

Der Nächste, bitte ...!?

Die Regelung der Unternehmensnachfolge kann für Immobilienverwalter zur ultimativen Herausforderung werden.



NACHGEFRAGT



Dr. Stefan G. Adams

Der geschäftsführende Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Adams GmbH & Co. KG, seit 2005 spezialisiert

auf die Beratung von Immobilienverwaltungen zu Nachfolgemangement und Unternehmensbewertung, bietet darüber hinaus Einzelcoachings und Beratungen für Verkäufer und/oder Käufer an. Das bundesweit tätige Unternehmen ist DDIV-Kooperationspartner für die Nachfolgeberatung.
www.adamsconsulting.de

Altersbedingt befasst sich eine zunehmende Zahl von Hausverwaltern mit dem Nachfolgemangement für ihr Unternehmen. Wie macht man das, und worauf ist zu achten? Einer, der's wissen muss, Dr. Stefan Adams, beantwortet die in diesem Zusammenhang am häufigsten gestellten Fragen:

Herr Dr. Adams, wie könnte man den idealtypischen Ablauf, also den Königsweg für eine Unternehmensnachfolge skizzieren?

Chronologisch stehen am Anfang die Vorbereitungen zur Verkaufsfähigkeit des Unternehmens. Unserer Erfahrung nach hat es sich immer gelohnt, frühzeitig an den Stellschrauben zu drehen, die das Risiko für das Unternehmen minimieren und die Erträge steigern.

Neben der am Deckungsbeitrag orientierten Optimierung der Kundenbeziehungen hinsichtlich Profitabilität und Nachhaltigkeit sollte das Personal unter den Aspekten Qualität und Quantität angepasst werden. Gleiches gilt für die Optimierung der Sachkosten. Alles sollte darauf abzielen, den Gewinn, den ein potenzieller Erwerber erwarten kann, transparent zu machen. Vollständig dokumentiert und dargestellt wird die betriebswirtschaftliche Situation in einer professionellen Bewertung bzw. einem Unternehmensexposee. Erfahrene Berater gehen dann mit einer anonymisierten Kurzdarstellung auf potenzielle Erwerber zu, die zuvor auf ihre Ernsthaftigkeit und Bonität geprüft wurden.

Wieso anonymisiert?

Nur die anonymisierte Ansprache möglicher Interessenten gewährleistet einen

Eine **saubere** und **verlustfreie Übernahme** erfordert viel **Fingerspitzengefühl**.

marktgerechten Verkaufspreis. Eine frühzeitige Offenlegung aller Firmendaten und somit die Aufgabe der Anonymität kann zu Kundenverlusten, Verunsicherung der Mitarbeiter und damit letztlich zu einem geringeren Unternehmenswert führen. Persönliche Gespräche mit handverlesenen Interessenten werden unter Ausschluss der Mitarbeiter und abgesichert durch eine Vertraulichkeitsvereinbarung geführt. Werden sich Veräußerer und Erwerber einig, besiegelt dies eine Absichtserklärung oder ein Vorvertrag. Die sogenannte tiefgehende Prüfung – Neudeutsch: Due Diligence – lässt der Käufer anschließend durch seinen Rechtsanwalt und seinen Steuerberater/Wirtschaftsprüfer durchführen. Der Kaufvertrag sollte im Anschluss – basierend auf den wirtschaftlichen Vereinbarungen zwischen Veräußerer und Erwerber – von einem spezialisierten Anwalt erstellt werden.

Welchen Zeitraum sollte man für eine solche Nachfolgersuche einplanen?

Die Dauer der Selektion eines potenziellen Erwerbers hängt davon ab, welchen Weg man wählt, um den Verkaufsprozess einzuleiten bzw. um an den Markt zu gehen. Chiffreanzeigen, persönliche Angebote an Mitbewerber oder der Weg über Internetplattformen sind meist mit der Aufgabe der Anonymität verbunden, die Kundenverluste mit sich bringen und durch hohe Streuverluste die Selektionsphase unkalkulierbar verlängern kann. Ein erfahrener Berater wird nach Vorlage einer transparenten Unternehmensbewertung imstande sein, potenzielle, finanzstarke und geprüfte Erwerber sehr zeitnah an den Tisch zu bringen. Der gesamte Verkaufsprozess lässt sich so erfahrungsgemäß in fünf bis acht Monaten erfolgreich umsetzen.

Welche Parameter sind relevant für den Kaufpreis?

Die Unternehmensbewertung ist eine sehr umfassende Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und lässt sich somit

nicht in zwei Sätzen beschreiben. Aus unserer täglichen Praxis möchte ich beispielhaft folgende Parameter nennen: Relevant sind u. a. der gesellschaftsrechtliche Rahmen, die vertraglichen Bindungen der Kunden, die nachhaltige Profitabilität des Unternehmens, die Funktionalität der IT, die regionale Wettbewerbs- und Marktsituation, die Einheiten- und Umsatzstruktur, die sozioökonomischen Daten und die Qualität des Personals. Da dies lediglich die Oberbegriffe sind, nehmen wir im Rahmen unserer Bewertungen je nach Größe des Unternehmens weitere sehr individuelle Differenzierungen vor.

Wie verhält es sich mit Unternehmen der Rechtsform Einzelkaufmann – sind sie noch verkäuflich?

Bei diesen kaufmännischen Personenunternehmen sind bestehende Vertragsverhältnisse mit den jeweiligen Mitarbeitern, Dienstleistern, Eigentümergemeinschaften (WEG), Mietern etc. ausschließlich an den persönlich haftenden Unternehmer gebunden. Da kein juristischer Mantel existiert, lassen sich auch bei frühzeitiger Planung lediglich die einzelnen Verträge sozusagen Schritt für Schritt verkaufen. Grundsätzlich ist das machbar. Der zeitliche Aufwand bei einer Vielzahl von WEG und das kaum kalkulierbare Risiko, „schlafende Hunde“ zu wecken, wenn man bspw. eine WEG mit dem Ansinnen sie „zu verkaufen“ konfrontiert, erfordern viel Fingerspitzengefühl und gute persönliche Einschätzung. Die Veräußerung einer GmbH oder GmbH & Co. KG stellt sich deutlich einfacher und weniger riskant dar. Für die einfache Umwandlung nutzen wir in der Regel ein Modell, das wirtschaftliche Vorteile für den Veräußerer wie auch für den Erwerber beinhaltet.

Was, wenn bewährte Mitarbeiter an der Übernahme interessiert sind?

Für den Unternehmensverkauf an Mitarbeiter ist vor allem relevant, inwieweit die finanzielle Situation des Mitarbeiters

dies überhaupt zulässt. Banken finanzieren – insbesondere beim Kauf von Verwaltungsunternehmen – heute derartige Übernahmen nur mit signifikanter Eigenkapitalunterlegung und darüber hinausgehenden Sicherheiten. In der Summe sind Bargeld und Sicherheiten von bis zu 80 Prozent des Kaufpreises hier keine Seltenheit. Der Verwaltungsbestand mit seinen monatlichen Einnahmen stellt für Banken leider keine Sicherheit dar. Kommt tatsächlich ein Mitarbeiter infrage, muss im Vorfeld der zu führenden Gespräche dessen wirtschaftliche Situation und Bonität diskret ausgeleuchtet werden. Bestehen die leisesten Zweifel an seiner Finanzkraft – von Leibrentenverträgen oder langjährigen Zahlungszielen sollte prinzipiell Abstand genommen werden –, sollte man die Möglichkeit einer Übernahme durch ihn gar nicht erst ansprechen – eine reine Vorsichtsmaßnahme, um keine falschen Hoffnungen zu wecken. Denn wenn die Verhandlungen scheitern, führt dies oft zum frustrierten Verlassen der Firma. Vertrauliche Verhandlungsdetails, Firmeninterna und weitere sensible Sachverhalte finden so oft ihren Weg in die Belegschaft, zu den Kunden oder sogar zu Mitbewerbern, was in der Regel zu Irritation und Verunsicherung führt.

Auf welchen Weg der Kaufpreisvergütung sollte man sich einigen?

Die Vielzahl der Vergütungsmodelle hier aufzuzeigen, würde den Rahmen sprengen. Es gibt viele theoretisch gut klingende Modelle wie Leibrente, sukzessiver Anteilsverkauf oder der schrittweise Einzelverkauf von Verträgen usw. In unserer täglichen Beratungspraxis erweisen sie sich jedoch allesamt als unsinnig. Der weitaus überwiegende Teil aller Verkäufer möchte sein Lebenswerk zeitnah vergütet haben und genauso zeitnah der unternehmerischen Haftung entkommen, insbesondere wenn man die Geschicke des Unternehmens nicht mehr leitet. Käufer wollen sofort Einfluss nehmen, ohne sich vom Verkäufer in ihrer Entscheidungsfreiheit beschränken zu lassen. Das bedeutet nach wie vor „Cash is King“ – eine möglichst schnelle Zahlung des Kaufpreises wird in der Praxis unserer Beratungsmandate seit Jahren beiderseitig am häufigsten favorisiert und realisiert.