

Fachbetriebe richtig verkaufen

Professionelle Unterstützung nutzen

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

Wer als Inhaber eines Kälte/Klima-Fachbetriebs über Jahrzehnte viel Zeit, Herzblut und Energie in seinen Betrieb gesteckt hat, schiebt den irgendwann unvermeidlichen eigenen Ausstieg aus dem Berufsleben, bzw. den Verkauf des Betriebs oftmals auf die lange Bank. Dabei sollte dieser Schritt langfristig und sorgfältig vorbereitet werden. Wer hierbei Unsicherheiten zeigt, sollte auf externe Beratung nicht verzichten. Im Interview mit Verkaufsberater Ewald W. Schneider und seinem Partner Uwe Wenzel zeigen diese auf, worauf man beim Verkauf seines Fachbetriebs achten sollte.

KKA:
Sehr geehrter Herr Schneider, Sie und Ihr Partner Uwe Wenzel planen, Inhabern von Handwerksbetrieben 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 auch viele 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 Entwicklung nicht durch geeignete Nachfolger, die frühzeitig eingebunden werden, abgesichert ist. Und in den fast 22 Jahren meiner Selbständig-

Verkaufsprofis

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



keit 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 schaffen, sich frühzeitig mit dem Thema: „Wie regele ich meine Nachfolge?“ auseinanderzusetzen. 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. Etwa die Unternehmensbörse „nexit change“, eine Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums und weiterer namhafter Institutionen und Verbände. Hierdurch werden schon wertvolle Instrumente bereitgestellt.

Natürlich gibt es auch professionelle Unternehmensvermittler, 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 Kälte/Klima-Fachbetriebs, der versucht seinen Betrieb erst mit 63 zu verkaufen.

KKA:

Welche Fehler können Inhaber von Handwerksbetrieben 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 entsprechend marktkonformes 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 Mittelstand 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 und vor allem für den potentiellen Käufer nachvollziehbares Angebot und Zukunftskonzept zu entwickeln, geht der wenig vorbereitete Unternehmer bereits mit Inseraten an die Öffentlichkeit. Das Verständnis, dass 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.



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.“

nisse vor, wonach mehr als die Hälfte der Unternehmer, die, 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.

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 Befragungsergeb-

KKA:
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 bestimmt.



**ASPEN®
PUMPS**

silent+
MINI LIME

Die leiseste Pumpe Ihrer Klasse

silent+
MINI ORANGE

Innovativer Vibrationsdämpfer

silent+
MINI AQUA

Superleise, nur 19 dB(A)

Die **leise** Revolution von **Aspen**



NUR
19 dB(A)

ASPEN-GENERALVERTRETUNG

MALESSA & SCHÜLLER
 Pumpen-und Anlagentechnik

Hoffeldstraße 104 • 40235 Düsseldorf
 Tel.: 0211 - 467979 • Fax: 0211 - 466770

E-mail: info@aspens-pumpen.de
www.aspen-pumpen.de

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 und Wertanalyse und Festlegung:

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

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 Kaufinteressen)

senten)

IV Verhandlung und Abschluss:

- › Moderation der Verhandlungen
- › Überprüfung des Finanzierungskonzeptes des Käufers

V Umsetzungsphase:

- › Erstellen und Umsetzung Kommunikationskonzept für Kunden und Lieferanten
- › Coaching/Mentoring des neuen Eigentümers
- › Umsetzung des Businessplans

KKA:

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 im 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.

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

und Zukunft.

KKA:

Über welche Größenordnungen sprechen wir eigentlich? Gibt es Zahlen darüber, wie viel Unternehmen im Handwerk 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 70 000 Unternehmen jährlich und mehr als 600 000 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 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.

KKA:

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 moderates Honorar.

Erkennen wir eine realistische Verwer-

tungschance, 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 Vermittlungshonorar von 6 bis 10 % des erzielten Verkaufspreises zu vereinbaren. Wir verlagern unsere Dienstleistungen auf die Orientierungsphase mit dem Verkäufer und die Potential- und Wertanalyse vor dem Verkauf. Und das kann bei einem SHK-Betrieb mit zehn Mitarbeitern schnell mal 20 Manntage und mehr ausmachen. 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 hin. 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.



Uwe Wenzel:

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

Der Verkauf eines Unternehmens ist ein sehr aufwendiger Prozess. Ein schlüssiges Konzept zu entwickeln, dessen angemessene Darstellung, Kaufpreisfestlegung, Werbemaßnahmen, Interessenansprache 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 begleiten ihn und seinen Nachfolger bis zum Verkaufsabschluss.

UWE WENZEL:

Einen wesentlichen Punkt möchte ich noch erwähnen: Wir sind in der Bau-Branche für unsere erfolgreichen Personalvermittlungen bekannt. Ein Erfolgsfaktor ist unser Team von fünf Profi-Searchern, die den Markt der Bewerber im Internet durchsuchen. Unsere Searcher suchen die potentiellen Bewerber nach einem Profiling-System und sprechen sie direkt an. Dieses Modell lässt sich für uns auch professionell auf potentielle Kaufinteressenten übertragen und bei Bedarf ausweiten. Hinzu kommt unsere Anzeigen- und unsere Internetpräsenz. Weitere Informationen zu diesem Thema finden Interessierte übrigens im Internet auf der Homepage www.shk-unternehmensverkauf.de.

EWALD W. SCHNEIDER:

Herr Schneider, Herr Wenzel – herzlichen Dank für das Gespräch. www.kka-online.info

KKA:

Herr Schneider, Herr Wenzel – herzlichen Dank für das Gespräch.

www.kka-online.info

ALLES WAS SIE FÜR DIE PROFESSIONELLE MONTAGE VON KLIMATISIERUNGSSYSTEMEN BENÖTIGEN.

Sangi®, Inaba, EDC, Aspen, Sauermann, Pratika, Vecamco
damit macht die Arbeit Spaß

SANGI® S/P/SM/PM - BL

MONTAGEMATERIALEN

KUPPLUNGEN UND FITTINGEN

EDC KONDENSWASSERPUMPEN

EDC REGULUNGEN UND IPC

ASPEEN PUMPEN

SAUERMANN PUMPEN

WAND- UND DACHKONSOLEN

AUFSTELLUNGSBALKEN UND SICHERHEITS GEHÄUSER

KANALSYSTEMEN

ABFLUSSSYSTEMEN

www.multi-import.de

MULTI import
Flexibel und Schnell

Hongkongstraat 10-14 - 3047 BS Rotterdam
Tel.: +31 (0)10 437 62 55
Fax: +31 (0)10 437 67 65
E-mail: info@multi-import.de

Hohe Qualität, schnell aus Vorrat lieferbar.