

Nachfolgeregelung jetzt in Angriff nehmen

In den nächsten zehn Jahren werden für schätzungsweise rund 60.000 Unternehmen Nachfolgeregelungen gesucht. Die Gründergeneration geht in den Ruhestand. Auf dem Markt für Wäschereien (industrielle Wäschereien mit mehr als fünf Tonnen Tageskapazität), die sich überwiegend in Familienhand befinden, sind es einige Hundert, die früher oder später eine Nachfolge suchen. Nicht immer wird sie aus der eigenen Familie kommen. Volker Kamm erläutert in einem Autorenbeitrag unter anderem, wie ein Unternehmer relativ schnell einschätzen kann, wie attraktiv sein Wäscherei-Unternehmen für potenzielle Investoren ist.

Der Wäschereimarkt ist kein Boommarkt und nicht geprägt durch innovative Entwicklungen. Im Ranking der Banken steht er ganz unten, für viele Investoren ist er ein Randmarkt und daher unattraktiv. Dennoch hat er auch Vorzüge: Waschleistungen werden immer benötigt,

abgebaut, Kosten massiv gesenkt und Einmalartikel zunehmen werden. Zudem planen oder eröffnen private Krankenhausgruppen eigene Wäschereien, um Abläufe und Kosten zu optimieren. In Polen und Tschechien werden zurzeit Großwäschereien für den deutschen Markt geplant und gebaut, da die

positionierte Betrieb wird es hingegen schwer haben, zu überleben.

Wer kauft meinen Betrieb?

Wenn Nachfolgeregelungen aus der Familie nicht möglich sind, ergeben sich in der Regel drei Alternativen:



Eine moderne Wäschemangel: Der ganze Stolz einer Wäscherei, angesichts der am Markt vorherrschenden Überkapazitäten für den Zukunftswert des Unternehmens aber weniger wichtig.

Kapazitäten können nur zum Teil ins Ausland abwandern und das Gesamtvolumen wird langfristig steigen, da der Bedarf im Hotel- und Gastronomiebereich sowie im wachsenden Markt der Pflege- und Altenheime zunehmen wird. Das Volumen für Hospitalwäsche wird sinken, da Kliniken optimiert, Betten

Lohn- und Energiekosten dort bis zu 60 Prozent niedriger sind als hierzulande. Zusammengefasst: Es wird keine dramatischen Veränderungen geben, aber deutliche Struktur Anpassungen. Der bewegliche, modern geführte Betrieb hat auch in der Zukunft seine Chance, wie viele Beispiele es zeigen. Der schlecht

Der geschätzte Wettbewerb, Finanzinvestoren oder eine Management-buy-in/buy-out Lösung (externer Nachfolger). Der Wettbewerb kämpft aber oft mit ähnlichen Problemen. Und die großen überregionalen Gruppen schalten zurzeit eher auf Konsolidierung als auf Expansion. Waschkapazitäten sind reichlich vorhanden, und was gesucht wird, ist Umsatz mit Bestandsbindung (Leasing, langfristige Verträge). Bei interessanten regionalen Lagen kann schon mal ein Unternehmen nur wegen des Standortes übernommen werden. Durch die niedrigen Logistikkosten, inzwischen wird Wäsche quer durch Deutschland gekarrt, spielen Standorte aber weniger die Rolle.

Für institutionelle Finanzinvestoren, die so genannten Heuschrecken, ist der traditionelle Wäschereibetrieb uninteressant, aber überregionale Gruppen mit hohem Vertragsbestand stehen durchaus im Blickpunkt. Auch ein privater Investor könnte der Partner des mittelständischen Betriebes werden: ein Geschäftsfreund oder ein jüngerer Privatinvestor, der als Teilhaber einsteigt und nach und nach in

einem Übergangmodell die strategische Führung übernimmt. Das sind Modelle, die in der Praxis durchaus funktionieren.

Für viele Betriebe ist Management-buy-in oft das einzig realistische Modell. Man kauft quasi seinen Nachfolger ein oder hat ihn bereits in der Mannschaft. Schwierig ist es jedoch, den geeigneten Kandidaten zu finden, der von der Kompetenz her und vor allem „in der Chemie“ passt. Auch muss dem neuen Manager, der zunächst Minderheitsanteile erwirbt, großes Vertrauen entgegengebracht werden. Und man muss vor allem loslassen können, sonst kommt es zu unüberwindbaren Konflikten. Wer weiterhin das operative und strategische Sagen haben möchte, braucht an solche Modelle gar nicht zu denken.

Und was ist mein Unternehmen eigentlich wert?

Viele scheuen diese Frage, um nicht unangenehm überrascht zu werden. Und wer



Willkommen im Unternehmen:
Bei externen Lösungen stellt sich meist erst im Nachhinein heraus, ob man den richtigen Partner gefunden hat.

kann das überhaupt sagen? Der Steuerberater kann zwar das Anlagevermögen genau ermitteln, aber selten den Wert des lebenden Betriebes. Vielleicht ist das Grundstück eine „Sahnelage“, aber wurde dort vielleicht damals auch chemische

Checkliste Unternehmensbewertung

Bewertung nach Punkten					
	Faktor	schlecht (5)	mittel (10)	gut (20)	
Umsatzsteigerung	2	<2%	>5%	>10%	Steigerung gegenüber Vorjahr
Vertragsbindungen	2	<20%	<40%	>60%	Anteil des Umsatzes mit Verträgen
Kilo-Erlös	1,5	<0,65%	<0,95%	>1,0%	durchschnittlicher Kiloerlös in Euro
EBIT	1,5	<5%	<10%	>10%	Ergebnis vor Zinsen und Steuern
Verhältnis EK/FK	1	<15%	<25%	>35%	Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital
Personalkosten	1	>50%	<42%	<35%	Anteil Personalkosten am Umsatz
Energieverbrauch	1	>20%	<15%	>12%	Verhältnis Energiekosten zum Umsatz
Investitionen/Umsatz	1,5	<2%	<5%	>10%	jährliche Investitionssumme im Verhältnis zum Umsatz
		57,5	115	230	

Reinigung großen Ausmaßes betreiben? Gebäude und Maschinen bringen heute wenig, da es Überkapazitäten gibt.

Es existieren die unterschiedlichsten Bewertungsmethoden für Unternehmen, aber für Investoren zählt eigentlich nur der zukünftige Ertragswert, das heißt: Welche Erträge erwirtschaftet der Betrieb in den nächsten Jahren und welche pay-back-Zeiten haben die Finanzinvestitionen? In der Regel erbringen gut geführte Unternehmen das Fünf- bis Achtfache des durchschnittlichen EBIT (Betriebsergebnis vor Abzug von Zinsen und Steuern).

Die oben abgebildete Checkliste führt die wichtigsten Kriterien für die Unternehmensbewertung auf. Die marktgerichteten Kriterien stehen dabei im Vordergrund.

Erreicht man in diesem Rating für seinen Betrieb nur einen Wert unter 120 Punkten, wird es schwer, geeignete Käufer oder Investoren zu finden. Ab 150 Punkten steigen die Chancen deutlich

Viele Betriebe haben es versäumt, einen aktiven Vertrieb aufzubauen, der regelmäßig für gute und neue Substanz sorgt. Diese Investitionen, ungleich günstiger

als eine neue 4-Roller Muldenmangel, bringen für den Zukunftswert des Unternehmens entscheidende Wertzuwächse. Nicht der moderne Maschinenpark ist der Wertschöpfer für die Zukunft, sondern die Positionierung im Markt als moderner Dienstleistungsbetrieb. Wer noch mit der Nachfolgeregelung etwas Zeit hat, sollte jetzt in Vertrieb und Kundenbetreuung investieren. Schneller kann man den Wert des Unternehmens nicht steigern. ■

Der Autor:



Volker Kamm, Dipl. Kfm., langjährige Management-Erfahrung im In- und Ausland, Marketingleiter, Geschäftsführer, Gesellschafter, davon mehr als zehn Jahre bei führenden Anbietern der Mietberufskleidungsbranche.

Partner der KammMalberg Consulting, Hamburg, eine Beratungsgesellschaft, die sich auf den Markt der Textilen Dienstleistungen sowie Berufskleidung spezialisiert. Die Schwerpunkte liegen in Nachfolgeregelungen, Marketing und Personal.