



Bild 1: Firmengebäude in Bad Iburg

Solides Handwerk

Unternehmenskauf und -verkauf bieten Unternehmen große Chancen

Die Suche nach einem kleinen Handwerksunternehmen zum Kauf gleicht der Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Bei übervollen Auftragsbüchern im Handwerk: Woher nimmt man die Zeit, das passende Unternehmen zu finden? Dabei sind ein weiterer Standort, mehr Menschen im Team, ein breiteres Know-how, die Erweiterung der Angebotspalette oder der Services oft die Erfolgsfaktoren für die strategische oder organisatorische Weiterentwicklung eines Betriebs. Ein Unternehmenskauf kann dafür die effizienteste Lösung sein. Die Begleitung durch einen spezialisierten Berater macht das komplexe Projekt des Unternehmenszukaufs auch für kleinere und mittlere Unternehmen in der Hektik des Tagesgeschäftes realisierbar.

Nehmen wir als Beispiel das Unternehmen Pohlmann + Bindel aus dem niedersächsischen Bad Iburg (Bild 1). Das mittelständische Familienunternehmen wurde 1959 als Elektrofachbetrieb gegründet und über 40 Jahre erfolgreich geführt.

Neben den klassischen Angeboten in der Elektroinstallation erweiterten Franz und Anneliese Pohlmann im Laufe der Zeit ihr Angebot um die Bereiche Sanitär, Klempnerei, Leuchten, Küchen und Elektrogeräteverkauf. Im Jahr 2000 übernehmen der Sohn Mathias Pohlmann und Stefan Bindel gemeinsam das Unternehmen (Bild 2). Ihnen gelingt schrittweise der Umbau vom Vollsortimenter auf die Zukunftsthemen der Bran-

che: Solar- und Photovoltaik-Technik gehören heute ebenso zum Portfolio wie E-Digitalisierung für Schulen und Gewerbe oder das Angebot für die technische Infrastruktur von E-Mobilität mit einer Expertise für Wallboxen und Speichertechnologien.

Das Unternehmen wird der Kompetenzpartner in der Region für namhafte Anbieter der Zugangs-, Video- und Alarmtechnik.

Durch den beständigen Wandel hat sich das Familienunternehmen in den vergangenen 60 Jahren einen Wissensvorsprung und Marktvorteil erworben, die sich erfolgreich skalieren lassen. Für weiteres Wachstum brauchte es mehr Kapazitäten, am besten ergänzt um neue Standorte in den benachbarten Regionen.

Dabei steht für die beiden Gesellschafter M. Pohlmann und S. Bindel, immer die Frage im Raum, ob sie in Zeiten des Fachkräftemangels einen eigenen Standort mit allen Risiken aufbauen oder ein vergleichbares Unternehmen übernehmen. Also versuchen sie zunächst selbst, inhabergeführte Unternehmen in der Region zum Kauf zu suchen und zu finden.

Die Aufgabe erweist sich deutlich schwieriger als gedacht. »Unser Ziel war es, durch den Kauf eines Elektrobetriebs zu wachsen«, erzählt Mathias Pohlmann und erklärt weiter: »Der Prozess war sehr zeitaufwendig und führte zunächst nicht zum Erfolg.« Zu diesem Zeitpunkt entschieden sich M. Pohlmann und S. Bindel mit »Kern Unternehmensnach-

folge« Experten für die Suche zu beauftragen. *M. Pohlmann: »Durch die strukturierte Suche und Ansprache kamen wir dank Herrn Claus überhaupt erst mit Betrieben ins Gespräch, die unserem Anforderungsprofil entsprachen.«*

Potenzialanalyse als Grundlage

Mehr als 200 Unternehmen in den relevanten Zielregionen konnte das Team von Kern identifizieren. Im Rahmen einer gezielten Suchstrategie erarbeitete Kern dann eine Liste mit über 100 potenziellen Zielunternehmen, die einzeln auf Eignung bewertet wurden. Erst danach wurden diese Kandidaten diskret angesprochen und auf ein mögliches Verkaufsinteresse geprüft. *»Wir hätten im Unternehmen weder die strukturierten Prozesse noch die personellen oder zeitlichen Ressourcen gehabt, um eine derart professionelle Suche durchzuführen«,* meint auch *S. Bindel*.

Schließlich wurden mit sieben von Kern identifizierten und akquirierten Kontakten Gespräche geführt. *»Herr Claus hat es verstanden, die Gespräche mit den möglichen Verkäufern mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl zu moderieren und unsere Interessen zu vertreten«,* sagt *M. Pohlmann* rückblickend.

Die gezielte Ansprache von Unternehmen führte letztendlich zum Kauf der Firma Elektro Pöhler aus Münster und zu einer Kooperation mit zwei weiteren Handwerksunternehmen aus der Region.

Elektro Pöhler ist seit 1967 in Münster tätig und wird von *Ute Pöhler*, Witwe des verstorbenen Elektromeisters *Michael Pöhler*, in zweiter Generation geführt (**Bild 2**). Elektro Pöhler ist ein etablierter Elektrohandwerksbetrieb in einem interessanten regionalen Markt mit gut ausgebildeten, serviceorientierten und langjährig erfahrenen Mitarbei-



Bild 2: *Betriebstreffen in Bad Iburg mit den Mitarbeitern aus Münster und Bad Iburg und der Bürgermeisterin der Stadt Bad Iburg Annette Niermann (mittlere Reihe, 5. v. links)*



Bild 3: *Matthias Pohlmann, Ute Pöhler, Stefan Bindel (v.l.n.r.)*

tern. Kurz gesagt: Das Unternehmen passte genau ins Suchprofil von Pohlmann + Bindel.

»Ich freue mich, dass wir mit Pohlmann + Bindel einen kompetenten Partner für eine zukunftsweisende Lösung gefunden haben, der den Standort Münster ausbauen und langfristig stärken wird. Die Mitarbeiter können jetzt diese Chance nutzen und das Unternehmen weiterentwickeln«, sagt Frau *Pöhler* über diese erfolgreiche Unternehmensnachfolge im Handwerk.

Jetzt geht es daran, zwei Unternehmen und ihre unterschiedlichen Kulturen zusammen-

wachsen zu lassen. Hierbei ist Fingerspitzengefühl gefragt, denn die Anfangsphase entscheidet auch bei Handwerksbetrieben, ob ein Zusammenschluss erfolgreich wird. Deswegen war es *Bindel* und *Pohlmann* besonders wichtig, die Mitarbeiter von Elektro Pöhler von Beginn an mitzunehmen und über die zukünftige Strategie zu informieren. Dabei ist Zuhören entscheidend: Denn so konnten die beiden Firmenchefs frühzeitig auf Bedenken, Vorbehalte oder sogar Ängste ihrer neuen Mitarbeiter eingehen.

Die Mitarbeiter der beiden Standorte lernten sich bereits kurz nach dem Eigentümerwechsel kennen und realisierten die ersten Projekte in neu gemischten Teams (**Bild 3**). Parallel dazu werden die Kunden über die Veränderungen informiert und erste Schritte zum Zusammenwachsen der Organisation angegangen. Hierbei geht es darum, die Projekt- und Auftragsverwaltung sowie das IT-System und die Prozesse zu vereinheitlichen.

Wachstum im Handwerk möglich

Mittlerweile haben sich in vielen Handwerksbereichen größere – oft von Finanzinvestoren finanzierte – Handwerksunternehmen herausgebildet, die den Markt systematisch nach Nachfolgefällen sondieren. Einige der Investoren setzen auch auf die Unerfahrenheit der Inhaber, um das eine oder andere günstige Schnäppchen zu schlagen.

Der Nachfolgeprozess bei Pohlmann + Bindel ist ein gelungenes Beispiel dafür, dass auch kleinere Betriebe mit Hilfe einer Strategie wachsen können. Der Vorteil: Das Unternehmen bleibt inhabergeführt. In den meisten Fällen bleiben die familiäre Struktur und Unternehmenskultur auch zukünftig erhalten.

Jedoch haben kleine und mittlere Familienunternehmen oft nicht das Know-how zur Umsetzung einer solchen Wachstumsstrategie: Die Suche nach einem Nachfolger bzw. einem abgabebereiten Unternehmen ist ein spezialisiertes Handwerk, das viele Ressourcen neben dem Tagesgeschäft bindet. Viele Unternehmer stehen vor der Nachfolgefrage und wissen nicht recht, wie sie ihren Generationswechsel einleiten. In vielen Branchen wird die Nachfolgersuche zukünftig nicht einfacher. Denn der demografische Wandel ist bereits da und wird damit zu einer riesigen Herausforderung für inhabergeführte Handwerksbetriebe.



Autor: *Dipl.-Kaufmann (FH) Ingo Claus, Mediator und Experte für Unternehmensverkauf, Kern Unternehmensnachfolge, Bramsche*