

## Best-Practice Interview mit Mag. Gilbert Ferner, Nachfolge-Experte und Geschäftsführer der KMU-börse, und Ing. Walter Kolar, ehem. geschäftsführender Gesellschafter und Verkäufer der topinstallateur GmbH.

**Redaktion:** Wie haben sich Ihre Wege gefunden?

**Ferner:** Ich habe für einen Mandanten ein Installationsunternehmen gesucht, und auf eine Internetanzeige Herrn Ing. Walter Kolar kontaktiert, eigentlich der umgekehrte Weg. Ansonsten kommen Anfragen von Übergebern über unsere Plattform [www.kmu-börse.at](http://www.kmu-börse.at), Empfehlung, Branchenaussendungen oder Newsletter.

**Kolar:** Ich habe meine Firma in der Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer eingetragen. Aufgrund des Inserats hat sich Mag. Ferner bei mir gemeldet. Zuerst gab es ein Telefonat, dann ein erstes Treffen in der Firma, wo wir uns ausgetauscht haben. Der Interessent über Mag. Ferner, der als potentieller Käufer im Raum stand, war also der Anlass für unseren Erstkontakt. Es war dann so, dass die Verhandlungen mit dem ersten Interessanten scheiterten. Nun galt es einen neuen Interessenten zu finden.

Ich habe mich entschlossen in der Beratung von Mag. Ferner zu bleiben. Wir haben dann eine Vereinbarung gemacht und die Beauftragung war erledigt. Ausschlaggebend für einen weiteren gemeinsamen Weg war neben der Kompetenz sicher auch die Sympathie, die einen gewisse zusätzliche Vertrauensebene schafft. Über die KMU-börse angeboten, fand sich relativ rasch eine neue Interessentin, die nun auch meine Nachfolgerin ist. Frau Königwieser ist nunmehr Geschäftsführerin und Gesellschafterin der topinstallateur GmbH.

**Redaktion:** Verstehe ich es richtig: Über die KMU-börse werden Verkäufer und Käufer zusammengeführt. Unabhängig davon, ob jemand investieren, also kaufen möchte, oder ob jemand als Verkäufer - sozusagen Nachfolgesuchender - auftritt.

**Ferner:** Ja, die KMU-börse bringt Käufer und Verkäufer zusammen und unterstützt beide Seiten bei der Abwicklung der Transaktion. Unser Netzwerk und unsere Interessentendatenbank sind in vielen Fällen ein wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Abschluss einer Unternehmensübergabe. Unser Newsletter, der einmal monatlich versendet wird und die aktuellen Angebote und Gesuche der KMU-börse enthält ermöglicht es uns, regelmäßig und unkompliziert viele potentielle Übergeber und Übernehmer zu erreichen.

**Redaktion:** Herr Kolar, wie kam es nun dazu, dass Sie Ihr Unternehmen zum Kauf anbieten wollten und einen Nachfolger suchten?

**Kolar:** Mein Beweggrund war der Wunsch in Pension zu gehen. Ein Nachfolger war nicht vorhanden, deswegen war für mich klar, dass ich die Firma zum Verkauf anbieten werde. Man sperrt nicht einfach zu.

Es gab einen bestehenden Kundenstock, einen laufenden Betrieb und eine positive Wirtschaftsentwicklung. Also ein gut eingeführtes Unternehmen mit gemischten Kundenportfolio - von Privatkunden, Gewerbebetriebe bis hin zu Hausverwaltungen. Es gab auch sehr gute Strukturen dahinter: also langjährige, erfahrene Mitarbeiter. So eine Firma schließt man nicht einfach - zumindest ich nicht (lacht).



**Redaktion:** Was sollte der Käufer aus Ihrer Sicht unbedingt mitbringen? Was war Ihnen besonders wichtig?

**Kolar:** Primär zählte natürlich der finanzielle Aspekt, dass der Interessent die Kaufsumme aufbringen kann. Es war auch zu beachten, dass der Interessent die Voraussetzung der Gewerbekonzession mitbringt.

Da die Firma eine GmbH war und geblieben ist, waren die Mitarbeiter kein Punkt, der im Raum stand, weil sich lediglich die Eigentümerverhältnisse geändert haben. Die Mitarbeiter übernommen wurden. Es war eher sogar umgekehrt das Thema, dass der neue Inhaber die Mitarbeiter mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung halten wollte und den Wert erkannte.

**Ferner:** Ich darf kurz einhaken: Das Gesetz schreibt ohnedies die Übernahme der Mitarbeiter vor.

**Redaktion:** Gab es im gesamten gemeinsamen Umsetzungsprozess eine Phase, wo alles auf wackeligen Beinen stand oder sich besondere Herausforderungen zeigten?

**Ferner:** Ja, Knackpunkte waren Zahlungsmodalitäten sowie Übergabezeitraum und –prozedere. Beide Themen haben wir mit Hausverstand und gegenseitigem Entgegenkommen aufgelöst.

Es hat sich einmal mehr gezeigt, dass bei Verhandlungsstillstand ein Nachfolge-Experte als "unbeteiligter" Dritter, also als Puffer, oft die Lösung ist. Er kann aus dieser Position heraus auch Punkte zur Sprache bringen, die ansonsten unbesprochen und damit ungeklärt bleiben.

**Kolar:** Ja, diese Phasen gab es sicher. Es gab mehrere Verhandlungsrunden bis man einen, für beide Seiten gangbaren Weg gefunden hat. Das war nur möglich durch Gespräche und einem Entgegenkommen auf Augenhöhe. Finanzielle Themen standen im Vordergrund.

**Redaktion:** Ist es eher der Regelfall oder eine Seltenheit, dass Missverständnisse, Verzögerungen oder Unsicherheiten auftreten?

**Ferner:** Eine Übergabe ohne Missverständnissen, Verzögerungen oder Unsicherheiten gibt es faktisch nicht. Wichtig ist nur, dass man ehrlich damit umgeht und die Dinge offen anspricht.

Sollte man keine plausiblen Erklärungen erhalten, muss man auch den Mut haben abzubrechen.

**Redaktion:** Herr Kolar, haben Sie sich am Anfang darauf eingestellt, dass es zu Verschiebungen kommen kann?

**Kolar:** Naja, es ist ja nicht so, dass man einfach mit jemanden etwas Trinken geht (lacht). Ja, selbstverständlich. Ich habe mich darauf eingestellt, dass eine gewisse Verhandlungsphase benötigt wird. Dass es nicht Ruck-Zuck runter geht, damit habe ich schon gerechnet.

Es ist ja nicht nur das Finanzielle. Es gibt ja auch Fragen nach Haftungen, laufenden Geschäften, Garantiefällen, Übergangsphase usw. Das heißt, es mussten vielen Punkte besprochen werden, die einfach Zeit brauchten.

Diese wurden dann auch im Kaufvertrag als Positionen niedergeschrieben.

Vertraglich wurde z.B. vereinbart, dass ich für eine Übergangsphase, zur Übergabe der Kunden und des Kundenstocks sowie der Übergabe aller Gepflogenheiten, damit alles rund läuft, bleibe. Ich bin die ersten Wochen halbtags kostenfrei zur Verfügung gestanden. Das ist letztlich eben eine Fragen der Vereinbarung. Es gab drei Monate Verhandlungs- und Prüfungsphase. Dann ging es zum Notar. Rückblickend ist dann eigentlich alles recht schnell gegangen.



**Redaktion:** Lassen Sie uns auf den Aspekt „Hard Facts“ eingehen. Was war Ihnen da aus Sicht des Beraters bzw. aus Sicht des Verkäufers besonders wichtig?

**Ferner:** Bei der Aufnahme eines Mandats ist entscheidend, dass alles offen auf den Tisch gelegt wird, Zahlen und Kaufpreisvorstellungen zusammenpassen und die Chemie stimmt. Entscheidende Fragen sind:

- Verdient das Unternehmen Geld?
- Auch unter Berücksichtigung eines normalen Geschäftsführergehalts?
- Welchen Wert hat das Anlagevermögen?
- Wie kontinuierlich sind Kunden- und Lieferantenbeziehungen und Mitarbeiter?
- Klare, sauber Unterlagen und Zahlenmaterial zur Einschätzung eines realistischen Kaufpreises!

**Kolar:** Wichtig war mit bereits im Vorfeld, dass über Herrn Ferner eine Bonitätsprüfung usw. erfolgt, dass nur seriöse Interessenten in die engere Wahl kommen. Das war eine Grundvoraussetzung.

Der Kaufpreis mit definierten Verhandlungsspielraum - aber dann unverrückbar - war ebenso einen Grundvoraussetzung.

Die klare Trennung der Verantwortlichkeit mit der Übernahme des Unternehmens - ohne weiter in Verantwortlichkeiten für eine bestimmte Zeit zu hängen, war ein ganz wichtiger Punkt für mich.

Ein klarer Schlussstrich, eine saubere Lösung unter dem Motto: Da Geld, da Ware. Selbstverständlich sinnbildlich besprochen, weil eine Firma einen ganz anderen Stellenwert hat.

**Redaktion:** Gerade in einem Prozess wie dem einer Nachfolge spielen nicht nur Hard Facts, sondern - oft unterschätzter Weise - vor allem „Soft Facts“ eine maßgeblich Rolle. Was war hier für Sie ganz besonders im Vordergrund und ausschlaggebend für den erfolgreichen Abschluss?

**Ferner:** Vorbereitet sein heißt - neben den Hard Facts wie Zahlen, Verträge usw. - auch Soft Facts wie die persönliche Zieldefinition und das „Loslassen können“ zu berücksichtigen. Zur persönlichen Zieldefinition gehört beispielsweise die Beantwortung folgender Frage: Möchte ich bei der Übergabe mithelfen oder überhaupt weiterarbeiten?

Wenn man sich dazu entschließt, weiter zur Verfügung zu stehen, sind das Entgelt, der Zeitaufwand und das Tätigkeitsfeld klar schriftlich zu definieren. Bin ich mit dem Verkaufserlös „versorgt“?

Es ist ratsam, sich frühzeitig mit der Höhe der Pension und dem Lebensaufwand zu beschäftigen. Was mache ich nach einem Verkauf meines Betriebes? Auch dieser Punkt gehört gut geplant, um zu vermeiden nach der Übergabe in ein Loch zu fallen.

**Kolar:** Mir war wichtig, einen überschaubare Zeit zu vereinbaren, wann ich ausscheiden kann.

Aber einen besonderen Stellenwert hatte für mich auch die Übergabephase. Also, die Zeit, sich von Kunden zu verabschieden und den neuen Inhaber vorzustellen.

**Redaktion:** Würden Sie heute aus Beratersicht etwas anders machen?

**Ferner:** Nein, denn diese Transaktion hat eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten geschaffen und so den größtmöglichen Nutzen gesichert. Mich persönlich freut es immer, wenn ich durch meine Arbeit Unternehmen und Arbeitsplätze erhalten und damit auch volkswirtschaftlich einen Beitrag leisten kann.

**Redaktion:** Herr Kolar, wären Sie zu diesem Ergebnis auch ohne professionelle Begleitung gekommen? Oder anders gefragt: Was spricht Ihrer Meinung nach, für eine Nachfolge mit professioneller Unterstützung?

**Kolar:** Nein, sicher nicht. Wie eingangs erwähnt, habe ich im ersten Schritt Unterstützung der WKO in Anspruch genommen, damit eine gewisse Filterung vorhanden ist. Ich hatte keine Lust, für alle neugierigen Installateure aus Wien und Umgebung Auskunftsbüro zu sein. Anonymität war mir wichtig und eine Vorabklärung, dass nur die Interessenten weitergeleitet werden, die einen entsprechenden Hintergrund haben. Das kann man ohne professionelle Hilfe nicht. Das war mein Hauptgrund. Außerdem hat man auch nicht die Zeit und die Muse für diesen Prozess.

In den Vorgesprächen war die Beratung zur Klärung von Nachfolgegegebenheiten mit wichtigen Hinweisen und Empfehlungen überaus hilfreich. Das verhinderte, dass sich der Prozess in die Länge zog oder der Kauf nicht zu Stande kommt könnte.

Einen Unternehmensverkauf soll man Profis überlassen, so wie man in seinem eigenen Bereich auch als Profi tätig war.

**Redaktion:** Herr Ferner, was ist abschließend Ihr Tipp für all jene, die sich für eine professionelle Unterstützung bei der Übergabe bzw. Übernahme entscheiden?

**Ferner:** Es ist unbedingt anzuraten, verschiedene Berater zu kontaktieren und das Preis-/Leistungsverhältnis zu vergleichen. Natürlich sollte man auf sein Bauchgefühl hören, denn Vertrauen ist die Grundlage einer Begleitung bei einem solch sensiblen Thema.

