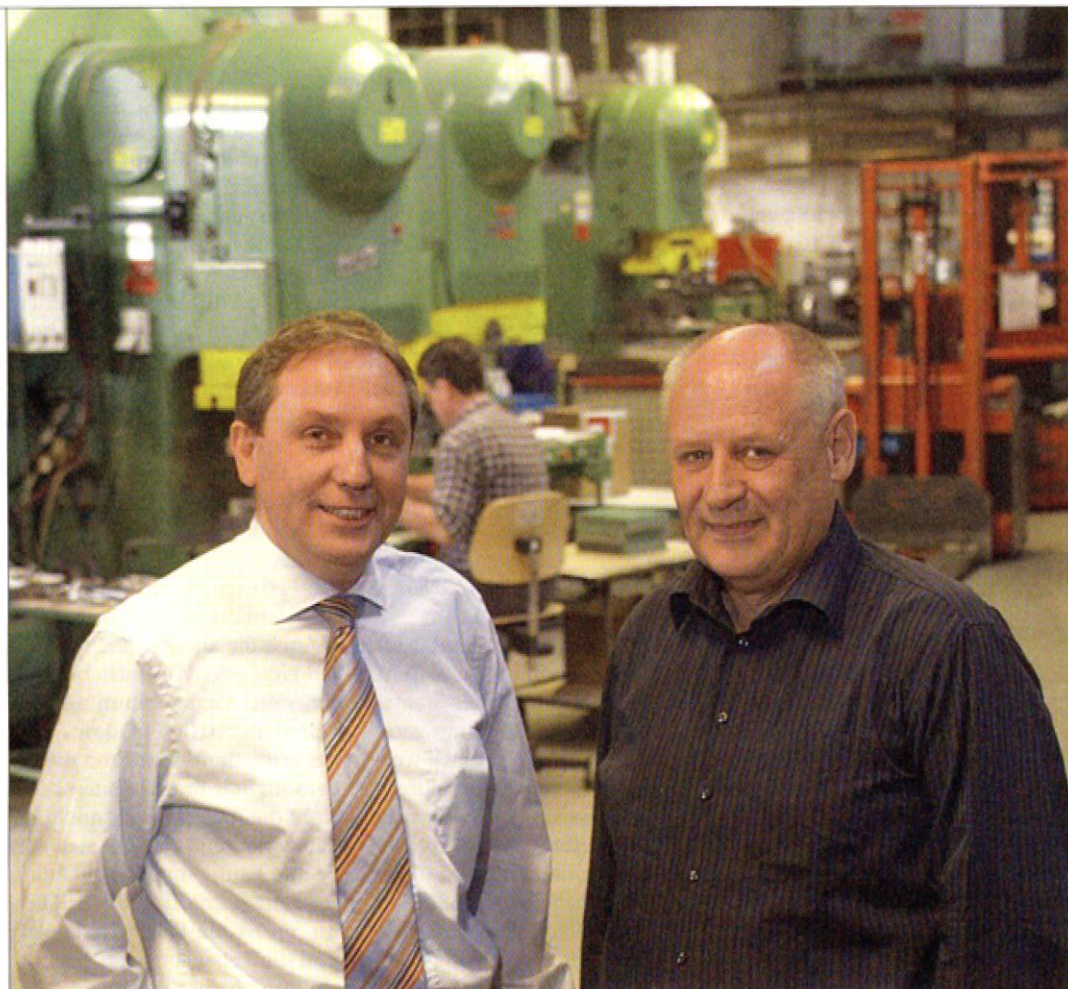


Viele Unternehmen schätzen den Wert ihres Unternehmens falsch ein. Das kann beim Verkauf zu Enttäuschungen führen

Im Grundsatz waren sich die beiden Herren schon einig. Der eine, Karl-Heinz Lindner, wollte sich zur Ruhe setzen und seine Firma verkaufen, in gute Hände natürlich. Der andere, Mario Ahlberg, wollte gern ein Unternehmen mit Potenzial übernehmen und selbst in die Zukunft führen. Die Banholzer Metallwaren, ein Traditionsunternehmen, das vor allem Kleinteile für die Autoindustrie herstellt, schien wie geschaffen für seine Pläne. Auch persönlich verstanden sich die beiden Männer auf Anhieb. Schwierig wurde es nur beim Preis. „Herr Lindner hatte seine Vorstellungen, ich hatte meine“, erinnert sich Mario Ahlberg. „und beide lagen weit voneinander entfernt.“ Drei bis vier Wochen lang habe man dann über den Preis gefeilscht. Am Ende stand ein Ergebnis, bei dem beide Federn lassen mussten: „Ich habe das Doppelte von dem gezahlt, was ich eigentlich wollte“, sagt Ahlberg heute. „aber er hat auch nur die Hälfte bekommen.“

Nicht immer läuft es am Ende so glatt wie bei Ahlberg und Lindner. Laut einer aktuellen Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) scheitern viele Firmenverkäufe im deutschen Mittelstand, weil die Preisvorstellungen der Inhaber zu unrealistisch sind. Gut 80 Prozent der befragten Berater gehen davon aus, dass Firmenchefs heute den Verkaufspreis nicht in der von ihnen gewünschten Höhe erzielen. Zum Teil müssten sich die Unternehmen mit deutlich niedrigeren Verkaufsergebnissen zufriedengeben. Auch Karl-Heinz Lindner gibt zu, dass er zunächst ein wenig enttäuscht war, als er auf den vereinbarten Preis schaute. „Am Ende war ich aber doch zufrieden“, sagt er.

Lindner hatte damals verkauft, weil seine einzige Tochter den Betrieb nicht übernehmen wollte. „Sie ist Goldschmiedin. Das ist ja nun eine ganz andere Branche“,



Lange Verhandlungen: Mario Ahlberg (links) hat sein Unternehmen 2005 von Karl-Heinz Lindner übernommen.

Der Preis für ein Lebenswerk

sagt der Ex-Unternehmer. So wie ihm geht es vielen. „Unternehmensnachfolge ist der wichtigste Grund für einen Verkauf“, sagt Wolf Kempert. Der Berliner Unternehmensberater ist Geschäftsführer der Gesellschaft für Unternehmensnachfolge und Unternehmensführung (UNU). „55 bis 60 Prozent der mittelständischen

Unternehmer zu und machen ihm ein Angebot“, erzählt Kempert. Etwa jedes fünfte Unternehmen werde zudem ungeplant verkauft, etwa bei plötzlicher Krankheit des Gründers.

Pro Jahr suchen in Deutschland rund 71 000 Unternehmen einen neuen Eigentümer. Und immer geht es darum, den besten Preis

zu erzielen. Wie das geht, wissen zum Beispiel Unternehmensberater, auch Banken und Steuerberater bieten ihre Hilfe an. Wer kann, sollte den Verkauf frühzeitig planen – zwei Jahre brauche das meistens, sagt Berater Kempert. Dabei geht es darum, das Unternehmen, aber auch den Unternehmer selbst auf den Verkauf vorzubereiten. „Der Unternehmer muss sich auch mental mit dem Verkauf auseinandersetzen und sich zum Beispiel klarmachen, in welcher Rolle er der Firma noch verbunden bleiben will“, sagt Norbert Winkeljohann, Vorstandsmitglied und Mittelstandsexperte des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers (PwC). Ist das geklärt, müsse dargestellt werden, welche Erträge das Unternehmen für den Eigentümer beziehungsweise den Investor in der Zukunft bringen kann.

Denn der Wert des Unternehmens ist nicht von vornherein festgelegt. „Die Bilanz zeigt nie den wirklichen Unternehmenswert“, sagt Berater Kempert. Den stelle nur der am Ende gezahlte Preis dar.

« Die Bilanz zeigt nie den richtigen Unternehmenswert »

Wolf Kempert, Unternehmensberater

Firmen werden verkauft, wenn der Gründer aufhört, nur 40 bis 45 Prozent werden in der Familie übergeben“, sagt Kempert.

Doch der Anlass zum Verkauf kann auch ganz plötzlich kommen. „Manchmal kommen professionelle Firmenkäufer auf den

zu erzielen. Wie das geht, wissen zum Beispiel Unternehmensberater, auch Banken und Steuerberater bieten ihre Hilfe an. Wer kann, sollte den Verkauf frühzeitig planen – zwei Jahre brauche das meistens, sagt Berater Kempert. Dabei geht es darum, das Unter-

Um einen Richtwert für die Verhandlungen mit einem möglichen Käufer zu ermitteln gibt es mehrere Möglichkeiten. Am weitesten verbreitet ist das Ertragswertverfahren. „Dabei wird die Rendite, die das Unternehmen in der Zukunft erwirtschaften kann, mit einem äquivalenten Zins am Kapitalmarkt verglichen“, erklärt Winkeljohann. Daneben gibt es auch die Möglichkeit der Marktbewertung, etwa durch Vergleich mit börsennotierten Unternehmen der gleichen Branche oder branchenspezifischen Preisen.

Bevor der Wert ermittelt wird raten die Experten jedoch, erst einmal fleißig Daten zu sammeln und aufzubereiten: Welche Vermögensgegenstände gibt es? Gibt es Sonderbetriebsvermögen, wie zum Beispiel Immobilien, die aus steuerlichen Gründen bisher außerhalb der Bilanz geführt wurden? Welches Vermögen ist notwendig und welches vielleicht verzichtbar? Anschließend wird die Ertragsentwicklung der ver-



PwC-Experte Norbert Winkeljohann

gangenen fünf Jahre durchforstet und Sonderfaktoren, wie etwa größere Anschaffungen oder Verkäufe, rausgerechnet. Schließlich gilt es, die Erträge anhand eines Businessplans in die Zukunft fortzuschreiben. „Man muss sich fragen, was das Unternehmen künftig für den Käufer erwirtschaften kann“, sagt Unternehmensberater Kempert, Gegebenenfalls sei deshalb auch noch eine Investition oder Restrukturierung notwendig.

Dann kann gerechnet werden. Bei der Ertragswertmethode die Erträge des Unternehmens mit einem Kapitalisierungszins diskontiert. Ein fiktives und vereinfachendes Beispiel: Die Firma Schmitt und Söhne hat im Durchschnitt der vergangenen Jahre 100 000 Euro Gewinn gemacht. Der durchschnittlich risikolos am Kapitalmarkt zu erzielende Zins von fünf Prozent wird mit einem Risikozuschlag versehen, abhängig von der Unternehmenssituation, der Branche und der Wettbewerbssituation am Markt. Da Schmitt und Söhne ein etabliertes, aber nicht besonders dynamisches Unternehmen mit relativ guter Marktposition ist, liegt der Risikozuschlag bei zehn Prozent. Zusammen mit dem Kapitalmarktzins ergibt sich ein Kapitalisierungszins von 15 Prozent. Nach der Formel Ertrag mal 100, geteilt durch Kapitalisierungszins würde der Ertragswert von Schmitt und Söhne 666 666 Euro betragen.

Dies kann natürlich nur eine Verhandlungsbasis sein. In der Regel ist sie breiter. Wie breit, wird in einer Simulationsrechnung ermittelt. „Es wird durchgespielt, was mit dem Unternehmenswert passiert, wenn der Umsatz zum Beispiel fünf Prozent niedriger oder die Kosten zehn Prozent höher sind“, erklärt Experte Winkeljohann. „Dann kommt man in der Regel zu einem Korridor, und erst danach geht es in die Verhandlungen.“ *Stefan Kaiser*

Firmeninfo

Banholzer sucht fünf Mitarbeiter unter anderem einen Werkzeugbauer, einen Schweißer und einen Vertriebsmitarbeiter

Banholzer Metallwaren

Geschäftsführer: Mario Ahlberg

Adresse: Otisstraße 33,
13507 Berlin-Reinickendorf

Umsatz: ca. 2,5 Millionen Euro

Mitarbeiter: 20

Telefon: 030 / 92 25 47 47

Web: banholzer-metallwaren.de
