

Titelthema

Familienunternehmen

Investitionen | Einkauf | Vertrieb

Special

Unternehmer- nachfolge

Titelthema

Optimale Lösungen
Fünf große Mittelständler

Extra

Schwerpunkt Schweiz
Wirtschaft und Steuerrecht

Kapitalanlage & Vermögen

Erstklassige Adressen
Die branchenbesten Anbieter

Wertsteigerung von Unternehmensimmobilien

Erlöse statt Kosten

Eigene Immobilien dienen dazu, den Unternehmenszweck zu fördern, können aber auch geeignet sein, wie die Immobilienwirtschaft Geld zu verdienen. Allerdings schöpfen nur wenige Unternehmer das Potenzial aus. Insofern können kluge Immobilienentscheidungen im Zuge eines Verkaufs bzw. einer Nachfolgelösung große Werte schaffen und sehr viel mehr Erlöse generieren, als Verkehrswertgutachten im Allgemeinen attestieren.

Bei einem Generationswechsel wird das wirtschaftliche Potenzial der Immobilien des Unternehmens jedoch erfahrungsgemäß unterschätzt, so dass oft Millionenbeträge unwissentlich verschenkt werden. Nachfolger bzw. Käufer erkennen die Chancen meist ebenfalls nicht, so dass auch sie geneigt sind, im Zuge einer Übernahme teure Fehlentscheidungen zu treffen. Dabei sollte die Vorbereitung der Nachfolge vor allem auch dazu dienen, sich mit seinem Vermögen und dessen Struktur zu befassen. Erst dann sind Gestaltungen im Gesellschaftsrecht, im Erbrecht und im Familienrecht zu suchen. Insofern geht es um die Optimierung des Unternehmenswerts sowie um die Optimierung der Unternehmensimmobilien, ein oft hohes Reservepotenzial, und zwar sowohl im Hinblick auf

betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien als auch im Hinblick auf angemietete Betriebsflächen. Dieses Immobilienvermögen nur mit einem Verkehrswertgutachten ermitteln zu wollen, greift zu



Ralph P. Müller

kurz, da dieses nur den Status-quo bewertet, während das Potenzial bebauter und unbebauter Grundstücke erheblich größer sein kann. Gestützt auf solide Fakten bezüglich des Potenzials sowie auf einen klaren Plan, es zu heben, ist zu klären, wie und wann dies steuervertraglich geschehen soll. Die zusätzliche Liquidität kann später steueroptimiert in die Abfindung von Pflichtteilsansprüchen fließen.

Mittelständler kennen die Anforderungen ihres Unternehmens und die lokale Situation, sind meist erfahren mit Bauvorhaben sowie in der Regel steuerlich und rechtlich gut beraten. Gleichwohl sind ihnen die Instrumente zur Optimierung ihrer Unternehmensimmobilien eher unbekannt. Dadurch werden im Schnitt 50 % der Investitionen in eigene Immobilien vernichtet, während die Immobilienwirtschaft eine Wertschöpfung von 20 bis 30 % erzielt. Das zeigt sich, wenn Immobilien eines Unternehmens zum Verkauf stehen, nachträglich beliehen werden sollen oder wenn das Unternehmen

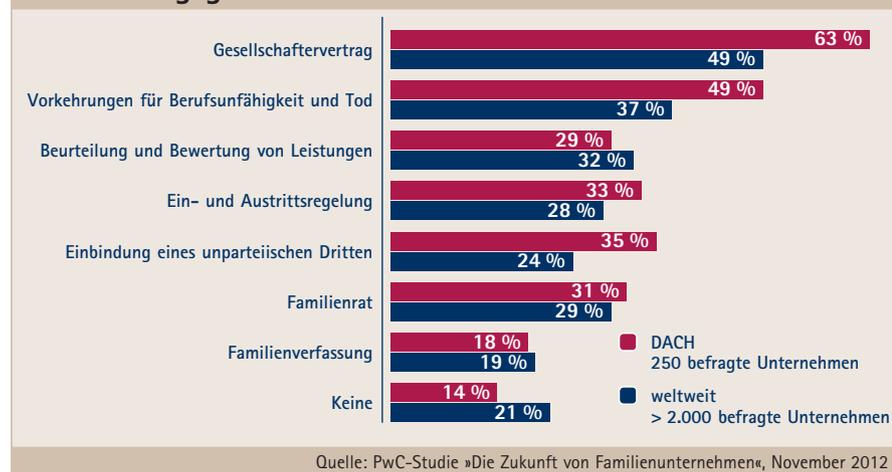
bewertet wird. Dabei geht es auch schon bei kleineren Betrieben oft um hohe Beträge.

Um mit seinen Immobilien hohe Werte zu erzielen und Geld zu verdienen, ist punktuell Know-how aus der Projektentwicklung und aus der Immobilienfinanzierung erforderlich. Insofern empfiehlt sich, einen Projektentwickler mit Beratungserfahrung beizuziehen, der die Themen im Mittelstand kennt. Er wird die Immobiliendaten so mit der betrieblichen, steuerlichen und unternehmerischen Planung verknüpfen, dass eine ganzheitliche, belastbare Entscheidungsgrundlage entsteht, mit der sich alle Optionen präzise und kostengünstig simulieren sowie vergleichend in Euro bewerten lassen.

Im Repertoire der Projektentwicklung gibt es mehrere Möglichkeiten, um den Wert von Immobilien deutlich zu steigern. Dazu gehört, Immobilien in allen Phasen der unternehmerischen Tätigkeit nicht nur als Kostenstelle zu betrachten, sondern als Profitcenter. Daher sollten die versteckten Reserven eigener Immobilien in der Vorbereitung einer Nachfolge bzw. eines Verkaufs bekannt sein, um die Weichen für eine Wertoptimierung zu stellen. Hierzu einige Fallbeispiele.

Sollen Immobilien im Zuge eines Generationswechsels oder eines Verkaufs des Unternehmens ebenfalls verkauft werden, bietet es sich an, die Immobilien dem Nachfolger bzw. dem Käufer des Unternehmens anzudienen, bzw. zu ermitteln, welchen Preis ein Käufer zahlen kann und welche Modernisierungsmaßnahmen den Wert der Immobilien für ihn steigern. Parallel ist zu prüfen, ob Investoren die besagten Immobilien mit einem guten Mietvertrag zu besseren Konditionen erwerben würden. Dabei sind auch »Sale & lease back« bzw. »Sale & rent back« zu prüfen. Mitunter gibt es sogar die Gelegenheit, das Unternehmen vor der Veräußerung auf eine andere Fläche umzusiedeln, um das alte Areal an einen Bauträger zu veräußern oder selbst eine Baurechtsoptimierung vorzunehmen, um danach zu einem noch höheren Preis zu verkaufen. Mit einem Profi an der Seite lassen sich diese und andere Optionen gut vergleichend bewerten.

Strukturen gegen Konflikte in Familienunternehmen



► Fortsetzung auf Seite 66

► Fortsetzung von Seite 64

Sollen Immobilien nach dem Verkauf des Unternehmens im Eigentum des Unternehmers bzw. seiner Erben bleiben, ist wichtig, welche Qualität der langfristige Mietvertrag zwischen dem Eigentümer der Immobilie und dem Unternehmen hat. Dabei geht es um die langfristige Wertsicherung der Immobilien. Falls sie groß genug sind, können Vermietungen an Fremdfirmen lukrativ sein. Der Investitionsbedarf zu Modernisierungszwecken und zur Steigerung des langfristigen Ertragswerts ist in dieser Phase genau zu ermitteln. Je nach Eigentümerstruktur der Immobilien, der Performance des zu verkaufenden Unternehmens und steuerlicher Aspekte ist früh zu klären, wer wann welche Investitionen am sinnvollsten tätigt.

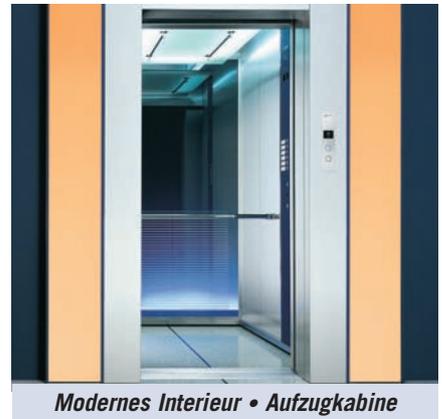
Sind für einen Nachfolger oder Käufer die Erweiterungsperspektiven am Standort wesentlich, ist parallel zu den beschriebenen Ansätzen zu prüfen, was hier prophylaktisch geschehen kann. Sollten nicht genug eigene Flächen für eine Expansion vorhanden sein, könnte man daran denken, Nachbargrundstücke auf Vorrat zu erwerben oder sich Vorkaufsrechte zu sichern bzw. eine machbare und wirtschaftliche Unternehmensumsiedlung darzustellen. Meist ist im Zeichen einer Expansion auch die Prüfung notwendiger baurechtlicher Änderungen anzuraten.

Sind die Immobilien eines Unternehmens nur gemietet, kann ein Immobilienprofi durch die Nachverhandlung bestehender Verträge oder im Rahmen ihrer Verlängerung oft deutlich bessere Ergebnisse erzielen. So ist vorstellbar, dass im Zuge einer Verlängerung eines Mietvertrags eine umfassende Modernisierung des Betriebsgebäudes auf Kosten des Vermieters ausbedungen wird. Je nach Situation des mietenden Unternehmens und dem Zustand der Immobilie kann auch für den Vermieter und seine Bank eine Lösung erarbeitet werden, die letztlich die Übergabe bzw. den Verkauf des Unternehmens ökonomisch begünstigt. Bei angemieteten Betriebsflächen empfiehlt es sich generell, ihre Eignung für den Unternehmenszweck regelmäßig zu prüfen sowie andere Optionen im Blick zu behalten.

Stehen nicht mehr betriebsnotwendige Immobilien zur Disposition, lässt sich ihr Wert ohne große Investitionen durch die geschickte Vorbereitung ihres Verkaufs oder ihrer Verwertung vervielfachen, wobei die

Möglichkeiten individuell für jede Liegenschaft zu ermitteln sind. In Frage kommen eine Aufteilung mit Teilverkauf, eine marktbezogene Projektierung, eine Modernisierung mit Nachvermietung und Verkauf an einen Anleger oder eine Betreuung der Änderung des Baurechts zwecks neuer Strukturierung und Erschließung der Immobilien.

Alle diese Beispiele zeigen, wie vielfältig das Spektrum ist, um als Unternehmer mit seinen eigenen Immobilien Geld zu verdienen. Die optimale Maßnahme sollte nach der Festlegung der eigenen Ziele, der Randbedingungen und der Marktgegebenheiten von einem ganzheitlich ansetzenden Immobilienexperten ausgearbeitet werden.



Von diesem immobilienwirtschaftlichen Know-how zur Wertsteigerung von Immobilien können allerdings auch Käufer von Unternehmen profitieren, indem sie durch eine »Due Diligence« mit diesen Instrumenten ein klares Bild erlangen, wo bei den angetroffenen Immobilien Gefahren lauern bzw. wo sich eine solide »Up-side« ergibt. Tatsächlich stehen immer noch Unternehmen zum Kauf, bei denen die Verkäufer das Thema so vernachlässigen, dass dem Käufer ein »Asset-stripping« nachträglich ein Vielfaches des Unternehmenskaufpreises bringt.

Insofern hilft die Einbindung ganzheitlicher immobilienwirtschaftlicher Kompetenz Unternehmern, Kostenstellen in Profitcenter zu verwandeln, Verkaufserlöse zu steigern und ihr Vermögen zu mehren, wobei sie in ihrer Entscheidungsfindung und in der Bearbeitung der Aufgaben Entlastung finden. ■

Ralph P. Müller, Geschäftsführender
Gesellschafter Dynamis Gesellschaft für
Projektentwicklung & Beratung mbH,
München und Frankfurt/M.