

## Thematik Unternehmensnachfolge – Teil 4

# Wie denken und handeln Unternehmenskäufer im SHK-Handwerk?

## Motive und Handlungsmuster kennen und verstehen

Autoren:

Uwe Wenzel + Ewald W. Schneider

Ewald W. Schneider KG

Am Kanal 26, 27624 Bad Bederkesa

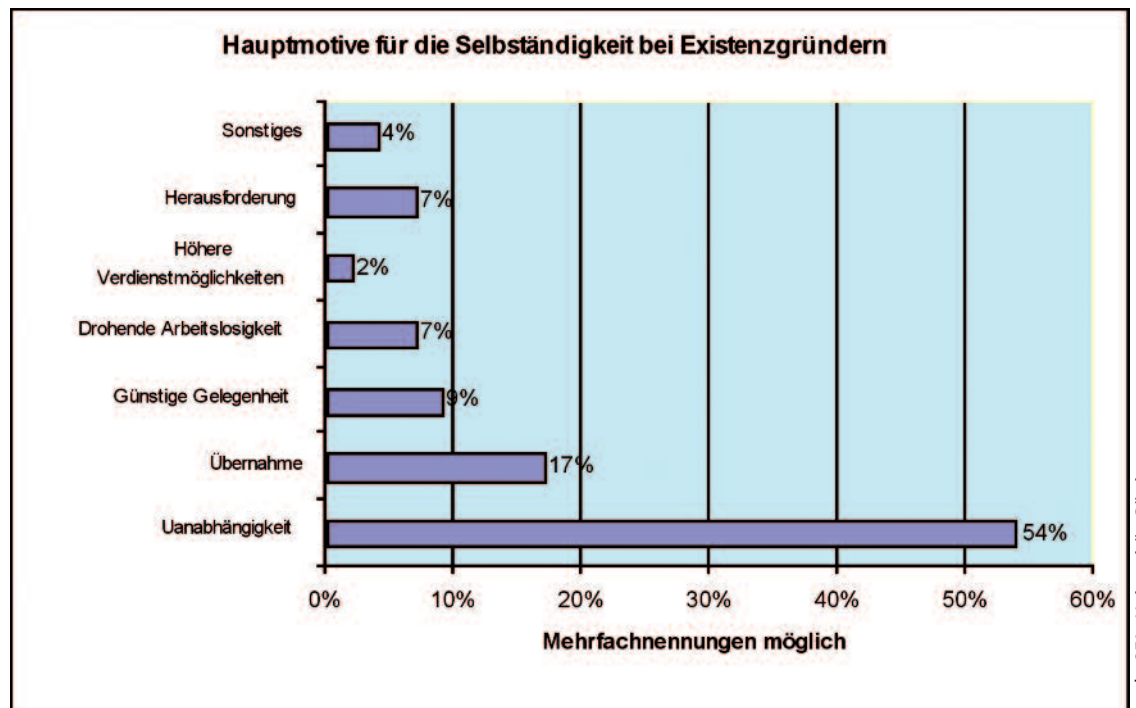
[www.ewald-w-schneider.de](http://www.ewald-w-schneider.de)

[www.shk-unternehmensverkauf.de](http://www.shk-unternehmensverkauf.de)

Wir haben verschiedene Möglichkeiten, die Unternehmensnachfolge zu Regeln, in einem unserer letzten Aufsätze dargestellt. Während es uns in diesem Zusammenhang gelungen ist verschiedenen Grundtypen darzustellen, ist es bedeutend schwieriger, die individuellen Motivlagen von Interessenten in einem Schema zu verorten.

Jede vierte Existenzgründung in der Bundesrepublik findet im Handwerk statt. Vor allem aber kann man feststellen, dass der Weg in die Selbständigkeit im Handwerk deutlich erfolgreicher verläuft als in anderen Bereichen der Wirtschaft. Experten führen diese höhere Stabilität darauf zurück, dass der Zugang zum Unternehmertum in Form eines großen Befähigungsnachweises besteht.

Wenn Sie die Motive und Bedürfnisse eines Käufers Ihres Unternehmens kennen lernen wollen, dann denken



Sie an die Zeit zurück, als Sie sich mit Ihrer eigenen Selbständigkeit befasst haben. Aus gesicherten Quellen wissen wir, dass nach wie vor 50% der Meisterschüler, den Wunsch nach einer Selbständigkeit haben und die Mehrzahl der jungen Meister haben nach 5 Jahren den Wunsch in die Tat umgesetzt. Dabei verfolgen die Unternehmer einen langfristigen Plan und der Eintritt in die Selbständigkeit ist das Ergebnis langfristiger Überle-

gungen und anders als in anderen Branchen selten aus der Not heraus geboren.

Das wesentlichste Leitmotiv für die Gründung der eigenen Firma ist mit Abstand der Wunsch nach Unabhängigkeit und freien Gestaltungsmöglichkeiten. Nur bei einem geringen Teil stehen „Höhere Verdienstmöglichkeiten“ im Fokus.

Grundsätzlich steht jeder Unternehmer, egal ob er eine eigene Existenz gründen will, oder ein bereits Etablierter sein Geschäft durch einen neuen Standort erweitert, vor der Fragestellung:

### „Kaufen oder Aufbauen“? – Neudeutsch – Make or Buy?

Aufbauen bedeutet meist, dass alles neu auf der „Grünen Wiese“ entwickelt werden muss. Dies ist möglich und wurde schon tausendfach bewiesen, verlangt aber auch Zeit, Geld und

ein erfolgversprechendes Geschäfts-Konzept. Der Kauf einer bereits etablierten Firma mit ausbaufähigen Strukturen, einem erprobtem Geschäftsmodell, Kunden, Mitarbeitern und dem Nachweis nachhaltiger Gewinne erzielen zu können, ist daher eine attraktive Alternative.

Jeder der unbekanntes Terrain betritt, sucht nach Orientierung. Für den Käufer Ihrer Firma ist die Möglichkeit, sich an bestehenden wirtschaftlichen Da-

ten richten zu können, von unschätzbarem Vorteil. Die damit verbundene Planungssicherheit, erleichtert das Aufstellen eines Geschäftsplanes enorm und hilft das wirtschaftliche Risiko fundiert zu bewerten. Nicht zuletzt erleichtert es die Entwicklung des Finanzierungskonzeptes und die damit verbundenen Gespräche mit Banken und Kreditgebern. Die Bedeutung dieser Überlegung wird deutlicher, wenn man bedenkt, dass lediglich 30% aller Gründungen (Kauf oder Neustart) mit mehr als 50% Eigenkapital finanziert werden. 35% aller Gründer verfügen über einen Eigenkapitalanteil von kleiner 20%.

Ihr Unternehmen bietet dem Käufer eingespielte Prozesse und Mitarbeiter und ein am Markt etabliertes Produkt- und Dienstleistungsangebot, bestehende Geschäftsbeziehungen und damit auch laufende Einnahmen. Nicht zuletzt können Sie als Altunternehmer dem Nachfolger auch als „Fahrlehrer“



Ewald W. Schneider



Uwe Wenzel

in einer Übergangsphase zur Verfügung stehen und den nahtlosen Übergang gewährleisten und somit das Risiko des Scheiterns weiter minimieren.

Damit sind wesentliche Käufer-Bedürfnisse nach Sicherheit, Planbarkeit und Risikoreduzierung befriedigt.

Andererseits generieren die genannten Faktoren auch den Unternehmenswert Ihrer Firma. Also den Betrag der über den reinen Zeitwert der Sachanlagen (Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen Geschäftsaustattung) hinaus geht und den zukünftigen Unternehmenserfolg darstellen.

Die Intention des Käufers ist, ein gut funktionierendes, renditeträchtiges Geschäft mit intakter Struktur und we-

nig Risiken zu erwerben, zu einem möglichst niedrigen Preis. Deshalb wird er Schwachstellen im Unternehmen suchen und meist auch finden, diese für Preisreduzierungen zu nutzen. Denn er stellt sich die Frage: „Wie hoch darf der Preis sein, damit der zukünftige Gewinn eine angemessene Verzinsung auf mein eingesetztes Kapital einbringt?“

Es versteht sich daher von selbst, dass der Käufer die „Ware“ prüft und intensive Überlegungen und Recherchen zu Produkten- und Dienstleistungen, Mitarbeitern und Kunden, Prozessen und Ausrüstung, anstellen will.

Je detaillierter die Kenntnisse zum Unternehmen, insbesondere bei einer Übernahme durch eigene Mitarbeiter,

(MBO, Management Buy Out),, desto intensiver werden Diskussionen um Details sein. Das Interesse an einem günstigen Kaufpreis kann dann auch unmittelbar zu einem Konflikt innerhalb des Unternehmens führen. Aus unserer Erfahrung sind niedrigere Verkaufspreise hier eher die Regel, da in einem MBO selten Synergiepotentiale entstehen, die ein Marktteilnehmer (Konkurrenzunternehmen) aufgrund seinerseits vorhandener Strukturen mitbringt.

Wesentliche Triebfeder Ihres Nachfolgers ist der Faktor der Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung. Die Unternehmensphilosophie und -kultur des Altunternehmens entspricht meist nur teilweise den Vorstellungen eines

Käufers. Der ambitionierte Nachfolger wird entsprechend das Ziel verfolgen, das Unternehmen gemäß seinen Zielsetzungen neu zu positionieren. Die Änderung und Umgestaltung einer langjährig etablierten Unternehmenskultur führt aber häufig zu erheblichen Anpassungsschwierigkeiten und Reibungsverlusten. Im Rahmen der von uns immer wieder empfohlenen Übergabephase, sind Sie als bisheriger Eigentümer besonders gefordert. Denn hier ist die notwendige Balance gefragt, den übernehmenden Partner nicht in seiner Entwicklung zu hemmen, aber auch drohenden Fehlentwicklungen bei Mitarbeiter-, Kunden-, und Lieferantenbeziehungen sensibel entgegen zu wirken.