

# Wenn Chefs ihr Unter

SARAH SOMMER | KÖLN

Einfach war sie nicht, die Unternehmensübernahme im Krisenjahr 2008. Aber bereut hat Harri Junge den Schritt in die Selbständigkeit nie. Der 54-jährige Ingenieur ist seit dem vergangenen Jahr gemeinsam mit seiner Lebensgefährtin stolzer Besitzer der Kröger Juntec Technologies GmbH. Das mittelständische Handelsunternehmen, das Schwenkantriebe und Industriearmaturen vertreibt, hat seinen Sitz im hessischen Schöneck.

Junge kennt sich aus im Geschäft seines neuen Unternehmens: 17 Jahre lang leitete er für ein französisches Unternehmen den Vertrieb von Ölpumpen im deutschsprachigen Markt - und verdiente dabei sehr gut. Doch er wusste auch: In einigen Jah-

ren würde sich der Vertrieb ohne weiteres auch aus dem Ausland abwickeln lassen. „Mit Mitte 50 wäre ich dann für den Arbeitsmarkt uninteressant gewesen - also begann ich frühzeitig, mich nach Alternativen umzusehen“, erinnert sich der frischgebackene Unternehmer.

Über die Industrie- und Handelskammer wurde Junge auf die Unternehmensbörse Nexxt aufmerksam, bei der mittelständische Unternehmer Nachfolger suchen. Die Entscheidung für eine Unternehmensübernahme fiel dann schnell. „Ein eigenes Unternehmen neu zu gründen, dazu bin ich nicht mehr jung und idealistisch genug“, gibt der Ingenieur nüchtern zu. „Ich wollte meinen Lebensstandard auf jeden Fall halten können, und das Risiko sollte auch in der

**SERIE:**

**Management im Mittelstand**

Gründer: Warum ein Firmenkauf oft sinnvoller ist als eine Neugründung

## MENT IM MITTELSTAND

# nehmen kaufen

Startphase überschaubar sein.“

Gründer, die wie Harri Junge nicht bei Null anfangen wollen, sondern einen Unternehmenskauf in Betracht ziehen, haben auf den ersten Blick die Qual der Wahl. In mehr als 70 000 Familienunternehmen steht jedes Jahr die Regelung der Nachfolge an, rechnet das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn vor. „Auf dem Markt sind sogar etwa doppelt so viele Unternehmen“, meint Bernd Rüegg. „Und immer mehr Firmen werden außerhalb der Familien vergeben.“ Der Unternehmensberater hat sich auf Nachfolge- und Verkaufsmittelständischer Unternehmen spezialisiert. Täglich fragen bei ihm bis zu zehn Existenzgründer nach passenden Unternehmen, die zum Verkauf stehen.

Die Vorteile für die Käufer liegen auf der Hand. „Die Gründer kaufen eine Sicherheitsplattform für ihren Schritt in die Selbständigkeit. Sie können auf einen festen Kundstamm, eine eingeführte Marke und eingespielte Teams zurückgreifen“, sagt Berater Rüegg. „Das Risiko wird dadurch kalkulierbar - und die Käufer können ihre Ideen schneller verwirklichen als bei einer Neugründung.“

Für Harri Junge ideale Voraussetzungen: Er brachte einen seiner früheren Geschäftsbereiche gleich als neue Produktlinie in die bestehenden Unternehmens-Strukturen ein, und baut jetzt einen neuen Außendienst auf. „Die Gestaltungsmöglichkeiten sind auch bei einem bestehenden Unternehmen groß“, zeigt sich Junge begeistert.

Doch die komfortable Ausgangsposition gibt es nicht umsonst. Als externer Nachfolger kommt nur in Frage, wer genug Eigenkapital beisteuern kann, um die notwendigen Kredite zu stemmen. Fast 90 Prozent der Interessenten muss Nachfolge-Berater Rüegg deshalb gleich bei der ersten Anfrage den Wind aus den Segeln nehmen.

Aber auch die persönlichen und fachlichen Anforderungen an die externen Nachfolger sind hoch. Nicht umsonst gilt die Unternehmensnachfolge oft als die schwierigste Form der Existenzgründung. „Während der Neugründer erst einmal auf eigenes Risiko in der Garage vor sich hin basteln kann, übernimmt ein Nachfolger mit dem Betrieb die soziale Verantwortung für die Mitarbeiter gleich mit“, mahnt Thomas Pfeiffer, der als Nachfolgemoderator bei der Handwerkskammer Stuttgart zwischen Unternehmern und potentiellen Käufern vermittelt. „Gründer brauchen Führungsgeschick und Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitern, wenn sie das im Unternehmen vorhandene Know-How nutzen und erfolgreiche Konzepte fortführen wollen.“

Pfeiffer beobachtet, dass viele Gründer die unternehmerische Herausforderung unterschätzen. „Viele Existenzgründer verfügen zwar über technisches Fachwissen, sind aber sehr blauäugig gegenüber den betriebswirtschaftlichen und juristischen Anforderungen einer Betriebsübernahme.“

Alex Keller hat sich darüber auch schon Gedanken gemacht. Der Maschinenbau-Ingenieur ist zwar erst 28 Jahre alt, weiß aber bereits genau, was er will: Ein eigenes Unternehmen soll es sein, und zwar ein Automobilzulieferer. Darum sucht auch er über die Unternehmensbörse Nächst einen verkaufsbereiten Firmenbesitzer. „Eigentlich habe ich es mit der Selbstständigkeit nicht eilig: Mein Job als Projektleiter ist gut bezahlt und sicher. Aber vielleicht ergibt sich gerade jetzt durch die Wirtschaftskrise die Gelegenheit, zu einem vernünftigen Preis in die Leitung eines Unternehmens einzusteigen“, hofft der Jungingenieur.

Dass sein technisches Know-How allein für diese Aufgabe nicht ausreichen wird, ist Keller bewusst. „Ich könnte mir zum Beispiel vorstellen, dass ich zunächst ein bis zwei Jahre im Betrieb alles Notwendige vom Voreigentümer lerne - und gleichzeitig vielleicht sogar noch ein MBA-Studium abschließe. Eine solche Einarbeitungszeit ist durchaus üblich, bestätigt Unternehmensberater Rüegg. „Die Übergangsphase kann drei Monate bis zwei Jahre in Anspruch nehmen. Je nach Know-How und Marktkennntnis des Nachfolgers“, erklärt Rüegg. „Diese Phase ist sehr wichtig für den Erfolg der Übernahme.“

Dass die meisten Automobilzulieferer schwere Zeiten durchmachen, beunruhigt den ehrgeizigen Ingenieur Keller wenig. Er vertraut auf eine Erholung des Marktes. „Natürlich muss man genau hinschauen, wie es dem einzelnen Unternehmen geht - die Bilanzen, die Kunden und Produkte müssen in Ordnung sein“, weiß Keller.

Doch gerade bei kleineren Mittelständlern fehlen oft die notwendigen Informationen, um das Unternehmen auf Herz und Nieren zu prüfen. „Eine ausführliche Unternehmensbewertung und ein Verkaufsexposé finden Kauf-Interessenten so gut wie nie vor“, warnt Rüegg. „Die Unternehmer versuchen dann, ihren Betrieb irgendwie verbal zu erklären, legen höchstens ein paar Bilanzen auf den Tisch. Darauf sollte sich kein Käufer einlassen.“

Auch Hartl Junge hat drei Unternehmen ausführlich durch den Berater prüfen lassen, bevor er sich zum Kauf entschloss. Der Erfolg kann sich sehen lassen: Den Umsatz der Vorjahre kann Junge in seinem ersten Jahr als Unternehmer wohl trotz Wirtschaftsläufe halten.

## Nächste Ausgabe

Gründer: Franchise - Wie das Gründen von der Stange funktioniert, welche Vor- und welche Nachteile es hat.