

Nachfolgeplanung als Investition und Dienstleistung

Professionelle Beratung sollte sich in der Gesamtkalkulation widerspiegeln

Claus-Peter Barfeld

Für die Bewertung und die Suche eines für die Firma adäquaten Käufers sollte ein versierter Berater hinzugezogen beziehungsweise beauftragt werden. Er sollte über langjährige Erfahrung als Unternehmensmakler verfügen und die Usancen des Marktes kennen. Der Autor gibt erstmalig einen Einblick in die Vergütungspraxis. (Red.)

Der finanzielle Aufwand, den die Mittelständler tragen müssen, wenn sie einen Unternehmensmakler einschalten, lässt sich in der Regel in zwei Kategorien einteilen. Zum einen in eine Betreuungsfee, zum anderen in eine Erfolgsprovision.

Als Basis ein Dienstvertrag ...

Die Betreuungsfee ist abhängig von der Größenordnung des zu verkaufenden Objektes. Sie kann zwischen 4 000 bis 10 000 Euro pro Monat betragen. In der Regel laufen derartige Dienstleistungsverträge zwischen neun bis zwölf Monate. Die damit in Rechnung gestellte Aufwandsentschädigung deckt die laufenden Kosten des Beraters/Maklers

Derzeit gibt es in Deutschland zirka 2,5 Millionen Firmen, von denen rund 400 000 in den nächsten Jahren auf die nächste Generation übertragen werden müssen. Aber nur wenige Unternehmer sind in der glücklichen Lage, ihre Nachfolge durch die eigene Familie oder zumindest durch langjährig vertraute Führungsmitarbeiter zu gestalten. Alle anderen müssen einen soliden und finanzkräftigen Käufer finden. Dies geschieht am besten mithilfe eines in diesem Geschäftsfeld kompetent agierenden Beraters.

für die Beratung und Moderation der Transaktion ab.

Daneben gibt es eine im Erfolgsfall, das heißt im Verkaufsfall, zu zahlende Erfolgsprovision, die sich nach der Transaktionssumme beziehungsweise dem Verkaufspreis richtet. Sie berechnet sich nach der Lehmann-Formel: je höher der Kaufpreis ist, desto geringer ist die prozentuale Prämie.

Beträgt der Kaufpreis bis zu einer Million Euro, so beträgt die Erfolgsprämie fünf Prozent beziehungsweise 50 000 Euro. Beträgt der Kaufpreis zum Beispiel fünf Millionen Euro, so berechnet sich die Erfolgsprämie für die eine Million auf 50 000 Euro und für die zwei bis fünf Millionen auf drei Prozent beziehungsweise 120 000 Euro zusätzlich.

... mit klaren Vorgaben für beide Seiten

Die vom Verkäufer bezahlte Aufwandsentschädigung wird dabei zu 50 Prozent verrechnet, sodass für die Beratung, Betreuung und Moderation letztendlich beim Verkäufer 50 Prozent der gezahlten Aufwandsentschädigung zusätzlich zu der Erfolgsprovision zu zahlen wäre. Daneben gibt es in der Regel einen pauschalen Spesenersatz, der zehn Prozent der Aufwandsentschädigung beträgt und alle sonstigen Kosten, die der Berater/Makler hat, abdeckt.

Der Makler übernimmt dafür die komplette Vorarbeit. Er sucht aufgrund seiner langjährigen Erfahrung (und diese sollte vorausgesetzt werden) den „richtigen“ Kaufinteressenten, der übrigens auch in der Lage sein muss, den Kaufpreis ohne oder mit Banken zu finanzieren.

Bei der Transaktion sind eine Reihe von Vorgesprächen erforderlich. Der Berater



Das Lösen eines Nachfolgeproblems ist ein schwieriger Prozess, der nur mit professioneller Unterstützung gelöst werden kann.“

Claus-Peter Barfeld, Geschäftsführer der Internationalen Managementberatung Barfeld & Partner GmbH/Mülheim;

E-Mail: cp.barfeld@barfeld.de, www.barfeld.de

erstellt mit dem Verkäufer ein ausführliches Exposé, das er dann in einem persönlichen Gespräch dem Kaufinteressenten zur Einsicht überlässt. Danach kommt es zu ersten diskreten Vorverhandlungen. Diese werden in der Regel erst einmal zwischen Makler und Kaufinteressenten geführt.

Erst im nächsten Schritt kommt es dann zwischen Verkäufer und Kaufinteressenten zu einer persönlichen Begegnung, an der selbstverständlich der Unternehmensmakler teilnimmt. Erst wenn feststeht, dass ein echtes Kaufinteresse vorliegt, werden weitere Informationen ausgetauscht.

Vertrauen trägt ...

Bei alledem ist der Rat des Unternehmensmaklers unbedingt erforderlich, um nicht schon zum frühen Zeitpunkt Informationen preiszugeben, die vom

Kaufinteressenten auch für andere Zwecke genutzt werden können (zum Beispiel Kundenlisten et cetera). Danach gibt es in der Regel weitere Gesprächstermine wie Firmenbesichtigungen, Einsicht in sonstige Unterlagen (Due Diligence), bei denen der Unternehmensmakler weiterhin eingeschaltet werden sollte. Schließlich kommt es nach zirka sechs bis sieben Monaten, soweit sich die Verhandlungen positiv entwickelt haben, zu konkreten Vertragsverhandlungen.

... die Moderation

Die Verträge werden in der Regel vom Anwalt beziehungsweise Steuerberater des Verkäufers aufgesetzt und mit dem Unternehmensmakler abgestimmt und danach dem Käufer zur Verfügung gestellt. Oftmals kommen die Vertragsentwürfe aber auch von der Käuferseite und werden dann vom Anwalt des Verkäufers entsprechend geprüft.

Auch hier bleibt der Unternehmensmakler eingeschaltet. Er kümmert sich auch um die Einschaltung kompetenter Wirtschaftsprüfer und Anwälte, soweit sie nicht von der Verkäuferseite gestellt werden können.

Die Praxis lehrt, dass dies meist nicht der Fall ist, da die heutigen Mittelständler sich in der Regel nur einmal im Leben mit dem Verkauf ihrer Firma beschäftigen. Ob entsprechende Fachleute auf dieser Seite vorhanden sind, ist oftmals fraglich. Da gerade den Vertragsformulierungen beim Unternehmenskauf besondere Bedeutung zukommt, sollten ausschließlich „Profis“ eingeschaltet werden. Über diese Kontakte verfügt im Allgemeinen der erfahrene Unternehmensmakler.

Statt das Unternehmen zu verkaufen Externe „einbinden“ ...

Eine andere Form der Nachfolgeregelung stellt die Einstellung eines geeigneten Nachfolgers beziehungsweise externen Managers dar. Dies bedingt zum einen eine entsprechende Betriebsgröße, zum anderen auch die Bereitschaft der übrigen Gesellschafter, externe Manager an der Spitze zu akzeptieren. In der Regel ist es empfehlenswert den neuen Geschäftsführer gesellschaftsrechtlich mit einzubinden,

beginnend mit einem Anteilsverkauf von anfänglich zehn Prozent mit der Möglichkeit, diesen Anteil auf 25,1 Prozent auszubauen. Nur so können auch ambitionierte und erfolgreiche Manager als Unternehmer eingebunden werden.

... mithilfe eines Personalberaters

Die Suche erfolgt in der Regel durch einen erfahrenen und im Markt sich bestens auskennenden Personalberater, der einen guten Marktüberblick hat und sich mit der Situation des Mittelständlers identifizieren kann.

Die Kosten für die Suche und das Coaching für den Firmeninhaber während des Suchprozesses sowie der Einarbeitungszeit betragen in der Regel ein Drittel des festgelegten Jahreseinkommens, sprich bei einer Position in der Größenordnung von 250 000 Euro fallen zirka 80 000 Euro Honorar an. Dies wird wie ein Zeithonorar innerhalb von drei Monaten in Raten bezahlt.

Daneben werden noch sogenannte Nebenkosten fällig – wie Spesen von Bewerbern, als auch Spesen die beim Berater anfallen, wie Büro- und Telefonkosten et cetera. Sie betragen in der Regel 15 Prozent des ausgehandelten Honorars.

Frühzeitig eindeutige Honorarabspachen treffen

Der Mittelständler sollte darauf Wert legen, dass das Honorar im Vorhinein ausgehandelt wird und sich nicht später

dann nach dem festgelegten Jahreseinkommen richtet. Dies ist für beide Seiten die fairste Lösung, um kein Misstrauen aufzubauen, dass der Berater vielleicht versucht, den teuersten Kandidaten zu finden, um dann eine entsprechend höhere Prämie zu kassieren.

Da trotz Wirtschaftskrise der Markt für Führungskräfte sehr angespannt ist und hoch qualifizierte Manager nur schwer im Markt zu finden sind, wird gerade auch vom Mittelstand in den letzten Jahren die Einschaltung eines neutralen Personalberaters bevorzugt. Anzeigen in renommierten Tageszeitungen bringen in der Regel doch nicht den Erfolg, den man sich vorstellt. Derartige Positionen werden auf dem Weg der Direktansprache besetzt.

Insbesondere wenn es sich um eine Nachfolgeregelung an der Unternehmensspitze handelt, steht der zuvor zitierte Aufwand in keinem Verhältnis zu den Kosten, die entstehen, wenn es zu einer „handgestrickten“ Lösung kommt. Hier spielen beim Mittelstand noch zu sehr Bauchgefühl und Vorurteile eine Rolle, die gerade bei der Einschaltung eines Beraters völlig fehl am Platze sind.

Die Mithilfe des Mittelständlers ist aber nach wie vor gefragt, denn letztendlich muss er bei der Präsentation sein Unternehmen entsprechend „verkaufen“, um einen interessanten Kandidaten für sich gewinnen zu können. Diese Suche kann übrigens ein langwieriger Prozess sein, der bis zu zwölf Monate dauern kann.

V&S



GIA-NETWORK-PARTNERS

- Zeitwertkonten
- GGF-Versorgung
- betriebliche Altersversorgung

Die GNP ist Ihr kompetenter Ansprechpartner für die Bereiche der bAV und Lebensarbeitszeitkonten. Wir beraten die Geschäftsleitung, Personalvertretung und Arbeitnehmer unabhängig auf **Honorarbasis**.

Nutzen auch Sie **flexible Lohn- und Vergütungsmodelle** und schaffen Sie ein **motivierendes** Arbeitsklima! Wir beraten Sie gerne!

GNP AG GIA-Network-Partners Uerdinger Str. 58 40474 Düsseldorf
Tel.: 0211 - 5180208 Fax: 0211 - 5180209 info@gnp-ag.de www.gnp-ag.de