

Die Firmennachfolge erfolgreich gesichert

Wie gelingt die Betriebsübergabe im Handwerk? Das Beispiel des SHK-Unternehmens Alois Mehlhart aus Prien am Chiemsee zeigt, wie eine Firma trotz fehlender Familiennachfolger dank strategischer Partner und erfahrener Beratung erfolgreich an einen externen Interessenten übergeben wurde. Eine Reportage von SBZ-Chefredakteur *Dennis Jäger*.

Stephan Mehlhart ist Geschäftsführer des SHK-Betriebs Alois Mehlhart in Prien am Chiemsee. Und obwohl die Firma seinen Namen trägt, gehört sie ihm nicht mehr. Die Geschichte dieses Familienbetriebs, der seit 1950 fest in der Region verwurzelt ist, erzählt viel über die Chancen und Herausforderungen, die mit der Übergabe eines Handwerksunternehmens verbunden sind. Mit rund 20 Mitarbeitern und einer zweiten Führungsebene, die in den letzten Jahren aufgebaut wurde, steht das Unternehmen heute auf einem soliden Fundament. Die Überlegung, wie es in Zukunft weitergehen soll, beschäftigte Stephan Mehlhart jedoch schon früh.

Im Handwerk ist die Nachfolge oft ein sensibles Thema. Viele Betriebe sind stark personengebunden und familiengeführt. Wenn der Zeitpunkt kommt, an dem die ältere Generation in den Ruhestand tritt, zeigt sich, dass nicht immer ein geeigneter Nachfolger vorhanden ist. Das kann die Familie betreffen, etwa wenn Kinder andere berufliche Wege wählen, oder auch die Mitarbeitenden, die vielleicht fachlich kompetent sind, aber nicht in die Führungsrolle hineinwachsen wollen. Ohne interne Lösung droht ein unkontrollierter Übergang, ein Verkauf unter Druck oder schlimmstenfalls die Schließung des Betriebs.

Stephan Mehlhart erkannte diese Problematik sehr früh. Sein Ziel war es, den Fortbestand der Firma langfristig zu sichern. In der Familie gab es keinen Nachfolgekandidaten, da keine Kinder vorhanden waren. Eine interne Lösung wäre grundsätzlich möglich gewesen – Führungskompetenz war im Team vorhanden. Doch die Bereitschaft, die volle unternehmerische Verantwortung und das Risiko zu übernehmen, fehlte. Zudem hätte die Finanzierung eines Kaufs intern eine spürbare Hürde dargestellt, während zugleich gewünscht war, dass Stephan Mehlhart die Geschäftsführerrolle weiterführen kann.

Die Frage drängte sich auf: Wenn nicht jetzt übergeben oder verkaufen, wann dann? Der Betrieb und das Team befanden sich auf dem Hö-

1 Ausgangslage: Die Alois Mehlhart GmbH ist ein etablierter Familienbetrieb mit rund 20 Mitarbeitern. Stephan Mehlhart erkannte, dass eine frühzeitige Weichenstellung wichtig für die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens ist.

2 Zukunftssorgen: Auf dem Höhepunkt von Leistung und Motivation fragte sich Stephan Mehlhart – warum warten? Ziel war es, den Betriebserhalt schon in einer starken Phase zu sichern.

Wo Mehlhart draufsteht, ist Mehlhart drin. Auch nach dem Verkauf.



hepunkt ihrer Leistungsfähigkeit. Ein Zeitpunkt, zu dem das Unternehmen für einen möglichen Käufer besonders attraktiv ist. Stephan Mehlhart erinnert sich: „Die Motivation bei meinem Team und bei mir ist enorm hoch. Wir sind gut aufgestellt und erfolgreich.“ Gleichzeitig quälte ihn die Frage, was in ein, zwei Jahrzehnten sein werde. „Stehen wir dann immer noch so gut da?“ Die Erkenntnis, dass nach jedem Gipfel irgendwann auch wieder ein Tal kommt, führte zu einer klaren Entscheidung: Warum abwarten, bis sich der Betrieb, wie in vielen inhabergeführten Handwerksunternehmen, schrittweise verkleinert? Stattdessen bot sich die Chance, frühzeitig zu handeln und die Weichen für eine stabile Zukunft zu stellen. So konnten Strukturen, Arbeitsplätze und Leistungsfähigkeit erhalten bleiben. Besser verkaufen, wenn alles optimal läuft.



Der Weg zum Verkauf war jedoch lang und durchdacht. Stephan Mehlhart wusste, dass ein sensibler Prozess notwendig ist, der viel Erfahrung erfordert. Die Fragen, die ihn bewegten, reichten von der Unternehmensbewertung über den Ablauf eines Verkaufs bis hin zu der Sorge, den falschen Partner zu wählen. Um diese Unsicherheiten zu adressieren, holte er 2023 den Berater Christian Bräuer ins Boot, der sich auf die Unternehmensnachfolge im Handwerk spezialisiert hat. Bräuer bringt nicht nur Branchenkenntnis, sondern auch viel Erfahrung in Betriebsübergaben mit, was gerade in SHK-Betrieben ein entscheidender Vorteil ist. Er versteht die besonderen Anforderungen dieser Betriebe, die Mischung aus Handwerk, Technik und regionaler Verwurzelung, und begegnet den Inhabern mit Bodenständigkeit statt mit theoretischen Powerpoint-Strategien.

„Diskretion ist in dem Feld das allerhöchste Gut“, betont Bräuer. „Es geht uns nicht darum, selbst in schicken Anzügen aufzutreten, sondern den Prozess pragmatisch und sicher zu gestalten.“

Die Beratung

Die Ewald W. Schneider GmbH ist ein Beratungsunternehmen, das auf Unternehmensnachfolge, Betriebsübergabe und Managementberatung im Handwerk spezialisiert ist. Christian Bräuer unterstützt Inhaber dabei, passende Nachfolger oder Käufer zu finden, den Übergabeprozess professionell zu gestalten und die Betriebsbewertung sowie Due Diligence strukturiert umzusetzen. Ein Schwerpunkt liegt auf praxisnaher Beratung, Diskretion und Lösungen, die speziell auf handwerkliche Unternehmen zugeschnitten sind.

www.ewald-w-schneider.de

„Ich wollte die Abhängigkeit des Unternehmens von mir lösen.“

Stephan Mehlhart,
SHK-Unternehmer

Gemeinsam machten sich Mehlhart und Bräuer daran, das Unternehmen systematisch auf den Prozess vorzubereiten. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf der Verbesserung und Plausibilisierung der Bewertungsgrundlage (EBITDA) durch Bereinigung von Bilanz und GuV um außerordentliche, nicht branchenübliche sowie private und inhaberbezogene Positionen. Mit einer professionellen sowie transparenten Darstellung der Leistungsfähigkeit und Stabilität des Unternehmens begann die Marktphase, bei der nach der Unterzeichnung der Verschwiegenheitserklärung gezielt potenzielle Käufer aus dem SHK-Umfeld angesprochen wurden. Erst nach einer ersten Prüfung der Kandidaten und eines indikativen Angebots kam es zu persönlichen Gesprächen in Prien. Nach weiteren Gesprächen und Treffen markierte die nächste Phase die Unterzeichnung eines Letter of Intent (Absichtserklärung) mit dem favorisierten Kandidaten, in dem die verhandelten wirtschaftlichen Parameter festgehalten wurden und die Absicht erklärt wird, für eine bestimmte

Wichtige Bausteine bei einer Betriebsübergabe

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und Bilanz
Systematische Finanzübersicht, die Vermögen, Verbindlichkeiten, Umsätze, Kosten und Ergebnisse des Unternehmens abbildet. Sie dient sowohl Inhabern als auch potenziellen Käufern dazu, die wirtschaftliche Lage und Leistungsfähigkeit des Betriebs transparent zu machen.

LOI – Letter of Intent (Absichtserklärung)
Ein schriftliches Dokument, in dem ein Kaufinteressent sein ernsthaftes Interesse an der Übernahme des Unternehmens bekundet. Der LOI legt die grundlegenden Bedingungen fest und bildet die Basis für weitere Verhandlungen.

Due Diligence – Prüfung vor Kauf
Eine detaillierte Analyse des Unternehmens durch den Käufer, die finanzielle, rechtliche und operative Aspekte umfasst. Ziel ist es, Risiken zu erkennen, die Unternehmensbewertung zu bestätigen und eine fundierte Kaufentscheidung zu ermöglichen.

3 Beratung und Vorbereitung: Berater Christian Bräuer unterstützte bei der Nachfolgersuche, Bewertung und Diskretion. Potenzielle Käufer wurden geprüft, die Betriebsstärke transparent dargestellt und der Prozess strukturiert vorbereitet.

4 Verkaufsprozess: Intensive Vorbereitung, eine diskrete sowie gezielte Marktansprache und eine professionelle Umsetzung sind die Kernelemente einer erfolgreichen Transaktion. Transparenz und das Bauchgefühl des Inhabers waren entscheidend für die Wahl des Käufers.



Bild: Mehlhart

Zeit nur mit dem ausgewählten Kandidaten zu verhandeln. Danach folgt die Due Diligence, eine sorgfältige Prüfung des Unternehmens auf finanzielle, rechtliche und operative Aspekte seitens des Käufers. Dieser Prozess sicherte beiden Seiten Transparenz und Vertrauen.

Während der gesamten Zeit spielten Bauchgefühl und persönliche Einschätzung eine zentrale Rolle. Stephan Mehlhart beschreibt es so: „Man muss sich auch aufs Bauchgefühl verlassen.“ Ein Unternehmen, insbesondere ein Handwerksbetrieb, sei nicht nur Zahlenwerk, sondern auch geprägt von Menschen, Kundenbeziehungen und lokalem Vertrauen. „Ich wollte die Abhängigkeit des Unternehmens von mir lösen“, sagt Mehlhart. „Was ist, wenn ich zwei Monate ausfalle? Zum Beispiel wegen eines krankheitsbedingten Ausfalls.“ Die Wahl des richtigen Partners war entscheidend für die Zukunft des Betriebs.

Nach einer Prozessdauer von sechs Monaten fiel die Entscheidung auf die FABRI-Gruppe, eine Beteiligungsplattform, die sich auf SHK-Betriebe spezialisiert hat. Stephan Mehlhart bleibt weiterhin Geschäftsführer und sieht die Verbindung als funktionierende Partnerschaft auf Augenhöhe. Er betont den positiven Effekt: Mit den Impulsen der Fabri-Gruppe bleibt die Firma frisch und zukunftsorientiert. Für ihn bedeutet der Verkauf nicht Aufgabe, sondern eine Sicherung der langfristigen Stabilität des Lebenswerks, aufgebaut über Generationen von Vater und Großvater und weitergeführt in der heutigen Form. Die Firma kann so auf Basis der bestehenden Mitarbeiterstruktur, der regionalen Marktstellung und der neuen Impulse weiterwachsen.

Der Mehlhart-Prozess zeigt exemplarisch, warum Betriebsübergaben im Handwerk so heraus-

Der Verkauf

Die FABRI-Gruppe ist eine deutsche Beteiligungsplattform, die sich auf den Erwerb und die strategische Bündelung von regionalen Handwerksbetrieben, insbesondere aus dem SHK-Bereich, spezialisiert hat. Ziel ist es, die Unternehmen dezentral weiterzuführen und die langfristige Stabilität der Betriebe zu sichern. Die Gruppe unterstützt die Betriebe mit Know-how, Managementstrukturen und strategischer Beratung, ohne dass diese die operative Eigenständigkeit aufgeben. Auf dem Bild (von links): Markus Zübert (FABRI), Christian Bräuer (Ewald W. Schneider) und Stephan Mehlhart.

www.fabri-gruppe.de



Bild: Fabri-Gruppe

fordernd sind. Er verdeutlicht, dass eine frühzeitige, wohlüberlegte Planung essenziell ist. Ohne einen erfahrenen Berater wie Christian Bräuer, der sowohl die Marktmechanismen als auch die Besonderheiten handwerklicher Betriebe kennt, wäre der komplexe Prozess schwer zu meistern gewesen. Er half, Interessenten sachlich und vertrauensvoll zu prüfen, Diskretion zu wahren und die richtigen Signale für die Fortführung des Unternehmens zu setzen.

Letztlich zeigt die Geschichte von Alois Mehlhart in Prien am Chiemsee, wie eine Betriebsübergabe gelingen kann, selbst wenn kein interner Nachfolger verfügbar ist. Durch strategische Partnerschaften, sorgfältige Vorbereitung und die Einbindung erfahrener Berater lässt sich nicht nur

5 Ergebnis und Ausblick: Die FABRI-Gruppe übernimmt den Betrieb, Stephan Mehlhart bleibt Geschäftsführer. Die Partnerschaft sichert die Zukunft des Unternehmens, neue Impulse halten den Betrieb motiviert und erfolgreich.

ein reibungsloser Übergang realisieren, sondern auch die Zukunft des Unternehmens nachhaltig sichern. Knapp zwei Jahre nach dem Verkaufsprozess zeigte sich Stephan Mehlhart mit der Partnerwahl der FABRI-Gruppe hochzufrieden: An den Arbeitsprozessen habe sich nichts geändert, und Entscheidungen würden weiterhin eigenständig vor Ort in der Mehlhart-Firma getroffen. Zudem seien alle Mitarbeitenden an Bord geblieben – und es habe sogar zwei Rückkehrer gegeben. Die Kombination aus lokalem Know-how, einem starken Team und der richtigen externen Unterstützung schafft Vertrauen, Kontinuität und die Grundlage für weiteres Wachstum.

Für den SHK-Sektor in Deutschland ist dies ein positives Beispiel. Es zeigt, dass auch bei komplexen, emotional belasteten Übergaben Lösungen existieren, die sowohl die Inhaber als auch die Mitarbeitenden und die regionale Kundenstruktur berücksichtigen. Die Alois Mehlhart GmbH bleibt ein führender Anbieter in der Chiemseeregion, deren Fortbestand dank sorgfältiger Planung und der richtigen strategischen Partnerschaft gesichert ist.

AUTOR



Bild: SBZ

Dennis Jäger
ist Chefredakteur der SBZ.
jaeger@sbz-online.de



Bild: Mehlhart

Das Team in Prien steht vor einer sicheren Zukunft.