

# BAUUBLATT

März | April 2021 48. Jahrgang Nr. 415

MENSCHEN, MÄRKTE, MASCHINEN, METHODEN, MATERIAL

## Nachfolger gesucht

Der Verkauf eines Bauunternehmens will gut geplant werden – ein Beitrag von Ingo Claus

**OSNABRÜCK.** Die Corona-Pandemie dominiert das Tagesgeschäft. Viele Unternehmer stehen daher vor nie gekannten Herausforderungen. Die Bauwirtschaft ist trotz der schwierigen Rahmenbedingungen bisher relativ gut durch die Krise gekommen. Bauunternehmen und Handwerker profitieren noch vom aktuellen Bauboom. Trotzdem sollten sie die Nachfolge für das eigene Unternehmen planen. Denn die Baubranche gilt als eine der ältesten Branchen der Republik. Die KERN-Studie zur Unternehmensnachfolge ermittelte die Zahlen 2020 auf Basis der Untersuchung von mehr als 580 000 Unternehmen in ganz Deutschland. Das Ergebnis ist alarmierend: Heute gibt es insgesamt rund 15 000 mittelständische Bauunternehmen mit einem Umsatz zwischen 2,5 und 50 Millionen Euro. Jeder zweite Firmenchef ist bereits über 55 Jahre alt. Bis 2025 erhöht sich diese Zahl laut der Studie auf 70 Prozent. Das heißt im Klartext: Bundesweit stehen dann mehr als 10 000 Bauunternehmen vor der Frage des Generationswechsels. Die wenigsten davon finden in der Familie statt, sodass infolgedessen die Zahl der zum Verkauf stehenden Bauunternehmen wahrscheinlich deutlich steigt.

Welche Bauunternehmen sind für Käufer besonders interessant? Attraktive Baufirmen verfügen über ein besonderes Alleinstellungsmerkmal. Investoren suchen Spezial-Know-how für Nischenmärkte oder Firmen in der Nähe attraktiver Ballungs- beziehungsweise Wirtschaftszentren. Viele Unternehmen wollen sich im Bereich der Digitalisierung der Bauplanung oder im Bereich neuer industrieller Prozesstechniken verstärken. Interessant sind auch Technologien, die Abläufe verschlanken, beschleunigen und kostengünstiger machen.

Viele Betriebe verfügen über gut gefüllte Auftragsbücher. Doch gutes Personal ist in der Baubranche gegenwärtig rar. Auch im Ausland finden sich weniger Arbeitskräfte für den deutschen Markt. Und hier machen sich die Reisebeschränkungen zur Eindämmung der Corona-Pandemie zusätzlich negativ bemerkbar. Ein Unternehmenskauf bietet daher die Möglichkeit, dem Fachkräftemangel etwas entgegenzusetzen und eingespielte Teams zu übernehmen. Deshalb sollten Firmenchefs alles daransetzen, den Mitarbeiterstamm vor einem Verkauf gezielt zu verjüngen.

### Wer kauft ein Bauunternehmen?

1. Baukonzerne: Große Baukonzerne sind als strategische Investoren konstant

auf der Suche nach Zukäufen und neuen Standorten. Für diese kommen oftmals nur mittelgroße Firmen ab einem Umsatz von fünf oder zehn Millionen Euro in Betracht.

2. Mittelständische Bauunternehmen: Gerade beim Verkauf eines kleineren Bauunternehmens lohnt es sich, die vielen etablierten Mittelständler anzusprechen. Über Zukäufe erschließen diese Firmen vergleichsweise einfach neue Regionen oder erweitern ihre Produktpalette. Ein Auftrag in einer neuen Region kann zum Beispiel der Auslöser sein.

3. Finanzinvestoren: Private-Equity-Investoren oder Family Offices halten häufig Anteile an Bauunternehmen, die sie im Rahmen einer Buy-and-Build-Strategie schrittweise um kleinere Unternehmen ergänzen. Somit erlebt die Baubranche ebenfalls die aus dem Handwerk und anderen Branchen bekannte Konsolidierung kleinerer und mittlerer Unternehmen.

4. Management-Buy-ins (MBIs): Gerade Bauunternehmen mit einer Umsatzgröße zwischen zwei und fünf Millionen Euro sind für branchenerfahrene MBIs interessant. Denn viele dieser MBIs finanzieren mit ihrem Eigenkapital solche Unternehmensnachfolgen oft erfolgreich.

### Wie entwickeln sich die Preise?

Noch sind die Zeiten für den Verkauf eines Bauunternehmens gut. Gerade die mittelgroßen Unternehmen erzielen im langjährigen Vergleich gute Preise. Die Baubranche ist allerdings stärker von der Konjunktur beeinflusst als andere Branchen. Konjunkturrückgänge, steigende Bauzinsen oder auch nur ein Rückgang des Auftragseingangs verschlechtern die Verkaufsaussichten. Gleichzeitig reduzieren sich oftmals auch die Firmenbewertungen.

### Was erschwert den Verkauf?

Mangelnde Ertragsstärke und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells: Wesentlich für den erfolgreichen Verkauf einer Baufirma sind nachhaltig erwirtschaftete Gewinne und ein zukunftsfähiges Geschäftskonzept mit klaren Alleinstellungsmerkmalen.

Fehlende zweite Führungsebene: Branchenbeobachter erwarten gerade für kleinere und mittlere Baufirmen eine weitere Konsolidierung. Für Familienunternehmen mit Umsätzen im einstelligen Millionenbereich gilt es oft, eine weitere Herausforderung zu bewältigen. Die Strukturen dieser Unternehmen sind vielfach auf den Inhaber zugeschnitten. Vielen dieser

Unternehmen fehlt schlicht eine zweite Führungsebene, die das Unternehmen ohne den Chef in Gang hält. Der Aufbau einer zweiten Führungsebene oder die Einstellung eines familienfremden Geschäftsführers ist existenziell.

Hoher Altersdurchschnitt von Mitarbeitern und Maschinen: Abhängigkeiten zu wenigen Großkunden, ein überalterter Maschinenpark oder ein höherer Altersdurchschnitt der Belegschaft erschwert den Verkauf eines Bauunternehmens zusätzlich.

Geografische Lage beeinflusst Investitionen: Gerade beim Verkauf eines Bauunternehmens oder Handwerksbetriebs stellen wir fest, dass die geografische Lage für Übernehmer eine große Rolle spielt. Größere Investoren suchen oft nach verkehrsgünstig gelegenen Standorten. Idealerweise liegen diese in der Nähe von Ballungsräumen und ermöglichen Projekte in bis zu hundert Kilometern Entfernung. Ungünstige Rand-, Grenz- und Inselagen wirken sich schnell auf den Projekterfolg oder den erzielbaren Kaufpreis aus. Oftmals kommen hier MBIs zum Zug, die eine besondere persönliche Beziehung zu der Region haben.

Ungenügend vorbereiteter Transaktionsprozess: Eine gute Vorbereitung

des Übergabeprozesses zahlt sich für den Verkäufer immer aus. Denn Kaufinteressenten erwarten vor einem Erstgespräch aussagekräftige Unterlagen, die das Geschäftsmodell und ein belastbares und vor allem bereinigtes Zahlenwerk darstellen.

Gerade im Handwerk und Bauwesen gibt es gegenwärtig eine ungenügende Fokussierung seitens der Käuferseite. Dies hat ebenfalls viel mit der aktuell gut laufenden Baukonjunktur zu tun, da aufgrund der vielen operativen Erfordernisse strategische Wachstumsprojekte schnell aus dem Fokus mittelständischer Unternehmer geraten. An dieser Stelle ist sowohl auf Verkäufer- als auch Käuferseite Geduld und ein transaktionserfahrener Begleiter gefragt, der die Fäden des Projektes zusammenhält.

*Der Autor des Beitrags, Ingo Claus, begleitet seit 2002 Unternehmerfamilien bei der Unternehmensnachfolge, dem Unternehmensverkauf oder -kauf. Er ist Partner von KERN Unternehmensnachfolge und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Osnabrück. Die 2004 in Bremen gegründete Beratungsgesellschaft ist in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten und betreut Familienunternehmen in Fragen der Unternehmensnachfolge und des Generationswechsels.*