

# Büro verkaufen – mit System

Auch der Abschied vom eigenen Reisebüro will gelernt sein. Was professionelle Helfer beim **Verkauf einer Firma** raten.

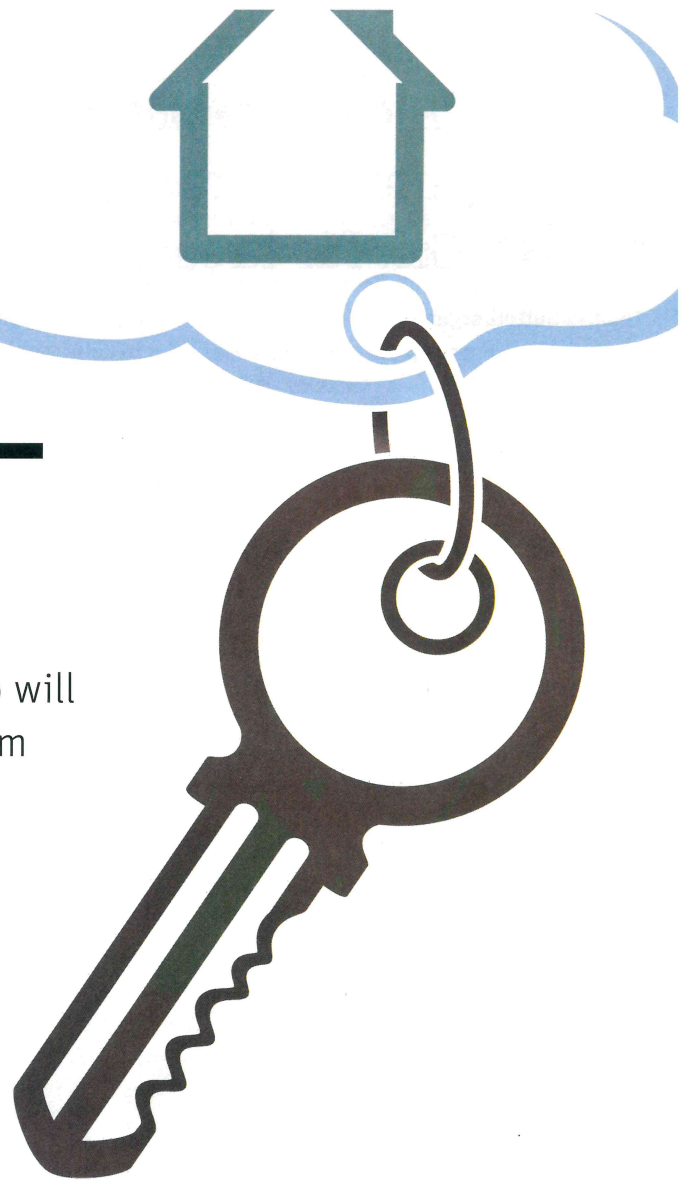
MICHAEL KRANE

**D**er erfahrene Reisebüro-Besitzer hatte zielstrebig auf das Datum hingearbeitet. Doch als es endlich so weit war und er seinen Namen unter den Notarvertrag zum Verkauf seines Geschäfts setzen sollte, bekam er plötzlich kalte Füße. Der Deal wurde abgeblasen.

Frank Aepfelbach kennt solche Situationen. Der Geschäftsführer von Selective Partners berät Firmen bei der Suche nach einem Nachfolger. Loszulassen fällt vielen Reisebüro-Eignern schwer, auch wenn der Kopf sagt, dass es die beste Entscheidung ist. Dabei ist die Melancholie zum Schluss, wenn alles bedacht und alles geklärt worden ist, noch die am wenigsten belastende Phase im Verkaufsprozess.

**DAS GRÖSSTE KOPFZERBRECHEN** sollte sich zu Beginn einstellen. Mit einer simplen Frage: Was wollen Sie nach dem Verkauf machen? Ist der Lebensplan an dieser Stelle unklar, drohen Komplikationen, weil der künftige Ex-Chef nicht loslassen will.

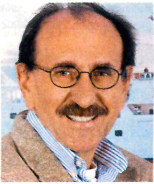
Diese Frage nach dem „Und was dann?“ werden sich immer mehr Reisebüro-Betreiber in Deutschland stellen. Die Zahl der Verkäufe nimmt zu, allein aus demo-



## Schritt für Schritt zum Verkauf

1. Klären, was genau verkauft werden soll, **Zeitplan** erstellen.
2. Bei Bedarf Berater kontaktieren und seine Leistung definieren, **Käuferzielgruppen** identifizieren, Bewertung vornehmen.
3. Aufbereitung der betriebswirtschaftlichen **Daten** wie Bilanz plus Umsätze nach Buchung und Abreise inklusive Vorjahresvergleich. Bewertung der Marktposition. Beantwortung eines umfangreichen **Fragenkatalogs**.
4. Erstellung eines **Verkaufsexposés**, Platzierung in Medien.
5. Kaufanbahnung über Einholen einer **Vertraulichkeitserklärung** von Interessenten, Bonitätsprüfung, Eröffnung von Verhandlungen.
6. Erstellen einer **Kaufabsichtserklärung** einschließlich eines Kaufpreises.
7. Interessent nimmt **Buchprüfung** vor, erstellt eigene Bewertung.
8. Kaufpreisangebot, **Kaufvertrag**, ggf. Notar einschalten, Betriebsübergabe.





„Die Zahl der zu verkaufenden Büros hat zugenommen – insbesondere bei denen bis 1,2 Mio. Euro Jahresumsatz.“

**Günther Milz**, KTC Tourismus Consulting



„Knapp ein Drittel der Büros suchen in den nächsten drei bis vier Jahren einen Nachfolger.“

**Frank Aepfelbach**, Selective Partners

grafischen Gründen. Eine Untersuchung der Hochschule Bremerhaven zeige, so Aepfelbach, dass in den nächsten drei bis vier Jahren knapp ein Drittel der Reisebüros einen Nachfolger suchen. Das wären mehr als 3000 Büros.

## AER-WORKSHOPS ZUM THEMA NACHFOLGE STARK BESUCHT

AER bietet Workshops zum Thema Nachfolgeregelung an, „die sehr stark frequentiert sind“, weiß Vorstand Pedro Turbany. Im Einzelfall wird in mehreren Gesprächen geklärt, wie eine Nachfolge aussehen könnte, wie hoch das Büro bewertet wird und ob es Übernahminteressenten gibt. Die Kooperation berät im Übrigen auch Kaufinteressenten.

Nicht ohne Hintergedanken, denn ist die Beratungsleistung für den Käufer überzeugend, steigen die Chancen auf einen Verbleib im Verbund. „Wir können so einen guten Einblick in das Leistungsspektrum des AER geben“, sagt Turbany. Keine Auskunft möchte er dazu machen, in welcher Form AER selbst als Käufer auftritt. Beim Verkauf geht es um alle Büro-

größen. Kleine Betriebe bis 1,2 Mio. Euro Jahresumsatz sind häufig darunter, weiß Günther Milz, Chef von KTC Tourismus Consulting in Meerbusch. Bei Agenturen dieser Größe ist der Berater häufiger als Makler denn als Berater gefragt.

Bei größeren Agenturen bis zehn Millionen Euro Umsatz mag zwar das Geschäftsmodell intakt und so weit absehbar auch zukunftsfähig sein, aber häufig mangelt es an geeigneten Nachfolgern.

Oft spielt die Einsicht eine Rolle, dass die Umsätze nicht mehr reichen und der Mut, die Kraft und das Geld für Innovationen und einen Neustart fehlen.

**FÜR ALLE GILT:** Der Verkauf ist ein Langfristprojekt. Drei Jahre vor dem geplanten Zeitpunkt sollten die Vorbereitungen beginnen und die Frage geklärt werden, wie das Leben ohne Geschäft aussehen soll.

Berater wenden beim Verkauf einen ausgefeilten Katalog an (siehe links), der in diversen Schritten zeigt, wie der Verkauf eines Unternehmens systematisch abgewickelt wird. Da geht es von der Frage, ob die Firma als juristische Person oder lediglich das Betriebsvermögen verkauft

werden soll, über die Beantwortung eines umfangreichen Fragebogens zu den geschäftlichen Daten und eine detaillierte Buchprüfung durch Interessenten bis zum Gang zum Notar.

**MIT DREI PROBLEMEN** haben Berater immer wieder zu kämpfen: Die Unterlagen sind unzureichend aufbereitet, das Tagesgeschäft lässt keinen Raum, um den Verkauf voranzutreiben, und die Preisvorstellungen gehen am Markt vorbei.

Immer wieder die Preisfrage: Was ist das Geschäft wert, und wie viel springt beim Verkauf heraus? Als groben Wert nennt KTC-Experte Milz drei bis fünf Prozent vom Reiseumsatz, je nach Umsatz, Standort, Marktumfeld und Qualität der aufbereiteten Kundendaten. Üblich sind als Anhaltspunkt auch 50 Prozent der Provisionserlöse eines Jahres.

Das wären nach den Zahlen des jüngsten DRV-Betriebsvergleichs „Reisebüro-Barometer 2015“ bei einer Größe von unter zwei Beschäftigten rund 60.000 Euro und bei zwei bis unter drei Mitarbeitern rund 90.000 Euro. Ein sechsstelliger Verkaufserlös winkt danach erst bei Büros mit drei bis unter fünf Mitarbeitern: 140.000 Euro.

**DIE BELEGBAREN GRÖSSEN** sind aber nur eine Seite der Medaille. Denn wie ist ein Reisebüro zu bewerten, dessen Erfolg im Wesentlichen auf die Umtriebigkeit des Firmeninhabers zurückgeht? Das dürfte bei kleinen Büros eher der Fall sein als bei großen. Hier rät Günther Milz zu einer begrenzten Übergangszeit, in der der Ex-Eigentümer den Käufer begleitet.

Und wie kann der Käufer verhindern, dass nach dem Verkauf die Expedienten mit den besten Kundenkontakten bei der Konkurrenz anheuern? Hier helfen nur die obligatorischen Chef-Qualitäten: das Gespräch suchen und alles unternehmen, was Vertrauen schafft.