

VERKAUFSPREIS / Strategische Vorbereitung zahlt sich aus

Beim Käufer Vertrauen erwecken

Bei rund 300.000 Familienunternehmen steht derzeit die Nachfolgeregelung an. In nur jedem dritten bis vierten Inhaberunternehmen hat aber die nachfolgende Generation Interesse an der Weiterführung. Der Versuch, den Betrieb in Form eines Buy-outs weiterzuführen, scheitert meist an der Finanzierung.

Zur Zeit existiert ein Angebotsüberhang an zum Verkauf stehenden Unternehmen, der die Verkaufspreise drückt. Aber nicht nur Angebot und Nachfrage sondern auch die Attraktivität der zum Verkauf stehenden Betriebe sowie die Professionalität, bei der Transaktion entscheiden über den Verkaufserfolg.

Aus diesen Gründen ist es für einen Verkäufer entscheidend, seinen Unternehmensverkauf frühzeitig strategisch vorzubereiten. Bei der strategischen Vorbereitung liegt der Schwerpunkt auf einer Steigerung der Attraktivität des Verkaufs-Objektes. In der Praxis aber gibt es gerade in dieser ersten Phase schwerwiegende Versäumnisse:

- Es gibt keine zweite Managementebene, das Ausscheiden des Unternehmers hinterläßt eine Lücke.
- Ergebnisbelastende Personalüberhänge werden nicht abgebaut.
- Das Rechnungswesen ist nicht mehr zeitgemäß.
- Nicht notwendiges Betriebsvermögen, vor allem Immobilien, wird beibehalten.
- Know-how-Trägern werden keine Entwicklungschancen eröffnet.
- Die Anpassung der Unternehmensstruktur an veränderte Marktverhältnisse wird versäumt.
- Konkret begründete Kaufpreisforderungen liegen nicht vor.

Der Wert des Unternehmens wird im Normalfall nach dem Ertragswertverfahren oder der Discounted-Cash-flow-Methode ermittelt. Für einen Käufer können dazu strategische oder Synergieeffekte Einfluß auf den Kaufpreis haben. Diese sollte der Verkäufer dem Käufer aufzeigen und mit Zahlen untermauern. Hinweise des Verkäufers auf Chancen zur Optimierung des Betriebs bei gleichzeitiger Aufklärung über Schwachstellen wecken beim Käufer Interesse und Vertrauen.

Zur Vorbereitung des Verkaufs gehört auch die Wahl des richtigen Zeitpunktes. Noch vor wenigen Jahren hätten die meisten mittelständischen Unternehmen auf dem Höhepunkt der Konjunktur Verkaufspreise erzielen können, die zur Zeit bei weitem nicht realisierbar sind.

Anschließend gilt es, potentielle Käufer zu identifizieren. Dies ist häufig der schwierigste Teil eines Unternehmensverkaufs, da der Markt einerseits diskret und andererseits umfassend nach Käufern aus den potentiellen Interessentengruppen abgeklopft werden muß.

In der Praxis fehlen im Mittelstand oft die dafür notwendigen Kenntnisse. Daher sollte der Unternehmer von Anfang an einen M-&-A-Spezialisten oder einen spezialisierten Unternehmensberater hinzuziehen.