

Wie den Wert eines Unternehmens steigern?

SHK-Profi macht Handwerksunternehmen zukunftsfähig und veräußerbar

Sollen Jahrzehnte der Selbständigkeit als SHK-Anlagenbauer mit der Geschäftsschließung enden und gerade mal der Gebrauchtpreis des Maschinen- und Werkzeugparks als Unternehmenswert übrig geblieben sein? Nein, sagt Unternehmensberater Frank Bode. In fast jedem Betrieb steckt ein Mehrwertpotenzial, das generell den Ertrag steigert und im Fall der Veräußerung den Betrieb für einen Käufer attraktiv macht. Man muss es nur heben. Bode Mehrwert-Beratung führt auf den richtigen Weg. IKZ-Haustechnik unterhielt sich mit dem Dienstleister.

2019 wechselten in Österreich rund 6.500 kleine und mittlere Unternehmen den Besitzer. Bis 2027 stehen nach Schätzung der WKO Wirtschaftskammern Österreichs etwa 42.000 KMU zur Übergabe an, zu 60 % laut WKO wegen der Pensionierung ihres Besitzers, zu 30 % aus familiären oder wirtschaftlichen Gründen, zu 10 % auf Grund unplanbarer Ereignisse. Zu den Nachfolgersuchenden gehören etwa 1.000 Betriebe aus dem SHK-Bereich. Nachfolge heißt: Die Planung zielt auf eine Fortführung der Geschäftstätigkeit entweder durch ein Familienmitglied oder einen Externen ab. „Die zweite Lösung, die familiensexterne Übergabe, hat in den letzten 20 Jahren stark an Bedeutung gewonnen“, schreiben die WKO auf Anfrage von IKZ-Haustechnik. Die Statistiker der Organisation rechnen darüber hinaus mit einer hohen Zahl von Kleinstunternehmen, die aus Altersgründen den Betrieb abmelden werden.

DEN MEHRWERT HEBEN

Die Gründe für die Auflösung der Firma XY Heizungsbau, sagt Frank Bode, Geschäftsführer der Bode Mehrwert-Beratung, liegen weniger in der Absicht, einen endgültigen Schlussstrich unter das Berufsleben ziehen zu wollen. Vielmehr zeige die Erfahrung im Kollegenkreis, dass der Betrieb kaum an den Mann oder die Frau zu bringen ist. „Das stimmt, wenn sich der Inhaber erst wenige Wochen vor seinem Pensionsantritt um einen eventuellen Verkauf kümmert“, bestätigt der Fachmann. „Wenn er dagegen rechtzeitig die Weichen stellt, und rechtzeitig heißt mindestens zwei, besser drei Jahre vorher, kann er vielfach den Betrieb verkaufsfähig zu einem attraktiven Preis machen.“ Seine Erkenntnis: Es steckt fast immer mehr Wert

in einem Unternehmen – wenn man denn bereit ist, den Mehrwert zu heben.

WELCHES SIND DIE ANSÄTZE FÜR WACHSTUMS-, QUALITÄTS- UND ERTRAGSSTRATEGIEN?

Die erste Priorität liegt auf dem Ausbau des Wartungsvertragsbestandes und der Optimierung von Kundendienst und Kundenbindung.

Bei mittelfristigen Projekten ist zwingend das Personal abzusichern durch Investition in die Mitarbeiterentwicklung und schlussendlich die rechtzeitige Beschäftigung mit der Unternehmensnachfolge/-verkauf. Der Mehrwert aus dieser diagnostischen und therapeutischen Behandlung kommt nicht nur den Übergabeverhandlungen zugute. Er wird grundsätzlich zu allererst in der Erhöhung der Ertragskraft eines KMU sichtbar. Die Dienstleistung des Büros aus Reutlingen in Baden-Württemberg, das in Deutschland, Österreich und der Schweiz unterwegs ist, konzentriert sich deshalb auch auf zwei Beratungsangebote. Die direkte Veräußerungsunterstützung mit dem Zusammenbringen von Interessenten bei der Lager steht eigentlich erst an zweiter Stelle. Ganz vorne steht die Absicht, das Unternehmen durch die gerade skizzierten Maßnahmen generell auf gesündere Beine zu stellen.

DATEN AUS 20 JAHREN SERVICE

Betriebswirt Frank Bode weiß, wovon er spricht und was er tut. Vor der Gründung seines Büros leitete er 20 Jahre in Deutschland als Geschäftsführer das Servicegeschäft eines Herstellers aus der Heizungsindustrie, dessen 750 Servicetechniker täglich unterwegs sind, um überwiegend den Anlagenbauern zur Seite stehen. So sammelten sich bei Bode Mehr-

wert-Beratung Daten und Erkenntnisse an, die es gestatten, für jede Firmengröße und jede Individualität eine Mehrwertstrategie maßzuschneidern. Nach seiner Recherche dürfte er im D-A-CH-Raum zu den ganz wenigen Dienstleistern dieses Sektors mit umfangreichem SHK-Know-how gehören.

Anhand der Ist-Analyse bewertet sein Büro das Erscheinungsbild, das Serviceangebot, die Kundenzufriedenheit und andere Parameter und schließt aus dem Ergebnis auf das Verbesserungspotenzial. „Ist ein Verkauf beabsichtigt, weichen die Vorstellungen des Unternehmers vielfach weit vom tatsächlichen Marktwert seines Betriebs ab. Das bestätigt uns in der Regel unsere Analyse. Meist liegen die Wertvorstellungen der Handwerker viel zu hoch. Deshalb, weil sie ihren durchaus soliden Gewinn quasi auch dem Neukäufer versprechen und dabei ignorieren, dass das Geschäft oft sehr stark personenbezogen ausgerichtet ist. Wenn der Chef geht, bricht ein Teil des Umsatzes weg. Es entwickelte sich ja in vielen Fällen eine Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Diese Einbußen lassen sich durch einen großen, aktiven Kundendienstbestand respektive Wartungsverträge kompensieren.“

DIE EINFACHE FAUSTFORMEL

Es spielen also die Kundendaten eine wesentliche Rolle. „Doch wenn der Kunde als Karteileiche in irgendeinem Schubfach oder digitalem Ordner liegt, bringt er dem Betrieb nichts. Als Faustformel gilt, dass bei einem Verkauf der Preis um die Höhe der Jahreskosten je Wartungsvertrag klettert. 200 Wartungsverträge à beispielsweise 200,00 Euro/Jahr verbessern den Erlös um 40.000 Euro, um einen Richtwert zu nennen, 1.000 auf dieser Basis um 200.000 Euro. Erfahrungsgemäß erzielt

ein Unternehmen ohne Kunden- und Anlagendatenbank, also ohne nachweisbare Kundenbindung, bis 60 Prozent weniger als ein Betrieb mit entsprechenden Aktivitäten.“

Die 60 % Mehrerlös beziehen sich auf den späteren Verkauf. „Wir sprachen ja schon davon, solch ein Durchleuchten eines SHK-KMU auf die Mehrwertpotenziale nebst einer Neuaufstellung der Gesellschaft im Falle von Defiziten trägt immer Früchte. Im Service beträgt der Deckungsbeitrag in der Regel 50 Prozent. Den haben Sie zwar auch an einer Reparatur, nur belaufen sich diese Einnahmen im Mittel auf 500 Euro in zehn Jahren, ein aktiver Kundendienst demgegenüber erwirtschaftet das Vierfache. Und es besteht nicht das Risiko, dass E.on, Stadtwerke, Amazon und andere Versorger und Konzerne dem Handwerker die Kunden nehmen. Die Kundenbindung garantiert das Sanierungsgeschäft von morgen. Die Wilderei der Großkonzerne im SHK-Gewerk, um aus den Heizgewohnheiten des Betreibers und einigen allgemeinen Bemerkungen, die ihm freilich ein entsprechend geschulter Monteur geschickt entlockt hat, ein verkaufbares Kundenprofil zu erstellen, hat ja bereits begonnen.“ Auf dem kürzlichen Trendkongress des Marktforschungsinstituts „Querschiesser“ hatte es Geschäftsführer Arno Kloep auf den Punkt gebracht: Wer einen Ölkessel gegen eine Wärmepumpe tauscht, dem offerieren ökologische Lebensmittelbetriebe Bioprodukte quasi frisch vom Bauernhof, wer seinen betagten Ölkessel reparieren lässt, erhält Sonderangebote von Aldi. Nicht das Heizungsgeschäft, sondern das weitaus lukrativere Datengeschäft lockt die digitalen Konzerne in die Heizungsbranche.

LOHN DER ZUGABE

„Dagegen sollten und müssen sich die Anlagenbauer stemmen. Wir erarbeiten einen Plan mit Empfehlungen zur gezielten Kundenansprache, bei Neuinstallationen, wie aber selbstverständlich auch für den vernachlässigten Bestand. Um einen Wartungsvertrag zu generieren. Wie schauen uns die Auftraggeber an, bei denen der Heizungsbauer in den letzten drei bis vier Jahren einen Serviceeinsatz gehabt hat. Liegt der noch länger zurück, hält sich der Erfolg in Grenzen, weil der Kunde sagt, sechs oder sieben Jahre lief alles reibungslos, warum sollte ich jetzt einen Servicevertrag unterschreiben. Der kostet nur Geld.“ Dort dagegen, wo der Betrieb in den

letzten drei Jahren eine Reparatur durchführte, sei die Bereitschaft zuzuhören groß. „Hier ist das Unternehmen noch präsent beim Kunden. Es kann je nach Altersklasse der Anlage einen Vorschlag unterbreiten. Störfälle sind schließlich nicht auszuschließen. Jeder Kontakt, etwa ein Kundendienstesatz, sollte des Weiteren dazu genutzt werden, das Vertrauen zu vertiefen. Dazu dient das allgemeine Informationsgespräch zum Abschluss: Was kann ich tun, um effizient zu lüften? Wie kann ich Energie sparen? Wie funktioniert ein Thermostatventil? Welche Werte misst der Schornsteinfeger? Der Servicetechniker gilt als kompetente Berater, als Fachmann. Er verkauft mit der Information nichts, er erklärt nur einige Dinge. Das kommt an. Solche Ratschläge und Beratungen als Zugabe festigen die Kundenloyalität und steigern so den Vermögenswert.“ Sicherheit spielt in diesem Zusammenhang ebenfalls eine wichtige Rolle. Bei modernen Anlagen, vor allem Gasheizungen, sollte die Beratung auch in Richtung einer Schnittstelle zur Fernüberwachung gehen. Sicherheit und Komfort sind die beiden Komponenten, zu denen der Endkunde in der Regel ja sagt. „Sicherheit hat zwei Elemente: betriebssicher und zuverlässig auf der einen Seite, gassicher auf der anderen. Wer will in Unsicherheit wohnen?“

Das läuft für ein paar Euro mehr und ein paar Gewährleistungen mehr auf einen Fullservicevertrag hinaus. „Wir schulen entsprechend und die Abschlussquote mit Eigentümern, Vermietern und Mietern gibt uns Recht.“

Bode Mehrwert-Beratung hat ferner einen Fragebogen entwickelt, der nach der Arbeit die Kundenzufriedenheit bewertet und anhand der Antworten Defizite aufspürt. „Kommunikation, sauberer Arbeitsplatz, Servicefahrzeug, Arbeitskleidung, Pünktlichkeit – all diese Grundvoraussetzungen für eine zukunftssichere Existenz kennen eigentlich die Handwerker. Nicht selten müssen wir die aber auch wieder priorisieren.“

BEISPIEL WELS

Im Fall des Unternehmens Macho Brennerservice in Wels bedurfte es dieser Wiederbelebung handwerklicher Tugenden nicht. Die Gesellschaft betreut seit mehr als 30 Jahren über 2.000 Kunden im Bereich Wartung, Reparatur und Austausch von Heizungsanlagen. Der Unternehmensgründer und Geschäftsführer Wolfgang Macho überzeugt mit seinen qualifizierten



„Wir bringen Verkäufer und Käufer zusammen“, Frank Bode.

Mitarbeitern und einem leistungsfähigen Kundendienst einschließlich 24 Stunden Bereitschaft an 365 Tagen im Jahr seine Privat- und Geschäftskunden. Das Anlagenportfolio enthält neben Gas- und Ölheizungen auch Wärmepumpen verschiedener Marken. Die Mitarbeiter werden regelmäßig in Hersteller-Trainings weitergebildet. Im Rahmen der Altersnachfolge sollte das Unternehmen veräußert werden. „Wir mussten für diesen Auftrag die Braut nicht schmücken. Schmuck war sie bereits. Unser Part bestand darin, erfolgreich Verkäufer und Käufer zusammenzuführen.“ Nach der Erstellung eines Exposés mit den spezifischen Leistungsmerkmalen und Wertepositionen des Unternehmens sprach Bode Mehrwert-Beratung über das eigene umfangreiche Netzwerk mögliche Interessenten an. Die Auswahl orientierte sich an den Anforderungen potenzieller Käufer, die der Vermittler ebenfalls permanent analysiert und speichert. Der Prozess nahm rund drei Monate in Anspruch. Zur eigentlichen Übernahme und Integration des Kundenstammes und der Mitarbeiter in das kaufende Unternehmen bedurfte es weiterer zwei Monate. Pünktlich vor Beginn der Heizperiode konnten die Kunden informiert und der qualifizierte Service unterbrechungsfrei gewährleistet werden.

Autor: Bernd Genath

www.bode-mehrwert.de