

Wie Ralf Donell und Alois Spieles die Lebensaufgabe eines anderen zur eigenen machen. Ein Beispiel aus dem Raum Trier für eine systematisch geplante Existenzgründung durch eine gut vorbereitete Firmenübernahme.

# Durch **Firmenkauf** zum **Unternehmer**

von **Sabine Schwadorf**

20.000 Unternehmer in Rheinland-Pfalz bereiten sich auf den Generationswechsel vor, ohne dass ihre Nachfolge gesichert ist. Hohe Investitionskosten schrecken dagegen Fachkräfte davor zurück, einen Betrieb zu gründen. Finden sich beide Gruppen, können zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden – das Unternehmen und seine Arbeitsplätze bleiben erhalten, Jungunternehmer erhalten im Gegenzug eine Chance.

Eine gute Idee, Tatendrang und ein gefüllter Geldbeutel – das Rüstzeug für den Existenzgründer lässt sich schnell formulieren. Doch hakt es bei vielen am fehlenden Eigenkapital. Vor allem im produzierenden Gewerbe müssen Existenzgründer oft in teure Maschinen und Anlagen investieren. Dabei belasten sich junge Unternehmer häufig über Gebühr. Warum also nicht einen Betrieb kaufen?



Existenzgründer durch Firmenübernahme: Alois Spieles (links) und Ralf Donell haben den Schritt zum Unternehmensein gewagt – und dank guter Vorbereitung sind sie damit sehr erfolgreich.

## Warum also nicht einen Betrieb kaufen?

Der Gedanke, dass sie selbst ihr eigener Herr und Meister sein könnten, hat Ralf Donell und Alois Spieles nicht mehr losgelassen. „Wir waren beide in führender Tätigkeit beim gleichen Arbeitgeber tätig und haben dort weit über die normalen acht Stunden am Tag gearbeitet“, sagt Ralf Donell. Da sei der Unterschied zum Unternehmer nicht mehr weit. „Es ist schwieriger als Eigentümer, aber auch attraktiver“, hat der 35-Jährige erkannt.

Mit ihrer Qualifikation – Alois Spieles gelernter Maschinenbautechniker und Betriebswirt, Ralf Donell Maschinenbauingenieur und technischer Betriebswirt – hatten beide zwar die fachliche Voraussetzung. Allerdings war ihnen schnell klar: Einen eigenen Betrieb aufzubauen, würde zu teuer. Gut, wenn man in einen Betrieb mit vorhandener Infrastruktur einsteigen könnte. Den zu finden ist allerdings nicht leicht. Spieles und Donell entschieden sich für einen privaten Vermittler, Hans-Jürgen Rahlmeyer. Als einziger in der Region Trier und im Saarland vermittelt er seit fünf Jahren von Saarburg aus im Auftrag des Netzwerkes Concess zwischen Käufern und Verkäufern. Er bringt Vertragspartner zusammen, die sich sonst kaum finden.

Hans-Jürgen Rahlmeyers Zielgruppe sind kleine und mittelständische Unter-

## Unternehmer verdrängen ihre Nachfolgeregelung

nehmen, wobei die Untergrenze des Umsatzes bei einer Million Euro liegt. Dass dies eine wichtige Zielgruppe ist, belegen die Zahlen. Denn 2500 Arbeitsplätze gehen jedes Jahr in der vom Mittelstand geprägten Region Trier dadurch verloren, dass Firmenchefs keinen Nachfolger finden und ihren Betrieb schließen müssen. „Die meisten Unternehmer verdrängen die Notwendigkeit, ihre Nachfolge zu regeln – bis der Verkauf die einzige Lösung ist“, weiß Rahlmeyer. Der Vermittler, der sich selbst als Beichtvater sieht, kennt die Probleme der verkaufenden Unternehmer und der kaufenden Existenz-

gründer: „Der eine gibt seine Lebensaufgabe ab, der andere baut seine eigene darauf auf.“ Es sei schwierig, an gute Firmen zu kommen. „Ist der Betrieb überlebensfähig? Passt er zum Käufer? Diese Fragen beantworte ich in einer Analyse und Bilanzbewertung“, sagt Rahlmeyer.

Die geeignete Firma haben Ralf Donell und Alois Spieles mit seiner Hilfe in Zemmer gefunden, wo ein Blech bearbeitender Betrieb zur Übernahme anstand. Der frühere Inhaber hatte den Privatvermittler beauftragt, eine Unternehmensübergabe zu durchleuchten. Mit Erfolg: Seit 16. März 2002 sind Donell und Spieles nun selbst Unternehmer, Chefs der „S & D Blechtechnologie“.

Mit dem Kauf der Blechverarbeitung haben beide die Kunden des Vorgängers übernommen, die Zahl der Mitarbeiter haben sie sogar von sieben auf 18 erhöht. Schwerpunkt des Unternehmens ist die Herstellung von Laser-, Stanz- und Kantteilen für überregionale Kunden und Auftraggeber im angrenzenden Ausland. So hat die „S & D“ in den ersten neun Monaten einen Umsatz von 650.000 Euro erwirtschaftet.

„Rückblickend waren die Probleme mit der Unternehmensfinanzierung die größten: Da waren einige Hürden zu meistern. Wir fühlten uns teilweise schon ins kalte Wasser geworfen.“

Als Ralf Donell und Alois Spieles den Weg in die Existenzgründung wagten, gab man ihnen

mit auf den Weg, dass eine gemeinsame Partnerschaft doch eine große Gefahr in sich berge. Inzwischen sind beide froh, den Weg zu zweit eingeschlagen zu haben. „Das ist zwar eine höhere Belastung für das Unternehmen, die Finanzierung und Organisation gestaltet sich allerdings besser“, sind sich beide sicher. Man müsse sich aber der Gefahr bewusst sein, um ihr begegnen zu können. ■

*Sabine Schwadorf ist Wirtschaftsredakteurin bei der Tageszeitung „Trierischer Volksfreund“, bei der dieser Beitrag, den wir mit freundlicher Genehmigung der Zeitung nachdrucken, vor einiger Zeit erschienen ist (s.schwadorf@volksfreund.de).*

# „Das System unterstützt unsere Arbeit ideal“

von Christoph Beck

Sie waren zwar mehrere Jahre lang im selben Betrieb beschäftigt. Der Wunsch nach beruflicher Selbstständigkeit erwuchs bei Alois Spieles (damals Betriebsleiter) und Ralf Donell (technischer Projektleiter) jedoch zunächst völlig unabhängig voneinander aus einer persönlichen Unzufriedenheit mit ihrer beruflichen Entwicklung.

Ihr damaliger Arbeitgeber, bei dem sie bereits das HelfRecht-Managementsystem kennen lernten, ermöglichte ihnen nacheinander die Teilnahme an den HelfRecht-Planungstagen in Bad Alexandersbad. Dort wurde sich Ralf Donell im Frühjahr 1999 darüber klar, „dass die Selbstständigkeit durchaus eine Alternative zu meiner bis dahin angedachten Lebensplanung sein kann“. In der Zeit danach nahm das neue Lebensziel in einer ausführlichen Zielplanung Schritt für Schritt konkrete Gestalt an. Die erste Idee einer Existenzgründung fiel jedoch ins Wasser, da der vorgesehene Partner absprang.

## Drang zur Selbstständigkeit

Ähnlich bei Alois Spieles: Auch er spürte den Drang zur Selbstständigkeit. Der nach seinen Planungstagen angedachte Einstieg als Teilhaber bei seinem Arbeitgeber ließ sich jedoch nicht realisieren. Für Alois Spieles ergaben sich

*Durch die Übernahme eines bestehenden Betriebes sind Alois Spieles und Ralf Donell zu Unternehmern geworden (siehe Bericht auf Seiten 10/11). Entscheidenden Anteil daran hatten die HelfRecht-Planungstage – als Auslöser der Existenzgründung wie als Hilfestellung bei der Realisierung.*

zwei Alternativen: ein neues Unternehmen gründen oder ein bestehendes kaufen. Mit diesen Planungen ging er daran, gezielt Informationen zu sammeln und Gespräche zu führen. Und als er in der regionalen Tageszeitung „Trierischer Volksfreund“ einen Bericht über das Berater-Netzwerk Concess las, das Unternehmensübergaben vermittelt, wurde er hellhörig. Er führte erste Gespräche mit dem Berater Hans-Jürgen Rahlmeyer über fachliche und finanzielle Aspekte.

Als sich Ralf Donell und Alois Spieles zufällig bei einem Existenzgründungsseminar trafen, entdeckten sie die Übereinstimmung in ihrer Lebenszielplanung. Die beiden überlegten, ob sich ihre Ziele nicht in einer Partnerschaft besser erreichen ließen. Gemeinsam setzten sie die Verhandlungen mit dem Vermittler fort, besichtigten verschiedene zum Verkauf stehende Firmen, sammelten Informationen, führten weitere Gespräche ... und gingen daran, ihre Selbstständigkeit ganz konkret zu planen.

Dabei half ihnen vor allem, was sie bei den Planungstagen gelernt hatten – systematisch einen Schritt nach dem anderen zu tun: „In die Vergangenheit gehen, in die Zukunft denken, Klarheit über die persönlichen Ziele gewinnen, konkretisieren, was im Kopf gärt, festlegen, was bis wann von wem zu tun ist.“ Mit diesem Wis-

sen um eine systematische Vorgehensweise, mit viel Enthusiasmus sowie mit einem Businessplan von McKinsey als Vorlage für die eigenen Planungen gingen die beiden ans Werk. „Wir haben uns die Arbeit aufgeteilt“, erzählt Alois Spieles. „Jeder hatte bestimmte Schwerpunkte zu bearbeiten. Alle paar Tage haben wir uns dann zusammengesetzt, haben unsere Pläne aktualisiert, konkretisiert und abgestimmt.“

## HelfRecht-Netzwerk

Wertvolle Tipps und Informationen bekamen sie von Vermittler Hans-Jürgen Rahlmeyer sowie vom Trierer Existenzgründungsberater Kurt Erang. Zufall oder nicht: Beide Berater, so stellte sich heraus, sind ebenfalls überzeugte Anwender des HelfRecht-Systems. „Damit schloss sich für mich in gewisser Weise ein Kreis, der mit meinem Besuch in Bad Alexandersbad begonnen hatte“, so Ralf Donell.

Die beiden waren jedenfalls vorbereitet, kurzfristig zuschlagen zu können, wenn das richtige Angebot kommen sollte. „Unser Businessplan lag fertig in der Schublade. Wir hatten konkret festgeschrieben, was wir machen wollten. Und wir hatten alle Zahlen so aufbereitet, dass wir sofort ins Gespräch mit der Bank gehen konnten.“

Dann ging auf einmal alles rasend schnell: „Im Januar 2002 meldete sich noch einmal der Besitzer des ersten Betriebes, den wir uns angeschaut hatten, und schlug uns ein erneutes Gespräch vor“, erinnert sich Alois Spieles. Diese Firma hatte es den beiden Existenzgründern von Anfang an angetan: „Branche, Zahlen, Technologie, Lage – alle Eckwerte haben einfach gestimmt!“ So kam es am 14. Februar zu einer weiteren Verhandlung – und bereits Ende Februar kündigten Alois Spieles und Ralf Donell bei ihrem bisherigen Arbeitgeber. Nur vier Wochen später, am 1. April 2002, waren sie Besitzer des Betriebes und damit endlich selbstständige Unternehmer.

Die beiden sind sich einig: „Ohne eine absolut gut vorbereitete Planung wäre das in der Kürze der Zeit nicht möglich gewesen. Das



Foto: Christoph Beck

funktionierte nur, weil unsere Gedanken schon lange geflossen und sorgfältig strukturiert waren und weil wir somit den Banken einen fertigen Businessplan in die Hand drücken konnten.“ In den Gesprächen mit der Bank überzeugten die beiden denn auch durch ihre gründliche Vorbereitung: Die Finanzierung war rasch gesichert.

Und dennoch: Selbst mit guter Vorarbeit und passenden Rahmenbedingungen bleibt eine Firmenübernahme ein Abenteuer, meint Ralf Donell: „Wenn du mit einem Betrieb auch dessen Kunden übernimmst, ist das noch lange keine Erfolgsgarantie. Die Kunden sind nämlich zunächst mal sehr reserviert und vorsichtig gegenüber dem neuen Chef. So fängst du eigentlich trotzdem bei Null an und musst dir das Vertrauen der Kunden wieder neu erarbeiten. Wir haben jedenfalls erst mal die Panik bekommen, als wir die ersten Umsatzzahlen sahen.“

Die Angst erwies sich als unbegründet. Vor allem, weil die beiden Jungunternehmer schnell ihre eigene Kundenstruktur fanden: Nach drei Monaten machten sie noch 70 Prozent ihres Geschäftes mit Altkunden, nach einem Jahr 70 Prozent mit Neukunden. Das – nach genauer

*Gut vorbereitet in die Selbstständigkeit:*

*Ralf Donell (links) und Alois Spieles*

*mit einer Aschenschublade aus ihrer Produktion.*

**Das Unternehmen:  
S&D Blechtechnologie  
GmbH&Co.KG**

**Gründung:** 16.3.2002, davor SRG Blechbearbeitung GmbH

**Geschäftsführer:** Alois Spieles (42) und Ralf Donell (35)

**Sitz:** Zemmer (20 km nördlich von Trier/Rheinland-Pfalz)

**Tätigkeit:** Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Einzel- und Serienteilen sowie Baugruppen von Blech-/Metallerzeugnissen

**Mitarbeiter:** 24

Analyse von Markt und Mitbewerbern erarbeitete – Konzept, den eigenen Wirkungsbereich über die eigene Region hinaus zu erweitern, ging auf. Es kamen sogar weit mehr Kunden und Aufträge, als gedacht. „Die Entwicklung“, resümiert Alois Spieles, „ging fast schon zu schnell und brachte uns mehr als einmal in arge Personalnöte.“ Mit neuen Mitarbeitern bekamen die beiden dies in den Griff – mit sieben hatten sie begonnen, inzwischen ist mit 24 eine gewisse Grenze erreicht: „Viel mehr lassen unsere Räumlichkeiten selbst bei einem Zweischichtbetrieb nicht zu.“

Alois Spieles und Ralf Donell scheinen also mit ihrer Kundenstrategie richtig zu liegen:

**„Das Wichtigste ist der persönliche Kontakt“**

„Das Wichtigste ist der persönliche Kontakt. Gerade bei kleinen Betrieben wie etwa einer Schlosserei ist die Direktansprache des Chefs ungleich wirkungsvoller und erfolgreicher als der indirekte Weg über Anzeige, Mailing oder Messe. Nur vor Ort können wir außerdem beurteilen, was der Kunde wirklich braucht, wie wir ihn unterstützen können, wie wir ihn optimal beraten. Und dann geht es darum, die Wünsche des Kunden zu erfüllen und ihn so zu überzeugen: Er erwartet eine professionelle Beratung, einen kompetenten, maßgeschneider-

ten Lösungsvorschlag und ein möglichst kurzfristiges Angebot. Wenn du das erfüllst, wenn du dann noch termingerecht und qualitätsbewusst lieferst und wenn du vor allem einhältst, was du versprochen hast, dann wird dieser Kunde wiederkommen und dich auch gerne weiterempfehlen.“

Gründer müssen einen enormen persönlichen Einsatz bringen, sind sich die beiden Jungunternehmer einig. Der starke Kundenzulauf und die sehr arbeitsintensive Kundenorientierung haben für sie zudem einen gravierenden Nachteil:

Sie kommen weniger zum Planen und zum strategischen Vorgehen, als sie es gerne möchten: „Wir sind zwar hundertprozentig vom HelfRecht-System über-

zeugt und versuchen, es anzuwenden, wo immer es geht. Aber das Tagesgeschäft macht uns dabei manchmal einen Strich durch die Rechnung. Gerade weil wir flexibel sein wollen, müssen wir immer mal wieder unsere Planungen umschmeißen, müssen kurzfristige Kundenwünsche erfüllen, Mitarbeiterfragen beantworten, betriebliche Probleme klären, dort löschen, wo es gerade brennt.“

Nichtsdestoweniger haben Alois Spieles und Ralf Donell bereits zahlreiche Elemente des HelfRecht-Systems in ihrem Betrieb umgesetzt und die Mitarbeiter darin mit eingebunden. „Es unterstützt uns bei unserer Arbeit ideal“, sagen sie. Und „wann immer es der Aufwand rechtfertigt und die Zeit zulässt“, gehen sie Probleme und Projekte systematisch mit Zielfindungen und Wieplanskizzen an. „Damit habe ich bereits einen großen Teil meiner persönlichen Lebensplanung umgesetzt“, meint Ralf Donell. „Und auch meinen weiteren privaten und beruflichen Lebensweg werde ich mit dem Know-how und den Werkzeugen, die mir HelfRecht bei den Planungstagen mit auf den Weg gegeben hat, erfolgreich gestalten.“ ■

*Arbeitsplätze fast vervierfacht:*

*Mit sieben Mitarbeitern haben die beiden Jungunternehmer begonnen – inzwischen sind es schon 24.*



Christoph Beck ist Leiter der Unternehmenskommunikation bei HelfRecht und Chefredakteur von „methodik“ (c.beck@helfrecht.de).