



Bild: AdobeStock/lyratcher

# Wie gelingt der ideale Unternehmensverkauf?

## Planungsablauf zur Übertragung eines Ingenieurbüros

Die Nachfolgewelle in Deutschland macht vor keiner Branche halt, sodass Unternehmer und Freiberufler frühzeitig die Unternehmensübertragung planen sollten. Denn selbst bei sehr gut geführten Unternehmen ist der Verkauf kein Selbstläufer, sodass im Rahmen der Altersnachfolge es zu vielen Fehlern kommen kann.



Bild: AdobeStock/leslieAnn

Zukünftige Gewinne spielen für den Verkauf eines Ingenieurunternehmens eine größere Rolle als vergangene Gewinne.

In Deutschland rollt mittlerweile eine nicht unerhebliche Nachfolgewelle. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn hat geschätzt, dass zwischen den Jahren 2018 und 2022 insgesamt in rund 150 000 Familienunternehmen Übergeben anstehen, von denen rund 2,4 Mio. Beschäftigte betroffen sind. Eine neue Fünfjahresschätzung wird das IfM im kommenden Jahr vorlegen. Laut Nachfolgemonitor 2020 zeigt sich indes weiterhin, dass viele Unternehmer und Freiberufler die Nachfolge reichlich spät angehen. Die meisten Übergebenden sind im Jahr der Übergabe zwischen 64 und 66 Jahren alt. Bei einem nicht unerheblichen Anteil von Übergebenden werde die Nachfolge im Unternehmen erst spät realisiert. Zehn Prozent der Unternehmer seien bereits 70 Jahre und älter.

### 50% der Unternehmen werden verkauft

Eine Überalterung macht den Prozess nicht einfacher, gerade dann nicht, wenn ein Ingenieurbüro verkauft werden soll. Denn der Verkauf ist mittlerweile die bevorzugte Lösung im Mittelstand. Das hat zum einen damit zu tun, dass immer weniger Kinder von Unternehmern bereit sind, elterliche Firmen zu übernehmen. Zum anderen muss vielfach über den Unternehmensverkauf der Ruhestand finanziert werden. Der Unternehmenswert leistet dann einen Beitrag zur finanziellen Absicherung im Alter.

Und so werden mittlerweile weit mehr als 50% der Unternehmen im Rahmen der Altersnachfolge an einen Dritten verkauft, sei es ein Mitarbeiter, ein Konkurrent oder eine Person, die mit dem Erwerb den Schritt in die Selbstständigkeit wagt. Aber auch das ist nicht einfach: Laut dem „Report zur Unternehmensnachfolge“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) 2019 hatte knapp die Hälfte der Unternehmer, die sich zwecks Beratung zur Unternehmensnachfolge an ihre IHK gewendet hatten, keinen Nachfolger in Sicht.

### Zu hohe Verkaufspreise

Das hat vielfältige Gründe – und oftmals sind auch die Unternehmer selbst die Hürde, da sie zu lange mit dem Verkauf warten, selten vorbereitet sind oder einen zu hohen Kaufpreis fordern – oder alles zusammen. Der emotionale Faktor ist sehr groß. Das verhindert häufig einen professionellen Verkaufsprozess. Selbst bei sehr gut geführten Unternehmen ist der Verkauf kein Selbstläufer, denn im Rahmen der Altersnachfolge kann es zu vielen Fehlern kommen.


Die Praxis zeigt, dass die meisten Unternehmensverkäufe an einem zu hohen Preis scheitern. Entweder setzt der Unternehmer irgendeinen Preis fest, der ihm angemessen erscheint und sein Lebenswerk würdigt, oder aber er benutzt eine Bewertungsmethode wie die der Finanzverwaltung und multipliziert einfach den durchschnittlichen Ertrag der vergangenen drei Jahre einfach mit einem Faktor von 13,75. So wird ein Betrieb mit einem

Gewinn von 300 000 Euro schnell rund 4 Mio. Euro wert. Doch diesen Betrag wird de facto niemand für diesen Betrieb zahlen, denn der Kaufpreis muss sich ja aus dem nachhaltigen Gewinn refinanzieren lassen, und ein Erwerber möchte über einen gewissen Zeitraum auch eine spürbare Rendite erwirtschaften. Bei einem überzogenen Kaufpreis ist das nicht möglich.


### Zukünftige Gewinne spielen größere Rolle als vergangene

Beide Wege werden scheitern, weil die Preise zu hoch sind. Ein realistischer Kaufpreis, mit dem sich Verhandlungen seriös führen ließen, kann am ehesten durch

eine der anerkannten Methoden berechnet werden, nämlich entweder mit dem Ertragswertverfahren oder der „Discounted Cash Flow“-Methode. Den Käufer interessiert vorrangig, wie lange das erworbene Planungsbüro braucht, um den Kaufpreis zu erwirtschaften. Zukünftige Gewinne spielen hier also eine größere Rolle als vergangene Gewinne. Bei der Berechnung des Ertragswertes wird übrigens immer auch berücksichtigt, dass der Käufer nicht nur Investitionen im Unternehmen aus den künftigen Erträgen zahlen muss, sondern auch Zinsen und Kredittilgungen aus der Kaufpreisfinanzierung leisten muss. Ein weiterer Faktor ist die Berücksichti-



Echt. Ehrlich. Einzigartig.



**Gemeinsam machen wir  
Erkelenz einzigartig!**

Die Stadt Erkelenz sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/n

## Ingenieur/in (m/w/d) der Fachrichtung Versorgungstechnik

(Vollzeit, Entgeltgruppe E 11 TVöD)

**Noch bis zum  
10.10.  
bewerben!**

für das Bauaufsichts- und Hochbauamt.


**Ihr Profil:**

- Abschluss als Dipl.-Ing. (FH) oder abgeschlossenes Bachelorstudium der Fachrichtung Versorgungstechnik, Gebäudetechnik, Technische Gebäudeausrüstung o. Ä. Führerschein der Klasse B

**Ihre Aufgaben:**

- Verantwortung für den sicheren Betrieb der technischen Anlagen und Geräte
- Koordination, Überwachung und Dokumentation der laufenden Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten sowie aller notwendigen Prüfungen
- Ausübung der Bauherrenfunktion und Koordinierung der innerstädtischen Abläufe für den Bereich der technischen Gebäudeausrüstung
- Betreuung von externen Ingenieurbüros, Abnahme und Abrechnung der Bau- und Ingenieursleistungen
- Eigenständige Planung, Ausschreibung und Überwachung versorgungstechnischer Anlagen entsprechend sämtlicher Leistungsphasen nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)
- Aufbau, Fortentwicklung und Betreuung der städtischen Gebäudeleittechnik und des Energiemanagements

Nähere Informationen finden Sie unter [www.erkelenz.de](http://www.erkelenz.de). Aussagekräftige Bewerbungen mit den üblichen Bewerbungsunterlagen und Zeugniskopien reichen Sie **bitte spätestens bis 10. 10. 2021** über das **Online-Bewerbungsportal** der Stadt Erkelenz ein.



gung eines angemessenen Unternehmerlohns. Diese Berechnungen sollte daher ein Profi durchführen, der auch weitere harte und weiche Faktoren bewerten kann. Dinge wie die Lieferantenabhängigkeit oder der künftige Investitionsbedarf eines Unternehmens oder vor allem bei kleineren Unternehmen die Inhaberabhängigkeit beeinflussen den Kaufpreis nach oben oder unten.

### Alle potenziellen Käufergruppen kennen

Ebenso spielen der Verkaufszeitpunkt und die Wahl des richtigen Käufers eine bedeutende Rolle. Klammert sich ein Unternehmer zu lange an sein Planungsunternehmen, kann das den Preis senken und hohen Druck aufbauen – denn irgendwann ist der Punkt gekommen, an dem ein Unternehmer verkaufen muss, weil er nicht mehr in der Lage ist, das Büro optimal zu führen. Das schwächt die Verhandlungsposition. Es ist daher wichtig, einen größeren zeitlichen Puffer einzuplanen und dementsprechend mit dem Prozess des Unternehmensverkaufs drei bis fünf Jahre vor dem geplanten Ausstiegsdatum zu beginnen. Dann ist selbst die oftmals gewünschte Übergangszeit abgesichert, die der Senior-Unternehmer noch an der Spitze neben dem neuen Eigentümer verbringt.

Apropos richtiger Käufer: Wer sein Unternehmen übertragen möchte, sollte wissen, welche potenziellen Käufergruppen existieren. Denn erst dann können Firmeninhaber eine echte Entscheidung treffen und den konkreten Verkaufsprozess gemeinsam mit einem versierten M&A Partner anstoßen. Es gibt drei verschiedene Käufertypen: Finanzinvestoren, strategische Käufer und private Nachfolger. Daher tun Unternehmer gut daran, sich über diese und die jeweiligen Vorstellungen und Anforderungen zu informieren, um daraus eine fundierte Entscheidung abzuleiten. ◀

Autor: Prof. Dr. Holger Wassermann, Geschäftsführer INTAGUS, Beratungsgesellschaft für mittelständische Unternehmenstransaktionen, Berlin

[www.intagus.de](http://www.intagus.de)

### Nachgefragt

**IKZ-FACHPLANER:** Herr Professor Wassermann, was ist das wichtigste Element des Unternehmensverkaufs?

**Prof. Dr. Holger Wassermann:** Der zeitliche Aspekt steht regelmäßig im Vordergrund. Der Eigentümer sollte frühzeitig wissen, wen er am liebsten an der Spitze seines Ingenieurbüros sehen möchte. Dies erleichtert Planung und Suche nach dem richtigen Nachfolger – und verhindert in der Regel, dass es kurz vor dem Abschluss des Verkaufs noch zu Schwierigkeiten kommt, weil Verkäufer und Käufer doch sehr weit in ihren Vorstellungen und Motivationen auseinanderliegen. Wer mit seinem Berater gleich zu Beginn des Transaktionsprozesses ermittelt, welche Erwerbergruppe er bevorzugt, erhält die Gewissheit, dass der Verkauf nicht dem Prinzip Zufall unterliegt.

**IKZ-FACHPLANER:** Was macht den Unternehmensverkauf so komplex?

**Prof. Dr. Holger Wassermann:** Der richtige Erwerber wartet nicht auf der Straße und nur darauf, dass der Eigentümer endlich verkaufen will. Es kann dauern, den wirklich passenden Käufer und Nachfolger zu finden, der genau dieses Unternehmen kaufen möchte und auch noch den vom Verkäufer gewünschten Kaufpreis zahlen kann und will – schließlich ist das ein mehr-

stufiger Prozess. Und kein Käufer wird schnell zuschlagen, sondern das Zielunternehmen genau untersuchen, um so viele Risiken wie möglich aufzudecken und zu bewerten – auch mit dem Ziel, den Preis in diesem Zusammenhang reduzieren zu können.

**IKZ-FACHPLANER:** Auf welche Parameter sollte der Verkäufer bei der Auswahl des Käufers achten?

**Prof. Dr. Holger Wassermann:** Neben der Möglichkeit, den geforderten Kaufpreis aufzubringen, geht es vor allem um die persönliche und fachliche Eignung. Wer an der Eignung des Kaufinteressenten zweifelt, das Unternehmen in die und in der Zukunft zu führen, sollte die Verhandlungen schnell beenden. Das hat auf der einen Seite mit der Verantwortung als Unternehmer zu tun, auf der anderen Seite aber auch mit der eigenen Risikoreduzierung: Wenn der Käufer beispielsweise aufgrund mangelnder Kompetenzen das Unternehmen nicht erfolgreich fortführt und dadurch wirtschaftliche Schwierigkeiten auftreten, wird dies oft dem Vorgänger angelastet. Dann steht schnell der Vorwurf im Raum, dass wesentliche Informationen nicht offengelegt worden oder falsch gewesen seien. Das kann im schlimmsten Fall zu juristischen Streitigkeiten führen.



Prof. Dr. Holger Wassermann ist Geschäftsführer von INTAGUS, einer auf mittelständische Unternehmenstransaktionen spezialisierten Beratungsgesellschaft mit Sitz in Berlin.

Bild: INTAGUS/Wassermann