

## Unternehmensnachfolge: Das Lebenswerk erfolgreich verkaufen

Wer sein Immobilienunternehmen abgibt, wird immer älter: 2019 lag das Durchschnittsalter bei der Betriebsübergabe ein Jahr höher als im langjährigen Mittel. Die meisten Alteigentümer sind laut Nachfolgemonitor des Kompetenzzentrums für Entrepreneurship & Mittelstand mittlerweile zwischen 64 und 66, wenn sie das Ruder an die jüngere Generation weiterreichen. Die Mehrzahl der Arbeitsplätze in Deutschland hängt aber vom Erfolg der Übergabe des Betriebs an die nächste Generation ab. Oftmals beschäftigen sich die Unternehmensinhaber jedoch erst mit der Abgabe des eigenen Unternehmens, wenn ihr Elan und ihre unternehmerische Aktivität abnehmen. Berücksichtigt man, dass danach noch einmal bis zu fünf Jahre bis zum tatsächlichen Verkauf vergehen, wird deutlich, dass das Unternehmen in vielen Fällen erheblich an Wert verliert.

Eine Umfrage unter Immobilien- und Hausverwaltern durch die WEG-Bank brachte weitere Herausforderungen an den Tag. Darin heißt es: „Da die Branche der Immobilien- und Hausverwaltungen eine Sonderstellung bei den mittelständischen Unternehmen besitzt, fehlt es an einer Vergleichbarkeit der Unternehmen und einer daraus resultierenden, objektiven Unternehmenswertermittlung. Dies kann nicht nur zu unterschiedlichen Kaufpreisvorstellungen zwischen Käufer und Verkäufer führen, sondern auch zu einer Ablehnung der Finanzierung durch Kreditinstitute.“ Die Unternehmenswerte müssen daher vernünftig eingeschätzt, die richtigen Strategien festgelegt und rechtliche Rahmenbedingungen geprüft werden. Das sollte natürlich passieren, bevor das Unternehmen offiziell zum Verkauf angeboten wird. Insofern sollte der Inhaber mindestens zwei Jahre Vorlaufzeit mitbringen und sich professionell begleiten lassen.

Ein weiteres Hindernis für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge in der Immobilienbranche sind die Personaldecke und der Fachkräftemangel: Sofern der Verkäufer nicht für eine ausreichende und ausgeglichene Personaldecke vorgesorgt hat, wird ein möglicher Käufer dies negativ bewerten und gegebenenfalls vom Kauf des Unternehmens Abstand nehmen. Für verkaufswillige Unternehmer empfiehlt sich dazu ein Test: Wie gut eine Firma auf einen Verkauf vorbereitet ist, zeigt sich beim Jahresurlaub. Wenn der Chef bedenkenlos auch in stressigen Zeiten einen dreiwöchigen Urlaub machen kann, ist dies ein gutes Zeichen für den Investor. Damit zeigt der Unternehmer, dass die Firma auch nach einem Verkauf ohne seine Fähig- und Fertigkeiten am Markt erfolgreich bestehen kann. Ist dies noch nicht der Fall, empfiehlt es sich, gezielt in eine zweite Führungsebene zu investieren und damit eine der wichtigsten Grundlagen für einen Unternehmensverkauf zu schaffen.

Wie aber ermittelt man einen marktgerechten Verkaufspreis? Jede errechnete Bewertung eines Unternehmens ist Schall und Rauch. Eine Berechnung beispielsweise nach Bewertungsstandard IDW S1 bringt beim Unternehmensverkauf nichts. Denn nur der Marktpreis zählt. Und den ermittelt man am besten rein erfolgsabhängig, indem der Käufer mit dem größten Interesse identifiziert wird. Als Käufer für Unternehmen der Immobilienbranche kommen vor allem strategische Investoren aus dem Mittelstand in Betracht – also andere Makler oder Verwalter, die ihr Portfolio erweitern wollen.

*Matthias Ehnert,  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
ENWITO GmbH,  
Dresden*