichtweg Angst „vor der großen Leere“. Die Aufgabe des Unternehmens in Angriff zu nehmen bedeutet auch, sich mit dem eigenen Altern und dem nicht so fernen Lebensende zu befassen. Ich empfehle jedem Inhaber, schon mit 55 Jahren sich zumindest erste Gedanken über die Unternehmensnachfolge zu machen. Dann fällt es noch leichter, Zweifel zu erkennen und zu

akzeptieren, den Dialog zwischen Kopf und Bauch zuzulassen und eine aktive Planung für das letzte Lebensdrittel vorzunehmen.

**IHK:** Nach IHK-Erhebungen sind über 150.000 Unternehmer in NRW älter als 60 Jahre. Bei dieser Fallzahl müsste die Auftragslage für Vermittler doch rosiger sein, oder?

**FRIEDRICH:** Ich betreue durchschnittlich fünf Fälle im Jahr. Unternehmensvermittlung kann kein Massengeschäft sein. Sie ist zeitintensiv und vollzieht sich in einem sehr persönlichen und damit sensiblen Bereich. Aufträge erhalte ich aus Weiterempfehlungen, aber natürlich auch aufgrund eigener Akquise. Das ist nicht immer ganz einfach. Viele Unternehmer denken ja zunächst, als jahrelang erfolgreicher Geschäftsführer beziehungsweise Inhaber bekomme man es schon alleine hin, sein Unternehmen zu verkaufen. Aber einen Betrieb führen zu können, heißt eben nicht automatisch, ihn auch verkaufen zu können. Die Veräußerung des eigenen Unternehmens macht man nur einmal, das hat man vorher nicht gelernt.

**IHK:** Gelegentlich beschwerten sich Unternehmer bei der IHK. Sie müssten an Firmenvermittler hohe monatliche Vergütungen zahlen, ohne je einen ernsthaften Kaufinteressenten benannt zu bekommen...

**FRIEDRICH:** Monatliche Honorare, die unabhängig von einem nachprüfbaren Tätigkeitsumfang oder einem sichtbaren Ergebnis erhoben werden, halte ich nicht für seriös. Eine Unternehmensvermittlung sollte erst dann kostenpflichtig angeboten werden, nachdem die Erfolgchancen hinreichend abgeklärt wurden.

**IHK:** Wie stellen Sie das an?

**FRIEDRICH:** Schon beim Erstkontakt mit dem Unternehmer lasse ich mir seinen Betrieb zeigen. Der erste optische Eindruck muss stimmen. Wenn es im Betrieb „wie Kraut und Rüben“ aussieht, ist er für einen Nachfolger schon nicht mehr attraktiv. Und natürlich sehe ich in die Bücher. Im technisch orientierten Gewerbe, in dem ich hauptsächlich unterwegs bin, sollte die Umsatzrendite mindestens zehn Prozent betragen. Ein Jahresüberschuss von etwa 100.000 Euro wäre erstrebenswert. Übrigens: Bei inha-

bergeführten Unternehmen in Ostwestfalen und Lippe fallen die Zahlen gar nicht so selten deutlich höher aus. Das zieht Nachfolgeinteressenten auch in den eher ländlich geprägten Raum.

**IHK:** Stellen Sie auch Anforderungen an die Persönlichkeit Ihrer Kunden?

**FRIEDRICH:** Auf jeden Fall. Jedem Unternehmensinhaber sage ich sinngemäß: Ich muss dir passen, aber du musst auch mir passen. Einen Auftrag nehme ich erst mit dem Gefühl an, dass auch ein gestandener Unternehmer von 60, 70 Jahren es zulassen kann, sich im Nachfolgeprozess von mir führen und empathisch nah begleiten zu lassen. Ich bin schließlich mehr als nur ein Makler, ich bin zugleich Coach und Begleiter des Unternehmers und Moderator der Übergabeverhandlungen. So ein Prozess zieht sich im Durchschnitt sechs bis acht Monate hin. Da muss es zwingend eine Vertrauensbasis geben.

**IHK:** Wie sieht Ihr Honorierungsmodell aus?

**FRIEDRICH:** Für das Erstellen eines Unternehmensexposees mit einer Firmenwertbetrachtung verlange ich einen Pauschalpreis. Auch für die Präsentation des ersten geeigneten Nachfolgekandidaten mache ich eine Pauschale geltend. Sofern es anschließend zum Abschluss eines Kaufvertrages über das Unternehmen kommt, fällt eine Vermittlungsprovision an. Das ist ein bestimmter Prozentsatz vom Kaufpreis. Die Pauschale für die Präsentation des ersten Kandidaten wird aber auf den Provisionsanspruch weitestgehend angerechnet.

**IHK:** Die geeigneten Nachfolgekandidaten, wo finden Sie die?

**FRIEDRICH:** Ich kann auf ein eng geknüpftes Netzwerk zurückgreifen. Darin finden sich auch ehemals angestellte Manager mit reichlich Führungs- und Berufserfahrung und dem „nötigen Kleingeld“. Außerdem führe ich Workshops zum Thema Unternehmensnachfolge durch. Auch daraus erwachsen Kontakte. Teilweise bediene ich auch den Markt für strategische Investoren, die sich durch Zukäufe breiter aufstellen wollen. Fast 90 Prozent meiner Vermittlungsaufträge enden mit einem Kaufabschluss.

**IHK:** Herr Friedrich, vielen Dank für das Gespräch.

### WAS SAGT HERR GRESFÖRDER?

Die IHK hat Rainer Gresförder um ein kurzes Statement gebeten: Das Fernseherteam des WDR hätte damals Bernd Friedrich hinzugezogen und um dessen Einschätzung über Rainer Gresförder gebeten. Das sei zur inhaltlichen Ausdehnung des Fernsehbeitrages erfolgt, habe aber nicht einem Wunsch von Rainer Gresförder selbst entsprochen. Die Nachfolge werde, so Gresförder weiter, familienintern vollzogen. Schon Mitte 2016 hätte er seinen Schwiegersohn im Unternehmen wieder angestellt. Durch die von Herrn Gresförder begleitete Einarbeitung sollen Schwiegersohn und Tochter für die spätere Unternehmensführung vorbereitet werden. Ein längerer Übergangsprozess sei notwendig, da sich das Unternehmen aktuell in einer Erweiterungsphase mit Standortverlagerung befände. Die Investitionen müssten zum Teil durch Fremdkapital finanziert werden. Für die Kreditvergabe durch die Banken sei Voraussetzung, dass Gresförder zunächst noch als geschäftsführender Gesellschafter in der Gresförder Lasertechnik verbleibe.

### IHK-ANGEBOT

Unternehmensinhaber haben die Möglichkeit, sich im diskreten Gespräch mit Bernd Friedrich dem sensiblen Thema der Unternehmensnachfolge anzunähern.

Die Teilnahme ist kostenlos und völlig unverbindlich. Der Teilnehmerkreis wird bewusst klein gehalten.

Die Unternehmersprechstunde findet statt am **9. Oktober 2018, 17.00 bis 19.00 Uhr**, in der IHK Lippe.

Telefonische Auskünfte und Anmeldung bis 2. Oktober 2018 bei

**FRANK LUMMA**

Tel. 05231 7601-28