

Strategien für den Firmenverkauf

Trotz Wirtschaftskrise lässt sich eine Firma zu einem angemessenen Preis veräußern – vorausgesetzt, die folgenden Stolperfallen werden vermieden.

Werkzeugbau mit Schwerpunkt metallverarbeitende Betriebe, Markenautohandel samt Servicebetrieb, Natursteinbearbeitungsbetrieb für Innen- und Außenbereich, Zimmerei und Dachdeckerbetrieb mit Schwerpunkt Holzhausbau – die Targas-Liste der zum Verkauf anstehenden Unternehmen ist lang, zum Jahreswechsel gab es mehr als 400 Offerten. Die meisten stammen von Unternehmern, die sich im Rahmen ihrer Nachfolgelösung für den Verkauf entschieden haben. Die Frankfurter Targas ist eine der führenden Spezialisten für die Vermarktung von KMU in Deutschland. Ihr Angebot: kein Starthonorar, flexible Vertragslaufzeiten, erstmalige Kündigung nach vier Monaten mit einer Frist von sechs Wochen, kalkulierbare Monatspauschale unter anderem für den Brokerservice. Das erfolgsabhängige Schlusshonorar bewegt sich volumenabhängig zwischen 3,7 und zehn Prozent vom Verkaufspreis. Für

Immobilienanteile an der Transaktion verlangen die Frankfurter pauschal 4,5 Prozent. „Mit dieser Honorarstruktur setzen wir ein Zeichen für mehr Transparenz und Kundennutzen“, findet Targas-Chef Herbert Hechler.

Wenn's die Spatzen von den Dächern pfeifen

Wie der Münchner Rechtsanwalt Carl-Ludwig Prinz zu Hohenlohe beobachtet hat, nehmen die meisten Betriebsinhaber mit Verkaufsabsichten externe Hilfe in Anspruch. Denn ein tüchtiger Dienstleister entlastet einen Firmeninhaber von zirka 80 Prozent aller Arbeiten, die bei einem Unternehmensverkauf anfallen. Diese beinhalten auch die Vermeidung von Fehlern, so Michael Klumpp, Geschäftsführer der KP Tech Beratungsgesellschaft in Frankfurt: „Der Unternehmensverkauf ist für ein mittelständisches und meist inhabergeführtes Unternehmen ein herausragendes Ereignis. Da dieser Schritt im Leben meistens nur einmal stattfindet, ist die Gefahr von irreparablen Schäden für das Unternehmen viel zu groß, wenn man sich nicht in die Hände von erfahrenen Spezialisten begibt.“ Mit irreparablen Schäden meint er hauptsächlich die vorzeitige und unkontrollierte Verbreitung der Nachricht über die Firmenverkaufsabsicht.

Dies kann bei Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Geschäftspartnern und Geldgebern zu Unsicherheiten, Zurückhaltungen, Fehlinterpretationen, Entstehung einer Gerüchteküche bis zur Kündigung der Zusammenarbeit führen.

Solch ein ungewollter Flurfunk entsteht beispielsweise, wenn ein Verkaufswilliger aufs Geratewohl bei Branchen- und Wirtschaftsverbänden wegen der Vermittlung von Kaufinteressenten nachfragt, zuordnungsbar Anzeigen in Fachzeitschriften schaltet oder im Internet platziert – und auf Anfragen mit einer übertriebenen Firmendarstellung reagiert. Weitere Fehler sind: Der Verkauf ist nur unzureichend vorbereitet, oder neben unvollständigen Informationen fehlen wichtige und geldwerte Argumente. Die Ziele des Veräußerers sind häufig auch zu ungenau formuliert. Oder die Feststellung des Unternehmenswerts erfolgte nicht nach einer anerkannten Bewertungsmethode. Der Interessentenkreis ist zu klein, weil zu früh bei der Suche nach möglichen Käufern aufgegeben wurde. Der Verkäufer legt sich zu schnell auf einen bestimmten Käufer fest. Der Käufer dominiert die Kaufpreisverhandlungen. Die Überprüfung des Käufers hinsichtlich Bonität, unternehmerischer, fachlicher und sozialer Kompetenz sowie die Hinterfragung

der von ihm verfolgten Ziele erfolgt nur oberflächlich. Oder die Mitarbeiter werden nicht oder nicht umfassend genug in Kenntnis gesetzt.

„Integrität und Diskretion haben bei der Zusammenarbeit mit einem Berater höchste Priorität“, stellt Klumpp klar. Nicht zuletzt deshalb sei stets „eine methodische Vorgehensweise“ angesagt. Diese sollte immer gleich sein, auch wenn jeder Verkauf für sich betrachtet stets mit anderen Perspektiven, Personen und Zielrichtungen gestaltet werden müsse, ergänzt Anwalt Prinz zu Hohenlohe. Zuerst erfolgt die Unternehmensanalyse, welche die Optimierung der Verkaufsfähigkeit zum Ziel hat. Das heißt: Bestehende, unvorteilhafte Betriebsabläufe werden eliminiert,

notwendige und werterhöhende Investitionen getätigt, anstehende Personalentscheidungen getroffen, empfehlenswerte Umfinanzierungen durchgeführt – kurzum: „Die Braut wird geschmückt“, wie Fachleute sagen. Der nächste Schritt ist die Unternehmensbewertung nach einer gängigen Verfahrensweise, die den tatsächlichen Firmenmarktwert ersichtlich macht. Die Regel lautet hier: Nichts schönreden und schon gar nichts schönrechnen, die Wertermittlung muss datenorientiert und umfassend vor sich gehen. Gemeint ist eine Verkäufer-„Due Diligence“, in der alle Anlagen, Aktiva und Passiva sowie interne Verhältnisse – Einkaufs-, Vertriebs-, Kunden- und Mitarbeiterstrukturen –, und das Umfeld des Unternehmens

zu Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, Wettbewerbern und Märkten gesichtet, bewertet und dokumentiert werden. Der TÜV Süd hebt hervor, dass bei einer solchen „Due Diligence“ nicht nur die Gebäude und Grundstücke mit einbezogen werden sollten, sondern zudem deren technische Ausstattung und Infrastruktur, worauf oftmals zu wenig Wert gelegt wird.

Das Ergebnis ist die Grundlage für die Verkaufspreisbildung oder den Verhandlungspreis, denn letztlich sind Angebot und Nachfrage ausschlaggebend. Die professionell durchgeführte Unternehmensbewertung ist für den Käufer und dessen Bank auch bezogen auf die Kaufpreisfinanzierung wichtig.

Tessa Kiefer

„Lieber keinen Unternehmensverkauf auf Rentenbasis“

Kerstin Ott, Projektleiterin bei der Seneca Corporate Finance GmbH in Nürnberg, über Fallstricke bei Unternehmenstransaktionen.



Kerstin Ott

Frau Ott, wie genau wirkt sich die Krise auf Unternehmensverkäufe und -käufe aus?

Allgemein ist ein Rückgang bei Unternehmenstransaktionen seit Anfang 2008 festzustellen. Viele Unternehmer haben die Übergabe an den Nachfolger auf die Zeit nach der Krise verschoben. Operative Probleme drängten sich in den Vordergrund, und sicherlich spielen auch sinkende Kaufpreise in der Überlegung eine Rolle. Im Markt sind allgemeine Abschlüsse von zehn Prozent und mehr festzustellen. Im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus beträgt der Abschlag in 2009 bisher sogar 30 Prozent. Finanzinvestoren sind mit Aufräumarbeiten im eigenen Portfolio beschäftigt, und strategische Käufer halten ihr Geld stärker als erwartet zusammen. Zudem sind die Transaktionsfinanzierungen erheblich schwieriger geworden. Banken möchten mehr Sicherheiten und weisen längere Prüfungsfristen als früher auf. Dennoch bin ich

guter Dinge, dass sich der Markt dieses Jahr deutlich erholt.

Ist Management-Buy-Out eine Lösung?

So etwas wird auch zukünftig eine bedeutende Rolle im Rahmen von Unternehmensnachfolgen spielen. Letztlich ist es immer der Faktor Mensch, der ein Unternehmen erfolgreich macht. Dies wissen auch Beteiligungsgesellschaften. Die Seneca Corporate Finance war einst ein eigenständiger Unternehmensbereich innerhalb des Unternehmens Rödl & Partner und wurde durch uns im Rahmen eines Management-Buy-Out im Jahre 2004 aus dem Unternehmen herausgelöst. Somit kennen wir diese Nachfolge- oder Verkaufslösung ebenso aus eigener Erfahrung.

Wann empfehlen Sie den Unternehmensverkauf auf Rentenbasis?

Einen Unternehmensverkauf auf Rentenbasis empfehlen wir grund-

sätzlich nicht. Die Kaufpreiszahlung an den Alt-Gesellschafter hängt bei einer solchen Konstellation vom Erfolg des Unternehmens und damit von der Managementfähigkeit des Nachfolgers ab. Auch halte ich die Vorgehensweise emotional für den Alt-Gesellschafter für sehr ungeeignet, da kein klarer Schnitt zum Unternehmen erfolgt. Zwar besteht für den Alt-Gesellschafter keine Einbindung in operative Entscheidungsprozesse mehr, jedoch trägt er weiterhin das Unternehmerrisiko in Verbindung mit der Kaufpreiszahlung. Dies ist, auch im Sinne des Unternehmens und der Mitarbeiter, abzulehnen.

Ist die Mitarbeiterbeteiligung eine Lösung?

Nachfolgeregelungen durch Mitarbeiterbeteiligungen sind auch eine Möglichkeit, eine Nachfolgeregelung zu gestalten. Die Voraussetzung für dieses Modell ist jedoch das Vorhandensein einer zweiten Managementebene. Dies ist bei kleineren Unternehmen allerdings selten der Fall. Zudem spricht aus meiner Sicht gegen das Modell, dass auch hier oftmals kein klarer Schnitt erfolgt.

Falls, wie man so oft hört, der Unternehmer einfach nicht loslassen kann: Was raten Sie ihm und seinem Nachfolger?

Ich kann es sehr gut verstehen, dass das Loslassen ein schwieriger und auch langwieriger Prozess ist. Letztlich ist es aber für das Unternehmen wichtig oder gar überlebenswichtig. Ich habe oft erlebt, dass mit einem Führungswechsel frischer Wind in das Unternehmen kommt, der verkrustete Prozesse auflöst und zu zukunftsweisenden Veränderungen führt. Um einen sanften Übergang sicherzustellen, sollte der Alt-Gesellschafter für beispielsweise ein weiteres Jahr dem Nachfolger als Berater zur Seite stehen. Auch ist eine Beiratsposition oftmals sehr sinnvoll. Beide gewinnen auf diese Weise. Der Nachfolger kann auf den umfangreichen Erfahrungsschatz des Alt-Gesellschafters zurückgreifen, und dieser erhält einen sanften Übergang in den wohlverdienten Ruhestand.

Die Fragen stellte Tessa Kiefer