

SHK-BETRIEBE RICHTIG

Professionelle Unterstützung



? SHK Profi: Sehr geehrter Herr Schneider, Sie und Ihr Partner Uwe Wenzel planen, Inhabern von SHK-Fachbetrieben beim Verkauf ihrer Unternehmen unter die Arme zu greifen. Wie sind Sie zu der Erkenntnis gekommen, dass die Betriebe hier Nachhilfe benötigen könnten?

Ewald W. Schneider:

Im Rahmen unserer Vertriebsberatungen führen wir natürlich auch viele vertrauensvolle Gespräche, in denen unsere Klienten uns ihre Überlegungen und Sorgen vermitteln. Oftmals kommt dabei zu Tage, dass die Unternehmen gut da stehen, aber die längerfristige Unternehmensentwicklung nicht durch geeignete Nachfolger, die frühzeitig eingebunden werden, abgesichert ist. Und – in den fast 22 Jahren meiner Selbstständigkeit war ich schon an gefühlten 30 Verkaufsprojekten direkt oder indirekt beteiligt und habe gelernt, was alles in einem komplexen Unternehmensverkauf falsch laufen kann.

Uwe Wenzel:

Wir wollen insbesondere bei eigentümergeführten Unternehmen das Bewusstsein schaf-

fen sich frühzeitig mit dem Thema: „Wie regele ich meine Nachfolge?“ auseinander zu setzen. Wir empfinden uns daher auch nicht als Nachhilfe, sondern mehr als Orientierungshilfe einen komplexen Prozess frühzeitig und mit entsprechender Professionalität aktiv zu gestalten.

fen sich frühzeitig mit dem Thema: „Wie regele ich meine Nachfolge?“ auseinander zu setzen. Wir empfinden uns daher auch nicht als Nachhilfe, sondern mehr als Orientierungshilfe einen komplexen Prozess frühzeitig und mit entsprechender Professionalität aktiv zu gestalten.

Ewald W. Schneider:

Es gibt ja auch eine Reihe guter Initiativen, die Hilfestellung beim Unternehmensverkauf geben. Ich nenne exemplarisch die Unternehmensbörse „next change“, eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und weiterer namhafter Institutionen und Verbände. Hierdurch werden schon wertvolle Instrumente bereitgestellt. Natürlich gibt es auch professionelle Unternehmens-„Vermittler“, wir sehen jedoch bei Unternehmen und potentiellen Käufern andere Bedürfnisse und notwendiges Unterstützungspotential, als die reine Kontaktvermittlung zwischen Käufer und Verkäufer. Nach meinen Erfahrungen sind die meisten „Vermittler“ schlicht nicht im Bilde, WAS sie da vermitteln und ob der geforderte

Verkaufspreis realistisch für den möglichen Käufer ist. Denen geht es hauptsächlich um eine möglichst hohe Vermittlungsprovision für ein oft überbewertetes Unternehmen. Häufig kommt es dann überhaupt nicht zu einem Verkaufsabschluss. Und das kann schon zeitkritisch werden für den Besitzer eines SHK-Unternehmens, der versucht seinen Betrieb erst mit 63 zu verkaufen.

? SHK Profi: Welche Fehler können Inhaber von SHK-Betrieben machen, wenn sie ihren Betrieb veräußern wollen?

Uwe Wenzel:

Um Fehlerquellen zu nennen und diese vor allem aber zu verstehen, muss man sich die Besonderheit der Situation vergegenwärtigen. Nüchtern betrachtet handelt es sich beim Verkauf eines Unternehmens um eine Ware, für die es einen Markt gibt. Die erfolgreiche Vermarktung setzt ein entsprechendes marktconformes Verhalten voraus. Bevor aber die Verkaufsentscheidung steht, müssen viele Vorüberlegungen bereits abgeschlossen sein. Hier wartet bereits die erste Hürde. Viele Unternehmer zögern die Nachfolgeentscheidung hinaus, oder können sich aufgrund der Fülle an Aufgaben nicht noch zusätzlich um die gezielte Nachfolge kümmern. Hierbei ist die emotionale Komponente nicht zu unterschätzen. Oft handelt es sich um das Lebenswerk des Eigentümers und leider nur in weniger als der Hälfte aller Unternehmen im Mittel-



Verkaufsprofis

Die Verkaufsberater Ewald W. Schneider und Uwe Wenzel geben im Interview Tipps für das richtige Verhalten bei einem Unternehmensverkauf

VERKAUFEN

nutzen

stand steht die nächste Generation als Nachfolger zur Verfügung. Ringt sich der Unternehmer schließlich zum Verkauf durch, tut er dies oft ohne Vorbereitung und lässt sich nur zu gern darauf ein, mit nur einem Kaufkandidaten zu verhandeln. Das ist definitiv zu wenig. Scheitern die Verhandlungen, sind schon Monate vergangen und aus Enttäuschung und der ohnehin bestehenden hohen Arbeitsbelastung wird kein weiterer Versuch unternommen.

Die zweite große Fehlerquelle besteht darin, den zweiten Schritt vor dem ersten zu machen. Der Erfolg einer Transaktion liegt stark in der Vorbereitung. Aber anstatt ein schlüssiges vor allem für den potenti-

ellen Käufer nachvollziehbares Angebot und Zukunftskonzept zu entwickeln, geht der wenig vorbereitete Unternehmer bereits mit Inseraten an die Öffentlichkeit. Das Verständnis, das ein Kaufinteressent oftmals seine ganzen Ersparnisse für die mögliche Übernahme investiert und sich mit dem Unternehmenskauf seine wirtschaftliche Existenz entwickeln und sichern möchte, scheint in vielen Fällen völlig ausgeblendet zu bleiben. Hier spielt der emotionale Faktor eine große Rolle – der aber die Entwicklung eines fundierten Angebotes oftmals blockiert.

Ewald W. Schneider:

Die Ergebnisse dieser Fehler sind auch einigermaßen erschreckend. Aus Unternehmenssicht sind der Erhalt und die positive

Weiterentwicklung immer das oberste Ziel. Tatsache ist aber auch, dass bei jährlich 15% der Unternehmen, bei denen die Nachfolge geregelt werden muss, aufgrund einer fehlenden Lösung die Schließung der letzte Ausweg ist. Uns liegen Befragungsergebnisse vor, wonach mehr als die Hälfte der Unternehmer, die, wie durch Uwe Wenzel beschrieben, wenig vorbereitet die Verkaufsbemühungen starten, nach einem Jahr noch keinen Käufer gefunden haben. Bei lediglich 5% der Fälle wird ein Käufer gefunden, der den im Vorfeld ermittelten Preis auch letztendlich bezahlt hat. Die Ursachen liegen auf der Hand. Der Verkaufsprozess wird einfach zu früh und unvorbereitet gestartet, wichtige Informationen liegen nicht vor und der alles entscheidende realistisch und nachvollziehbare bezifferte Unternehmenswert ist nicht bestimmt. Wenn sich Unternehmer externe Hilfe suchen, dann reduziert sich dies auf die Arbeit von Maklern und damit auf die reine Vermittlung von Interessenten, ähnlich wie wir das vom Immobilienmarkt kennen. Für eine erfolg-

Ingenieur sucht
berechnende Partnerin
für schlaflose Nächte.



In jeder Beziehung besser.

Die neue

tab

Das Fachmedium der TGA-Branche

Ab Juni 2011 mehr Service.
www.die-neue-tab.de

reiche Unternehmenstransaktion sind derartige Leistungen aus unserem Blickwinkel aber völlig unzureichend.

? SHK Profi:
Wie genau sieht denn in einem konkreten Fall Ihre Unterstützung aus?

Uwe Wenzel:

Wichtig ist die Erkenntnis, dass der Verkauf eines Unternehmens, wie jedes andere Projekt, einem logischen Prozess folgt:

- Strategie und Planungsphase
- Kontakt und Sondierungsphase
- Letter of Intent (LoI/ Absichtserklärung)
- Analyse- und Verhandlungsphase
- Abschlussphase
- Nachbereitungsphase

Unsere Leistung besteht kurz gesagt darin, diesen „Roten Faden“ gemeinsam mit dem Unternehmer zu entwickeln. Wir begleiten unsere Mandanten fachlich und methodisch bei der Vorbereitung, Umsetzung und Abwicklung Ihres Verkaufsvorhabens und helfen ihnen bei der Bewältigung des Spagats zwischen der hochemotionalen Bindung an ihr Lebenswerk und der Veräußerung der Ware Firma, die einen optimalen Preis erbringen soll.

Ewald W. Schneider:

Im Detail bedeutet dies, dass wir die Perspektive des Verkäufers und Käufers gleichermaßen im Auge haben. Es ist legitim, dass der Verkäufer einen optimalen Preis erzielen möchte. Der potentielle Käufer möchte aber nicht die Katze im Sack kaufen. Deshalb versuchen wir so früh wie möglich in den Entscheidungsprozess einzusteigen und die Weichen bereits in einer Orientierungsphase zu stellen. Die Bewertung des Unternehmens ist dabei natürlich ein zentraler Punkt. Dabei stützen wir uns nicht nur auf die Bewertung und Beurteilung eines assoziierten Wirtschaftsprüfers, der aufgrund wirtschaftlicher Kennzahlen meist nach dem Ertragswertverfahren den Unternehmenswert be-



Ewald W. Schneider:
„Wir legen besonderen Wert auf die Analyse und Entwicklung des zu verkaufenden Unternehmens, um anders als allgemein üblich eine deutlich höhere Verkaufsquote zu erzielen.“

stimmt. Wir überprüfen auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Hierbei prüfen und bewerten wir die Erfolgsfaktoren des Unternehmens, entwickeln daraus ein Rating und nivellieren so noch einmal den vom Wirtschaftsprüfer ermittelten Basiswert. Der Unternehmer hat letztendlich ein starkes Motiv, den Erhalt seines Lebenswerkes zu sichern. Daher entwickeln wir auf Basis des Unternehmenschecks einen Businessplan für die nächsten drei Geschäftsjahre. Gleichzeitig stellt diese aus unserer Sicht einmalige Kombination aus Vergangenheits- und Zukunftsbetrachtung bei der Unternehmensbewertung auch einen nachvollziehbaren Fahrplan für den potentiellen Käufer dar.

I Orientierungsphase mit dem Verkäufer:

- Wir besprechen sein Verkaufsmotiv und seine individuellen Ziele und Vorstellungen.
- Wir analysieren die Ausgangssituation und bewerten die Erfolgchancen.
- Gemeinsam mit seinen „Vertrauten“ moderieren wir einen Strategie-Workshop, in dem wir den anstehenden Prozess auf ihre individuellen Bedürfnisse anpassen.

II Potential, Wertanalyse und Festlegung:

- Ermittlung des Unternehmenswertes auf Basis wirtschaftlicher Kennzahlen (durch assoziierten Wirtschaftsprüfer)
- Unternehmensstruktur und Vertriebsanalyse / Zukunftsscheck
- Entwicklung und Definition eines Businessplans für die nächsten drei Geschäftsjahre
- Unternehmensbewertung – Kaufpreisvorstellung
- Entwicklung der geeigneten Verkaufsstrategie
- Erstellung des Verkaufsexposés

III Suche nach Kaufinteressenten:

- Veröffentlichungskonzeption
- Zielgruppendefinition
- Direktansprache potentieller Interessenten (über eigene Searcher)
- Regelung und Wahrung der gegenseitigen Vertraulichkeit
- Vorauswahl (der Käufer

sieht maximal ein Drittel der potentiellen Kaufinteressenten)

IV Verhandlung und Abschluss:

- Moderation der Verhandlungen
- Überprüfung des Finanzierungskonzeptes des Käufers

V Umsetzungsphase:

- Erstellen und Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes für Kunden und Lieferanten
- Coaching/Mentoring des neuen Eigentümers
- Umsetzung des Businessplans

? SHK Profi:
Was qualifiziert Sie und Ihren Partner dazu, diese Dienstleistung anzubieten?

Ewald W. Schneider:

Seit 1989 haben wir im Bauzulieferbereich eine große Zahl von Beratungsprojekten erfolgreich umgesetzt und wir verfügen über eine Vielzahl von langjährigen vertrauensvollen Geschäftsbeziehungen in Handwerk, Handel und Industrie. Entscheidend für den Erfolg eines Projektes war und ist dabei die fachkundige Beratung und Kommunikation mit unseren Mandanten. Jedes Projekt setzt Kenntnisse über die Aufgaben und Probleme in einem Unternehmen und deren Entwicklung in der Zukunft voraus. Deshalb ist der berufliche Hintergrund des Beraters von entscheidender Bedeutung. Da wir uns auf den Baubereich spezialisiert haben, kennen wir entsprechende Rahmenbedingungen und Details aus unserer beruflichen Erfahrung sehr genau. Bisher haben wir den Themenkreis Unternehmensnachfolge parallel zu unseren Vertriebs- und Personalberatungsaktivitäten begleitet und dabei diverse Unternehmensverkäufe erfolgreich umgesetzt, bzw. begleitet. Die zunehmenden Anfragen von verkaufswilligen Unternehmern, die durch Empfehlungen auf uns aufmerksam werden, ermutigen uns die Aktivitäten in dem Geschäftsfeld intensiver zu betreiben und vor allem zu professionalisieren.

Uwe Wenzel:

Aus der Vielzahl von Projekten kennen wir die Situation der Unternehmer und wir verstehen auch die Zusammenhänge und Zwänge, weil wir den Markt kennen. Dazu bringen wir fundierte betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse ein und nutzen aner-

kannte Verfahren der Unternehmensbewertung. Dabei wollen wir das Rad nicht neu erfinden. Der entscheidende Vorteil ist die integrierte Betrachtung von Status Quo und Zukunft.

? SHK Profi:
Über welche Größenordnungen sprechen wir eigentlich? Gibt es Zahlen darüber, wie viel Unternehmen im SHK-Bereich pro Jahr zum Verkauf stehen?

Uwe Wenzel:

Die Anzahl von Unternehmen, in denen jährlich die Nachfolge zu regeln ist, ist enorm. Das Institut für Mittelstandsforschung spricht von rund 70000 Unternehmen jährlich und mehr als 600000 Arbeitsplätzen, die von Nachfolgeregelungen betroffen sind. Wenn man bedenkt, dass nur bei 44% dieser Unternehmen die Nachfolge familienintern geregelt wird, erklärt sich der enorme Handlungsbedarf nahezu von selbst.

Ewald W. Schneider:

Aktuelle Recherchen auf verschiedenen Unternehmensbörsen zeigen uns, dass bundesweit ca. 1600 Unternehmen im Ausbau-Gewerbe zum Verkauf stehen. Hierbei betrachten wir aber nur die Fälle, die sich bereits zum Verkauf entschlossen haben.

? SHK Profi:
Ihre Dienstleistung gibt es sicher nicht umsonst. Welche Kosten und welcher Nutzen entstehen einem Betrieb, wenn er Ihre Unterstützung im Falle eines Verkaufs annimmt?

Ewald W. Schneider:

Jedes Unternehmen ist einzigartig und hat seinen eigenen und besonderen Wert. Speziell im Mittelstand und im Handwerk trägt das Unternehmen die Handschrift des Eigentümers und zeichnet sich durch seine Mitarbeiter, seine Geschäftsbeziehungen und die langjährige, teilweise über Generationen währende Entwicklung aus. Daher fällt es mir an dieser Stelle schwer eine pauschale Aussage zu treffen. Uns ist durchaus bewusst, dass nicht für alle Unternehmen eine realistische Verkaufschance besteht. Daher klären wir bei einem Erstbesuch die Rahmenbedingungen, die individuellen Ziele und Vorstellungen des Eigentümers und mögliche Entwicklungspfade. Wir berechnen für diese Erstorientierung ein mo-

derates Honorar. Erkennen wir eine realistische Verwertungschance, die wir auch begründen, muss der Unternehmer wie bei allen Marketingmaßnahmen entscheiden, ob er mit uns zusammenarbeiten will. Er muss dann in Vorleistung gehen. Hier unterscheiden wir uns fundamental von der üblichen Praxis, ein saftiges Vermittlungshonorar von 6 bis 10 % des erzielten Verkaufspreises zu vereinbaren. Wir verlagern unsere Dienstleistungen, wie beschrieben, auf die Orientierungsphase mit dem Verkäufer und die Potential- und Wertanalyse

vor dem Verkauf. Und das kann bei einem mittleren SHK-Betrieb mit zehn Mitarbeitern schnell mal 20 Manntage und mehr ausmachen. Alleine der von uns beauftragte Wirtschaftsprüfer benötigt ca. fünf Manntage für seine Wertanalyse. Dafür ist die Vermittlungsprovision, die der Verkäufer an uns zu zahlen hat, mit 2 bis 3 % vom Verkaufserlös sehr moderat kalkuliert.

Wir legen besonderen Wert auf die Analyse und Entwicklung des zu verkaufenden Unternehmens, um anders als allgemein üblich eine deutlich höhere Verkaufsquote zu erzielen. Unvorbereitet bleiben etwa 80 % der zu verkaufenden Unternehmen im Besitz des Alteigentümers. Oder der Verkaufsprozess zieht sich quälend lang über mehrere Jahre hinweg. In dieser Zeit verlieren diese Unternehmen meistens weiter an Wert und müssen im schlimmsten Fall verramscht werden. Wir übernehmen nur einen Vermittlungsauftrag, wenn wir eine realistische Chance erkennen, das Unternehmen innerhalb von 365 Tagen veräußern zu können.

Wir machen die Braut nicht schön(er), sondern geben ihr als angemessene Mitgift eine Zukunftsperspektive mit. Und nur die interessiert den potentiellen Käufer. Er will keine Vergangenheit kaufen, sondern Zukunft. Unsere Handlungsempfehlungen aus der Analyse sind außerdem eine hilfreiche Unterstützung für den Verkäufer, sein Unternehmen fit für den Verkauf zu machen. Und für den Käufer ist das noch wichtiger. Er weiß, wenn die Tinte trocken ist, was konkret zu tun ist und wobei er möglicherweise unsere externe Unterstützung benötigt.



Uwe Wenzel:

„Wir stellen das erforderliche Know-how im Rahmen der Verkaufsprojekte zur Verfügung und begleiten den Unternehmer und seinen Nachfolger bis zum Verkaufsabschluss.“

Uwe Wenzel:

Der Verkauf eines Unternehmens ist ein sehr aufwendiger Prozess. Einen schlüssiges Konzept zu entwickeln, dessen angemessene Darstellung, Kaufpreisfestlegung, Werbemaßnahmen, Interessentenansprache und Bearbeitung, Fehlversuche, Neuansprache, Gesprächsrunden, Verhandlungen usw. umfasst, nimmt oft Monate in Anspruch. Kaum ein Unternehmer kann dies neben seiner Hauptaufgabe bewältigen. Wir

übernehmen diese Arbeit und wir stellen das erforderliche Know-how im Rahmen der Projekte zur Verfügung und begleiten den Unternehmer und seinen Nachfolger bis zum Verkaufsabschluss. Darüber hinaus versetzen uns die bestehenden Kenntnisse zum Unternehmen und der Businessplan, der durch uns maßgeblich entwickelt wird, in die Lage, den Nachfolger insbesondere in der Startphase zu unterstützen, damit die Unternehmenstransaktion für alle Beteiligten zum Erfolg wird.

Ewald W. Schneider:

Einen wesentlichen Punkt möchte ich noch erwähnen: Wir sind in der SHK-Branche für unsere erfolgreichen Personalvermittlungen bekannt. Der Erfolg basiert auf mehreren Erfolgsfaktoren: Ein wesentlicher Baustein ist unser derzeitiges Team von fünf Profisearchern, die den Markt der interessanten Bewerber im Internet systematisch durchsuchen. Unsere Searcher suchen die potentiellen Bewerber nach einem Profiling-System und sprechen die Bewerber direkt an. Dieses Erfolgsmodell lässt sich für uns auch professionell auf potentielle Kaufinteressenten übertragen und bei Bedarf ausweiten. Hinzu kommt unsere Anzeigenpräsenz in den bekannten SHK-Medien und unsere eigene Internetpräsenz mit attraktiven Zugriffszahlen.

Weitere Informationen zu diesem Thema finden Interessierte auf der Homepage www.shk-unternehmensverkauf.de.

Christoph Brauneis,
SHK Profi-Redaktion, Gütersloh
Ewald W. Schneider, Uwe Wenzel,
Bad Bederkesa