

Kauf und Verkauf von Unternehmen: Ruhe und Sorgfalt walten lassen

Unternehmenstransaktionen spielen auch für Hoteliers und Gastronomen eine Rolle. Sei es, weil sie ihren Betrieb aus Altersgründen verkaufen, oder, weil sie wachsen wollen und die Chance darin sehen, einen Konkurrenten zu übernehmen. Ein solcher Vorgang wirft aber zahlreiche Fragestellungen auf. Auf was es bei einem M&A-Deal ankommt...

Teilen:



Patrick Peters — 14. Oktober 2016

Foto: Alois Müller

14 Dass Unternehmen den Eigentümerwechseln, ist alles andere als selten. Über-all boomt das Geschäft mit Unternehmenstransaktionen, oftmals als M&A abgekürzt. M&A steht für Mergers & Acquisitions und bezeichnet Unternehmenskäufe, -verkäufe und -fusionen. Ein Beispiel aus 2015 war der Zusammenschluss von Pfizer und Allergan mit einem Volumen von rund 160 Milliarden US-Dollar.

Es müssen aber nicht immer gleich die ganz großen Brocken sein. Auch Mittelständler, unter anderem aus



dem Gastgewerbe, sind aktiv im Transaktionsgeschäft, sie kaufen und verkaufen aus ganz unterschiedlichen Gründen. Mal sind sie als Investoren unterwegs, die ihr Cash lieber in andere Unternehmen investieren als sich Niedrig- oder sogar Negativzinsen auszusetzen, mal haben Hoteliers und Gastronomen die Möglichkeit, sich gezielt durch einen Zukauf zu erweitern – und mal streben sie einen Verkauf an, weil kein Nachfolger für das Hotel oder das Restaurant bereit steht.

Wie funktioniert eine Übernahme?

Dabei stellt sich aber eine Frage: Wie gehen Unternehmer vor, die einen anderen Betrieb kaufen oder ihren eigenen verkaufen wollen? Und ist das Gastgewerbe vielleicht eine besondere Branche, in der andere Mechanismen eine Rolle spielen als in anderen Bereichen der Wirtschaft? Matthias C. Just hält diese Ansicht grundsätzlich für falsch. „Zwar mögen emotionale Aspekte in Hotellerie und Gastronomie eine größere Bedeutung einnehmen als in beispielsweise sehr technischen Sektoren, und womöglich verleiten die oftmals sehr familiären Strukturen in den Betrieben dazu, das Gastgewerbe mit etwas anderen Augen zu betrachten als Maschinenbau und Co. Aber Hotellerie und Gastronomie sind bedeutende Wirtschaftsgrößen, die den gleichen Marktmechanismen und Rahmenbedingungen unterworfen sind wie alle anderen Branchen auch. Und deshalb funktionieren auch Unternehmenstransaktionen erst einmal gleich und sollten genauso angegangen werden wie in allen Sektoren“, sagt der Vorstand der M&A-Beratung Mayland aus Düsseldorf.

Gemeinsam mit zehn weiteren Beratern begleitet Matthias C. Just Verkäufer und Käufer bei nationalen und grenzüberschreitenden Geschäften bei allen Prozessschritten einer Transaktion. Auch im Gastgewerbe ist die Mayland AG regelmäßig aktiv. Aktuell beraten die Experten einen großen Hotelverkauf in Düsseldorf, zuvor waren sie unter anderem in einen Deal in der Systemgastronomie eingebunden, in dem es um mehrere Dutzend Restaurants ging. Das Unternehmen wird auch tätig, wenn Käufer gezielt Unternehmen im Gastgewerbe zur Übernahme suchen, vor allem Hotels in guten Lagen.

Bedeutung gezielter Beratung

„Deshalb können wir sagen: Ein Restaurant zu verkaufen ist eine Transaktion wie jede andere auch“, betont Just und weist in dem Zusammenhang auf die Bedeutung von gezielter Beratung hin. „Gerade Verkäufer brauchen Unterstützung. Nur in den seltensten Fällen ist der Unternehmensverkauf für sie Tagesgeschäft, in der Regel veräußern sie ihren Betrieb einmal. Und dann treten viele Fragestellungen auf, die gelöst werden müssen, bevor irgendwann ein Notarvertrag unterschrieben werden kann.“ Das beginnt bereits bei der Festlegung des Zeithorizonts. „Wie lange habe ich eigentlich, um mein Hotel oder meine Gaststätte zu verkaufen? Muss der Deal innerhalb von drei Monaten über die Bühne gehen oder kann ich mir zwei Jahre Zeit lassen? Das ist wichtig, um die Rahmenbedingungen abzustecken. Ein längerer Horizont bringt natürlich Zeit,

verschiedene Angebote zu prüfen und den Betrieb auch noch einmal aufzuhübschen, vom allgemeinen Auftritt bis zur bilanziellen Neuordnung“, sagt Matthias C. Just.

Apropos Bilanz: Er sieht immer wieder, dass Unternehmer ihre Bilanzen ausschließlich auf die Steueroptimierung hin ausrichteten, aber nicht an einen Verkauf denken würden. „Dann dauert es lange, um die echten Zahlen zu bekommen – und die sind natürlich entscheidend für den Kaufpreis. Wer die Ergebnisse dauerhaft klein rechnet, kann nicht erwarten, dass die Käufer sich auf hohe Preise einlassen. Dann entsteht Klärungsbedarf.“

Preis abhängig von der Substanz

Der Preis ist natürlich immer ein Thema, weiß der erfahrene M&A-Berater. Eigentümer neigten dazu, ihren Unternehmenswert zu überschätzen, und auch Käufer in Hotellerie und Gastronomie gingen bisweilen eher nach weichen Faktoren bei der Bewertung vor. „Es existieren ausreichend marktübliche Bewertungsmethoden, mit denen man den grundsätzlichen Wert schnell ermitteln kann. Ausgehend von Zahlen, Daten und Fakten lässt sich die Wirtschaftlichkeit prüfen. Eine übliche Größenordnung für die erste Preisermittlung ist der Gewinn multipliziert mit einem Faktor zwischen fünf und sieben, immer abhängig von der Substanz des Unternehmens.“ Dazu kämen aber freilich weitere Parameter, die ausschlaggebend für die Ermittlung des passenden Preises seien. Unter anderem nennt Just dabei die Aufteilung des avisierten Firmenwertes auf den Betrieb an sich und die Immobilie. „Eine abbezahlte Hotelimmobilie in einer touristischen Destination stellt natürlich einen erheblichen Wert dar. Aber wir sprechen ja hierbei von einer Unternehmens-, keiner Immobilientransaktion, und da muss der Wert des Betriebs genau geprüft werden.“

Wie hoch sind die Abschreibungen, liegt ein Investitionsstau vor, wie stark ist das Brand des Unternehmens, hängt der Erfolg an der Wirtfamilie, wie ist die Wettbewerbssituation? Das seien nur einige der Fragen, die unbedingt aufgeworfen und transparent beantwortet werden müssten, sagt Matthias C. Just. Für den Käufer hänge von der Bepreisung der einzelnen Bereiche auch die Finanzierung des Projekts ab; könne er der Bank nicht genau sagen, was wie viel koste, könne das zur Ablehnung des Antrags führen.

Käufer will Garantien

Zur Beratung im Transaktionsprozess gehört laut dem Mayland-Vorstand auch, die Rahmenbedingungen des Vertrages mit zu verhandeln. Dazu zählen vor allem Zahlungsmodalitäten und die Gewährung von Garantien. „Wer dabei nicht aufpasst, kann sich selbst erhebliche Nachteile verschaffen. Ein erfahrener Käufer wird immer versuchen, so viele Garantien wie möglich zu erhalten, um bei Eintritt bestimmter Situationen Geld zurückzufordern oder es einfach nicht zu zahlen, je nachdem, wie die Zahlung definiert wurde.“ Regelmäßig werden dazu auch Rechtsanwälte und Steuerberater eingebunden, die Transaktionserfahrung mitbringen und wissen, worauf es bei der rechtlichen und steuerlichen Gestaltung ankommt.

„Die Stammbroker des Unternehmers können freilich mit dabei sein. Aber die transaktionsspezifischen Fragestellungen sollten immer von Fachleuten begleitet werden.“

Klar, versierte Beratung kostet Geld. Aber es sei gut angelegtes Geld, stellt Matthias C. Just heraus. „Auch kleinere Transaktionen können sehr komplex sein. Die Risiken steigen enorm, wenn ein Unternehmer Kauf oder Verkauf ‚mal eben‘ über die Bühne bringen will. Wenn dabei etwas schief geht, kann das richtig Geld kosten. Deshalb raten wir dazu, die Beraterkosten als Transaktionsnebenkosten immer mit einzuplanen. Das dient einfach zur professionellen Abwicklung und der eigenen Absicherung.“ Er veranschlagt etwa fünf Prozent des Transaktionsvolumens für die M&A-Beratung, bei einem Unternehmensverkauf in Höhe von vier Millionen Euro seien das 80.000 Euro, dazu kommt die Rechts- und Steuerberatung. „Das klingt erst einmal viel. Aber das Geld nicht auszugeben, ist ein Spiel mit dem Feuer.“