



Gekauft. Und dann?

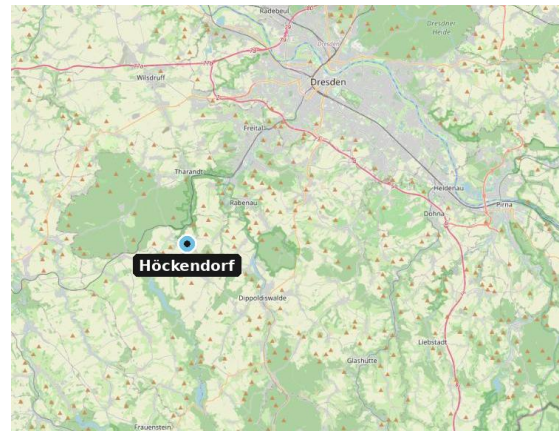
Eine Firmenübernahme aus der Praxis

Matthias Menzer

Geschäftsführer Subtiel Kontor GmbH

Branchentage des Ofen- und Luftheizungsbauer-Handwerks · Dresden, 11. September 2026

Subtiel Kontor in 90 Sekunden



Karte: © OpenStreetMap-Mitwirkende

2015

gegründet

4 → 11

Mitarbeiter: bei
Übernahme → heute

600

aktive Kunden im DACH-
Raum

Kerngeschäft: Lüftungsbauteile rund um den Ofen

Flachkanäle, Kalt- und Warmluftgitter,
Aluflexschläuche, Revisionstüren, Kaminbauplatten.
Ofenrohre sind Zubrot.

Kunden: Ofenbauer, Dachdecker, Schornsteinbauer ·
Großhandel über Kueblböck · Standort Höckendorf

18 Monate bis zur Unterschrift



18

Monate vom ersten Gespräch bis zur Unterschrift

Laut LOI sollte der Abschluss bis 31. Januar 2025 stehen – unterschrieben wurde am 4. September. Und das mit Berater, verkaufswilligem Inhaber und einer Firma, die wir als Lieferant schon kannten.

Lektion 1: Der Preis

40 %

Abstand zwischen der Vorstellung des Verkäufers und unserem Angebot – beim ersten Austausch von Zahlen, noch vor dem LOI.

1

Der Reflex: Verkäuferdarlehen

Als Ersatz für die Bank: vom Tisch. Die Lücke wird damit zugeschoben, nicht geschlossen. (Ein kleiner Rest wurde später als Vertragsbaustein gestundet.)

2

Der Schlüssel: neutrale Unternehmensbewertung

Nicht unsere Zahl, nicht seine Zahl – eine Zahl, die ein Dritter nach einem erklärbaren Verfahren ermittelt.

3

Das Ergebnis: ein realistischer Preis

Für den Verkäufer immer noch gut, für die Firma tragbar, für die Bank finanzierbar.

Vierzig Prozent Abstand löst man nicht mit Verhandeln. Sondern mit einer Zahl, der beide trauen.

Lektion 2: Die Bank

Finanzierung über die Sparkasse, abgesichert durch die Bürgschaftsbank Sachsen. Vier Dinge wollte die Bank sehen:



Unternehmensbewertung

Dieselbe Zahl, die den Preis gelöst hat, trägt auch die Finanzierung.



Fortführungskonzept

Drei-Jahres-Plan mit Kennzahlen: Umsatz, Kosten, Ertrag, Jahr für Jahr.



Finanzierungsbedarf

Kaufpreis, Nebenkosten, Betriebsmittel – die ganze Summe, nicht nur der Preis.



Verwendung

Wofür konkret? Kaufpreis, Investitionen, Puffer für das erste Jahr.

Der Businessplan war am Ende kein Papier für die Sparkasse. Er war mein Fahrplan.

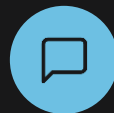
Lektion 3: Der Buhmann

Was ein Berater in so einem Prozess wirklich macht:



Das Netzwerk

- Bankkontakt hergestellt, Projekt dort selbst gepitcht
- Notar und Anwälte für den Kaufvertrag
- Wirtschaftsberater für die Unternehmensbewertung
- Finanzierungskonzept und Bürgschaftsbank
- Businessplan mit 3-Jahres-Planung und KPIs



Der Buhmann

Verkäufer und Käufer müssen nach der Übernahme noch monatelang zusammenarbeiten. Die Sätze, die das gefährden – „Ihre Zahlen tragen nicht“ – muss jemand anderes sagen.

Die Verhandlungen waren zum Ende hin hart. Die Beziehung hat es überstanden.

Einer muss das Unangenehme aussprechen – damit die beiden am Tisch es nicht müssen.

Lektion 4: Die Übergabe

3 Monate

waren der Altinhaber und seine Frau nach der Unterschrift persönlich vor Ort – danach telefonisch erreichbar. Es hat gereicht, weil beide es wollten.

0

Kunden oder Lieferanten haben die Übernahme genutzt, um Konditionen nachzuverhandeln oder abzuspringen.

Erleichterung

war die häufigste Reaktion. Wie es weitergeht, war für Kunden und Lieferanten längst eine offene Frage.

Als der Knoten gelöst war, lief die Übergabe besser, als ich es je erwartet hätte.

Subtiel heute – ein Jahr später

Der Investitionsstau der letzten Jahre ist aufgelöst:



Neuer Standort

Höckendorf – Team von 4 auf 11 gewachsen



Neuer Onlineshop

subtiel-shop.de



Neue Warenwirtschaft

durchgängig vom Auftrag bis zum Versand



Neue Lagertechnik

schneller kommissionieren, sicherer verpacken



Breiteres Sortiment

mehr Lüftungsbauteile, mehr Auswahl



Neue Preisliste

Brutto mit Rabatt statt Netto – auch für Ihren Endkunden vorzeigbar

Wir haben den Investitionsstau aufgelöst. Was über Jahre liegen bleibt, holt man im ersten Jahr nach.

Was ein Käufer sehen will

1

Finanzen transparent

Saubere Abschlüsse, privat und betrieblich getrennt. Jede Unklarheit wird als Risiko eingepreist – und vom Preis abgezogen.

2

Kunden- und Lieferantendaten dokumentiert

Wer bestellt was, zu welchen Konditionen, seit wann. Was nur im Kopf des Inhabers steckt, kann der Käufer nicht mitnehmen.

3

Persönliche Übergabegespräche

Der Alteigentümer stellt den Nachfolger bei den wichtigsten Kunden und Lieferanten vor – am Tisch, nicht per Brief.

4

Die Firma läuft ohne Sie

Wenn jede Entscheidung über Ihren Schreibtisch geht, ist der Betrieb ohne Sie nichts wert. Anfangen abzugeben – heute.

Ein Käufer kauft keine Firma. Er kauft die Sicherheit, dass sie ohne Sie weiterläuft.

„Ein Betrieb, der aufhört, weil niemand ihn übernimmt, ist der teuerste Fall von allen.“

Sie wollen abgeben oder übernehmen? Reden Sie früh darüber – mit Herrn Ehnert, mit Ihrer Bank oder gleich in der Kaffeepause mit mir.



Matthias Menzer

Geschäftsführer Subtiel Kontor GmbH

subtiel-shop.de · info@subtiel.com · +49 35953 29 93 30

Obercunnersdorfer Str. 4 · 01774 Klingenberg (Höckendorf)