– Unternehmensnachfolge

Achtung beim Verkauf von Ingenieurbüros: Nicht die Rechnung ohne den Wirt machen

von Dr.-Ing. Bernd Kordes, Vorstand Kordes AG, Weinheim

Wer entscheidet, ob und wie ein Ingenieur- oder Architekturbüro verkauft wird? In meiner Praxis muss ich immer wieder feststellen: Die rechtlich korrekte Antwort und die gelebte Realität liegen weit auseinander. Rechtlich gesehen entscheidet der Gesellschafter. Punkt. Doch wer glaubt, damit sei alles gesagt, der macht oft die Rechnung ohne den Wirt, die Menschen. Sprich Schlüsselmitarbeiter, angestellte Geschäftsführer, leitende Ingenieure und Projektverantwortliche. Von ihnen hängt es ab, ob ein Planungsbüro verkauft werden kann.

Das Magische – personelle – Verkaufsdreieck

Erfolgreicher Verkauf erfordert Gleichgewicht

In meiner Beratungspraxis spreche ich deshalb vom Magischen Verkaufsdreieck: Jede erfolgreiche Unternehmenstransaktion wird von drei Akteuren getragen: dem Verkäufer, dem Käufer und den Schlüsselmitarbeitern bzw. dem vorgesehenen Nachfolger. Dieses Dreieck gilt für externe Übernahmen genauso wie für interne Nachfolgemodelle. Gerät eine Seite aus dem Gleichgewicht, entstehen Unwuchten. Und die können, wie die folgenden drei Beispiele aus der Praxis zeigen, den gesamten Prozess zum Scheitern bringen.

Der Kaufpreis als weiterer Schlüsselfaktor

Externe Käufer zahlen höhere Preise

Ein weiterer Punkt, der in diesem Zusammenhang häufig unterschätzt wird, ist die Frage des erzielbaren Kaufpreises: Strategische Investoren, also andere Architektur- oder Ingenieurunternehmen und erst recht Finanzinvestoren, zahlen in der Regel deutlich höhere Multiples als interne Übernehmer. Der Grund ist einfach: Sie können Synergien heben und rechtfertigen damit höhere Preise.

Interne Übernahmen haben ihre eigenen „Kaufpreisgesetze“

Interne Übernahmen sind dagegen regelmäßig durch die Finanzierungskapazität der Übernehmenden begrenzt. Außerdem haben interne Nachfolger häufig eine sehr viel stärkere Verhandlungsposition, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen werden.

Maximaler Verkaufspreis nur bei Verkauf an Externe

Wer also den maximalen Verkaufserlös anstrebt, braucht externe Käufer, die auch von den Schlüsselmitarbeitern mitgetragen werden. Umgekehrt muss ein Verkäufer, der Wert auf die interne Nachfolge legt, akzeptieren, dass der interne Nachfolger einen deutlich niedrigeren Preis bezahlen wird als ein externer Stratege oder Finanzinvestor.

Drei gescheiterte Verkaufsfälle: Ziehen Sie die Lehren

Wie oben erwähnt, sollen Ihnen drei konkrete Fälle zeigen, woran der Verkauf eines Planungsbüros scheitern kann und wie Sie dieses Scheitern verhindern.

Fall 1: Kleines Büro, Tragwerksplaner, zehn Mitarbeiter

Inhaber fährt bei der Büronachfolge auf mehreren Gleisen …

Der Alleininhaber will seine Nachfolge vorbereiten. Ihm ist bewusst, dass er intern einen Nachfolger aufbauen muss, da ein Büro in dieser Größenordnung ansonsten kaum veräußert werden kann. Er hat einen jüngeren Ingenieur in der Firma, der geeignet ist, und arbeitet ihn nach und nach in die Aufgaben der Geschäftsleitung ein. Da er nicht sicher ist, ob dieser Ingenieur das Unternehmen allein führen möchte, führt er parallel dazu Gespräche mit einem befreundeten Generalplaner, der als Mitgesellschafter einsteigen könnte, vorausgesetzt, der junge Ingenieur übernimmt die Geschäftsführung und beteiligt sich ebenfalls. Der Ingenieur weiß davon nichts.

… und fährt das Büro wegen unklarer Strategie und mangelhafter Kommunikation vor die Wand

Als der Inhaber den richtigen Zeitpunkt für die Nachfolge gekommen sieht, kündigen plötzlich einige Auftraggeber laufende Projekte. Das Büro bekommt ein Auslastungsproblem. Der Ingenieur macht sich Sorgen um seinen Arbeitsplatz, schaut sich diskret am Markt um und erhält sofort ein attraktives Angebot, das er annimmt. Er kündigt, nur wenige Tage bevor der Inhaber ihn über das geplante Nachfolgemodell informieren wollte. Das Modell findet er interessant, doch er hat sich bereits für seinen neuen Arbeitgeber entschieden. Damit verliert auch der Generalplaner sein Interesse, und der Inhaber steht nicht nur vor einem wirtschaftlichen Problem, sondern auch ohne Nachfolgelösung und aufgrund seines fortgeschrittenen Alters ohne die Zeit, eine neue Nachfolgelösung aufzubauen. Der Inhaber musste das Büro abwickeln.

Fazit – Der angedachte Nachfolger hätte von Anfang an in die Planungen einbezogen werden müssen. Die Gespräche mit dem Generalplaner hätten gemeinsam und nicht hinter verschlossenen Türen geführt werden sollen.

Fall 2: Kleines Büro, Wasserwirtschaftler, 15 Mitarbeiter

Inhaber plant Unternehmensnachfolge zunächst sorgfältig und …

Der Alleininhaber beginnt bereis mit Mitte 50, sich mit seiner Nachfolge auseinanderzusetzen, ein löblicher Ansatz. Er findet einen erfahrenen jüngeren Ingenieur, der bereits Führungserfahrung mitbringt, sich hervorragend entwickelt, neue Auftraggeber gewinnt und bei der Belegschaft hohes Ansehen genießt. Der Inhaber ernennt ihn zum zweiten, angestellten Geschäftsführer.

… wechselt dann aber die Spur mit entsprechend ungünstigen Folgen …

Wenige Jahre später beauftragt der Inhaber einen Unternehmensberater mit dem Verkauf seines Unternehmens. Es folgen eine Unternehmensbewertung und ein streng vertraulich gehaltener Verkaufsprozess. Die Angebote, die eingehen, sind zum Teil sehr attraktiv, vor allem jene, die eine vollständige Übernahme von 100 Prozent der Anteile vorsehen. Andere Interessenten bieten weniger, wollen dafür aber den angestellten Geschäftsführer mitbeteiligen.

… beim letztlich erzielbaren Verkaufspreis

Als die Gespräche konkreter werden, informiert der Inhaber schließlich seinen Geschäftsführer. Dessen Reaktion ist eindeutig: Er ist davon ausgegangen, die Firma eines Tages selbst zu übernehmen, auch wenn das nie explizit besprochen wurde. Er teilt dem Inhaber unmissverständlich mit: Bei einem Verkauf an einen Dritten kündigt er und macht sich selbstständig. Dem Inhaber bleibt keine Wahl. Er verkauft an den angestellten Geschäftsführer, aber zu einem

Preis weit unter seinen Erwartungen und den vorliegenden Angeboten Dritter. Das Honorar für den Unternehmensberater musste er trotzdem bezahlen.

Offenes Gespräch mit dem Geschäftsführer wäre das Mittel der Wahl gewesen

Fazit – Das Unternehmen wäre nur dann zu einem attraktiven Preis an einen externen Käufer verkaufbar gewesen, wenn der angestellte Geschäftsführer diesen Schritt mitgetragen hätte. Der Inhaber hätte seinen Geschäftsführer einbeziehen müssen, bevor er den Verkaufsprozess startete. Denn er hätte erkannt, dass es nur die Lösung der internen Nachfolge gibt.

Fall 3: Mittelgroßer Generalplaner mit 60 Angestellten

Großer internationaler Ingenieurkonzern will deutsche Tochtergesellschaft verkaufen

Eigentümer des Unternehmens ist ein großer internationaler Ingenieurkonzern, der seine deutsche Tochtergesellschaft aus strategischen Gründen verkaufen möchte. Das Unternehmen wird von zwei angestellten Geschäftsführern geführt. Als diese von der Verkaufsabsicht erfahren, unterbreiten sie dem Konzern sofort ein eigenes Übernahmeangebot. Der Konzern lehnt ab, weil das Angebot zu weit unter der eigenen Preisvorstellung liegt, und beauftragt einen M&A-Berater mit dem Verkaufsprozess.

Zu hohe Preisvorstellungen an Management buy-out-fallen Unternehmen vor die Füße

Ein Investor wird gefunden, was den beiden angestellten Geschäftsführern nicht verborgen bleibt. Noch bevor der Kaufvertrag unterzeichnet wird, kündigen beide Geschäftsführer und gründen ein eigenes Unternehmen. Der Investor zögert kurz, entscheidet sich aber dennoch zum Kauf, allerdings zu einem deutlich reduzierten Kaufpreis, der erheblich unter dem ursprünglichen Angebot der angestellten Geschäftsführer lag. Der Verkäufer hat keine Wahl und nimmt das revidierte Angebot an. Was folgt, ist ein klassisches Szenario: Nach und nach verlassen immer mehr Mitarbeiter das Unternehmen. Einige schließen sich den ehemaligen Geschäftsführern an, andere finden anderswo neue Stellen. Das Unternehmen gerät in eine existenzielle Krise, die der neue Eigentümer nur durch erhebliche Nachschüsse stabilisieren kann.

Fazit – Das Büro wäre nur zu einem attraktiven Preis verkaufbar gewesen, wenn die angestellten Geschäftsführer den Prozess aktiv unterstützt hätten.

Folgerung: Magisches Dreieck muss im Gleichgewicht sein

Schlüsselpersonen frühzeitig einbinden und ihnen die Karten auf den Tisch legen

Die drei echten Fälle sprechen eine deutliche Sprache: Wer beim Verkauf seines Planungsbüros die Rechnung ohne den Wirt macht, also ohne die Schlüsselpersonen seines Unternehmens, riskiert das Scheitern des gesamten Vorhabens. Zwei Erkenntnisse lassen sich dabei festhalten:

1. Die frühe Einbindung von Schlüsselmitarbeitern ist meist alternativlos. Wer Schlüsselmitarbeiter zu spät informiert, läuft Gefahr, dass diese Entscheidungen treffen, die nicht im Interesse des Verkäufers sind und diese Entscheidungen sind dann kaum noch rückgängig zu machen.

2. Offenheit zahlt sich aus. Viele Inhaber fürchten, durch frühe Gespräche Unruhe zu stiften. Die Praxis zeigt aber: Das Gegenteil ist der Fall. Wer transparent kommuniziert, baut Vertrauen auf und Vertrauen ist in einem Verkaufsprozess unbezahlbar.

↘ WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Beitrag „Die Marktwertmethode: So viel ist Ihr Architektur- oder Ingenieurbüro wert“, PBP 11/2024, Seite 22 → Abruf-Nr. 50155962