



Dirk Sojka
Ralf Sojka
Sonja Ulrike Klug

Abenteuer Unternehmenskauf im Mittelstand

- Finanzierung regeln
- Herausforderungen meistern
- Betrieb optimieren

Am Beispiel der WWB Tiefbau

SACHBUCH

EBOOK INSIDE

 Springer

Abenteuer Unternehmenskauf im Mittelstand

Dirk Sojka • Ralf Sojka
Sonja Ulrike Klug

Abenteuer Unternehmenskauf im Mittelstand

Finanzierung regeln –
Herausforderungen meistern –
Betrieb optimieren

Am Beispiel der WWB Tiefbau

 Springer

Dirk Sojka
Gesellschafter und technischer
Geschäftsführer
WWB Holding GmbH
Krunkel, Deutschland

Ralf Sojka
Gesellschafter und kaufmännischer
Geschäftsführer
WWB Holding GmbH
Krunkel, Deutschland

Sonja Ulrike Klug
Inhaberin
The Expert in Publishing Books
Bad Honnef, Deutschland

ISBN 978-3-658-25814-6 ISBN 978-3-658-25815-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25815-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Titelfoto: Damir Bosnjak
Lektorat: Irene Buttkus

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort von Dr. Marc Evers

Auf die deutsche Wirtschaft rollt eine Nachfolgewelle zu. Über eine Million Unternehmerinnen und Unternehmer erreichen in den nächsten zehn Jahren das Ruhestandsalter. Jeder fünfte Unternehmer ist mittlerweile über 60, der Anteil hat sich in den letzten 15 Jahren nahezu verdoppelt.

Dahinter steht eine Million Geschichten: Von Familienunternehmerinnen und -unternehmern, die von ihrem Lebenswerk Abschied nehmen und ihren Betrieb fit für die nächste Generation machen müssen; von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ihren Familien, deren Weg eng mit dem Weg des Betriebes verflochten ist; von Menschen, die in ihrem Leben einen Neubeginn wagen, die mit Verve und Empathie ein Unternehmen und sein Team übernehmen und es dabei auch auf neue Wege führen. Und von den Regionen, in denen sich die Unternehmen engagieren, als Arbeitgeber und Ausbildungsbetriebe, als Förderer bürgerschaftlichen Engagements, als Orte, wo Menschen verschiedenster Nationen und Herkunft, wo Jung und Alt zusammenarbeiten.

Die Herausforderungen sind groß. Das gilt für jedes Unternehmen wie auch für den gesamten Mittelstand. Die Zahl der Senior-Unternehmer, die sich von ihrer Industrie- und Handelskammer bei der Nachfolge unterstützen lassen, erreicht Jahr für Jahr neue Rekorde. Und die

IHK-Experten beobachten einen Kulturwandel, langsam, aber stetig: Öfter als noch vor zehn Jahren sind sich die Alt-Eigentümer der großen Aufgabe bewusst, vor der sie stehen, und gehen damit offener um. Zudem wächst das Interesse der nachfolgenden Generation am Unternehmertum. Das macht Hoffnung.

Eine Unternehmensnachfolge kann eine große Chance sein. Ein Senior-Unternehmer, der gemeinsam mit Mitarbeitern und Nachfolger die Übergabe gut geregelt hat, kann mit freiem Herzen und neuem Blick Ziele und Träume verwirklichen, die im dichten Tagesgeschäft nur allzu oft hintan gestanden haben. Auch für angehende Unternehmer, die den Weg der Nachfolge statt der Gründung gehen wollen, ist es eine Chance, Träume und Ziele zu leben. Noch nie war das Angebot an veritablen Unternehmen so groß!

Man sollte jedoch nicht verkennen, dass eine Unternehmensnachfolge eine Abenteuerreise ist. Ein Unternehmer macht diese Reise für gewöhnlich nur einmal im Leben, ebenso wie die meisten Nachfolger. Steuern, Recht, Unternehmenswert – all das ist komplex. Gleichzeitig erfordert die Digitalisierung schnelles Handeln in allen Lagen, denn der Markt wartet nicht.

Was aber eine Unternehmensnachfolge besonders einzigartig macht, sind die Emotionen, die Verkäufer und Käufer antreiben. Für den einen geht es darum, sein Lebenswerk loszulassen, in das er über Jahrzehnte viele Mühen und viel Herzblut investiert hat; für den anderen oft darum, ein neues Lebenswerk zu erschaffen. Bei der familienexternen Nachfolge führen die Bindungen des Seniors an sein Lebenswerk oft zu Anfang zu ganz anderen Perspektiven am Verhandlungstisch, als sie der Kaufinteressent hat.

All das materialisiert sich an einem neuralgischen Punkt: dem Kaufpreis. Hier eine große Portion „Herzblut-Rendite“, dort der nüchterne Blick auf den Markt und die betriebswirtschaftliche Ertragskraft. Viele Alt-Eigentümer rufen zu Beginn oft einen – gemessen an den Marktchancen – überhöhten Preis auf. Entscheidend ist, dass an dieser Stelle beide Seiten des Verhandlungstisches zueinander finden. Dafür braucht es Sachlichkeit und Sachkenntnis, oft auch neutrale und sachkundige Moderation.

Eine Million Unternehmen – eine Million Geschichten – eine Million Heldenreisen? Das Fragezeichen sei erlaubt, denn nicht jede Nachfolge-Geschichte wird von einem Happy-End gekrönt sein. Gute Beispiele, wie sie das Buch „Abenteuer Unternehmenskauf im Mittelstand“ liefert, sind als Orientierungsmarken gefragt. Zudem vermittelt das Buch auch die nötige Sachkenntnis, die es braucht, um den Kaufprozess erfolgreich zu gestalten.

Ich wünsche allen Nachfolge- und Kauf-Interessierten eine aufmerksame, lehrreiche und auch unterhaltsame Lektüre!

Dr. Marc Evers

Referatsleiter Mittelstand, Existenzgründung, Unternehmensnachfolge
Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK)

www.dihk.de

Vorwort von Susanne Szczesny-Oßing

Mehr als 12.000 im Handelsregister eingetragene Unternehmer aller Wirtschaftszweige ab 55 Jahren hat die IHK Rheinland-Pfalz zum Thema Unternehmensnachfolge befragt. Deutlich wurde dabei Folgendes: Ein gut geplanter Nachfolgeprozess ist ein komplexes Unterfangen. Es gilt, viele rechtliche, steuerliche und wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen, und zwar sowohl von Übergeber- wie von Übernehmerseite.

Der Nachfolgeprozess wird in den kommenden Jahren, wenn die geburtenstarken Jahrgänge das Rentenalter erreichen, nicht einfacher. In einigen Regionen und Branchen ist das Missverhältnis zwischen Alt-Inhabern und potenziellen Nachfolgern demografiebedingt schon heute besorgniserregend.

Die gute Arbeitsmarktlage tut ihr Übriges: Hochqualifizierte Fachkräfte ziehen lukrative Festanstellungen in den Metropolen einer Selbstständigkeit auf dem Land vor. Und der Unternehmernachwuchs tritt heute nicht mehr automatisch in die Fußstapfen der Eltern: In der Lebensplanung der „Generation Y“ stehen Selbstverwirklichung, Freiheit, Balance von Familie und Beruf und die Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit häufig in einem Spannungsverhältnis zum Unternehmeralltag.

Weitere Brisanz gewinnt diese Gemengelage durch die Erwartungshaltung von Seiten der Alt-Eigentümer im Seniorenalter. Diese können oft nur schweren Herzens von ihrem Lebenswerk lassen, zu dem sie eine starke emotionale Bindung haben.

Daher mein Rat: Nehmen Sie sich Zeit für den Nachfolgeprozess – und dies sowohl als Verkäufer wie auch als Käufer eines Unternehmens. Die Nachfolgeregelung gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben eines Unternehmers und kann bis zu 10 Jahre Vorlauf in Anspruch nehmen. Empathie und (externe) Fachkompetenz sind für beide Seiten hilfreich.

Für die erfolgreiche Meisterung des Nachfolgeprozesses lege ich Ihnen dieses Buch ans Herz, weil es anschaulich zeigt, wie man ein komplexes Nachfolgevorhaben managt und welche Fallstricke den Unternehmens(ver)kauf verhindern können. Als LeserIn profitieren Sie von vielen wertvollen Hinweisen, was Sie beachten und was Sie unbedingt vermeiden sollten.

Susanne Szczesny-Oßing
Aufsichtsratsvorsitzende / Supervisory Board (EWM AG)
Präsidentin der IHK Koblenz
www.ihk-koblenz.de

Vorwort von Prof. Dr. Birgit Felden

Lieber neu gründen oder besser direkt einen Betrieb übernehmen? Was sind die Vorteile einer Neugründung und wann bietet sich die Nachfolge an? Ist die Übernahme der elegantere Weg?

So oder ähnlich lauten die Fragen meiner Studierenden im Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR). Natürlich lässt sich die Frage nicht pauschal beantworten. Doch wenn alle Rahmenbedingungen stimmen, ist die Nachfolge der Königsweg in die Selbstständigkeit.

Wie dieser trotz mangelhafter Rahmenbedingungen gelingen kann, dazu bietet das vorliegende Buch vielfältige Anregungen. Denn – das ist eines seiner größten Werte – es basiert auf einem Einzelfall. Die Unternehmerautoren schildern schonungslos die Fallstricke und Stolpersteine auf ihrem eigenen Weg in die Nachfolge. Sie verhehlen auch nicht, welche Fehler und Unaufmerksamkeiten ihnen selbst unterlaufen sind und in welcher katastrophalen wirtschaftlichen Lage und persönlich prekären finanziellen Situation sie geraten sind.

Das Negativbeispiel kann helfen, beim Unternehmenskauf „die Augen zu öffnen“, mag die Gelegenheit zum Kauf auch noch so günstig erscheinen. Das Buch erlaubt es, den Blick für das mögliche Risiko zu schärfen. Wer die mitunter schockierende Fallstudie liest, sollte dabei aber niemals vergessen, dass es sich hier um einen Einzelfall – wenn auch um einen lehrreichen – handelt.

Jede Unternehmensnachfolge ist ein individueller und komplexer Prozess, Standard-Lösungen gibt es nicht. Und es ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen zu realisieren ist. Der gesamte Nachfolgeprozess dauert typischerweise zwei bis fünf Jahre. Durch systematische Gestaltung lassen sich dabei folgenschwere Fehler vermeiden. Dabei hilft unter anderem der Nachfolgefahrplan, in dem alle Stationen, die die Beteiligten unausweichlich ansteuern, dokumentiert werden.¹

Das vorliegende Buch bereichert die Landschaft der Werke rund um das Thema Generationswechsel, denn es ist anders: Es ist im Unterschied zu vielen komplex geschriebenen Nachfolgebüchern sehr anschaulich, und es ist im Unterschied zu zahlreichen theoretischen Abhandlungen zum Thema sehr praxisnah.

Nicht zuletzt macht die Lektüre einfach Spaß, weil das Buch pffiffig und spannend geschrieben ist – mit viel Wortwitz und einer klaren Struktur. Und so wünsche ich mir, dass „Unternehmenskauf im Mittelstand“ viele interessierte Leserinnen und Leser findet, die von den umfangreichen Tipps bei einer Übernahme profitieren und sie praktisch umsetzen.

Prof. Dr. jur. Birgit Felden

beschäftigt sich seit rund 25 Jahren intensiv in Forschung und Praxis mit Familienunternehmen und gilt bundesweit als eine der wichtigsten Know-how-Träger. Sie ist seit 1995 Gründerin und Gesellschafterin eines Familienunternehmens, leitet seit 2006 den Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge der Hochschule für Wirtschaft und Recht und ist seit 2008 Direktorin des Forschungsinstituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR.

www.birgitfelden.de

¹Der Nachfolgefahrplan ist im Rahmen des Projektes „Innovativer Content zur Nachfolge – ICON“ entstanden. ICON ist ein Projekt des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, das durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert wird. Auf www.nachfolge-in-deutschland.de kann der Nachfolgefahrplan heruntergeladen werden.

Danksagung

Wir, die Brüder Sojka, möchten es uns nicht nehmen lassen, uns bei all denen, die in den letzten Jahren hinter uns standen, zu bedanken.

Ein herzlicher Dank geht an unsere Kollegen und Mitarbeiter: Auch für Euch waren die Jahre des „Umbruchs“ nicht immer leicht. Ihr musstet mit den eingeführten Veränderungen und den neuen „Chefs“ leben und arbeiten. Vieles wurde umgewandelt, über den Haufen geworfen, abgeschafft oder eingeführt. Danke, dass ihr trotzdem nicht das Handtuch geworfen habt und der WWB treu geblieben seid! Wir freuen uns auf eine gemeinsame Zukunft mit Euch!

Wir danken auch unseren geschäftlichen Partnern. Erwähnt seien hier die Auftraggeber, Banken, Lieferanten, Händler, Subunternehmer und Gläubiger. Gerade am Anfang lief nicht alles rund. Trotzdem haben Sie/habt Ihr uns nicht im Regen stehen lassen. Danke für das Vertrauen! Aus vielen Verbindungen sind ungezwungene Freundschaften entstanden, über die wir sehr glücklich sind – wir freuen uns auf weitere gemeinsame und partnerschaftliche Taten!

Auch unseren Familien und unserem Freundeskreis gilt es zu danken. Für unsere Launen, Zeitnöte und sehr oft auch kurzfristige Absagen hattet Ihr stets Verständnis – und wart trotzdem immer für uns da. Danke, dass es Euch gibt!

Ohne zwei besonders liebenswerte Menschen hätten wir den Sprung ins kalte Wasser nicht wagen können und wollen: unsere Ehefrauen. Vom ersten Moment an standen sie hinter uns und haben uns „Rückendeckung“ gegeben – sei es auf der privaten Seite mit dem täglichen Leben rund um Familie, Kinder, Haus und Co., das von ihnen in den letzten Jahren teilweise einzelkämpferisch gemeistert wurde, sei es auf der beruflichen Seite durch ihren Einsatz in der WWB, in der beide Frauen einen festen Platz gefunden haben. Danke, dass Ihr unseren Traum mitlebt!

Last but not least möchten wir auch allen danken, die sich für unser Buchprojekt engagiert haben. Herrn Dr. Stefan Vomweg danken wir, dass er für das informative Interview zum Thema „Kaufverträge“ zur Verfügung stand. Rechtsanwalt Jörg Bange danken wir für die äußerungsrechtliche Prüfung des Manuskripts und seine Verbesserungsvorschläge. Dr. Marc Evers, Susanne Szczesny-Oßing und Prof. Dr. Birgit Felden danken wir für ihre Bereitschaft, unser Werk jeweils mit einem Vorwort zu begleiten.

Bei unserer Lektorin Irene Buttkus bedanken wir uns herzlich, dass sie an unser Buchprojekt geglaubt und die Veröffentlichung bei Springer Gabler ermöglicht hat.

Danken wollen wir auch unserer Koautorin, der Unternehmenspublizistin Dr. Sonja Ulrike Klug, die aus unserer Firmengeschichte einen lesbaren und lebendigen Text mit vielen Tipps und Hinweisen für Unternehmenskäufer „gezaubert“ und damit den Weg zur Publikationsreife gebahnt hat.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
2	Kaufinteressiert – die Vorbereitung einer Firmenübernahme	5
2.1	Eingestellt – der „Rütlischwur“ unter einig Brüdern	5
2.2	Der Markt übergabewilliger Unternehmen	8
2.3	Das richtige Unternehmen zum Kauf finden	12
2.4	Eingestiegen – der Start bei der WWB	18
2.5	Vielversprechende Unternehmen durchleuchten	22
2.6	Die Due Diligence-Prüfung	27
	Literatur	32
3	Übernahmebereit – aller Anfang ist schwer	35
3.1	Fehlgedeutet – wenn die Alarmglocken nicht läuten	35
3.2	Die Erarbeitung des Business- und des Liquiditätsplans	38
3.3	Die Finanzierung der Übernahme	43
3.4	Verhandelt – wie der Kaufpreis zustande kam	48
3.5	Die Berechnung des Unternehmenswertes	49
3.6	Die Kaufpreisverhandlung	52
	Literatur	58

4	Der Kaufvertrag	61
4.1	Übersicht über die Elemente des Vertrags	61
4.2	Garantiever sicherungen	72
4.3	Risiken im Kaufvertrag ausschalten – Interview mit Dr. Stefan Vomweg	74
4.4	Übersicht über den gesamten Kaufprozess	76
	Literatur	77
5	Gekauft – der Start als frisch gebackener Unternehmer	79
5.1	Übernommen – der Tanz auf dem Vulkan	79
5.2	Geschädigt – die kritische Lage der WWB	85
5.3	Die laufende Liquiditätssicherung	97
5.4	Umgekrempelt – Kulturwandel bei der WWB	101
5.5	Die Unternehmenskultur verbessern	104
	Literatur	109
6	Hinzugekauft – werthaltige Schulden mit Plan	111
6.1	Angewärmt – der Versuch, weitere Assets zu sichern	111
6.2	Zugesagt – die Banken reagieren positiv	116
6.3	Der richtige Umgang mit Banken	118
6.4	Gerettet – die Zeit zwischen Hoffen und Bangen	119
6.5	Unterirdisch gut – wenn die Auftragslage super ist	125
6.6	Die optimale Marktpositionierung finden	128
	Literatur	139
7	Profitabel – der Erwerb weiterer Assets	141
7.1	Durchkalkuliert – der Erwerb der Fotovoltaik-Anlage	141
7.2	Der Umgang mit Betriebsprüfungen des Finanzamtes	147
7.3	Abgerechnet – die WWB holt alte Forderungen ein	148
7.4	Die Privat- und die Firmensphäre schützen – Sicherheit im Notfall	152
7.5	Verbessert – kontinuierliche Optimierungen im Betrieb	157

7.6	Die Digitalisierung der Wirtschaftswelt und ihre Folgen im Mittelstand	162
7.7	(K)aufgeregt – der Erwerb des Energie- und Brennstoffparks	166
	Literatur	168
8	Rückblick und Ausblick	171

Über die Autoren



Dr. phil. Sonja Ulrike Klug Strategieberaterin (IHK), ist Unternehmenspublizistin und vielfache Buchautorin. Seit fast 30 Jahren betreut sie Buchpublikationen im Auftrag von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen von der ersten Idee bis zur Veröffentlichung und darüber hinaus. Mehr als 200 Corporate Books zu verschiedenen Themen sind mit ihrer Hilfe inzwischen entstanden, darunter etliche, die zu Bestsellern oder Longsellern geworden sind.

Dr. Klug ist selbst Autorin von 19 Büchern und mehr als 160 Fachartikeln zu Themen der Mediengestaltung und Unternehmenskommunikation wie auch zur Wirtschafts- und Kulturgeschichte. Sie schrieb Longseller und Standardwerke, darunter „Unternehmen von der schönsten Seite. Corporate Books für PR und Marketing“ (München 2010) und „Konzepte ausarbeiten. Tools und Techniken für

Pläne, Berichte, Bücher und Projekte“ (Göttingen, 11. Auflage 2015). Bei Springer Gabler veröffentlichte sie unter anderem den Ratgeber „Corporate Books. Hochwertige Instrumente der Unternehmenskommunikation“ (Wiesbaden 2016).

www.buchbetreuung-klug.com



Dipl.-Kfm. Dr. Dirk Sojka CFA, seit 2015 Gesellschafter der WWB Gruppe, ist im Unternehmen kaufmännischer Geschäftsführer und zuständig für die Unternehmenskommunikation.

Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Deutschen Bank studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität Siegen, promovierte in Odense (Dänemark) und Kassel und absolvierte eine Weiterbildung zum Chartered Financial Analyst in den USA. Zu seinen beruflichen Stationen gehören eine Tätigkeit als Kreditanalyst bei der Deutschen Bank und als Associate Principal bei der Unternehmensberatung McKinsey, für die er weltweit tätig war.

Dirk Sojka hat mehrere Publikationen zu den Themen Firmenkundengeschäft und Risikomanagement von Banken veröffentlicht. Darüber hinaus ist er weiterhin beratend tätig, sei es in Beiräten mittelständischer Unternehmen oder als Sparringspartner für angehende Unternehmenskäufer und -verkäufer.

www.wwb-tiefbau.de



Dipl.-Ing. (FH) Betriebswirt d.H. Ralf Sojka ist seit 2014 Gesellschafter der WWB Gruppe, im Unternehmen technischer Geschäftsführer und zuständig für die Auftragsakquise.

Er studierte Bauingenieurwesen an der FH Koblenz und absolvierte eine Ausbildung zum Betriebswirt des Handwerks. Bis zur Übernahme der WWB war er bei verschiedenen Bauunternehmen überwiegend im Raum Rheinland-Pfalz in mehreren Positionen tätig, unter anderem als Bauleiter bei der Strabag AG.

www.wwb-tiefbau.de