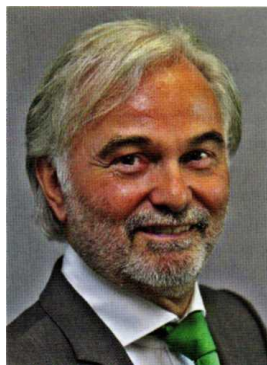


# DER RICHTIGE PREIS

**Unternehmensberater Bernd Luxenburger erläutert, wie Unternehmer und Käufer den echten Kaufpreis eines gastgewerblichen Betriebes ermitteln. Das verhindert Probleme im Übergabeprozess.**

Der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2012 stellt fest: 41 Prozent der mehr als 20.000 im Rahmen der IHK-Nachfolgeberatung befragten Senior-Unternehmer fordern einen überhöhten Kaufpreis und erschweren so die Nachfolgeverhandlungen – damit rangiert dieses Problem auf dem zweiten Platz der DIHK-Liste. Im Auge vieler Senior-Unternehmer übersteigt der „gefühlte“ Wert seines Unternehmens dessen objektiven Wert. Schließlich hat der Inhaber viel Herzblut und Arbeit in sein Lebenswerk gesteckt. Oftmals beobachten IHKn bei Senior-Unternehmern die Haltung, der errechnete Unternehmenswert wäre gleichbedeutend mit dem Kaufpreis, den der ausgesuchte Nachfolger dann akzeptieren müsse. Der Unternehmenskaufpreis ist jedoch das Ergebnis von Verhandlungen zwischen Anbietern und Nachfragern. Käufer würden die erwartete Zukunft eines Unternehmens und seines Geschäftsmodells zum Maßstab des Preises machen, den sie für ein Unternehmen zu zahlen bereit sind. Dazu kommt: Es besteht die Gefahr, dass sich der Nachfolger bei einem überhöhten Kaufpreis und den damit verbundenen Finanzierungskosten wirtschaftlich übernimmt beziehungsweise die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens überschritten wird. Und das wiederum könnte den Fortbestand des Betriebs gefährden.

Um den echten Kaufpreis eines Unternehmens zu ermitteln, bedarf es einiger Berechnungen, die am besten durch einen Fachmann vorgenommen werden. Denn ein Unternehmensberater, der die Branche kennt und gleichzeitig auch als Gutachter für Immobilie, Lage etc. tätig ist, kann den Wert eines Betriebes neutral und unabhängig feststellen. „Zur Ermittlung des für den Marktwert eines Betriebes bestimmenden



Bernd Luxenburger

Ertragswertes gilt es, den im Objekt nachhaltig erzielbaren Ertrag zu definieren. Im Gastgewerbe kann dieser Ertrag – wie in anderen Branchen häufig üblich – nicht auf der Basis einer kalkulatorischen Quadratmetermiete entsprechend des örtlichen

Mietspiegels ermittelt werden. Gastgewerbliche Objekte sind in baulicher und einrichtungstechnischer Hinsicht speziell auf ihre Funktion hin abgestimmt, und eine anderweitige Nutzung ist meist nur durch einen größeren investiven Aufwand erreichbar“, erläutert Bernd Luxenburger, Geschäftsführer von Gastgewerbe Beratungs Service, Fachberatung für Hotellerie und Gastronomie, einem Partner des DEHOGA NRW.

Eine Wertermittlung müsse deshalb auf der nachhaltig realisierbaren Umsatz- und Kostenstruktur des gastgewerblichen Betriebes und einem sich hieraus ergebenden, wertrelevanten Ergebnis beruhen. Dabei könne der Begriff des Ertrages dreifach definiert werden: als der Ertrag, der nachhaltig im Objekt erzielbar ist, ohne Berücksichtigung von Faktoren, die vom Normalwert abweichen (zum Beispiel überhöhter Instandhaltungsaufwand, unter steuerlichen Aspekten getätigte Rückstellungen) und mit der be-

## CHECKLISTE: GRÜNDUNG RICHTIG GESTALTEN

Auch der Nachfolger ist ein Existenzgründer. Deshalb sollte er sich selbst nach seiner persönlichen und fachlichen Qualifikation fragen und damit ermitteln, ob er für die unternehmerische Tätigkeit eigentlich geeignet ist. Die Unternehmensnachfolge-Initiative „nexas“ des Bundeswirtschaftsministerium nennt fünf Bereiche, über die sich angehende Unternehmer im Klaren sein sollten, bevor sie sich in das Abenteuer Selbstständigkeit stürzen. Eine große Auswahl an sinnvollen und ausführlichen Checklisten kann kostenlos unter [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de) heruntergeladen werden.

- Einstellung zur beruflichen Selbstständigkeit: Existiert ein realistisches Bild über den künftigen Alltag als Unternehmer?
- Die persönlichen Voraussetzungen: Ist mit der Familie geklärt, was die unternehmerische Tätigkeit mit sich bringt? Besteht die Bereitschaft, vor allem in der Anfangszeit sehr viel zu arbeiten?
- Die Einstellung zum Thema Geld: Sind finanzielle Einschränkungen möglich? Wird diszipliniert mit Geld umgegangen?
- Das fachliche Know-how: Passt die bisherige Tätigkeit zur neuen Herausforderungen? Sind die Branche und die spezifischen Anforderungen bekannt? Wo bestehen Schwachstellen und können diese ausgemerzt werden?
- Das unternehmerische Know-how: Existieren kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Erfahrungen in der Personalführung und bei Verkaufsverhandlungen? Können unternehmerische Defizite ausgeglichen werden?



Foto: iStockphoto.com/© CandyBoxImages

trieblichen Tätigkeit nicht verbunden sind (zum Beispiel Versicherungsentschädigungen); als der Ertrag, der unter Ausschaltung von Abschreibungen und Zinsen (also den Kapital beziehungsweise Kaufpreiskosten des bisherigen Eigentümers) zur Verfügung steht; als der Ertrag, der dem Unternehmen effektiv verbleibt, je nach Rechtsform unter Abzug einer angemessenen Unternehmerentlohnung.

Für Bernd Luxenburger ist wichtig, dass der Immobilie an sich nicht zu viel Wert beigemessen wird. Ein Designhotel auf der grünen Wiese beispielsweise könne rein baulich und von der Ausstattung her zig Millionen Euro wert sein – aber wenn das Konzept oder der Standort falsch sind, würden kaum Erträge erwirtschaftet, und dann sinke der tatsächliche Wert rapide. Dennoch würden sich natürlich das Objekt an sich und auch die Einrichtung auf den Ertrag auswirken, betont der Unternehmensberater, und müssten deshalb bei der Wertermittlung berücksichtigt werden. Aber eben fachmännisch und nicht über den Daumen: „Gebäude und Inventar unterliegen im Laufe der Jahre einem zunehmenden Substanzverlust, der bei der Wertermittlung zu berücksichtigen ist. Ebenso nehmen im Gastgewerbe auch baurechtliche Anforderungen und steigende Ansprüche von Seiten des Marktes Einfluss auf die funktionale und wirtschaftliche Nutzungsdauer. Der Zeitraum, in welchem das ertragswertrelevante Betriebsergebnis ohne weitere Investitionen erzielt werden kann, ist demnach begrenzt und muss Einfluss auf den Wert des Betriebes nehmen.“

Grundsätzlich ergibt sich laut Aussagen des Experten Bernd Luxenburger aus der Ermittlung des Ertrages und dem Zeitraum, über den dieser Ertrag erzielt werden kann, der Unternehmenswert aus der Multiplikation des jährlichen Ertrages mit den Jahren der Nutzungsdauer. Im Hinblick auf den Wert zum heutigen Zeitpunkt gelte es aus Sicht eines potenziellen Käufers, dabei eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Kaufpreises) zu berücksichtigen. Deshalb erfolgt die Berechnung des Ertragswertes auf Basis der Barwertformel zur Ermittlung einer nachschüssigen Zeitrente. Diese ermittelt eine Abzinsung des Wertes über die festgelegte Laufzeit (Restnutzungsdauer).

> **Patrick Peters**