



WIE IHRE UNTERNEHMENSNACHFOLGE ZUM ERFOLG WIRD

Teil 1 | Unternehmensverkauf

Der umfassende Ratgeber
für Familienunternehmen
von den Spezialisten für
Unternehmensnachfolge

”

Man soll die Dinge so nehmen, wie sie kommen. Aber man sollte auch dafür sorgen, dass die Dinge so kommen, wie man sie nehmen möchte.

CURT GOETZ

VORWORT

Zukunft für Lebenswerke – Unternehmensnachfolge im Mittelstand	4
Mit den besten Empfehlungen	7

UNTERNEHMENSVERKAUF

MBO (Management-Buy-Out)	8
Gute Planung als Grundlage einer erfolgreichen Unternehmensübergabe	11
Der Zeitpunkt der Mitarbeiterinformation beim Unternehmensverkauf	15
So gewinne ich potenzielle Kaufinteressenten – der „Teaser“ als Erstinformation	18
Gezielte Bilanzbereinigung kann Unternehmenswert erhöhen	21
Unternehmensbewertung – Verkäufer vs. Käufer	24
Werttreiber bei Familienunternehmen	26
„Wenn ich keinen Käufer finde, mache ich einfach weiter!“	
Kluger Entscheid oder Fallstrick ?	30
Warum ein Letter of Intent (LoI) für Käufer und Verkäufer viel wert ist	33
Das Genossenschaftsmodell: Rettung für den angespannten Nachfolgemarkt ?	36
Seine Firma verkaufen – Plädoyer für das Loslassen	46
Wie lange dauert ein Firmenverkauf?	49
Mehrere Wege führen ans Ziel: Warum ein Denken in Varianten hilfreich ist	56
Chancen und Herausforderungen durch Corona beim Unternehmensverkauf	59
Vertrauen haben – Vertrauen schenken	63
Grenzüberschreitend Nachfolger suchen	66
Unternehmensverkauf: Geheimprojekt oder öffentliche Veranstaltung?	70
Erfolgsfaktoren für eine gute Unternehmensnachfolge	73
Zu spät, zu schwer und zu unbedarft:	
Warum zahlt sich eine sorgfältige Planung eines Unternehmensverkaufs aus?	78
Unternehmensbewertungsverfahren	84
Harte und weiche Faktoren bei der Unternehmensbewertung	91
Synergiepotenziale beim Unternehmenskauf?	96
Unternehmensbewertung mit der Multiplikatormethode	99
Steuern in der Unternehmensnachfolge	104
Die digitale Transformation der Unternehmensnachfolge:	
Chancen und Herausforderungen in einer vernetzten Welt	108
Finanzierung in der Unternehmensnachfolge	112

KERN

Daten und Fakten	117
E-Books	118
Podcast	118
Wir sind KERN	119
Hier finden Sie uns	121
Impressum	122

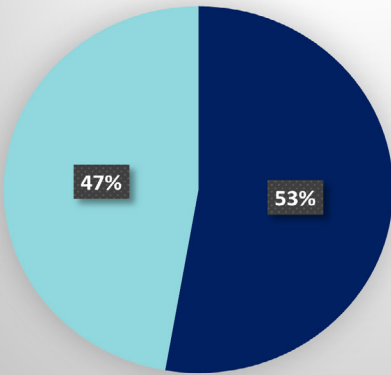
Zukunft für Lebenswerke – Unternehmensnachfolge im Mittelstand



Die Unternehmensnachfolge, also der Generationswechsel in Unternehmerfamilien oder der Verkauf einer Firma an einen externen Nachfolger, ist **die** große Herausforderung der Zukunft – für jeden einzelnen Inhaber, aber auch für die Familien und Millionen von Mitarbeitern in den betroffenen Unternehmen.

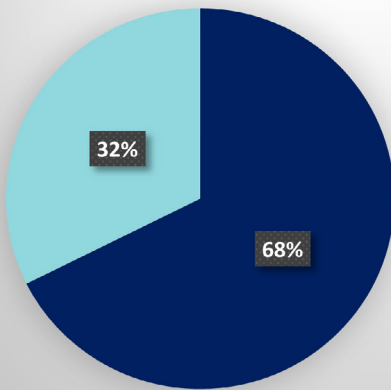
Seriöse Untersuchungen gehen davon aus, dass gut die Hälfte aller existierenden Firmen diese Aufgabe in den kommenden 10 bis 15 Jahren konkret lösen müssen. Somit ist Nachfolge im Mittelstand auch eine Aufgabe im Sinne der Sicherung der Volkswirtschaft eines Landes. Und für den Unternehmer und dessen Familie geht es nicht nur um die Fortführung einer Unternehmensgeschichte in der Zukunft, sondern auch um die Sicherung von Werten und der materiellen Versorgung für den Lebensabschnitt nach der Übergabe. Schon heute sind deutlich über 50 % der Inhaber und Geschäftsführer älter als 55 Jahre

2023



- Inhaber/Geschäftsf. über 55 Jahren m. Handlungsbedarf
- Inhaber/Geschäftsf. unter 55 Jahre

2028



- Inhaber/Geschäftsf. über 55 Jahren m. Handlungsbedarf
- Inhaber/Geschäftsf. unter 55 Jahre

Quelle: <https://www.kern-unternehmensnachfolge.com/studie-unternehmensnachfolge-deutschland-2020/>

Es geht also um sehr viele Emotionen und oftmals auch um einen bedeutenden Wert im Sinne der Altersvorsorge und -sicherung. Der Unternehmer Reinhard Mohn (Bertelsmann Gruppe) soll dies für sich mit folgenden Worten unterlegt haben: „**Die Sicherung der Nachfolge ist die größte unternehmerische Leistung!**“

Und in diesen Worten steckt viel Wahrheit. Wenn ein Unternehmensgründer sein Geschäftsmodell initiiert, entwickelt und am Leben erhält, ist damit der erste Teil erfolgreich gemeistert; der zweite Teil jedoch, die Sicherung über sich selbst hinaus, ist offen und wird damit zur größten und wichtigsten Aufgabe.

Ich habe **KERN** vor vielen Jahren gegründet, weil wir selbst als Familie vielfältigste Herausforderungen in unserer eigenen Unternehmung angehen mussten und dabei durch viele Fehler gelernt haben, was die wirklich wichtigen Erfolgsbausteine einer Nachfolgeregelung sind.

Lassen Sie sich von ganz unterschiedlichen Themen und Empfehlungen unserer Nachfolgespezialisten anregen und informieren. Wir arbeiten täglich und ausschließlich für den Generationswechsel in Familien und den Kauf oder Verkauf von Firmen im Mittelstand. Rufen Sie uns jederzeit an einem unserer Standorte an oder schreiben uns eine E-Mail mit Ihrem Anliegen. Wir freuen uns auf eine Verbindung mit Ihnen und bieten grundsätzlich jedes Erstgespräch immer kostenfrei an.

Sie finden in dieser E-Book-Ausgabe eine Reihe von Fachartikeln, Interviews und Beiträgen rund um das Thema Nachfolge. Dabei wurden die Inhalte von unseren Experten zu unterschiedlichen Anlässen verfasst und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer ganz persönlichen Nachfolgelösung.

Mit kernigen Grüßen

KERN – Zukunft für Lebenswerke



Ihr Nils Koerber | Gründer von KERN

MEIN PERSÖNLICHER TIPP

Nutzen Sie unser Wissen zu Ihrem Vorteil über unsere Gratis-Webinare unter <https://www.kern-unternehmensnachfolge.com/webinare/>

Mit den besten Empfehlungen ...



Bei Amazon bestellen



Bei Amazon bestellen



Bei Amazon bestellen



Bei Amazon bestellen

MBO (Management-Buy-Out)

Modernes Nachfolgekonzzept für mittelständische Unternehmen



Unter MBO (Management-Buy-Out) versteht man die Übertragung des Unternehmens an Mitarbeiter desselben. Dies bedeutet erfahrungsgemäß hauptsächlich die Veräußerung an das bestehende Management. Das MBO spielt eine nicht unbeachtliche Rolle im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen, insbesondere im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Gerade in „gewachsenen“ Familienunternehmen werden häufig, in Ermangelung geeigneter oder williger Nachfolger/-innen aus der eigenen Familie, die Unternehmen an das bereits vorhandene Management verkauft, um auf diese Weise den Fortbestand des Unternehmens sowie die Kontinuität in der Unternehmensführung sicherzustellen. Der Vorteil liegt darin, dass das Management des Unternehmens mit den Strukturen des Betriebes vertraut ist, was die Verkaufsverhandlungen zu-

meist aufgrund der bisherigen Bindung der Personen erleichtert. Probleme dagegen treten häufig im Rahmen der Kaufpreisfinanzierung auf, da seitens der potenziellen Erwerber zumeist ein hoher Fremdfinanzierungsbedarf besteht.

Persönlichkeit und Strategie der Manager müssen überzeugen

„Nach unserer Erfahrung entscheiden Leidenschaft, Engagement, Authentizität und eine gewisse Risikobereitschaft des bisherigen Managements, ob solch ein MBO erfolgreich umgesetzt werden kann“, so Karl Rehfuß. Von der Überzeugungskraft und der erarbeiteten Strategie hängt es ab, ob eine der größten Herausforderungen in diesem Zusammenhang, nämlich die Finanzierung des Kaufpreises bzw. die Suche nach Geldgebern, erfolgreich umgesetzt werden kann.

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches MBO ist die ausreichend finanzielle Ausstattung des Unternehmens und eine stabile Unternehmensentwicklung.

Finanzierungsmöglichkeiten für das zukünftige Management

Im Gegensatz zum klassischen Unternehmensverkauf, bei dem Dritte als Käufer auftreten, kauft beim MBO das bisherige Management die Geschäftsanteile. Um eine tragfähige Finanzierung auf die Beine zu stellen, ist deshalb guter Rat gefragt. Die Notwendigkeit zur Beschaffung zusätzlichen Eigenkapitals ergibt sich dabei aus der Tatsache, dass das übernehmende Management in der Regel nicht über die erforderlichen Eigenmittel verfügt, um den Kaufpreis in vollem Umfang zu finanzieren. Wir als Nachfolgespezialisten empfehlen deshalb folgende Akteure, die solch eine Finanzierungslücke professionell schließen: die bisherigen Gesellschafter des Unternehmens, Banken, Family Offices bzw. Venture Capitals.

Die Säulen einer soliden Finanzierung

Eine hohe Risikobereitschaft der Altgesellschafter vorausgesetzt, stellt das Unternehmerdarlehen die einfachste Art der Finanzierung dar. Die Raten dafür fließen in der Regel aus den Unternehmenserträgen.

Vorsicht: Sehr oft lassen sich die Altgesellschafter ein gewichtiges Mitspracherecht in diesem Zuge einräumen, was durchaus zu Konflikten in der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens führen kann.

Finanziert eine Bank die Differenz zwischen Kaufpreis, Eigenkapital der Manager und Unternehmerdarlehen, führt dies in der Praxis zu weniger Reibungsverlusten. In dieser Konstellation wird jedoch von einem Großteil der Banken ein Rangrücktritt des Unternehmerdarlehens ersucht.

Eine weitere praktikable Finanzierungsquelle ist die Beschaffung von Private Equity. Dadurch lässt sich die Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens – vor allem auch im Interesse der Kreditwürdigkeit – nachhaltig verbessern. Private-Equity-Gesellschaften investieren fast ausschließlich in nicht börsennotierte Unternehmen und stellen somit eine wichtige potenzielle Finanzierungsquelle des MBO dar. Im Gegensatz zu den Banken ist das Ziel solcher Beteiligungen, neben der Verzinsung des Kapitals, ein aktives Mitspracherecht zu erreichen, um einen lukrativen Exit vorzubereiten.

Dennoch kann sich solch eine Finanzierung aufgrund des umfangreichen Netzwerks und der damit verbundenen Branchenkenntnisse sehr positiv auswirken.

Resümierend ist festzustellen, dass die Voraussetzung für ein erfolgreiches MBO bei allen Finanzierungskonstellationen individuell im Hinblick auf Finanzierungsanteile und Mitspracherechte ausgearbeitet werden sollte.



KARL REHFUSS

KERN-Standorte: ↗ Stuttgart ↗ Rottweil ↗ Freiburg

↗ rehfuss@kern-unternehmensnachfolge.com

Gute Planung als Grundlage einer erfolgreichen Unternehmensübergabe



Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexes Projekt und sollte sorgfältig geplant werden. Unternehmer dürfen nicht dem Irrtum unterliegen, dass eine Unternehmensnachfolge einfach im Alltagsgeschäft, gewissermaßen nebenbei, erledigt werden kann.

Ein erster Schritt in der Unternehmensnachfolge beginnt mit einer konkreten Bestandsaufnahme aller relevanten Aspekte. Diese umfassen z.B.:

- Ihre Lebensplanung,
- Vorsorgesituation/Vermögenslage,
- das Anforderungsprofil/die Qualifikation des Nachfolgers sowie
- rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Aspekte.

Häufig sind die eigenen Gefühle die größte Hürde für den Übergeber einer Firma. Dieser sollte sich zunächst fragen: Bin ich bereit, mich von meiner Unternehmung zu trennen? Habe ich andere Ziele, auf die ich mich wirklich freue? Benötige ich einen klaren „Schnitt“ oder bin ich eher der „Step-by-Step“-Typ, der den langsamen Weg des Abschieds bevorzugt? Erst nach Klärung dieser Fragen kann die Planung beginnen.

Dann steht die strategische Frage des möglichen Nachfolgers beziehungsweise Übernehmers im Fokus: Wem traue ich zu, meine Firma in eine erfolgreiche Zukunft zu führen? Kindern? Mitarbeitern? Einem fremden Käufer oder einem Unternehmen, das mit der Übernahme anorganisch wachsen könnte? Bei einem innerfamiliären Generationswechsel spielen Befähigung und Freiwilligkeit der Unternehmer eine zentrale Rolle.

Jetzt muss der Wert des Unternehmens ermittelt werden. In Deutschland ist die Basis hierzu in den meisten Fällen das sogenannte Ertragswertverfahren. Es hilft, eine transparente Verhandlungsgrundlage zu schaffen. Der Familienunternehmer schützt zudem seine Erben vor überzogenen Forderungen des Finanzamtes bei der Besteuerung.

Soll ein externer Käufer gefunden werden, müssen dann die Verkaufsstrategie festgelegt und das Angebot vorbereitet werden. Wichtige Fragen hierbei sind: Wo finde ich mögliche Käufer und wie organisiere ich eine neutrale und verdeckte Ansprache? Ein Unternehmensverkauf ist mehrheitlich ein vertrauliches Projekt und muss besonders achtsam umgesetzt werden. Bei zu früher Veröffentlichung könnten Mitarbeiter, Lieferanten und auch Kunden verunsichert werden. Dann folgen die Sondierung von Kaufinteressenten, das geschickte Verhandeln und der Vertragsabschluss. Das ist ein sehr arbeitsintensiver Prozess mit vielen Stolpersteinen.

Erfolgreiche Unternehmensverkäufe im Mittelstand dauern 12 Monate und länger. Es gilt also, ausreichend Zeit einzuplanen und umfangreiches Know-how für die Komplexität aus Emotionen, wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Themen zu bündeln, um diese Lebensaufgabe erfolgreich abzuschließen.

Checkliste

Was also ist für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung zu beachten?

1. **Bleiben Sie erfolgreich!** Mit einer positiven Geschäftsentwicklung legen Sie den Grundstein für eine erfolgreiche Übernahme. Überprüfen Sie regelmäßig Ihr Geschäftsmodell – und passen Sie es an, falls erforderlich. Hierzu gehören z.B. ein ansprechendes Ladenlayout, moderne Geschäftsprozesse und Bezahlssysteme sowie die Bedienung verschiedener Absatzkanäle (auch online). Die regelmäßige Überprüfung ist insbesondere in der gegenwärtigen Zeit eines schnellen und fortgesetzten Strukturwandels von größter Bedeutung. Es gibt eine Vielzahl erfolgreicher Beispiele für gelungene Anpassungsprozesse! Holen Sie ggf. externe Unterstützung ein – aber bleiben Sie nicht stehen! Gleichzeitig bleiben Sie so ein attraktiver Arbeitgeber, der fähige Mitarbeiter an sich binden kann.
2. **Entwickeln Sie Ihre Führungsstruktur!** Ist Ihre Unternehmensführung hinsichtlich Qualifikation und Alter diversifiziert? Es sollten nicht alle Leistungsträger zeitnah mit Ihnen aus dem Unternehmen ausscheiden. Achten Sie deshalb auf eine gesunde Führungsstruktur in Qualifikation und Alter.
3. **Strukturierte Nachfolgersuche zahlt sich aus!** Sofern Sie die Entscheidung getroffen haben, sich von Ihrer Unternehmung zu trennen, suchen Sie aktiv nach einem geeigneten Nachfolger. Wem trauen Sie zu, Ihr Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen? Ihren Kindern? Mitarbeitern? Oder einem unternehmensfremden Käufer? Die Familienmitglieder sollten sich ihrer jeweiligen Interessenslage bewusst sein und sich regelmäßig zu möglichen Konfliktthemen austauschen, um dann einen Umsetzungsfahrplan zu entwickeln. Bei schwerwiegenden Konfliktthemen empfiehlt sich die frühzeitige Einbindung eines praxiserfahrenen Wirtschaftsmediators.
4. **Emotionale Aspekte sind nicht zu unterschätzen!** Bei einem innerfamiliären Generationswechsel spielen Befähigung und Freiwilligkeit der Übernehmer eine zentrale Rolle. Berücksichtigen Sie die oftmals hohe

Emotionalität und das damit verbundene Konfliktpotential einer innerfamiliären Lösung. Nehmen Sie ggf. professionelle Unterstützung eines erfahrenen Wirtschaftsmediators in Anspruch.

5. **Expertenwissen beschleunigt die erfolgreiche Übergabe!** Schalten Sie seriöse Nachfolgeberater ein, die Sie im gesamten Übergabeprozess begleiten. Diese ermitteln den Wert Ihres Unternehmens, suchen für Sie verdeckt im Markt nach geeigneten Kandidaten und unterstützen Sie bei Verfahrensfragen oder Vertragsverhandlungen.
6. **Ausreichend Zeit einplanen!** Planen Sie genügend Zeit ein, um diese Lebensaufgabe erfolgreich abzuschließen. Erfolgreiche Unternehmensverkäufe können leicht 12 Monate und länger dauern.

Diese Fragen stellen einen Auszug aus einer umfangreichen Checkliste zur Vorbereitung einer Unternehmensnachfolge dar. Diese Liste finden Sie **↗ hier**.



AXEL BERGMANN

KERN-Standort: ↗ Hannover

↗ bergmann@kern-unternehmensnachfolge.com

Der Zeitpunkt der Mitarbeiterinformation beim Unternehmensverkauf



Timing spielt beim Unternehmensverkauf eine entscheidende Rolle. Wann ist der richtige Zeitpunkt zur Information der Führungsebene und der gesamten Belegschaft? Wie sollte die Information erfolgen?

Eine zu späte Information der Leitungsebene des Unternehmens kann durchaus zu Kündigungen demotivierter und verunsicherter Mitarbeiter führen. Für den Unternehmenskäufer ist der Verbleib der Führungsebene, insbesondere dann, wenn die fachliche Expertise zur Weiterentwicklung des Unternehmens besonders wichtig ist, ein nicht zu unterschätzendes Gut. Deshalb muss rechtzeitig überlegt werden, wie und wann die Führungskräfte in den Verkaufsprozess miteinbezogen werden können.

Zu frühe Mitarbeiterinformation beim Unternehmensverkauf kann zum Scheitern führen

Im konkreten Fall hat ein potentieller Unternehmenskäufer zusammen mit dem Nachlassverwalter des verstorbenen Firmeninhabers einen umfangreichen LoI abgeschlossen. Im Rahmen der geplanten Due Diligence wurden nun zur Prüfung des Unternehmens diverse Unterlagen angefordert. Dabei wurden von Nachlassverwalter und Steuerberater des Unternehmens auch die leitenden MitarbeiterInnen einbezogen. Die Mitarbeiterinformation beim Unternehmensverkauf erfolgte in diesem Projekt schon in einem sehr frühen Stadium. Im Laufe des Prüfungsprozesses entwickelte sich bei einigen MitarbeiterInnen ein für den Verkaufsprozess gefährliches Eigenleben. Intensive Kontakte aus der Vergangenheit zu Schlüssellieferanten und -kunden wurden dazu genutzt, eigene Interessen zu entwickeln. Letztlich wurde die Einsicht in verschiedene Unterlagen und die Möglichkeit, Lieferanten und Kunden zu kontaktieren, verwehrt.

Ob aus Unsicherheit, aufgrund von Existenzängsten oder aus Berechnung, lässt sich schlecht prüfen. Fakt ist aber, dass speziell wenn der Unternehmensinhaber plötzlich verstirbt, auch Lieferanten und Kunden schnell Eigeninteressen entwickeln können und dazu Mitarbeiter des betroffenen Unternehmens instrumentalisieren.

Im konkreten Fall sprachen einige leitende MitarbeiterInnen sogar von einem bereits entwickelten „Plan B“. Dies führte letztendlich zu einer beschädigten Vertrauensbasis zwischen dem potenziellen Käufer und der Führungsebene des Unternehmens.

Professionelle Beratung vermeidet Konflikte

Ein transaktionserfahrener Nachfolgeberater hätte hier als Vermittler die nötige Vertraulichkeit zwischen allen Parteien wahren und den gesamten Prozess des Unternehmensverkaufes koordinieren können. Auch die Interessen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen hätten hier im Rahmen einer Wirtschaftsmediation rechtzeitig erkannt und berücksichtigt werden können.

Es bedarf eines erheblichen Fingerspitzengefühls – sowohl des Nachlassverwalters als auch des Kaufinteressenten – herauszufinden, wann und in welchem Umfang die Führungsebene des zu übernehmenden Unternehmens in den laufenden Prozess einbezogen wird. Der Wahl des richtigen Zeitpunkts der Mitarbeiterinformation beim Unternehmensverkauf ist somit erfolgskritisch.

In dem geschilderten Fall ist der geplante Unternehmenskauf letztendlich gescheitert, weil insbesondere die Führungskräfte nicht rechtzeitig und nicht zielführend in den geplanten Unternehmensverkauf an einen potentiellen Käufer einbezogen wurden.

Übrig bleiben nur Verlierer – Mitarbeiter und Führungskräfte –, denn der Verkaufsprozess muss komplett neu begonnen werden. Auch die Erben des verstorbenen Unternehmensinhabers müssen mit der Unsicherheit leben, nun einen neuen Käufer zu finden. Der Kaufinteressent hat wertvolle Zeit investiert – letztendlich umsonst.



KLAUS-CHRISTIAN KNUFFMANN

KERN-Standort: ↗ Krefeld

↗ knuffmann@kern-unternehmensnachfolge.com

So gewinne ich potenzielle Kaufinteressenten – der „Teaser“ als Erstinformation



Der Verkaufsprozess eines Unternehmens hat einige wesentliche Bausteine. Einer, der zu Beginn steht und der bereits für einen erfolgreichen Beginn eines derartigen Projekts wichtig ist, ist die Erstellung eines sogenannten „Teasers“.

Was ist ein „Teaser“?

Wie der Name bereits verrät, sollte dieses Schriftstück potenzielle Interessenten neugierig machen. Ein Teaser steht zu Beginn eines Verkaufsprozesses. Dieser wird unsererseits an mögliche Investoren versandt und soll dem Empfänger eine Kurzinformation zum Kaufobjekt liefern.

Die Aufgabe und gleichzeitige Herausforderung dabei ist, dass wichtige Grundinformationen zum Unternehmen geliefert werden, aber in einer

anonymen und diskreten Form, ohne dass man in aller Regel sofort weiß, um welches Unternehmen es sich handelt. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, das Unternehmen direkt zu nennen – dies stellt jedoch eine Ausnahme dar.

Ein Teaser ist in der Regel maximal 1–2 Seiten lang. Daran erkennen Sie bereits, dass eine Information kompakt und sachlich zusammengefasst wird. Der Vorteil eines Teasers besteht darin, dass dieser einer Vielzahl an möglichen Übernahmeinteressenten übermittelt werden kann. Dadurch erhöht sich für einen Verkäufer der Kreis an Alternativen und somit bessere Verhandlungspositionen.

Was beinhaltet ein „Teaser“?

Grundsätzlich enthält ein Teaser folgende Punkte:

■ Unternehmenssitz

Um die Anonymität des Unternehmens zu gewährleisten, wird grundsätzlich nicht der unmittelbare Unternehmenssitz genannt, sondern vielmehr eine Region, beispielsweise das Bundesland oder ähnliches.

■ Rechtsform

Für einen möglichen Käufer ist ebenso von Interesse, ob es sich um eine Kapital- oder Personengesellschaft handelt.

■ Unternehmensgegenstand/Branche

In diesem Zusammenhang erfolgt eine kurze Beschreibung, was das Unternehmen macht bzw. wo die Tätigkeitsschwerpunkte liegen. Hier ist ebenso eine wichtige Voraussetzung, dass man die Informationen derart formuliert, dass man keine unmittelbaren Rückschlüsse auf das Unternehmen ziehen kann.

■ Betriebswirtschaftliche Informationen

Für mögliche Käufer sind betriebswirtschaftliche Informationen von großer Bedeutung. Somit sollten Daten wie Umsatz bzw. generelle Ertragskennzahlen (EBITDA, EBIT, etc.) jedenfalls angeführt werden. Wichtig ist, dass sich diese Daten auch im Nachhinein im weiteren Prozess als richtig und stichhaltig erweisen. Sollten sich die Zahlen im Teaser

bei einer weiteren Prüfung als nicht werthaltig erweisen, würde dies die Vertrauenssituation massiv beeinträchtigen.

■ Sonstiges

Je nach Aufgabenstellung können auch weitere Informationen im Teaser festgehalten werden, sofern dies die Attraktivität des Kaufobjektes erhöht (z.B. Hinweise zur Marktstellung, Personal, Patente, etc.)

■ Kaufpreisvorstellung

In aller Regel wird schon im Teaser eine Preisvorstellung genannt. Dies gibt möglichen Kaufinteressenten bereits eine Orientierung bzw. Entscheidungsgrundlage, inwieweit man am weiteren Prozess teilnehmen wird. Eine Ausnahme stellt das Bieterverfahren dar, bei welchem die potenziellen Käufer eingeladen werden, anhand der wirtschaftlichen Informationen und Daten ein Kaufanbot, in der ersten Runde zumeist unverbindlich, zu stellen.

Ein allgemeingültiges „Kochrezept“ für einen Teaser gibt es nicht – jeder wird individuell auf die jeweiligen Anforderungen erstellt. Ein guter Maßstab ist jeder für sich, indem er sich die Frage stellt: „Welche Grundinformationen sind für mich als ein möglicher Käufer wichtig, um eine Grundsatzentscheidung für den nächsten Schritt, der Übermittlung eines Informationsmemorandums/Exposés, zu treffen?“

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Anfertigung eines Teasers in der Praxis immer gemeinsam mit der Erstellung eines Unternehmens-exposés einhergeht. Vielmehr kann der Teaser als eine Art anonymes „Executive Summary“ eines Exposés angesehen werden.



MICHAEL FEIER

KERN-Standorte: ↗ Graz ↗ Wien

↗ feier@kern-unternehmensnachfolge.com

Gezielte Bilanzbereinigung kann Unternehmenswert erhöhen



Die Bilanzpolitik von mittelständisch geprägten Familienunternehmen unterliegt anderen Gepflogenheiten als die von Konzernen. Neben der Erhaltung finanzieller Mittel im Betrieb steht regelmäßig auch die Optimierung der Steuerlast im Vordergrund. Im Rahmen der steuerrechtlichen Möglichkeiten bleibt dies auch unveränderte Maßgabe für den konservativ bilanzierenden Kaufmann: Selbst Altkanzler Helmut Schmidt hat hierzu durch sein Bonmot „Wer die Pflicht hat, Steuern zu zahlen, der hat auch das Recht, Steuern zu sparen“ ermutigt.

Sofern jedoch ein Verkauf des Unternehmens – etwa anlässlich einer geplanten Unternehmensnachfolge – ansteht, gelten andere Grundsätze. Im Hinblick auf die Attraktivität des Unternehmens gegenüber potenziellen Investoren ist oberste Maxime, sein Licht nicht unter den Scheffel zu stellen, sondern die Werte des Unternehmens transparent darzustellen. Hierzu zählen insbesondere stille Reserven in der Bilanz, die nach Möglichkeit

nicht still bleiben sollten, selbst wenn sich durch die Hebung kurzfristig eine höhere Steuerlast ergibt.

Steueroptimierungen und Pensionsrückstellungen auflösen

Grundsätzlich gilt, dass alle Bilanzpositionen, die nicht eindeutig dem Unternehmen zurechenbar sind, die Bilanz verlassen sollten und die Bilanzsumme soweit wie möglich verringert werden sollte. Auf der Aktivseite zählen hierzu häufig Fahrzeuge und seltener Immobilien, sofern diese jeweils auch privat genutzt werden. Auf der Passivseite ist der größte Posten zumeist eine Pensionsrückstellung des Unternehmensinhabers. Diese sollte ebenfalls im Wege einer Rückdeckung per Versicherungslösung die Bilanz verlassen. Sofern möglich sollten auch Gesellschafterdarlehen frühzeitig zurückgeführt oder ersetzt werden. Übergeordnetes Ziel ist es, die Sphären des Altgesellschafters und des zu veräußernden Unternehmens bereits im Vorfeld des Veräußerungsprozesses klar voneinander zu trennen – mit dem positiven Nebeneffekt, dass sich die Bilanzkennzahlen zumeist verbessern.

Bewertungen am Marktwert ausrichten

Sämtliche Vermögensgegenstände sollten auf den realistischen Verkehrswert hin überprüft werden. Ist der Forderungsbestand angemessen wertberichtet? Sind Warenlager und Vorratsvermögen realistisch bewertet oder wurden Bilanzierungsspielräume genutzt? Generell gilt im Vorfeld einer Unternehmensveräußerung, das Vorratsvermögen gering zu halten und Altbestände und Ladenhüter zu bereinigen. Auch das Anlagevermögen ist auf den plausiblen Verkehrswert oder Wiederbeschaffungswert hin zu überprüfen. In Zweifelsfällen ist ein externes Wertgutachten einzuholen. Natürlich können sich dabei sowohl stille Reserven als auch Lasten ergeben.

Auf der Passivseite sind insbesondere Rückstellungen auf ihre Angemessenheit zu überprüfen. Sind beispielsweise Gewährleistungsrückstellungen wirklich in der bilanzierten Höhe erforderlich? Ist die Nutzung der Ansparrückstellungen tatsächlich geplant? Angesichts des beabsichtigten Verkaufs sollten alle größeren Investitionen ohnehin zurückgestellt werden bzw. die Entscheidung dem neuen Eigentümer überlassen werden. Bei konservativ geführten, profitablen Unternehmen sind stille Reserven in der Bilanzierung von Rückstellungen nicht selten.

Rechtzeitig mit der Bilanzbereinigung beginnen

Bei einer Unternehmensveräußerung sind wenigstens die letzten drei Geschäftsjahre von besonderer Bedeutung. Sie stehen bei der Due Diligence durch den Erwerber im Fokus. Umgekehrt heißt dies natürlich, dass der Unternehmer sich bereits weit vor seinem geplanten Rückzug mit dem Thema Bilanzierung befassen sollte. In diesem Zeitraum sollten auch keine wesentlichen langfristig bindenden Verträge mehr eingegangen werden, die die Gewinn- und Verlustrechnungen nach Unternehmensveräußerung belasten würden. Die Abkehr von der steueroptimierten, konservativen Bilanzierung kann in diesen Geschäftsjahren zu einer erhöhten Steuerlast führen. Allerdings verbessern sich auch das operative Ergebnis und die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens. Die letzten drei Geschäftsjahre stehen bei der Vergangenheitsanalyse im Rahmen der Unternehmensbewertung im Vordergrund und tragen maßgeblich zur Plausibilisierung der Planzahlen bei. Da die Unternehmensbewertung letztlich nichts anderes ist als die „Verbarwertung“ der Planergebnisse, erhöht sich so auch der später erzielbare Kaufpreis.

Natürlich kann man die Analyse und die Aufdeckung der Bilanzreserven auch dem Unternehmensbewerter oder Investor überlassen. Wie überall existiert aber auch im Markt für Unternehmenstransaktionen ein scharfer Wettbewerb. Daher muss der erste Blick auf die Zahlen stimmen, um die richtigen Investoren anzulocken und ein nachhaltiges Interesse am eigenen Unternehmen zu erzeugen. Zur Optimierung der Kaufpreiskonditionen gilt erfahrungsgemäß der Satz: Tue Gutes und rede darüber!



THOMAS DÖRR

KERN-Standort: ↗ Frankfurt am Main

↗ doerr@kern-unternehmensnachfolge.com

Unternehmensbewertung – Verkäufer vs. Käufer



Verkaufswillige Unternehmer stellen sich zu Beginn meist die Frage: Welchen Preis kann ich für meine Firma verlangen? Kaufinteressenten fragen sich umgekehrt: Wie viel will oder kann oder soll ich für eine Firma bezahlen? Selbst wenn beide Seiten jeweils den üblichen Marktwert sehr genau kennen, erhalten sie im konkreten Fall noch keine belastbare Antwort auf ihre Fragen zum Wert des spezifischen Unternehmens.

Preisfindung

Sich als Verkäufer in die Rolle eines Kaufinteressenten zu versetzen, kann bereits zu einer objektiveren und damit oft realistischeren Preiseinschätzung führen. Käufer gewichten das zukünftige Potenzial üblicherweise weit stärker als Vergangenheitsleistungen. Der emotionale Wert, den die Firma für den bisherigen Inhaber hat, ist für den Käufer kein Wert, den er finanziell abzugelten bereit ist. Vielmehr ist für ihn von Bedeutung, das Potenzial, die Möglichkeiten und die Risiken möglichst exakt abzuschätzen und davon einen tragbaren Kaufpreis abzuleiten. Der Preis selbst kann nicht vor-

bestimmt werden, eine klare Grundlage und einen Ausgangspunkt für die Preisfindung gibt es aber sehr wohl: die Unternehmensbewertung.

Aber: Wert ist nicht gleich Preis

Denn am Ende ist der Kaufpreis der Preis, den der Markt, also ein bestimmter Käufer, zu zahlen bereit ist. Darauf hat auch die allgemeine Marktsituation einen Einfluss – in Form von Angebot und Nachfrage. Die Unternehmensbewertung stellt beim Verkauf deshalb nur die Ausgangsbasis für die Verkaufsverhandlungen dar. Bei familieninterner Übergabe ist sie gleichfalls Ausgangsbasis für den Übernahmepreis und für eine allfällige Erbteilung, um die finanzielle Gleichstellung aller Erben sicherzustellen.

Inhaber schätzen den Unternehmenswert oftmals zu hoch ein. Das mag daraus resultieren, dass sie eine starke emotionale Beziehung zu ihrem Unternehmen – das vielfach als ihr Lebenswerk angesehen wird – haben. Vielfach wird davon ausgegangen, dass die Investitionen in der Vergangenheit, in Form von Geld, persönlichem Aufwand wie Zeit und Mühe oder Mittel für die Altersvorsorge den besonderen Wert eines Unternehmens ausmacht.

Nachfolger bewerten ein Unternehmen weitaus rationaler. Hier werden der Bewertung viel weniger die vergangenen Erfolge und Investitionen zugrunde gelegt. Vielmehr hat aus seiner Sicht die zukünftige Marktfähigkeit und das zukünftige Potenzial den entscheidenden Einfluss. Dazu kommt, dass Käufer bestrebt sind, einen möglichst tiefen Kaufpreis zu erzielen. Bei familieninternen Nachfolgen gilt das gleiche Bestreben: den Übernahmepreis, der einem Erbanteil angerechnet wird, möglichst tief zu halten.

Eine realistische Unternehmensbewertung schafft für beide Seiten eine solide Basis und ist damit der Grundstein für eine erfolgreiche Nachfolge oder Übernahme.



JOSEF ANDRE

KERN-Standorte: ↗ Basel ↗ Freiburg i. Br.

↗ andre@kern-unternehmensnachfolge.com

Werttreiber bei Familienunternehmen

Oder: Welche Parameter können den Wert Ihres (Familien-)Unternehmens positiv beeinflussen?



In jedem Verkaufs- oder Kaufprozess eines Unternehmens kommt man unweigerlich an jenen Punkt, wo es um den Wert des Unternehmens geht. In unzähligen Projekten konnten wir die Erfahrung sammeln, dass hier die Sichtweisen des Verkäufers und des Käufers in aller Regel mehr oder weniger weit auseinanderliegen.

Bei eigentümergeführten Unternehmen wird die „Selbsteinschätzung“ zum Unternehmenswert meist durch den Umstand beeinflusst, dass man selbst das Unternehmen aufgebaut hat. Dieser Umstand wird in der Verhaltensökonomie auch „IKEA-Effekt“ genannt. Demzufolge wird selbstgestellten oder selbstgebauten Objekten ein höherer Wert beigemessen als fertig gekauften. Für einen potenziellen Käufer eines Unternehmens ist somit der Wert mit rationelleren Gründen unterlegt und der Umstand, dass ein Unternehmen vom Verkäufer selbst aufgebaut wurde, von untergeord-

neten Bedeutung.

Um einen Unternehmenswert zu ermitteln, gibt es unzählige quantitative Methoden, die wir an dieser Stelle nicht näher ausführen wollen. Die Zielsetzung dabei ist, dass ein objektivierter Wert auf Basis allgemein gültiger Regelwerke – wie beispielsweise in Deutschland die Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen IDW S1 oder in Österreich das Fachgutachten zur Unternehmensbewertung KFS/BW1 der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer – ermittelt wird.

Wir werden in den Projekten auch immer wieder gefragt, ob es den „richtigen“ Unternehmenswert gibt. Auch wenn für einige Leser diese Frage banal erscheint, kann diese nicht einfach mit einem „Ja“ beantwortet werden. Die Erfahrung zeigt immer wieder: Der ermittelte Unternehmenswert ist eine theoretisch ermittelte Größe, der Kaufpreis ist dann aber jener Betrag, den ein Käufer bereit ist zu zahlen. Dies kann durchaus mehr oder weniger stark voneinander abweichen. Schon Warren Buffett sagte: *„Price is what you pay – value is what you get“*.

Gerade bei eigentümergeführten Familienunternehmen gibt es viele qualitative Faktoren, die einen rechnerisch ermittelten Unternehmenswert stark beeinflussen können – somit ist die Frage zu stellen:

Was sind mögliche Werttreiber (und somit auch Wertkiller) bei einem (Familien-)Unternehmen?

Die qualitative Wertermittlung eines Unternehmens basiert in aller Regel auf die zukünftig im Unternehmen erzielbaren Erträge. Damit diese erwirtschaftet werden können, bedarf es vieler qualitativer Voraussetzungen, die an dieser Stelle als Bereiche für potentielle Werttreiber kurz angeführt werden:

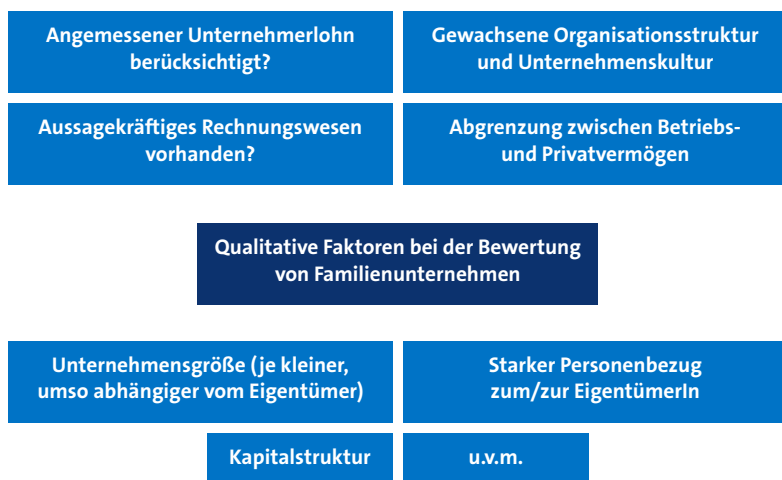
- Management: stabil, gut ausgebildet, Branchen-Know-how, etc.
- Personalsituation: Qualifikation, Alter, etc.
- Produkte/Dienstleistungen: Aktivitäten in F&E, Lebenszyklen, Grad der Digitalisierung, Organisation, etc.
- Markt: Marktpositionierung, Markteintrittsbarrieren für Mitbewerber, Marktausblick, etc.
- Kunden-/Lieferantenstruktur: Abhängigkeiten sowohl auf Kunden- als

auch Lieferantenseite, Austauschbarkeit, etc.

- Betriebswirtschaftliche Situation: z.B. Liquidität, Rentabilität, Eigenkapitalstärke

All diese hier taxativ aufgezählten Bereiche können den Wert des Unternehmens sowohl steigern als auch entsprechend mindern.

Bei eigentümergeführten Familienunternehmen kommen dann noch weitere Dimensionen hinzu, die bei einer Beurteilung entsprechend heranzuziehen sind. Einige dieser Besonderheiten sind der folgenden Grafik dargestellt:



Als ein Beispiel sei an dieser Stelle die Thematik hinsichtlich der Abgrenzung zwischen Betriebs- und Privatvermögen erwähnt. Bei vielen insbesondere kleinstrukturierten Familienbetrieben ist eine Unterscheidung zwischen Firma und Privat schwimmend. Wenn ein derartiges Unternehmen verkauft oder übergeben werden soll, kann eine Trennung, was als Betriebsvermögen dient (Vorsicht: nicht immer muss eine Bilanz die wahre Situation widerspiegeln!) und was privat genutzt wird, spannende Diskus-

sionen verursachen.

Sie sehen: Derartige Faktoren haben in aller Regel einen durchaus beträchtlichen Einfluss auf Ihren Unternehmenswert. Achten Sie deshalb schon rechtzeitig darauf, rechtzeitig für klare Strukturen in Ihrem Unternehmen zu sorgen und somit die Abhängigkeit von Ihrer Person zu reduzieren.

Unsere Empfehlung aufgrund der jahrelangen Expertise ist, dass Sie schon zeitgerecht einen Spezialisten für einen derartigen Prozess ins Haus holen – denn bereits zu Beginn eines Übergabe- bzw. Verkaufsprozesses können die Grundlagen für einen erfolgreichen Projektverlauf gelegt werden. Damit vermeiden Sie allfällige Fallstricke in der Zukunft.



MICHAEL FEIER

KERN-Standorte: ↗ Graz ↗ Wien

↗ feier@kern-unternehmensnachfolge.com

„Wenn ich keinen Käufer finde, mache ich einfach weiter!“ Kluger Entscheid oder Fallstrick?



Was passiert eigentlich, wenn der Kaufinteressent nicht unterschreibt? Stagniert eine Verkaufsverhandlung, nimmt mancher Verkäufer dies sehr gelassen und fährt fort wie bisher: „Irgendwann kommt schon der richtige Kandidat.“

Verkaufsverhandlungen kommen ab und zu an einen toten Punkt. Ein Weiterkommen ist nicht möglich. Einige Verkäufer reagieren nun erstaunlich gelassen: „Wenn dieser Interessent nicht will, wird der nächste wollen. Ich habe Zeit, muss nicht verkaufen und mache einfach weiter.“ Zweifellos: Es gibt Situationen, wo ein Zuwarten aus taktischen Überlegungen durchaus sinnvoll ist. Hier beleuchten wir jedoch ein gut gemeintes „weiter so“, das

die gegenwärtige Position aber eher zementiert und sie damit schnell unterterminieren kann. Zum einen öffnet die fehlende Auseinandersetzung mit den Verhandlungsargumenten keine neuen Türen. Zum anderen wird die weitere Verkaufsvorbereitung gern vernachlässigt.

Blockaden öffnen den Weg für Selbstreflexion

Eine stagnierende Verhandlung bedeutet zunächst nur eine Pause. Sie gibt dem Verkäufer Raum, sein Projekt zu überdenken und anders zu justieren. Bei einem Marschhalt liegen die Kritikpunkte meistens offen. Kritik enthält häufig ein Körnchen Wahrheit und gibt Hinweise darauf, wo der Verkäufer besser argumentieren sollte. Kritik hilft, ein Angebot nachzubessern oder gleich mehrere Alternativen auszuarbeiten. Das Verkaufspaket wird dadurch attraktiver und spricht mehr potenzielle Kandidaten an. Die Chance auf Abschlüsse steigt – eine Chance, die genutzt werden soll!

„Weiter so“ vertagt die Behebung von Schwachstellen

Eine aufgeschobene Nachfolgelösung lässt zudem gern auch die entscheidenden Wertetreiber des Unternehmens aus den Augen. Sie werden überhaupt nicht oder nicht mit Blick auf den geplanten Verkauf gepflegt. Mit dem Inhaber altert auch das tragende Kader, das tendenziell ebenfalls weniger Impulse setzt und sogar zur Last wird. Auch spezifisch verkaufsfördernde Maßnahmen unterbleiben. Weder werden Umsätze noch Erträge optimiert. Die Ausgliederung von nichtbetrieblichen Aktiven unter Beachtung von gesetzlichen Fristen bleibt aus. Aktivpositionen verharren auf viel zu hohem Niveau. Investitionen und Abschreibungen erfolgen nicht verkaufsoptimiert. Die Altersstruktur des Personals entwickelt sich ungünstig. Prozesse werden nicht transparent dokumentiert.

In der Summe beeinträchtigen diese Auslassungen die Betriebssubstanz. Das Unternehmen bleibt der Vergangenheit verhaftet, die Sorge für die Zukunftsfähigkeit gerät unter Wasser. Der Wunsch, im Verkaufsprozess Zeit zu gewinnen und bessere Käufer zu gewinnen, kippt damit ins Gegenteil. Das Unternehmen wird «unverkäuflich». Und: Objekte, die lange Zeit am Markt sind, werden schnell als unverkäuflich wahrgenommen und entsprechend eingestuft.

Was tun, wenn der Verhandlungsprozess stagniert?

Ein Verkauf ist ein offener Prozess mit Geben und Nehmen. Ein Schritt zurück, das Überprüfen von Argumenten und Gegenargumenten, das Erarbeiten von Alternativen ist folglich geradezu ein Muss. Deshalb liegt in der Vorbereitung viel Potenzial. Hier wird das Gelände für gemeinsame Schnittmengen vorbereitet. Welche Schritte können hierbei helfen?

- Erstellen Sie früh eine vollständige Verkaufsdokumentation: Sie formuliert die entscheidenden Verkaufsargumente und untermauert sie solide. Das erleichtert später jede Auseinandersetzung mit den Argumenten der Gegenseite.
- Pflegen Sie die wichtigen Wertetreiber des Unternehmens.
- Denken Sie in Alternativen: Viele Wege führen zum Ziel. Wer die Vor- und Nachteile jeder Alternative kennt, argumentiert adäquater.
- Nehmen Sie Marktsignale ernst: Jede Meldung aus dem Markt ist ein untrügliches Zeichen dafür, was machbar ist. Wer gegen den Strom des Marktes handeln will, braucht sehr viel Kraft.
- Handeln Sie: Der Verkauf des eigenen Lebenswerkes fällt vielen Inhabern schwer. Zu Recht. Ihn aber ziellos aufschieben, löst das Dilemma genauso wenig. Ein mutiges «hier und jetzt» schafft Raum für Neues. «Danach» geht es weiter, einfach anders.

Zu viele Unternehmen verharren im Weiter-so-Modus, verpassen dadurch Chancen und verlieren am Ende das Rennen gegen die Zeit. «Weiter so» kann sich als eine fatale Haltung erweisen.



DANIEL HEUER

KERN-Standort: ↗ Zürich

↗ heuer@kern-unternehmensnachfolge.com

Warum ein Letter of Intent (LoI) für Käufer und Verkäufer viel wert ist



Im Vorfeld von Unternehmenskäufen empfiehlt sich die Verfassung eines Letter of Intent. Häufig wird beim Kauf- oder Verkaufsprozess eines Unternehmens die Frage nach der Notwendigkeit gestellt. Schließlich entstehen Kosten, und gerade mittelständische Unternehmen stellen dieses wichtige Erfolgsinstrument voreilig in Frage. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass ein LoI sowohl für den Verkäufer als auch für den Käufer viel wert ist.

Der Letter of Intent (LoI) ist zwar „nur“ eine Absichtserklärung, die im Hinblick auf den eigentlichen Vertragsabschluss rechtlich unverbindlich ist, die aber zugleich die Ernsthaftigkeit und wesentlichen Eckpunkte der Verhandlungen zum Ausdruck bringt. Dass dieser für beide Parteien auch noch viel wert sein kann, hat mehrere Gründe.

Ein wichtiger Bestandteil eines LoI ist die einvernehmliche Dokumentation des Verhandlungsstandes. Bei diesem Punkt kommt es öfter zu Missverständnissen, was schon als vereinbart wahrgenommen oder „eben nur mal angesprochen wurde“. Deshalb ist es wichtig, das geplante Vorhaben zu beschreiben und dessen Bestandteile genau zu definieren.

Ebenso wichtig ist es, Meilensteine und damit verbunden einen realistischen Zeitplan für die Verhandlungen festzulegen. Ein gemeinsam vereinbarter Zeitplan hilft, das Tempo zu halten oder sogar zu beschleunigen. Denn die Erfahrung zeigt, dass mit zunehmender Dauer ein Scheitern wahrscheinlicher wird.

Gründe für Verzögerungen können taktische „Spiele“ oder schlichtweg eine Unentschlossenheit auf der Käufer- oder Verkäuferseite sein. Die mögliche Zusicherung einer Exklusivitätsphase für den Käufer gibt z.B. dem Interessenten die Sicherheit, sich mit dem LoI jetzt auf die folgenden Schritte konzentrieren zu können und nicht mehr weiter zwingend nach rechts und links schauen zu müssen. Im Verlauf der Verhandlungen kommt es zur Offenlegung der intimsten Unternehmensdaten. Deshalb ist ein weiterer Punkt, die Vereinbarung absoluter Geheimhaltung mit dem LoI präziser zu vereinbaren, als bei der Exposé-Übergabe, die bei Verletzung auch zur Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen führen kann.

Bestandteile eines LoI können sein:

- Bezeichnung der Vertragspartner
- Interessenbekundung an der Durchführung der bezeichneten Transaktion
- Zusammenfassung bisheriger Gesprächsergebnisse (möglichst konkrete Preisdefinition oder Nennung eines Preiskorridors)
- Konkretisierung des Transaktionsvorhabens (wer kauft eigentlich was?)
- Zeitplan (der Due-Diligence-Prüfung)
- Vollmachterteilung zugunsten einer das Kaufobjekt prüfenden Partei (z.B. im Rahmen einer Due Diligence)

- Befristungen, Bedingungen (z.B. Offenlegung der Finanzierungsstruktur des Käufers) und Vorbehalte
- Geheimhaltungsverpflichtung bzgl. der erhaltenen Informationen, Definition von Ausnahmen, ggf. Sanktionen bei Zuwiderhandlung (Konventionalstrafe)
- Herausgabe- bzw. Vernichtungsanspruch von erhaltenen Dokumenten
- Hinweis auf die fehlende Bindungswirkung des LoI
- Beendigungsgründe für die laufenden Verhandlungen
- Auslagenersatzregelungen (für Wirtschaftsprüfer, Gutachter, Rechtsanwälte usw.)
- Exklusivitätsklausel

Nicht zuletzt wird oft die Frage gestellt, wer die Kosten für den LoI übernimmt. Besser wäre hier die Frage, wer bestimmt, was darin steht. Denn eine gemeinsame Vereinbarung bindet beide Seiten und hat mehr Gewicht als eine mündliche Absichtserklärung.

Die aktive Nutzung eines LoI im Prozess der Unternehmensnachfolge trennt die Spreu vom Weizen. Und das zählt. Zum Vorteil von Käufer und Verkäufer.



HOLGER HABERMANN

KERN-Standorte: ↗ München ↗ Salzburg

↗ habermann@kern-unternehmensnachfolge.com

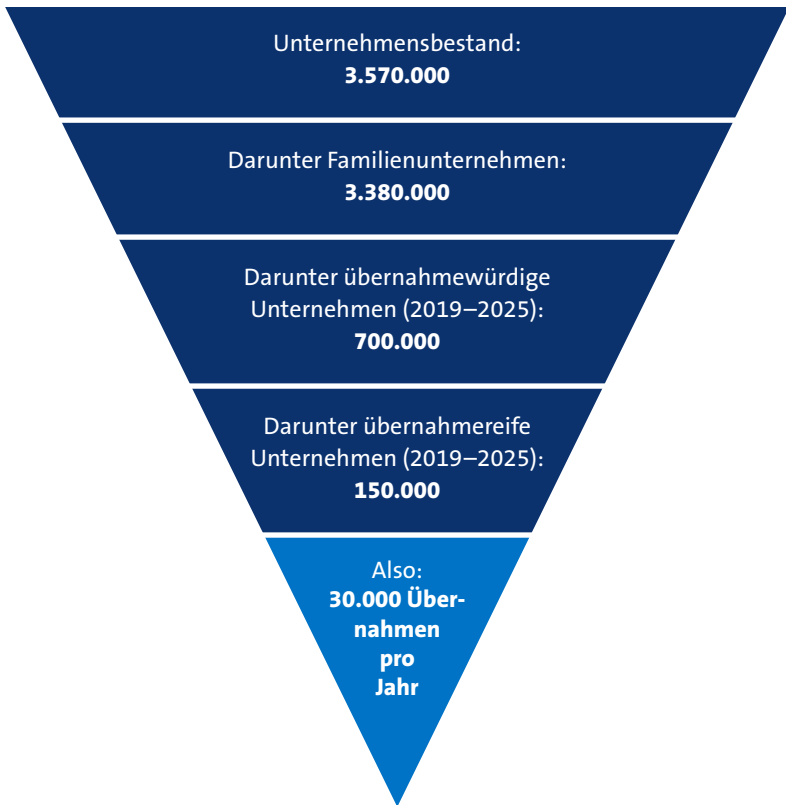
Das Genossenschaftsmodell: Rettung für den angespannten Nachfolgemarkt?

Aktuelle Situation auf dem Nachfolgemarkt



Laut Institut für Mittelstandsforschung (IfM) stehen in den nächsten 5 Jahren (2018 bis 2022) 150.000 Unternehmen in Deutschland vor der Aufgabe, ihre Unternehmensnachfolge zu regeln – also im Durchschnitt 30.000 jedes Jahr. Dieses bis 2025 stetig ansteigende Volumen an Unternehmensnachfolgen ist in erster Linie demografisch bedingt. An erster Stelle steht das Dienstleistungsgewerbe, gefolgt vom produzierenden Gewerbe und dem Handel. Insgesamt sind durch diese Entwicklung rund 2,5 Millionen Beschäftigte betroffen.

Unternehmensnachfolgen in Deutschland (2018–2022)



© KERN – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher.
(Quelle: IfM Bonn – Institut für Mittelstandsforschung)

Ein zentrales Problem der Unternehmensnachfolge besteht darin, dass kein natürlicher Nachfolger bzw. keine natürliche Nachfolgerin gefunden wird und dass sich für das Unternehmen dann die Existenzfrage stellt. Dabei wird häufig übersehen, dass die Potenziale für eine Weiterführung des Betriebes durchaus vorhanden sind, wenn die Beschäftigten ihre Kompetenzen einbringen und sich beteiligen können. Ungeregelte, falsch oder zu

spät angegangene Unternehmensnachfolgen können im schlimmsten Fall zur Insolvenz oder Liquidation des Unternehmens führen. Der Verlust der Arbeitsplätze vieler Beschäftigter stellt ein großes volkswirtschaftliches Problem dar.

Lediglich 18 Prozent der Familienunternehmen übertragen ihr Unternehmen an Führungskräfte aus den eigenen Reihen (ein sogenanntes Management Buy-Out). Aber warum nicht das Unternehmen an mehrere oder alle Mitarbeiter übertragen?

Die Form der **eingetragenen Genossenschaft (eG)** kann einen konstruktiven Beitrag zur Lösung des Nachfolgeproblems leisten.

Das Genossenschaftsmodell (eG) – kurz erklärt ...

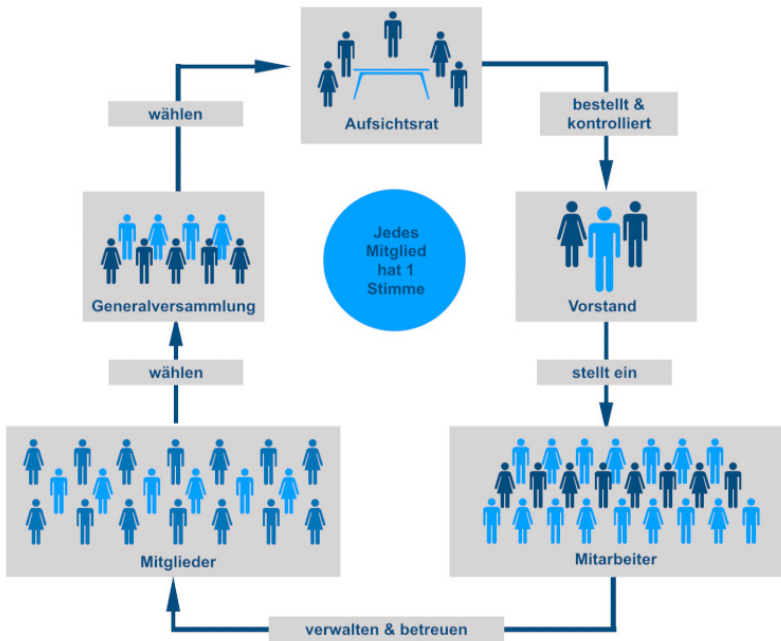
Genossenschaften sind Wirtschaftsbetriebe, die selbstständig von ihren Mitgliedern geführt werden und die gleichzeitig für ihre Mitglieder wirtschaften. Sie setzen sich aus natürlichen oder juristischen Personen zusammen.

Ziel des Bündnisses ist die Förderung ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlich geführte Unternehmenstätigkeit. Dabei existieren unterschiedliche Arten von Genossenschaften, wie die Bau-, die Produktions-, die Verbraucher- und die Absatzgenossenschaften.

Während eine KG mit mindestens zwei Gesellschaftern, eine GmbH ab einem Gesellschafter gegründet werden kann, benötigt man zur Gründung einer Genossenschaft mindestens drei Personen. Die Genossenschaft ist allein und ausschließlich verpflichtet, die Interessen ihrer Mitglieder zu fördern. Die Geschäftstätigkeit der Genossenschaft ist auf wirtschaftliche, kulturelle oder soziale Ziele ausgerichtet.

Mit einem Vorstand und einem Aufsichtsrat hat die Genossenschaft eine klare Leitungs- und Kontrollstruktur. Sie ist eine demokratische Rechts- und Unternehmensform, in der jedes Mitglied eine Stimme hat – unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung. Kleine Genossenschaften mit bis zu 20 Mitgliedern können auf einen Aufsichtsrat verzichten.

Genossenschaftskonzept



© KERN – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher.

Strukturelle Veränderungen sind nur mit einer Dreiviertelmehrheit möglich. Das verleiht der eingetragenen Genossenschaft eine **große Stabilität**. Sie sichert damit unternehmerische Selbstständigkeit und schließt eine feindliche Übernahme aus.

Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft ist für viele ganz unterschiedliche Zwecke geeignet. So ist sie flexibel, einfach zu handhaben und **seit über 160 Jahren bewährt**. Der Ein- oder Austritt erfolgt unbürokratisch, zum Nominalwert und ohne Notar oder Unternehmensbewertungen.

Die Genossenschaft ist den Kapitalgesellschaften steuerlich grundsätzlich gleichgestellt. Sie verfügt aber mit der genossenschaftlichen Rückvergütung (Gewinnverwendung) über ein „exklusives Steuersparmodell“. Die

Rückvergütung wird bei der Genossenschaft steuermindernd als Betriebsausgabe verbucht.

Jede Genossenschaft ist Mitglied in einem genossenschaftlichen Prüfungsverband, der im Interesse der Mitglieder regelmäßig die wirtschaftlichen Verhältnisse und die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung prüft. Die Pflichtprüfung nach dem Genossenschaftsgesetz gibt den Mitgliedern **Sicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung** der Genossenschaft.

Durch die interne Kontrolle ihrer Mitglieder und die unabhängige Prüfung durch den Genossenschaftsverband sind Genossenschaften die mit weitem Abstand **insolvenzsicherste** Rechtsform in Deutschland.

Die **Umwandlung** einer Kapitalgesellschaft (GmbH; AG) sowie einer Personengesellschaft (GbR, OHG, KG, GmbH & Co. KG) in eine Genossenschaft ist nach dem Umwandlungsgesetz problemlos möglich.

Um die Attraktivität des Genossenschaftsmodells zu fördern, wurde kürzlich eine Bundesratsinitiative der NRW-Landesregierung auf den Weg gebracht. Sie will die Unternehmensbesteuerung entsprechend anpassen. Mit der Gesetzesvorlage plant der Bundesrat, die steuerliche Freigrenze für Mitarbeiterbeteiligung von derzeit 360 Euro auf 5.000 Euro jährlich anzuheben. Bisher sieht der Entwurf allerdings eine Beschränkung auf junge Unternehmen (Start-ups) vor.

Die Genossenschaft als Nachfolgelösung

Die eingetragene Genossenschaft (eG) bietet in den Fällen, wo es noch keine Regelung zur Nachfolge und Unternehmensübergabe gibt, eine Alternative für engagierte Mitarbeiter des Unternehmens. Es entsteht auf diese Weise also kein neues Unternehmen, sondern **zusätzliche Unternehmer**. Es handelt sich insofern um einen Employee-Buy-Out.

Die Unternehmensübergabe folgt dabei den üblichen Bedingungen der Genossenschaftsgründung. Die mindestens drei Gründungspersonen über-

nehmen das Unternehmen und zeichnen gemeinsam für den weiteren wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich. Die Vorteile liegen dabei auf der Hand:

- Da die Genossenschaft die finanziellen Möglichkeiten mehrerer beteiligter Personen bündeln kann, ist die Finanzierung des **Kaufpreises leichter realisierbar**.
- Zusätzlich bietet die Genossenschaft dem ausscheidenden Unternehmer die Möglichkeit eines schrittweisen Rückzugs, beispielsweise als Mitglied des Aufsichtsrats der eG oder als Berater für das Unternehmen in einem Angestelltenverhältnis.

Zwei Praxisbeispiele zur Veranschaulichung

1. Die Planergemeinschaft Kohlbrenner eG, Berlin

Das ursprünglich inhabergeführte Stadtplanungsunternehmen wurde im Rahmen der Unternehmensnachfolgesuche erfolgreich in eine Genossenschaft überführt. Der Inhaber bot 2006 als Einzelunternehmer im Alter von 64 Jahren die Firma seinen Mitarbeitern zum Kauf an, da ein Nachfolger aus der Familie nicht zur Verfügung stand. Weil aber kein einzelner Mitarbeiter die Verantwortung allein übernehmen wollte, kam nur eine gemeinschaftliche Lösung in Betracht. Von den 20 festangestellten Beschäftigten waren acht Beschäftigte bereit, in das Unternehmen zu investieren.

Der Weg zu einem für alle akzeptablen Verkaufspreis stellte eine besondere Herausforderung dar, lagen die Preisvorstellungen doch um das Zehnfache auseinander. Als die Einigung zustande kam, wurde die Zahlung des Kaufpreises mit einer Einmalzahlung sowie die nachfolgenden Jahre eine abgestufte Gewinnbeteiligung auf mehrere Jahre verteilt. So fand man eine Kopplung des Kaufpreises an die Ertragslage des Unternehmens. Darüber hinaus ist der ehemalige Chef noch als Berater für das Unternehmen tätig.

Die Kunden standen dem eG-Modell offen gegenüber. Als hilfreich für das Zustandekommen erwies sich ein externer Konfliktlöser.

(Quelle: <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/14628.pdf>)

2. Die Zimmerei Grünspecht eG, Freiburg

Die Zimmerei Grünspecht wurde 1984 als GbR in Freiburg gegründet. 1991 wurde sie dann in eine Mitarbeitergenossenschaft umgewandelt. Mit 28 Beschäftigten gehören 16 davon der Genossenschaft an. Die Zimmerei steht für Ökologie und Nachhaltigkeit und wird von einem Team aus allen Altersgruppen geführt. Grundlage ist eine genossenschaftliche, selbstverwaltete Unternehmenskultur. Jeder Beschäftigte, der als Mitglied der Genossenschaft Verantwortung und Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen will, wird mit 2.500 Euro Pflichtanteil aufgenommen. Die langfristige Bindung an die Genossenschaft und eine intensive Beteiligung an den Unternehmensentscheidungen führen dazu, dass ein Beitritt gut durchdacht ist.

Bemerkenswert ist, dass gerade auch jüngere Mitarbeiter(-innen) der Genossenschaft beitreten und so die langfristige Unternehmensnachfolge sichern. Die gute wirtschaftliche Situation bietet Spielräume, die auch eine starke Familienorientierung (z.B. Elternzeit) ermöglichen.

Arbeitsplatzsicherheit, angemessene Einkommen und gute Arbeitsbedingungen sind Teil des Förderauftrages der Genossenschaft. Die Zimmerei Grünspecht ist somit ein gelungenes Beispiel für einen proaktiv betriebenen erfolgreichen Generationswechsel im Unternehmen.

(Quelle: <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/14628.pdf>)

Fünf Schritte zur Genossenschaft



© KERN – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher.

Die Gründung einer Genossenschaft erfolgt i.d.R. über fünf Schritte:

1. Ideen entwickeln und Partner gewinnen

Ausgehend von der Grundidee müssen gleichgesinnte Partner gefunden und überzeugt werden, um das Gründungsteam zusammenzustellen. Anschließend sind das wirtschaftliche Grundkonzept und die Ziele des gemeinschaftlichen Unternehmens zu entwerfen.

2. Wirtschaftliches Konzept (Businessplan) und Gründungssatzung entwickeln

Ausgehend vom Grundkonzept ist ein entsprechender Businessplan aus-

zuarbeiten, die Gründungssatzung zu entwerfen und Aufgaben und Kompetenzen (Ämtervergabe) in der zukünftigen Genossenschaft festzulegen.

3. Gründung der Genossenschaft

Nach der Genehmigung der Beteiligten ist die Genossenschaft durch Unterzeichnung und Wahl der Organe zu gründen.

4. Zulassungsprüfung

Anschließend ist eine Gründungsprüfung (Wirtschaftskonzept und Satzung) durch den genossenschaftlichen Prüfungsverband zu beantragen, durch den die Ordnungsmäßigkeit der Genossenschaftsziele und der Gründung überprüft wird.

5. Eintragung der Genossenschaft

Nach erfolgreicher Gründungsprüfung wird die Genossenschaft im Genossenschaftsregister eingetragen und kann ihre Tätigkeit aufnehmen.

Fazit

Wir von **KERN – Zukunft für Lebenswerke** sind der Überzeugung, dass die Unternehmensnachfolge in Form einer eingetragenen Genossenschaft in speziellen Fällen eine sinnvolle Alternative darstellen kann.

Im Zeichen einer Shared Economy lassen sich die Vorteile geteilter Vermögenswerte auch auf das Teilen der Verantwortung im Unternehmertum übertragen.

Viele Nachfolgeinteressierte scheitern mit geringem Eigenkapital an einer Finanzierung für ihren Unternehmertraum. Darüber hinaus ist insbesondere bei der Generation zwischen 30 und 40 Jahren ein erhöhter Sicherheitsbedarf zu erkennen.

Das Teilen von Verantwortung und die nicht allein ökonomische Ausrichtung eines Unternehmens entspricht durchaus modernen Werten, denen das historisch bewährte Modell der eingetragenen Genossenschaft Rechnung trägt.



NICOLE KALONDA

KERN-Standorte: ↗ Hamburg ↗ Kiel ↗ Schwerin

↗ kalonda@kern-unternehmensnachfolge.com



GÖTZ KEHREIN

KERN-Standorte: ↗ Hamburg ↗ Kiel ↗ Schwerin

↗ kehrein@kern-unternehmensnachfolge.com

Seine Firma verkaufen – Plädoyer für das Loslassen



Unternehmer engagieren sich mit Herzblut, kennen ihr Unternehmen in- und auswendig, sind über Jahre die entscheidenden Treiber. Kommt der Zeitpunkt der Nachfolge, ändern sich die Rollen. Viele Patrons tun sich äußerst schwer damit. Aber warum eigentlich? Sich von etwas freimachen, macht auch frei für Neues.

Der Inhaber ist Dreh- und Angelpunkt im Unternehmen. Er überblickt den Betrieb, hält ihn fest in Händen und kennt den Markt wie kaum jemand anders. Er war und ist der entscheidende Treiber und die Lokomotive für vieles, wofür sein Betrieb steht. Kaum jemand stellt sich vor, dass es eines Tages auch ohne eine starke Persönlichkeit geht, nicht zuletzt der Betroffene selbst.

Nicht loslassen können – mögliche Folgen

Und doch kommt dieser Tag. Er verursacht beim Betroffenen – zunächst meistens gut verdeckt – latent existenzielle Ängste über seine persönliche und berufliche Zukunft. Im Beratungsalltag trifft der Schreibende immer wieder auf solche Situationen. Selbst gestandene und erfolgreiche Unternehmer werden angesichts einer anstehenden Ablösung plötzlich erstaunlich hilflos oder handeln zuweilen sogar irrational oder selbstzerstörerisch. „Ich habe mein Unternehmen aufgebaut; also habe ich auch das Recht, es gegen die Wand zu fahren“, ist eine erschreckende, aber ernst gemeinte Aussage eines Firmenchefs. Er hat sich mit ungezählten Nachfolgekandidaten, zunächst mit seinen Söhnen, später mit Externen, immer schnell überworfен. Immer fand er Argumente, warum ihm keiner das Wasser reichen kann.

Tragen Sie Sorge zu sich

Ob falscher Stolz, mangelnde Weitsicht, zu wenig Respekt und Wertschätzung für die erkorenen Nachfolger: Die Gründe dafür sind mannigfaltig und individuell sehr unterschiedlich. Unterschwellig dürfte es vielfach darum gehen, etwas rechtzeitig freizugeben und sich anderen Themen zuwenden zu können. Zugegeben: Älter werden, seine Kräfte erodieren sehen, sich letztlich seiner Endlichkeit bewusst werden, ist für die allermeisten Menschen ein anspruchsvoller Weg. Er benötigt Kraft, Abstand zur Alltagsroutine, Momente der Ruhe sowie Würdigung und Rücksicht von außen. Das gilt uneingeschränkt auch für Unternehmer, die als dominantes Zugpferd von sich gern das Bild des Machers vermitteln. Aber menschliche Faktoren – Emotionen – spielen eine viel stärkere Rolle als weitherum angenommen. Von der subjektiven Befindlichkeit des Chefs hängt ganz entscheidend ab, wie erfolgreich eine Ablösung gestaltet werden kann.

Das Undenkbare andenken

Wie kann dieser tiefgreifende Rollenwechsel, den jeder scheidende Inhaber vornehmen muss, gemeistert werden, egal welche Nachfolgelösung am Ende greift? Eine magische Regel gibt es nicht. Ein wichtiger Schlüssel liegt sicher in der Fähigkeit und Bereitschaft, seine Rollen vorauszudenken und periodisch zu hinterfragen. Wir tragen im Leben nicht nur einen Hut, sondern meist mehrere Hüte, alle gleichzeitig und in wechselnden Modellen.

Aussagen wie: „Einmal Unternehmer, immer Unternehmer“ treffen darum den Nagel nur bedingt. Selbst wenn unsere Persönlichkeit stabil ist, ändern wir uns. Kein Weg ist eisern vorgegeben. Hinter uns liegen unzählige verpassste und bewusst nicht wahrgenommene Möglichkeiten, vor uns öffnen sich immer mehrere Optionen. Die Fähigkeit, seine Rolle vor auszudenken, bedeutet, sich zunächst sein Leben ohne die vielen Attribute vorzustellen, die die Position des Inhabers automatisch verschaffen. Im Zentrum steht die Frage: „Wer bin ich eigentlich (wenn ich nicht Besitzer meines Betriebes bin)?“. Unternehmertum ist ein Weg, aber nicht der einzige. Nun kommen die Fragen, die auf die Zukunft gerichtet sind: „Was möchte ich in meinem Leben noch sein und machen?“ Manchmal hilft ein ehrlicher Blick in die Vergangenheit: „Was wollte ich immer schon mal unternehmen?“ Oder wie zeigt sich der Blick aus der Vogelperspektive: „Wie möchte ich in Erinnerung bleiben?“

Frei von ... bedeutet auch frei für ...

Diese Fragen erlauben, das bisher Undenkbare z udenken und sich mit Lebensszenarien für danach zu beschäftigen. Dieser erste Schritt bereitet das Terrain vor, auf dem am Ende eine tragfähige Ersatzlösung heranwächst. Beginnt ein Mittfünfziger auf diese Weise Lebenswege zu ebnen, macht er sich frei von Ballast, Ängsten, Pflichten und Verantwortung aus der Vergangenheit. Dabei macht er sich zunehmend frei für Neues. Loslassen ist somit der Auftakt zu einem breiteren Horizont. Der abtretende Unternehmer und sein gesamtes Umfeld fallen nicht mehr ins Nichts. Alternativen sind absehbar. Mut zum Loslassen führt darum oft zu großartigen neuen Erfahrungen: „Wenn ich das doch früher gemacht hätte ...“ ist keine seltene Einsicht.



DANIEL HEUER

KERN-Standort: ↗ Zürich

↗ heuer@kern-unternehmensnachfolge.com

Wie lange dauert ein Firmenverkauf?



Was ist Zeit? Es scheint eine Eigenart der Zeit zu sein, dass sie uns durch die Finger gleitet, sich nicht fassen lässt – im Leben, im Denken und schließlich auch im Entscheiden. Diesen unergründlichen Charakter der Zeit stellte Augustinus bereits im 4. Jahrhundert heraus und umreißt damit eine grundlegende Frage, die auch viele Firmeninhaber irgendwann einmal beschäftigt: Wann ist der richtige Zeitpunkt zum „Loslassen“, und wie lange dauert denn überhaupt mein Firmenverkauf? Diesem zweiten Punkt wollen wir uns im Rahmen dieses Artikels widmen.

Anders als bei Besorgungen des täglichen Lebens oder auch der Entscheidung und Buchung einer Urlaubsreise tritt jede(r) Firmeninhaber*in mit der Entscheidung, sein/ihr Lebenswerk zu verkaufen, in einen längeren Prozess ein. Dieser sollte aus unserer Erfahrung klar geplant und strukturiert durchgeführt werden, um Missverständnisse auf allen Seiten auszuschließen und ein gutes Ergebnis für den Verkäufer, aber auch den Käufer zu erzielen. Entgegen landläufiger Meinung ist nicht das Finden eines potenziellen Käufers die Schwierigkeit, sondern das erfolgreiche Managen des gesamten Prozesses mit dem Ziel, final einen Kaufvertrag zu unterzeichnen.

Welche Phasen umfasst der klassische Unternehmensverkauf?

Nachdem die Entscheidung zum Verkauf getroffen ist (was in der Praxis zum Teil mehrere Monate bis Jahre hin gedauert hat – siehe auch der Artikel: „Gute Planung als Grundlage einer erfolgreichen Unternehmensübergabe“ unseres Kollegen Axel Bergmann) folgen erfahrungsgemäß diese vier Phasen bis zum erfolgreichen Vertragsabschluss:



Phase 1: Vorbereitung

„Eine gute Vorbereitung ist alles“, sagt schon der Volksmund. Dies gilt für ein so elementares Ereignis im Leben der meisten Inhaber umso mehr. In der Vorbereitungsphase sollten sich die Verkäufer nicht nur ein klares Bild davon machen, was genau verkauft werden soll (so z. B. nur das Unternehmen, oder auch die Immobilien, ggf. separat mögliche Patente oder Zertifikate usw.), sondern den gesamten Prozess des Firmenverkaufes schon mal vordenken.

Warum ist das so entscheidend? Je nach Art und Umfang des Verkaufs sind entsprechende Unterlagen zusammenzutragen, klar zu sortieren und zu strukturieren und auch „empfängergerecht“ aufzubereiten.

Neben der Zusammenstellung der Unterlagen ist es bereits an dieser Stelle sinnvoll, eine aussagefähige Unternehmensbewertung zu erstellen. Diese wird meist durch den Steuerberater oder einen Spezialisten erstellt, sodass über ein Planszenario der Wert des Unternehmens ermittelt wird. Dieser Wert repräsentiert zwar noch nicht den tatsächlich erreichbaren und/oder vereinbarten Kaufpreis, gibt aber bereits eine gute Richtschnur für die späteren Verhandlungen.

Über die Unternehmensbewertung hinaus wird eine repräsentative Darstellung des Unternehmens und des Geschäftsmodells in Form eines Exposés (in Papierform und elektronisch) für den weiteren Verkaufsprozess erstellt. Dies ermöglicht einem engeren Interessentenkreis Einblick in das Unternehmen zu erlangen.

Dauer Phase 1: 1–4 Monate

Diese Zeit ist wohl investiert, da sich spätestens bei den ersten Verhandlungen mit den potenziellen Kaufinteressenten die gute Vorbereitung zeitlich und inhaltlich rechnet. Berücksichtigt werden müssen hierbei auch weitere Partner wie z.B. Steuerberater, die in der Vorbereitung Zulieferfunktion (z.B. durch die Jahresabschlüsse) haben.

Phase 2: Käufersuche

Nachdem nun die vertriebsrelevanten Unterlagen im Sinne eines Exposés (ergänzt um einen Teaser als anonymisierte „Kurzfassung“ des Exposés) sowie die Unternehmensbewertung vorliegen, beginnt der eigentliche Vertrieb, sprich die Suche passender Käufer. Hierbei hat sich gezeigt, dass der Satz „one-size-fits-all“ speziell beim Verkauf von Unternehmen nicht zutreffend ist. Je nach Art, Branche und Größe des Unternehmens müssen unterschiedliche Vertriebswege in Betracht gezogen werden. Kleinere und mittlere Unternehmensverkäufe werden über andere öffentliche Börsen

angeboten als größere Unternehmen. Branchenbezogen gibt es ebenso „passendere“ oder „weniger passende“ Plattformen. Darüber hinaus werden viele Transaktionen (vor allem in mittleren und größeren Kaufpreisregionen) über nicht-öffentliche Plattformen und Netzwerke präsentiert. Sie sind also nur Insidern vorbehalten.

Bezogen auf den Vertriebsweg sollte sich der Verkäufer ebenso klar positionieren, um auch auf die „passenden“ Kaufinteressenten zu treffen. Neben den Börsen spielen oftmals auch Direktansprachen (von Mitwettbewerbern, Investoren und weiteren) sowie verdeckte Suchen eine immer größere Rolle, da in einzelnen Branchen der Käufermarkt sehr überschaubar ist.

Mit Start der Veröffentlichung wird meist direkt eine hohe Anzahl an Interessenten auf das zu verkaufende Unternehmen aufmerksam. Die Herausforderung nach der anfänglichen Euphorie über die vielen Kontakte ist es, diese zeitlich zu managen mit dem Ziel, die Pipeline stets gefüllt zu haben. So laufen Sie nicht Gefahr, falls ein Kandidat während des Prozesses abspringt, wieder bei null beginnen zu müssen.

Dauer Phase 2: 1–4 Monate

Saisonale und branchenbezogene Einflüsse können hier jedoch zu Verzögerungen führen.

Phase 3: Verhandlung

Sobald eine erste Selektion möglicher Gesprächspartner stattgefunden hat, finden erste Gespräche mit diesen statt. Hierbei kommen die in Phase 1 beschriebenen Unterlagen und Informationen zum Einsatz. Je besser die Vorbereitung war, umso strukturierter und zielorientierter können nun die Gespräche geführt werden.

Neben dem persönlichen Kennenlernen geht es bei den Verhandlungen um zwei Kernaspekte: die menschliche und die sachlich/fachliche Passung, und das sowohl für den Verkäufer als auch für den potenziellen Käufer. Es geht um die Vorstellung beider Parteien zu Inhalt und Ergebnis der Transaktion, zu möglichen Vertragsgestaltungen sowie schlussendlich natürlich auch zum Preis, der für beide Seiten akzeptabel ist.

Dauer Phase 3: 2–4 Monate

In dieser Phase finden idealerweise mit mehreren potenziellen Kaufinteressenten parallel Gespräche statt. Hektik und Druck sind dabei nicht angebracht. Gleichwohl sollten die Kandidaten aber verspüren, dass der Prozess stringent weiterverfolgt wird, um zügig das Ziel zu erreichen. Hier trennt sich üblich die Spreu vom Weizen und Kandidaten springen bei genauerem Überlegen ab. Je früher dies erfolgt, umso weniger Energie, Zeit und Kosten wurden investiert. Paralleles Handeln ist hier von unschätzbarem Wert – insbesondere was die Zeitdauer des gesamten Kaufprozesses angeht.

Phase 4: Vorvertrag, Vertrag und Abschluss

Mit Kaufinteressenten, die in diese Phase vorrücken, ist sich der Verkäufer einig. Die „Chemie“ passt, und auch in den sachlichen Fragestellungen gibt es keine Differenzen mehr, was mit einer Absichtserklärung bzw. einem Letter of Intent (LoI) hergestellt wird.

Hierbei vereinbaren beide Seiten, ein (nur) moralisch bindendes, jedoch konkretes Interesse an der Transaktion und halten Folgendes fest:

- Zusammenarbeit und Vergütung nach dem Verkauf
- Zeitlicher Ablauf und Termine
- Ablauf der Due Diligence
- Finanzierungsnachweise
- Genaue und eindeutige Definition des Kaufpreises und der Kaufpreisstruktur
- Entnahmen des Verkäufers

Auch sind im LOI weitere Regelungen zum Austausch vertraulicher Unterlagen (z. B. Unterlagen zur Wirtschaftlichkeit des Unternehmens) und ggf. eine Exklusivität definiert, die einen parallelen Kaufvertragsabschluss mit einem anderen Kandidaten ausschließen soll.

Nach Zeichnung des LOI übermittelt der Kaufinteressent ein Anforderungsliste für die Käuferprüfung, die sog. Due Diligence (DD). Aus deren Ergebnissen ergeben sich evtl. weitere Nachverhandlungen über Kaufpreis und Garantien, die im eigentlichen Kaufvertrag, dem Sales and Purchase Agreement (SPA) vereinbart werden. In dieser Phase ist es zwingend erforderlich einen Rechtsanwalt mit Kenntnissen im Gesellschaftsrecht und M&A-Erfahrung hinzu zu ziehen.

Die genauen Inhalte eines Letter of Intent sowie der weiteren Bestandteile der Vorvertragsphase sind unter anderem im Artikel: „Warum ein Letter of Intent (LoI) für Käufer und Verkäufer viel wert sein kann“ unseres Kollegen Holger Habermann beschrieben.

Dauer Phase 4: 2–6 Monate

Die gesamten vorvertraglichen Regelungen münden nach ca. ein bis fünf Monaten (je nach Größe und Komplexität des Unternehmens sowie der Transaktionsstruktur) im Kaufvertrag, der das Ergebnis sämtlicher Vorarbeiten ist. Hierfür können rund ein bis vier Wochen veranschlagt werden.

Neben dem Signing (Vertragsschluss – bei Kapitalgesellschaften beim Notar) gibt es nachfolgend noch das Closing, zu dem der eigentliche Unternehmensübergang stattfindet und alle für die Transaktion noch offenen Bedingungen (z.B. Zahlung des Kaufpreises) erfüllt wurden. Dieser ist z.T. abweichend vom vorherigen Unterschriftstermin. Bis zum Closing vergehen je nach Sachlage nochmals wenige Tage bis hin zu mehreren Monaten.

Zusammenfassung

Wie bereits einleitend beschrieben, ist Zeit ein sehr dehnbarer Begriff. In den oben beschriebenen Phasen haben wir die durchschnittlichen Zeiten dargestellt, die unserer Erfahrung nach in den jeweiligen Schritten des Firmenverkaufes benötigt werden. Es geht schlussendlich um einen großen Schritt für jeden Verkäufer, der „nicht mal einfach so“ abgewickelt werden kann und auch sollte. Denn es geht um deutlich mehr als nur den sachlichen Verkauf des Unternehmens. Es sind mindestens genauso viele emo-

tionale Themen enthalten, die ebenfalls Zeit benötigen, um mit einem guten Gefühl die Übergabe an den Käufer durchführen zu können.

In Summe dauert der Firmenverkauf vom Sammeln der Unterlagen bis zur Übergabe an den Käufer zwischen sechs und 18 Monaten.

Deshalb auch unsere klare Empfehlung an jeden Verkäufer: Bitte geben Sie sich ausreichend Zeit im gesamten Verkaufsprozess, um alle Schritte klar durchdenken und auch emotional durchleben zu können.



HOLGER HABERMANN

KERN-Standorte: ↗ München ↗ Salzburg

↗ habermann@kern-unternehmensnachfolge.com



ROLAND GREPPMAIR

KERN-Standorte: ↗ München

↗ greppmair@kern-unternehmensnachfolge.com

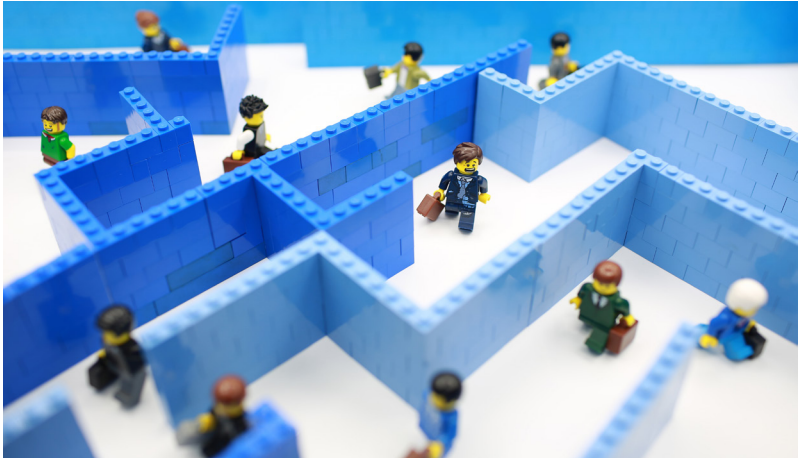


WOLFGANG A. BÜRGER

KERN-Standorte: ↗ Nürnberg ↗ Würzburg

↗ buerger@kern-unternehmensnachfolge.com

Mehrere Wege führen ans Ziel: Warum ein Denken in Varianten hilfreich ist



Tausende von Unternehmen müssen altersbedingt in wenigen Jahren abgelöst werden. Familienintern stehen oft keine Nachfolger bereit, und externe Kandidaten sind grundsätzlich schwieriger zu gewinnen. Der ideale Nachfolger findet sich nicht auf Anhieb, und der Suchprozess wird dann gern aufgeschoben.

Welcher Inhaber träumt nicht vom Nachfolger, der am Tag X sein Lebenswerk übernimmt und reibungslos in seinem Sinne weiterführt? Die Suche soll einfach sein, der Übertrag verursacht keine Schwierigkeiten und der neue Besitzer denkt und handelt wie sein Vorgänger. Im täglichen Leben sieht es dann meistens anders aus. Der Verkäufer macht plötzlich Aussagen wie: „Der Käufer hat kein Geld und ist zu wenig unternehmerisch veranlagt“. Dann gilt es, sehr genau hinzuschauen, besonders wenn zwei

Parteien eigentlich gut zueinander passen. Gar nicht so selten bremsen nämlich harte Vorstellungen über die Art und Weise des Zusammenkommens den Gesprächsfluss. Der Verkäufer präsentiert ein einziges Arrangement. Dessen Konditionen sind rundum gesetzt, der Verhandlungsweg, seine Etappen und Meilensteine sind unverrückbar starr vorgegeben. Ein Kaufinteressent kann nur annehmen oder ablehnen. Er hat keinen Spielraum für Verhandlungen und Anpassungen.

Ein solcher Verhandlungsstil ist fatal. Nicht nur führt er zu keinem Ergebnis, er zerschleift über kurz oder lang jeden Verkäufer. Derartige Diskussionen ermüden, sie schädigen den Ruf des Verkäufers, hinterlassen sozusagen verbrannte Erde und stoßen selbst sehr tolerante Kaufinteressenten vor den Kopf. Schließlich kann sich die Ausgangslage des Verkaufsobjekts schleichend verschlechtern, weil der Inhaber über die Jahre hinweg gar nicht mehr mit vollen Kräften dahintersteht.

Viele Wege führen ans Ziel

Lösungen, die reibungslos und auf Anhieb klappen, sind auch bei Firmenübergaben die Ausnahme. Sie müssen in einem Prozess des Gebens und Nehmens schrittweise erarbeitet werden. Die Gründe, warum dieser Weg so schwierig ist, sind so zahlreich wie die Vielfalt der beteiligten Personen selbst. Wesentlich einfacher ist die Gestaltung des Verkaufsprozesses, um ihn von Beginn an zielführend und geschmeidig zu führen. Die konsequente Ausrichtung auf (1) eine gute Vorbereitung (Weiss ich, wo ich stehe und was ich anbiete?), (2) auf ein Denken in Varianten (Welche Alternativen stehen zur Verfügung?) und (3) auf die Berücksichtigung der Beweggründe der Gegenseite (Was leitet den Kaufinteressenten?) hilft dabei.

Vorbereitung ist alles

Wer seine Ausgangslage genau kennt, argumentiert besser. Fundierte, nachvollziehbare Fakten geben Gewissheit und halten mühelos einer Analyse durch Dritte stand. Eine solide Vorbereitung schafft Klarheit, macht die Strecke hindernisarm und reduziert zeitraubende Diskussionen über Details. Zu oft dominieren Behauptungen, vage Annahmen oder unreflektierte Aussagen von Dritten. Es zählen allein die genaue Auflistung, Definition und Gewichtung der Werte, die am Tag X tatsächlich über den Ladentisch gehen.

Was sind die Alternativen?

Erstaunlicherweise besteht für viele Verkäufer die Alternative im „weiter so“. Selbst wenn eine Verhandlung nach der anderen fehlschlägt, wird eisen am ursprünglich eingeschlagenen Weg festgehalten. Eine Lösung, die eine völlig andere Richtung einschlagen könnte, ist weder vorgesehen noch erwogen worden. Ob diese sinnvoll oder überhaupt umsetzbar ist, spielt zunächst gar keine Rolle. Denkblockaden verhindern kreative Wege und schließen Türen.

Sichtweise des anderen

Eine klare Haltung im Verkaufsprozess ist zweifellos gut. Dennoch erstaunt, wie Verkäufer oft über lange Strecken ohne jede Empathie gegenüber den Kaufinteressenten, deren Erwartungen und Wünsche vorgehen. Diese werden weder gesehen noch gewürdigt, sondern schlicht ignoriert. Dieses Vorgehen begünstigt Pattsituationen. Es blendet auch weiche Faktoren aus. Dabei sind sie oft ideale Hebel für Kompromisse und goldene Brücken.

Nicht jeder Engpass ist der Tod einer Verhandlung. Dass dabei unterschiedliche Sichtweisen aufeinanderprallen, ist normal. Sie müssen aber nicht fast automatisch zu Blockaden werden, wenn Verkäufer, aber auch Käufer, das Verkaufsobjekt und den begleitenden Prozess als Größe mit variabler Geometrie sehen, kurzum: in Varianten denken. Diese Betrachtungsweise öffnet grundsätzlich Spielräume, erlaubt Konzessionen übers Kreuz und lässt mehr Gewinner als Verlierer zurück.



DANIEL HEUER

KERN-Standort: ↗ Zürich

↗ heuer@kern-unternehmensnachfolge.com

Chancen und Herausforderungen durch Corona beim Unternehmensverkauf



„Der Corona-Virus wird nicht mehr verschwinden – die Welt wird sich auf die geänderten Rahmenbedingungen einstellen müssen und sich weiter drehen.“ Eine solche oder ähnliche Erkenntnis beeinflusst die Überlegungen von Unternehmern landauf und landab. Die Effekte der Covid-19-Pandemie betreffen sämtliche Branchen in unterschiedlicher Ausprägung. So erleben z.B. Reise- oder Veranstaltungsunternehmen Umsatzeinbrüche in einem bis dato nie gesehenen Umfang. Aber auch die traditionellen Wachstumsmotoren der deutschen Industrie wie der Automobil-, Maschi-

nen- und Anlagenbau müssen zusammen mit ihren Zulieferern massive Umsatzrückgänge verkraften. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Wirtschaftsbereiche wie die Lebensmittelproduktion oder den Onlinehandel, die stabil sind und Unternehmen im Bereich der Medizintechnik oder der Reinigungskemie, denen es sehr gut geht.

So unterschiedlich wie die Branchen und die Unternehmen betroffen sind, so unterschiedlich sind die Chancen und Herausforderungen beim Unternehmensverkauf.

Wer ist der Gewinner?

Auf der Gewinnerseite sind Unternehmen, die von der Covid-19-Pandemie wenig beeinflusst sind oder sogar eine positive Entwicklung zeigen, da sich ihr Geschäftsmodell als „krisensicher“ und tragfähig erwiesen hat. Solche Unternehmen werden von potenziellen Investoren aktuell als sehr attraktiv beurteilt und es werden tendenziell höhere Preise geboten als noch vor einem Jahr. Unterstützt wird dieser Trend dadurch, dass alternative Investitionsoptionen wie z.B. Immobilien, Gold oder Anleihen entweder übersteuert sind oder nur minimale oder gar keine Rendite erwarten lassen.

Komplexer ist die Situation bei Unternehmen die mit sinkenden Umsätzen und Erträgen zu kämpfen haben. Die allgemeine Einschätzung ist die, dass niemand vorhersehen kann, wann sich die wirtschaftliche Lage in Deutschland, Europa und weltweit normalisiert und wann wieder stabile Verhältnisse vorherrschen werden. Dies führt dazu, dass bei jeder Kaufpreisfindung für ein Unternehmen ein hoher Risikozuschlag eingepreist wird und dass die Erfolge und erwirtschafteten Erträge der Vergangenheit nur noch informativen Charakter haben.

Was können Verkäufer tun?

Ein Käufer erwirbt die zukünftigen Ertragspotenziale. Die Erträge der Vergangenheit sind dem Verkäufer zugeflossen. Erwirtschaftet ein Unternehmen aktuell 50 % weniger Ertrag als in der Vergangenheit, ist es aus Sicht eines Käufers, und das ist für Firmeninhaber eine bittere Wahrheit, auch

nur noch halb so viel wert wie es vor Corona war, selbst wenn sich sonst nichts am Unternehmen geändert hat.

Was also tun in dieser Situation? Die schlechteste Variante ist ganz sicher, wie das Kaninchen vor der Schlange in Erstarrung zu verfallen und abzuwarten, bis alles von allein wieder gut wird. Erfolgversprechender sind zwei andere, am Markt zu beobachtende Strategien: Variante 1 ist den Verkauf zu verschieben und die Zeit zu nutzen, das Unternehmen aktiv auf die geänderten Rahmenbedingungen einzustellen. Es gilt also, einen Maßnahmenplan zu entwickeln, wie z.B. Kosten reduziert werden, während man sich gleichzeitig auf ertragreiche Aktivitäten fokussiert. Gibt es eventuell Marktpotenziale, die man bisher nicht ausreichend verfolgt hat? Welche Maßnahmen sind nötig und möglich, um die Liquidität zu sichern und zu erhalten? Bieten Digitalisierungsprojekte kurzfristig die Möglichkeit, Arbeitsabläufe zu verschlanken und eine breitere Kundenklientel anzusprechen?

Ein Patentrezept zur Krisenbewältigung gibt es leider nicht. Deshalb empfiehlt es sich für jeden Unternehmer und jede Unternehmerin, nicht allein im stillen Kämmerlein Maßnahmen zu konzipieren, sondern Mitarbeiter und sinnvollerweise auch erfahrene externe Spezialisten in die Entscheidungsfindung mit einzubinden. Möglicherweise macht es auch Sinn, mit Branchenbegleitern, Kunden oder Lieferanten enge Kooperationen, gegenseitige Beteiligungen oder sogar Fusionen zu vereinbaren, um gemeinsam Synergien zu heben und letztendlich gemeinsam und gestärkt die Krise zu meistern.

Flexible Preismodelle helfen

Sollte die Strategie 1 „Verkauf verschieben und Zeit nutzen“ nicht die präferierte Option sein und ein Verkauf trotz, im Vergleich zu den Vorjahren, aktuell schlechterer Zahlen angestrebt werden, ist ein Verkäufer gut beraten, wenn er sich auf flexible Preismodelle einstellt. Diese bestehen typischerweise aus einem Basispreis, der die aktuellen Erträgen zur Grundlage nimmt und einem variablen Kaufpreisergänzungsbetrag, der z.B. nach drei Jahren, abhängig von der Entwicklung des Unternehmens bis dahin, berechnet und bezahlt wird (Earn Out). Ein solches Modell kann die Risiken

und Chancen der zukünftigen Geschäftsentwicklung bei geschickter Gestaltung der Berechnungsmethode sehr wohl gleichmäßig auf den Schultern des Verkäufers und des Käufers verteilen.

Ergänzt werden solche Modelle häufig dadurch, dass der Verkäufer im ersten Schritt gar nicht 100 % des Unternehmens verkauft, sondern z.B. nur 75 % und im Kaufvertrag bereits verbindlich fixiert, wann die restlichen 25 %, auf Basis welcher Rechenmethode zu welchem Preis übertragen werden können (Call-/Put-Option). Ein solche Gestaltung eröffnet dem Verkäufer die Möglichkeit, im Kreis der Gesellschafter eingebunden zu bleiben, über wichtige Entscheidung informiert zu sein und an den zukünftigen Gewinnen beteiligt zu sein.

Ob Strategie 1 oder Strategie 2, die Covid-19-Pandemie verursacht massive Veränderungen und Verwerfungen. Unternehmertum macht aus, sich auf geänderte Rahmenbedingungen einzustellen und zielgerichtet zu agieren. Im aktuellen Umfeld ist es jedoch sehr schwierig abzuschätzen, welche Vorgehensweise wie erfolgreich sein wird, da es so stark geänderte Verhältnisse historisch noch nicht gab. Eine logische Empfehlung an jeden Unternehmer kann deshalb nur lauten, mit anderen Unternehmern, Experten und Beratern in Austausch zu gehen und verschiedene Meinungen zu hören, um seine Entscheidungen möglichst fundiert treffen zu können. Wie sagte ein kluger Denker: „Lass Dich beraten – es kann nicht schaden!“



NORBERT LANG

KERN-Standort: ↗ Memmingen

↗ lang@kern-unternehmensnachfolge.com

Vertrauen haben – Vertrauen schenken



Ein Unternehmensverkauf ist Vertrauenssache. Das gesamte Leben, sei es im privaten Kontext oder beim unternehmerischen Handeln, ist letztlich auf Vertrauen gegründet. Ohne Vertrauen und ohne den Glauben an die Vernunft ist menschliches Zusammenleben und Wirken undenkbar. Das alltägliche und eher gewöhnliche Beispiel einer Ampelüberquerung kann dies verdeutlichen. Ich nehme Sie gerne mit, auf einen kleinen Spaziergang ...

Wir laufen Seite an Seite und nähern uns einer viel befahrenen Kreuzung. Das gut aufeinander abgestimmte Ampelsystem regelt das rege Verkehrstreiben. Wir machen Halt auf der einen Seite der Straße und haben bereits das Ziel auf der gegenüberliegenden Straße fest vor Augen. Mit einem beherzten Druck auf einen großen gelben Schalter geben Sie dem System das Signal, dass Sie die Straße nun überqueren möchten. Wir sind im Gespräch vertieft und ich mache Sie darauf aufmerksam, dass die Fußgängerampel auf Grün gesprungen ist und wir losgehen können. Ganz selbstverständlich und unaufgeregt gehen wir dabei an den summenden und röhrenden Motoren der Autos vorbei, die vor der roten Ampel Halt machen. Da gibt es keine rettende Mauer zwischen den rollenden Blechkarossen und uns Passanten – und doch glauben wir, dass wir unbeschadet und selbstverständlich die andere Straßenseite erreichen. Und so ist es auch: Wir sind am Ziel und gehen auf sicheren Wegen.

Dieses Bild zeigt, dass wir der bewährten Technik Glauben schenken und gleichzeitig Vertrauen haben in die Menschen, die sich mit uns auf den Verkehrsflächen bewegen. Denn auch sie kennen die Technik und halten sich an die Regeln. Wir haben Vertrauen und wir schenken Vertrauen. Ohne Vertrauen geht es nicht.

Was hat dieses alltägliche Beispiel mit einem Unternehmenskauf gemeinsam? Das Bild der viel befahrenen Straße soll den Markt der Finanzinvestoren und Kaufinteressenten symbolisieren. Einige fahren hohes Tempo und nehmen wenig Rücksicht auf andere Verkehrsteilnehmer. Das gut funktionierende Ampelsystem, das den Verkehr regelt und zugleich die Fußgänger vor einer lebensgefährlichen Kollision bewahrt, ist ein Bild für unser gut abgestimmtes und computergestütztes Netzwerk. Wir **KERN**-Berater können den regen Verkehr für Sie regeln. Sie entscheiden dabei, wann Sie die Straße überqueren und geben uns ein entsprechendes Signal. Wir verfügen über technisch gestützte Prozess- und Analysetechniken, die den richtigen Käufer für Ihr Unternehmen identifizieren und Sie vor lästigen und unseriösen Kaufinteressenten bewahren. Wir machen Sie behutsam darauf aufmerksam, wann die nächsten Schritte zu tun sind, sobald Sie die Entscheidung getroffen haben, einen nächsten Schritt zu tun. Als erfahrene Nachfolgespezialisten können wir Sie sicher über die viel befahrene Straße

von Finanzinvestoren und Kaufinteressenten begleiten und zu Ihrem Ziel führen, zur nächsten Lebensphase, in der Sie neue Wege gehen können.



DR. PETER CHRISTOPH SLAWEK

KERN-Standort: ↗ Essen

↗ slawek@kern-unternehmensnachfolge.com

Grenzüberschreitend Nachfolger suchen



Internationalisierung ist kein leeres Schlagwort. Folgende Konstellation eines KMU zeigt das anschaulich: Vorprodukte kommen aus asiatischen Ländern, die Software stammt zum Teil aus Mittelosteuropa, diverse Kooperationspartner sind in der EU tätig und geliefert wird auch nach Amerika. Gilt das auch für die Suche nach Unternehmenskäufern?

Internationalisierung wird gerne mit großen Unternehmen in Verbindung gebracht. Aber auch ein typisches KMU kann die Vorteile der Internationalisierung nutzen. Ein eleganter Weg stellt die Übernahme und Integration eines Unternehmens dar, etwa im Rahmen einer Nachfolgelösung. Zwei Beispiele zeigen das:

1. Ein Westschweizer Unternehmen erwarb in Portugal einen Betrieb. Beide Einheiten produzieren technische Teile, je nach Kapazitäten, Projektkomplexität und Lieferort einmal hier, einmal dort. Fachkräfte können bei Bedarf länderübergreifend einspringen, die Sprachkombination Französisch/Portugiesisch funktioniert. Die unterschiedlichen Zoll- und Währungszone n schaffen Spielraum für Optimierungen bei Einkauf, Produktion und Vertrieb. Die Wettbewerbsfähigkeit wurde insgesamt gestärkt.
2. Ein Bauzulieferer aus dem Schwarzwald übernahm in der schweizerischen Nachbarschaft ein Vertriebsgeschäft. In beiden Ländern stehen Montageteams zur Verfügung, die nach Bedarf neu auf beiden Seiten des Rheins eingesetzt werden. So hat das Unternehmen an zwei ähnlichen, sich ergänzenden Baumärkten teil, kann Synergien im Einkauf, in der Produktion und im Vertrieb nutzen und setzt die begehrten Montageteams flexibel wie ein Joker ein.

Beide Unternehmer nutzen eine offene Nachfolgesituation, um ausgewählte Betriebsanlagen zu stärken, etwa den Vertrieb geographisch auszuweiten und die besonders wertvollen Angestellten kreativ einzusetzen. Dass eine solche Struktur auch im kleinen Rahmen „über die Grenze“ gut funktionieren kann, zeigt gerade der zweite Fall.

Angebot an geeigneten Käufern schrumpft

In den kommenden Jahren werden Zehntausende Unternehmer eine Nachfolge suchen. Besonders drängend ist das Thema in Deutschland, der Schweiz und Österreich, dem deutschsprachigen Kernraum in Europa mit gut 100 Millionen Einwohnern. Hier sind nicht nur überproportional viele Unternehmen aktiv, sondern diese sind häufig auch ausgeprägte Nischenspezialisten.

Wenn die geburtenstarken Jahrgänge der Sechzigerjahre das Pensionsalter erreichen, werden auch ungezählte Unternehmerpersönlichkeiten „ausfallen“. Aus demografischen Gründen rücken zugleich weniger Nachfolger

nach. Die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage öffnet sich natürlich. Auch andere Gründe wirken in die falsche Richtung. Immer wenn die Konjunktur mit einem brummenden Arbeitsmarkt gut ist, wird bei jungen Leuten generell die Bereitschaft zu eigener unternehmerischer Tätigkeit gebremst. Auch mehr und tendenziell anspruchsvollere Regeln und Auflagen tragen nicht zur Entfaltung des Unternehmertums bei. Schließlich sprechen sehr hohe betriebliche Spezialisierungen weniger allgemeine Interessenten an. Alle Faktoren führen dazu, dass offene Nachfolgeprojekte wesentlich mehr Aufwand verlangen oder in extremis gar keine Lösung finden. Geradezu fatal wirken sich dann noch handwerkliche Mängel aus, wie unsachgemäße Verkaufsunterlagen, unbegründete Ansprüche oder unstrukturierte Vorgehensweisen.

Größerer Teich – mehr Fische

Die Suche in zwei oder mehreren Ländern bringt ganz neue Elemente ins Spiel. Er löst zwar die Problematik – mehr Firmen auf dem Markt und gleichzeitig weniger qualifizierte Kaufkandidaten – nicht grundsätzlich auf. Dennoch kommt eine ganze Reihe von zusätzlichen Vorteilen zum Tragen, wie etwa:

- Der Teich, in dem gefischt wird, wird größer. Die Menge an potenziell passenden Zielkandidaten steigt, die Möglichkeiten für spannende Kombinationen – und damit für Synergien – nehmen zu.
- Die Verbindung zweier Betriebe in zwei Ländern schafft überproportional viel Synergien. Unabhängig, ob Produkte, Fertigungstechniken, Entwicklungsaufgaben oder Einkaufs- und Vertriebswege angepeilt werden: A und B bringen ihre jeweiligen Fertigkeiten mit, die anschließend in zwei Ländern ausgerollt werden. Die Summe überzeugt mehr als zwei getrennte Einheiten.
- Dritter Vorteil: Mit dem Kauf oder Verkauf einer Einheit im Ausland erschließt sich dem Käufer oder Verkäufer mehr oder weniger schlagartig ein zweiter Markt. Würde dieser Schritt von Grund auf selber geleistet,

ist der Weg zeitaufwändig, kostspielig und zahlreichen Risiken ausgesetzt.

- Verbinden sich zwei hochgradige Spezialisten, wie in Mitteleuropa oft anzutreffen, wird das Spezialfachwissen strategisch erweitert und vertieft. Allein wäre eine solch geballte Kompetenz nicht zu erreichen. In einer immer stärker vernetzten Wirtschaft sind solche Fähigkeiten je länger je mehr entscheidende Voraussetzungen für die Zukunft.

Größerer Suchradius ermöglicht mehr interessante Kombinationen

Ein letztes Detail: Tun sich zwei KMU zusammen, verbinden sich gleichzeitig denkende und handelnde Personen. Das vereinfacht massiv das fruchtbare Arbeiten, selbst über (kulturelle) Grenzen hinweg. Zwei vereinigte KMU bleiben fast immer ein KMU. Sie wissen die Schlagkraft und Wendigkeit von überschaubaren Strukturen zu bewahren.



DANIEL HEUER

KERN-Standort: ↗ Zürich

↗ heuer@kern-unternehmensnachfolge.com

Unternehmensverkauf: Geheimprojekt oder öffentliche Veranstaltung?

Wann eine Mitarbeiterinformation beim Unternehmensverkauf erfolgen sollte



Eine Unternehmensnachfolge, ob innerfamiliär oder Verkauf, löst schon bei den meisten Unternehmern Unsicherheit aus. Erst recht gilt das für die Mitarbeiter des Unternehmens, deren Arbeitsplätze vom Gelingen der Nachfolge abhängig sind. Im Vorfeld einer Nachfolge stellt sich deshalb meist die Frage, zu welchem Zeitpunkt Mitarbeiter informiert oder einbezogen werden sollten.

In unserer Beratungspraxis werden wir sehr häufig mit dieser Frage konfrontiert. Wenn nicht, wird sie aktiv in der Beratung mit angesprochen. Bei einer innerfamiliären Übergabe erledigt sich das Problem meist von selbst, da der/die Nachfolger(in) bekannt ist und schon im Betrieb mitarbeitet. Hier liegt die Herausforderung in einem reibungslosen Übergang der Zuständigkeiten, der allzu oft durch hohe Emotionalität beeinflusst wird. In diesen Fällen hat es sich als sehr zielführend erwiesen, den Über-

gabeprozess mit klaren Meilensteinen gemeinsam festzulegen und zu beschreiben, noch bevor es zu Problemen kommt.

Innerfamiliäre Generationswechsel erfordern klare Zuständigkeiten

Steht hingegen ein Unternehmensverkauf an, ist die Sachlage schon anders. Da sich ein Verkaufsprozess über einen Zeitraum von ein bis drei Jahren hinziehen kann und häufig von Rückschlägen begleitet wird, ist die Geheimhaltung oft entscheidender für den Erfolg. Erfahren die Mitarbeiter schon zu Beginn von den Verkaufsabsichten, wächst mit zunehmender Dauer des Verkaufs die Unsicherheit über die Zukunft des Betriebes und möglicherweise der Druck, sich anderweitig zu orientieren. Sind auch noch Investoren im Spiel, kommen verstärkend noch Negativschlagzeilen oder auch Gerüchte über einen Personalabbau und übergestülpte Unternehmenskulturen hinzu. Das alles kann zu einer Welle von Kündigungen und damit zum Ausverkauf des wertvollen Firmen-Know-hows führen.

Mitarbeiterinformation bei Unternehmensverkauf eher in späterer Phase

Um die Geheimhaltung im Rahmen eines Firmenverkaufes sicherzustellen, gilt es einige Dinge zu berücksichtigen. Zuerst ist zu prüfen, ob der Unternehmer nicht schon im Vorfeld „geplaudert“ hat. Ist das auszuschließen, empfiehlt es sich, eine Strategie für den gesamten Prozess auszuarbeiten und möglichst alle Eventualitäten zu berücksichtigen.

Dazu gehören unter anderem die folgenden Fragestellungen:

- Welche Unterlagen sind für den Verkaufsprozess notwendig, und können diese durch den Unternehmer unauffällig beschafft werden?
- Müssen eventuell Mitarbeiter unter Verschwiegenheitspflicht ins Vertrauen gezogen werden? Sind hierfür zusätzliche Vertraulichkeits-erklärungen notwendig?

- Wie kann bei der Ausschreibung des Verkaufsangebotes Interesse geweckt und trotzdem die Anonymität gewahrt bleiben?
- Wie kann bei der Aufhebung der Anonymität die Vertraulichkeit bei den Kaufinteressenten abgesichert werden?
- Wo finden die Verhandlungen statt?
- Wann und in welcher Form können Interessenten eine Betriebsbesichtigung durchführen?

Sind alle Schritte des Prozesses sauber geplant und organisiert und werden sie von den Beteiligten eingehalten, gelingt in der Regel ein geheimer Ablauf des Prozesses. Danach ist es allerdings ebenso wichtig, die anschließende Kommunikation zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zeitnah und professionell zu gestalten. Insbesondere bei einem Betriebsübergang ist auf die rechtzeitige – in §613a BGB vorgeschriebene – schriftliche Mitarbeiterinformation beim Unternehmensverkauf zu achten.

Markus Neuner, stellvertretender Leiter des Bereichs Recht und Steuern bei der IHK München und Oberbayern rät deshalb auf dem Unternehmertag des Landkreises Pfaffenhofen zum Thema Unternehmensnachfolge, dass sich Firmeninhaber für ihre Unternehmensnachfolge professionell unterstützen lassen sollten: „Eine Unternehmensnachfolge ist meistens eine von vielen Emotionen begleitete einmalige Lebensentscheidung eines Unternehmers. Die richtige Kommunikation mit allen Beteiligten ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieses herausfordernden Prozesses.“



HOLGER HABERMANN

KERN-Standorte: ↗ München ↗ Salzburg

↗ habermann@kern-unternehmensnachfolge.com

Erfolgsfaktoren für eine gute Unternehmensnachfolge



Jede Nachfolge ist ein Unikat. Vier Phasen geben ihr die entscheidende Struktur.

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein!“

Philip Rosenthal

Deutschland, Österreich und die Schweiz verfügen über 4,5 Mio. Unternehmen. Davon haben 90 % weniger als 25 Mitarbeiter. Dieser volkswirt-

schaftliche Motor gerät immer mehr in das Visier der Öffentlichkeit. Denn die ungelösten Nachfolgen beschäftigen Banken, Politik und natürlich auch die Unternehmen selbst, stehen doch Millionen von Arbeitsplätzen auf dem Spiel. Die demografische Entwicklung erschwert qualifizierte Nachfolgelösungen, da über die Hälfte aller Inhaber und Geschäftsführer überaltert sind. Zudem scheitern zwei von drei Nachfolgen, weil sie einfach schlecht gelöst sind.

Statistisch gesehen sind es 23.000 Unternehmen pro 1 Mio. Einwohner, die aktuell die Nachfolge lösen müssen. Für die ist es ratsam, Schritt für Schritt vorzugehen und mit den folgenden vier Phasen Struktur in ein sehr komplexes und emotional aufgeladenes Thema zu bringen:

Phase 1: Orientierung

Wer viele Jahre sein eigenes Unternehmen geführt hat, ist in der Regel bedacht, sein Lebenswerk innerhalb der Familie zu übergeben. Gerecht zu handeln ist das oberste Ziel der meisten Übergeber. Nur da fängt es schon an, emotional zu werden: Die ersten inneren, aber auch äußeren Konflikte können entstehen.

Für den **Übergeber** ist es daher ratsam, frühzeitig mit dem Prozess anzufangen. Damit das Kopfkino in den Überlegungen sich nicht totläuft, sollten unbedingt Sparringspartner gesucht werden. Das können Freunde, Bekannte oder Geschäftspartner sein. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass professionelle Coaches und Nachfolgeberater es einem vereinfachen, Antworten auf die neuralgischen Fragestellungen in dieser Phase, in der alles offen ist, zu finden. Ggf. gründen Sie einen Nachfolgebeirat und nehmen immer wieder auch die Metaposition ein mit der Frage: „Was benötigt eigentlich das Unternehmen?“

Übernehmer, die in dieser Phase schon involviert werden – also die innerfamiliären Nachfolger – sollten abfragen, welche Erwartungen eigentlich an sie gestellt werden. Ein Unternehmen übertragen zu bekommen ist verbunden mit Freiheiten, aber auch mit Zwängen und Verantwortung. Da gilt es, reflektiert zu sein und alle Bedenken äußern zu können. Nicht jeder ist

für diesen Weg geboren. Sich in eine ungewollte Rolle hineinzwängen zu lassen, kann nachhaltig großen Schaden für alle Beteiligten verursachen.

Erfolgt eine Übergabe gerecht, kann immer nur aus Sicht derer beurteilt werden, denen Gerechtigkeit zuteil werden soll. Steuerliche und rechtliche Gestaltungsspielräume sollten eher als Optimierungspotenzial und nicht als Entscheidungskriterium verstanden werden.

Ergebnis dieser Phase ist Klarheit über den notwendigen Veränderungsbedarf und ein festgelegtes optimales Nachfolgeszenario.

Phase 2: Planung

Einer der Gründe, warum Unternehmensnachfolgen scheitern, ist der undefinierte Übergang von Rollen und Verantwortlichkeiten. Jahrelang waren diese für Inhaber und Belegschaft klar geregelt, und nun taucht ein weiterer Player auf, dessen Rolle und Verantwortung nicht eindeutig sind. Ein anderer Grund ist die unterschätzte Komplexität, mit der die Vielzahl von Themen neben dem Tagesgeschäft bewältigt werden müssen. Ob ein familieninterner oder ein externer Nachfolger das Ruder übernehmen soll: Klarheit ist von höchster Bedeutung und somit das Ziel dieser Phase.

Für den **Übergeber** ist es wichtig, ein klares Bild von der Zeit „danach“ zu haben und sich darin auch zeitlich festzulegen. Welche Aufgaben können schnell und welche erst nach und nach abgegeben werden, um dem Unternehmen keinen Schaden zuzufügen? Diese gilt es zu definieren und schriftlich zu vereinbaren.

Für den **Übernehmer** ist es wichtig, sich ein genaues Bild vom Unternehmen zu machen. Dies erfolgt in der Regel in Form einer Due Diligence (Sorgfaltsprüfung) und kann in der Ausprägung sehr variieren. Wichtig ist es auch, zu sich in Bezug auf eigene Kompetenzen ehrlich zu sein. Was gilt es noch zu erlernen und von wem bekomme ich dieses Wissen?

Ergebnis dieser Phase ist ein von beiden Seiten unterzeichneter Vertrag inkl. einem Meilensteinplan, der die Übergabe genau regelt.

Phase 3: Übergabe

Jetzt findet der Plan seine Umsetzung. Was bisher Theorie war, wird in dieser Phase Realität. Gemäß dem Eisbergmodell kommt jetzt erst zutage, was vorher nicht zu sehen war.

Die individuellen Werte und Motive der Beteiligten werden jetzt auf den Prüfstand gestellt. Nicht selten resultieren unterschiedliche Ansichten in Konflikten, die es jetzt zu bewältigen gilt.

Für den **Übergeber** zeigt sich nun, wie gut er das Lebenswerk loslassen kann. Erfahrungsgemäß gelingt dies umso besser, je klarer und positiver das Bild von der Zeit danach besetzt ist. Sein Nachfolger wird Fehler machen. Das ist so sicher wie das Amen in der Kirche. Da hilft der Blick in die eigene Vergangenheit, um manchen kontraproduktiven und verletzenden Kommentar im Keim zu ersticken.

Für den **Übernehmer** ist es jetzt an der Zeit, in die Verantwortung zu kommen und diese auch einzufordern. Dabei ist immer auch die Außenwirkung in die Belegschaft hinein zu bedenken. Veränderung muss „verdaubar“ sein, sonst führt sie zu Widerständen. Diese Phase ist wie eine Herz- und Hirntransplantation zugleich. Das sollte man sich immer wieder bewusst machen.

Ratsam ist eine stets offene Kommunikation. Konflikte sollten immer hinter verschlossenen Türen ausgetragen werden. Hilfreich ist dabei die Unterstützung eines professionellen Mediators.

Ergebnis dieser Phase: Das Unternehmen befindet sich jetzt unter neuer Führung.

Phase 4: Transformation

Unter neuer Führung beginnt nun eine neue Episode im Lebenszyklus des Unternehmens. Das heißt aber noch lange nicht, dass das Mindset aller Beteiligten im Hinblick auf die Ideen des neuen Eigentümers und die Erforder-

nisse von Markt und Kunden synchronisiert sind. Bei aller notwendiger Dynamik für Innovationen und angepasste Geschäftsmodelle gilt es, nach der anstrengenden und stresshaften Phase der Übergabe auch wieder Stabilität einkehren zu lassen. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass es sicher ist, sich für die neue Führung zu engagieren. Kleine Erfolge zu feiern hilft, eine neue Kultur entstehen zu lassen. In Zeiten der schnellen Veränderungen müssen viele Organisationen lernen, stabil mit Veränderung umzugehen.

Die Nachfolge hat nachhaltig eine gute Chance auf Erfolg, wenn

- der Nachfolger zu 100 % im Amt ist,
- ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell etabliert ist,
- das Geschäftsmodell auf einer tragfähigen Unternehmenskultur steht und
- Vertrauen in die neue Führung besteht.



ROLAND GREPPMAIR

KERN-Standorte: ↗ München

↗ greppmair@kern-unternehmensnachfolge.com

Zu spät, zu schwer und zu unbedarft: Warum zahlt sich eine sorgfältige Planung eines Unternehmensverkaufs aus?



Unternehmensinhaber, die mit dem Gedanken eines Firmenverkaufs liebäugeln, gehen wider Erwarten gar nicht so selten erstaunlich planlos ans Werk. So wird etwa – zwar vorerst unter dem Siegel der Verschwiegenheit – der Verkaufswunsch hier und da diskret gestreut. Was genau zum Verkauf steht, ob das gesamte Unternehmen oder nur Teile davon, bleibt jedoch offen und vage. Wie und über welchen Zeitraum eine Übernahme erfolgen könnte, ist unklar. Ein Preiskorridor als Verhandlungsbasis wird häufig mit zum Teil sehr kühnen Überlegungen sozusagen aus dem Handgelenk geschüttelt. Die Werttreiber sind nicht präzise benannt oder mitunter gar

nicht genau ersichtlich. Eine Preisvorstellung beruht weder auf belastbaren Zahlen, einer nachvollziehbaren Analyse der Vergangenheit bzw. einer vertretbaren Extrapolation in die Zukunft noch auf einer soliden Beobachtung und Analyse des Marktes. Steuerliche und rechtliche Implikationen, die mit einem Verkauf fast immer gegeben sind, werden ausgeblendet und alternative Szenarien gar nicht weiter in Betracht gezogen. Stillschweigend wird angenommen, dass am Tag X das Unternehmen fast wie ein beliebiger Konsumgegenstand auf einer der zahlreichen E-Commerce-Plattformen angeboten werden kann. Damit ist die Erwartung verbunden, eine sichere Perle komme nun auf den Markt und werde rasch einen Abnehmer finden. Der ideale Käufer werde dann hochofreut und ohne größere Abklärungen das Unternehmen übernehmen.

Phantasien versus Realität

Dieses Bild ist zugegebenermaßen überzeichnet, aber im Kern trifft es die Ausgangslage nicht weniger potenzieller Verkäufer. Sie berufen sich gerne auf allgemeine Presseberichte, die zu Recht darauf hinweisen, dass in vielen Unternehmen große Werte steckten, die für die Inhaber immer auch wichtige Altersguthaben darstellten. Genannt werden ab und zu auch spektakuläre Milliardentransaktionen, die nicht nur amerikanische Konzerne wie Google oder Amazon tätigen.

In Ausnahmesituationen kann der Zufall einem Verkäufer tatsächlich den idealen Käufer zuspiesen. Solche Glücksfälle sind jedoch sehr selten, weder plan- noch steuerbar und gleichen eher einem Glücksspiel als seriösem und systematischem Vorgehen. Im Gegenteil: Viel häufiger werden dabei weder Chancen erkannt noch Alternativen geprüft. Schwerwiegend ist jedoch, wenn ungewollt Fehlentwicklungen eingeleitet werden. Sie beeinträchtigen unweigerlich den Wert des zu verkaufenden Unternehmens und ziehen oft kostspielige Folgeaufwände nach sich. Diese könnten oftmals vermieden, eingegrenzt oder sogar geschickt optimiert werden.

Im Vorfeld eines Unternehmensverkaufs sind naturgemäß viele Stolpersteine zu bedenken. Maßgebend ist die individuelle Ausgangslage, und jede Situation ist grundsätzlich einzigartig. Dennoch sind drei feste Konstanten zu beobachten, die in der einen oder anderen Form immer wieder anzutreffen sind:

- **Zu spät:** Ein Verkauf wird grundsätzlich zu spät vorbereitet und eingeleitet. Alternativen werden ignoriert oder gar verbaut.
- **Zu schwer:** Das Verkaufsobjekt umfasst zahlreiche betriebsfremde Elemente. Das Gesamtpaket wird dadurch praktisch unverkäuflich.
- **Zu unbedarft:** Der Verkauf wird unvorbereitet und mit wenig geeigneten Instrumenten in Angriff genommen. Optionen werden außer Acht gelassen oder verpasst.

In einem Verkaufsprozess wirkt sich die Kombination von Unterlassungen und Schwächen bei der Vorbereitung schnell tragisch aus. Während die Vernachlässigung eines einzigen Schrittes allein sich nicht zwingend negativ bemerkbar machen muss, führt die Summe mehrerer derartiger Lücken oft in kaum auflösbare Sackgassen. Ein Unternehmen wird dann unter Wert verkauft oder bleibt schlicht unverkäuflich. Das hat kein Unternehmer verdient.

Zu spät: Unternehmer sind es gewohnt, ungezählte Aspekte des Geschäftslebens in der Gegenwart und vorausschauend für die Zukunft zu überschauen, zu steuern und zu kontrollieren. Das tun sie seit vielen Jahren, durchaus mit großem Erfolg. In jeder Hinsicht sehen sie sich als Herr der Lage und dürfen zu Recht stolz darauf sein. Der Gedanke der Nachfolgeregelung liegt in dieser Konstellation begreiflicherweise nicht an erster Stelle. In falscher Sicherheit wird dann der Zeitpunkt für eine Nachfolgeregelung jahrelang vor sich hergeschoben. Die Auswirkungen können allerdings dramatisch sein, denn die Uhr tickt, sowohl für den Inhaber als Person als auch für das Unternehmen selbst. Ersterer wird lediglich noch wenige Jahre aktiv im Geschäft tätig sein. Schicksalsschläge können zudem den Inhaber abrupt aus dem beruflichen Alltag reißen. Auch Unternehmen altern. Was heute ein Ertragstreiber ist, kann schon morgen überholt sein. Wenn nicht rechtzeitig neue ertragsstarke Produkte und Leistungen verfügbar sind, teilweise über Jahre hinweg Investitionen zurückgestellt werden, die Umsätze erodieren, wichtige, als sicher gesetzte Mitarbeiter gehen, Anpassungen und Neuerungen seltener werden, gerät ein Unternehmen in einen schleichenden Abwärtstrend. Damit verschlechtern sich automatisch die Verkaufskonditionen. Das beeinträchtigt die generelle Verkaufsfähigkeit und wirkt sich negativ auf den zu erzielenden Verkaufspreis aus. Im schlimmsten Fall steht eine aufwendige Sanierung ins Haus oder gar eine Liquidation.

Darüber hinaus wird übersehen, dass nicht nur die Zeit für den Verkauf fehlt, sondern auch für eine adäquate Verkaufsvorbereitung. Wie bei jedem Verkauf muss das zu verkaufende Objekt vorbereitet werden. Ein Klassiker ist zum Beispiel das rechtzeitige Herauslösen von betriebsfremden Teilen aus der Geschäftsmasse. Gerade das in der Schweiz sehr beliebte Horten von Aktiven im Firmenvermögen erweist sich bei der Übergabe als Bumerang. Was einst als Steuervorteil wirkte, erweist sich beim Verkauf als Hindernis. Die Umschichtung von Aktiven bedarf oft mehrerer Jahre; andernfalls drohen steuerliche Nachteile.

Zu schwer: Die Vorstellung, am Tag X werde die gesamte Firma, wie sie sich zu diesem Zeitpunkt darstellt, von einem Käufer unverändert übernommen, entspricht kaum der Realität. Verkäufer und Käufer sprechen vermeintlich vom gleichen Objekt; beide Wahrnehmungen decken sich inhaltlich jedoch nicht. Der Inhaber möchte am liebsten alles veräußern, was landläufig als Unternehmen wahrgenommen wird. Der Käufer hingegen will nur das erwerben, was ihm die Weiterführung des Geschäfts ermöglicht. Das birgt Potenzial für Konflikte, wo beide Seiten auseinandergehende Vorstellungen haben. Was zwingend geschäftsbezogen ist und was nicht in diese Kategorie fällt, wird unterschiedlich gesehen. Typische überdotierte Bereiche sind beispielsweise zu hohe Bestände an zwar abgeschrieben, aber kaum genutzten Maschinen ohne nennenswerten Marktwert. Sie absorbieren Platz und ziehen Unterhaltsarbeiten nach sich, haben aber vor allem nostalgischen Wert. Ein viel zu hoher Bestand an Liquidität treibt den Preis nach oben, ohne dass damit ein Mehrwert geschaffen würde. Land- und Immobilien werden gerne als sichere Reserve gehalten, sind aber weder direkt im Unternehmen produktiv noch werden sie anderweitig genutzt. Auch zu nennen sind etwa Darlehen an nahe, aber grundsätzlich betriebsfremde Personen, Institutionen oder Projekte, ebenso Darlehen aus diesem Kreis an die Verkaufsfirma. Offensichtlich keine betriebsbezogenen Aktiven sind etwa auch Investitionen in Ferien- oder allgemeine Immobilienobjekte. Umgekehrt will der Käufer nur das übernehmen, was er zwingend für die Weiterführung des Geschäftsmodells benötigt. Alles andere ist für ihn eher Ballast. Schlimmer noch: Für den Käufer erhöht sich unnötigerweise der Kaufpreis, während der Verkäufer nicht alle Vermögensteile zu adäquaten Teilen verkaufen kann. Das kann den Ein-

stieg eines jüngeren und fähigen, aber vielleicht nicht so finanzkräftigen Investors blockieren. Sinnvoller ist deshalb ein sorgfältiges Ausscheiden. Der Käufer übernimmt etwa einen Liquiditätsstand, der sich am branchenüblichen Niveau ausrichtet, er berücksichtigt nur diejenigen Maschinen, die tatsächlich gebraucht werden, und er mietet passgenau Immobilien, während der Verkäufer alles Übrige behält. Der Verkäufer erwirbt nur das, was er braucht. Der Inhaber kann die verbleibenden Assets weiter nutzen – zum Beispiel Immobilien vermieten – oder sie besser nutzen, als dies bei einem Verkauf in einem Pauschalpaket der Fall wäre. Eine Ausscheidung bedarf jedoch Zeit: einmal für die Ausarbeitung selbst, aber auch um allfällige Fristen zu nutzen. Steuerrechtliche Auflagen verlangen etwa je nach Konstellation mehrere Jahre Fristen, wenn günstigere Konditionen geltend gemacht werden sollen.

Zu unbedarf: Eng verbunden mit den vorgängig skizzierten Haltungen ist eine mehr oder weniger ausgeprägte Naivität während des gesamten Verkaufsprozesses. Immer wieder geistert die Vorstellung herum, nach dem Entscheid zum Unternehmensverkauf werde das Objekt einfach ausgeschrieben, ein potenzieller Käufer werde sich dann zeitnah melden und das Objekt weitgehend unverändert und ohne tiefgreifende Diskussionen übernehmen, selbstredend zu einem ausgezeichneten Preis. Zudem müsse der ganze Prozess in weniger als einem halben Jahr abgeschlossen sein.

Auch wenn derartige Szenarien nie völlig auszuschließen sind, sind sie keineswegs typisch. Das Gegenteil ist der normale Fall, nämlich ein aufwendiger Prozess mit vielen Teilschritten. Immerhin geht es darum, die an und für sich gegenläufigen, meist anspruchsvollen Erwartungshaltungen des Verkäufers und des Käufers aufeinander abzustimmen und in Übereinstimmung zu bringen. Hier muss zunächst etappenweise sehr viel gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden. Selbstverständlich geht es dann immer auch um harte Fakten, um die Entwicklung von verschiedenen Übernahmeszenarien und schließlich um das Ausloten allfälliger Auswirkungen. Gemeint ist damit nicht nur die Kenntnis über alle möglichen Auswirkungen (oft steuerlicher oder erbrechtlicher Art), sondern auch die Ausarbeitung eines Weges mit den geringsten Begleitfolgen. Ein solches Vorgehen erscheint vielen Interessierten kompliziert und aufwendig. In Tat

und Wahrheit hilft es, mögliche Szenarien zu kennen, ungeeignete Schritte frühzeitig zu eliminieren und das Übergabeobjekt erst noch optimal vorzubereiten. Der Verkäufer muss wissen, dass jeder kluge Käufer diese Überlegungen akribisch auf seiner Seite anstellt. Darum ist es besser, sich adäquat vorzubereiten und die Diskussion auf Augenhöhe selbst zu steuern.

Unsere Empfehlung: Zwischen dem Entscheid zum Verkauf und dem tatsächlichen Verkauf können ohne Weiteres mehrere Jahre liegen. Ein Verkaufsprozess kann mehrere Runden nehmen, sich anders entwickeln als ursprünglich gedacht und ganz neue Konstellationen ins Spiel bringen. Unterwegs kann sich die Ausgangslage ändern, interne und externe Konflikte können aufbrechen, und auch die gesetzlichen Grundlagen sind keineswegs vor Änderungen gefeit.

Beginnen Sie darum rechtzeitig mit dem Verkaufsprozess, indem Sie zunächst präzise das Verkaufsobjekt und einen vertretbaren Preiskorridor definieren. In einem zweiten Schritt sind mögliche Szenarien für eine Übergabe zu prüfen. Diese Übung muss nicht notwendigerweise kompliziert sein. Sie vergeben damit auch keine Chancen. Der zentrale Vorteil liegt darin, den Blick für Varianten zu öffnen. Sie steigern damit Ihren Handlungsspielraum und vereinfachen die Argumentation während des Prozesses. Sie wissen genau, wovon Sie sprechen, und unterscheiden sich damit signifikant von vielen Verkäufern, die einfach „nur“ ihr Unternehmen verkaufen möchten. Wer ohne substanzielle Vorbereitung ins Rennen steigt, verliert diesen Handlungsspielraum.



DANIEL HEUER

KERN-Standort: ↗ Zürich

↗ heuer@kern-unternehmensnachfolge.com

Unternehmensbewertungsverfahren



Überblick

Für die Bewertung von mittelständischen Unternehmen haben sich in der Praxis einige Standardverfahren herausgebildet, die geeignet sind, den Wert kleiner und mittelgroßer Unternehmen zu ermitteln. Hierzu zählen die

- Substanzwert-,
- Multiplikator-
- Vereinfachte Ertragswert- und
- IDW S1 Ertragswert-Methode

Substanzwertmethode

Beim Substanzwertverfahren unterscheidet man zwischen der Bewertung der Vermögensgegenstände zu Wiederbeschaffungskosten oder zu Liquidationswerten.

Ermittlung zu Wiederbeschaffungswerten

Zuerst werden alle inventarisierten und betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände (u.a. Warenbestand, Fuhrpark, Maschinen) mit den Wiederbeschaffungskosten bewertet. Das nicht betriebsnotwendige Vermögen wird mit dem Liquidationswert bewertet. Danach werden die von einem Käufer zu übernehmenden Schulden abgezogen und man gelangt zum sogenannten Teilreproduktionswert. Im nächsten Schritt werden die nicht inventarisierten immateriellen Wirtschaftsgüter (Patente, Software etc.) und der Firmenwert (Know-how, Lieferantenbeziehungen etc.) im Schätzverfahren hinzugerechnet. Das Ergebnis ist der sogenannte Vollreproduktionswert. Er repräsentiert die Wertobergrenze, die ein Käufer für das Unternehmen bezahlen würde.

Ermittlung zu Liquidationswerten

Der Liquidationswert wird im Prinzip wie der Wiederbeschaffungswert ermittelt, mit dem Unterschied, dass alle Vermögensgegenstände mit ihren Verkaufspreisen – unter der Prämisse der Zerschlagung des Betriebes – bewertet werden.

Ertragswertmethode

Grundsätzlich dient das Ertragswertverfahren zur Berechnung der Kapitalverzinsung (Fremd- oder Eigenkapital), die ein Unternehmen in der Zukunft erwirtschaften kann. Ein Käufer oder Investor wird sich nur dann für den Kauf eines Unternehmens entscheiden, wenn dessen Kapitalverzinsung höher ist als die einer alternativen Kapitalanlage.

Die Ermittlung des Unternehmenswerts erfolgt auf der Grundlage vergangenheitsorientierter und/oder zukunftsorientierter Unternehmensgewinne. Diese werden von außerordentlichen und verzerrenden Einflussgrößen bereinigt und ihr Mittelwert auf den Zeitpunkt des Verkaufes ermittelt bzw.

abgezinst. Der berechnete Ertragswert repräsentiert den Unternehmenswert.

Die Entscheidung, welche der vielen existierenden Varianten zur Anwendung kommt, hängt u.a. auch vom Anlass der Bewertung, der Qualität des Controlling-Systems und der daraus abgeleiteten Planungsprozesse ab. Zur Verdeutlichung soll nachstehend einerseits das „Vereinfachte Ertragswertverfahren“ (vergangenheitsorientiert) und andererseits das vom Institut der Wirtschaftsprüfer entwickelte Standardverfahren IDW S1 betrachtet werden.

Vereinfachtes Ertragswertverfahren

Das Verfahren wird insbesondere für erbschafts- und schenkungssteuerliche Zwecke verwendet und ist im Bewertungsgesetz (§§ 199 ff.) festgelegt. Es findet aber auch Anwendung bei klassischen Unternehmenstransaktionen im Mittelstand.

Die zukünftigen nachhaltigen Erträge zur Berechnung des Ertragswertes werden mithilfe eines normierten Kapitalisierungsfaktors (13,75) aus dem bereinigten Ertragsdurchschnitt der letzten 3 Jahre abgeleitet. Damit ist dieses Verfahren besonders für kleine Unternehmen (Einzelunternehmen, Personen- und Kapitalgesellschaften), die i.d.R. keine detaillierte Unternehmensplanung betreiben bzw. kein dafür eingerichtetes Controlling unterhalten, eine attraktive Wahl.

Korrektur der vorliegenden Betriebsergebnisse und Fortschreibung mit dem Kapitalisierungsfaktor

Im ersten Schritt werden die Jahresergebnisse der letzten 3 Jahre zusammengestellt. Bei Einnahme-Überschussrechnungen ist dies der Überschuss der Betriebseinnahmen über die Betriebsausgaben (§ 4 Abs. 3 EStG), bei bilanzierenden Unternehmen der Unterschiedsbetrag aus dem sog. Betriebsvermögensvergleich (§ 4 Abs. 1 EStG). Im zweiten Schritt sind diese Ergebnisse um spezifische Hinzurechnungen und Kürzungen zu korrigieren.

Besonders wichtig für Einzelunternehmen und Personengesellschaften ist die Korrektur um einen kalkulatorischen Unternehmerlohn. Dessen Höhe

sollte sich am Gehalt eines angestellten Geschäftsführers eines vergleichbaren Betriebes bzgl. Branche, Größe und Profitabilität orientieren. Bei Kapitalgesellschaften ist diese Kostenposition bereits in den Personalkosten berücksichtigt und braucht nicht – sofern sie in der Branche angemessen ist – korrigiert werden.

Von dem so ermittelten korrigierten Betriebsergebnis ist im dritten Schritt eine fiktive pauschale Steuerbelastung in Höhe von 30 % (Körperschaftsteuer inkl. Solidaritätszuschlag = 15,825 %; Gewerbesteuer fiktiv: 14,175 % in Abhängigkeit vom Hebesatz) abzuziehen. Die Summe dieser korrigierten Betriebsergebnisse wird durch die Anzahl der berücksichtigten Jahre geteilt und ergibt das durchschnittliche Betriebsergebnis. Im letzten und vierten Schritt wird dieser Wert mit dem Kapitalisierungsfaktor 13,75 gem. § 203 Bewertungsgesetz multipliziert.

Ertragswertverfahren in Anlehnung an den Bewertungsstandard IDW S1

Die Ertragswertberechnung gem. IDW S1 ist ausschließlich zukunftsorientiert. Das erfordert eine detaillierte Unternehmensplanung und eine sorgfältige Plausibilitätsüberprüfung dieser anhand von Vergangenheitswerten. Darüberhinaus wird sowohl dem allgemeinen Risiko eines Unternehmenskaufs (im Gegensatz zu einer risikofreien Kapitalanlage), als auch dem unternehmenseigenen Risiko durch die Berechnung eines unternehmensindividuellen Kapitalisierungszinssatzes Rechnung getragen.

Planung zukünftiger Betriebsergebnisse und Abzinsung auf den Bewertungsstichtag

Die Ausgangsbasis dieses Verfahrens sind, wie beim vereinfachten Ertragswertverfahren, die letzten 3 Geschäftsjahre vor dem Bewertungsstichtag. Zwar fließen diese Ergebnisse nicht in die Ertragswertberechnung mit ein, sie sind aber eine wichtige Basis zur Überprüfung der vorliegenden oder überhaupt erst zu erstellenden Unternehmensplanung. Diese erfolgt in Form eines 2-Phasen-Modells.

Die Berücksichtigung der persönlichen Ertragsteuern des Gesellschafters soll hier – entgegen dem IDW S1 – unberücksichtigt bleiben, da sie indivi-

duell sehr unterschiedlich ist und gleichzeitig damit der Rechtsformneutralität Rechnung getragen wird.

Die erste Phase (Detailplanungsphase) berücksichtigt die ersten 3–5 Geschäftsjahre nach dem Bewertungsstichtag, da diese mit relativer Sicherheit geplant werden können. Die Jahre werden detailliert für alle GuV-Positionen geplant und – wie beim vereinfachten Ertragswertverfahren – um erforderliche Hinzurechnungen und Kürzungen korrigiert.

In der zweiten Phase werden die Planzahlen des letzten Planungsjahres der 1. Phase gleichbleibend und zeitlich unbegrenzt nach dem Prinzip der „Ewigen Rente“ fortgeschrieben.

Nach der erfolgten Ertragsplanung wird der Kapitalisierungszinssatz ermittelt. Er hat die gleiche Funktion wie beim Vereinfachten Ertragswertverfahren, nämlich die Abzinsung zukünftiger Erträge auf den Bewertungsstichtag. Er besteht aus 4 Komponenten: Dem Basiszins, der Marktrisikoprämie, dem Beta-Faktor und dem Wachstumsabschlag.

Der Basiszinssatz steht stellvertretend für die Verzinsung einer risikolosen Kapitalanlage. Der Fachausschuss für Unternehmensbewertung und Betriebswirtschaft (FAUB) des IDW empfiehlt diesen ausgehend von sog. Spot Rates zu ermitteln.

Die Marktrisikoprämie repräsentiert das allgemeine unternehmerische Risiko. Der FAUB empfiehlt einen Zinskorridor zwischen 5,5 % und 7,0 % (vor persönlichen Steuern). Häufig wird auf den Mittelwert von 6,25 % zurückgegriffen.

Mit dem Beta-Faktor wird die Marktrisikoprämie um das unternehmensindividuelle Risiko korrigiert. Liegt das Risiko des Unternehmens über dem Durchschnitt, dann ist der Faktor > 1 ; liegt es unter dem Durchschnitt, dann ist der Faktor < 1 . Da KMU im Vergleich zu öffentlich gelisteten Unternehmen eine geringere Risikostreuung besitzen, liegt ihr Faktor regelmäßig über 1.

Zuletzt wird dem durch reinvestierte Gewinne langfristig erwarteten Gewinnwachstum durch einen Wachstumsabschlag Rechnung getragen.

Aus dem so berechneten Kapitalisierungszinssatz wird der Diskontierungsfaktor, mit dem die Betriebsergebnisse multipliziert bzw. abgezinst

werden, abgeleitet. Die daraus resultierenden Barwerte je Periode ergeben in ihrer Summe den Ertrags- bzw. Unternehmenswert.

Multiplikator-Methode

In der Praxis wird bei der Multiplikator-Methode entweder auf den Umsatz als Bezugsgröße oder auf das operative Ergebnis gem. BWA bzw. das EBIT zurückgegriffen.

Aus der Multiplikation dieser Größen mit branchenspezifischen Multiplikatoren errechnet sich der Brutto-Unternehmenswert. Zieht man hiervon die Nettofinanzverschuldung ab, erhält man den Netto-Unternehmenswert. Dieser entspricht dem Eigenkapitalwert.

Probieren Sie einfach [hier](#) den kostenfreien KERN-Unternehmenswert-rechner online aus.

Ermittlung von Umsatz, EBIT und Multiplikatoren

Der **Umsatz** wird aus der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) abgelesen.

Das operative Ergebnis bzw. **EBIT** kann aus der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) oder durch Rückrechnung aus dem Ergebnis vor Steuern durch Abzug der Zinserträge und Hinzurechnung der Zinsaufwendungen ermittelt werden. Entsprechend den oben gezeigten Berechnungen sind auch hier zuvor erforderliche Hinzurechnungen und Kürzungen vorzunehmen.

Die Ermittlung dieser Bezugsgrößen erfolgt für den Bewertungsstichtag, die 2 vorangehenden und die 3 folgenden Jahre. Um Schwankungen zu glätten, wird die Summe dieser Ergebnisse durch die Anzahl der Jahre (6) geteilt.

Der so erhaltene Mittelwert wird mit branchenspezifischen Umsatz- bzw. EBIT-Multiplikatoren multipliziert. Hierzu nimmt man am besten den Mittelwert aus der gegebenen Bandbreite der Multiplikatoren. Diese findet man u.a. auf der Seite der DUB Deutsche Unternehmensbörse.

Das Ergebnis ist der sogenannte Brutto-Unternehmenswert. Zieht man hiervon die Summe der zu verzinsenden Verbindlichkeiten (Nettofinanzverschuldung) ab, dann erhält man den Netto-Unternehmenswert.

Probieren Sie jetzt kostenfrei [↗ hier](#) unseren Unternehmenswertrechner mit der Multiplikatormethode nach aktuellen Marktwerten aus.

Fazit

Aufgrund der verschiedenen Ansätze der einzelnen Verfahren ergeben sich nachvollziehbarerweise auch unterschiedliche Unternehmenswerte. Grundsätzlich werden in einem guten Unternehmenswertgutachten die Ergebnisse verschiedener Verfahren zusammengeführt, analysiert und zu einer Kaufpreisempfehlung verdichtet.



NICOLE KALONDA

KERN-Standorte: ↗ Hamburg ↗ Kiel ↗ Schwerin

↗ kalonda@kern-unternehmensnachfolge.com

Harte und weiche Faktoren bei der Unternehmensbewertung



Überblick

Der Wert eines Unternehmens wird durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt. Diese Einflussfaktoren unterteilt man grundsätzlich in sogenannte harte bzw. quantitative Faktoren (hard facts) und weiche bzw. qualitative Faktoren (soft facts).

Harte Faktoren

Bei den harten Faktoren handelt es sich um betriebswirtschaftliche Kennzahlen (u.a. Umsatz und Umsatzrentabilität, EBIT, Cashflow), die direkt

oder indirekt aus der Finanzbuchhaltung eines Unternehmens abgelesen oder berechnet werden können. Sie liefern die wesentliche Zahlenbasis für verschiedene finanztheoretische Modelle zur Berechnung des Unternehmenswertes.

Weiche Faktoren

Zu den weichen Faktoren zählen diejenigen Einflussgrößen, über die entweder gar keine Kennzahlen vorliegen oder bestenfalls Hilfsindikatoren, anhand derer sich ihre qualitative Bedeutung für das Unternehmen einschätzen lässt. Sie finden bei der Berechnung des Unternehmenswertes mit finanztheoretischen Modellen vorerst keine konkrete Berücksichtigung.

Nichtsdestotrotz sind sie in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus gerückt. Und das nicht ohne Grund. Abgesehen davon, dass sie die Qualität – und damit auch die Wettbewerbssituation – eines Unternehmens nachhaltig steigern, ist ihre Bedeutung sowohl beim Rating der Banken im Zuge von Kreditbewilligungen und Unternehmenskaufpreisfinanzierungen als auch bei der Ermittlung von Unternehmenskaufpreisen deutlich gestiegen. Das gilt auch für kleine und mittelgroße Handwerksunternehmen! So finden auch im von den Handwerkskammern empfohlenen und verwendeten Standardverfahren der *Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk* (AWH) weiche Faktoren ihre Berücksichtigung.

Wir stellen Ihnen nachstehend exemplarisch drei weiche Faktoren vor und geben Ihnen Tipps, wie sie diese in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

Inhaberunabhängigkeit

Die meisten mittelständischen Unternehmen sind durch eine starke Unternehmerpersönlichkeit geprägt, die aufgrund ihrer besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten das Unternehmen zum Erfolg geführt hat. Damit einhergehend sind die Prozesse im Unternehmen oft auf diese Person zugeschnitten. Das betrifft insbesondere das spezifische Produkt-Know-how, die Qualität der Kundenbeziehungen und die Entscheidungswege. Gerade aber diese Fokussierung auf eine einzelne Person ist für potenzielle Nachfolger oder Investoren mit einem besonders hohen Risiko verbunden. Was passiert, wenn der Alt-Unternehmer ausscheidet? Wer sorgt für weitere Produktinnovationen und stabile Kundenbeziehungen?

Um ein Unternehmen für den Verkauf attraktiv zu gestalten, müssen entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, um die Abhängigkeit von einer Person so weit wie möglich zu reduzieren. Wie kann das erfolgen?

- **Verstärkte Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen** auf die einzelnen Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten,
- nach Möglichkeit die Einrichtung einer **2. Führungsebene oder** – wo es sich größenabhängig verbietet – Aufbau einer kompetenten **Stellvertreterposition**,
- **Pflege eines aktiven Wissenstransfers** von Unternehmer zu Angestelltem und den Mitarbeitern untereinander,
- Bereitschaft zu einer ausreichenden **Übergangsfrist** (1–2 Jahre) oder einer **Berater- bzw. Beiratsfunktion**.

Unternehmensstrategie

Menschen, die ein Ziel haben, erreichen in der Regel mehr im Leben. Das gleiche trifft auch auf Unternehmen zu. Deshalb sollten Sie regelmäßig die Strategie ihres Unternehmens überprüfen, neueren Entwicklungen anpassen und diese dokumentieren. Das kann geschehen durch:

- Regelmäßige Termine zu **Entwicklung oder Überprüfung der Unternehmensstrategie**,
- **Einbeziehung von Führungskräften und Fachleuten** in die Strategieentwicklung,
- Definition der **erforderlichen Ressourcen** (Geld, Personal, Know-how),
- **Festlegung von Kennzahlen**, anhand derer die Zielerreichung der Planung überprüfbar ist,
- detaillierte **Dokumentation** des Strategieprozesses und der Ergebnisse.

Durch die Entwicklung der Unternehmensstrategie mit ihren Führungskräften oder kompetenten Mitarbeitern steigern Sie automatisch die Summe der zu berücksichtigenden Aspekte, die es bei der Ausrichtung Ihres Unternehmens zu bedenken gilt. Gleichzeitig schaffen Sie durch deren Dokumentation einen Vergleichsmaßstab, der darüber Auskunft gibt, wie

stark die Abweichung zur späteren IST-Situation ist. Daraus können Rückschlüsse über ggf. falsche Planungsannahmen gezogen und für zukünftige Planungen optimiert werden.

Ein potenzieller Käufer erkennt daran sofort, dass Ihre Unternehmens- bzw. ihre Produktstrategie zukunftsorientiert ist und regelmäßig überprüft und neu ausgerichtet wird. Das trägt maßgeblich zum Wert Ihres Unternehmens bei.

Mitarbeiterqualifizierung und -bindung

Das wichtigste Kapital eines jeden Unternehmens sind seine Mitarbeiter! Das weiß jeder, gelebt wird es aber in der Praxis viel zu selten. Durch die zunehmende Vergleichbarkeit von Produkten im Internet und den steigenden Ansprüchen der Kunden kommt der Qualität der Produkte und aller damit zusammenhängenden Servicedienstleistungen eine besondere Bedeutung zu. Das gilt gleichermaßen für die Innovationskraft eines Unternehmens bei der Schaffung neuer oder der Verbesserung bestehender Produkte, als auch aller unternehmensinterner Dienstleistungen. Bei diesem Wettbewerb können sich Unternehmen nur dann gut positionieren, wenn sie besonders qualifizierte Mitarbeiter haben und diese auch auf möglichst lange Zeit an sich binden können. Insbesondere unter dem Blickwinkel des sich immer mehr verschärfenden Fachkräftemangels ist dies ein Feld, mit dem sich jeder Unternehmer intensiv beschäftigen muss.

Noch viel wichtiger ist es für einen Investor oder Käufer des Unternehmens, denn er ist gerade in der Folgezeit des Erwerbs von der Leistungsbereitschaft und den Fähigkeiten der Mitarbeiter besonders abhängig. Das gilt in besonderem Maße in Bezug auf die Führungskräfte, aber natürlich auch für alle anderen Mitarbeiter. Um eine hohe Qualifikation und lange Zugehörigkeit der Mitarbeiter zum Unternehmen zu gewährleisten, bietet es sich an,

- in die **Unternehmenskultur** zu investieren (Stichworte: Anerkennung, zwischenmenschlicher Umgang, offene und respektvolle Kommunikation etc.),
- regelmäßige **Weiterqualifizierung** der Mitarbeiter,
- **Motivationsstärkung** durch entgeltliche und nicht entgeltliche Anreize,
- **attraktive und individualisierbare Arbeitsbedingungen.**

Fazit

Neben den harten Faktoren wie Umsatz, EBIT etc. haben auch die weichen Faktoren eine nicht unerhebliche Bedeutung für die endgültige Höhe des Verkaufspreises eines Unternehmens.

Um diese weichen Faktoren aufzubauen oder zu verbessern, ist ein strategischer Plan und Ausdauer gefragt. Gewinner sind aber immer Sie als Unternehmer, ganz unabhängig davon, ob es um den zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens, das Rating bei Banken oder den erzielbaren Kaufpreis für Ihr Unternehmen geht.



GÖTZ KEHREIN

KERN-Standorte: ↗ Hamburg ↗ Kiel ↗ Schwerin

↗ kehrein@kern-unternehmensnachfolge.com

Synergiepotenziale beim Unternehmenskauf?



Versetzen Sie sich in die Situation eines Käufers, einer Person, die gerade dabei ist, ein ganz spezifisches Unternehmen in seine bereits vorhandene Struktur und Organisation aufzunehmen. Was ist seine Motivation, das Unternehmen zu kaufen? Sehr oft ist es der Gedanke und die Überlegung, dass die Verbindung mit dem neuen Unternehmen mehr wert ist als die beiden Einzelteile – es geht also um Synergien. Woher kommt das?

Denken Sie an den Einkauf – ein ganz typischer Fall für verschiedene Einsparungspotenziale: Sie stehen Ihren Lieferanten in einer mächtigeren Position gegenüber, das führt zu Mengenrabatten und Preisnachlässen. Die Zusammenlegung von zwei Einkaufsbereichen führt auch meist zu einer Personalreduktion.

Oder der Sales-Bereich und das Marketing: Die Zusammenlegung von Niederlassungen, die Bearbeitung der Kunden, das Nutzen von Vertriebskanälen, aber auch das Zusammenlegen von Marketingaktivitäten, der gemeinsame Messeauftritt und vieles mehr birgt Möglichkeiten für Synergiepotenziale.

Es gibt genügend Beispiele für Synergien in der Verwaltung, der Produktion oder in der Forschung und Entwicklung. Ist der Erfolg also vorgezeichnet? Nein, ganz so einfach ist die Sache nicht. Der Erfolg eines Unternehmenskaufs hängt sehr oft von der realistischen Einschätzung der Synergiepotenziale ab. Ein nicht unwesentlicher Faktor für das Scheitern einer Unternehmenstransaktion ist die überhöhte Bewertung dieser Potenziale durch strategische und operative Fehleinschätzungen und das Nichtbeachten von den Synergien entstehenden Kosten.

Ein Patentrezept für das „richtige“ Einschätzen von künftigen „gemeinsamen“ Lösungen gibt es klarerweise nicht. Eines ist dafür aber wesentlich: das gründliche Wissen um die Branche, die Produkte und Dienstleistungen und das Geschäftsmodell. Ein wichtiger Einfluss liegt in den vorhandenen Überschneidungen der beiden Unternehmen – das heißt aber auch: Die Antwort liegt in der jeweiligen, ganz besonderen Situation der beiden Unternehmen.

Kannibalisierung im Unternehmenskauf

Was ist nun mit den negativen Synergieeffekten, den sogenannten Dyssynergien? Nicht vergessen werden darf bei einer Bewertung, dass es durch den Zusammenschluss zweier Unternehmen Effekte gibt, die den Interessen des Käufers möglicherweise gegenwirken können. Das wohl bekannteste Risiko in so einem Fall ist der Kannibalisierungseffekt, wenn also eigene Produkte oder Dienstleistungen am Markt substituiert werden können. Und selbst wenn dieses Risiko bekannt ist, ist die Bewertung der Höhe dieses Risikos eine Herausforderung – der man sich aber stellen muss!

Oder Ihr Kundenportfolio. Wie groß sind die Überschneidungen bei bestehenden Kunden? Der Abwanderung von Kunden aufgrund von Verunsicherung können Sie mit einer aktiven und offensiven Kommunikation meist recht gut begegnen. Die bewusste Abwanderung von Kunden, z.B.

weil sie der Machtkonzentration eines mächtigeren Lieferanten entgegenwirken wollen, zu verhindern, bedarf meist eines höheren Aufwandes.

Und dann gibt es noch die leider auch meist zu gering bewerteten Implementierungskosten. Während die Kosten für die Durchführung der Transaktion meist gut berücksichtigt sind, genauso wie die Kosten für die Integration, so werden in einem großen Ausmaß die Kosten für die Hebung von Synergiepotenzialen sehr oft vergessen. Welche Kosten können das sein? Folgende Punkte sollten Sie in Ihre Bewertung noch aufnehmen:

- Kosten für das Schließen von Niederlassungen und das Zusammenlegen derselben
- Aufwendungen bei Personalabbau, z.B. Abfindungszahlungen, Sozialpläne
- Beratungs- und Rechtsaufwand
- Kommunikations- und Marketingaufwendungen (Kundeninfos, Medienberichte, Markenpflege)
- IT-Kosten (können bei einer Zusammenführung von IT-Abteilungen kurzfristig beträchtlich sein)
- Schulungs- und Trainingskosten
- erhöhte Reisekosten und Diäten Ihres Personals

Und wenn Sie nun in Ihrer Kaufpreisfindung an alles gedacht haben, die nötigen und realistischen Einschätzungen eingeholt haben, so wird in der Praxis auch der Verkäufer versuchen, Ihr Synergiepotenzial einzuschätzen und dies schon vorab in seine Verkaufspreisvorstellungen mit einfließen lassen. Der Rest ist Verhandlungssache!



MICHAEL FEIER

KERN-Standorte: ↗ Graz ↗ Wien

↗ feier@kern-unternehmensnachfolge.com

Unternehmensbewertung mit der Multiplikatormethode



Überblick

In der Praxis der Unternehmensbewertung finden insbesondere bei der Bewertung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen die folgenden Methoden Anwendung:

- die Multiplikator-Methode (auch Multiples-Methode genannt),
- das Ertragswertverfahren und
- das Substanzwertverfahren

Die Multiplikator-Methode hat in den letzten Jahren eine größere Beachtung erfahren. Das liegt insbesondere daran, dass sie

- eine marktorientierte Bewertungsmethode ist (die Multiplikatoren basieren unmittelbar auf den Marktdaten beziehungsweise realisierten Verkaufspreisen von Vergleichsunternehmen),

- eine einfach anzuwendende Methode ist (der Unternehmenswert ermittelt sich durch die Multiplikation von 2 Variablen: Umsatz bzw. EBIT x Multiplikator = Unternehmenswert),
- eine hohe Verbreitung besitzt und eine leichte Vergleichbarkeit ermöglicht.

Die in der Regel verwendeten Bezugsgrößen bei der Multiplikator-Methode sind:

- der Umsatz oder
- das operative Betriebsergebnis (EBIT)

Aus der Multiplikation dieser Größen mit branchenspezifischen Multiplikatoren errechnet sich der Brutto-Unternehmenswert. Zieht man hiervon die Nettofinanzverschuldung ab, erhält man den Netto-Unternehmenswert. Dieser entspricht dem Eigenkapitalwert.

Ermittlung des Unternehmenswertes

Der Unternehmenswert nach der Multiplikatormethode sollte sowohl bezogen auf den Umsatz als auch auf das EBIT ermittelt werden. Daraus lassen sich Rückschlüsse ziehen, auf die weiter unten eingegangen wird.

Der **Umsatz** wird aus der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) abgelesen.

Das **EBIT** steht für „**E**arnings **B**efore **I**nterest and **T**ax“. Es entspricht damit dem Gewinn vor Zinsen und Steuern aus der GuV bzw. dem operativen Betriebsergebnis aus der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA). Aus dem Ergebnis vor Steuern lässt sich dieses durch eine einfache Rückrechnung ermitteln. Man zieht die Zinserträge von diesem ab und addiert die Zinsaufwendungen (Netto-Zinsergebnis) wieder hinzu.

Die beiden vorstehenden Variablen werden jeweils in einem ersten Schritt für den Bewertungsstichtag ermittelt. Weicht dieser vom Monatsende ab, so ist jeweils die Datenbasis des Vormonats heranzuziehen. Danach erfolgt die Ermittlung der gleichen Variablen für 1 und für 2 Jahre vor dem Bewer-

tungsstichtag und die drei folgenden Jahre danach. Um „Ausreißer“ zu glätten, sollte aus der Summe der jeweiligen Umsatz- und EBIT-Variablen der Mittelwert gebildet werden. Auf die so ermittelten Werte sind die regelmäßig veröffentlichten branchenspezifischen Umsatz- bzw. EBIT-Multiplikatoren anzuwenden.

Für die Berechnung des Unternehmenswertes sollte man den Mittelwert aus der angegebenen Schwankungsbreite des jeweiligen Multiplikators wählen.

Durch die Multiplikation des Umsatzes mit dem passenden mittleren Umsatzmultiple bzw. des EBIT mit dem passenden mittleren EBIT-Multiple erhält man den sog. Brutto-Unternehmenswert. Dieser gibt eine erste Indikation für den Marktwert des Unternehmens an – unter der Voraussetzung, dass die Nettofinanzschulden nicht vom Käufer übernommen werden.

Sollen stattdessen die Nettofinanzschulden vom Käufer übernommen werden, sind diese im nächsten Schritt zu berechnen.

Zur Ermittlung der **Nettofinanzverschuldung** ist zuerst die Summe der zu verzinsenden Verbindlichkeiten festzustellen. Dazu zählen u.a. Bankschulden, Gesellschafterdarlehen etc. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind nicht zu berücksichtigen, da sie i.d.R. unverzinslich sind. Von der ermittelten Summe sind die überschüssigen Barreserven abzuziehen. Zu ihnen zählen Bargeld, Sichteinlagen und kurzfristige Geldanlagen, die nicht für die Aufrechterhaltung der laufenden Geschäftstätigkeit notwendig sind.

Nach Abzug der Nettofinanzschulden vom Brutto-Unternehmenswert erhält man den Netto-Unternehmenswert.

Übersteigt der mit dem EBIT-Multiplikator berechnete Unternehmenswert den mit dem Umsatz-Multiplikator berechneten Wert, dann liegt die Profitabilität des Unternehmens über dem Branchendurchschnitt. Im umgekehrten Fall liegt die Profitabilität unter dem Branchendurchschnitt. Unseren auf der Multiplikatormethode basierenden Unternehmenswertrechner finden Sie [hier](#).

Beurteilung der Multiplikator-Methode

Den Unternehmenswert allein aus der Berechnung mit der Multiplikator-Methode abzuleiten, ist risikoverdächtig. Das sollen exemplarisch drei Aspekte zeigen:

- Die Multiplikatoren werden aus Referenzverkäufen abgeleitet. Aus den Multiplikatoren ist nicht erkennbar, ob der Kaufpreis in einer Summe bezahlt wurde oder Teile davon „verdeckt“ durch später an den Verkäufer zu zahlende Gewinnbeteiligungen (Stichwort: Earn Out) fließen. Im zweiten Fall liegt dem Multiplikator ein „falscher“ Verkaufspreis zu Grunde.
- Aus den Multiplikatoren ist nicht abzulesen, ob sie auf der Basis von Verkaufspreisen mit oder ohne Schuldenübernahme des Käufers ermittelt wurden. Da aber – wie wir oben gesehen haben – die Multiplikatoren grundsätzlich zur Berechnung des Unternehmenswertes vor Abzug der Nettofinanzschulden herangezogen werden, entsteht hier ein weiterer Ungenauigkeitsfaktor.
- Unklar bleibt auch, wie bei der Berechnung der abzuziehenden Nettofinanzschulden die betriebsnotwendigen Barreserven definiert wurden. Unternehmen mit regelmäßigen Einnahmen benötigen viel weniger betriebsnotwendige Barreserven als Unternehmen mit schwankendem Projektgeschäft!

Daraus ergibt sich eine klare Erkenntnis:

Die Berechnung des Unternehmenswertes mit der Multiplikator-Methode kann nur eine erste Indikation für die erzielbare Bandbreite des möglichen Unternehmenswertes liefern. Allein im Zusammenspiel mit weiteren anerkannten Verfahren zur Berechnung des Unternehmenswertes und der Berücksichtigung aller unternehmensindividuellen Gegebenheiten lässt sich ein Unternehmenskaufpreis veranschlagen, der auf dem Unternehmensmarkt Akzeptanz findet.

Probieren Sie einfach [hier](#) den kostenfreien KERN-Unternehmenswertrechner online aus.

Fazit

Pro:

Die Multiplikator-Methode ist gegenüber anderen komplexen Berechnungsmethoden eine leicht anzuwendende Variante. Die notwendigen Multiplikatoren sind frei zugänglich. Mit ihr erhält man eine erste und schnelle Indikation über die Bandbreite des Unternehmenswertes.

Contra:

Aufgrund der intransparenten Datenbasis, aus der die Multiplikatoren berechnet werden, sollte man in jedem Falle den ermittelten Wert durch Berechnung mit weiteren anerkannten Bewertungsverfahren (i.d.R. das Ertragswertverfahren) auf eine seriöse Grundlage stellen.



GÖTZ KEHREIN

KERN-Standorte: ↗ Hamburg ↗ Kiel ↗ Schwerin

↗ kehrein@kern-unternehmensnachfolge.com

EXPERTENTIPP

Probieren Sie kostenfrei unseren KERN-Unternehmenswertrechner aus:
<https://unternehmenswertrechner.com>

Steuern in der Unternehmensnachfolge

In der heutigen Zeit empfinden viele das Thema Steuern als sehr belastend und schwer durchschaubar. Deshalb sind für Unternehmensinhaber die Steuern auch eines der großen Themen im Rahmen des Unternehmensverkaufes: „Welche Steuern muss ich für mein Lebenswerk bezahlen?“ Hier ein Überblick zu Steuerarten sowie Möglichkeiten des Steuersparens.

Altbundeskanzler: Mutmacher fürs Steuersparen

Kennen Sie den durchaus Hoffnung weckenden Spruch unseres Altbundeskanzlers Helmut Schmidt? „Wer die Pflicht hat, Steuern zu zahlen, der hat auch das Recht, Steuern zu sparen“. In diesem Beitrag deklinieren wir vier Steuerarten mit ihren Spezifika – und schauen uns dann vertiefend die Erbschafts- und Schenkungssteuer sowie die Einkommensteuer an.

Diese „Vier“ bestimmen das Steuergeschehen

Grundsätzlich unterscheiden wir im Rahmen der Nachfolge folgende vier Steuerarten:

- **Erbschafts- oder Schenkungssteuer:** Diese gilt bei allen familieninternen Nachfolgen, etwa wenn die Eltern das Unternehmen an die Kinder weitergeben.

- **Einkommensteuer:** Diese wird bei allen Verkäufen erhoben, unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens, sofern Sie als Inhaber im Besitz der Anteile oder des Unternehmens sind.
- **Gewerbe- oder Körperschaftssteuer:** Sofern eine juristische Person Anteile verkauft, fällt die Körperschaftssteuer an.
- **Betriebliche Steuern wie z.B. Umsatz- oder Lohnsteuer:** Hierbei ist zu beachten, dass die Umsatz- sowie Lohnsteuer des Unternehmens für das Kalenderjahr vor dem Übergang sowohl vom Noch-Eigentümer als auch vom Nachfolger als Gesamtschuldner geschuldet wird.

Im Folgenden betrachten wir tiefergehend die Erbschafts- oder Schenkungssteuer sowie die Einkommenssteuer:

Erbe/Schenkung: Steuereinsparungen für Übernehmer

Im Rahmen der **Erbschaft/Schenkung** sind vielfach die klassischen Freigrenzen in Höhe von 500 TEUR für Ehegatten, 400 TEUR für Kinder und 200 TEUR für Enkel bekannt.

Meist unbekannt sind die Nutzungsmöglichkeiten der sog. „**Regelverschonung**“ und „**Optionsverschonung**“, die für die Übernehmer erhebliche Steuereinsparungen möglich machen. Beide Modelle bieten der Übernehmergeneration die Möglichkeit, zu 85 % oder sogar komplett steuerfrei das Unternehmen zu übernehmen – unter folgenden Bedingungen:

- Bei der Regelverschonung sind mindestens fünf Jahre lang die Lohnsummen in einer Höhe von 400 % gehalten worden, bezogen auf Betriebe mit mehr als 15 Mitarbeitern.
- Bei der Optionsverschonung sind innerhalb von 7 Jahren die Lohnsummen mindestens zu 700 % gehalten worden.

Einkommensteuer: Älter oder jünger als 55 Lenze?

Beim klassischen (externen) Verkauf des Unternehmens ist die **Einkommenssteuer** zu beachten. Hierbei ist die Rechtsform zu berücksichtigen, unter der das Unternehmen heute geführt wird.

Sofern Ihr Unternehmen als **Einzelunternehmen** oder **Personengesellschaft** geführt wird, gibt es die oftmals bekannte „**55-Jahre-Regel**“. Ist der Inhaber jünger als 55 Jahre, fällt die volle Einkommenssteuer an, darüber bei Nutzung des sog. „**halben Steuersatzes**“ nur durchschnittlich 56 %, bezogen auf den Veräußerungsgewinn. Doch auch Inhaber, die jünger als 55 Jahre alt als sind, haben weitere Möglichkeiten, Steuern zu sparen.

Steuern sparen beim Verkauf für unter 55-jährige

Beispiele hierfür sind sowohl **Freibeträge**, die bis zu gewissen Größenordnungen genutzt werden können, etwa die **Fünftel-Regel**, bei der die Veräußerungsgewinne fiktiv auf fünf Jahre verteilt werden – oder auch die Möglichkeit, mittels der Gründung einer sog. „**doppelstöckigen GmbH**“ nicht mehr über die Einkommensteuer, sondern die Kapitalertragssteuer besteuert zu werden, was zu einer deutlichen Steuerersparnis führen kann. Im Gegensatz dazu ist der Verkauf einer **Kapitalgesellschaft** steuerlich einfacher, da hier immer 40 % des Veräußerungsgewinns steuerfrei sind.

Anrechnungsfähige Kosten, um Steuern zu sparen

Ein letzter, aber nicht unwichtiger Aspekt, der zu berücksichtigen ist und möglicherweise erhebliche Steuern sparen kann, sind die Kosten, die im Rahmen des Verkaufes steuersparend mit angerechnet werden können. So sind sowohl bei Einzelunternehmen, Personengesellschaften als auch bei Kapitalgesellschaften vom Verkaufspreis die **Buchwerte** oder **Anschaffungskosten** des Unternehmens ebenso abzugsfähig wie auch **sämtliche Veräußerungskosten** im Rahmen der Begleitung des Verkaufes. Hierunter fallen unter anderem Beratungshonorare für Nachfolgebegleiter und Kosten der Rechtsanwälte und Steuerberater.

Das Ergebnis nennt man steuerlich „**Veräußerungsgewinn**“, was im Unterschied zum Verkaufspreis steuerlich erheblich günstiger ist!

Wie Sie sicherlich spätestens jetzt gesehen haben, ist das Thema „**Steuern in der Unternehmensnachfolge**“ ein kompliziertes, mehr noch ein sehr komplexes Thema, das eine qualifizierte Begleitung erfordert. Ich kann Ihnen nur empfehlen, sich entweder an Ihren Steuerberater zu wenden oder

einen Nachfolgespezialisten anzusprechen. So haben Sie die Chance, klar und steuersparend durch den gesamten Prozess der Nachfolge begleitet zu werden.



WOLFGANG A. BÜRGER

KERN-Standorte: ↗ Nürnberg ↗ Würzburg

↗ buerger@kern-unternehmensnachfolge.com

Die digitale Transformation der Unternehmensnachfolge: Chancen und Herausforderungen in einer vernetzten Welt



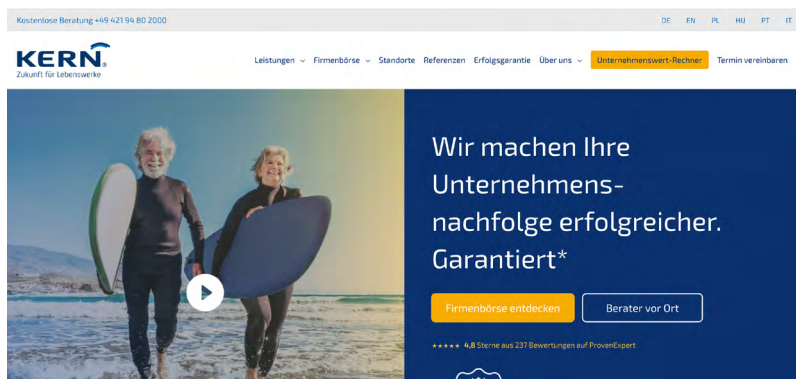
Die digitale Transformation hat alle Bereiche der Wirtschaft erfasst, und die Unternehmensnachfolge bildet keine Ausnahme. Digitale Technologien und damit verbundene innovative Ansätze lassen sich gezielt einsetzen, um eine erfolgreiche und zukunftsfähige Nachfolgeregelung zu ermöglichen. In diesem Kontext sind vier entscheidende Aspekte zu betrachten: digitale Nachfolgeplanung, vernetzte Nachfolgesuche, digitale Due Diligence und virtuelle Übergabe und Wissenstransfer.

1. Digitale Nachfolgeplanung

Eine frühzeitige und gründliche Nachfolgeplanung ist entscheidend für den Erfolg einer Unternehmensnachfolge. In diesem Zusammenhang bieten

digitale Tools und Plattformen eine Vielzahl von Möglichkeiten, um den Planungsprozess zu unterstützen.

Online-Plattformen bieten automatisierte Checklisten und digitale Assessments an, um relevante Informationen zu sammeln und den Planungsprozess zu strukturieren. Ein Beispiel für eine solche Plattform ist die „KERN – Zukunft für Lebenswerke“ – eine Online-Plattform, die Unternehmen bei der Planung, Erfassung und Bewertung der Nachfolgefaktoren unterstützt.



Darüber hinaus bieten Online-Ressourcen und Tutorials, wie beispielsweise „nachfolge-in-deutschland.de“ der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin wertvolle Informationen und Best Practices für die Nachfolgeplanung.

2. Vernetzte Nachfolgesuche

Das Internet und soziale Netzwerke haben die Art und Weise, wie Menschen miteinander in Verbindung treten, revolutioniert. Im Bereich der Unternehmensnachfolge eröffnen sie neue Möglichkeiten, geeignete Nachfolger oder Investoren zu finden. Plattformen wie „Deutsche Unternehmerbörse DUB“ oder „nexxt-change“ ermöglichen es Unternehmen, ihr Unternehmen zu präsentieren und potenzielle Nachfolger zu finden. Diese Plattformen bieten eine effiziente Möglichkeit, Unternehmensprofile zu

und gezielt nach geeigneten Nachfolgern zu suchen. Sie bieten eine effiziente und kostengünstige Alternative zur herkömmlichen Suche.

Durch den Einsatz von Algorithmen und Matching-Verfahren werden Kandidaten mit den spezifischen Anforderungen des Unternehmens abgeglichen, um eine passgenaue Übereinstimmung zu erzielen. Potenzielle Nachfolger und Unternehmer werden anhand von Kriterien wie Branchen-erfahrung, regionale Präferenzen und Unternehmensgröße miteinander verbunden. Darüber hinaus können soziale Netzwerke wie LinkedIn genutzt werden, um Unternehmer und potenzielle Nachfolger zu vernetzen und auf relevante Netzwerke zuzugreifen.

3. Digitale Due Diligence

Die Due Diligence ist ein entscheidender Schritt im Prozess der Unternehmensnachfolge, bei dem umfangreiche Überprüfungen und Analysen durchgeführt werden. Digitale Technologien ermöglichen eine effizientere und gründlichere Durchführung der Due Diligence. Durch den Einsatz von Big Data und Künstlicher Intelligenz können große Mengen an Unternehmensdaten analysiert und Risiken identifiziert werden. Automatisierte Risikoanalysen und Datenvisualisierungen bieten eine schnellere und präzisere Bewertung der finanziellen, rechtlichen und operativen Aspekte des zu übernehmenden Unternehmens. Ein Beispiel für einen solchen Ansatz ist die Nutzung von Datenanalyse-Tools wie Tableau oder Power BI, um Unternehmensdaten zu visualisieren und potenzielle Risiken oder Chancen schnell zu identifizieren. Zudem können Plattformen wie „Intralinks“ oder „Drooms“ für einen sicheren und effizienten Austausch von Due-Diligence-Dokumenten zwischen den beteiligten Parteien verwendet werden.

4. Virtuelle Übergabe und Wissenstransfer

Der reibungslose Wissenstransfer zwischen dem ausscheidenden Unternehmer und dem Nachfolger ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Unternehmensnachfolge. In der digitalen Ära spielen hier IT-basierte Lösungen eine immer wichtigere Rolle. Intranet-Plattformen und Knowledge-Management-Systeme sowie virtuelle Collaboration-Tools ermöglichen es dem ausscheidenden Unternehmer, sein Wissen und seine Erfahrungen an den Nachfolger und das Unternehmen optimal weiterzu-

zu-geben. Der Wissenstransfer wird digitalisiert und auf diese Weise sind relevante Dokumente, Handbücher und Best Practices jederzeit strukturiert verfügbar. Collaboration-Tools wie Microsoft Teams, Slack oder Google Workspace stellen sicher, dass eine Kommunikation in Echtzeit möglich ist und dies unabhängig von Ort und Zeit.

Die digitale Transformation hat einen erheblichen Einfluss auf eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Die Potenziale für eine effizientere Gestaltung des Nachfolgeprozesses, die Erweiterung des Suchradius für potenzielle Nachfolger und die verbesserte Transparenz für alle Beteiligten erhöhen eine erfolgreiche Übergabe erheblich.

„Es geht nicht darum, die Vergangenheit zu verwerfen, sondern darum, die Gegenwart zu verbessern und die Zukunft zu gestalten.“

Tim Berners-Lee

Erfinder des World Wide Web



ANTONIO GALLUCCI

KERN-Standorte: ↗ Saarbrücken und Kaiserslautern

↗ gallucci@kern-unternehmensnachfolge.com

Finanzierung in der Unternehmensnachfolge



Menschen, die sich in das Abenteuer wagen, ein Unternehmen zu erwerben, benötigen häufig Kapital von Dritten, um den Kaufpreis zu finanzieren. Dem voraus geht natürlich, dass sich die Beteiligten auf einen Kaufpreis geeinigt haben, den beide Seiten als fair und vertretbar bewerten. Der Weg bis zu diesem fairen Kaufpreis ist mindestens ebenso spannend und herausfordernd wie der Weg, der jetzt noch zu bewältigen ist.

Optimalerweise haben beide Parteien das Grundgerüst ihrer geplanten Transaktion in einem LOI – einem Letter of Intent (zu deutsch: Absichtserklärung) – schriftlich fixiert. Dieser hat zwar keinen rechtverbindlichen Charakter, schafft jedoch Klarheit zwischen den Beteiligten und unterstützt die Dokumentation möglicher Finanzierungsanträge bei Kapitalgebern.

Welche Dokumente und Daten benötigen Sie für die Finanzierungsakquise?

Hier bestehen sicher auch immer Unterschiede in Bezug auf den Umfang und den Inhalt der konkreten Transaktion. So müssen Unterlagen zur Im-

moblie, wie z.B. ein aktueller Grundbuchauszug, vorgelegt werden, sofern eine Immobilie Teil des Kaufs wird. Ist das Unternehmen eingemietet, gehört der Mietvertrag zu.

Wesentlichster Bestandteil der Dokumentation ist der Businessplan. In diesem formulieren die Käufer wie sie das Unternehmen inhaltlich, strukturell, betriebs- und finanzwirtschaftlich zukünftig weiterentwickeln werden. Grundlage sind die Bilanzen der letzten drei bis fünf Jahre, auch unterjährige Zahlen mit Hilfe einer Betriebswirtschaftlichen Auswertung sowie der Summen- und Saldenliste.

Je nach Geschäftsmodell und Umfang der Finanzierung gehören Gutachten von Immobilien, Maschinen und Anlagen zu den ergänzenden Dokumenten.

Die Antragsteller sollten im Businessplan die Produkte, das Umfeld sowie die Chancen und Risiken für die Zukunft ihres Unternehmens beschreiben und diese entsprechend bewerten. Auf diesen Angaben baut dann der konkrete Plan in Euro über 3 bis 5 Jahre auf. Dazu gehören: der Investitionsplan, der Finanzierungsplan, die Planung der Erlöse und Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung (kurz GuV), eine Planung der Bilanz und eine Planung der Liquidität, also der Zahlungsflüsse. Letztere zeigt zukunftsgerichtet, ob das Unternehmen zahlungsfähig sein wird.

Immer wieder wird von Kapitalgebern gefordert, die Planung für 12 bis 24 Monate auch auf Monatsbasis darzustellen. Dies mag aufwendig erscheinen, aber es erleichtert auch den neuen Unternehmern am Beginn ihrer neuen Aufgabe einen monatlichen Soll-Ist-Abgleich der Unternehmensentwicklung.

Natürlich enthält ein Businessplan auch eine Beschreibung der Personen, die hinter dem Antrag stehen und im Anhang deren Lebenslauf, Zeugnisse usw. Ich habe in meiner jahrelangen Tätigkeit als Firmenkundenberater einer größeren Sparkasse sehr viele Businesspläne gesehen. Ehrlicherweise muss ich einräumen, dass ich diese Pläne nicht immer bis zur letzten Seite studiert habe. Ursache ist hier auch die Arbeitsteilung in den Banken und Sparkassen, da die Analyse des Zahlenwerk meist in einem nachgelagerten Bereich im Backoffice erfolgt und dem Berater oder Entscheider ausgewertet zugearbeitet wird.

Was heißt das für Sie? Sie müssen den Berater vor Ort überzeugen, dass es sich lohnen wird, den Analyseprozess anzustoßen. Es kommt also auf Sie als Person an, den Banker davon zu überzeugen. Aber Vorsicht! Bleiben Sie authentisch. Beschreiben Sie, **was Sie motiviert hat**, sich für dieses Unternehmen zu entscheiden und Ihre berufliche und finanzielle Zukunft mit diesem Unternehmen für viele Jahre zu verbinden.

Die Bank fragt sicher Ihre persönliche Schufa ab und möchte von Ihnen eine aktuelle Selbstauskunft und Ihre Einkommensteuerunterlagen der letzten zwei Jahre. Sie prüft also Ihre **persönliche Kreditwürdigkeit**. Das ist meist keine große Hürde.

Ihre **fachliche Eignung** dokumentieren Sie über Ihren Lebenslauf und entsprechende Zeugnisse wie einen Meisterbrief, akademische Titel und ähnliches. Aber fast noch wichtiger als Ihre fachliche Eignung sind Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, **das Unternehmen zu steuern und das Personal zu führen**. Auch hier sollten Sie in Ihrer Präsentation und im Businessplan gegenüber den Kapitalgeber Argumente und Nachweise aufführen. Sollten Ihnen das so (noch) nicht möglich sein, empfehle ich Ihnen, dazu einen entsprechenden Maßnahmenplan zu formulieren.

Aber zurück zur Finanzierung des Kaufpreises:

Eine der häufigsten Fragen lautet: Wie viel Eigenkapital ist einzubringen?

Auch hier trifft der berühmte Satz zu: „Das kommt darauf an.“ Regelmäßig sollten 10 bis 20 % als Minimum eingebracht werden. Dabei bedeutet Eigenkapital hier, einen echten Geldbetrag als Bestandteil der Finanzierung bereitzustellen. Nicht immer kann der Übernehmer das aus eigener Kraft aufbringen. Hier unterstützen immer wieder Verwandte mit dem sogenannten „Verwandtendarlehen“.

Aber auch der Verkäufer kann hier unterstützen. Immer wieder werden Teile des Kaufpreises als Darlehen gestundet und in Raten gezahlt. Dann handelt es sich jedoch nicht um echtes Eigenkapital im Sinne der Finanzierung. Stellt jedoch der Verkäufer dem Käufer vor Abschluss des Kaufvertrages ein Darlehen zur Finanzierung eines Teils des Kaufpreises zur Verfügung, wird dies in der Finanzierungsstruktur als echtes Eigenkapital anerkannt.

Eine weitere Frage stellt sich oft in Bezug auf die **für die Finanzierung notwendigen Sicherheiten**, besonders wenn die Übernehmer keine eigenen

Sicherheiten einbringen können. Sicherheiten dienen dazu, das Risiko der Kapitalgeber zu reduzieren. Unternehmer vertreten oft die Auffassung, dass ihr Unternehmen Sicherheit genug sein muss. Das sehen Kreditgeber grundsätzlich anders. Aber richtig ist auch: Vertraut der Kreditgeber Ihnen und Ihrem Geschäftsmodell nicht, ist auch keine Diskussion über Sicherheiten notwendig. Oder anders gesagt: Spricht der Banker zuerst mit Ihnen über Sicherheiten und dann über Ihr Geschäftsmodell, wechseln Sie den Gesprächspartner oder gleich ganz die Bank!

Werthaltige Sicherheiten im Sinne der Bank sind werthaltige Grundschulden auf Immobilien, Verpfändung von Guthaben oder Rückkaufswerten von Versicherungen sowie Bürgschaften von anderen Kreditinstituten. Vor wenigen Jahren konnten auch noch Sicherungsübereignungen von Maschinen und Anlagen als werthaltig eingebunden werden. Das ist heute oft nicht mehr möglich, da die für die Bank verpflichtend notwendig kontinuierliche Überwachung der Werthaltigkeit zu aufwendig ist. In Einzelfällen kann es dennoch möglich sein, diese zu bewerten, zum Beispiel bei Oldtimern, Gemälden oder besonderen Maschinen.

Unterstützung bei der Risikominimierung für die Hausbank bekommt man durch die Einbindung von Bürgschaftsbanken, die es in jedem Bundesland gibt. Die Bürgschaftsbanken übernehmen auf Antrag bis zu 80 % des Hausbankrisikos. Aber Achtung: Der Maximalbetrag ist bei 1,25 Mio. EUR begrenzt und es verteuert die Finanzierung, da es die Bürgschaft nicht umsonst gibt.

Ergänzend kann man auf Darlehen der Landesförderbanken und der Kreditanstalt für Wiederaufbau Mittelstandsbank (KfW) zurückgreifen. Hier gibt es Darlehensprogramme, die eine Haftungsfreistellung für die Hausbank beinhaltet. Diese beträgt meist 50 % des Darlehensbetrages. Der Klassiker bei der KfW für Gründungsvorhaben ist sicher das KfW-Kapital für Gründung. Hier übernimmt die KfW direkt das Risiko von 40 % des Kapitalbedarfes, aber maximal 500 TEUR.

Eine weitere Möglichkeit ist die Einbindung von Beteiligungskapital. Alle Landesförderbanken besitzen eigene Beteiligungsgesellschaften, die sich mit Risikokapital auch an Unternehmensnachfolgen beteiligen. In diesem Fall erhält das Unternehmen direkt eine stille Beteiligung. Aber wie alles im Leben hat diese Beteiligung Vorteile (z.B. keine Sicherheiten notwen-

dig), aber auch den Nachteil, dass man mindestens 10 bis 15 % Verzinsung verkraften muss.

Sie sehen, dass die Finanzierung Ihres Nachfolgekonzepts nicht kompliziert, aber durchaus komplex ist. Entwickeln Sie daher den Finanzierungsplan parallel im Nachfolgeprozess mit. Klären Sie Ihre persönliche Ausgangslage – Stichwort: Sicherheiten –, sprechen Sie mit Ihrer Hausbank und mit anderen möglichen Kapitalgebern.

Meine Empfehlungen für Sie:

- Stellen Sie die Dokumente anhand von Checklisten der Bank (z. B. KfW, Bürgschaftsbank) zusammen.
- Klären Sie frühzeitig – auch mit Hilfe externer Beratung – die aktuellen Fördermöglichkeiten in Ihrer Region.
- Erarbeiten Sie sich eine Position zum Verkäuferdarlehen.



HUBERT WINKLER

KERN-Standort: ↗ Bremen

↗ winkler@kern-unternehmensnachfolge.com

Daten und Fakten

Der Gründer und die Partner von **KERN** verfügen über Jahrzehnte unternehmerischer Führungserfahrung in mittelständischen Familienunternehmen.

In ihren verschiedenen Aufgaben als Unternehmer und leitende Führungskräfte initiierten und begleiteten sie Unternehmensnachfolgen mit unterschiedlichem Hintergrund. Der große Erfahrungsschatz von Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen und die selbst erlebte Praxis haben zur Idee von **KERN** geführt.

Durch ein kompetentes Netzwerk ausgewiesener Spezialisten für alle Fachfragen einer Unternehmensnachfolge moderieren und entwickeln die selbständigen Partner persönlich jeden Kundenauftrag.

Mit über 40 Standorten in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Europa berät **KERN** heute in der gesamten D-A-CH-Region Unternehmen in allen Fragen einer Nachfolge: für den Unternehmensverkauf, den Generationswechsel und den Unternehmenskauf (u. a. mit eigenen Standorten in Mailand und Budapest sowie Kooperationen mit den AHK in weiteren Ländern). **KERN** verfügt über 500.000 geprüfte Investorenprofile, die in diesen Ländern Firmen kaufen möchten.

Nutzen Sie unsere Erfahrung aus über 2.500 Nachfolge-Mandaten im Mittelstand.



E-Books

Kennen Sie schon unsere KERN-Bücher zur Unternehmensnachfolge? Was mögen Sie lieber? Buch oder Hörbuch? Suchen Sie sich Ihr Lieblingsbuch bei uns aus. Hier finden Sie spannende Inhalte für Übergeber und Übernehmer von Familienunternehmen.

www.kern-unternehmensnachfolge.com/buecher/

Podcast ÜBERGABEREIF

Abonnieren Sie gratis unseren Podcast-Sender zur Unternehmensnachfolge. Mit über 200 Sendungen finden Sie hier alles zu den wichtigen Themen von Firmenverkauf, Generationswechsel und Firmenkauf.

<https://uebergabereif.com/>

Wir sind KERN

Per Mausklick zum Profil



Wir sind KERN

Per Mausklick zum Profil



Florian Oberle



Daniel Ötvös



Karl Rehfuß



Dominik Ruge



Dennis Schäfer



Dr. Peter Slawek



Carsten Weber



Michael Wicht



Hubert Winkler



Rita Winkler

Hier finden Sie uns



Impressum

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne schriftliche Zustimmung des Rechteinhabers ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und Mikroverfilmungen, aber auch für die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2026 | Nils Koerber

Herausgeber:

KERN-System GmbH | August-Bebel-Allee 1 | 28329 Bremen

Bildnachweise

Titel: © Bill Cheyrou @ alamy.de

Seite 4: © Eiko Braatz

Seite 8: © mimagephotography @ envato

Seite 11: © Denis Junker @ stock.adobe.com

Seite 15: © fotomek @ stock.adobe.com

Seite 18: © Rynio Productions @ stock.adobe.com

Seite 21: © MIND AND I @ shutterstock.com

Seite 24: © eyetronic @ stock.adobe.com

Seite 26: © magele-picture @ stock.adobe.com

Seite 30: © pathdoc @ stock.adobe.com

Seite 33: © 5second @ stock.adobe.com

Seite 36: © alotopeople @ stock.adobe.com

Seite 49: © paulaguerreiro.pt

Seite 56: © Lewis Tse Pui Lung @ shutterstock.com

Seite 59: © FabrikaSimf @ shutterstock.com

Seite 63: © Erika Buresch @ stock.adobe.com

Seite 66: © 1StunningART @ stock.adobe.com

Seite 70: © WoGi @ stock.adobe.com

Seite 73: © cirquedesprit @ stock.adobe.com

Seite 78: © bluedesign @ stock.adobe.com

Seite 84: © Marco2811 @ stock.adobe.com

Seite 91: © wavebreakmedia @ shutterstock.com

Seite 96: © megaflopp @ shutterstock.com

Seite 99: © Africa Studio @ shutterstock.com

Seite 108: © Andrey_Popov @ shutterstock.com

Seite 112: © KongNoi @ shutterstock.com