

# »VON ›WINDOW DRESSING‹ HALTE ICH NICHTS«

**Wissen Sie, wie viel Ihr Unternehmen wert ist? Und worauf Sie achten sollten, wenn es um den Kauf oder Verkauf eines Betriebes geht? Nein? Genau darüber diskutierte Bernd Zipper mit Jens Freyler, dem Geschäftsführer der Hamburger Unternehmensberatung Knox und Initiator von Print-Exchange.de, der neuen Unternehmensbörse für die Druckindustrie. Lesen Sie hier eine gekürzte Fassung des Interviews, oder hören Sie sich das Gespräch in voller Länge im Podcast auf »Zippers Insights« oder auf Spotify an.**

**BERND ZIPPER: Die Unternehmensnachfolge, der Unternehmensverkauf bzw. -kauf gestalten sich oft nicht so, wie man sich das vorstellt. Umsatz ist gleich Verkaufssumme, das kann man abhaken, oder?**

**JENS FREYLER:** Das kommt immer drauf an. Es kann sein, aber auch mehr geben; oftmals gibt es weniger. Für mich ist der Umsatz gar nicht so entscheidend, sondern: Was verdient das Unternehmen? Wie ist die Marktstellung? Wer sind die Kunden, mit denen man arbeitet? Wie ist man positioniert? Das sind die Faktoren, die ausschlaggebend sind, um zu sehen, wie viel man am Ende für das Unternehmen kriegt.

**Nehmen wir ein mittelständisches Druckunternehmen. Das macht acht bis zehn Millionen Euro Umsatz, hat einen guten Maschinenpark und ein schönes Grundstück, ein eingespieltes Team und so weiter. Da könnte man ja meinen, das ist ein Wert, der auch nach**

**außen etwas darstellt, und dass das, was in der Bilanz steht, dem Unternehmenswert entspricht, oder nicht?**

Der Unternehmenswert leitet sich immer aus der Ergebnissituation ab. Verdient man gutes Geld, dann ist das Unternehmen auch viel wert. Natürlich sind auch die Maschinen ein Wert, aber am liebsten möchte man ja nur die Aufträge. Insofern leitet sich der Unternehmenswert aus den Aufträgen, aus den Mitarbeitern, aus dem Know-how und aus den Kunden ab. Um zu produzieren, braucht man auch die Maschinen. Eine Immobilie ist vielleicht noch etwas anderes, die kann ein separater Wert sein. Das muss man sich anschauen.

**Jetzt stecken aber viele in der Situation, dass sie eben kein Geld verdienen und sich dazu entscheiden, ihre ›Bude‹ zu verkaufen. Was wäre dein Rat? Dichtmachen?**

Dichtmachen ist die allerschlechtesten Lösung, und es sollte auch immer die

allerletzte Option sein. Natürlich hat jedes Unternehmen einen Wert; im schlimmsten Fall nur die Maschinen. Aber eigentlich sehe ich immer einen Wert, der darüber hinausgeht. Da muss man im Zweifel schauen, wo der ist. Wie stellt man ihn dar? Und für wen hat das Ganze den größten Wert? Denjenigen muss man im Zweifel ansprechen. Und man muss auch auf die Corona-Situation schauen. Haben wir ein Unternehmen, das 2019 noch ganz gut dastand und jetzt – wie viele in der Branche – zwei schwierige Jahre hat, dann sollte man in jedem Fall fair beurteilen, wie die Situation ohne Corona war.

**Was würdest du jemandem raten, der nicht mehr investieren kann? Kooperationen suchen? Oder aktiv verkaufen, damit die Arbeitsplätze erhalten bleiben?**

Also, wenn jemand nicht weiß, wie es weitergeht, dann ist es eine Möglichkeit, sich einen Sparringspartner zu suchen,

um das mal zu diskutieren. Um sich einen Spiegel vorhalten zu lassen, um mal eine andere Meinung einzuholen und zu hören, wie die Situation bei anderen Unternehmen ist. Gibt es Dinge, bei denen man nicht ganz so gut aufgestellt ist wie andere? Sollte man so etwas aktiv angehen? Ja, immer zu 100 Prozent! Wenn man etwas verändern möchte, muss man die Initiative ergreifen. Das kann in Richtung einer Kooperation gehen und dass man sich fragt, welcher Partner passt zu mir? Wovon profitieren beide Unternehmen, was hilft beiden weiter? Oder man sucht einen Käufer, der das Unternehmen übernimmt und fortführt, vielleicht sogar in Zukunft ausbaut und damit, wie du schon sagst, auch die Arbeitsplätze sichert. Aber dafür muss man aktiv werden.

**Einige Druckunternehmer haben Angst, dass sie in ihrem eigenen Unternehmen nichts mehr zu sagen haben, wenn sie sich einen Investor mit reinholen, dass sie nicht mehr ihr eigener Herr sind. Wie sind deine Eindrücke, gerade wenn es darum geht, dass ein anderes Unternehmen ein Druckunternehmen übernimmt? Welche Konsequenzen hat das für den ehemaligen Eigentümer?**

Es gibt natürlich Konsequenzen. Die sind abhängig von der jeweiligen Konstellation. Wenn jemand in ein Unternehmen investiert, dann muss damit auch ein Mitspracherecht einhergehen. Wie groß das ist, hängt von der Höhe der Beteiligung oder der Anteile ab, die derjenige erwirbt. Es hängt auch von der persönlichen Konstellation ab.

In der Regel ist es so, dass der Unternehmer, der das Unternehmen oder Teile davon abgibt, sehr geschätzt wird, weil er die Kunden und Mitarbeiter kennt und er insofern derjenige bleibt,

der auch maßgeblich Einfluss auf die weitere Entwicklung hat. Aber trotzdem: Wenn sich ein Wettbewerber bei einem Druckunternehmen engagiert, dann tut er das auch, um Mehrwerte zu heben. Das kann bedeuten, dass man darüber nachdenkt, welche Aufträge funktionieren auf welcher Maschine am besten? Und dann kann es dazu führen, dass der eine oder andere Auftrag vielleicht im Werk des Investors abgewickelt wird, dafür aber andere Aufträge zu einem kommen.

**Wenn mein Unternehmen nicht so gut dasteht, wie wahrscheinlich ist es, dass ich außerhalb einer Bank noch einen Investor dazuholen kann? Gibt es auch da Möglichkeiten?**

Es gibt im Grunde immer Möglichkeiten. Man sagt ja so schön: Auf jeden Topf passt ein Deckel. Wenn es einem Unternehmen nicht gut geht, dann sind natürlich auch die Verhandlungsparameter, die man hat, nicht optimal. Aber es gibt auch Investoren, die sich bewusst um schwierigere Situationen kümmern, einerseits weil sie dann natürlich wissen, sie kommen eventuell günstiger an ein gutes Unternehmen, andererseits weil es vielleicht ihre Kompetenz ist, zu restrukturieren und Ordnung in ein Unternehmen zu bringen. Die sagen, »wir sind gut im Thema Vertriebsaktivitäten aufbauen« oder Ähnliches. Die meisten begeistern und engagieren sich in den Unternehmen, in denen sie Potenzial sehen und die sie gemeinsam mit dem Unternehmer wieder entwickeln oder ausbauen wollen.

**Heute ist es fast schon »en vogue«, Unternehmen zusammenzuführen, kleine Unternehmensgruppen aufzubauen und entsprechend schlagkräftiger an den Markt zu gehen. Wie siehst du das im Moment?**




---

**»Dichtmachen ist die allerschlechtesten Lösung, und es sollte auch immer die allerletzte Option sein.«**

*Jens Freyler  
Geschäftsführer der Hamburger  
Unternehmensberatung Knox und Initiator  
von print-eXchange.de*

---

Ja, das Bild verändert sich im Moment. Man hat ja vor Corona gesehen, dass es ein paar ›übliche Verdächtige‹ gab. Das heißt die großen Onlinedrucker, die gewachsen sind und die immer mal links und rechts des Weges ein Unternehmen dazukaufen konnten. Da ist es ruhiger geworden in der Corona-Zeit. Aber es kommen andere auf den Markt. Es wird wahrgenommen, dass es einen gewissen Konsolidierungsbedarf in der Branche gibt. Und das ist ein Feld, das für Investoren interessant ist. Insofern gibt es da Aktivitäten. Es gibt immer mehr sogenannte Cross-Border-Transaktionen, wie wir sie nennen, in denen ein Unternehmen über die Landesgrenzen blickt.

**Vor einem dreiviertel Jahr kamst du auf die Idee, Print-Exchange.de, zu gründen, also »Exchange« von »Stock Exchange Market« abgeleitet. Vielleicht kannst du kurz die Idee skizzieren, warum ihr das initiiert habt?**

Wir haben erkannt, dass es im Druckmarkt viele Veränderungsprozesse und viele Themen gibt. Und es gibt auch kleinere Unternehmen, die wirtschaftlich schwieriger aufgestellt sind und die sich schwertun, in einen professionellen Beratungsprozess einzutreten. Aber auch für sie ist es wichtig, dass es einen Marktplatz gibt. Das war die eine Intention. Die andere Intention war, dass wir gesehen haben, dass es immer internationaler wird. Da kamen wir auf die Idee, eine Plattform – Print-Exchange – ins Leben zu rufen. Es ist nicht die erste Plattform dieser Art. Es gibt einige, die allerdings branchenübergreifend sind. Da gab es einige Punkte, die mich immer wieder gestört haben. Zum einen, dass manche eine irre Zahl an möglichen Unternehmen gelistet haben, dass aber meine Druckerei zwischen Handwerksbetrieben, Teeläden und Gastronomie untergeht. Wir haben nun eine Plattform, die sich komplett in der Druckindustrie bewegt. Das kann durchaus auch Themen am Randbereich betreffen. Ich sage mal Druckmaschinen, Verlagswesen, Verbrauchsmaterialien – all das sind Themen, die dazu passen. Aber eigentlich sollte jeder Druckunternehmer, der auf Print-Exchange geht, sagen können, damit kann ich etwas anfangen.

Das ist das eine Thema. Das andere Thema ist, dass wir gesagt haben, wir wollen einem Unternehmer, für den ein Firmenverkauf eben eine besondere Herausforderung ist, dabei helfen, eine qualitativ hochwertige Anzeige zu gestalten, die trotzdem vertraulich ist und seine Anonymität wahrt. Wir achten darauf, dass das Unternehmen nicht auf Anhieb identifizierbar ist und sich trotzdem so darstellt, um die richtigen Adressaten anzusprechen.

**Das heißt, man schaltet auf Print-Exchange, dieser Unternehmensbörse der Druckindustrie, eine Anzeige, um präsent zu sein und kann dann angeben, ob man ein Unternehmen sucht oder eines verkaufen will.**

Ja.

**Und ich werde nicht gleich am nächsten Tag angerufen von euch?**

Möglicherweise schon, weil wir helfen wollen, die Annonce richtig zu formulieren, aber danach wird der Unternehmer in Ruhe gelassen. Wir schauen, welche Reaktionen kommen, wir sorgen dafür, dass eine Vertraulichkeitserklärung eingehalten wird und dann erhält der Unternehmer per E-Mail die Interessensbekundungen. Es liegt in seiner Hand, bei wem er wie reagiert. Dafür kann er sich auch mit uns abstimmen. Er kann in Ruhe sichten, wer sich gemeldet hat, und entscheiden, ob er denjenigen für einen seriösen Interessenten hält. Er kann sich fragen: »Passt der zu mir, will ich ihn ansprechen?« Vielleicht gibt es da auch zwei, drei, bei denen er im ersten Moment kein so gutes Gefühl hat und erst einmal nicht darauf reagiert. Das hat der Unternehmer selbst in der Hand. Wie früher bei einer klassischen Chiffreanzeige.

**Das heißt also, ihr helft da als Plattform – aber ihr seid nicht diejenigen, die hinterher noch die heiße Akquise am Telefon machen, um neue M&A-Kunden zu bekommen?**

Nein, absolut nicht. Das ist nicht unser Interesse. Auf der Plattform steht, dass es auch andere Themen gibt, die wir abdecken können. So kann Print-Exchange für einen Unternehmer die ideale Lösung

sein, trotzdem beantwortet sie nicht die Frage, was das Unternehmen wert ist. Wenn der Unternehmer ergänzend Unterstützung haben will, um beispielsweise eine Hausnummer zu finden, damit er überhaupt weiß, ob seine Vorstellung fair oder gut ist, dann sind das zusätzliche Themen, über die er natürlich gerne mit uns sprechen kann. Das ist aber nicht der Kern der Plattform, und es ist auch nicht unser Interesse, da ein Upselling zu betreiben. Die Plattform steht im Prinzip für sich alleine. Sie wird in wenigen Tagen auch in englischer Sprache verfügbar sein, um eben mehr oder weniger europaweit potenzielle Interessenten anzusprechen.

**Noch einmal zum Verfahren: Ich gehe auf Print-Exchange.de und klicke auf »Inserieren« und stelle mein Inserat ein. Korrekt?**

Genau.

**Das ist wie eine ganz normale Chiffreanzeige beziehungsweise eine normale Anzeige. Was kostet mich der Spaß?**

›Der Spaß‹ ist so gestaltet, dass wir das unterteilen in die Art der Unterstützung, die der Unternehmer will. Das Basis-Angebot kostet 95 Euro. Das Ausbaupaket ist ein bisschen umfangreicher. Dann ist es aber so, dass eben auch persönliche Beratungsleistung von uns integriert ist, wenn der Unternehmer das wünscht. Hinzu kommt eine Erfolgsprovision, wenn über die Plattform ein Verkauf oder ein Kauf zustande kommt; und auch nur dann. Im M&A ist es üblich, und so arbeiten wir normalerweise, dass man exklusiv mit einem Berater zusammenarbeitet. Das wollen wir hier gar nicht. Wir sagen: Nur wenn über die Plattform etwas zustande kommt, dann muss sie natürlich – davon lebt sie – eine Erfolgsprovision abrechnen.

**Jens, danke für das Gespräch!**