

Unternehmensverkauf (K)ein Buch mit sieben Siegeln

Der Verkauf eines Unternehmens, gerade eines Handwerksunternehmens, schafft viele Fragen und birgt viele Fallen. Eine der wichtigsten Erkenntnisse, so ergab das nachfolgende Interview mit Ewald W. Schneider und Uwe Wenzel, ist offenbar der sehr frühe Einstieg in den Verkaufsprozess. Denn der kann sich (sonst) über mehrere Jahre hinziehen. Untersuchungen ergaben, unvorbereitet bleiben etwa 80% der zu verkaufenden SHK Unternehmen im Besitz des Alteigentümers.

RAS: Sehr geehrter Herr Schneider, Sie und Ihr Partner Uwe Wenzel helfen Inhabern von SHK Fachbetrieben aktiv beim Verkauf ihrer Unternehmen. Warum bieten Sie diese Dienstleistung an? Sie sind doch eher als SHK Personalvermittler und Verkaufstrainer unserer Branche bekannt?

Schneider: Im Rahmen unserer Kontakte 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 (in der Vergangenheit) gut da stehen, aber die längerfristige Unternehmensentwicklung nicht durch geeignete Nachfolger, die früh-

zeitig 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. Da gibt es wenig Unterschiede zwischen komplexen Industrieunternehmen und leistungsfähigen Handwerksbetrieben.

Wenzel: Wir wollen insbesondere bei eigen- tümergeführten Unternehmen das Bewusstsein schaffen, 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.

Schneider: Es gibt ja auch eine Reihe guter Initiativen, die Hilfestellung beim Unternehmensverkauf geben. Ich nenne exemplarisch die Unternehmensbörse „next change“, eine Initiative des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und weiterer namhafter Institutionen und Verbände. Hierdurch werden schon wertvolle Instrumente bereit-

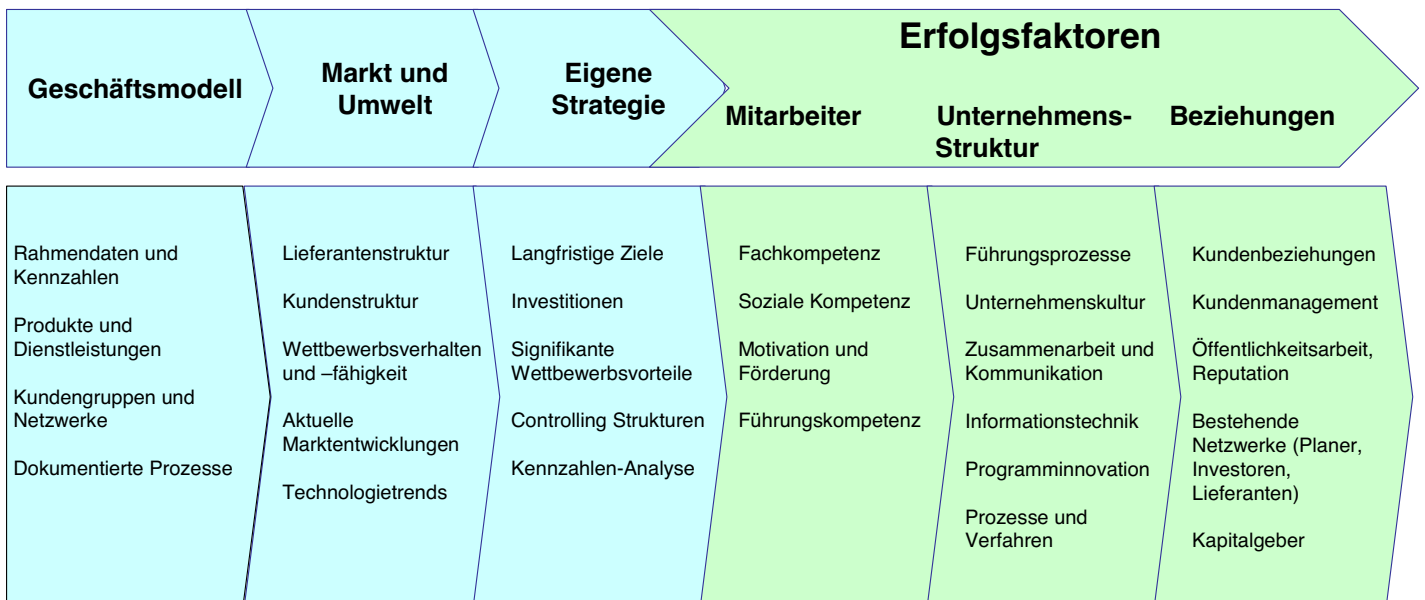
gestellt. Natürlich gibt es auch professionelle Unternehmens“vermittler“, wir sehen jedoch bei Unternehmen und potenziellen Käufern andere Bedürfnisse und notwendiges Unterstützungspotenzial, als die reine Kontaktvermittlung zwischen Käufer und Verkäufer. Nach meinen Erfahrungen sind die meisten „Vermittler“ 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 hohe Vermittlungsprovision für ein oft überbeuertes 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.

RAS: Wie sieht konkret Ihre Unterstützung für den verkaufsbereiten SHK Inhaber aus?

Unternehmensverkauf folgt logischem Prozess

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

Kriterien des Erfolgspotentialchecks



- 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.

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 potenzielle 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. 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. Oftmals will er auch nach dem Verkauf noch kleinere Erträge als Aufbesserung seiner Rente erzielen. Vor allem aber will er oft nicht ganz den Kontakt zu seinem Lebenswerk verlieren. Daraus leitet sich auch sein Motiv ab, dass sein Nachfolger mindesten so erfolgreich sein sollte, wie er selbst agierte. Daher entwickeln wir auf Basis des Unternehmens-Checks 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 potenziellen 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 Potenzial und 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 Verkaufsexposé

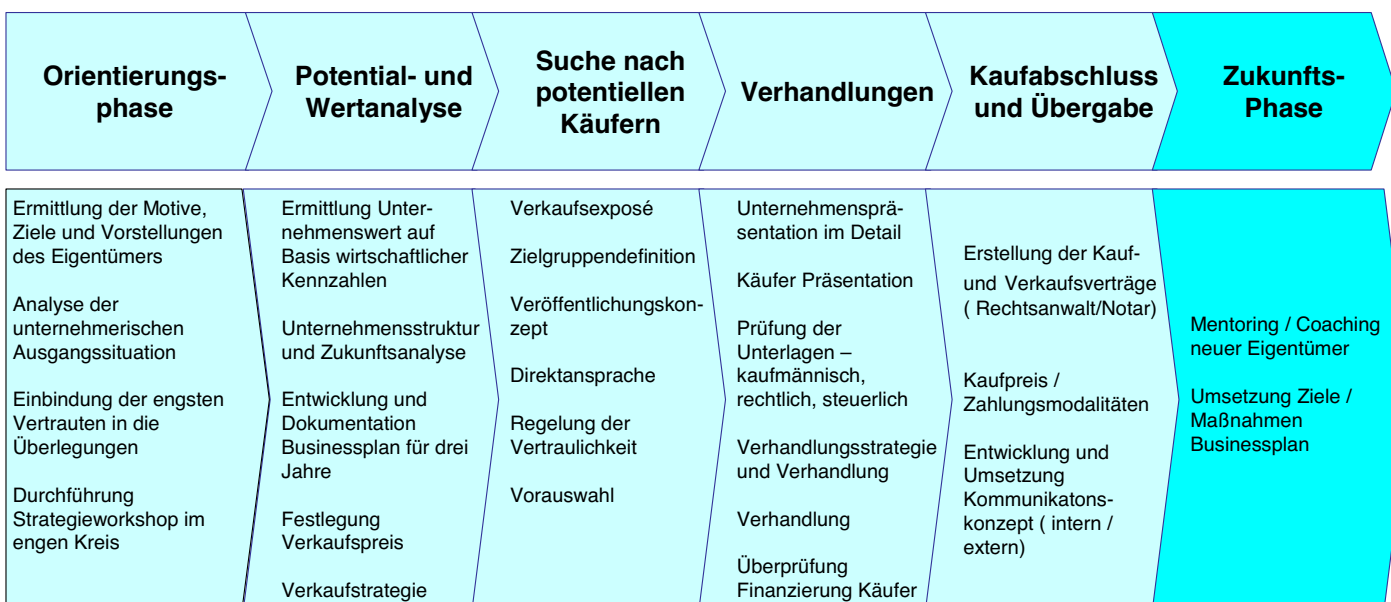
III Suche nach Kaufinteressenten:

- Veröffentlichungskonzeption
- Zielgruppendefinition
- Direktansprache potenzieller Interessenten (über eigene Searcher)
- Regelung und Wahrung der gegenseitigen Vertraulichkeit
- Vorauswahl (der Käufer sieht maximal ein Drittel der potenziellen Kaufinteressenten)

IV Verhandlung und Abschluss:

- Moderation der Verhandlungen
- Überprüfung des Finanzierungskonzeptes des Käufers

Generationswechsel



V **Umsetzungsphase:**

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

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

Fehlerquellen

Wenzel: Um Fehlerquellen zu nennen, 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 steht in weniger als der Hälfte aller Unternehmen im Mittelstand 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 potenziellen 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.

Hier spielt der emotionale Faktor eine große Rolle – der aber die Entwicklung eines fundierten Angebotes oftmals blockiert.

Schließung oft der letzte Ausweg

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 sich, 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 erfolgreiche Unternehmenstransaktion sind derartige Leistungen aus unserem Blickwinkel aber völlig unzureichend.

RAS: Was qualifiziert Sie und Ihren Partner dazu, diese Dienstleistung für Industrie und verarbeitende SHK Betriebe anzubieten?

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



Ewald W. Schneider (oben) und Uwe Wenzel weisen auf die Hürden, aber auch die Möglichkeiten bei einem Unternehmensverkauf hin. Eine Beratungsleistung, die angesichts der oft fehlenden Möglichkeit der Generationenübergabe offensichtlich eine Lücke darstellt.
www.shk-unternehmensverkauf.de

Erfahrung sehr genau. Bisher haben wir den Themenkreis Unternehmensnachfolge parallel zu unseren Trainings- und Personalberatungsaktivitäten begleitet und dabei diverse Unternehmensverkäufe aktiv umgesetzt, bzw. passiv 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.

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.

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

600.000 Arbeitsplätze jährlich im Mittelstand von altersbedingten Betriebsschließungen betroffen

Wenzel: Die Anzahl von Unternehmen in denen jährlich die Nachfolge zu regeln 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.

Schneider: Aktuelle Recherchen auf verschiedenen Unternehmensbörsen zeigen uns, dass bundesweit ca. 1.600 Unternehmen im Ausbau-Gewerbe zum Verkauf stehen. Hierbei betrachten wir aber nur die Fälle, die sich bereits zum Verkauf entschlossen haben.

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

Schneider: Jedes Unternehmen ist einzigartig und hat seinen eigenen und besonde-

ren 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 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 – 10% des erzielten Verkaufspreises zu vereinbaren. Wir verlagern unsere Dienstleistungen, wie beschrieben, auf die Orientierungsphase mit dem Verkäufer und die Potenzial- und Wertanalyse vor dem Verkauf. Und das kann bei einem mittleren SHK Betrieb mit 10 Mitarbeitern schnell mal 20 Manntage und mehr ausmachen. Alleine der von uns beauftragte Wirtschaftsprüfer benötigt oft 5 Manntage für seine Wertanalyse. Dafür ist die Vermittlungsprovision, die der Verkäufer an uns für eine erfolgreiche Verkaufsvermittlung zu zahlen hat, mit 2 – 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 potenziellen 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.

Wenzel: Der Verkauf eines Unternehmens ist ein sehr aufwendiger Prozess. Einen schlüssigen Konzept zu entwickeln, dessen angemessene Darstellung, Kaufpreisfestlegung, Werbemaßnahmen, Interessentenansprache und Bearbeitung, Fehlversuche, Neuansprache, Gesprächsrunden, Verhandlungen usw., nimmt oft Monate in Anspruch. Kaum ein SHK 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.

Schneider: Einen wesentlichen Punkt für den Schlussakt unserer Dienstleistung – die Vermittlung – möchte ich noch erwähnen: Wir sind in der SHK Branche für unsere erfolgreichen Personalvermittlungen bekannt. Der Erfolg basiert auf mehreren Erfolgsfaktoren: Ein wesentlicher Faktor ist unser derzeitiges Team von fünf Profi Searchern, die den Markt der interessanten Bewerber im Internet systematisch durchsuchen. Unsere Searcher suchen die potenziellen Bewerber nach einem von mir oder meinem Partner definierten Bewerberprofil. Sie sprechen die gefundenen und wechselwilligen Bewerber direkt an und motivieren sie, sich für unsere Internetstellenausschreibungen zu interessieren. Dieses Searching – Erfolgsmodell nutzen wir auch, um potenzielle Kaufinteressenten zu motivieren, sich mit dem von uns zu vermittelnden Unternehmen zu beschäftigen. Generell gibt es im Internet massenhaft verkaufsbereite Firmen und kaufbereite Interessenten, nur finden die nach den klassischen Modellen nur selten zusammen. Hier setzen wir konkret an. Wir kennen die „Ware“, die zum Verkauf ansteht und wir haben oft bewiesen, dass wir kommunikationsstark sind.