

Frankfurter Allgemeine

HERAUSGEGEBEN VON GERALD BRAUNBERGER, JÜRGEN KAUBE, CARSTEN KNOP, BERTHOLD KOHLER

KOLUMNE

Fünf Dinge, die als Unternehmensberater nerven

VON ACHIM BRUESER - AKTUALISIERT AM 23.06.2021 - 06:43



„Ich habe das im Internet ganz anders gefunden.“ „Sie übersehen die bisher noch nicht genutzten Potentiale.“ „Ich kläre das mal für meine Frau.“ Solche Sätze nerven unseren Gastautoren, einen Unternehmensberater.

Der Beruf des Unternehmensberaters hat nicht den besten Ruf. Aber für mich ist es ein hochinteressantes, abwechslungsreiches Betätigungsfeld, das neben einem attraktiven Einkommen ganz oft auch Spaß mit den Projekten und die Anerkennung der Klienten bringt. Ich konzentriere mich seit vielen Jahren auf Unternehmens- und Praxis-Nachfolgen und dabei auch auf die Verkäufe von mittelständischen Unternehmen und von medizinischen Praxen an Nachfolger.

Die Dinge, die in diesem Job am meisten nerven, möchte ich nicht verschweigen:

1. „Ich habe das im Internet ganz anders gefunden“

Das Internet ist heute in vielen Fragen des Lebens und der Arbeit eine unschätzbare Quelle von Informationen. Ich meine aber, dass es auch Grenzen gibt: Wenn ich krank bin, frage ich nicht (nur) Google, sondern gehe zu einem Arzt. Wenn ich umfassende Steuer- oder Rechtsfragen zu klären habe, schalte ich einen Spezialisten ein. Und einen komplexen Beratungsbedarf bei einer

Unternehmensnachfolge kann ich ebenfalls nicht mit einer Suche im Netz klären.

Viele lange Diskussionen könnte ich mir sparen, wenn die Grenzen des Internets akzeptiert würden. Ganz treuherzig wird mir jedoch nach der Einleitung, das habe man aber völlig anders gelesen, dann versichert, das eigene Vorhaben sei doch „ganz ähnlich“ zu dem Sachverhalt, den man im Netz gefunden habe. So richtig nervig wird es, wenn ich insbesondere bei jüngeren Existenzgründern miterlebe, dass es keine Bereitschaft gibt, sich intensiv mit dem eigenen Vorhaben zu beschäftigen. Das Netz soll es richten: Da soll eine Praxis oder ein Betrieb für einen sechsstelligen Betrag übernommen werden – und der notwendige Businessplan für die Kaufpreisfinanzierung soll kostenfrei heruntergeladen und mit einigen wenigen Anpassungen bei der Bank eingereicht werden. Dass solche Vorhaben schon beim ersten Bankgespräch scheitern, muss ich nicht weiter erklären.

2. „Sie übersehen die bisher noch nicht genutzten Potentiale“

Gerade wenn die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens und speziell die erzielten Überschüsse nicht wirklich überzeugen können, kommen die „Potentiale“ ins Spiel. Wortreich werden dann von den Inhabern die Aspekte erläutert, mit denen ein Nachfolger „problemlos“ die Umsätze erhöhen und die Gewinne steigern könne. „Daran müssen Sie als Berater doch denken“, wurde mir schon gesagt. Nachdenken muss ich aber zunächst darüber, warum der bisherige Inhaber über viele Jahre hinweg die Potentiale nicht selbst erschließen konnte. Eine plausible Erklärung dazu kenne ich bis heute nicht.



Unser Gastautor Achim Brueser ist Unternehmensberater in Nordrhein-Westfalen.
Bild: Privat

3. „Das ist doch nur eine denkbare Interpretation“

Paradebeispiel: Ein Therapiezentrum mit jährlichen Honorareinnahmen von 850.000 Euro müsste – so der Branchendurchschnitt – einen Gewinn von 170.000 bis 200.000 Euro erwirtschaften. Die Inhaberin eines solchen Zentrums für Physiotherapie, die als Freiberuflerin aus Altersgründen einen Nachfolger suchte, kam jedoch nie über 50.000 Euro im Jahr. Und sie beharrte darauf, dass die Wertermittlung mit dem Ertragswertverfahren hier völlig falsch sei – der hohe Umsatz und die neuwertige und anspruchsvolle Einrichtung seien der richtige Maßstab.

Sie erwartete einen Kaufpreis in Höhe von zumindest einem Jahresumsatz – ich selbst musste dagegen die Verkäuflichkeit der Einrichtung im Ganzen in Frage stellen. Das Schlimme war: Die Inhaberin wurde hierbei von ihrem altgedienten Steuerberater unterstützt. Einer, der das modifizierte Ertragswertverfahren für freiberufliche Praxen nicht kannte und die uralte „Ärztammerformel“ als Methode aus dem Hut zog: seine alternative Interpretation der schlechten Ergebnis-Zahlen.

Dieses Projekt habe ich beendet, bevor ein Streit entbrannte. Und tatsächlich habe ich später erfahren, dass die Inhaberin dieser Einrichtung mit ihrer Nachfolgersuche gescheitert ist. Statt die erkennbaren, geradezu offenkundigen Fehler im Unternehmen abzustellen, wurde hier eine überflüssige Diskussion über die „richtige“ Methodik geführt und einem unrealistischen Wunschergebnis hinterhergejagt.

4. „Ich kläre das mal für meine Frau“

Natürlich werden wichtige Entscheidungen und Pläne mit dem Partner oder der Partnerin zu Hause diskutiert und besprochen. Wenn der private Partner aber „das Ruder übernimmt“ und geringe Branchenkenntnisse und fehlendes betriebswirtschaftliches Wissen durch energisches Auftreten ersetzt, kann es schwierig werden. Und eines kann ich in meinem Mikrokosmos tatsächlich verallgemeinern: Es sind immer die Ehemänner von erfolgreichen Praxis- und Unternehmensinhaberinnen, die diese unrühmliche Rolle einnehmen.



Kümmert sich Deutschland zu wenig um die Ostdeutschen?

Ja

Nein

Beispiel: Für die Inhaberin einer großen Physiotherapie-Praxis in Süddeutschland wurde der Praxiswert ermittelt und dann ein Käufer gefunden. Der hatte den Übernahmepreis schon akzeptiert, die Finanzierung stand bereit und der Kaufvertrag war abgestimmt, als der Ehemann ins Spiel kam und es schaffte, in einem zweistündigen Telefonat (wegen eines Mietvertrages) dem Käufer so vor den Kopf zu stoßen, dass der alle Gespräche abbrach. Der Interessent berichtete mir erkennbar geschockt von einem geradezu aggressiven Ton. Ich konnte es mir lebhaft vorstellen, denn in den Gesprächen, die ich mit diesem Ehemann schon geführt hatte, erlebte ich ihn genauso: Nie zuhören, alles besser wissen, unangenehm in Stil und Ton.

Ergebnis für meine Mandantin, die Praxisinhaberin: Ein anderer Käufer wurde gefunden, der aber zahlte 35.000 Euro weniger – das war sicher das teuerste Telefonat, das ihr Ehemann jemals geführt hat.

5. „Ich möchte einen angemessenen Preis“

Es ist völlig klar, dass ein Inhaber für eine jahrzehntelange Tätigkeit und Aufbauleistung einen „angemessenen“ Kaufpreis für das Unternehmen oder die Praxis erwartet. Und dass dann immer wieder überzogene Vorstellungen über den Wert im Raum stehen, ist auch verständlich: Letztlich geht es immer auch um ein ganz elementares Standbein der Altersversorgung. Mit einer sachlichen Diskussion und fundiert begründet, kann ich dies praktisch immer „geraderücken“. Einen unrealistisch hohen Preis zahlt einfach kein Interessent – und bekommt ihn auch nicht finanziert. Daher nerven die Fälle, bei denen eine überzogene Wertvorstellung trotz aller rationalen Argumente beibehalten – oder als Bedingung für ein Beratungsmandat präsentiert wird.

Kaum zu glauben jedoch: Gerade die Freiberufler aus dem medizinischen Bereich – ganz speziell Heilmittelpraxen – unterschätzen den realistischen Marktpreis in erstaunlicher Zahl. Oft hat schon mal jemand eine Schätzung abgegeben oder – siehe oben – die eigene Internet-Recherche hat irgendeine Zahl ergeben.

Aktuelles Beispiel: In einer großen Praxis gab der Inhaber im ersten Gespräch durch, vom Steuerberater wäre ein Kaufpreis von 600.000 Euro ermittelt worden, damit wäre er auch sehr zufrieden. Angesichts weit überdurchschnittlicher Ergebnisse über Jahre hinweg, habe ich aber einen möglichen Verkaufspreis von 860.000 Euro errechnet – und da sich am Ende zwei Interessenten um diese Einrichtung bemüht haben, wurde sie für 900.000 Euro verkauft.

Quelle: FAZ.NET

[Hier](#) können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben.

WEITERE THEMEN



„SHARK-CITY“ NICHT UMSETZBAR

Pleitegeier frisst Haie auf

Das geplante Aquarium mit 38 Haiarten im Gewerbegebiet von Pfungstadt sollte im Jahr hunderttausende Besucher anlocken. Die Stadt hat die Hoffnung noch nicht aufgegeben, dennoch ist das Projekt so gut wie erledigt.



CYBERKRIEG

Die digitale Atombombe entschärfen

Als die Präsidenten Biden und Putin sich gerade trafen, ging es auch darum, Krieg im Internet zu verhindern. Daran muss selbst China liegen. Was tut die EU? Ein Gastbeitrag.



ALLTAG EINES IMPFARZTES

Alle wollen nur BioNTech

Stefan Monkowski ist Hausarzt. Er impft Menschen gegen Covid-19 und würde gern noch mehr helfen. Doch ihm schlägt immer öfter Empörung entgegen. Und das nicht nur, wenn den Patienten der Impfstoff nicht passt.

KURSE UND FINANZDATEN ZUM ARTIKEL

GOOGLE INC.-AKTIE

TOPMELDUNGEN

