



Existenzgründung: Erfolgreich vom Angestellten zum Inhaber

Hohe Fachkompetenz und außergewöhnliches Engagement sind immer unverzichtbare Grundvoraussetzungen beim Schritt in die Selbstständigkeit. Die Motive, warum dieser Weg eingeschlagen wird, sind hingegen sehr vielschichtig. Wenn Angestellte überlegen, den Platz des bisherigen Inhabers einzunehmen, steht dahinter meistens der Wunsch, den bestehenden Betrieb, die Arbeitsplätze und die guten Kundenbeziehungen zu erhalten.

So auch im Fall eines seit knapp 30 Jahren am Markt etablierten Autohauses. Ein fundiertes Gründungskonzept einschließlich einer Rentabilitätsrechnung durch die Unternehmensberater überzeugte die kredit gewährenden Banken und unterstützte die Existenzgründer beim Start in eine solide geplante Zukunft.

Der Auslöser

Seit der Gründung befand sich das Autohaus in gepachteten Räumen. Nach umfangreichen Renovierungsmaßnahmen, strebt der Eigentümer der Immobilie eine Vertragsverlängerung über zehn Jahre an. Die bisherigen Gesellschafter des Autohauses möchten sich darauf nicht festlegen, was zur Kündigung des Pachtverhältnisses führt. Drei langjährige Mitarbeiter erwägen, ob sie gemeinsam zu gleichen Teilen den Betrieb übernehmen.

Die Existenzgründer

Das fachliche Know-how ist vorhanden. Die bislang für die Bereiche „Buchhaltung und Verkauf“ zuständige Mitarbeiterin hat zusätzlich eine vom Verband des deutschen KFZ-Gewerbes anerkannte Fortbildung zur „Zertifizierten Autoverkäuferin“ absolviert. Der KFZ-Meister und der Servicemechaniker führen seit Langem eigenverantwortlich das Werkstattgeschäft und haben regelmäßig an den vom Hersteller vorgeschriebenen Schulungen teilgenommen. „Um uns für die Gründung zu entscheiden, brauchten wir die Sicherheit, dass sich das Ganze rechnet und wir es finanziell stemmen können. Schließlich hängen daran drei Existenzen“, begründeten sie das Hinzuziehen der externen Berater.

Die Vorgehensweise

Entscheidend für die Existenzgründer als auch die kreditgebenden Finanzinstitute war die Frage: Reicht der zukünftig zu erwartende Cashflow aus, um Zinsen, Tilgung und Lebensunterhalt zu bestreiten? Um dies zu ermitteln, stellten die Berater alle relevanten betriebswirtschaftlichen Positionen zusammen und berechneten sie zu realistischen Werten. Dazu gehörte auch die korrekte Bewertung der Aktiva, da mit der Übernahme der Erwerb sämtlicher Betriebsmittel verbunden war (Asset Deal). Hierin liegt immer ein hohes Konfliktpotential. Für den Übergeber ist der Verkaufserlös in aller Regel ein gewichtiger Beitrag zur Altersversorgung, weswegen er dazu neigt, das Betriebsvermögen zu hoch anzusetzen. Setzt er sich damit durch, führt das bei den Übernehmern zu steigendem Kapitalbedarf und höheren Finanzierungskosten. Verschärfend kann sich die bis dahin bestehende Hierarchie zwischen Chef und Angestellten auswirken. Eine neutrale Vermittlung durch externe Berater ermöglicht eine Verhandlung auf „Augenhöhe“.

Das Konzept

Die betriebswirtschaftliche Bewertung war die Grundlage für die mittelfristige Geschäftsplanung, die vorrangig darauf abzielte, die Produktivität zu steigern und langfristig auf gutem Niveau zu halten. Dafür wurde gemeinsam ein Konzept mit erfolgversprechenden Maßnahmen erstellt: die Konzentration des Angebots auf das Kerngeschäft, gezielte Marketingaktionen für unterschiedliche Zielgruppen im Neuwagenverkauf, eine verbesserte Präsentation des Zubehörsortiments im Verkaufsraum. Außerdem sollten die internen Abläufe gestrafft und das Controlling – beispielsweise durch einen Vergleich der gearbeiteten Werkstattstunden mit den Kunden in Rechnung gestellten Stunden – verbessert werden. Die unter diesen Annahmen errechneten Plandaten zeigten, wie hoch der Finanzierungsbedarf bei der Gründung und in den ersten Jahren sein würde.

Die Überzeugungsarbeit

Trotz der schwierigen konjunkturellen Lage in der KFZ-Branche während der Gründungsphase, erschien den Beratern das Konzept als aussichtsreich. Das ermutigte die Gründer. Jetzt galt es, die anderen Beteiligten zu überzeugen. Für einen Agenturvertrag, musste das Konzept die strengen Risikomanagement-Anforderungen der Händlerorganisation erfüllen. Diese Hürde wurde problemlos genommen. Wie wichtig professionelle Hilfe ist, zeigte sich in den Gesprächen mit den Finanzinstituten. Die Hausbank brachte den Gründern aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit noch einen Vertrauensbonus entgegen. Das war bei dem Vertreter der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) nicht der Fall. Hier zählte allein die fachlich korrekte Darstellung der Fakten in der den Banken bekannten Form. Diese detailgenaue Aufschlüsselung der betriebswirtschaftlichen Daten in einer transparenten Übersicht erarbeiteten die Berater. Von Existenzgründern ist das kaum zu leisten.

Die Selbstständigkeit

Die Einschätzung der Berater hat sich im Rückblick als richtig erwiesen. Das Autohaus ist gut am Markt aufgestellt und fährt Gewinne ein. Aus den ehemaligen Angestellten sind erfolgreiche Inhaber geworden.

Ihr Ansprechpartner:



Katja Rhotert
rhotert CONTROLLING UND BERATUNG