Unternehmensbewertung

Es war einmal ein Unternehmer,…

September 2021

… der wollte nach 40 Jahren in den verdienten Ruhestand gehen und mangels Nachkommen die Firma zur Finanzierung seines Lebensabends verkaufen.

Seine erste Veräußerungsaktion scheiterte aber, weil ihm die wenigen Interessenten „viel zu wenig" geboten hatten. Darum suchte er die Hilfe eines Beraters. Doch dieser schätzte den Wert seines Unternehmens seiner Meinung nach viel zu gering ein. Deshalb wechselte er den Berater. Der andere Berater schätzte den Wert aber ähnlich ein, was wiederum zu dessen Ablösung führte. Erst der dritte Berater schätzte einen Wert, der dem Unternehmer gefiel. Doch Wochen und Monate vergingen, ohne dass sich überhaupt Interessenten meldeten. Das änderte sich … **Wie die Geschichte weiterging, lesen Sie am Ende des Artikels.**

Jedes Jahr wechseln viele Unternehmen den Eigentümer. Professionelle Hilfe durch kompetente M&A-Berater ist in der Regel angeraten. Sie verfügen über die entsprechende Expertise hinsichtlich der nötigen Formalitäten, der Findung passender Interessenten oder der marktgerechten Einschätzung des Unternehmenspreises. Denn **der Preis** gibt nicht selten **Anlass zu kontroversen Diskussionen**. Häufig haben Unternehmer **Wertvorstellungen**, die **wesentlich über** den **tatsächlich am Markt erzielbaren Preisen** liegen. Dies rührt ähnlich wie beim Verkauf von Gebrauchtwagen oft daher, dass die **Inhaber ihren Unternehmen** einen gewissen **ideellen Wert zuschlagen**, der für Außenstehende nicht oder nur wesentlich geringer besteht. In den Kaufpreis fließen nach den bekannten Wertermittlungsverfahren oft nur Faktoren wie bislang erbrachte Erträge, vorhandene Unternehmenssubstanz oder Verschuldungsgrad ein. Die vielen Bemühungen und Schweißtropfen, die mancher Unternehmer aufgebracht haben mag, um das Unternehmen dorthin zu führen, werden hingegen nicht berücksichtigt und zählen für die Interessenten meist auch nur wenig oder nichts. Dementsprechend sind sie auch nicht bereit, dieses „Extra" zu bezahlen.

Doch auch **die gängigen Wertermittlungsverfahren** bieten keine absolute Gewissheit darüber, wieviel ein Unternehmen wirklich wert ist. Zum einen **liefern** sie **nur** einen **rechnerischen Wert**. Eine Sache oder eine Dienstleistung ist jenseits irgendwelcher Berechnungen oder Erfahrungen aber immer nur so viel wert, wie ein liquider Käufer zum jeweiligen Zeitpunkt zu bezahlen bereit ist. Zum anderen müssen die einzelnen Verfahren mit der hinreichenden Expertise durchgeführt und **darüber hinaus** eventuell **weitere Faktoren** berücksichtigt werden. Dies ist ein weiterer Grund, warum Unternehmer den Wert ihres Unternehmens oft zu hoch einschätzen. Verwenden sie schablonenartig einzelne Wertermittlungsverfahren ohne Berücksichtigung relevanter Zusatzfaktoren, kann ein nicht marktgerechter Preis resultieren. **Relevante Faktoren** können beispielsweise die konjunkturelle Situation der Branche, die **Wettbewerbsdynamik** im Markt oder auch die **Zukunftsfähigkeit des Unternehmens** selbst sein. Gerade Letztere wird häufig nicht angemessen berücksichtigt. Hierzu kann beispielsweise ein **EFQM-Audit** sehr weiterhelfen. Nicht nur wegen der Digitalisierung ist bei der Unternehmensbewertung wie in vielen Fällen und für lange Zeit praktiziert eine starke Fokussierung auf die Ergebnisse der Vergangenheit nicht mehr ausreichend. Wenn ein Unternehmen mehrere Jahre weder bei Technologie, Portfolio und Prozessen noch beim Managementansatz und der Belegschaft ausreichend innoviert hat, kann schnell die Zukunftsfähigkeit gemindert oder gar verloren gegangen sein.

Wie ging´s bei unserem Unternehmer weiter? … erst, als der Unternehmer nach einem Jahr den Preis um 30% gesenkt hatte. Die wenigen Interessenten forderten aber bereits nach der Erstbesichtigung wegen schlechter Substanz, obsoleter Prozesse und überalterter Belegschaft eine weitere Preissenkung um 20%. Dies lehnte der Unternehmer strikt ab, hielt er doch sein Lebenswerk für viel wertvoller. Die Digitalisierung holte aber weiter Schwung und manövrierte das Unternehmen zunehmend ins Abseits. Auch nach einem weiteren Jahr konnte kein Käufer gefunden werden. Dann kam Corona. Dadurch wurden die Karten im Markt neu gemischt. Wer in der Krise digitalisiert hatte, war vorn dabei, alle anderen in der Branche fielen im Wettbewerb zurück. Das Ende vom Lied war, dass der Unternehmer weder verkaufen noch fortführen konnte. Das **Unternehmen** ging in die **Liquidation**, nach einem knappen Jahr war das Ende besiegelt.

© Dr. Günther Schöffner
www.schoeffner-partner.com kontakt@schoeffner-partner.com