

Die Firmenverkuppler

Jedes Jahr wechseln im Nordwesten Tausende Betriebe den Eigentümer. Das ist alles andere als einfach, weiß man bei der Oldenburger Beratungsfirma Axanta AG. Bei Mittelständlern geht es eben nicht nur um Bilanzen. Stets sind auch Emotionen im Spiel, sagt Vorstand Udo Goetz.



Eingespieltes Team: Axanta-Vorstand **Udo Goetz** und Prokuristin **Nina Schonvogel** arbeiten schon seit der Startphase zusammen.

Foto: von Reiner Axanta, Rüdiger zu Klampen

VON RÜDIGER ZU KLAMPEN

Udo Goetz war nicht schon immer Vorstand seiner Axanta AG in Oldenburg. Vor Jahren hatte der gelernte Kaufmann in Essen ein Geschäft für Unterhaltungselektronik. Eines Tages wollte er etwas anderes machen – und den Laden verkaufen. Doch das habe sich als gar nicht so einfach entpuppt, erinnert sich der heute 62-Jährige.

Wie einen Käufer finden, der das Geschäft wertschätzt und zudem einen angemessenen Preis zahlt?

Damals fiel wohl schon eine Vorentscheidung für die spätere Oldenburger Erfolgsgeschichte. 1999 kam Goetz nach Oldenburg. „Der Liebe wegen“, wie er sagt. Heute ist die von ihm gegründete Axanta AG ein maßgeblicher Dienstleister in der Region für den Kauf und Verkauf von Unternehmen. Die Branche firmiert unter „M&A“, das steht für „Mergers and Acquisitions“ (Übernahmen).

„In unserer Größenordnung gibt es wenige Wettbewerber“, freut sich Udo Goetz in seiner Zentrale an der Oldenburger Huntestraße. Rund 60 Fachleute hat er um sich geschart. Sonst ist der Markt von zahlreichen Einzelkämpfern, Plattformen der Kammern, Chiffre-Kontaktgesuchen oder den großen, teils sogar global tätigen Beratungsfirmen und Finanzinvestoren geprägt, die dann auch schon Mal den Verkauf von Konzernteilen in der Dax-Familie begleiten.

Der Markt ist riesig. Allein in Niedersachsen stehen nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn im Zeitraum von 2014 bis 2018 aus persönlichen Rückzugsgründen des Chefs rund 12 400 Unternehmen zur Übergabe an. Allein bei der Handwerkskammer Oldenburg geht Betriebsberater Joachim Hagedorn davon aus, dass „ein Viertel der 12 500 Handwerksbetriebe im Oldenburger Land in den nächsten zehn Jahren zur Übergabe anstehen“.

Im Aufwärtstrend

„Seit Jahren beobachten wir einen Aufwärtstrend (...)\", stellte kürzlich der Vorstandsvorsitzende des Bundesverbandes Mergers & Acquisitions, Kai Lucks, fest. Nach Berechnungen der Beraterfirma Angermann M&A International in Hamburg lag die Zahl der Transaktionen im ersten Halbjahr bundesweit mit 853 um 40 Prozent über dem zehnjährigen Durchschnitt. Darunter sind auch „große Deals“ wie die Übernahme von Teilen des US-Konzerns Merck durch Bayer.

Bei Axanta in Oldenburg geht es dagegen um überschaubare Mittelständler.

Ein typischer Fall spielte sich erst kürzlich in der Region ab: Hans-Georg Sobing aus Leer, ein Spezialist für Handwerks- und Industriebedarf, wollte sich altersbedingt zurückziehen. Aber in der Familie fand sich kein Nachfolger. Sobing wandte sich an Axanta. Berater Holger Brehmann (49) aus Hude

nahm sich der Sache an. Am Ende fand er die Lösung in der Region: Die Aug. Heseding GmbH aus Lohne übernahm den Standort in Leer mit allen 22 Beschäftigten. Firmenchef Ludger Heseding freut sich über „eine hervorragende Ergänzung des Firmenportfolios“.

Das hört sich einfach an. Doch es geht stets um viel mehr als zu prüfende Tauglichkeit beim potenziellen Käufer und eine ordentliche Bilanz beim Verkäufer – nämlich um Emotionen, betont Axanta-Vorstand Udo Goetz. Die Trennung vom eigenen Lebenswerk sei von allerlei Gefühlen begleitet, auf die man eingehen müsse. Dass dies passe, sei zentraler Faktor bei erfolgreichen Vermittlungen, erläutert Goetz.

Im Falle Sobing/Heseding bekam das Projektkoordinator Brehmann hin, durchstrukturiert in wohl einem Dutzend Schritten, erstreckt über etwa ein halbes Jahr. Es habe 40 Firmen gegeben, die als Käufer infrage kamen, erläutert Brehmann. Vier davon hätten letztlich besichtigen dürfen – und einer blieb schließlich für das entscheidende Angebot übrig, erläutert Brehmann. „Man muss beide Seiten behutsam zusammenführen, sodass also nach und nach Infos fließen, damit beide Seiten dabeibleiben und am Ende beide auch ihr Gesicht wahren können.“ Wichtig sei, sich zu „mögen“, auch als unterschiedliche Typen zusammenzufinden, sagt Axanta-Prokuristin Nina Schonvogel (30).

Man sei ständig Mediator und Motivator, sagt Firmenchef Goetz. Das gelte auch für die

WORAUF ES BEIM VERKAUF EINER FIRMA ANKOMMT

Die Verkaufsabsicht sollte nicht zu früh bekannt werden – entsprechende Nachrichten werden in der Öffentlichkeit oft negativ bewertet, unterstellt werden leicht Probleme, wissen die Beratungsfirmen. Eine erste diskrete Besichtigung findet deshalb auch mal nachts oder am Wochenende statt. Im gesamten Prozess ist Vertraulichkeit wichtig.

Die Zahlen müssen in Ordnung sein, unabhängig bewertet. Und der Chef sollte einen guten Stellvertreter haben. Marktanalysen sind förderlich.

Manche Preisvorstellung lässt sich nicht realisieren. Flexibel bleiben, auch an eine schrittweise Übergabe denken!



oft brenzlige Frage, ob das Unternehmen jenen Preis wert sei, den der Verkäufer sich anfangs vorstelle.

Außerdem wichtig: höchste Vertraulichkeit. In der Branche weiß man, dass Verkaufsabsichten von Firmeneigentümern in der Öffentlichkeit meist sofort negativ bewertet werden. Das kann nicht zuletzt dem Image, dem Finanzmanagement und dem Preis schaden.

Dabei gibt es eine ganze Reihe von guten Gründen, mit denen Unternehmer sich von ihrer Firma trennen. Goetz zählt als Beispiele auf: Eigentümer wollen oder müssen altersbedingt oder wegen einer Krankheit kürzertreten; kein Familienmitglied will in die Fußstapfen des „Alten“ treten – oder diese sind schlichtweg zu groß. Und mancher sieht die Substanz schwinden, will auf einmal die Früchte der jahrzehntelangen Schufterei ernten oder kommt durch familiäre Schicksalsschläge auf neue Wege.

Auf der anderen Seite des Marktes gibt es Kaufinteressenten. Ein Drittel der „Übernehmer“ seien externe Käufer (also neben Fami-

käufer **Ludger Heseding** (links) aus Lohne (Kreis Vechta) und Verkäufer **Hans-Georg Sobing** aus Leer: Axanta-Partner Holger Brehmann führte sie zusammen – aus einer Gruppe von anfangs 40 Kandidaten. Sobing hatte im Familienkreis keinen Nachfolger gefunden.

Rechtes Bild: Die Beratungsgesellschaft Axanta AG hat ihren Sitz in repräsentativer Lage an der Huntestraße in Oldenburg.

lienangehörigen sowie bisherigen Angestellten), weiß man bei der Handwerkskammer Oldenburg.

„Externe“ wollen zum Beispiel ihr Geschäft oft inhaltlich oder geografisch erweitern. Und auch das kommt vor: Ein Hochschulabsolvent oder ein angestellter Handwerker mit hoher Motivation, aber ohne Kapital möchte einen eigenen Betrieb haben. Den vermittelt dann Axanta – und hat auch gleich Konzepte parat, wie man so etwas stemmen kann. Das geht auch stufenweise: Der bisherige Eigentümer zieht sich Jahr für Jahr mehr zurück, der neue Chef stockt aus dem Betriebsgewinn heraus seinen Anteil ständig weiter auf.

Einige Monate einplanen

Hört sich einfach an – aber: Bis Verkäufer und Käufer zusammengeführt sind und die Stunde der übrigen Dienstleister wie Steuerberater, Rechtsanwalt, Bank und Notar schlägt, vergehen meist etliche Monate. Einen Käufer finden, der letztlich auch die Prüfung durch

Axanta übersteht – wie geht das überhaupt? Man staunt: oft per Brief.

Seine ersten Geschäfte, in den 90er Jahren aus bescheidenen räumlichen Verhältnissen heraus, seien aus vertrauensvollen alten Kontakten heraus zustande gekommen, erinnert sich Goetz. Dieser Kreis ist nun über Jahrzehnte gewachsen, in seiner Datenbank fanden sich 4000 Adressen von potenziellen Geschäftspartnern. Konkret hat er von Anfang an auf umfangreiche Aktionen per Brief gesetzt: Freundliche persönliche Schreiben an alle, die in den jeweiligen Branchen tätig waren. Goetz behauptet grinsend: „Jeder Unternehmer in Deutschland hat schon mal Post von mir bekommen.“ Und immer gibt es Resonanz.

Mancher habe sich das Schreiben auch in die Schublade gelegt. Jahre später sei dann darauf Bezug genommen worden. Immer wichtiger seien die Empfehlungen aus erfolgreichen Projekten heraus geworden.

Und Axanta hat inzwischen mehr als 300 Unternehmensverkäufe begleitet.



Oldenburgische Landesbank



Das OLB-Firmenkundengeschäft

Unser Know-how in Ihrer Nähe.

Frauke Frers, Firmenkundenbetreuerin: „Als Regionalbank ist die OLB eng mit dem Nordwesten verbunden. Wir sind „Hier zu Hause“ und kennen die Herausforderungen für Unternehmen verschiedenster Branchen. Als zuverlässiger Partner helfen wir Ihnen, Ihre Stärken und Unternehmensziele mit individuellen Konzepten erfolgreich umzusetzen – vom Finanzierungsmanagement über das Liquiditätsmanagement bis hin zum Internationalen Geschäft.“

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit uns unter 0441 221-1275 oder im Internet auf www.olb.de/firmenkunden – wir freuen uns auf Sie!




Hier zu Hause. Ihre OLB.