

Ein erfolgreicher Sprung ins kalte Wasser

Wer einen fremden Betrieb als Nachfolger übernimmt, sollte vor allem genau kalkulieren. Die Dachdeckermeister Andreas Braun und Markus Janz würden es wieder tun, auch wenn in beiden Fällen längst nicht alles glatt lief.

Unternehmensnachfolge ist auch bei Dachdeckern keineswegs immer Familiensache. Im Gegenteil weist der Trend in die entgegengesetzte Richtung. Mehr als jeder zweite Betrieb wird heute an einen externen Dachdeckermeister verkauft – Tendenz steigend. Kein Nachfolger in der Familie, das Thema auf die lange Bank geschoben und dann soll es ganz schnell gehen: Nach diesem Muster läuft es in den meisten Fällen.

Bei der Übernahme auf jedes Detail achten

Hört sich nach einer Bilderbuch-Übergabe an, war es aber in der Umsetzung dann doch nicht. Der Stress begann bei der Schätzung des Anlagevermögens durch Mitarbeiter der Handwerkskammer Dortmund, also einen unabhängigen Dritten. „Leider schauten die nicht so genau in die Kfz-Briefe und so waren die Fahrzeuge auf dem Papier zehn Jahre jünger als in

wissen, ob ich mit den alten Kunden menschlich klarkomme und womöglich kalkuliere ich auch anders als der Vorgänger. Vor allem ist es so, dass der Stamm an Kunden schon nach zwei Jahren gewechselt hat.“

Am besten ein Neustart ohne Altlasten

Auch die Rechtsform ist wichtig. Janz machte aus dem Einzelunternehmen ei-

übernahm. „Gegründet 1855, geführt in fünfter Generation, das hört sich schon ehrbar und verlässlich an.“ Braun hatte drei Jahre als Meister im elterlichen Betrieb mitgearbeitet und wollte einen eigenen Betrieb kaufen, da beim Vater auch noch der Bruder und ein angestellter Meister arbeiteten.

Kaufpreis muss sich erwirtschaften lassen

In seinem Fall war es der Tod des Inhabers, der plötzlich für ein führungsloses Unternehmen sorgte. Braun erfuhr davon und handelte mit der Erbin von Gross Bedachungen, der die Mitarbeiter am Herz lagen, in einer Woche den Kaufvertrag aus. „Mein Onkel ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, der hat den Übernahmewert mit dem Steuerberater der anderen Seite ermittelt. Die Betriebsstätte habe ich zu einem fairen Preis gemietet“, berichtet Braun. Viel wert war das Unternehmen mit seinen zehn Mitarbeitern nicht mehr, Verbindlichkeiten in sechsstelliger Höhe musste die Erbin vorab tilgen. „Ich habe ohne Altlasten übernommen. Es ist wichtig, dass man die Kaufsumme später auch realistisch erwirtschaften kann“, berichtet Braun. Ein Jahr hat er gebraucht, bis der Laden wieder lief. Da die Auftragsbücher praktisch leer waren, konnte Braun froh sein, dass er Kunden und Aufträge aus dem elterlichen Betrieb in der Hinterhand hatte.

Möglichst neue Verträge mit den alten Mitarbeitern machen

In Sachen Übernahme der Mitarbeiter rät er allen Kaufinteressierten, genau hinzuschauen und wenn möglich die Arbeitsverträge neu abzuschließen. „Bei mir haben bis auf zwei alle voll mitge-

zogen. Die beiden waren viel und lange krank. Doch das weißt du vorher nicht und kannst dann schon mal die Pappnase aufhaben.“ Wie auch Kollege Janz hält er die Unternehmensnachfolge für ein schlichtes Rechenexempel. „Ob ich in der Familie übernehme oder einen fremden Betrieb kaufe, hängt vom Preis ab. Ist der zu hoch kann ich nur raten, nein zu sagen und ein eigenes neues Unternehmen zu gründen ohne große Finanzierung.“ Die ältere Generation, die übergibt, habe oftmals überzogene Ansprüche. „Doch wir haben heute nicht mehr die Margen wie vor Jahrzehnten. Und die meisten Maschinen sind längst abgeschrieben“, beschreibt es Janz. Er selbst hat einen fremden Betrieb gekauft, weil er bereits mit 23 Jahren Arthrose im rechten Hüftgelenk hatte. Da ging das nicht mehr gut mit dem Arbeiten auf dem Dach und Janz schulte um zum

■ **Andreas Braun rät bei einem Unternehmenskauf, den Wert exakt zu prüfen und bloß kein Geld für einen Kundenstamm zu zahlen. „Der Kunde ist nicht gebunden und ob die Chemie stimmt, kann ich auch nie wissen.“**

Hochbautechniker. „In einem großen Dachdeckerbetrieb habe ich kalkuliert und Bauleitung gemacht.“ Dann kam die Chance zum Kauf, allerdings verbunden mit einem Ortswechsel. „Da musst du schon dein gewohntes privates Umfeld aufgeben, was nicht einfach ist“, erinnert sich Janz. Seine erste Ehe scheiterte daran, heute hat er in zweiter Ehe drei Kinder. Bevor es wieder rund lief, ist Janz kräftig durchgeschüttelt worden nach der Betriebsübernahme. „Doch ich würde es wieder so machen.“



So auch bei Markus Janz, der 2001 in Lünen bei Dortmund den Betrieb von Horst Nergenu kaufte. Letzterer wollte aus Altersgründen aufhören, kurz vor Toresschluss. Janz lernte ihn im August über ein Inserat in einem Handwerksblatt kennen, im November hat er bereits als Chef angefangen. „Mein Steuerberater hat die Bücher gecheckt und grünes Licht gegeben. Mit einem Unternehmensberater habe ich den Businessplan für die Banken entwickelt“, erinnert sich Janz.

der Realität“, berichtet Janz. Die finanzielle Differenz musste er beim Kaufpreis mitbezahlen. Auch bei der Finanzierung gab es kurz vor dem Kauf auf einmal Ärger mit der Förderbank. „Ich rate allen, die einen Betrieb kaufen wollen, auf jede Kleinigkeit bei der Finanzierung und dem Übernahmepreis zu achten.“ Für Kundenstamm oder den Firmennamen hat er nichts bezahlt. „Die Kunden des Vorgängers sind kein Geld wert, es sei denn, dass es sich im Wartungsverträge handelt“, sagt Janz. „Ich kann nicht

ne GmbH. „Dann hatte ich einen neuen Betrieb, frei von Altlasten und möglichen Reklamationen früherer Kunden. Und auch die vier Mitarbeiter, die ich übernommen habe, erhielten neue, meine Arbeitsverträge. Aufträge gab es bei Nergenu wenige in den Büchern, geholfen hat Janz allenfalls der etablierte Firmenname für den Markteinstieg.“

Das kann auch Andreas Braun unterschreiben, der im April 1999 den Betrieb Gross Bedachungen in Düsseldorf



Text und Fotos: Kästergarten