

Interview mit Mario Werndl, ehemaliger Inhaber von Werndl Hörakustik, und Lars Stage, Geschäftsführer der HörPartner GmbH

Unternehmen abgeben: „Da bleibt noch ein Stück von dir.“

Möchte der Inhaber eines Hörakustikbetriebs sein Unternehmen abgeben, ist das keine Kleinigkeit. Nachfolgeregelung, Übergabe, Erwartungen der Mitarbeiter und Kunden – es gibt vieles zu bedenken. Und was bleibt eigentlich von dem, wofür man selbst und oft auch schon vorherige Generationen ein Leben lang gearbeitet haben? Wir sprachen mit Mario Werndl von Werndl Hörakustik in Köthen und mit Lars Stage der HörPartner GmbH, dessen Unternehmen das Werndl-Fachgeschäft vor Kurzem übernommen hat.

Hörakustik: Herr Werndl, Sie haben Ihr Geschäft vor drei Monaten an die HörPartner verkauft. Zum Einstieg bitte ein Rückblick: Wo liegt der Ursprung Ihres Unternehmens?

Mario Werndl: In einem Augenoptikgeschäft, das mein Großvater Viktor Werndl 1909 gegründet hat. Er kam damals aus Österreich in die sehr wohlhabende Stadt Köthen. Später, in den 1950er-Jahren, übernahm mein Vater Victor Werndl. Optiker-Werndl-Geschäfte gab es dann auch im Harz und lange Zeit sogar in Berlin; diese gingen jedoch auf den Bruder meines Großvaters zurück. Ich selbst habe das Unternehmen 1986 von meinem Vater übernommen. Ich hatte in Jena Augenoptik studiert und wollte eigentlich nach Algerien gehen, um dort gemeinsam mit meiner Frau Augenoptiker zu schulen. Doch das klappte nicht, sodass ich nach Köthen zurückgegangen bin. Wir hatten damals elf Mitarbeiter und waren damit eines der größten selbstständigen Unternehmen im Bezirk Halle. Die DDR-Zeit war immer etwas herausfordernd, weil Selbstständigkeit eher nur geduldet wurde. Und dann kam die Wende ...

Hörakustik: Hatten Sie bis dahin schon mit Hörakustik zu tun?

Mario Werndl: Eigentlich nicht, denn in der DDR gab es keine Hörakustik. Es gab einfache Taschengeräte aus Köllda, die man über die Sozialversicherung bekam. Und es gab Hörlösungen von Oticon, die am Brillenbügel befestigt wur-

den. Das konnten nur Augenoptiker, deshalb hatte ich da einen Berührungspunkt, auch wenn ich mit der Technik nichts zu tun hatte. Nach der Wende, mit knapp 40 Jahren, habe ich noch einmal eine ganz neue Ausbildung gemacht – mit großem Befähigungsnachweis für Hörakustik bei der ersten Prüfungskommission in Halle. Die war auf Initiative von Friedrich Scheinhardt entstanden, der mit mir und zehn, zwölf anderen die Leistungsgemeinschaft Hörex gründete. Es war eine spannende Zeit.

Lars Stage: Da liegen auch unsere Wurzeln. Das Ursprungsgeschäft der HörPart-

ner in Berlin wurde 1992 von Friedrich Scheinhardt mitbegründet. Mein Vorgänger Percy Schöneck war der erste Angestellte und gleichfalls von Beginn an in der Hörex. Dort sind wir noch heute Mitglied – aus Überzeugung und obwohl wir es mit 57 Geschäften nicht unbedingt sein müssten. Nach der Wende war erst geplant, dass Geers und KIND die neuen Bundesländer unter sich aufteilen. Aber Friedrich Scheinhardt fand: „Es gibt doch auch die Kleinen?!“ Dann hat er die erste Meisterausbildung in Ostdeutschland etabliert – für Ingenieure, die oft von Carl Zeiss kamen. Das war nicht uneigennützig, denn bei vielen Neugründungen war



Mario Werndl (li.), der ehemalige Inhaber von Werndl Hörakustik, und Lars Stage, Geschäftsführer der HörPartner GmbH

Fotos: HörPartner

er Teilhaber. Aber diejenigen, die Anfang der 1990er-Jahre im Osten Fachgeschäfte gründeten, waren froh über seine Hilfe. Er hatte die Erfahrung und Beziehungen, kümmerte sich um Kredite.

Mario Werndl: Ohne Scheinhardt wäre die Marktstruktur in Ostdeutschland heute eine andere. Dieses Mehr an Wettbewerb hat dem Markt gutgetan.

Hörakustik: Wie ging es damals mit Ihrem Unternehmen weiter?

Mario Werndl: Anfangs waren wir ein typischer Mischbetrieb. Doch bald wurden die Räume zu eng und ich gliederte die Hörakustik aus, auch um die fachliche Kompetenz zu unterstreichen. Ich selbst war ja nur Quereinsteiger aus der Augenoptik, wobei das auch bei vielen der westdeutschen „Väter der Hörakustik“ so war. Mein großes Glück war, dass ich Barbara Elze als Kraft gewinnen konnte. Sie hatte in Halle Audiologie studiert. Später hat sie noch den Meister gemacht und die Filiale seit damals relativ autark geführt. Das macht den Übergang jetzt einfacher als bei unserem Augenoptikgeschäft. Das Hörakustikerteam besteht schon lange aus vier Mitarbeitern, darunter zwei Meisterinnen. Wir haben hohe fachliche Qualität, sowohl sehr erfahrene als auch junge Mitarbeitende. Hier in Köthen waren unsere Geschäfte immer so ein bisschen die Orchidee auf dem Kleefeld: exklusive Brillenmode, ein Low-Vision-Bereich, individuelle Hörlösungen sowie Qualität und Service. Man kennt und schätzt uns als lokalen Anbieter, der gut vernetzt ist, auch im Sport- oder Karnevalsverein. Mit Werbung waren wir eher sparsam.

Hörakustik: Wie ist Köthen als Hörakustikstandort?

Mario Werndl: Wir haben 25 000 Einwohner und ca. 30 000 im Einzugsgebiet. Es ist kein wirtschaftlich starker Standort, aber die Verhältnisse sind konstant und wir haben was zu bieten: Köthen ist immerhin ein Hochschulstandort. Johann Sebastian Bach hat hier seine besten Jahre verlebt, wir sind Stadt der Homöopathie und die Einwohner werden im

Schnitt älter. Gutes Sehen und Hören konnten wir ihnen immer vermitteln und letztlich ein gutes Geschäft betreiben. Eine Zeit lang hatten wir auch ein Augenoptikgeschäft in Leipzig, ein toller Laden in zentraler Lage. Doch dort blieb es immer schwierig. In Leipzig wird zwar mehr Geld verdient, man hat jedoch auch mehr Möglichkeiten, es auszugeben. Mode ist den Köthenern vielleicht nicht so wichtig, aber sie wollen eine gute Brille und gute Hörgeräte. In der Hörakustik gibt es noch zwei Großfilialisten am Ort, doch Kunden mit individuellen Wünschen kommen oft zu uns. Und auch, wenn High-End-Systeme nicht so leicht zu verkaufen sind, wollen die Kunden meist mehr als das Kassengerät.

Hörakustik: Wie kam es zur Entscheidung, Ihr Geschäft zu verkaufen?

Mario Werndl: Dass wir eine Nachfolge finden müssen, war schon länger klar. Aber ich wollte auch nicht irgendeinen Käufer. Es ging um 15 Mitarbeiter, von denen manche seit 30 Jahren für uns gearbeitet haben. Da hängen 15 Familien dran. Und es ging mir auch um die Kunden. Eine gute Kollegin sagte mir einmal: „Die Kunden kommen seit Jahrzehnten zu dir, nicht zum Großfilialisten gegenüber. Da kannst du doch gar nicht an so ein Unternehmen verkaufen. Das wäre doch Verrat an deinen Kunden.“

Hörakustik: Für Sie zählte also nicht allein der Verkaufspreis?

Mario Werndl: Ein realistischer Verkaufspreis war natürlich wichtig, einer, der ohne Abstriche mit Vertragsabschluss gilt. Aber mir war auch wichtig, wie die Firma weitergeführt wird, und bei den HörPartnern passte das ebenfalls. Ich möchte mich da nicht als Moralapostel aufspielen. Ich habe es jedoch immer als große Freiheit erlebt, meinen Beruf so leben zu können, wie ich möchte, und Geschäftspartner zu wählen, mit denen ich gerne zusammenarbeite. Aus diesem Grund habe ich es auch beim Verkauf so gehalten. Abgesehen davon muss man wissen, dass der ursprünglich vereinbarte Preis bei vielen Verkäufen ein anderer ist als der

endgültige. Weil die Verträge die weitere Entwicklung des Geschäftes berücksichtigen.

Lars Stage: Erwartete Umsatzentwicklung und Mitarbeitertreue sind meist Teil der Verkaufsverträge. Der Kaufpreis wird über Monate oder Jahre in Raten gezahlt. Bleiben Erwartungen unerfüllt, bekommt man unterm Strich weniger.

Mario Werndl: Und zwar auch dann, wenn der Verkäufer keine Schuld hat. Beginnt das andere Unternehmen, sein System zu etablieren, kann das den Umsatz zwangsläufig drücken, weil man Erwartungen der Kundschaft nicht mehr erfüllt. Unser Vertrag sieht hingegen eine sehr transparente und zeitnahe Abwicklung vor.

Hörakustik: Sie beide kamen über die Hörex in Kontakt?

Lars Stage: Wir hatten schon vor Jahren ein- oder zweimal darüber geredet, ob wir das Geschäft übernehmen könnten. Da hatte ich immer gesagt: „Mario, für uns ist Köthen ganz schön weit weg.“ Doch dann haben wir in Schöppenstedt und Lutherstadt Wittenberg eröffnet. Auf der Karte sah es dann deutlich interessanter aus.

Mario Werndl: Und das machte mir die Entscheidung leicht. Ich bin seit 30 Jahren in der Hörex, war als Gründungsmitglied von Beginn an im Aufsichtsrat, später geschäftsführender Vorstand. Das ist schon so ein Stück Lebenswerk. Und bei Lars weiß ich, dass das Geschäft in guten Händen ist. Jetzt gehe ich hier vorbei und denke: „Da bleibt noch ein Stück von dir.“ Bei diversen anderen Kaufinteressenten hätte ich dieses Gefühl wahrscheinlich nicht. So aber hoffe ich, dass mir die Leute auch in zehn Jahren sagen: „Herr Werndl, ich bin immer noch bei den HörPartnern.“

Lars Stage: Der Name Werndl wird übrigens sogar am Geschäft sichtbar bleiben. Da haben wir eine Beschriftung, die wir nur witterungsbedingt noch nicht umsetzen konnten. Wir wären verrückt,



Das Team von Werndl Hörakustik

mehr als 100 Jahre Firmengeschichte einfach wegzuwischen. Klar sind wir HörPartner, aber Werndl steht ein Stück weit für unsere Wurzeln in der Stadt. Diese regionale Anbindung ist uns generell wichtig. Deshalb fragen wir auch unsere Filialteams, was wir regional machen sollen, etwa beim Marketing. Mehr Marketing zu machen, soll auch ein Plus in Köthen werden.

Hörakustik: Wie läuft so ein Verkauf eigentlich ab?

Mario Werndl: Das war ein Prozess, der etwa ein Jahr lief: Man handelt den Vertrag aus, bereitet alles vor und arbeitet auf einen bestimmten Tag hin. An dem haben wir Hörakustik und Augenoptik an die neuen Inhaber übergeben. Vorab braucht man drei bis vier Wochen, um bei den Behörden alles ab- und umzumelden und sich um langfristige Verträge zu kümmern.

Lars Stage: Sind sich beide Seiten einig, gibt es so eine Macht des Faktischen; dann darf man nicht mehr ewig warten.

Mario Werndl: Das stimmt. Und nach der Übergabe braucht man übrigens noch mehrere Monate für den Nachlauf. Der ist nicht mehr so kompliziert, aber manchmal anstrengend. Für den Prozess bis zur

Übergabe war wichtig, dass ich mir mit dem Transaktions- und Nachfolgeberater Tim Sachs früh einen professionellen Vermittler ins Boot geholt hatte. Rückblickend war das für beide Seiten gut.

Hörakustik: Warum?

Mario Werndl: So ein Profi kennt den Markt und hat die Kontakte. Er schaut sich die Firmendaten an und bereitet sie anonymisiert auf. Und er kennt die Preise. Bei einem Geschäft ist das nicht viel anders als bei einem Grundstück: Köthen ist nicht der Nabel der Welt, in Hamburg oder Düsseldorf ist der Verkehrswert ein anderer. So ein Vermittler sorgt für Transparenz, die für beide Seiten wichtig ist. Da stelle ich mich jetzt auch mal auf die Seite von Lars: Natürlich wäre es schlecht, wenn nach der Übergabe noch ein Hammer hinterherkommt. Wenn etwa Kunden sagen: „Ich habe da noch Anspruch auf dies und das“, obwohl es beim Verkauf nie auf den Tisch kam.

Lars Stage: So etwas wäre fatal. Individuelle Kulanzregelungen beispielsweise, wie man sie in einem kleinen Unternehmen noch handhaben kann, lassen sich bei unserer Größe auch gar nicht mehr abbilden. Und was den Vermittler betrifft: Im Verkaufsprozess gibt es immer Momente, in denen etwas missverständlich ist oder

irritiert. Das ist unvermeidlich. Dann hilft es sehr, wenn ein Dritter moderiert.

Mario Werndl: Beide Seiten brauchen Sicherheit. Und man hängt von vielen Parametern ab. Lars, ihr erlebt ja häufiger, dass sich ganze Filialteams bei euch bewerben, nachdem ihre bisherigen Filialen an Großfilialisten verkauft wurden. Wenn einem Käufer so etwas passiert, hat er nicht viel mehr gekauft als die Ladeneinrichtung. Deshalb ist es sehr wichtig, dass die Mitarbeiter den Verkauf mittragen.

Hörakustik: Wann haben Sie Ihre Mitarbeiter über den Verkauf informiert?

Mario Werndl: Dass in meinem Alter früher oder später ein Wechsel ansteht, war ihnen sicherlich klar. Doch anfangs habe ich nur gesagt: „Ich werde eine gute Lösung für euch finden.“ Wenn man frühzeitig Dinge erzählt, die noch nicht sicher sind, erzeugt es Unruhe. Vor der Entscheidung wollte ich auch meine Mitarbeiter schützen, sonst treffen sie vielleicht übereilte und auch für sich selbst nicht die besten Entscheidungen. Dass wir verkaufen, erfuhren die Mitarbeiter sechs Wochen vor der Übergabe. Dafür blieb das Geschäft geschlossen, wir saßen zusammen und nahmen uns viel Zeit, um alles zu erläutern. Auch in den Wochen danach blieb die Stimmung gut. Alle haben mitgezogen. Und am Morgen vor der Übergabe hieß es: „Heute haben wir was Gutes für euch.“

Lars Stage: Und am Nachmittag waren wir da und haben uns vorgestellt.

Hörakustik: Das ist jetzt drei Monate her. Seitdem läuft die Umstellung?

Lars Stage: Ja, und die ist schon herausfordernd. Du kannst nicht alles so weitermachen, wie es bisher war. Die Gesichter, der Service und die Ansprache sind gleich. Das ist uns wichtig. Und wir sagen: „Wir stehen in der Tradition, aber wir sind ein Upgrade.“ Einiges ändern wir, mitunter auch Dinge, die sich hier bewährt hatten, etwa Reinigungsspray zum Nachfüllen anzubieten. Auch die Öffnungszeiten haben wir etwas verändert.

Mario Werndl: Die Umstellung braucht Zeit, allein schon die IT. Und sowas sind Kunden in einer Kleinstadt nicht gewöhnt. Seit Ende Februar ist sie abgeschlossen. Doch alles, was du bis dahin falsch machst, ist Meinung da draußen. Man muss den Kunden mit Informationen versorgen. Mit denen kann er dann auch bei anderen glänzen: „Die machen das jetzt anders, aber sie machen es gut.“ Ein wichtiger lokaler Meinungsbildner meinte neulich zu mir: „Man hört in der Stadt, du hättest es mit deiner Wahl wohl richtig getroffen.“

Lars Stage: Wichtig ist, dem Kunden die Wahrheit zu sagen, auch wenn die manchmal nicht seinem Wunsch entspricht. Nur so werden wir als authentisch erlebt. Das sagen wir auch den neuen Kollegen. Es gab zwei Kundenbriefe – von der Firma Werndl und von uns, und wir haben in den regionalen Blättern informiert. Doch am wichtigsten für die Kommunikation sind die Mitarbeiter im Geschäft. Vor allem sie müssen die Veränderung tragen. Tun sie das, werden die Kunden zu 90 % mitgehen. Am besten läuft es, wenn sie den Übergang gar nicht so richtig bemerken.

Hörakustik: Welche Motive stehen hinter der Entscheidung der HörPartner für die Übernahme?

Lars Stage: Unsere gemeinsamen Wurzeln in der Hörex spielten sicherlich eine Rolle. Und vor allem bauen wir unser Filialnetz strategisch aus. Im südöstlichen Brandenburg sind wir jetzt überall. In Sachsen-Anhalt waren wir schon in Lutherstadt Wittenberg und Havelberg. Hinzu kam die Filiale im niedersächsischen Schöppenstedt. Mit Köthen haben wir die Grenze weiter nach Süden verschoben. Das ist eine gute Basis, um in den nächsten Jahren innerhalb dieses Gebiets vielleicht noch hier und da eine Filiale zu eröffnen. Ein weiterer Punkt für die Entscheidung war das Team vor Ort, das seit Jahren ohne den Inhaber arbeitet und alle Generationen abbildet. In den meisten Geschäften, die verkauft werden, hat der Inhaber die Hörakustik betreut. Ist er weg, passiert nicht mehr viel. Oder es gibt

noch jemanden, der absehbar auch das Rentenalter erreicht. Das ist hier nicht so. Alle vier sind gut ausgebildet und man kann sofort loslegen.

Hörakustik: Viele kleine Unternehmen im Osten sind kurz nach der Wende entstanden. Vermutlich braucht eine ganze Hörakustikergeneration demnächst eine Nachfolge?

Lars Stage: Den Generationswechsel gibt es auch im Westen, aber im Osten steht er besonders hart an. Sicher gibt es auch Gründungen. Aber die müssen heute gut geplant und vor allem wirtschaftlich sein. Und die Marktstrukturen sind im Osten noch einmal anders. Im Westen gibt es deutlich mehr mittelständische Unternehmen wie uns – mit 20 bis 50 Geschäften. Im Osten werden in den nächsten Jahren ganze Regionen kaum noch versorgt sein.

Mario Werndl: Es wird wohl auch etliche Schließungen geben. Wir hängen ja auch am Einzelhandel. Lässt die Attraktivität der Innenstädte nach, verlagert sich der Konsum in größere Einheiten. Es kommt zu weiterer Konzentration.

Lars Stage: Umso wichtiger ist der fachliche Aspekt. Mit First Fit und Schirmchen kommt man da nicht weit. Wenn sich der Kunde fragt, warum er in deinem Geschäft sitzt und nicht gleich online bestellt hat, dann hast du verloren. Daher betonen wir unser Handwerk. Der Kunde soll sehen, was wir machen. Zumindest beim Hörsystem bringt gutes Handwerk auch bessere Ergebnisse. Doch das Bewusstsein hierfür muss man auch erstmal wecken. Mitunter arbeiten Hörakustiker immer noch wie vor 20 Jahren. Es wird nicht angeboten, was möglich ist.

Hörakustik: Würden die HörPartner auch weitere Geschäfte übernehmen?

Lars Stage: Ja, wenn die Rahmenbedingungen passen. Eine erfolgreiche Übernahme macht viel Arbeit. Der Aufwand entspricht etwa dem für die Eröffnung fünf neuer Geschäfte. Die haben wir häufiger, etwa mit Filialteams, die von einem

Großfilialisten zu uns kommen mit der Frage: Wollt Ihr ein Geschäft mit uns aufmachen? Diese Teams haben für sich entschieden, sich zu verändern. Kaufen wir hingegen ein Geschäft, müssen wir dem Team erstmal vermitteln, dass wir eine tolle Heimat sind. Damit jeder gut ankommt, wird unser Köthener Team seit drei Monaten intensiv betreut. Für eine Woche waren alle in unserem Schulungszentrum in Berlin, haben die Zentrale und ihre Ansprechpartner kennengelernt. Seitdem arbeiten wir Learning by Doing.

Hörakustik: Geht das nicht auch schneller?

Lars Stage: Neue Fahne, neue Flyer und zwei Wochen auf die Mitarbeiter einpeitschen?! Das geht bei uns nicht. Unser Anspruch ist, dass sie wirklich HörPartner werden. Nur dann werden wir langfristig gut zusammenarbeiten. Es ist ein Spagat: Wir wollen wachsen, ohne dass unsere Werte und unser Spirit auf der Strecke bleiben. Wir legen Wert auf fachliche Expertise, guten Service, gutes internes Klima. All das müssen wir auf das wachsende Unternehmen skalieren. Zugleich verändert sich so ein Team, wenn der alte Chef nicht mehr da ist. Auch das muss man gut begleiten. Dafür sind drei Monate nicht viel Zeit. Der Prozess ist längst noch nicht abgeschlossen, auch wenn wir gut unterwegs sind. Wie gesagt: Neu eröffnen ist einfacher.

Hörakustik: Und Sie, Herr Werndl, genießen Sie derweil Ihren Ruhestand?

Mario Werndl: Ach was (*lacht*). Ich leite noch bis zum Jahresende das Optikgeschäft, das jetzt zur Firma Bode gehört. Dann übernimmt das eine sehr versierte Gesellin, während ich weiter die fachliche Leitung habe. Nur mit Einsatz- oder Urlaubsplänen muss ich mich dann zum Glück nicht mehr plagen.

Hörakustik: Vielen Dank für das Gespräch.

*Martin Schaarschmidt,
Fachjournalist*