

Realistisch bleiben

Viele Unternehmer, die einen Nachfolger suchen, überschätzen den Wert ihres Lebenswerks – das erschwert den Generationswechsel.

Wie Seniorchefs ihre Firma übergabereif gestalten. EVA ELISABETH ERNST

Erwartungsmanagement“ nennt es Mark Walther (53), Chef der Beratungsgesellschaft Walther Management GmbH. Um zu berechnen, welcher Verkaufspreis für ein Unternehmen erzielt werden kann, zieht der Berater mehrere wirtschaftswissenschaftlich fundierte Bewertungsverfahren heran. Hinzu kommen Marktinformationen aus der Datenbank seiner Beratungsgesellschaft. Doch mindestens genauso wichtig wie das Zusammentragen von Zahlen, Daten und Fakten ist es mitunter, Unternehmern zu vermitteln, dass ihre Vorstellungen vom Wert ihres beruflichen Lebenswerks nicht ganz der Realität entsprechen.

Bei diesem „Erwartungsmanagement“ diskutieren Unternehmer und Berater gemeinsam die Stärken und Schwächen sowie die Potenziale und Risiken der Firma und nähern sich Schritt für Schritt einer angemessenen Einschätzung. Gemeinsam mit seinem Führungsteam schloss Walther so bereits mehr als 100 Unternehmensverkäufe im Mittelstand erfolgreich ab.

Forderungen liegen zu hoch

„Etwa die Hälfte der Unternehmer, die uns mit dem Verkauf beauftragen, gehen zunächst von einem überhöhten Wert ihrer Unternehmen aus“, berichtet der Berater. Seine Erfahrungen decken sich mit dem DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2017, der auf mehr als 21 000 Kontakten von IHK-Experten mit Seniorunternehmern und möglichen Übernehmern basiert. Er beziffert den Anteil der Seniorchefs, die einen erhöhten Kaufpreis fordern, auf 41 Prozent.

Die „Erhebung und Analyse zur Unternehmensnachfolge in Bayern“ kommt sogar zu einem noch deutlicheren Ergebnis: 75 Prozent der bayerischen Nachfolgeexperten gaben an, dass abweichende Kaufpreisvorstellungen zwischen Übergeber und Übernehmer häufig oder sogar sehr häufig vorkommen (siehe Grafik r.).

„Zu unseren Aufgaben gehört es, Dritten die Potenziale eines Unternehmens plausibel zu machen – mit dem Ziel, in einem Bieterverfahren, in dem mehrere Interessenten Angebote für das Unternehmen abgeben, einen möglichst hohen Kaufpreis zu erzielen“, erklärt Walther. In den meisten Fällen bewege sich dieser Preis innerhalb

des Korridors, der sich bei der Anwendung der verschiedenen Bewertungsverfahren ergebe. Mitunter lassen sich auch Preise am oberen Rand erreichen, so der Berater. „Doch wenn die Vorstellungen des Unternehmers komplett außerhalb dieser Bandbreite liegen, findet sich in der Regel kein Käufer.“

Selbstverständlich hat Walther Verständnis dafür, dass Unternehmer stolz auf ihre Lebensleistung sind. Fingerspitzengefühl ist daher eine wichtige Komponente beim Erwartungsmanagement. „Der Generationswechsel ist eine extrem schwierige Phase im Leben eines Unternehmers“, betont der Berater. Dabei stelle sich immer auch die Frage, ob der Senior innerlich wirklich bereit ist, seine Firma abzugeben. Klare

Vorstellungen zur Gestaltung des dritten Lebensabschnitts erleichtern diese Entscheidung.

Joachim Linke, Leiter des Referats Gründung, Finanzierung, Krisenmanagement bei der IHK für München und Oberbayern, kann ebenfalls gut nachvollziehen, dass ältere Unternehmer mit überhöhten Verkaufspreisen rechnen. Schließlich hätten sie in der Regel ungeheuer viel gearbeitet, auf Freizeit, Urlaub und ein geregelter Familienleben verzichtet und meist auch immer wieder Geld in die Firma investiert. „Doch aus der Sicht eines potenziellen Käufers ist all das kaum relevant: Der interessiert sich vor allem dafür, was er künftig mit dem Unternehmen verdienen kann“, so Linke. Einen weiteren Grund für

Tipps für Übergeber und Nachfolger im Internet

- Die Website der IHK für München und Oberbayern gibt umfassende Informationen, Checklisten und Tipps zur Unternehmensübergabe. Darunter sind zum Beispiel ein Merkblatt, das die gängigen Bewertungsverfahren erklärt, sowie Links zu etablierten Nachfolgebörsen wie [nnext-change](http://nnext-change.de). Zu finden unter: www.muenchen.ihk.de – in der Rubrik „Alles für Unternehmer“ unter Suchbegriff „Nachfolge“
- Die Wissens- und Informationsplattform „Nachfolge in Deutschland“ bietet ein

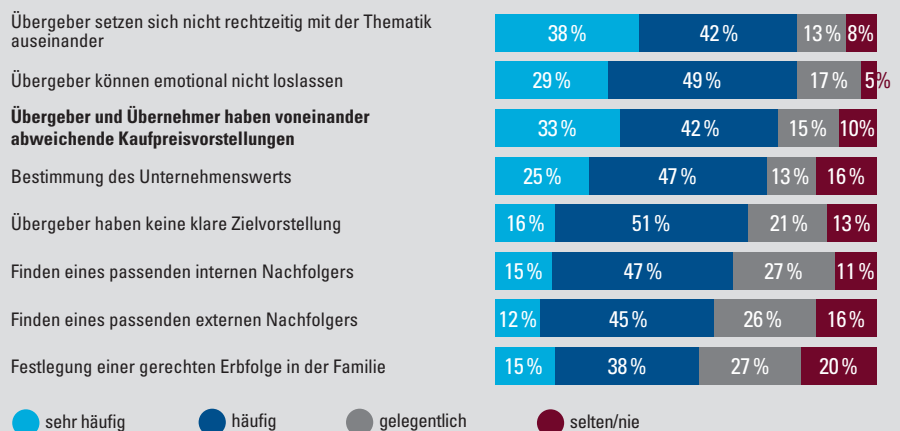
Onlinelexikon, einen Nachfolgefahplan sowie den [nachfolge-o-mat](http://nachfolge-o-mat.de) als interaktives Analysetool für jene, die sich zum ersten Mal mit Unternehmensnachfolge auseinandersetzen:

www.nachfolge-in-deutschland.de

- Die Offensive Unternehmensnachfolge. Bayern offeriert auf ihrer Website ebenfalls Tipps zum Thema und zeigt die breite Palette an Unterstützungsangeboten: www.undernehmensnachfolge-in-bayern.de

Woran liegt es, wenn es bei der Übergabe hakt?

Probleme im Nachfolgeprozess aus Beratersicht



Quelle: Bayerisches Wirtschaftsministerium, Erhebung und Analyse zur Unternehmensnachfolge in Bayern, 2017, Werte gerundet

überhöhte Kaufpreisvorstellungen sieht der IHK-Experte darin, dass viele Unternehmer den Generationswechsel spät in die Wege leiten.

„Rechtzeitig“ ist seiner Erfahrung nach allerspätestens dann, wenn sich das Unternehmen auf dem Zenith seiner Leistungsfähigkeit befindet und hohe Gewinne abwirft. „Wer mit dem Generationswechsel zu lange wartet, riskiert, dass er wichtige Entwicklungen der Märkte und Technologien verpasst und der Wert des Unternehmens schrumpft“, warnt Linke. „Schwierig wird es, wenn ein Unternehmer einst gute Jahre als Berechnungsgrundlage für den Unternehmenswert heranzieht, die Zahlen mittlerweile aber ganz anders aussehen.“

Doch selbst wenn ein Nachfolger bereit wäre, einen stolzen Preis zu bezahlen, kann es sein, dass ihm die Banken die Finanzierung des Kaufpreises verweigern. „Die Kreditentscheider bei den Banken verfügen heute über umfassendes Branchen-Know-how und können gut abschätzen, ob ein Kaufpreis angemessen ist oder nicht“, sagt Linke. „Sie legen großen Wert darauf, dass der Käufer die Rückzahlung des Darlehens im Durchschnitt nach fünf Jahren aus dem Cashflow stemmen kann.“

Die künftig zu erzielenden Gewinne bilden daher die Basis zahlreicher Bewertungsverfahren. Sie können natürlich nur geschätzt werden. „Doch während der Seniorunternehmer quasi durch den Rückspiegel betrachtet, was er in der Vergangenheit geleistet hat, interessiert den Käufer vor allem der Blick nach vorne durch die Windschutzscheibe, um im Bild zu

bleiben“, erklärt Linke. Für den Käufer sei ausschlaggebend, was er mit dem Unternehmen künftig erreichen kann.

Diese beiden unterschiedlichen Perspektiven sieht auch Birgit Felden (51), die als Professorin an der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht den Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge leitet, als große Herausforderung. „Werte sind immer etwas Subjektives“, sagt sie. „Der Preis eines Unternehmens ist weder der Betrag, den sich der Unternehmer vorstellt, noch das Ergebnis betriebswirtschaftlicher Bewertungen, sondern einzig und allein die Summe dessen, was ein Käufer tatsächlich dafür bezahlt.“

Den Gewinn des letzten Jahres auf die nächsten fünf bis acht Jahre hochzurechnen und so den Kaufpreis zu ermitteln wäre laut Felden zu kurz gedacht: „Die Gewinn- und Verlustrechnung muss schon etwas genauer analysiert werden.“ Zum Beispiel im Hinblick darauf, wie hoch der Unternehmerlohn ausfiel, ob Luxusautos als Firmenfahrzeuge geführt wurden oder für die Nutzung von Immobilien, die sich im Besitz des Unternehmers befinden, eine kalkulatorische Miete angesetzt wurde. Ebenso müssen die Zukunftsaussichten des Unternehmens berücksichtigt werden.

Wie wird ein Betrieb übergabereif?

Für Berater Walther gehört zu den Vorbereitungen auf die Übergabe vor allem, hohe Transparenz bei Zahlen und internen Strukturen zu schaffen und Risiken wie etwa offene Rechtsstreitigkeiten zu minimieren.

„Etwa die Hälfte der Unternehmer gehen zunächst von einem überhöhten Wert ihrer Unternehmen aus.“

Mark Walther, Geschäftsführender Partner der Walther Management GmbH



Foto: Walther Management

Veranstaltungstipp

Unternehmensnachfolge-Training für Junioren/-innen
Termin: 9.–10.11.2018, 9–17 Uhr
Ort: IHK Akademie Westerham, Von-Andrian-Straße 5, 83620 Feldkirchen-Westerham
Teilnahmekosten: 1 220 Euro
 Weitere Informationen unter:
www.ihk-akademie-muenchen.de/unternehmensnachfolge/training

→ **ANSPRECHPARTNER**
Dr. Markus Weingärtner
 Tel. 08063 91-270,
 markus.weingaertner@ihk-akademie-muenchen.de

„Und natürlich muss der Unternehmer klar Schiff machen und seine Organisation, die Produkte und Prozesse auf den neuesten Stand bringen.“ Verstaubte Betriebe mit schrumpfenden Kunden- und Umsatzzahlen, veralteten Sortimenten oder anderen Altlasten seien kaum zu verkaufen.

IHK-Fachmann Linke rät verkaufswilligen Unternehmern, Lösungen für etwaige Pensionsverpflichtungen zu finden, Kredite mit langen Laufzeiten und ungünstigen Zinssätzen umzuschulden, unnötige Lagerbestände abzubauen und nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen abzustößen.

Bei manchen Betrieben ist der sogenannte Nasenfaktor wichtig, so Linke: Bei diesen Firmen ist der Unternehmer selbst der beste und vielleicht auch einzige Vertriebsmitarbeiter oder Know-how-Träger. Nach seinem Ausscheiden besteht die Gefahr, dass Kunden oder Lieferanten dem Unternehmen den Rücken kehren oder Produkte nicht mehr weiterentwickelt werden können. Wer sich, nach einer ordentlichen Übergabe, selbst entbehrlich macht, erhöht die Chancen auf einen Verkauf des Unternehmens – und meist auch den Preis. ■

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**
Sonja Gehring, Tel. 08631 90178-13
 sonja.gehring@muenchen.ihk.de

Joachim Linke, Tel. 089 5116-1335
 joachim.linke@muenchen.ihk.de