

FORUM

Family Office GmbH

FORUM Family Office GmbH • Uhlandstr. 5 • 80336 München

Persönlich/Vertraulich

Geschäftsführender Gesellschafter

Uhlandstr. 5
80336 München

Telefon 089 / 27 37 49 – 22

Telefax 089 / 27 37 49 – 15

E-mail b.wittek@forumgruppe.de
oscar.erler@forumgruppe.de

URL www.forumgruppe.de

München, den 23.05.2016

Möglicher Verkauf Ihres Unternehmens

Sehr geehrter Herr

Ich möchte mich bei dieser Gelegenheit nochmals für das interessante und offene Gespräch bedanken, das ich zusammen mit meinem Kollegen am 22. Mai 2016 mit Ihnen führen konnte. Wir haben dabei erörtert, ob Sie Ihr Unternehmen jetzt – und wenn ja, an wen verkaufen sollten. Hier nochmals eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse unserer Diskussion.

Unternehmen wie Sie sind Meister in ihrem operativen Geschäft: Sie haben es über Jahrzehnte ausgebaut, verstehen es in allen Details und wissen, was geht und was nicht geht. Insofern treffen Sie Ihre Entscheidungen mit hoher Sicherheit, Ihnen kann (kaum) jemand etwas vormachen.

Anders ist es bei der Entscheidung über den Verkauf Ihres Unternehmens, das ist eine Entscheidung, die Sie nur 1x im Leben treffen. Insofern haben Sie darin keine Erfahrungen und deshalb auch keinen sicheren Instinkt für den richtigen Prozess und die richtige Entscheidung.

Externe Berater sind nur eine scheinbare Lösung, denn sie haben eine eigene Agenda: ihr Steuerberater möchte sein Mandat behalten und wird Ihnen immer gegen einen Verkauf raten oder jeden Kaufpreis für zu niedrig halten. Ein Unternehmens-Makler wird Ihnen immer zu Preis als 1. Priorität raten, weil er damit sein Honorar maximiert.

Was fehlt, ist ein klar strukturierter Entscheidungs-Prozess, der Ihre ureigensten Interessen konsequent umsetzt. Dahin kommen Sie nur, wenn Sie in sich gehen – ohne Berater – und die folgenden zwei Fragen für sich beantworten:

Geschäftsführer: Dr. Burkhard Wittek

HypoVereinsbank AG Dresden
IBAN DE45 8502 0086 0357 9761 20
BIC HYVEDEMM496

- a) Will ich verkaufen oder weitermachen?
- b) An wen will ich verkaufen?

1. Verkaufen oder Weitermachen?

Sie haben ein tolles Unternehmen aufgebaut, das seinen Weg weitergehen wird. Wenn Sie Ihr Unternehmen behalten, **wird es in einigen Jahren deutlich mehr Wert sein**. Insofern treffen Sie Ihre Entscheidung über Verkauf oder Nicht-Verkauf aus einer Position der Stärke.

Entscheidend für die Entscheidung über Verkauf oder weitermachen sollte ganz allein sein, was Sie mit dem Rest Ihres Lebens machen möchten. Wir treffen viele Unternehmer, die ihr ganzes Leben dem Unternehmen gewidmet haben, wenig Urlaub genommen haben und das auf Kosten Ihrer Familie oder einer anderen Seite in ihnen. **Wenn Sie einen Plan (Traum?) für den Rest Ihres Lebens haben, verwirklichen Sie ihn jetzt: Geld kann Zeit nicht ersetzen!**

Niemand hat das aus meiner Sicht besser formuliert als Seneca in seinem Buch „De Brevitate Vitae“. Hier ist die Text-Stelle, welche die falsche Abwägung von Geld gegen Zeit pointiert darstellt:

„Niemand findet sich, der sein Geld austeilen will, sein Leben aber – an wie viele verteilt es jeder! Knausrig sind sie, wenn es gilt, das ererbte Vermögen zusammenzubehalten, steht aber die Zeit auf dem Spiel, dann sind sie die größten Verschwender bei dem, worin doch einzig und allein Geiz eine Tugend wäre.“

Die Amerikaner bringen diese Lebens-Philosophie noch mehr auf den Punkt:

„Of all my friends who died – none of them ran out of money, all of them ran out of time.“

Meiner langen Rede kurzer Sinn: wenn Sie einen Traum in sich haben oder auch nur schwach in sich spüren, lassen Sie los, verkaufen Sie Ihr Unternehmen in gute Hände und verwirklichen Sie Ihren Traum **jetzt. Irgendwann ist es zu spät.**

In diesem Zusammenhang gibt es oft den Einwand: „mein Unternehmen kenne ich am besten, da ist mein Geld am besten angelegt – auf der Bank kriege ich nichts dafür“. Dieses Problem ist lösbar, es gibt eine ganze Reihe sehr guter Manager von Aktienfonds, die ähnlich wie wir investieren **und mit diesem Ansatz über sehr lange Zeiträume eine Rendite von 10 - 15% p.a. erwirtschaftet haben.** Wir können Sie mit diesen langfristigen Investoren zusammenbringen.

Insofern können Sie loslassen/verkaufen UND eine angemessene Rendite auf den Kaufpreis verbinden.

Und wenn Sie trotzdem noch einige Jahre weitermachen wollen, lassen Sie uns in Kontakt bleiben. Was wir nicht machen werden, ist Ihnen jetzt Ihren Wunschpreis zu zahlen, den das Unternehmen erst in 3 -5 Jahren wert sein mag.

2. An Wen Verkaufen?

Wenn Sie verkaufen möchten, bietet FORUM Family Office Ihnen eine Reihe von einzigartigen Vorteilen, die andere Kaufinteressenten nicht aufweisen. Diese fallen typischerweise in **zwei Gruppen**:

- a) Wettbewerber/strategische Käufer
- b) Finanz-Investoren.

2.1 Verkauf an Wettbewerber/strategische Käufer

Wettbewerber werden sehr interessiert sein, Ihr Unternehmen zu übernehmen. Denn ein Wettbewerber könnte wahrscheinlich Synergien realisieren, wenn er beide Unternehmen kombiniert:

- a) Im Einkauf, durch Bündelung von Mengen und Konzentration auf gemeinsame Lieferanten
- b) In der Verwaltung, durch Übergang auf sein IT-System. Außerdem durch Zentralisierung von Verwaltungs-Funktionen
- c) Im Vertrieb durch Zusammenlegung von Regionen und Aufgaben.

Um diese Synergien zu realisieren, wird der Übernehmer aber ihr Unternehmen schrittweise zerschlagen: Er wird Ihnen beim Kauf zusagen, dass er das für ein Jahr oder ähnlich nicht macht, es aber nach Ablauf dieser Frist fast sicher durchziehen. **Das ist die Natur von Konzernen – und den Menschen, die dort arbeiten.**

Im Laufe der Integration Ihres Unternehmens in den Wettbewerber werden auch die Mitarbeiter Ihres Unternehmens die Freiräume verlieren, die Sie als Unternehmer Ihnen gegeben haben. Und mittelfristig **werden Mitarbeiter auch Ihren Job verlieren**, weil die Zentrale diese Aufgaben übernimmt.

Und ganz zum Schluss wird der Name Ihres Unternehmens verschwinden. **Dann haben Sie gutes Geld realisiert – aber hat dann Ihr unternehmerisches Leben Sinn gemacht?**

2.2 Verkauf an Finanz-Investoren

Finanz-Investoren sind Käufer, **die Unternehmen mit dem Ziel kaufen, baldmöglichst mit der höchstmöglichen Rendite weiterzuverkaufen.** Denn sie sind als Fonds strukturiert, die eine definierte Lebensdauer haben, insofern haben Sie gar keine andere Wahl. Die Rendite, an der ihr Erfolg gemessen wird, ist umso höher je schneller und höher der Verkauf ist.

Alle Finanz-Investoren machen Ihre Rendite auf das von Ihnen eingesetzte Eigenkapital v.a. daraus, dass sie den Kauf mit Bankkrediten (und/oder Verkäufendarlehn) finanzieren. **Das ist der zentrale Hebel zur „Wertsteigerung“.** Besichert werden diese Bankkredite durch das Unternehmen selbst – die Finanz-Investoren haften selbst typischerweise nicht.

Insofern können Sie bei einem Verkauf an Finanz-Investoren fast sicher sein, dass Ihr Unternehmen in den nächsten 10 Jahren noch 2 – 3x den Eigentümer wechseln wird – oder beim nächsten Verkauf an einen Wettbewerber/Strategen verkauft wird, um den höchsten Preis zu erzielen. Was dann passiert, steht in Absatz 2.1.

3. FORUM Family Office als Käufer

3.1 Kaufen, um zu Halten

FORUM Family Office investiert seit 2002 das Vermögen einer Münchner Familie in Unternehmensbeteiligungen. Weil dieses Vermögen auf Dauer angelegt werden soll, **gehen wir alle Beteiligungen auf Dauer ein: Wir kaufen, um zu halten und zu entwickeln.**

Weil wir unsere Beteiligungen auf Dauer halten, tätigen wir auch Investitionen, die sich erst in drei bis vier Jahren rechnen.

3.2 Was Ändert sich nach einer Übernahme durch FORUM?

Wir verstehen, daß wir als Eigentümer nur Geld verdienen, **wenn unsere Geschäftsführer voll motiviert sind** und wie Unternehmer agieren. Wir reden Ihnen daher nicht ins Tagesgeschäft rein und setzen auch keine „Aufpasser“ neben sie - das funktioniert nach unserem Verständnis von Menschen nicht, die brauchen Freiräume, Verantwortlichkeit und Identifikation mit Erfolg. **Insofern sind Vertrauen und Respekt die Grundlage für unsere Zusammenarbeit.**

Wir bringen uns als **aktive Gesellschafter** ein, indem wir uns alle 6 – 8 Wochen mit jeder unserer Beteiligungen treffen. In diesen Treffen werden - neben dem letzten Monatsabschluss- **die Themen besprochen, die das Unternehmen mittelfristig weiterbringen.** Das sind meistens:

- a) **Vertrieb:** Wie sieht die Pipeline aus, wie entwickeln sich die Abschluss-Quoten, wo haben wir was gegen Wettbewerber verloren und an wen? Was können wir am Vertriebs-Prozess optimieren?
- b) **Personalentwicklung:** Wer sind die Führungskräfte in fünf und zehn Jahren? Wie kriegen wir Talent mit „runway“ in die Firma, d.h. Leute die zwei bis drei Beförderungen machen können? Dafür haben wir eine interne Recruiterin.
- c) **Projekte:** Wie sieht die Markteintritts-Strategie in einen Auslandsmarkt aus? Einführung eines neuen ERP- oder CRM-Systems?
- d) **Unternehmensentwicklung:** Mögliche Akquisitionen oder Partnerschaften.

3.3 Streben nach Qualität als Grundlage

Historisch schaffen wir Wertsteigerung auf das von uns investierte Kapital, indem wir unsere **Portfolio-Unternehmen qualitativ besser machen.** Wir arbeiten mit dem Management an der Verbesserung der Prozesse, stellen Mitarbeiter ein, die den Durchschnitt des Teams heben und richten unsere Unternehmen konsequent auf die Marktsegmente aus, in denen sie den höchsten Wettbewerbsvorteil und damit die höchsten Margen haben.

Persönlich ist es auch **für mich die größte Motivation, Eigentümer eines Unternehmens zu sein, das in allen Aspekten Maßstäbe für Qualität setzt:** Produkte, Prozesse, Mitarbeiter und die Unternehmenskultur. Unser Ziel haben wir erreicht, wenn unsere Unternehmen den Standard für gute Unternehmensführung ("best practice") in ihrer Branche setzen. Das ist wichtiger als permanent auf die Rendite zu schauen – **und nach meiner Lebenserfahrung ist die Rendite am Ende immer gekommen, wenn man konsequent auf Qualität gesetzt hat.**

3.4 Transaktions-Sicherheit und Geschwindigkeit

In unseren Übernahmeangeboten gibt es **keine Finanzierungsvorbehalte**, sie haben also bei uns kein Risiko, daß die Transaktion scheitert, weil uns Banken nicht die nötigen Kredite geben.

Der Verkaufs-Prozess ist mit uns recht schlank und schnell, da wir kaum externe Dienstleister für die Due Diligence-Phase einsetzen. Wir trauen uns zu, eine Transaktion vom Erhalt der Exklusivität bis zum Notartermin in ca. sechs Wochen abzuwickeln.

Insgesamt haben Sie also mit FORUM eine hohe Transaktions-Sicherheit – wir würden uns etwas altmodisch als „**Kaufleute mit Handschlag-Qualität**“ bezeichnen. Schätzungsweise werden 30 – 40% aller Transaktionen am Ende nicht realisiert, weil die Käufer nicht die Eckdaten Ihres ursprünglichen Angebots eingehalten haben.

4. Rolle von Preis

Ein Unternehmer, der im Rahmen eines Unternehmensverkaufs ausscheidet, tätigt immer zwei Transaktionen:

- a) einen Verkauf des Unternehmens. Und da Sie ein schönes Unternehmen haben, **sollen Sie dafür auch einen fairen, guten Preis kriegen.**
- b) den **Einkauf eines neuen Gesellschafters**, der erstens sein Lebenswerk und die Mitarbeiter und deren Familien hegt und weiterentwickelt. Und der zweitens Abschluss-Sicherheit und eine mittelständische Due Diligence macht - und nicht am Ende "rumzickt".

Wenn man etwas einkauft, sollte man nie das Billigste nehmen, das hat nie funktioniert.

Insofern müssen Sie am Ende **den richtigen Saldo aus beiden Transaktionen finden.** Den höchsten Preis werden wir sicher nicht bezahlen, den bezahlen die Bieter mit der größten Synergie oder der höchsten Kredit-Finanzierung.

Ich habe mir daher erlaubt, Ihnen die Namen und Kontaktdaten der Verkäufer bei unseren beiden letzten Transaktionen zu nennen. Sie können diese Personen gerne anrufen.

Sollten Sie das Thema mit uns weiterverfolgen wollen, stehe ich selbstverständlich gerne für weitere Gespräche zur Verfügung. Ich fände es toll, wenn wir ein guter Eigentümer für Ihr tolles Unternehmen werden könnten!

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Burkhard Wittek

P.S. Bei dieser Gelegenheit nochmals vielen Dank für das tolle Abendessen und den herausragenden Brunello 2010, den Sie dazu ausgesucht haben!