

Unternehmensverkauf: Wertermittlung und Verhandlungstaktik

Bei einem Unternehmensverkauf dreht sich häufig alles um die entscheidende Frage, wie viel das Unternehmen wert ist. Nicht selten klaffen hier Wunsch und Wirklichkeit auseinander. Das Ziel, den eigenen Lebensunterhalt zu optimieren, steht bei Verkäufern meist an erster Stelle, bei Interessenten steht hingegen der möglichst günstige Preis im Vordergrund, um Spielraum für notwendige Investitionen oder strukturelle Änderungen zu behalten. Der richtige „Wert“ kann also nur ein Kompromiss zwischen Käufer und Verkäufer sein.

Unternehmensverkäufe entstehen häufig aus Zwangssituationen heraus: Der vermeintliche Nachfolger aus der Familie hat kein Interesse, der Wettbewerber hat sich anderweitig orientiert, die Mitarbeiter haben nicht die Kompetenzen und das bisherige Management selbst ist plötzlich aus gesundheitlichen Gründen inaktiv. Unternehmer, die in eine solche Verkaufssituation geraten, können nur hoffen, einen passenden Interessenten zu finden. Eine weitere Notsituation ist der Verkauf bei einer Insol-

venz, wo auch nur wenig Verhandlungsspielraum bei der Preisgestaltung besteht.

Vielfältige Fragestellungen

Hilfreich ist es, bei der Planung die Perspektive eines möglichen Käufers einzunehmen und sich mit den folgenden Fragen zu befassen:

- Wie stabil wird sich der Betrieb in den nächsten Jahren entwickeln?
- Kann das Unternehmen unabhängig von den bisherigen Inhabern geführt werden?
- Wie ist die Bilanz gestaltet? Werden realistische Gewinne ausgewiesen oder liegt die Priorität eher auf der Steuerminimierung?

Einer der wichtigsten Aspekte beim Verkauf gerade kleinerer Unternehmen ist die finanzielle Vorsorge für die Zeit nach dem aktiven Unternehmertum. Hier bietet sich die Zusammenarbeit mit der Hausbank an, um den Bedarf und die zur Verfügung stehenden Mittel zu analysieren. Je weniger Einkommensquellen außerhalb des Betriebs existieren, desto größere Lücken muss der Erlös des Unternehmens füllen. Unternehmer, die sich dieser Situation möglichst frühzeitig stellen, erleben später keine bösen Überraschungen.

Bei der Kalkulation der Ausgaben ist es zudem wichtig, großzügig vorzugehen. Schließlich kostet ein Leben nach der Berufstätigkeit häufig mehr, als den ganzen Tag im Betrieb zu verbringen. Außerdem

Bei einem Unternehmensverkauf gehört die sorgfältige Planung genauso dazu wie bei einer Nachfolge innerhalb der Familie. Unternehmer, die dies versäumen, riskieren neben dem Fortbestand des Betriebs auch das eigene Auskommen im Alter.

Tab.: Im Kaufvertrag zu fixierende Punkte

- Zahlungsalternativen;
- Regelungen bei verzögerter Kaufpreiszahlung und beim Rücktritt vom Vertrag;
- Klärung des zeitlichen Ablaufs;
- Regelung der laufenden Aufträge;
- besondere Verpflichtungen des Käufers hinsichtlich Firmenname, Standort und Mitarbeitern;
- Auflistung übergebener Unterlagen und Zusicherung ihrer Ordnungsmäßigkeit;
- Wettbewerbsverbot für den Alt-Inhaber und eventuelle Beratertätigkeit.

laufen bei vielen Betrieben die Kosten für Autos, Mobiltelefon oder auch Versicherungen über das Unternehmen, während diese zukünftig privat zu tragen sind.

Die nächste Fragestellung bezieht sich auf den Unternehmenswert und lautet, mit welchem Ertrag überhaupt gerechnet werden kann. Diese Frage lässt sich ohne den Rat von Experten nur schwer beantworten. Jeder Betrieb muss individuell bewertet werden, und dabei können unterschiedliche Bewertungsmethoden richtig sein. Während bei dem einen Unternehmen die Gewinne ausschlaggebend sind, stehen beim nächsten Unternehmen die Vermögenswerte, die in Maschinen oder im Warenlager gebunden sind, im Vordergrund. Von der jeweiligen Situation hängt daher auch die Wahl der Methode ab, wenngleich das Ertragswertverfahren die gängigste und in der Praxis bewährteste Form darstellt. Niemals fehlen darf eine Kapitaldienstfähigkeitsberechnung, denn diese zeigt, ob Zins und Tilgung für den avisierten Wert bzw. Kaufpreis bei einer angenommenen Finanzierungsstruktur überhaupt aus dem Cashflow des Unternehmens finanzierbar sind.

Verhandlungstaktik

Findet sich ein Kaufinteressent, ist Verhandlungsgeschick gefragt. Fragen nach der Angemessenheit des Preises und der Finanzierbarkeit stehen hier im Vordergrund. Aus diesen Überlegungen ergeben sich wichtige Ansätze für die Verhandlung – und ein wenig Verständnis für die Forderungen der Käuferseite. Üblicherweise wird ein Käufer an die-

ser Stelle auf eine Überprüfung der Zahlen und Fakten bestehen, um das Risiko seines Investments einschätzen zu können (Due Diligence). Spätestens an diesem Punkt bewährt sich eine transparente Unternehmenspolitik. Überprüfbare Daten wie eine Bankauskunft und Referenzen runden das möglichst vollständige Bild des Käufers ab.

Die nach der Einigung auf einen Kaufpreis zu verhandelnden und im Kaufvertrag schriftlich zu fixierenden Punkte enthält die Tabelle (links). Auch bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Kaufvertrags ist Beratung unumgänglich. Besonders Haftungsfragen sollten in ausreichendem Maß berücksichtigt werden.

Wenn alle Formalitäten geregelt sind, ist es wichtig, für die Mitarbeiter und andere Bezugsgruppen Kontinuität zu demonstrieren. Genau wie bei einer Nachfolgeregelung innerhalb der Familie sollte der Unternehmer dem neuen Inhaber persönlich den Einstieg erleichtern – ganz abgesehen von der schriftlichen Mitteilungspflicht nach § 613a BGB, die bei einem Verkauf gegenüber den Mitarbeitern besteht. Wichtige Kunden und Lieferanten reagieren schnell ärgerlich, wenn sie nicht auf dem Laufenden gehalten werden und möglicherweise über die Presse vom Wechsel erfahren.

Prof. Dr. Birgit Felden, Vorstandssprecherin der TMS Unternehmensberatung AG, Köln, und Leiterin des Studiengangs Mittelstand und Unternehmensnachfolge an der HWR Berlin