

Unternehmensnachfolge

Was man will und was man bekommt

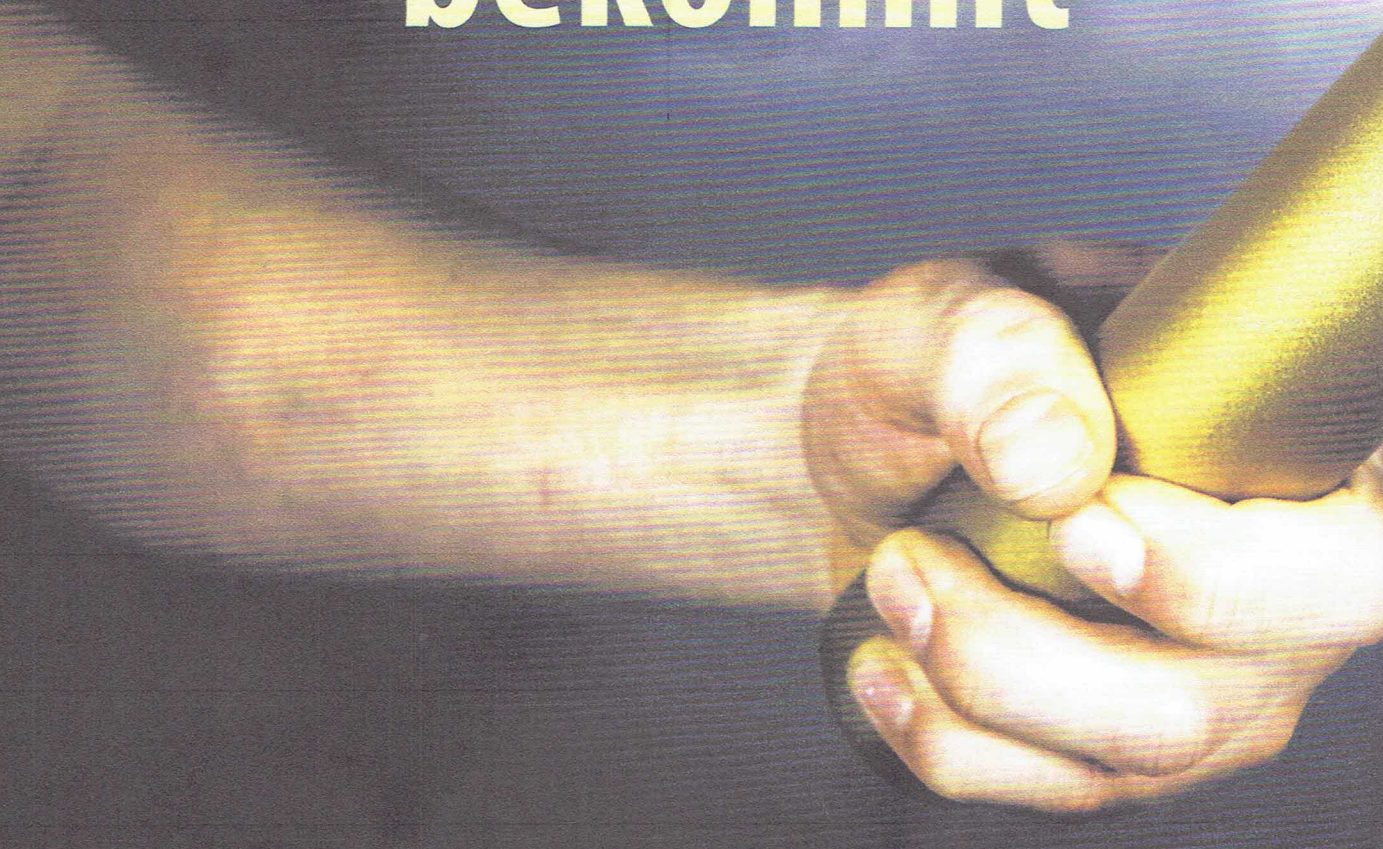




Foto: © souprack / Adobe Stock

» Wer ein Unternehmen gründet, der verfolgt damit Ziele: Sie oder er möchte eine Idee oder eine Vision umsetzen, will sich selbst einen Traum verwirklichen, ist getrieben von der Aussicht auf wirtschaftliches Wohlergehen oder glaubt, mit diesem Schritt Unabhängigkeit zu erreichen. Es folgen Zeiten der Prosperität und Zeiten besonderer Herausforderungen. Sind alle Klippen im Zeitablauf gemeistert worden, kommt irgendwann auch der Punkt, an dem sich der Unternehmer Gedanken über die Frage machen wird, wie es denn wohl mit seiner Firma nach ihm weitergehen wird. Gerade bei vielen der kleineren und mittelständischen Call Center im Land, die in der Boomphase der Branche gegründet wurden, ist das aktuell – oder wird es in den kommenden Jahren werden. Grund genug, sich mit den Fragen rund um den Unternehmensübergang, die Nachfolgeregelungen oder einen möglichen Verkauf zu beschäftigen.

Es dauert lange, bis man die Entscheidung trifft, sein Unternehmen zu verkaufen“, sagt Anke Gerdes, Inhaberin von Professional Call Center Nord (PCC Nord) im ostfriesischen Wiesmoor, „und es ist eine einsame Entscheidung, die man treffen muss.“ Zwar habe sie allseits gute Ratschläge bekommen, den endgültigen Entschluss aber habe sie selbst treffen müssen. Gerdes hat PCC Nord im Jahr 2000 gegründet und führte das Unternehmen seit dem Tod ihres Mannes die letzten zehn Jahre allein. „Wenn man sich selbst dem Rentenalter nähert und im eigenen Freundeskreis viel darüber geredet wird, was man dann alles machen könnte, da drückt die tägliche Verantwortung für die Firma und seine rund 60 Mitarbeiter schon manchmal. Und man fragt sich: Du hast das alles aufgebaut, aber möchtest du mit 75 hier rausgetragen werden?“

„Experten raten in der Tat dazu, sich

bereits zehn Jahre vor dem geplanten

Ausscheiden aus dem Unternehmen mit

dem Thema Unternehmensnachfolge

zu beschäftigen.“

Anke Gerdes entschloss sich, ihr Call Center zu verkaufen – und bekam zunächst eine zeitliche Quittung: „Ich habe meinen Zehn-Stunden-Tag um durchschnittlich vier weitere Stunden verlängert.“ Eine Entwicklung, die bei Nils Koerber kein Erstauslöser ist. Koerber, Gründer der Bremer Beratungsfirma Kern Unternehmensnachfolge, sagt: „Generell erfordert der Unternehmensverkauf einen enormen Zeitaufwand von der Bewertung und dem Exposee über die Such- und Findungsphase bis zu den Verhandlungen.“

Eine völlig neue Situation

Auch wenn Unternehmerinnen und Unternehmer wie Gerdes natürlich viele Faktoren rund um ihr Geschäft im Blick haben und die Kennzahlen im Laufe der Jahre in Fleisch und Blut übergehen, passiert nun etwas, was im gewohnten Tagesablauf keine Rolle spielt: Das Unternehmen soll verkauft werden. Welche Aspekte, welche Daten sind nun relevant? Wie finde ich überhaupt einen Käufer? Und natürlich: Welchen Wert hat eigentlich mein Unternehmen?

Auf den ersten Blick einfache Fragen, auf die die Antwort gewöhnlich lautet: Es kommt darauf an. Betrachtet man zunächst den Unternehmenswert, dann ist das tatsächlich eine sehr variable Größe. Der Preis, den ein Verkäufer mindestens erzielen will, stellt ebenso einen subjektiven Wert dar wie der maximale Preis, den ein Käufer ausgeben möchte. Experten beobachten immer wieder Verkäufer, die mit Stolz auf ihr Lebenswerk zurückblicken und das auch im Preis gewürdigt wissen möchten. Bei manchen spielt sicher auch das Wissen um die Notwendigkeit einer entsprechenden Altersvorsorge eine Rolle, den Preis in die Höhe zu schrauben.

Auf der anderen Seite des Verhandlungstisches sitzen Käufer, die etwa an einer Profitmaximierung interessiert sind – und die lässt sich natürlich am besten mit einem niedrigen Preis realisieren. Sich der Situation und der Motive des jeweils anderen bewusst zu sein, kann sich in den Verhandlungen als nützlich erweisen. Ob der später eventuell ausgehandelte Einigungswert dann einem durch einen neutralen Sachverständigen ermitteltem Wert entspricht, ist eine ganz eigene Frage und abhängig von vielen weiteren Faktoren. Auf einige kommen wir noch zurück.

Objektiviert, nicht objektiv

Eine gute Basis für Gespräche bildet ein neutral ermittelter Unternehmenswert aber allemal. „90 Prozent aller Bewertungen stützen sich auf den Ertragswert und nutzen den Standard IDW S1“, sagt Nils Koerber. Hinter IDW S1 verbirgt sich das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V., das seinen Bewertungskatalog zuletzt 2008 angepasst hat. IDW S1 ist eine allgemein anerkannte Methode, die auch gerichtsfest bei Erbrechts- oder Gesellschafterstreitigkeiten eingesetzt wird.

Maßgröße für den Wert eines Unternehmens ist der zu erwartende Gewinn in den kommenden Jahren. Stark vereinfacht dargestellt nimmt man die Ertragszahlen der vergangenen Jahre und prognostiziert daraus unter Berücksichtigung gewisser Faktoren wie Eigen- und Fremdkapital, Sanierungskosten oder Marktrisiken den Ertrag der kommenden Jahre. „Es mutet geradezu sozialistisch an“, meint Koerber, „denn wir arbeiten hier ja mit Planzahlen, von denen keiner weiß, ob sie in den nächsten drei oder gar fünf Jahren wirklich so eintreten werden. Der Erwerber kauft quasi die Zukunft der Firma, denn nicht nur in Bremen gilt: Für die Vergangenheit gibt der Kaufmann nichts.“

Wenn neun von zehn Bewertungen so durchgeführt werden, dann muss es doch eigentlich auch noch andere Möglichkeiten der Wertermittlung geben. Koerber berichtet: „Gerade für kleinere Unternehmen unter einer Million Euro Verkaufspreis kann

man auch mit dem Multiplikatorverfahren arbeiten.“ Dabei handelt es sich streng genommen weniger um ein Verfahren als vielmehr um eine Tabelle mit historischen Daten aus vorangegangenen Unternehmensverkäufen. Aus ihr ergibt sich ein Multiplikator, mit dem der durchschnittliche Gewinn vor Steuern der vergangenen Jahre multipliziert wird. „Aktuell würde ich bei Call Centern von einem Multiplikator von fünf ausgehen“, meint Koerber.

Viele Bewertungsfaktoren spielen eine Rolle

Aber nicht nur bei diesem Verfahren spielen wie bereits erwähnt weitere Faktoren eine Rolle. Nils Koerber nennt ein Beispiel: „Wenn ein inhabergeführtes Call Center keine zweite Führungsebene hat, dann fokussieren sich Kundenkontakte und Know-how im Wesentlichen auf den Inhaber. Mit seinem Ausscheiden fällt vieles weg, was zwangsläufig negativ in die Bewertung einfließt.“ Sei hingegen der Know-how-Transfer gesichert, etwa durch langjährige Mitarbeiter in leitender Funktion, kann dies die Wertbeurteilung positiv – auch über den rechnerischen Wert hinaus – beeinflussen.

„Ein anderes Problem gerade bei Dienstleistern wie einem Call Center sind die so genannten Klumpenrisiken“, sagt Koerber. Dabei handelt es sich um einseitig ausgerichtete Kundenbeziehungen, also zum Beispiel die Abhängigkeit von einem großen Auftraggeber. Zudem spielt das strategische Interesse des potenziellen Käufers eine große Rolle: „Hat der Verkäufer einen Kunden, der dem Käufer gut in sein Portfolio passen würde, oder hat er besonders qualifizierte Mitarbeiter, an denen es dem Interessenten mangelt, dann kann das die Bereitschaft, den Wert höher anzusetzen, natürlich befördern.“ Nach Koerbers Meinung gibt es keine wirklich objektiven Verfahren zur Wertbestimmung, sondern bestenfalls objektivierte Methoden. Generell gilt also: Man kann sich dem Betrag nähern, der den Wert eines Unternehmens darstellt; was aber unter dem Strich als Summe in den Vertrag eingeht, ist von vielen weiteren Faktoren abhängig.

Mitarbeiter als wichtiger Faktor

Einer davon sind die erwähnten Mitarbeiter. Unternehmer sind sich in den allermeisten Fällen ihrer sozialen Verantwortung bewusst, die auch nicht damit endet, den Verkaufsentschluss gefasst zu haben. Für Anke Gerdes war dies besonders wichtig: „Für mich kam es nie infrage, mein Call Center an einen Konzern zu verkaufen, der nach kurzer Zeit hier alles plattmacht. Im Gegenteil: Ich möchte, dass meine langjährigen Mitarbeiter hier am Standort eine Zukunft haben.“ Das hat Gerdes auch den Interessenten deutlich vermittelt.

Grundsätzlich sind die Mitarbeiter von einem Unternehmensverkauf zunächst nur wenig tangiert. „Für die Mitarbeiter ändert sich formal erst mal nichts“, sagt Markus Noethen, Bundesfachgruppenleiter Call Center in der Berliner Verdi-Zentrale. „Die Verträge existieren weiter, unabhängig davon, welcher Name draußen auf dem Firmenschild steht.“ Ihm sind Fälle bekannt, in denen Arbeitspapiere vom Vor-Vor-Vor-Besitzer stammen und nach wie vor Gültigkeit haben. Natürlich werde durchaus versucht, den Mitarbeitern neue Verträge anzubieten – manchmal auch mit dem Argument, dies sei unter dem neuen Besitzer nun erforderlich. „Das ist reine Bauernfängerei. Wir raten stets, nichts zu unterschreiben und die Papiere erst durch einen Fachkundigen prüfen zu lassen. Oft wird so nämlich versucht, neue Konditionen festzuschreiben, die natürlich in aller Regel zulasten der Arbeitnehmer gehen“, betont der Gewerkschaftsvertreter. Wenn außerdem gesagt werde, der Vertrag müsse gleich unterschrieben werden und dürfe auch nicht mit nach Hause genommen werden, sei höchste Vorsicht geboten. Das aber sind Einzelfälle, wie sie letztendlich in allen Branchen anzutreffen seien, weiß Noethen.

Es muss vorteilhaft sein, ein anderes Unternehmen zu übernehmen. Gerade wenn ein Großer einen Kleineren schluckt, dann sind es neben vielen anderen möglichen Gründen zuweilen auch angestrebte Synergien, die eine Rolle spielen. „Kündigungen sind aber nicht so einfach möglich, besonders wenn eine direkte Integration des neuen Standorts in bestehende Strukturen erfolgt“, betont Markus Noethen. Das gelte auch, wenn der Käufer aus dem Ausland kommt. „Man muss sich dann eventuell an eine andere Unternehmenskultur gewöhnen, nicht aber von vorneherein um seinen Arbeitsplatz fürchten.“

Die geringsten Auswirkungen auf den Betrieb und die Mitarbeiter sind zu vermuten, wenn die Nachfolgeregelung in der eigenen Familie stattfindet. Ein zuweilen schwieriges Unterfangen, wie Nils Koerber beobachtet hat: „Wenn es heißt, die Firma ‚muss‘ oder ‚soll‘ in der Familie bleiben, dann ist das ein denkbar schlechter Start. Jeder muss die Freiheit der Entscheidung behalten, sowohl die Senioren als auch die Junioren.“ Koerber betont, dass es gerade für diesen Fall besonders wichtig sei, sich Hilfe von außen zu holen. Hier prallten schließlich das System Firma und das System Familie aufeinander, die nach ganz unterschiedlichen Regeln organisiert seien. Anke Gerdes bestätigt die notwendige Entscheidungsfreiheit: „Mein Sohn hat mehrfach im Call Center gejobbt, sich dann aber für die Versicherungswirtschaft entschieden und dort Karriere gemacht. Ein Zurück ins Call Center kam für ihn nicht infrage. Und ich habe diese Entscheidung akzeptiert und ihn zu nichts gedrängt.“

STATEMENT



Nils Koerber, Gründer der Bremer Beratungsfirma Kern Unternehmensnachfolge

„Generell erfordert der Unternehmensverkauf einen enormen Zeitaufwand von der Bewertung und dem Exposee über die Such- und Findungsphase bis zu den Verhandlungen.“

STATEMENT



Markus Noethen, Bundesfachgruppenleiter Call Center in der Berliner Verdi-Zentrale

„Für die Mitarbeiter ändert sich formal erst mal nichts. Die Verträge existieren weiter, unabhängig davon, welcher Name draußen auf dem Firmenschild steht.“

Digitale Plattformen und andere Optionen

Wer nach einer externen Lösung sucht, dem stellen sich unweigerlich die Fragen nach dem „Wie“ und „Wo“. Persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmensverkauf liegen wohl nur in den seltensten Fällen vor. „Es gibt ein paar wenige Plattformen, auf denen Unternehmen angeboten und nachgefragt werden können“, berichtet Nils Koerber. Eine davon ist die Deutsche Unternehmerbörse der Verlagsgruppe Handelsblatt; eine andere nexxtchange.org. Hier arbeiten das Bundeswirtschaftsministerium, der Industrie- und Handelskammertag, Banken, Sparkassen und andere Institutionen zusammen. Mitte November 2019 waren hier rund 6 400 Verkaufswünsche und 1 700 potenzielle Kaufinteressenten gelistet – darunter eine Suche nach einem Call Center.

Betrachtet man den Gesamtmarkt in Deutschland, so ist dieses Verhältnis für Verkäufer nicht besonders günstig. Schon seit 2012 übersteigt die Zahl von Verkaufswilligen die der potenziellen Käufer. Dabei geht die Schere immer weiter auseinander, wie der jährlich aktualisierte DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge berichtet. Die Gründe sind laut dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) vielfältig und reichen von der demografischen Entwicklung und der sinkenden Bereitschaft junger Menschen zur Übernahme von Verantwortung bis zu überhöhten Preisforderungen durch die Verkäufer – ein Punkt, den über 40 Prozent der befragten Interessenten 2017 nannten.

Anke Gerdes hat sich nicht für eine der digitalen Börsen entschieden, sondern für eine Anzeige im CallCenterProfi. Mit Erfolg, wie sie berichtet: „Es waren am Ende rund 20 Interessenten, mit denen ich mich auch unterhalten habe. Fast alle Gespräche waren ausgesprochen freundlich, kollegial und inspirierend. Das war für mich eine sehr positive Erfahrung.“

Der Spiegel von außen

Nicht alle Interessenten aber erfüllten Gerdes' Anforderungen. „Ich habe meinen Banker und meinen Steuerberater ins Boot geholt. Das war eine gute Entscheidung, weil sie mir Fragen gestellt haben, die im Prozess sehr wichtig wurden und die für Klarheit hinsichtlich meiner eigenen Wünsche und Ansprüche sorgten. Sie haben letztendlich Struktur in meine Gedanken gebracht.“ Auch Nils Koerber rät zu externer Unterstützung, nicht nur aus eigenem Interesse, wie er betont: „Natürlich sind wir Spezialisten für die Unternehmensnachfolge und verdienen damit unser Geld. Davon unabhängig glauben wir daran, dass es für jeden verkaufenden Unternehmer unabdingbar ist, einen verlässlichen Partner an seiner Seite zu haben. Der kann als Spiegel dienen und vor Fehleinschätzungen bewahren.“

Sind Werte geschätzt und Interessenten gefunden, setzt ein bekannter Prozess ein. In einer Marktwirtschaft unterliegen Preise

dem Spiel von Angebot und Nachfrage. Der erste Spargel ist immer sehr teuer. Wenn im Juni die Ernte ihren Höhepunkt erreicht, kostet er nur noch einen Bruchteil dessen. Dieses Prinzip findet aber nicht nur auf dem Wochenmarkt oder am Supermarktregal Anwendung. Es gilt tatsächlich auch für den Kauf und Verkauf von Unternehmen. Die „Schweizer Handelszeitung“ hat schon vor gut zehn Jahren einen Zusammenhang zwischen Konjunkturphase und Preisen beim Unternehmensverkauf festgestellt. Nach damaligen Beobachtungen stieg der erzielbare Preis in Wachstumsphasen kontinuierlich an und setzte den Höhenflug auch weiter fort, als die Rezession bereits einsetzte. Rund ein Jahr betrage die Zeitverzögerung, die umgekehrt auch im beginnenden Aufschwung gelte, postulierten die Schweizer. Es scheint fraglich, ob viele Unternehmer diesen Aspekt berücksichtigen, wenn der Entschluss feststeht, das Unternehmen zu veräußern. Dabei wäre es bei entsprechender Planung möglich.

Wer Zeit hat, soll sie sich nehmen

Experten raten nämlich in der Tat dazu, sich bereits zehn Jahre vor dem geplanten Ausscheiden aus dem Unternehmen mit dem Thema zu beschäftigen. Aber auch ohne eine lange Überlegungsphase ist der Verkauf eines Unternehmens nichts, was wirklich schnell zu realisieren ist. Nils Koerber verweist unter anderem auf die Grundlage jedes Verkaufes: „Ich muss alle meine Zahlen aufbereiten, und zwar so, dass sie nachvollziehbar und verständlich sind. Das dauert.“ Das nicht zu tun, stellt für ihn einen Kardinalfehler verkaufswilliger Unternehmer dar.

Auch Anke Gerdes rechnet nicht in Monaten, sondern in Jahren: „Vom ersten Gedanken bis zum endgültigen Ausscheiden nach einer Übergangs- und Übergabephase werden sicher zweieinhalb oder drei Jahre vergangen sein.“ Diese Zeit brauche man nach ihrer Meinung, um sich nicht zu verzetteln: „Wenn es wie bei mir eine Reihe von Interessenten gibt, dann führt man viele Gespräche und Telefonate. Mit jedem einzelnen Interessenten muss man sich ausführlich beschäftigen. Wer da nicht nachdenkt, Gesprächsprotokolle anlegt und sie mit Abstand bewertet, der geht in einem Übermaß an Information unter.“ Man solle sich selbst nicht unter Druck setzen und sich die Zeit nehmen, die eine Entscheidung manchmal eben benötige.

Anke Gerdes tritt jetzt in die finale Phase des Unternehmensverkaufs ein. Auch wenn noch vieles offen sei und ein Vertrag noch längst nicht unter Dach und Fach, weiß sie sich auf dem richtigen Weg: „Der erste Schritt ist der wichtigste – die Entscheidung zum Verkauf. Wenn die einmal gefallen ist, ergibt sich daraus auch alles andere.“

Holger Albers

