

# Abenteuer Unternehmenskauf im Mittelstand

## Warum der Kauf eines Unternehmens hohe Chancen, aber auch hohe Risiken birgt

Für potenzielle Käufer von Unternehmen stehen die Zeichen gut: Mehr als 150.000 Mittelständler stehen in Deutschland innerhalb der nächsten drei Jahre zum Kauf an – Betriebe von 500.000 bis 10 Millionen Euro Umsatz aus nahezu allen Branchen. Übergabewillige Verkäufer bekommen von Seiten der IHKs, der Handwerkskammern und anderer Organisationen zahlreiche Informationen, wie sie ihren Betrieb optimal aufstellen, wo und wie sie Käufer finden, mit ihnen verhandeln und den Verkauf abwickeln.

Doch übernahmewillige Kaufinteressenten mussten sich bisher „durchwursteln“ und hatten es ungleich schwerer, Unterstützung zu finden. Die Brüder Sojka schaffen jetzt Abhilfe.

Ralf und Dirk Sojka haben es gewagt: Sie haben mit der WWB Tiefbau ein mittelständisches Unternehmen der Old Economy übernommen, das aufgrund fehlender Nachfolger in den Familien der Altinhaber zum Kauf stand. Genauer gesagt, war es eine kleine Unternehmensgruppe, die sich lokal um die WWB herumgruppiert und über mehrere sehr vorteilhafte „Assets“ verfügt.

Die Sojkas sind ebenso gestandene wie abenteuerlustige Manager: Ralf mit langjährigen soliden Erfahrungen als Führungskraft der Baubranche, Dirk mit kaufmännischem Hintergrund und fundierten Erfahrungen als angestellter Unternehmensberater.

### Warum ein Unternehmen erwerben statt ein Start-up gründen?

Warum haben die Brüder Sojka ein Unternehmen gekauft, statt selbst eines zu gründen? „Der Nachteil eines Start-ups besteht aus unserer Sicht in der mehrjährigen Anlaufphase und ‚Durststrecke‘, die man anfangs überwinden muss“, so Dirk Sojka. „Wir erhofften uns eine leichtere Finanzierung auf der Basis einer bereits bestehenden Reputation bei Banken, und wir wünschten uns einen schnelleren Einstieg ins Unternehmertum.“

### Von 100 Problemen, die man beim Unternehmenskauf haben kann, hatten die Brüder Sojka ca. 99,5

Außerdem verschlingen die Kosten für die Betriebsausstattung und den Maschinenpark gerade in der Baubranche ein Vermögen. Doch bei der Übernahme kann man die vorhan-

dene Ausstattung zum aktuellen Gebrauchswert miterwerben.“

So weit die Theorie, doch die Realität sah ganz anders aus. Von 100 Problemen, die man bei einem Unternehmenskauf haben kann, hatten die Brüder Sojka ca. 99,5. Beinahe wäre das „große Abenteuer“, das die beiden sich als gemeinsame Geschäftsführer des Betriebs wünschten, in einem Desaster geendet. Über mehrere Jahre während und nach der Übernahme schlingerte die WWB nahe an der Zahlungsunfähigkeit. Was war geschehen?

Obwohl die Brüder Sojka die WWB vor dem Kauf bestmöglich durchleuchteten, stellte sich nach und nach heraus, dass ihnen die Alteigentümer in vielerlei Hinsicht Sand in die Augen gestreut hatten. Insbesondere eine „kreative Buchführung“, bei der zeitweise bis zu vier Bilanzen gleichzeitig im Umlauf



Firmengelände der WWB Tiefbau in Krunkel.

waren, bereitete Probleme. Nicht auf Anhieb zu erkennen war auch, dass die WWB vor ihrer Übernahme sowohl viele permanent vertröstete Gläubiger als auch etliche säumige Schuldner hatte und finanziell mehr als wacklig dastand. Den Buchführungs- und Bilanzen-„Wust“ aufzuarbeiten und das undurchsichtige Finanzknäuel zu entwirren, dauerte mehrere Jahre. So gestaltete sich der gesamte Übernahme-

prozess, der sich für die WWB Tiefbau Gruppe über mehrere Jahre hinzog, ausgesprochen schwierig.

**Nicht auf Anhieb zu erkennen war u.a. auch, dass die WWB finanziell mehr als wacklig dastand.**

Hinzu kam, dass die Eigentümerstruktur der untereinander verbundenen Unternehmen ausgesprochen verwor-

ren war und beim Verkauf jeder mitreden und mitentscheiden wollte.

Nur eines war niemals problematisch: die Auftragslage. Die WWB hatte stets genug Aufträge und auch ein gutes Image in der Tiefbaubranche. Unzureichend war allerdings die Auftragskalkulation der Alteigentümer, die zu den Finanzlöchern entscheidend beigetragen hatte. Kurzum: Nicht nur die Phase

## Das sollten Sie beim Unternehmenskauf beachten

- Die Finanzierung des Kaufs ist das A und O. Mit einer geschickten Finanzierung können Sie auch Liquiditätsprobleme heilen. Neben KfW und Banken sind heute mehr und mehr alternative Wege wie Private-Debt-Kredite und Crowdfunding (Internet) vielversprechend.
- Manchmal gehören mehrere Betriebe zur selben Firmengruppe, können aber finanziell nicht auf einmal erworben werden. Entwickeln Sie einen Stufenplan, wann Sie welchen Betrieb erwerben wollen, handeln Sie mit den Alteigentümern von Anfang an eine Kaufoption aus und lassen Sie diese notariell beurkunden.
- Überlegen Sie, ob es sich für Sie lohnt, statt eines gesunden einen maroden Betrieb zu kaufen. Der Vorteil: Sie können beim Kauf sehr viel Geld sparen und mit Geschick das Unternehmen selbst zum Erfolg führen.
- Die Haftungsrisiken des Kaufs lassen sich heute für Käufer und Verkäufer vorteilhaft über eine W&I-Versicherung verringern; die Versicherung erleichtert beiden Seiten die Entscheidung für Kauf bzw. Verkauf.
- Verlassen Sie sich nie auf die Angaben des Alteigentümers über den Zustand des Betriebs, sondern prüfen Sie alle Angaben selbst nach! Kritische Bereiche einer Due-Diligence-Prüfung sind u.a.: Buchhaltung (bis auf Einzelbuchungsebene), Digitalisierung, Umwelt- und behördliche Auflagen. Gründliche Prüfungen führen fast immer zur Reduktion des Kaufpreises.
- Lassen Sie sich beim Kaufvertrag von Spezialisten beraten. Typische Vertragsfehler sind z.B. die Vernachlässigung steuerrechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten, Garantieklauseln (insbesondere für die Richtigkeit der Bilanzen und die Übernahme von steuerlichen Altlasten) sowie der Ansprüche Dritter (Arbeitnehmer, Sozialversicherungsträger usw.).
- Lager und Lieferanten werden in vielen alt eingesessenen Betrieben häufig stiefmütterlich behandelt. Oftmals können Sie nach der Übernahme erhebliche Kosten einsparen, indem Sie das Lager ausmisten, reduzieren und die Konditionen mit Lieferanten neu verhandeln.
- Trennen Sie schnellstmöglich während des Kaufs bzw. unmittelbar danach finanziell und versicherungstechnisch Ihr Privatvermögen vom Firmenvermögen. So wird bei familiärer Schieflage (Tod, Krankheit, Scheidung usw.) nicht der Betrieb in Mitleidenschaft gezogen und bei betrieblicher Schieflage (Insolvenz, Ausfall des Geschäftsführers usw.) nicht die Familie geschädigt. Geschickte Ehe- und Erbverträge sowie Versicherungen helfen, sowohl den Betrieb als auch die Familie abzusichern.

des Kaufs war schwierig, sondern auch die nachfolgenden Jahre, bis mit Hilfe vieler Interventionen, radikaler Sparprogramme, unkonventioneller Maßnahmen und nachhaltiger Überzeugungsarbeit bei den Banken schließlich der Turnaround gelang.

### Spannend wie ein Wirtschaftskrimi und informativ wie ein Ratgeber

Über die Zeit der Vorbereitung des Kaufs, die Übernahme selbst und die Jahre danach haben die Brüder Sojka zusammen mit Sonja Ulrike Klug ein Buch geschrieben – eines, das sich mit



Dirk Sojka / Ralf Sojka /  
Sonja Ulrike Klug:

#### Abenteuer Unternehmenskauf im Mittelstand

Finanzierung regeln – Herausforderungen meistern – Betrieb optimieren.

Am Beispiel der WWB Tiefbau

Springer-Gabler

ISBN 978-3-658-25814-6

EUR 24,99

vielen dramatischen Höhepunkten so spannend liest wie ein Krimi. Daneben enthält es aber auch nützliche Informationen für übernahmewillige Manager, die selbst den Kauf eines Unternehmens planen. „Wir wollen anderen helfen, die Fehler zu vermeiden, die wir selbst gemacht haben“, so die Brüder Sojka. „Wir wären in etliche Fallen nicht getappt, wenn wir die Risiken zu Anfang besser hätten abschätzen können.“

### Wir hätten etliche Fallen vermieden, wenn wir die Risiken zu Anfang besser hätten abschätzen können.

Dabei hilft dieses Buch mit vielen ungewöhnlichen und zum Teil unbekanntem Ratschlägen. Wer nur ein bis zwei der vielen Hinweise beim Unternehmenskauf anwendet, kann bereits einen fünf- bis siebenstelligen Betrag einsparen.

### Happy End inbegriffen

In der WWB gab es nach den schwierigen Anfangsjahren ein Happy End: Vier Jahre nach dem Kauf steht die WWB besser da als je zuvor. Sie konnte ihren Umsatz verdoppeln und die Anzahl der Mitarbeiter deutlich erhöhen; vor allem aber erwirtschaftet sie nun endlich auch ansehnliche Gewinne. Einige Geschäftsziele konnten bereits um Jahre früher erreicht werden, als zunächst im Businessplan angepeilt war.

Bei allem Durchhaltevermögen, Ideenreichtum und Engagement, das die Brüder Sojka an den Tag legten, wäre die Rettung der WWB ohne eines nicht gelungen: „Glück“, sagen Ralf und Dirk Sojka einstimmig und mit einem Augenzwinkern. ■

### Über die Autoren



Dipl.-Ing. (FH) Betriebswirt d.H. **Ralf Sojka** ist seit 2014 Gesellschafter der WWB Gruppe und technischer Geschäftsführer. „Wir hätten die WWB

auch gekauft, wenn wir vorher um die Schwierigkeiten gewusst hätten. Allerdings hätte ich von Anfang an eine geschicktere langfristige Finanzierung angestrebt.“ [www.wwb-tiefbau.de](http://www.wwb-tiefbau.de)



Dipl.-Kfm. **Dr. Dirk Sojka**, CFA – seit 2015 Gesellschafter der WWB Gruppe und kaufmännischer Geschäftsführer – unterstützt als Sparingspartner Übernahmewillige im Kaufprozess: „Ich

wünsche mir, dass wir andere Manager für eine Übernahme im Mittelstand begeistern und sie aus unseren Fehlern beim Unternehmenskauf lernen können.“ [www.wwb-tiefbau.de](http://www.wwb-tiefbau.de)



**Dr. Sonja Ulrike Klug**, Strategieberaterin (IHK), Unternehmenspublizistin und vielfache Autorin, hat das Buchprojekt betreut und zur Publikationsreife gebracht:

„Aus authentischen Begebenheiten lässt sich eine spannende Story mit hohem Nutzwert für Leser machen – auch in der ansonsten ‚trockenen‘ Landschaft der Wirtschaftsliteratur.“ [www.buchbetreuung-klug.com](http://www.buchbetreuung-klug.com)