

Ewald W. Schneider

# Unternehmensübergabe Teil 2

Die Thematik Unternehmensübergabe ist Vertrauenssache. Vielleicht sind daher Beratungsunternehmen gefordert, die sich nicht nur mit den Besonderheiten der Branche auskennen, sondern auch der Vielfalt der Aspekte aus verschiedenen Blickwinkeln nähern. Denn auch Branchenkenner entdecken offenbar die eine oder andere Facette im Tagesgeschäft, die vorher so nicht auf der Agenda stand. Das nachfolgende Interview mit Ewald W. Schneider und Uwe Wenzel ist ein Beleg dafür.

**RAS:** Wir hatten in der RAS Ausgabe 6/2011 mit dem Titel: „Unternehmensverkauf (K)ein Buch mit sieben Siegeln“ berichtet. Wie waren die Reaktionen, was sind Ihre Erkenntnisse über die Marktsituation, Herr Schneider?

**Schneider:** Die Dunkelziffer der verkaufsbereiten Unternehmer ist deutlich größer, als wir das zuvor vermutet hatten. Interessant ist aber vor allem, dass uns erstaunlich viele Menschen über Ihre Schwierigkeiten berichten, eine Mehrheitsbeteiligung in einem SHK Unternehmen zu finden, bzw. ein Unternehmen zu übernehmen. Dabei handelt es oft um SHK Unternehmer die bereits eine Minderheitsbeteiligung in einem erfolgreichen SHK Unternehmen haben und dort häufig das operative Geschäft maßgeblich steuern. Oft sind sie in diesem Unternehmen groß geworden und haben von Ihrem Chef eine Minderheitsbeteiligung angeboten bekommen. Wohl auch, weil der Unternehmer seine Nachfolge regeln wollte, bzw. seinen besten Mitarbeiter an sich binden wollte. Und zu diesem Zeitpunkt war dem Besitzer des SHK Betriebes noch nicht klar, ob seine eigenen Kinder für die Unternehmensnachfolge bereit stehen würden. Aber wie das im Leben so ist, wenn es darum geht frühere Zusagen nach einer Mehrheitsbeteiligung einzuhalten, schieben diese Unternehmer diese Entscheidung quälend lange vor sich her. Das wiederum motiviert den Minderheitsbeteiligten heimlich auf die Suche nach einer Mehrheitsbeteiligung zu gehen.

**Wenzel:** Eine Frage muss in diesem Kontext gestellt werden: Warum scheitern die meisten Verhandlungen zwischen Kaufinteressenten und verkaufsbereitem Unternehmen? Hauptsächlich weil der Kaufinteressent keine

„Katze im Sack“ kaufen will und auf die vollmundigen Gewinn- und Zukunftsperspektiven des Verkäufers nicht vertraut und zweitens, weil die bereit gestellten Bilanzdaten nur die Vergangenheit des Unternehmens diffus beleuchten. Ob das Unternehmen für die Zukunft richtig aufgestellt ist, kann selbst der geschulte SHK Kaufmann nur bei intensivster Vor-Ort Recherche über einen längeren Zeitpunkt feststellen. Aber das kann der Käufer nur selten leisten: Er läuft Gefahr, dass seine Identität offen gelegt wird und das sein heutiger Brötchengeber von seinen Veränderungsabsichten erfährt. Außerdem kann er nicht mal eben zwei Wochen Urlaub machen, um im möglichen neuen Unternehmen eine intensive Zukunftsanalyse zu machen. Das alles lähmt den Kaufabschluss oft entscheidend. Der Verkäufer ist gut beraten, dem potenziellen Käufer eine von externen SHK Profis erstellte Betriebsanalyse vorlegen zu können, die für den Käufer und auch für Banken einen hilfreichen roten Pfad darstellen kann.

**RAS:** Ist so eine versteckte Suche nach einer Mehrheitsbeteiligung eigentlich möglich?

**Wenzel:** Kaum. In der SHK Branche gibt es (noch) keine (Vermittlungs)Börsen, die so eine diskrete Suche möglich machen. Die SHK Standesorganisationen könnten so eine Leistung durchaus auf regionaler- und überregionaler Ebene bereitstellen. Aber außer netten Events und Schönwetterreden können unsere Kunden da wenig Substanzielles identifizieren. Das ist ja einer der Gründe, warum wir seit einiger Zeit ganz offiziell für verkaufsbereite Unternehmen und Menschen, die ein Unternehmen kaufen wollen, unsere Beraterleistung anbieten.

**Schneider:** Die meisten Verkaufsverhand-

lungen rund um den Unternehmensverkauf scheitern, weil nicht jeder Unternehmer bereit ist, sich in die Karten schauen zu lassen und durch uns oder andere externen Branchenprofis den realen Unternehmenswert ermitteln zu lassen (Details siehe RAS Ausgabe 06/2011). Häufig werden externe Berater wie wir nur als Vermittler wahrgenommen, die man zwar am Vermittlungserfolg beteiligen würde, denen man aber keine Unternehmenswertermittlung anvertrauen möchte. Für eine (Nur)Vermittlung sind wir aber definitiv nicht zu gewinnen. Wir setzen sehr strenge Kriterien an, um ein Vermittlungsmandat zu übernehmen. Beispielsweise berechnen wir bereits ein Honorar für das erste Orientierungsgespräch in den Geschäftsräumen des verkaufsbereiten Unternehmens. Wenn der Unternehmer dazu nicht bereit ist, muss er es eben ohne uns „versuchen“. Und die Betonung liegt bewusst auf „versuchen“. Denn sehr häufig kommt beim verkaufsbereiten Unternehmer wesentlich später die Erkenntnis, dass unser pragmatischer Berateransatz der schnellere und erfolgreichere Weg zum Ziel ist. Aber uns drängt ja keiner. Wir können warten, bis der Verkaufsdruck steigt. Dann ist aber leider häufig auch der Unternehmenswert bereits gesunken.

**RAS:** Welche Erfahrungen machen denn die „Suchenden“ Ihrer Ansicht nach derzeit, die ein SHK Unternehmen kaufen wollen?

**Wenzel:** Nun, wenn es potenziellen Käufern tatsächlich gelingt, diskret ein verkaufsbereites Unternehmen aufzuspüren, beginnt die Brautschau. Dieser Prozess dauert oft quälend lange. Wenn man sich einig ist, zum konkreten Verkaufsgespräch zu kommen, reibt sich der Käufer schnell die Augen, weil keinerlei seriöse Unternehmensbewertungen vorliegen. Der Verkäufer redet seine Braut zwar schön, seine Bank und sein Steuerberater unterstützen ihn dabei auch gerne. Aber wer will schon eine „Katze im Sack“ kaufen?

**Schneider:** Da schließt sich der Kreis wieder. Wäre der Verkäufer unserem Rat gefolgt, sein Unternehmen ernsthaft bewerten zu lassen, wäre die Chance durchaus vorhanden, dass das Geschäft schnell zustande kommt. Ein verkaufsbereites Unternehmen aufzuspüren ist schon schwierig genug. Mir sind viele Fälle bekannt, wo der potenzielle Käufer seit Jahren in seiner Region sucht und nichts findet, obwohl es durchaus dort verkaufsbereite



Uwe Wenzel und Ewald W. Schneider 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](http://www.shk-unternehmensverkauf.de).

Unternehmen gibt. Das ist auch der Grund, warum wir Aufträge erhalten, für den potenziellen Käufer „UnternehmensGesuche“ in den (Branchen)Online- und (Branchen)Printmedien zu schalten. Aber wenn wir da eine Verbindung herstellen, schließt sich erneut der Kreis. Die Verkaufsverhandlungen fangen an zu stocken, wenn der Verkäufer keine seriöse und neutrale Unternehmensbewertung vorlegen kann.

**RAS:** In diesem Zusammenhang möchte ich noch einmal auf Ihre Aussage zurückkommen, dass es in der SHK Branche keine (Vermittlungs)Börsen gibt. Was meinen Sie damit?

**Schneider:** Nun, das ist wie bei der Personalsuche. Die einen entscheiden sich für einen kompetenten Personalberater, der hilft

die offene Position schnell und gut zu besetzen und sind auch bereit dafür 20 – 40% des Jahresbrutto eines Mitarbeiters als Erfolgshonorar zu bezahlen. Viele andere Unternehmen versuchen es lieber selbst. Dafür gibt es viele Gründe: Sie glauben das selbst genauso gut und vor allem preiswerter leisten zu können. Oft wollen sie auch keine kritischen Fragen eines seriösen Personalberaters beantworten. Oder sie haben schlechte Erfahrungen mit Personalberatern gemacht. Dann ist die Entscheidung über das Schalten einer Stellenanzeige in einem Print- oder Onlinemedium schnell gemacht. Die Personalabteilung bekommt den Auftrag „die Braut schön zu machen“, die Anzeigenagentur strickt ein nettes Kleid drum herum und schon finden wir die Anzeige bei Plattformen wie Monster und Co. Auf die Idee, dass Top-

bewerber vor einer Bewerbung lieber das diskrete Gespräch mit einem neutralen Dritten führen möchten, kommen diese suchenden Firmen dabei überhaupt nicht. Häufig melden sich dann nur die Bewerber zweiter Wahl oder zunehmend gar kein akzeptabler Bewerber. Ähnlich verhält sich das bei der Suche nach einem Unternehmen oder einem Unternehmenskäufer. Der externe Berater wird als Kostenfaktor gesehen und nicht als hilfreiche Unterstützung, der vor allem für einen Interessenausgleich zwischen Verkäufer und Käufer sorgt.

**Wenzel:** Leider gibt es diese (Vermittlungs)Börsen für Personalsuche und Unternehmensnachfolge mit Branchenschwerpunkt SHK (noch) nicht.

**RAS:** Warum machen Sie das mit ihrer Marke Ewald W. Schneider dann nicht ergänzend zu Ihrer Beratertätigkeit?

**Schneider:** Wir denken in der Tat darüber ernsthaft nach und suchen derzeit einen Partner mit dem wir solch ein umfassendes Online Projekt realisieren könnten. Vermutlich wird es ein kreativer Partner aus dem Online Marketing werden. Wir sind fest entschlossen 2012 eine Online SHK (Vermittlungs)Börse zu installieren, die unsere Handschrift tragen wird und an der wir eine Mehrheitsbeteiligung halten werden. Dann können alle, die Personal, Unternehmensbeteiligungen usw. suchen und keine Beraterleistungen in Anspruch nehmen wollen, dort ihre Anzeigen online platzieren. Wir werden definitiv eine (Vermittlungs)Börse parallel zu unserer Beratertätigkeit etablieren und wünschen uns hier auch kreativen Wettbewerb. Denn nur guter Wettbewerb wird die Entwicklung von SHK (Vermittlungs)Börsen fördern.

**RAS:** Wenn Sie dies realisiert haben und erste Erfahrungen existieren, dann lade ich Sie wieder für ein Anschlussgespräch ein.

**Schneider:** Darauf kommen wir zurück, Herr Klein.

**RAS**  
ONLINE  
INTERNATIONAL

[www.ras-online.com](http://www.ras-online.com)

Interessante Brancheninfos –  
nur einen Mausklick entfernt!

