

So erhöhen Sie Ihren Firmenwert – Wichtige Tipps für den erfolgreichen Unternehmensverkauf

Die Unternehmensnachfolge im Mittelstand nimmt in den letzten Jahren einen immer höheren Stellenwert ein. Dabei sind 44 % der Unternehmer in der Lage, den Nachfolger aus den Reihen der eigenen Familie zu stellen. Jährlich geben ca. 34.000 Unternehmer (48 %) ihr Unternehmen durch Verkauf an Externe oder an Mitarbeiter in fremde Hände (Quelle: IfM, Bonn). Seit Mitte 2004 nimmt die Nachfrage nach gut aufgestellten Mittelstandsunternehmen wieder zu. Käufer sind sowohl namhafte Private-Equity- oder Investmentgesellschaften, als auch mittlere oder größere inhabergeführte Unternehmen wie die Bielefelder Oetker-Gruppe.

In der Regel ist der Firmenverkauf ein einmaliger Vorgang im Leben eines Unternehmers. Wie also bereitet sich ein Unternehmer auf den Verkaufsprozess vor, wie optimiert er den Firmenwert bzw. den Kaufpreis? Worauf muss er achten und was ist aus der Sicht des Käufers bei der Übernahme wichtig?

Steuerberater oder Rechtsanwälte sind bei der Suche nach dem richtigen Kaufinteressenten oft überfragt. Ihnen fehlt im Allgemeinen die nötige Marktübersicht. Bei der späteren Verkaufsabwicklung spielen diese Experten allerdings eine wichtige Rolle.

Patentrezepte für den optimalen Verkauf gibt es leider nicht! Ein erfahrener Unternehmensmakler kann die Verkaufsvorbereitung positiv beeinflussen und versuchen, den Interessenten zu finden, der in der jetzigen Situation den größten Nutzen an der Übernahme hat. Dieser wird dann auch bereit sein, den höchsten Kaufpreis zu bezahlen.

Am Anfang des Übergabeprozesses steht eine gründliche Ist-Analyse, d. h. eine Standortbestimmung des Unternehmens, seiner Branche, seiner zukünftigen Chancen und Risiken am Markt und nicht zuletzt eine genaue Betrachtung des persönlichen Umfelds des Unternehmers. Hierzu sind insbesondere folgende Punkte genau zu beachten:

Inhaberabhängigkeit

Unternehmer haben aufgrund ihrer langjährigen Beziehung zu Schlüsselkunden einen hohen Einfluss auf die Ertragslage des Unternehmens. Diese Abhängigkeit muss im Vorfeld des Verkaufsprozesses, d. h. circa zwei Jahre vorher, schrittweise durch systematische Übertragung der Kundenkontakte auf erfahrene, loyale und leistungsfähige Vertriebsmanager reduziert werden, ohne dass die Marktstellung des Unternehmens darunter leidet.

Bei vielen Produktionsgesellschaften ist der Inhaber auch stark an der Produktentwicklung beteiligt. Hier gilt es, durch verstärkte Einbindung qualifizierter Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess Ab-

hängigkeiten vom derzeitigen Unternehmer abzubauen. Es ist unschwer nachzuvollziehen, dass dies eine besondere Herausforderung ist. Das Risiko des Abwanderns von Know-how-Trägern kann dadurch vermindert werden, dass gerade mit diesen Entwicklungsmitarbeitern Wettbewerbsverbote abgeschlossen werden.

In Produktion und Verwaltung muss die Selbständigkeit der Mitarbeiter der ersten Führungsebene wie auch ihr Einfluss auf die operative Geschäftsführung rechtzeitig ausgebaut und nach außen dokumentiert werden.

Abhängigkeit von Schlüsselmitarbeitern

Nachdem die wichtigsten Fach- und Führungskräfte identifiziert wurden, bieten sich zwei Wege an, um die Mitarbeit dieser Personengruppe nach dem Verkauf zu sichern:

Diese Mitarbeiter sollten rechtzeitig über die Verkaufsabsichten informiert und über eine vertraglich vereinbarte »Prämie« am Verkaufspreis beteiligt werden. Es bietet sich an, die Auszahlung der Prämie in zwei Stufen vorzunehmen, so dass

Die Autoren



Dipl.-Kfm. Claus-Peter Barfeld
Geschäftsführender Gesellschafter
der Barfeld & Partner GmbH,
Mülheim



Dipl.-Betw. Wolter Classen
Inhaber pro Nachfolge, Essen

die Bindung dieser Mitarbeiter an das Unternehmen auch nach dem Verkauf – zumindest für einen zeitlich vereinbarten Zeitraum – erhalten bleibt.

Daneben sollte hinter jedem dieser Schlüsselmitarbeiter frühzeitig eine Nachwuchskraft aufgebaut werden, die durch erfolgreiche Wahrnehmung von anspruchsvollen Projektaufgaben erkennbare Fach- und Führungskompetenz erworben hat.

Dies ist ein klares Signal für den Erwerber, dass das Unternehmen auch nach Ausscheiden des Inhabers/Verkäufers mit bewährten Mitarbeitern auf stabilem Kurs bleibt.

Personalstruktur / Human Capital

Wie bereits erwähnt, muss der umfassenden Beschreibung des Mitarbeiterpotentials in Zusammenhang mit einer verkaufswirksamen Darstellung des Unternehmens besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Den Erwerber interessieren die Altersstruktur der Führungskräfte und das Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft. Wie hoch ist das Fachwissen der Mitarbeiter, d. h. wurde in der Vergangenheit in Weiterbildung und Qualifizierung investiert? Wie gut ist der Ausbildungsgrad der Führungskräfte und welche Incentives werden den leitenden Mitarbeitern geboten? Daneben interessieren die Höhe evtl. Pensionsverpflichtungen sowie vertraglich vereinbarte, übertarifliche Leistungen.

Branchenkonjunktur zum Verkaufszeitpunkt

Sinnvoll ist es, für den Unternehmensverkauf eine günstige Konjunkturphase abzuwarten, da in dieser bessere Ergebnisse zu erzielen sind, als in einer schwachen Marktverfassung.

Daneben haben das Wachstumspotential des Unternehmens, seiner Branche sowie die Konzentrationsbestrebungen vergleichbarer Wettbewerber einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Kaufpreisfindung des Erwerbers.

Produkt- und Leistungsangebot

Ein potentieller Kaufinteressent wird die Qualität und die Attraktivität der vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen genau prüfen. Kaufpreiserhöhend wirken sich serienreife, auf ihre Marktfähigkeit überprüfte und patentgeschützte Neuproduktentwicklungen aus. Jeder Erwerber wird den Lebenszyklus des Produktprogramms prüfen und sich fragen: In welchem Umfang regenerieren sich die Produkte, die sich z. B. in den Phasen der Einführung, des Wachstums, der Reife, der Sättigung oder des Rückgangs befinden und welchen Beitrag leisten sie zum betriebswirtschaftlichen Gesamtergebnis?

Kundenabhängigkeit

Idealerweise sollte keine Abhängigkeit von Großkunden bestehen. Oftmals hat der Inhaber sehr persönliche und langjährig gewachsene Kontakte zu wichtigen

Angezapft

Die neue Ehrlichkeit

Landauf landab ist die Rede von der »neuen Ehrlichkeit«. Die Kunde geht um im Lande, dass jetzt alle mit offenen Karten spielen, jeder die Wahrheit sagt und Schönfärberei nur noch auf dem Haarschopf stattfindet. Und der deutsche Michel freut sich. Oder doch nicht so recht? Gut und richtig: Steuererhöhungen sind unumgänglich, die Umsatzsteuer anzuheben ein Muss. Nur Zypern und Luxemburg weisen geringere Sätze auf. Also zeigen wir Einsicht. Doch wo bleibt das Einsparpotential des Staates? Ganz ehrlich, mir persönlich fällt keine einzige Aussage eines führenden Politikers ein, der hier einen Vorschlag beispielsweise zum Subventionsabbau liefert. Dabei wissen wir doch alle, dass die staatlich diktierte Umverteilung keine Wertschöpfung bringt.

Verkehrte Welt? Ich meine, ja. Verkehrte Welt, weil uns vorgegaukelt wird, dass Konsum die Grundlage für Wachstum sei. In den ersten 40 Jahren dieser Republik galt es, zuerst einmal zu investieren und dann zu konsumieren. In den Jahren danach wurde dieses Verhaltensmuster auf den Kopf gestellt.

Ohne Frage ist es richtig, gewerbliche Investitionen steuerlich zu fördern. Dies ist bei der Umsatzsteuer der Fall. Wer investiert, darf die Steuer anrechnen, wer konsumiert, muss zahlen. Durch Investitionen kann der einzelne Marktteilnehmer produktiv tätig werden und dann den privaten Konsum nach sich ziehen.

Auf unsere Branche bezogen ergibt sich jedoch ein kontraproduktives Phänomen. Im Gegensatz zur Umsatzsteuer liegen wir bei der Mineralölsteuer

an der Spitze in Europa. Da unser Produkt zu ca. 70 Prozent aus Steuern besteht, besteuern wir die Steuer mit einer Steuer. Diese Situation führt zu einer noch größeren Preisdifferenz zum Ausland.

Die Konsequenzen liegen klar auf der Hand: Erst gilt es, die Mineralölsteuersätze an das europäische Ausland anzupassen und dann das richtige Instrument einer Umsatzsteuererhöhung durchzuführen.

Doch welcher Politiker ist so ehrlich, die, sagen wir einmal, »Umverteilungsmaschine« – von der er lebt – in Frage zu stellen, um eine Steuer wie die Mineralölsteuer zurückzufahren? Diese Steuer zurückzufahren, um dann ein wirtschaftspolitisch richtiges Instrument wie die Umsatzsteuer zu erhöhen? Am Ende braucht der Staat doch mehr Geld und keine Änderung der Verbrauchsteuern.

Ich frage mich: Wo ist hier die wirtschaftspolitische Ehrlichkeit? Für unsere Branche bedeutet dies zukünftig nahezu die höchste Mineralölsteuer und hohe Umsatzsteuer mit der Konsequenz weiterer Verlagerung der Tankgewohnheiten ins Ausland.

Gute wirtschaftspolitische Maßnahmen wirken hier kontraproduktiv.

Die neue Ehrlichkeit?

Ganz ehrlich, ich kann sie nicht erkennen.

Das meint

Udo Weber

Mitglied des Vorstandes der UNITI Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmen e.V.

mineralöl

Schlüsselkunden, die selten übertragbar sind. Dies führt in der Regel zu Kaufpreisabschlägen. Eine Möglichkeit hier gegenzusteuern, ist beispielsweise eine Vertragsgestaltung, in der sich der Kunde auch nach dem Verkauf zu einer langfristigen Abnahme/Zusammenarbeit verpflichtet. In diesem Zusammenhang spielt auch die Einbindung der Mitarbeiter eine Rolle, die diese Key-Account-Kunden betreuen bzw. künftig betreuen könnten. Ist der Unternehmer in der Lage, diese Mitarbeiter und die entsprechenden Kunden erkennbar zu binden, kann der Kaufinteressent von der »Übertragbarkeit« der Kunden besser überzeugt werden.

Standort und Wettbewerbsfähigkeit

Je nach Produktpalette spielen Standortfaktoren, die räumliche Entfernung zu den Kunden (Logistik), der Zugang zum lokalen Arbeitsmarkt und Expansionsmöglichkeiten eine große Rolle. Da sind z. B. Unternehmen, die, mitten in der Stadt gelegen, große Probleme haben, sich weiter auszudehnen. Zusätzlich sind sie oft gezwungen, verschärfte Umweltschutzaufgaben, die ihnen von den Kommunen auferlegt werden, zu erfüllen. Diese Punkte werden den Verkaufserlös nachteilig beeinflussen, wenn es langfristig keine Möglichkeiten gibt, den Betrieb zu verlagern oder zusätzliche Produktionsstätten in der Nähe des Stammbetriebes aufzubauen.

Ein weiterer entscheidender Baustein im Zusammenhang mit der Veräußerung ist die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gegenüber lokalen, regionalen, nationalen und multinationalen Wettbewerbern. Wichtig ist es, Marktnischen bzw. spezielle Marktsegmente in dem das Unternehmen erfolgreich tätig ist, herauszuarbeiten und realistische Zukunftsperspektiven aufzuzeigen.

Betriebsausstattung

Ein wichtiger Einflussfaktor bei der Übertragung des Unternehmens ist auch der Modernisierungsgrad des Maschinenparks und des betriebsnotwendigen Anlagevermögens. Gibt es erkennbare Investitionsstaus? Ist das Unternehmen zeitgemäß ausgestattet? Ist das Verkaufsobjekt – wie in vielen Fällen – zu immobilienlastig, führt das unweigerlich zu Abschlägen beim Gesamtpreis.

In der Regel sind die Käufer von kleinen und mittelgroßen Unternehmen ausschließlich am Kauf des Kundenstamms, der Patente und des betriebsnotwendigen Anlagevermögens interessiert. Interesse an der Übernahme aller Aktiva ist in der Regel erst ab einer bestimmten Größenordnung gegeben. Um in diesen Fällen den Verkauf zu erleichtern, bietet sich an, die Gesellschaft vor dem Verkauf in eine Betriebs- und eine Besitzgesellschaft aufzuspalten.

Das Geheimnis eines gelungenen Verkaufsprozesses:

- **Stärken des Unternehmens herausarbeiten und Abhängigkeiten gezielt abbauen**
- **Systematisches Hinarbeiten auf den richtigen Zeitpunkt der Veräußerung**
- **Abgestimmtes Zusammenwirken von betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Experten in allen Phasen des Verkaufsprozesses**

Fazit

Eine professionelle Firmenveräußerung ist ein wesentlich komplexerer Vorgang als von vielen Unternehmern zunächst angenommen wird. Nicht von ungefähr führen Käufer im Vorfeld des eigentlichen Unternehmenskaufs verstärkt Due Diligence-Studien durch. Das liegt daran, dass 60 bis 70 Prozent aller Fusionen und Firmenübernahmen in den letzten Jahren nicht so aufgegangen sind, wie sich der Erwerber dies vorgestellt hatte. In der Folge werden Käufer bei beabsichtigten Transaktionen wesentlich vorsichtiger und sehen sich jedes Detail genauestens an. Oftmals bindet man den jetzigen Inhaber noch für eine bestimmte Zeit vertraglich mit ein, um einen reibungslosen Übergang an den Käufer des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang ist es durchaus üblich, einen Teil des Kaufpreises in Form eines Besserungsscheins innerhalb von 2-3 Jahren nach erfolgreicher Transaktion auszuzahlen.

Gute strategische Vorbereitung ist eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Firmenverkauf. Es gilt zu vermeiden, den Verkauf Hals über Kopf aus einer Laune heraus durchzuführen.

Jedes Unternehmen hat im Laufe der Zeit seine eigene Geschichte, Kultur, Tradition und Struktur entwickelt. Gerade Familienunternehmen sind häufig auf den Unternehmer »zugeschnitten«.

An den in der Praxis erzielten Verkaufspreisen lässt sich genau ablesen, welcher Unternehmer sich systematisch auf den Verkaufsprozess vorbereitet hat und wer sich – z. B. verärgert über die Nachfolgeneration – kurzfristig von seiner Firma trennen wollte. ■

BVB nutzt Tankkarte der Westfalen AG

Borussia Dortmund hat sich dafür entschieden, die Tankkarte der Westfalen AG aus Münster für den vereinseigenen Fahrzeugpark einzusetzen. Fünf Fahrzeuge, darunter der Bus der ersten Mannschaft, werden zunächst damit ausgestattet.

Tanken können die Fahrzeuge des BVB mit der Westfalen Service Card an fast jeder dritten Tankstelle in Deutschland. Auch das war ein wesentliches Entscheidungskriterium. Denn neben den Westfalen-Tankstellen im Ruhrgebiet, im Münsterland und in Niedersachsen kann die Karte auch an den Tankstellen von Agip, Aral, OMV und Total genutzt werden. Kein Problem also bei allen Spielen quer durch die Republik via Westfalen Service Card die Spritrechnung zu begleichen, ohne lange nach der passenden Tankstelle suchen zu müssen.

»Ein großer, international aktiver Fußballverein ist heute immer auch Wirtschaftsbetrieb und nutzt Instrumente zur Rationalisierung wie jedes Industrieunternehmen«, erklärte Hans-Joachim Watzke, Geschäftsführer der Borussia Dortmund GmbH & Co.KG&A.

Joachim Burbank, Card-Service-Manager der Westfalen AG: »Wir sind stolz auf den Kunden Borussia Dortmund, weil wir wissen, dass der BVB zu den beliebtesten Vereinen nicht nur in unserem Vertriebsgebiet zählt.«