

# FAMILIENUNTERNEHMER-NEWS

Das Magazin DIE NEWS online

[Startseite](#) [Über uns](#) [Partner](#) [Werben](#) [Impressum / Kontakt](#)

Suche



[Nachrichten](#) [Portraits](#) [Buchbesprechungen](#) [Termine](#)

[Das Magazin](#) [FAM-Events](#)

## KICK 2014

DAS MOTTO  
„ERKENNEN UND  
ENTDECKEN“

Süddeutschlands  
grösstes **MARKETINGFORUM**  
am 15. Oktober 2014  
in Filderstadt

Vier Top-Referenten:

- Kommunikationsexperte **RENÉ BORBONUS**
- Diplom-Physiker, TV-Star, **VINCE EBERT**
- Strategieberater **WOLF HIRSCHMANN**
- Vertriebsprofi **ANDREAS BUHR**

Jetzt anmelden unter  
[www.slogan.de!](http://www.slogan.de!)

ANZEIGE

## Aktuelle Ausgabe



- > [Inhaltsverzeichnis](#)
- > [Blick ins Titelthema](#)

## Aktuelle Termine

- > **16. September**  
Arbeitgebermarke aufbauen,  
Köln
- > **23./24. September**  
Strategietage, Dortmund
- > **25. September**  
Kostenloses Asien-Seminar,  
Düsseldorf
- > **25. September**  
Betriebsbesichtigung Plastro  
Mayer, Trochtelfingen



Univ. Prof. Dr. Gerd Walger

## Unternehmensverkauf - und dann?

Die existenzielle Bedeutung, die der Unternehmensverkauf für den Unternehmer hat, wird meist nicht gesehen. Univ. Prof. Dr. Gerd Walger, geschäftsführender Direktor des IUU Institut für Unternehmer- und Unternehmensentwicklung, rät Unternehmern, vor der Entscheidung über den Verkauf des Unternehmens eine Perspektive für die Zeit danach zu entwickeln.

Für Unternehmer Klaus B. (Name geändert) war die Nachfolgefrage eigentlich geklärt. Der Schwiegersohn sollte die Firma weiter führen, wenn er 60 Jahre alt geworden war. Kurz zuvor trennte sich der aber von seiner Frau, der Tochter des Unternehmers, und die geplante Nachfolgelösung gab es nicht mehr. Klaus B.

entschied sich, sein Unternehmen selber weiter zu führen. Er entwickelte neue Produkte und baute neben seiner Produktherstellung ein neues Dienstleistungsgeschäft auf. Mit 70 drängte seine Frau ihn schließlich zum Verkauf. Einen Verkauf an einen Private-Equity-Investor hatte Klaus B. scheitern lassen auf Grund seiner eigenen Unentschiedenheit und der Hoffnung, dass ein „strategischer Investor“ das eigene Lebenswerk erhalten würde.

[Weitere Termine...](#)

So entschied er sich für den Verkauf an den größten Wettbewerber und erhielt, wie das heute üblich ist und von ihm gewünscht war, einen Beratervertrag. Im Kaufvertrag war außerdem festgehalten worden, dass die Arbeitsplätze gesichert und der neue, innovative Dienstleistungsbereich ausgebaut würden. Ein gutes halbes Jahr später fragten jedoch die Investoren des an der Börse notierten amerikanischen Käuferunternehmens nach dem Stand

der Integration, und der eingesetzte Manager, der kaum deutsch sprach, begann, den Vertrieb und die Produktion des ursprünglichen Unternehmens zu trennen und in die Matrix-Organisation des neuen Mutterunternehmens einzugliedern. Der Dienstleistungsbereich passte nicht in diese Struktur. Als Klaus B. seinen amerikanischen „Nachfolger“ zur Rede stellen wollte, antwortete der ihm mit einem Hausverbot. Sein Rat war nicht gefragt. Klaus B. musste sich die Frage stellen, was von seinem Lebenswerk übrig bleiben wird, - was seiner Gesundheit nicht zuträglich war.

### **König ohne Land**

Die existenzielle Bedeutung eines Unternehmensverkaufs wird vor dem Verkauf von vielen Unternehmern nicht gesehen. Die Diskussion um Unternehmensverkäufe ist im Wesentlichen durch die Fragen geprägt, wie der Kaufpreis zu ermitteln ist und wie eine erfolgreiche Übernahme durch den Käufer gelingt. Sein Unternehmen wirklich zu verkaufen ist aber nur eine Lösung für den Unternehmer, der sich von seinem Lebenswerk abwenden kann. Dies zu schaffen, ist genau wie ein Unternehmen zu gründen, keine Entscheidung, die man nur im Kopf treffen kann. Ebenso wie das Unternehmer-Werden ist das „Ent-Werden“ des Unternehmers ein existenzieller Prozess, durch den der ganze Mensch hindurch muss. Für den Gründer stellt sich die Frage: wer bin ich als Unternehmer? Und die Antwort gibt er mit seinem Angebot, das er macht und mit dem er sich seinen Markt schafft. Die erfolgreiche Vermarktung lässt ein

lebendiges Unternehmen entstehen und den Gründer zum Unternehmer werden. Erst das Unternehmen macht also den Gründer zum Unternehmer. Auf den Unternehmer, der sein Unternehmen verkaufen will, läuft die entsprechende Frage zu: Wer ist der Unternehmer ohne sein Unternehmen? Ohne Unternehmen ist der Unternehmer kein Unternehmer mehr - er versteht sich aber nach wie vor als Unternehmer, unabhängig davon, ob er in den Aufsichtsrat geht oder eine Beraterfunktion übernimmt. Bewußtseinsmäßig heißt das: einmal Unternehmer immer Unternehmer. In der erlebten Realität ist aber ein Unternehmer ohne Unternehmen nicht wie ein Fisch ohne Fahrrad sondern wie ein König ohne Land.

### **Unternehmensverkauf ist persönlich**

Die Frage zu klären, ob ein Unternehmer sein Unternehmen verkaufen kann und will und an wen – an einen Wettbewerber, seine Manager oder einen Private-Equity Investor – ist keine handwerkliche oder technische Frage der Verkaufsabwicklung und im Grunde auch keine Frage des Preises. Es ist eine persönliche Frage, die den Unternehmer existenziell betrifft.

Verkaufsberater sind dafür keine Gesprächspartner, auch Steuerberater betrachten die Frage vornehmlich als die eines Kalküls: Der Steuerberater im Fall eines anderen Unternehmers riet seinem Klienten sogar zum Verkauf des

Unternehmens, statt es an den Sohn als Nachfolger weiterzugeben. Das Risiko des Geschäfts sei aus seiner Sicht zu groß und ein Verkauf für ihn und den Sohn weitaus wirtschaftlicher.

Die meisten Berater sehen die existenzielle Dimension nicht, die der Unternehmensverkauf für den Unternehmer hat. Selbst die eigene Ehefrau oder andere Familienmitglieder sind nur bedingt als Gesprächspartner geeignet, da sie selbst Betroffene sind. Auch alleine kann der Unternehmer die Frage nur schwer mit sich ausmachen. Anders als im Prozess der Gründung, in dem der Gründer seine Angebote ausprobieren kann, in dem die Resonanz des Marktes ihm ein Korrektiv und der Erfolg eine Orientierung bietendes Ziel sind, hat der Unternehmer bei dem Verkauf seines Unternehmens keine externe Instanz, die ihm ein sinnvolles Feedback gibt. Zudem hat er meist nur einen Versuch. Ist der Prozess erst eingeleitet, gibt es meistens kein Zurück. Deshalb ist es für Unternehmer ratsam, sich frühzeitig einen Reflexionspartner zu suchen, der die betriebswirtschaftliche und existenzielle Dimension

der Frage kennt, der ihm auf Augenhöhe begegnen kann und der selbst keine Aktien im Spiel hat. Erfahrungsgemäß braucht es einige Zeit, bis der Unternehmer seine eigene Willensbildung klären, die notwendigen Voraussetzungen im Unternehmen schaffen und vor allem die persönliche Perspektive entwickeln kann, die ihn nach dem Verkauf des Unternehmens trägt und ihn wissen lässt, wer er ohne sein verkauftes Unternehmen ist.

Der Autor, Univ.-Prof. Dr. Gerd Walger, geschäftsführender Direktor des IUU Institut für Unternehmer und Unternehmensentwicklung (<http://www.iuu-uni-wh.de>) und Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Witten/Herdecke, berät seit 30 Jahren Unternehmer, Nachfolger und Gründer und unterstützt unternehmergeführte Unternehmen im Aufsichtsrat.

## Zurück

---

© 2014 Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH. Alle Rechte vorbehalten. [www.familienunternehmer-news.de](http://www.familienunternehmer-news.de) | Gestaltung: [www.goability.de](http://www.goability.de)