

ECONOMIC

Fehlende Nachfolger in Unternehmen sind ein Dauerthema in den Medien. In der letzten Ausgabe sprachen wir mit einer Anwältin dazu. Jetzt lassen wir einen Unternehmer der Messewirtschaft zu Wort kommen, der sich auf die Achterbahnfahrt eines Firmenkaufs eingelassen hat.

Von Achterbahn zu Augenhöhe

Firmenchefs im deutschen Mittelstand suchen händeringend Nachfolger, die ihre Unternehmen übernehmen. Alternativ droht oft Schließung. Das gilt auch für die Eventbranche. Aber selbst wenn sich zwei Seiten finden, können die Hürden gewaltig bleiben. Wir sprechen mit Tim-Alexander Weibel von der Raum und Handwerk Unternehmensgruppe Hoffmann Messe- und Eventbau über seine nervenzehrende Suche nach einer geeigneten Firma, Geschäftsführer auf hohem Ross und den passenden Mix im Beraterstab.



raumundhandwerk.de



KFW Stories – Gründung in der Krise

■ **Sie haben vor acht Jahren entschieden, die Nachfolge in einem fremden Unternehmen zu übernehmen. Warum?**

Ich habe 2005 direkt nach dem Studium hintereinander zwei Start-ups gegründet und meine Anteile dann wieder verkauft. Danach wollte ich nicht wieder bei null anfangen, aber Unternehmer bleiben. Deshalb habe ich mich von 2016 bis 2019 darum gekümmert, die Nachfolge in einer anderen Firma anzutreten.

■ **Der Zeitraum klingt sehr lang. Wie schwer war die Suche?**

Man kann sich fragen, warum meine Suche ganze drei Jahre gedauert hat. Ich habe mich in dieser Zeit in Vollzeit und auf eigene Kosten darum gekümmert und nur von Rücklagen gelebt. In den Medien liest man ständig, dass unzählige Firmen einen Bedarf an Nachfolgern haben. In der Realität merken Sie aber, wie schwer das ist. Sie suchen die Nadel im Heuhaufen.

■ **Wie sind Sie vorgegangen?**

Anderthalb Jahre habe ich erst branchenoffen gesucht. Von Mitte 2017 bis Ende 2019 habe ich mich dann auf den Messebau konzentriert. Als Diplomkaufmann habe ich vorher im Handwerk gearbeitet. Allerdings hatte ich keine Lust mehr auf das klassische Handwerk mit ständigen Problemen wie Mängelanzeigen oder Bauverzug. Die haben Sie im Messebau nicht. Es ist eine stabile Branche mit Wachstum am Messestandort Deutschland.

Ich habe sehr viele Gespräche geführt. Bei einem Angebot in Baden-Württemberg merkte ich, dass ich mich in der Pampa nicht wohlfühle. Es ist zudem kostspielig, deutschlandweit zu suchen. Auch aus persönlichen Gründen habe ich mich örtlich deshalb auf Norddeutschland beschränkt.

■ **Was macht die Suche so kompliziert?**

Es ist ein sehr komplexes Unterfangen. Die Branche, das Unternehmen und der Unternehmer müssen passen. Sie müssen sich den Kauf leisten können. Das größte Problem sind überzogene Preisvorstellungen. Diese kommen nicht selten von den beratenden Steuerberatern.

■ **Wie waren Ihre ersten Kontakte mit Interessenten?**

Der gesamte Prozess ist sehr nervenaufreibend. Wie eine Achterbahnfahrt. Man bewegt sich in einem hoch-emotionalen Bereich. Problematisch wird es, wenn unterschiedliche Generationen aufeinanderprallen. Einen 85-jährigen Firmenbesitzer habe ich für Verhandlungen sogar im Krankenhaus besucht. Unternehmer, die verkaufen, sind naturgemäß älter und erfahrener. Und das lassen Dich viele spüren.

Einige sitzen auf einem hohen Ross. Manche ihrer Aussagen gehen unter die Gürtellinie. Viele bezweifeln zum Beispiel, dass man ein geeigneter Nachfolger sei. Oder sie funken später noch rein, wenn man selbst bereits in der operativen Verantwortung ist. Sie meinen, dass sie es einfach besser können. Ich kann nur jedem raten, solche Gespräche auf Augenhöhe zu führen. Ist das nicht möglich, sollte man die Verhandlung sofort abbrechen. Problematisch ist auch, wenn mehrere Generationen als Gesellschafter bei den Verhandlungen am Tisch sitzen oder sich Geschwister in die Haare kriegen.

■ **Aber Sie sind dann fündig geworden. Können Sie das schildern?**

Andree Hoffmann von Hoffmann Messe- und Eventbau, in Sehnde nahe bei Hannover, hat auf meine Annonce in einer Nachfolgepublikation reagiert. Er war Ende 40 und wollte sich noch mal beruflich verändern. Er führte die Firma mit 35 Mitarbeitern in zweiter Generation. ►►





Ende 2018 haben wir konkreter gesprochen, in 2019 das ganze Jahr über verhandelt. Am 19. März haben wir dann beim Notar unterschrieben. Eigentlich war nur eine Stunde angesetzt. Am Ende hat es sechs Stunden gedauert, weil der Verkäufer doch noch Bedenken hatte. Die hat der Notar ausgeräumt.

Wie gesagt, eine solche Übergabe ist ein sehr emotionales Thema. Am 6. Januar 2020 habe ich dann den Kaufpreis bezahlt.

■ Welche externen Berater haben Sie hinzugezogen?

Sie brauchen einen recht großen Beraterstab. Sie behandeln bei diesem Prozess Themen, die Sie bisher nicht kannten. Ich habe mir einen Werkstudenten an Bord geholt, der heute noch für mich arbeitet. Das empfehle ich sehr. Der hat für mich auf Stundenbasis Recherchen erledigt, bei der Due Diligence geholfen und bei Hoffmann Messe- und Eventbau alles auf links gedreht. Der kennt hier jetzt jede Schraube.

In meinem Team waren ein Steuerberater und ein Anwalt. Natürlich hat die Verkäuferseite ähnliche Spezialisten an ihrer Seite. Mein Anwalt half zum Beispiel bei

Arbeitsrecht oder Mietrecht der Immobilie. Wichtig war mein Businesscoach für die Motivation. Wenn Dir ein potentieller Verkäufer nach sehr langer Verhandlung kurz vor dem Ziel abspringt, kann das sehr frustrierend sein. Nach der Transaktion empfehle ich einen Beratervertrag auf Stundenbasis mit dem ehemaligen Geschäftsführer.

Hilfreich in der Suchphase ist eine Büroatmosphäre. Ich habe einen Co-Working-Space gemietet, anstatt von zu Hause aus zu arbeiten. Nach drei Jahren bin ich für solche Ausgaben natürlich an finanzielle Grenzen gestoßen. Für den Kauf braucht es eventuell ebenfalls eine Finanzierung. Hier habe ich neben Banken unter anderem auf die KfW und die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft, die MBG, gesetzt.

■ Wie wichtig ist das fachliche Know-how?

Ich wusste höchstens fünf Prozent über den Messebau. Genau den passenden Bereich zu finden, wäre ein Sechser im Lotto. Dieses Fachwissen halte ich für irrelevant. Das Know-how steckt schließlich im Unternehmen. Wichtiger finde ich, ein inspirierender Unternehmer zu sein, und kaufmännische Kompetenz.



■ Den Firmennamen wollten Sie nicht ändern?

In meinem Fall war der Teil des Kaufvertrags. Wir haben gerade 40 Jahre Jubiläum gefeiert. Es wäre dumm, einen etablierten Markennamen zu ändern.

■ Wie war für Sie und die Angestellten Ihr Start im neuen Unternehmen?

Für die war das eine Riesenüberraschung. Andree Hoffmann hat mich bei einem Jahres-Auftaktfrühstück vorgestellt. Danach war erst mal Ruhe im Raum, weil keiner mit einem Verkauf gerechnet hatte. Es hat danach keiner das Unternehmen verlassen, aber dennoch steht man als neuer Inhaber unter ständiger Beobachtung.

Allerdings kam dann die Coronapandemie und es war ohnehin nichts mehr wie früher. Ich war plötzlich in der Rolle des Krisenmanagers. Ich hatte neu in der Firma angefangen, Kredite aufgenommen und noch keinen Rückhalt in der Belegschaft, weil mich keiner kannte. Das war extrem frustrierend und eine sehr schwierige Zeit. Zwei Jahre lag die Branche bekanntlich lahm. Wir haben in diesen zwei Jahren der Krise 18 neue Geschäftsfelder aufgebaut.

Mitarbeiter wie Partner haben dafür grandios mitgezogen. Diese schwierige Zeit hat uns zusammenschweißt. Ich selbst habe den Schreibtisch verlassen und bin Lkw gefahren. Wir haben dafür sogar den Sonderpreis „Mutmacher“ der KfW bekommen. Allerdings sind wir nun wieder fast komplett im Kerngeschäft tätig und kümmern uns um Messebau. Aus der Zeit der Pandemie gibt es noch ein Küchenstudio in Hämelerwald, in dem wir Privat- und Geschäftskunden Neuküchen anbieten.

■ Sie haben ganze drei Jahre gebraucht und in Vollzeit gesucht und verhandelt. Ich stelle mir einen solchen komplizierten Prozess schwer vor, wenn man weiter nebenbei als Angestellter tätig ist.

Ich habe während meiner Suche einige Leute kennengelernt, die das nebenberuflich versucht haben und ohne ihren Arbeitgeber zu informieren. Nach meiner Kenntnis hat es keiner geschafft. Ich würde behaupten, dass einem das als Angestellter nicht gelingen wird. Dazu ist der Prozess zu komplex und dauert zu lange. Vielleicht

schafft man es in Teilzeit, um wenigstens ein paar Kosten zu decken. Die oft ungedulden Unternehmer, deren Firma Sie kaufen wollen, sind bei den Verhandlungen außerdem bestimmte Geschwindigkeiten gewohnt. Nebenberuflich schaffen Sie das nicht.

Es gibt Leute, die wollen einen Konzern verlassen, weil der so langsam sei, und suchen eine neue Herausforderung. Es reicht aber nicht, wenn man einen Firmenkauf einfach mal als spannenden nächsten Karriereschritt sieht. Man muss das wirklich wollen und in Vollzeit alle Energie hineinstecken. Wenn nicht, merkt das der Unternehmer, der verkaufen will. Der muss Ihnen auch die Kompetenz zutrauen, seine Firma mit vielen Mitarbeitern zu führen. Das Stichwort lautet auch hier Augenhöhe. Es steht und fällt mit dem Willen, wirklich Unternehmer sein zu wollen, inklusive der hohen Verantwortung und des immensen Risikos. Beim Faktor Zeit würde ich den Prozess unter einem Jahr nicht ansetzen, eher zwei Jahre.

■ Würden Sie trotz des Stresses noch mal über einen Firmenkauf nachdenken?

Zurzeit sind wir in der Branche noch lange nicht auf dem Level von 2019. Es gibt viele Probleme bei Lieferketten oder Preisen. Außerdem hat sich die Bankenwelt für die wichtige Finanzierung komplett geändert. Aber in den nächsten Jahren kann ich mir das durchaus vorstellen. Ich bin da offen.

Außerdem haben wir bereits im Februar 2022 mit der Mattheis GmbH einen Mitbewerber ebenfalls im Zuge einer Unternehmensnachfolge hinzugenommen. Zusammen mit der neuen Firma aus der Coronapandemie, unserem Küchenstudio, sind nun alle Firmen unter der Dachmarke „raum und handwerk“ vereint. Ich mag das Prinzip. Denn Sie profitieren von vielen Synergieeffekten, wenn Sie Firmen der gleichen Branche zusammenführen. Mitarbeiter, Material oder Produktionsmittel können, je nach Auslastung, der anderen Firma zur Verfügung gestellt werden.

■ Wie waren hier die Verhandlungen?

Mit dem Geschäftsführer Uwe Kopper stand ich vorher im freundschaftlichen Kontakt. Da haben wir uns ohne Berater zusammengesetzt. Unsere Verhandlung hat fünf Stunden gedauert.