Unternehmens-Broker GmbH

Bereit für den Firmenverkauf?
Ein Leitfaden für die aktive und weitsichtige Vorbereitung

Antworten und Empfehlungen eines Unternehmens-Brokers

von Ralph Hoffmann

Ihr Leitfaden für eine aktive und tägliche Vorbereitung

Dieser Leitfaden ist ein bedingungsloses Plädoyer für eine aktive Auseinandersetzung mit der anstehenden Nachfolgeplanung und Unternehmensübertragung lange vor dem Einleiten des letztendlichen Verkaufsprozesses. Wir möchten Sie als Unternehmer „wachrütteln“ und Ihnen zeigen, wie Sie sich aktiv, systematisch und weitsichtig mit der Vorbereitung auseinandersetzen können.

Dieser Weckruf hat übrigens gute Gründe: Durch Anfragen verkaufsinteressierter Inhaber erleben wir täglich, wie ungenügend die meisten Inhaber für den Tag X der Unternehmensübertragung vorbereitet und informiert sind. Deshalb gehen wir gerade am Anfang dieses Buchs bewusst auf zahlreiche Missstände, Fehlannahmen und Mythen rund um das Thema Unternehmensverkauf, Verkaufspreis, Altersversorgung und die sich verschlechternden Bedingungen am Markt für Unternehmensübertragungen ein. Anschließend gehen wir sehr detailliert auf konkrete Maßnahmen und einen ganzheitlichen Prozess zur Firmenwertsteigerung, Optionswahrung und Firmenoptimierung ein. Hierzu geben wir konkrete, bewährte und umsetzbare Handlungsempfehlungen auf zahlreichen Ebenen, u.a.:

- ✓ Vorbereitende gesellschaftliche- und steuerliche Gestaltung
- ✓ Monatliches Performance Controlling
- ✓ Die IT-Infrastruktur: Das Herzstück und ihre Sensoren
- ✓ Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur
- ✓ Handbuch und Vertragsmanagement
- ✓ Zukunftssicherung und Investitionen
- ✓ Fortschrittssicherung und Integration ins Tagesgeschäft

Wir würden uns wünschen, dass viele Inhaber unsere Warnungen berücksichtigen und stärker „an“ ihrer und nicht nur „in“ ihrer Firma arbeiten. Dieser Leitfaden gibt Ihnen das notwendige Wissen und Hilfestellung, wie Sie eine aktive und weitsichtige Vorbereitung in Ihr Tagesgeschäft integrieren und somit täglich die richtigen Weichen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe in der Zukunft legen.

1. Auflage 15. Februar 2017

Unternehmens-Broker GmbH
Friedrich-Ebert-Anlage 49
60308 Frankfurt am Main

www.unternehmens-broker.de
info@unternehmens-broker.de

Fotos und Abbildungen u.a. von
iStock LP, Fotolia und Adobe

Inhaltsverzeichnis

1. Warum wurde dieser Ratgeber geschrieben? 1

1.1 Entstehung und Grundidee 2
1.2 Struktur und Ziele 2
1.3 Haftungsausschluss und Gesprächsangebot 3

2. Tagesgeschäft versus aktive Vorbereitung auf den Unternehmenskauf 5

2.1 Meine Firma – tägliche Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung 6
2.2 Das Tagesgeschäft versus Nachfolgeplanung 6
2.3 Business Building = Aktive Verkaufsvorbereitung und Nachfolgeplanung 7
2.4 Der größte Vermögenswert, aber illiquide 8

3. Optionen, Fakten und Mythen rund um den Unternehmensverkauf 9

3.1 Firmenverkauf als Altersvorsorge? 10
3.1.1 Fehlannahme 1: Mein Steuerberater hat die Firma mit X Millionen bewertet! 10
3.1.2 Fehlannahme 2: Bruttokaufpreis ist gleich Nettokaufpreis! 11
3.1.3 Fehlannahme 3: Besser später verkaufen und bis dahin noch ordentlich Kasse machen! 12
3.1.4 Fehlannahme 4: Unterschätzen des Geschäftsrisikos 13
3.2 Nachfolgelösung: Intern versus extern 14
3.2.1 Vergleich interne versus externe Rahmenbedingungen 15
3.2.2 Übergabe an die Kinder 17
3.2.3 Fazit: Interne versus externe Nachfolgelösung 20
3.3 Vier Mythen des Unternehmensverkaufs 20
3.3.1 Mythos 1: Verkauf an einen reichen ausländischen Investor 21

3.3.2 Mythos 2: Preise für Unternehmen sind objektiv 21
3.3.3 Mythos 3: Immobilienverkauf gleicht dem Unternehmensverkauf 22
3.3.4 Mythos 4: Verkaufen und weg 24

4. Unternehmensnachfolgen heute und in Zukunft 25

4.1 Ein Ausblick: Studie zu Unternehmensnachfolgen von 2014 bis 2018 26
4.1.1 Definitionen für das Schätzverfahren 26
4.1.2 Kurzzusammenfassung der Studienergebnisse 27
4.1.3 Vergleich: Studienabschätzungen versus tatsächlich angebotene Unternehmen 28
4.1.4 Auswirkungen auf den zukünftigen Nachfolgemarkt 31
4.2 Unternehmensverkauf in 2016 32
4.2.1 Verheerendes Zögern und riskante Inaktivität 33
4.2.2 Verschenktes Potential! 34
4.2.3 Unverkäuflichkeit aufgrund unverhältnismäßiger Preisvorstellungen 34

5. Verkaufsvorbereitung: Chancen, Hebel und Leitlinien 37

5.1 Gut vorbereitete Unternehmen erzielen höhere Kaufpreise 38
5.2 Die Unternehmensattraktivität 39
5.3 Die Käuferperspektive als Optimierungsprämisse 40
5.4 Optimierung Ihres unternehmerischen Systems 41
5.5 Die drei übergeordneten Leitlinien für betriebliche Optimierungen 42
5.5.1 Leitlinie 1: Klarheit im Geschäftsmodell 42
5.5.2 Leitlinie 2: Die vier Infrastruktur-Säulen jedes Geschäftsmodells 44
5.5.3 Leitlinie 3: Zukunftssicherung und Investitionen 46

6. Vorbereitende gesellschaftliche- und steuerliche Gestaltung 49

6.1 Einfache Inhaberstruktur 50
6.2 Die Gesellschaftervereinbarung 51
6.3 Besteuerung beim Verkauf einer Einzelfirma 52
6.4 Besteuerung beim Verkauf von Geschäftsanteilen 53
6.5 Vergleich der Besteuerung beider Gesellschaftstypen 54
6.6 Empfehlung zur richtigen Gesellschaftsstruktur für den Verkauf 57
6.7 Eine Holding für die langfristigen Profis 58
6.8 Weitere wichtige Besonderheiten beim Verkauf einer GmbH 61

7. Performance Controlling 63

7.1 Transparente Geschäftszahlen – Finanzcontrolling für Dritte! 64
7.1.1 Geschäftszahlen auf Basis eines Standardkontorahmens 64
7.1.2 Ein Beispiel für transparente Geschäftszahlen 65
7.1.3 Der wirkliche Aufwand für transparente Geschäftszahlen 67
7.1.4 Bereinigungen und stille Reserven – die Schattenbilanz als Instrument 67
7.1.5 Transparente Geschäftszahlen sorgen für effiziente Verkaufsprozesse! 68
7.1.6 Fazit zu transparenten Geschäftszahlen: Kleiner Aufwand, große Wirkung 69
7.2 Innerbetriebliches Performance Controlling via Dashboarding 69
7.2.1 Innerbetriebliche Kennzahlen sind auch Geschäftszahlen! 70
7.2.2 Plädoyer für ein monatliches Dashboard 72
7.2.3 Ein beispielhaftes Monats-Dashboard für eine Webagentur 74
7.2.4 Was sollte das Dashboard leisten? 75
7.2.5 Die Auswirkungen eines Dashboards für den Unternehmensverkauf 77
7.2.6 Fazit: Das monatliche Dashboard 78

8. Die IT-Infrastruktur: Das Herzstück und ihre Sensoren 79

8.1 Visualisieren Sie Ihre IT-Infrastruktur 80
8.1.1 Minimalismus und Flickenteppich bei kleinen Firmen 81
8.1.2 Heutiger Zustand bei Betrieben mittlerer Größe 82
8.1.3 Technische Entwicklungen und Chancen! 83
8.2 Ein ERP-System – der Königsweg für jeden Verkauf 84
8.3 Unsere Empfehlungen für den Umgang mit Standard-ERP-Programmen 88
8.4 Fazit zu IT-Infrastruktur: Das Herzstück und ihre Sensoren 90

9. Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur 91

9.1 Inhaberabhängigkeit im Mittelstand 92
9.2 Inhaberabhängigkeit: Das Geschäftsmodell und die Größe haben einen Einfluss 92
9.2.1 Inhaber-Abhängigkeitsebenen 93
9.2.1.1 Kulturell/persönlich 94
9.2.1.2 Fachlich/operativ 94
9.2.1.3 Strategisch/unternehmerisch 95
9.3 Organisationsaufbau und -struktur 96
9.4 Das Organisationschart 97
9.5 Fazit: Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur 98

10. Handbuch und Vertragsmanagement 99

10.1 Eine Bedienungsanleitung für Ihr Unternehmen 100
10.1.1 Vorteile eines Handbuchs beim Unternehmensverkauf 100
10.1.2 Digitale Software oder selbstverfasstes Handbuch? . 101
10.1.3 Inhalt des Handbuchs 103
10.1.4 Fazit: Warum ein eigenes Unternehmenshandbuch den Verkauf beflügelt 104
10.2 Vorbereitendes Vertragsmanagement für Ihren Unternehmensverkauf 105
10.2.1 Die Transaktionsstruktur beeinflusst die Übertragung von Verträgen 105

10.2.2 Übertragbarkeit von Verträgen (Change-of-Control-Klauseln) 106
10.2.3 Welche Verträge sind außerdem wichtig? 107
10.2.4 Fazit: Vorbereitendes Vertragsmanagement: Was gilt es zu beachten? 108

11. Zukunftssicherung und Investitionen 109

11.1 Wiederkehrende Umsätze befördern den Firmenverkauf! .. 110
11.1.1 Projektgeschäft: Nicht wiederkehrende, aber planbare Umsätze 111
11.1.2 Wiederkehrende Umsätze bei Service-Unternehmen 112
11.1.3 Wiederkehrende Umsätze in Form von Mieteinnahmen 113
11.1.4 Nicht sichere, aber sehr wahrscheinliche Umsätze ... 114
11.1.5 Fazit: Wiederkehrende Umsätze 115
11.2 Ein breiter Geschäftsmix und wenig Abhängigkeiten 116
11.2.1 Kundenabhängigkeiten 116
11.2.2 Lieferantenabhängigkeiten 117
11.2.3 Branchenabhängigkeiten 118
11.2.4 Marktabhängigkeiten 119
11.3 Wachstum durch Innovation und Expansion 119
11.4 Der Aufbau immaterieller Vermögenswerte schafft Firmenwert! 121
11.4.1 First come, first serve: Immaterielle Vermögenswerte beantragen 121
11.4.2 Einmaliger Aufwand – lange Freude 122
11.4.3 Evolutionäre Marketing Assets 123
11.4.4 Immaterielle Vermögenswerte im Rahmen der Leistungserbringung 124
11.4.5 Strategische immaterielle Vermögenswerte 125
11.4.6 Fazit: Der systematische Aufbau von immateriellen Vermögenswerten schafft Firmenwert! 126

12. Fortschrittssicherung und Integration ins Tagesgeschäft 127

12.1 Vorgehen und Team 128
12.2 Der Implementierungsplan und -prozess 130
12.3 Verantwortung und Nachverfolgung 132
12.4 Fazit: Fortschrittssicherung und Integration in das Tagesgeschäft 133

13. Allgemeine Fragen zur Vorbereitung auf den Unternehmensverkauf 135

13.1 Kann man eine Firma ohne Mitarbeiter verkaufen? 136
13.1.1 Was sucht ein Käufer? 136
13.1.2 Was verkaufe ich eigentlich? 136
13.1.3 Eher die Ausnahme als die Regel 138
13.1.4 Wie es dennoch gelingen kann! 138
13.1.5 Fazit: Kann man eine Firma ohne Mitarbeiter verkaufen? 139
13.2 Unternehmensverkauf mit oder ohne Immobilie? 140
13.2.1 Immobilie im Privat- oder Betriebsvermögen? 140
13.2.2 Interessenslagen beim Kauf inklusive der Immobilie 142
13.2.3 Vermischung der Renditen und Käufergruppen 143
13.2.4 Empfehlung 143
13.2.5 Fazit: Unternehmensverkauf mit oder ohne Immobilie? 144
13.3 Produktverkauf oder Unternehmensverkauf? 145
13.3.1 Was sucht ein Käufer/Investor? 145
13.3.2 Die Mär vom idealen Käufer in Form eines großen Konzerns 147
13.3.3 Erweiterung des Käuferkreises 148
13.3.4 Know-how-Verlust beim reinen Produktverkauf 149
13.3.5 Weitere Gründe gegen einen Produktverkauf 149
13.3.6 Fazit: Produktverkauf oder Unternehmensverkauf? 150
13.4 Was beeinflusst den richtigen Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf? 150
13.4.1 Generelle makroökonomische Faktoren 151
13.4.2 Branchenspezifische Faktoren 152

13.4.3 Unternehmensinterne Faktoren 154
13.4.4 Private Faktoren 156
13.4.5 Fazit: Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf 158

14. Unsere Buchempfehlungen für eine bessere Vorbereitung 159

14.1 Buchempfehlung 1: „Die 4-Stunden-Woche: Mehr Zeit, mehr Geld, mehr Leben“, Tim Ferriss 160
14.2 Buchempfehlung 2: „Checklist-Strategie: Wie Sie die Dinge in den Griff bekommen“, Atul Gawande 161
14.3 Buchempfehlung 3: „Work The System: The Simple Mechanics of Making More and Working Less“, Sam Carpenter 162
14.4 Buchempfehlung 4: „Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You“, John Warrilow 162
14.5 Buchempfehlung 5: „How to run your business so you can leave it in style“, John H. Brown 163
14.6 Buchempfehlung 6: „Permission Marketing“, Seth Godin 164
14.7 Buchempfehlung 7: „Output Management“, Andy Grove 164
14.8 Buchempfehlung 8: „Boss life“, Paul Downs 165
14.9 Fazit: Buchempfehlungen zum Unternehmensverkauf 166

1. Warum wurde dieser Ratgeber geschrieben?

1.1 Entstehung und Grundidee 2
1.2 Struktur und Ziele 2
1.3 Haftungsausschluss und Gesprächsangebot 3

1.1 Entstehung und Grundidee

Wir, die Unternehmens-Broker GmbH, beschäftigen uns auf unserem Info-Portal zum Unternehmensverkauf regelmäßig mit spezifischen Fragestellungen zur Nachfolgeregelung und dem Unternehmensverkauf. Dabei hat sich gezeigt: Viele Inhaber haben nicht nur einzelne Fragen zu einer bestimmten Thematik, sondern oft eine ganze Reihe von übergreifenden Fragen zum Unternehmensverkauf. Das war für uns der Anlass, bereits im Jahr 2016 einen einführenden und kompakten Ratgeber zum Thema **„Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf"** zu verfassen. Durch unsere tägliche Verkaufspraxis haben wir jedoch in der Zwischenzeit schon wieder völlig neue Fragen zu bestimmten Themengebieten und Einzelsituationen erhalten. Nun war es an der Zeit, das gesammelte Wissen der dabei verfassten Fachbeiträge erneut in ein systematisches Gesamtkonzept zu überführen. Das Motto dieses Buchs lautet dabei ganz programmatisch „Vorbereitung durch Wissen".

1.2 Struktur und Ziele

Wir haben die zahlreichen Fragen und Themengebiete dieses Ratgebers verschiedenen Kategorien zugeordnet, damit der Leser sich möglichst schnell und übersichtlich gemäß seiner individuellen Informationsbedürfnisse orientieren kann.

Das Ziel des Ratgebers ist nicht die chronologische Ablaufbeschreibung eines Unternehmensverkaufs. Diese haben wir bereits in unserem ersten Buch in Angriff genommen. Dieses Mal geht es uns vor allem um ein bedingungsloses Plädoyer für eine aktive Auseinandersetzung mit der anstehenden Nachfolgeplanung und Unternehmensübertragung. Wir möchten Sie als Unternehmer „wachrütteln" und Ihnen zeigen, wie Sie sich systematisch mit der Vorbereitung auseinandersetzen können. Dieser Weckruf hat übrigens gute Gründe: Durch Anfragen verkaufsinteressierter Inhaber erleben wir leider täglich, wie erschreckend ungenügend die meisten Inhaber für den Tag X der Unternehmensübertragung vorbereitet und informiert sind. Viele Inhaber haben geradezu eine mythenhafte oder schlicht keine oder eine absolut falsche Vorstellung über das Thema Unternehmensverkauf und die am Markt herrschenden Rahmenbedingungen.

Deshalb gehen wir gerade am Anfang dieses Buchs bewusst auf zahlreiche Missstände, Fehlannahmen und Mythen rund um das Thema Verkaufspreis, Altersversorgung und die sich verschlechternden Bedingungen am Markt für Unternehmensübertragungen ein. Es kann als durchaus amtlich gelten: Die Mehrheit aller Unternehmen ist aktuell nicht übertragungsfähig und wird bei Weitem nicht den gewünschten Verkaufspreis des Inhabers erzielen.

Wir würden uns sehr wünschen, dass viele Inhaber unsere Warnungen berücksichtigen und stärker „an" ihrer und nicht nur „in" ihrer Firma arbeiten. Hierzu geben wir in diesem Ratgeber eine Hilfestellung. In Kapitel fünf und zwölf gehen wir sehr detailliert auf die Chancen, konkrete Maßnahmen und einen ganzheitlichen Prozess zur Firmenwertsteigerung, Optionswahrung und Firmenoptimierung ein. Die letzten Kapitel basieren wiederum auf typischen Fragestellungen zu zahlreichen Interessensgebieten, die uns regelmäßig im Tagesgeschäft begegnen.

Große Textteile dieses Ratgebers stammen aus frei zugänglichen Fachbeiträgen unseres Info-Portals zum Unternehmensverkauf und sind entsprechend in sich abgeschlossen. Aus diesem Grund können Sie ohne Probleme auch in einer anderen Reihenfolge als im Buch vorgegeben gelesen werden. Suchen Sie sich also einfach aus dem detaillierten Inhaltsverzeichnis ganz individuell und schnell die Antworten und Themengebiete heraus, die für Sie persönlich relevant sind.

In diesem Zusammenhang noch ein Lesehinweis: Einige Inhalte, Einschätzungen und Empfehlungen tauchen wiederholt in unterschiedlichen Kapiteln auf. Dies hat mehrere Gründe: Zum einen können auf diese Weise selektive Leser nichts verpassen und zum anderen lassen sich manche Punkte einfach nicht oft genug wiederholen. Wir hoffen, dass dies den Lesefluss nicht allzu sehr beeinflusst und wünschen eine informative und unterhaltsame Lektüre.

1.3 Haftungsausschluss aber Gesprächsangebot

Dieser Ratgeber erhebt keinen wissenschaftlichen oder literarischen Anspruch, soll aber auch nicht als pure Eigenwerbung missverstanden

werden. Wir haben schlicht und einfach unsere Praxis-Erfahrungen in hoffentlich einfachen, verständlichen und hilfreichen Texten niedergeschrieben. Selbstverständlich ersetzen noch so umfangreiche Erklärungen und Ausführungen keine persönliche, individuelle und situative steuerliche und juristische Beratung. Sollten Sie also Fragen zum Thema Nachfolgeregelung und Unternehmensverkauf haben, dann freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Ein Austausch ist erwünscht und auch Kritik ist immer willkommen! Sie erreichen mich – Ralph Hoffmann, Geschäftsführer der Unternehmens-Broker GmbH und Autor dieses Ratgebers – persönlich unter: **hoffmann@unternehmens-broker.de**

2. Tagesgeschäft versus aktive Vorbereitung auf den Unternehmenskauf

2.1 Meine Firma – tägliche Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung 6
2.2 Das Tagesgeschäft versus Nachfolgeplanung 6
2.3 Business Building = Aktive Verkaufsvorbereitung und Nachfolgeplanung 7
2.4 Der größte Vermögenswert, aber illiquide 8

2.1 Meine Firma – tägliche Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung

Ein Unternehmen aufzubauen und zu entwickeln ist eine langwierige, schweißtreibende und nervenaufreibende Arbeit. Jeder Inhaber kennt die Höhen und Tiefen und die zahlreichen alltäglichen Herausforderungen. Wir erklären Ihnen also nicht Ihren Alltag, sondern wie Sie das alltägliche Chaos und die Herausforderungen sozusagen „normalisieren" können – sei es eine neue Produktentwicklung, die fristgerechte Auftragsabwicklung, die neue Webseite oder das Finden und Ausbilden von fähigen Mitarbeitern. Nach all den Jahren als Unternehmens-Broker und Inhaber zahlreicher eigener Unternehmen kann ich gleich vorab sagen: Es hört nie auf! Oft wird hier die Analogie zum Sport verwendet, doch gibt es hierbei einen gewaltigen Unterschied: Im Geschäftsleben läuft der Wettbewerb 365 Tage und zwar 24 Stunden am Tag. Denn ganz egal, wo man sich befindet: Die Gedanken eines Unternehmers kreisen immer um die Firma, die sich wie ein lebender Organismus ständig verändert. Deshalb sollte auch jeder Inhaber dafür sorgen, dass seine Unternehmung alle notwendigen Fähigkeiten für die Herausforderungen und Optionen der Zukunft mitbringt. Dazu muss er rechtzeitig gezielte Maßnahmen und Vorkehrungen treffen.

2.2 Das Tagesgeschäft versus Nachfolgeplanung

Jeder Inhaber muss die individuelle Balance zwischen den täglichen dringlichen und wichtigen Dingen und seinen langfristigen Zielen finden. Nach unserer Erfahrung gewinnt jedoch meistens das drängende Tagesgeschäft die Oberhand. Die Themen Verkaufsvorbereitung und Nachfolgeplanung werden dabei häufig in der Priorität vollkommen unterschätzt und auf die lange Bank geschoben.

Sicherlich ist die Auseinandersetzung mit der Zukunft für viele Inhaber alles andere als leicht. Das liegt daran, dass sich hier viele Dinge vermischen: Der eigene anstehende Ruhestand, die persönlichen Lebensziele, finanzielle Interessen und Abhängigkeiten, die Interessen weiterer Beteiligten (Kinder und Ehepartner) und das nach Aufmerksamkeit schreiende Tagesgeschäft. Häufig ist das bedingungslose Hineinstürzen ins Tagesgeschäft leider nur eine gefühlte Flucht nach

vorne, statt einer strukturierten Auseinandersetzung mit der Zukunft und der tatsächlichen Realität. Diese ist nämlich, dass viele Unternehmen – ja sogar hochprofitable – nicht übergabefähig sind. Auch wenn dies etwas dramatisch klingen mag: Auf sie wartet am Tag X eine böse Überraschung. Denn weder die eigenen Kinder, die eigenen Mitarbeiter noch ein Dritter kann diese Firmen nach dem Aussteigen des Inhabers erfolgreich weiterführen. Hierbei wissen viele Inhaber nur zu gut, dass ihre Firma ausschließlich aufgrund ihrer eigenen Fähigkeiten, ihrer Persönlichkeit, durch ihre Branchenerfahrung, ihr Netzwerk und wegen ihres hohen und effizienten Arbeitseinsatzes so erfolgreich ist. Genau an diesem Punkt setzen wir mit unserem Begriff des „Business Building" an.

2.3 Business Building = Aktive Verkaufsvorbereitung und Nachfolgeplanung

Business Building bedeutet, dass man seine eigene Unternehmung durch gezielte Maßnahmen so entwickelt und aufbaut, dass diese auch nach dem Ausscheiden des Gründers weiter erfolgreich fortbestehen kann. Hierbei spielt es gar keine Rolle, ob das langfristige Ziel ein Unternehmensverkauf oder die Übergabe an ein Familienmitglied oder einen Mitarbeiter ist. Stellen Sie sich einfach einmal selbst die Frage, was eigentlich passieren würde, wenn Sie morgen arbeitsunfähig oder gar sterben würden? Was würde aus Ihrer Firma? Wäre eine erfolgreiche Zukunft gesichert?

Aktive Verkaufsvorbereitung ist also immer Business Building und bietet die Chance, diesen unternehmerischen Lebensabschnitt kontrolliert und erfolgreich zu beenden. Alleine das Wissen, dass man jederzeit den schweren unternehmerischen Rucksack abgeben könnte, sorgt schon für eine mentale Befreiung und für weniger Stress und Sorgen. Schließlich ist für viele Inhaber die eigene Firma wie ein Kind, um das sie sich ihr Leben lang gesorgt haben. Die geschaffenen unternehmerischen Werte stellen oft ein kleines oder großes Vermögen in Aussicht, sodass das aktive Berufsleben hier einen krönenden Abschluss finden sollte. Dies gelingt jedoch nur, wenn neben dem Tagesgeschäft die Weichen für die unabdingliche Übergabe rechtzeitig gestellt werden. Deshalb betrachten wir diese vorbereitenden Verkaufsmaßnahmen

nicht als separate Angelegenheit, sondern verstehen darunter aktives Business Building. Dieses sollte nicht neben, sondern im Tagesgeschäft stattfinden und in und mit diesem verzahnt sein.

2.4 Der größte Vermögenswert, aber illiquide

Für viele Inhaber von kleineren und mittleren Unternehmen ist das eigene Unternehmen der mit Abstand größte finanzielle Vermögenswert. Dies gilt vor allem bei Firmen mit einigen Millionen Euro Umsatz und mehr als 20 Mitarbeitern. Jedoch sind die Zeiten, in denen die Kinder immer in die unternehmerischen Fußstapfen der Eltern treten wollen, schon lange vorbei – von wenigen Ausnahmen abgesehen. Meistens haben die eigenen Kinder studiert, denn sie sollten es mal besser als die Eltern haben. So entwickeln sie möglicherweise ganz andere Vorstellungen von ihrer Lebensplanung, als den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Darüber hinaus wünschen und benötigen viele Unternehmer auch eine angemessene Entschädigung für den geschaffenen Unternehmenswert. Da spielt dann auch häufig die Sorge um eine solide Altersabsicherung mit rein, die oftmals insgeheim auf der Vorstellung eines lukrativen Unternehmensverkaufs aufbaut. In der Regel haben die wenigsten Kinder ausreichend Kapital, um ihren Eltern die Firma für „gutes Geld“ abzukaufen. Somit bleibt eigentlich nur der Verkauf an einen externen Dritten, um den geschaffenen Unternehmenswert zu realisieren – am liebsten natürlich für sehr viel Geld. Doch wir haben große Zweifel, dass die meisten Inhaber die geschaffenen unternehmerischen Werte über einen Verkauf tatsächlich zu den vorhandenen Wertvorstellungen realisieren können. Woher unsere Zweifel rühren, erfahren Sie im Laufe dieses Buchs.

3. Optionen, Fakten und Mythen rund um den Unternehmensverkauf

3.1 Firmenverkauf als Altersvorsorge? 10
3.1.1 Fehlannahme 1: Mein Steuerberater hat die Firma mit X Millionen bewertet! 10
3.1.2 Fehlannahme 2: Bruttokaufpreis ist gleich Nettokaufpreis! 11
3.1.3 Fehlannahme 3: Besser später verkaufen und bis dahin noch ordentlich Kasse machen! 12
3.1.4 Fehlannahme 4: Unterschätzen des Geschäftsrisikos 13
3.2 Nachfolgelösung: Intern versus extern 14
3.2.1 Vergleich interne versus externe Rahmenbedingungen 15
3.2.2 Übergabe an die Kinder 17
3.2.3 Fazit: Interne versus externe Nachfolgelösung 20
3.3 Vier Mythen des Unternehmensverkaufs 20
3.3.1 Mythos 1: Verkauf an einen reichen ausländischen Investor 21
3.3.2 Mythos 2: Preise für Unternehmen sind objektiv 21
3.3.3 Mythos 3: Immobilienverkauf gleicht dem Unternehmensverkauf 22
3.3.4 Mythos 4: Verkaufen und weg 24

3.1 Firmenverkauf als Altersvorsorge?

Viele Inhaber gründen ihre Firma nicht mit dem Ziel eines Unternehmensverkaufs. Wenn sie dann allerdings mit ihrer Firma ordentliche Gewinne erzielen, liegt die Idee nicht mehr fern, dass man die Firma auch verkaufen kann. Dabei soll ein möglicher Firmenverkauf natürlich die Altersvorsorge stützen und sichern. Was sollten Inhaber nun wissen oder tun, damit ein Firmenverkauf auch wirklich aktiv zur Altersvorsorge beitragen kann? So banal es klingen mag: Letztendlich muss die Firma verkäuflich sein und ein Verkauf tatsächlich gelingen. Dieses Buch soll aktiv dabei helfen, dass dies gelingt und in den späteren Kapiteln gehen wir ausführlich auf zahlreiche Optimierungsmaßnahmen ein. Vorab möchten wir jedoch einige Fehlannahmen und falsche Vorstellungen aus der Welt räumen, was den Aufbau oder die Stützung der Altersversorgung durch einen Firmenverkauf angeht.

3.1.1 Fehlannahme 1: Mein Steuerberater hat die Firma mit X Millionen Euro bewertet!

Nicht selten werden wir von Inhabern kontaktiert, die uns mitteilen, dass sie ihre Firma bei ihrem Steuerberater bereits haben bewerten lassen. Gegen dieses Vorgehen gibt es – sollte man meinen – keine Einwände, denn schließlich ist der Steuerberater eine Vertrauensperson, es besteht häufig eine lange und gute Geschäftsbeziehung und er ist mit allen Formeln und einer fachgerechten Bewertung vertraut. Allerdings sollten Sie die ermittelten Werte mit großer Vorsicht genießen und keinesfalls Ihre Altersvorsorge auf Grundlage dieser Bewertung aufbauen. Denn Ihr Steuerberater wendet die gesetzlichen Vorgaben von Gerichten oder die Standards der Wirtschaftsprüfer (IDW 1) für Unternehmensbewertungen an. Diese Vorgaben dienen aber eigentlich dazu, im Erbfall oder bei Zugewinnberechnungen (im Scheidungsfall) einen richterlich nachvollziehbaren Verkehrswert für eine Firma zu ermitteln. Auf diesem Verkehrswert können die Gerichte oder die Finanzverwaltung dann die fälligen Steuern oder das Vermögen zwischen den Scheidungsparteien festlegen.

Mit den am Markt erzielbaren Verkaufspreisen von Unternehmen haben diese völlig theoretisch ermittelten Werte wenig bis gar nichts zu

tun. Erst kürzlich haben wir eine Sushi-Kette mit rund 12 Mio. Euro Umsatz bewertet. Hier hat der Steuerberater eine Bewertung gemäß dem vereinfachten Ertragswertverfahren durchgeführt. Im Rahmen dessen wurde eine Renditeanforderung (Kapitalisierungszins) von 5,49% verwendet, was auch den rechtlichen Vorgaben entspricht. Allerdings wird kein vernünftiger Mensch die Firma für diesen Renditewert erwerben. Die Renditeanforderungen sind natürlich immer sehr subjektiv und hängen vom letztendlichen Käufer ab. Dennoch liegt die üblicherweise geforderte Rendite von Unternehmenskäufern eher zwischen 15% und 25% als bei 5,49%. Deshalb sollten Sie Ihre Altersvorsorge niemals auf einer theoretischen Bewertung gemäß akademischer Standardverfahren aufbauen. Dies führt nämlich im schlimmsten Fall zur Unverkäuflichkeit Ihrer Firma – und damit auch nicht zu einer stabilen Altersvorsorge.

3.1.2 Fehlannahme 2: Bruttokaufpreis ist gleich Nettokaufpreis!

Jeder Unternehmensverkauf verursacht Transaktionskosten in Form von Beratungskosten und Steuern. Die genaue Besteuerung hängt von der jeweiligen Rechtsform ab. Im Kapitel zur gesellschaftlichen und steuerlichen Gestaltung gehen wir hierauf ausführlich ein. Hier soll nur erwähnt sein, dass der Steuersatz in den meisten Fällen zwischen 22% und 50% liegt. Darüber hinaus fallen Beratungskosten für die steuerliche, rechtliche sowie für die vertriebliche Begleitung des Verkaufs an. Diese Kosten sind sehr stark von der Größe der gewählten Beratungsform abhängig und betragen nochmals etwa 5% bis 10% des Kaufpreises. Somit werden Ihr Nettokaufpreis und Ihr tatsächlicher monetärer Zufluss in den meisten Fällen um einen beträchtlichen Betrag geringer als der bezahlte Kaufpreis ausfallen. Viele Inhaber sind sich über diese hohen Abzüge nicht im Klaren und rechnen häufig mit einem deutlich höheren Nettoerlös. Entsprechend groß ist die Enttäuschung. Wir werden jedoch später aufzeigen, dass es einige Möglichkeiten gibt, den tatsächlichen Nettozufluss durch vorbereitende gesellschaftliche und steuerliche Vorkehrungen deutlich zu erhöhen. Hierzu gibt es jedoch umfangreichen Klärungsbedarf und eine ganze Reihe zu ergreifender Maßnahmen.

3.1.3 Fehlannahme 3: Besser später verkaufen und bis dahin noch ordentlich Kasse machen!

Viele Inhaber schieben den Verkauf auf die lange Bank. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Man fühlt sich noch fähig und möchte eigentlich noch gar nicht den Ruhestand einläuten. Auch die Altersvorsorge scheint dieses Denken zu unterstützen, schließlich werden weiterhin Lohn und Gewinne vereinnahmt und verkaufen kann man noch später. So ähnlich sieht die Denkweise oftmals aus – die Realität könnte nicht weiter davon entfernt sein! Wir erleben in der Praxis nämlich oft das genaue Gegenteil. Sicherlich: Gewinne und Löhne werden vereinnahmt und das entlastet die Altersvorsorge. Doch der zweite Teil der Überlegungen geht meist nicht auf. Vor allem Inhaber weit über 60 unterschätzen massiv den Einfluss der letzten Geschäftsjahre auf den Firmenwert. Das böse Erwachen: Häufig wird in diesen letzten Jahren der Firmenwert nicht weiter gesteigert, sondern in vielen Fällen sogar gemindert. Das hängt zu einem großen Teil daran, dass man sich schon – bewusst oder unbewusst – gedanklich von der Firma verabschiedet hat: Neue Investitionen in Technologie, in Produkte, in den Maschinenpark und in das Marketing (wie z.B. Social Media) werden unterlassen. Schließlich wird die Firma bald verkauft und der neue Inhaber kann sich dann um all diese Dinge kümmern. Ein fataler Trugschluss. Unternehmenskäufer berücksichtigen nämlich neben dem reinen Kaufpreis immer auch die zusätzlich notwendigen Investitionen. Sind diese aufgrund der genannten Versäumnisse beträchtlich, drücken sie den Kaufpreis erheblich und führen nicht selten zu unüberwindbaren Differenzen bei den Preisvorstellungen.

Und noch etwas spielt eine Rolle: Schon ein einziges wirtschaftlich schlechtes Jahr reicht dafür aus, dass sich der erzielbare Verkaufspreis massiv verringert. Davor können noch so viele gute Jahre stehen. Denn versetzen Sie sich einmal in die Position eines potentiellen Käufers: Würden Sie eine Firma kaufen, die zuletzt Umsatzeinbrüche hatte? Eher nein, denn es könnte ein Indikator für die Zukunft sein, dass die Firma nicht mehr so viel erwirtschaftet, wie in der Vergangenheit.

Manch andere Unternehmer unterschätzen auch schlicht und einfach den Aufwand und die zeitlichen Anforderungen an einen Unternehmensverkauf. Unsere Erfahrung liefert hier eine eindeutige Statis-

tik: Der reine Verkaufsprozess dauert üblicherweise zwischen neun und zwölf Monaten, wobei es in bestimmten Fällen durchaus auch mal 24 Monate dauern kann. Nicht zu vergessen: Anschließend bedarf es häufig noch eines längeren Einarbeitungs- und Übergabezeitraums. Alleine aus statistischen Gründen erhöhen Inhaber also ihre Verkaufschancen, wenn sie den Verkauf frühzeitig einläuten. Damit signalisieren sie dem Käufer außerdem, dass sie noch für einen ausreichenden Zeitraum persönlich, physisch und mit voller Energie zur Verfügung stehen.

3.1.4 Fehlannahme 4: Unterschätzen des Geschäftsrisikos

Fast alle Unternehmen erleben – früher oder später – wie das Internet mit all seinen Möglichkeiten ganze Branchen aufmischt und umkrempelt. Plötzlich sind Preise transparent und die Margen schrumpfen. Darüber hinaus können regionale Konflikte, Währungsschwankungen, neue Technologien etc. ganze Industrien von heute auf morgen aus den Angeln heben. Alle diese Entwicklungen lassen sich von den Inhabern nicht direkt beeinflussen und stellen somit externe Einflussfaktoren dar. Firmen unterliegen eben anderen Lebenszyklen und Veränderungen als eine Immobilie aus relativ zeitkonstantem Backstein. Entsprechend trägt jeder Inhaber auch ein gewisses Geschäftsrisiko im Rahmen seiner Unternehmerzeit. Dennoch sollte man sich gut überlegen, ob es sich wirklich lohnt, dieses nicht unerhebliche Geschäftsrisiko weiterhin zu tragen, wenn sich das Ende der Unternehmerkarriere bereits abzeichnet. Schließlich geht mit dem tatsächlichen und mit einem lediglich drohenden Gewinneinbruch auch eine Reduktion des Firmenwerts einher. Gleiches gilt bei massiven Branchenveränderungen jeglicher Art, die die Käufer in ihrer Preisfindung eher konservativ stimmen.

Ein weiteres Risiko lauert hingegen an ganz anderer Stelle. Nicht selten haben wir es im Rahmen unserer Firmenverkäufe mit Familienunternehmen zu tun. Das sieht oftmals noch sehr traditionell aus: Der Mann hat das Fachwissen und führt die Geschäfte und den Betrieb. Die Ehefrau kümmert sich um die Mitarbeiter, das Büro und die Buchhaltung. Nun stellen Sie sich vor, dass der Firmenverkauf und der damit verbundene Verkaufserlös fester Bestandteil der Planung für die Altersvorsorge sind. Was bedeutet in diesem Fall eine schwere Krankheit, Arbeitsunfähigkeit oder gar ein Todesfall des Inhabers für seine Familie,

für die Ehefrau, für den Betrieb und für die familiäre Altersvorsorge? Kurz gesprochen: Es bedeutet die reine Verzweiflung. Uns ruft jeden Monat mindestens eine Witwe oder Ehefrau mit einer der genannten, vermeintlich unvorhersehbaren und katastrophalen Ausgangssituation an. Nun soll die Firma natürlich schnell und möglichst gut verkauft werden. Ich kann Ihnen sagen, dass wir in den meisten solcher Fälle fast gar nichts mehr für diese Ehefrauen oder Hinterbliebenen tun können. Dies liegt einfach an der Dauer eines Verkaufsprozesses und daran, dass der Ehepartner den Betrieb in der Regel nicht über diesen Zeitraum positiv am Laufen halten kann. Deshalb sollten Sie sich genau überlegen, ob Sie und Ihre Familie das Geschäftsrisiko wirklich bis zum allerletzten Tage tragen wollen oder sollten. Dies gilt vor allem, wenn Sie bereits einen guten Grundstein für die Altersvorsorge gelegt haben und ein Firmenverkauf nur noch ein schönes Zubrot für die bereits vorhandene Altersvorsorge wäre.

3.2 Nachfolgelösung: Intern versus extern

Viele Inhaber stehen vor der hypothetischen Fragestellung, ob sie eine externe oder interne Nachfolgelösung anstreben sollen. Leider kann diese Frage nicht pauschal und einheitlich für alle Verkaufssituationen beantwortet werden. Deshalb möchten wir in diesem Kapitel auf die Unterschiede und Besonderheiten zwischen den beiden Nachfolgelösungen eingehen. Dafür haben wir fünf wesentliche Unterschiede zwischen beiden Verkaufsalternativen definiert und bewertet. Anschließend gehen wir auf unsere Praxiserfahrungen ein. Dort stellt sich die Frage nämlich meistens gar nicht wirklich – aus Mangel an internen Optionen!

3.2.1 Vergleich interne versus externe Rahmenbedingungen

Tabelle 1: Vergleich Rahmenbedingungen

	Nachfolgelösung: Extern	Nachfolgelösung: Intern
Verkaufspreis	In den meisten Fällen lässt sich bei einem externen Unternehmensverkauf ein deutlich höherer Preis erzielen. Dies liegt vor allem daran, dass es einen größeren Käuferkreis gibt. Häufig sind die Käufer ebenfalls andere gewerbliche Unternehmen, die über größere finanzielle Möglichkeiten verfügen. Darüber hinaus haben andere gewerbliche Käufer häufig Wertsteigerungshebel in Form von Synergien, wie zum Beispiel auf der Kosten-, Vertriebs-, Produkt- oder Verwaltungsebene, wodurch ein höherer Kaufpreis dargestellt werden kann.	Der Verkauf an einen oder mehrere Angestellte oder an ein Familienmitglied hat meist das große Manko, dass dieser Käuferkreis nicht über umfangreiches Eigenkapital verfügt. Dementsprechend sind die Finanzierungsmöglichkeiten und der darstellbare Kaufpreis stark eingeschränkt.
Zahlungsfluss	Bei einem externen Verkauf fließt der Kaufpreis meistens zu 100% bei Übergabe. Somit muss der Verkäufer kein Inkasso- oder Insolvenzrisiko der zum Verkauf stehenden Unternehmung oder des Käufers tragen. Dadurch entsteht ein klarer Schnitt bzgl. des Übergangs der Risiken, Lasten und des Nutzens.	Aufgrund der geringen Eigenkapitaldecke wird nicht nur der erzielbare Kaufpreis gedrückt. Häufig wird auch der Kaufpreis nicht zu 100% bezahlt, sondern in Raten. In einigen Fällen verlangt die Bank sogar, dass der Verkäufer ein nachrangiges Verkäuferdarlehen gewähren muss, damit die Finanzierung überhaupt sichergestellt werden kann. Somit ist die gewünschte Entkopplung zwischen Risiko und Nutzen nur bedingt erreichbar.

	Nachfolgelösung: Extern	Nachfolgelösung: Intern
Garantien und Zusicherungen	Bei einem Verkauf an einen externen Dritten enthält der Unternehmenskaufvertrag meist eine höhere Anzahl und einen größeren Umfang an Garantien, Gewährleistungen und Zusicherungen. Diese Vereinbarungen stellen für jeden Verkäufer, in Abhängigkeit der Art der Unternehmung und des Umfangs der Zusicherungen, teilweise ein nicht unerhebliches, nachvertragliches (nach Übergabe) Risiko dar. Wobei die Forderungen des Käufers nicht als unbegründet, sondern als absolut nachvollziehbar zu bewerten sind, da er die zum Verkauf stehende Firma nur begrenzt kennt und prüfen konnte.	Beim Verkauf an einen internen Käufer sind die Höhe sowie der Umfang der Garantien oder Gewährleistungen meistens deutlich geringer, da die kaufende Person in der Regel mit den vorhandenen Risiken des Geschäfts bestens vertraut ist. Vor allem wenn der Käuferkreis aus den aktuellen Managern besteht, sind die Garantien häufig sehr überschaubar und kurzgefasst. Häufig stellt dies zumindest einen kleinen Ausgleich für den geringeren Kaufpreis dar.
Dauer der Übergabe	Externe Käufer verlangen häufig eine geordnete und umfassende Einarbeitung und Übergabe. Diese dient dem sich vertraut machen mit dem Geschäft und der Übergabe des wesentlichen Know-hows oder der Geschäftsbeziehungen. Die Dauer erstreckt sich normalerweise über einen Zeitraum von drei bis zwölf Monaten.	In Abhängigkeit der Fähigkeiten des internen Käufers bedarf es in vielen Fällen einer deutlich geringeren zeitlichen Übergabe. Der Käufer ist schließlich mit dem Geschäft vertraut, kennt den Betrieb und ist häufig bestrebt, die aktuellen Geschäftsführerbezüge des Inhabers einzusparen, um weitere Finanzierungsquellen zu erschließen.

	Nachfolgelösung: Extern	Nachfolgelösung: Intern
Risiko für den Betrieb	Unternehmenskäufe weisen immer ein gewisses Übernahmerisiko auf. Externe Käufer müssen sich mit dem Betrieb, der Branche sowie mit den Mitarbeitern vertraut machen. Wenn der Käufer seine Fähigkeiten überschätzt oder das Geschäft nicht richtig versteht, dann kann dies mittel- bis langfristig in einer gescheiteren Übernahme münden. Die Konsequenzen können bis hin zum Geschäftseinbruch oder gar zur Insolvenz führen.	Wenn Angestellte den Betrieb erwerben, dann müssen sie sich von Mitarbeitern zu Inhabern entwickeln. Hier ist leider vorab wenig absehbar, ob sie diesen Entwicklungsschritt in ihrer Persönlichkeit und im Tagesgeschäft erfolgreich vollziehen können. Darüber hinaus kann eine hohe Fremdfinanzierung und die einhergehenden hohen Zins- und Tilgungszahlungen die Firma in Zukunft stark in ihrem notwendigen Investitionsvolumen einschränken. Vor allem dünne Finanzierungen ohne ausreichende Reserven für Investitionen und Arbeitskapital stellen ein nicht unerhebliches Geschäftsrisiko dar.

3.2.2 Übergabe an die Kinder

Sollten Sie an der Übernahme interessierte Kinder im Betrieb beschäftigt haben, dann würden wir Ihnen empfehlen, die Übergabe-Modalitäten sowie die Vorbereitung mindestens fünf Jahre vor der eigentlichen Übergabe zu planen, zu vereinbaren und teilweise umzusetzen. Sie benötigen diese lange Vorlaufzeit, da die Kinder meistens nicht über das notwendige Kapital verfügen, um Ihnen die Firma für einen realistischen Marktpreis abzukaufen. Nachfolgend einige bewährte Empfehlungen aus der Praxis, falls Sie diesen Weg einschlagen möchten:

- ✓ **Vorbeugende Altersvorsorge:** Sie müssen dem Thema Altersversorgung während Ihrer Inhaberschaft und vor der Übertragung einen deutlich höheren Stellenwert einräumen. Hierfür gibt es zahlreiche Möglichkeiten wie zum Beispiel Lebensversicherungen und direkte Versicherungszusagen (Pensionsfonds oder Pensionskasse). Nur von direkten Pensionszusagen über die eigene Firma würden wir abraten, da sonst bei der Übertragung die Abhängigkeiten von Ihnen und dem Betrieb nicht aufgelöst werden.

Ein weiteres Instrument ist die Erhöhung des Geschäftsführerlohnes sowie das Ausschütten von aufgelaufenen und nicht betriebsnotwendigen Bilanzgewinnen. Auch das Herauslösen vorhandener Immobilien (wie zum Beispiel des Betriebsgebäudes) macht durchaus Sinn, da Sie somit wenigstens nach dem Verkauf noch weitere Mietzahlungen zu reduzierten Steuersätzen erhalten. Darüber hinaus verringern Sie den Wert der Firma und somit auch den Differenzbetrag zum alternativen Verkauf an einen externen Dritten.

- ✓ **Sukzessive Übergabe:** Gerade wenn Ihre Firma einen sehr großen Vermögenswert darstellt und Ihre Altersvorsorge noch nicht zu 100% gesichert ist, sollten Sie Ihre Firma nicht in einem einzigen Schritt auf Ihre Kinder übertragen. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass Ihre Kinder in den meisten Fällen eben keinen großen Einmalbetrag zahlen können und große Teile des Kaufpreises entsprechend zeitverzögert aus etwaigen zukünftigen Gewinnen abzahlen müssten. Hier eignet sich ggf. auch ein Eigentumsvorbehalt oder ein Rückkaufsrecht für den Fall der Fälle, dass Ihre Kinder der Führung, der Weiterentwicklung oder den fälligen Kaufzahlungen nicht nachkommen. Wir würden auch empfehlen, dass Ihre Kinder in solchen Fällen in den ersten Jahren nach der Übergabe nur einen kleineren Geschäftsführerlohn erhalten und Ihr ehemaliger Geschäftsführerlohn vor allem zur Kaufpreistilgung an Sie verwendet wird. Die Gründe hierfür sind sicher vertretbar: Sie konnten die Firma vermutlich nur unter großem Verzicht aufbauen und Ihre Kinder sollten ebenfalls bereit sein, zumindest für einige Jahre etwas Verzicht zu üben, bis alle Schulden an Sie bezahlt sind.

- ✓ **Übergabe nur an aktive Kinder:** Eltern wollen verständlicherweise alle Kinder gleichbehandeln. Das ist nachvollziehbar. Allerdings sollte diese elterliche Fürsorge den Betrieb nicht in seiner nachhaltigen Existenz gefährden. Denn letztendlich haben im Betrieb Arbeitende, d.h. aktive Inhaber im Vergleich zu passiven Inhabern, völlig unterschiedliche Interessen. Das im Betrieb aktive Kind möchte den Betrieb in der Regel ausbauen und weiterentwickeln, damit der Fortbestand gesichert wird. Das gegenüber dem Betrieb passive Kind erhält letztendlich einen illiquiden Ver-

mögenswert und ist deswegen eher an hohen und regelmäßigen Dividendenzahlungen interessiert. Dieser unüberwindbare Interessenskonflikt – häufig verstärkt durch die Schwiegerkinder – führt in vielen Fällen zu unangenehmen Familienauseinandersetzungen. Wir schlagen deswegen ein anderes Vorgehen vor: Geben Sie den Betrieb ausschließlich dem oder den im Betrieb aktiven Kindern. Diese müssen schließlich die Unternehmerlast tragen und sich täglich mit den Problemen und den unternehmerischen Herausforderungen auseinandersetzen. Entsprechend sollten sie auch volle Kontrolle erhalten, um langfristig und im Interesse des Betriebs agieren zu können. Die inaktiven Kinder tragen auch nichts zum Fortbestand oder zur Wertsteigerung des Betriebs bei, also sollten sie auch keine Inhaber werden. Darüber hinaus erhalten viele betrieblich inaktive Kinder sowieso lieber ihr Erbe in liquiden Vermögenswerten. Deshalb würden wir empfehlen, den Inaktiven gemäß der initialen Firmenbewertung ein höheres Erbe zukommen zu lassen. Richtig, diese Kinder erhalten ihr Erbe wahrscheinlich und hoffentlich erst viel später – aber dafür müssen sie auch kein Risiko tragen.

3.2.3 Fazit: Interne versus externe Nachfolgelösung

Wie bereits eingangs erklärt, können und möchten wir keine pauschale Empfehlung für die eine oder andere Nachfolgelösung abgeben. Die Entscheidung sollte immer individuell abgewogen und getroffen werden. Gemäß unserer Erfahrung scheidet der Verkauf an einen internen Kandidaten oder das eigene Kind meistens aus. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die vorhandene Kapitaldecke während der Angestelltenjahre häufig nicht ausreichend aufgebaut werden konnte. Die Kompromisse bzgl. Kaufpreishöhe und der verzögerte und risikobehaftete Zahlungsfluss wären für viele Inhaber schlicht und einfach zu nachteilig. Darüber hinaus ist auch nicht jedes Familienmitglied, jeder Manager oder jeder langjährige Mitarbeiter tatsächlich auch als Unternehmer geeignet. Deswegen mangelt es bei kleinen und mittelständischen Betrieben häufig an einer validen internen Verkaufsalternative. Dadurch bleibt für die meisten Inhaber letztlich nur die externe Verkaufsoption als Nachfolgelösung übrig. In dieser gilt es dann, die Verhandlungen so zu führen, dass die Garantien und Gewährleistungen auf ein verträgliches Niveau verhandelt werden und die Einarbeitungsdauer sich auf einen vertretbaren Zeitrahmen begrenzt.

3.3 Vier Mythen des Unternehmensverkaufs

Rund um den Unternehmensverkauf gibt es einige Mythen, die von Inhabern im Rahmen eines Erstgesprächs immer wieder an uns herangetragen werden. Wie immer bei Mythen, enthalten sie wahre und falsche Elemente. Mit diesem Kapitel möchten wir vier häufig verbreitete Mythen näher betrachten und teilweise entkräften.

3.3.1 Mythos 1: Verkauf an einen reichen ausländischen Investor

Es kommt nicht selten vor, dass uns Inhaber erklären, dass die Firma am besten an einen reichen ausländischen Investor verkauft werden sollte. Hier werden häufig etwas klischeehaft die üblichen Verdächtigen, wie z.B. Russen, Chinesen und Araber, genannt. Oft wird argumentiert, nur Käufer aus diesen Regionen verfügten über so viel Geld und mit einem Verkauf an diese Investoren könne entsprechend der höchste Verkaufspreis erzielt werden. Leider müssen wir hier viele Inhaber enttäuschen: Vor allem bei kleineren und mittleren Firmen mit Umsätzen unterhalb von zwei Millionen Euro und weniger als 20 Mitarbeitern werden Verkäufe nur in den seltensten Fällen an ausländische Investoren realisiert. Dies liegt vor allem daran, dass die jeweiligen Unternehmen meistens einen lokalen Geschäftsführer benötigen, der das Tagesgeschäft mit den Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten in Deutsch führen muss.

Natürlich gibt es immer wieder Gespräche und Verhandlungen mit ausländischen Investoren. Allerdings sind alleine schon die Verhandlungen durch die Sprachbarriere und durch den enormen Prüfungsaufwand äußerst schwierig und scheitern in fast allen Fällen. Man sollte sich wirklich vorab gut überlegen, ob das die richtige Käufergruppe ist. Wahr ist, dass Verhandlungen mit ausländischen Firmen aus der gleichen Branche in einigen Fällen zum Erfolg führen. Allerdings handelt es sich hierbei nicht unbedingt um reiche Investoren, die nur auf Rendite schielen. Vielmehr stehen hier oftmals strategische Aspekte wie zum Beispiel der Marktzugang, Know-how-Erwerb oder das Schließen von Produkt-Portfolio-Lücken im Vordergrund. Nach unserer Erfahrung werden vor allem kleine und nur in Deutschland aktive Unternehmen in über 90% aller Fälle an einen deutschen, unabhängigen, privat oder gewerblich geprägten Käufer verkauft.

3.3.2 Mythos 2: Preise für Unternehmen sind objektiv

Wir hatten es bereits in anderem Zusammenhang erwähnt, möchten es aber an dieser Stelle nochmal wiederholen: Viele Inhaber lassen von ihrem Steuerberater oder einem Gutachter eine Unternehmensbewertung erstellen. Die dabei ermittelten Werte werden oft als tatsächliche, neutrale und erzielbare Marktpreise verstanden. Dies ist leider in den

meisten Fällen nicht so. Obwohl der Steuerberater oder ein Gutachter die richtigen mathematischen Formeln verwendet, so weicht der ermittelte Unternehmenswert vom letztendlichen Kaufpreis stark ab. Dies liegt u.a. daran, dass es bei kleineren und mittleren Unternehmen eine Reihe von preisrelevanten Faktoren gibt, wie zum Beispiel die Inhaber- und Kundenabhängigkeiten, den Arbeitsaufwand des Inhabers, die Zukunftsaussichten sowie die Skalierbarkeit der Unternehmung etc. Viele dieser Faktoren lassen sich nicht mathematisch universell gültig ableiten. Somit bedarf es bei der Ermittlung von realistischen Marktpreisen langjähriger und fundierter Erfahrung mit Verkaufspreisen von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Über diese Erfahrung verfügen jedoch viele Gutachter nicht. Auch bei einer realistisch durchgeführten und marktbasierten Unternehmensbewertung gibt es keine Objektivität und Garantie, da der letztendliche Wert – und damit der Preis – immer im Auge des Betrachters, also des Käufers, liegt. Somit hat Ihre Firma genau den Wert, den Ihnen ein Käufer dafür bietet. Um diesen Marktwert tatsächlich zu realisieren, bedarf es optimaler Verkaufsvorbereitung auf die Interessen und Präferenzen des Käufers.

3.3.3 Mythos 3: Immobilienverkauf gleicht dem Unternehmensverkauf

Viele Inhaber haben bereits Immobilien veräußert und gehen insgeheim davon aus, dass der Immobilienverkauf dem Unternehmensverkauf doch irgendwie ähnlich sei. Die Gleichsetzung ist nicht nur falsch, sondern sie kann sogar weitreichende Konsequenzen haben. Da die beiden Verkäufe eben alles andere als gleich sind, können und sollten die Verkaufsprozesse eben auch nicht identisch sein. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht einige Unterschiede:

Tabelle 2: Vergleich Immobilien- versus Unternehmensverkauf

Aspekt	Immobilienverkauf	Unternehmensverkauf
Preisfestlegung	Bei Immobilien kann über die Soll- und Ist-Kaltmiete relativ schnell ein Kaufpreiskorridor ermittelt werden.	Beim Unternehmensverkauf liegt der Kaufpreis immer im Auge des Betrachters und man ist gut beraten, den Markt ins Spiel zu bringen und die intransparente Preisbildung zu nutzen.
Käufergruppe	Häufig werden Wohnimmobilien von privaten und lokal ansässigen Privatpersonen erworben.	Beim Firmenverkauf gibt es drei Käufergruppen, die je andere Vorgehensweisen, Interessen und Möglichkeiten haben: 1. Privatpersonen 2. Finanzinvestoren 3. Strategische Käufer
Fremdkapital	Da Immobilien materielle Sachwerte darstellen, können große Teile (bis 90%) der Finanzierung durch Fremdkapital von Banken bereitgestellt werden.	Der Eigenkapitalanteil liegt bei Firmenkäufen eher bei 30% bis 50%, da das Ausfallrisiko deutlich höher ist als bei Immobilien.
Amortisierung	1% bis 3% Tilgung pro Jahr	10% bis 20% Tilgung pro Jahr
Vertrag	Häufig erstellt der Notar den Kaufvertag. Hier wird in den meisten Fällen eine Standardvorlage mit geringem Anpassungsbedarf verwendet. Teilweise wird sogar auf Anwälte komplett verzichtet.	Die Anwälte der Vertragsparteien verhandeln und schreiben den Kaufvertrag komplett neu. Die Individualität der Firmen und Verhandlungssituationen spiegelt sich im Kaufvertrag wider. Jeder Kaufvertrag ist ein Unikat.
Verhandlungen	Drehen sich häufig nur um den Kaufpreis.	Beim Unternehmensverkauf gibt es zahlreiche Verhandlungsparameter: ▪ Definition & Abgrenzung des Verkaufsgegenstandes ▪ Kaufpreishöhe ▪ Kaufpreisfälligkeit ▪ Einarbeitung/Überleitung ▪ Gewährleistungen/Garantien ▪ ...

Aspekt	Immobilienverkauf	Unternehmensverkauf
Vertraulichkeit	Die Verkaufsabsichten sind in der Regel bekannt und die Verhandlungen finden öffentlich statt, was auch den Preis treibt und den Prozess beschleunigt.	Die Verkaufsaktivitäten müssen diskret und vertraulich ablaufen, damit keine Geschäftspartner oder Mitarbeiter davon erfahren. Somit ist jeder Unternehmensverkauf auf wenige Käufer begrenzt.
Zeitdauer	2 bis 12 Monate	6 bis 24 Monate

3.3.4 Mythos 4: Verkaufen und weg

Viele Inhaber würden am liebsten unverzüglich nach dem Unternehmensverkauf ein neues Lebenskapitel beginnen und das Kapitel „Firma“ schnellstmöglich hinter sich lassen. Ganz nach dem Motto: „Hier ist der Schlüssel und ich bin dann mal weg!“. Leider sieht die Realität häufig anders aus. Wenn die Firma verkauft und übergeben wurde, dann beginnt die Arbeit für den Käufer erst richtig. Deshalb hat jeder Käufer ein großes Interesse daran, dass sich der Verkäufer zu einer umfangreichen und intensiven Einarbeitung und Überleitung verpflichtet. Entsprechend beläuft sich die typische Einarbeitungsdauer auf 6 bis 12 Monate. Bei geschickter Verhandlung muss diese Einarbeitung nicht in Vollzeit und ohne Vergütung geleistet werden, dennoch sollten Sie auf keinen Fall sofort ein „Ticket in die Sonne“ buchen. Im Gegenteil: Wir empfehlen jedem Verkäufer, die Einarbeitung und Überleitung als Chance zu nutzen, um nachvertragliche Risiken und Streitigkeiten zu vermeiden. Wenn die Geschäfte gut übertragen werden, dann sorgt dies für einen reibungsfreien Start des Käufers. Dann können Sie das Kapitel „Firma“ nach einigen Monaten ebenfalls erfolgreich und sorgenfrei endgültig abschließen und Ihre neuen Lebensschwerpunkte genießen.

4. Unternehmensnachfolgen heute und in Zukunft

4.1 Ein Ausblick: Studie zu Unternehmensnachfolgen von 2014 bis 2018 26
4.1.1 Definitionen für das Schätzverfahren 26
4.1.2 Kurzzusammenfassung der Studienergebnisse 27
4.1.3 Vergleich: Studienabschätzungen versus tatsächlich angebotene Unternehmen 28
4.1.4 Auswirkungen auf den zukünftigen Nachfolgemarkt 31
4.2 Unternehmensverkauf in 2016 32
4.2.1 Verheerendes Zögern und riskante Inaktivität 33
4.2.2 Verschenktes Potential! 34
4.2.3 Unverkäuflichkeit aufgrund unverhältnismäßiger Preisvorstellungen 34

4.1 Ein Ausblick: Studie zu Unternehmensnachfolgen von 2014 bis 2018

Leider gibt es keine amtlichen Statistiken über die durchgeführten Nachfolgeregelungen in Deutschland. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) schätzt seit den 90er-Jahren die Anzahl der anstehendenden Unternehmensnachfolgen in Deutschland. In der aktuellsten Studie wurde die Anzahl der im Zeitraum von 2014 bis 2018 anstehenden Unternehmensübergaben geschätzt. Ein Blick auf diese Ergebnisse ist durchaus lohnenswert, um ein ungefähres Bild der Situation in Deutschland zu erhalten.

4.1.1 Definitionen für das Schätzverfahren

Als **übergabereif** gelten alle Unternehmen, in denen der Unternehmensinhaber sich in den nächsten fünf Jahren altersbedingt aus der Geschäftsführung verabschiedet. Da keine statistischen Zahlen über das tatsächliche Renteneintrittsalter von Unternehmern existiert, orientiert sich die Studie am normalen Renteneintrittsalter von heute knapp 65 Jahren.

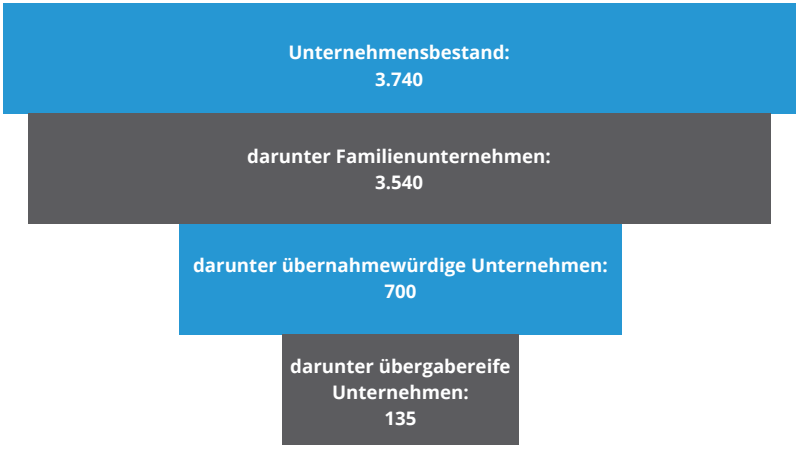
Als **übernahmewürdig** gelten alle Unternehmen, die einen höheren Gewinn erzielen als ein abhängig Beschäftigter durch Arbeit sowie Kapitalerträge für seine Altersversorgung erzielen kann. Zur Vereinfachung wurde die Renditeanforderung auf Kapitalerträge vernachlässigt und der Mindestertragswert auf rund 53.989 Euro festgelegt.

Unternehmen mit einem jährlichen Nettojahresumsatz von 100.000 Euro wurden als zu klein eingestuft, da hier voraussichtlich nicht der erforderliche Jahresgewinn erzielt wird. Deshalb gelten diese Unternehmen als **nicht übergabewürdig**.

Abbildung 1: Das Ergebnis der Studie

Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland im Zeitraum 2014 bis 2014

In 1.000



Quelle: Eigene Berechnungen

4.1.2 Kurzzusammenfassung der Studienergebnisse

1. Im Zeitraum von 2014 bis 2018 steht bei rund 135.000 übergabereifen und übergabewürdigen Unternehmen eine Nachfolgereglung an.

2. Die Anzahl der übergabereifen Unternehmen liegt im Zeitraum 2014 bis 2018 oberhalb der Anzahl von 2010 bis 2014.

3. In den kommenden Jahren ist mit einem weiteren Anstieg der Anzahl von übergabereifen Unternehmen zu rechnen. Als Hauptgrund für den Anstieg wurde die Alterung von Unternehmern und Unternehmerinnen im Rahmen des demographischen Wandels ausgemacht.

4. Im Zeitraum 2014 bis 2015 schrumpft zwar das theoretische Nachfolgerpotential, allerdings ist noch nicht mit einer generellen Nachfolgelücke zu rechnen.

5. Regionale und Branchenengpässe sind nicht auszuschließen.

4.1.3 Vergleich: Studienabschätzungen versus tatsächlich angebotene Unternehmen

Die Anzahl von insgesamt 135.000 Unternehmen würde bedeuten, dass jährlich rund 33.750 Unternehmen zu übertragen sind. Wenn man nun die Auswertungen mit Hilfe der historischen Daten zu Übertragungsformen von Familienunternehmen analysiert, ergibt sich folgende Verteilung:

- ✓ 54% aller Familienunternehmen finden eine interne Nachfolgelösung (Übertragung an Familienmitglieder).
- ✓ 29% werden an externe Dritte (Fremdmanager, Unternehmen oder andere Interessenten) verkauft.
- ✓ 17% werden an vorhandene Manager (interne Lösung) verkauft.

Für den Markt für Unternehmensverkäufe kommen entsprechend nur die 29% in Frage, die eine externe Nachfolgelösung suchen. Demnach sollte die Anzahl der jährlichen externen Unternehmensübertragungen rund 9.788 betragen. Wenn wir diese Zahl mit der aktuellen Anzahl der auf den öffentlich zugänglichen großen Unternehmensbörsen angebotenen Unternehmen vergleichen, dann klafft dort offensichtlich eine enorme Lücke. Denn berücksichtigt man, dass diese Unternehmensbörsen eben keinen Unterschied zwischen übergabewürdigen und -unwürdigen Unternehmen machen, dann beinhaltet die Anzahl von 10.486 Verkaufsinseraten (Stand April 2016) auf den frei zugänglichen Unternehmensbörsen eine ganze Reihe zu kleiner, ausländischer, inaktiver oder übergabeunwürdiger Unternehmen. Aufgrund unserer Erfahrung schätzen wir die tatsächliche Anzahl von verkaufswürdigen Unternehmen auf allen Onlinebörsen gemäß der Mindestertragswert-Anforderungen auf nur rund 30%, d.h. auf ca. 3.146 Unternehmen.

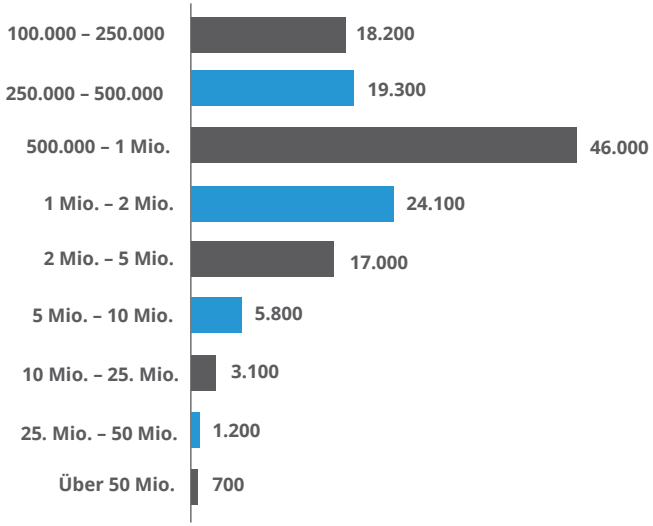
Tabelle 3: Inserate Online-Unternehmensbörsen

Webseite	Anzahl Verkaufsinserate gemäß sichtbarer Angebote* (Stand: April 2016)
www.nexxt-change.org	8.031
www.dub.de	ca. 500
www.unternehmensmarkt.de	407
www.biz-trade.de	ca. 1.800
www.firmundo.de	>10
www.de.globalbroker.biz	ca. 10
www.firmamarkt.net	ca. 35
www.kauf-verkauf24.de	>100
Summe	**10.486**

* Hinweis: Wir konnten an dieser Stelle nicht überprüfen, ob es sich um tatsächliche Angebote handelt. Zudem haben wir teilweise Verkaufsmandate aus dem Ausland sowie Kaufgesuche abgezogen.

Nun möchte sicherlich nicht jeder Inhaber seine eigene Firma über eine solche Online-Unternehmensbörse vermarkten. Hier spielen vor allem Vertraulichkeitsaspekte sowie die Frage nach der Reichweite bzgl. der richtigen Zielgruppe eine wichtige Rolle. Besonders größere Unternehmen mit mehr als 5 Mio. Euro Umsatz eignen sich nur bedingt für eine Vermarktung über eine solche Online-Unternehmensbörse. Wenn wir uns jedoch die Verteilung der Umsatzgrößenklassen anstehender Unternehmensübertragungen im Zeitraum von 2014 bis 2018 anschauen, dann wird schnell ersichtlich, dass die Unternehmen mit mehr als 5 Mio. Euro Umsatz die Gesamtzahl der Übertragung nur geringfügig beeinflussen. So fallen in diese Kategorie eben nur 14.800 Unternehmen, d.h. weniger als 11%, wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

Abbildung 2: Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland nach Größenklassen 2014 bis 2018



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes (Unternehmensregister, Umsatzsteuerstatistik, Mikrozensus, Todesfälle und Verdienste), der Deutschen Bundesbank (Jahresabschlüsse), des SOEP sowie eigener Daten

Wenn wir also die 11% der zu großen Unternehmen (Umsatz > 5 Mio. Euro) sowie die nicht gewünschte Vermarktung über Online-Unternehmensbörsen mit rund 25% beziffern, dann sähe die Situation heute bereits wie folgt aus:

Tabelle 4: Hochrechnung Anzahl Unternehmensangebote

Jährlich neue übergabewürdige Unternehmen, die auf den Markt kommen	9.788
11% scheiden aufgrund der Größe aus (oberhalb von 5 Mio. Euro Umsatz)	-1.077
25% möchten nicht über eine Onlinebörse vermarkten	-2.447
Jährliches theoretisches Vermarktungspotential über Onlinebörsen	6.264
Aktuell inserierte verkaufswürdige Unternehmen über Onlinebörsen (30% als übergabewürdig eingestuft)	3.146
Heutige Differenz zwischen Potential und tatsächlich inserierten Unternehmen	3.118

4.1.4 Auswirkungen auf den zukünftigen Nachfolgemarkt

Uns ist bewusst, dass wir hier zahlreiche und zum Teil kaum belegbare Annahmen getroffen haben und die Zahlen somit letztlich lediglich subjektive Schätzungen sind. Uns geht es hier aber auch nicht um eine bis auf die Nachkommastelle genaue Zahl, sondern um eine Orientierung gebende Tendenz und Prognose für die Zukunft. Sicher kann die Anzahl von verkaufswürdigen Unternehmen auf den Börsen höher liegen und das Gleiche gilt für die Anzahl von Unternehmensvermarktungen fernab von Online-Unternehmensbörsen. Allerdings erscheint dies unwahrscheinlich, vor allem wenn wir uns die Verteilung der zum Verkauf stehenden Unternehmensgrößen (siehe Abbildung 4 oben) genauer anschauen. Denn aus der Statistik geht klar hervor, dass ungefähr 62% (83.500 Unternehmen) einen Umsatz kleiner 1 Mio. Euro erzielen. Für diese Firmen geht im Grunde kein Weg an einer kosteneffizienten und reichweitenstarken Vermarktung über eine Online-Unternehmensbörse vorbei. Unternehmens-Broker wie wir arbeiten zum größten Teil auf Erfolgsbasis und die Erfolgsprovision muss am Ende auch die Aufwendungen rechtfertigen. Dementsprechend bleibt vielen Inhabern von kleineren Unternehmen nichts anderes übrig, als den Verkauf über eine

solche Börse teilweise sogar selbst in die Hand zu nehmen oder alternativ die Qualität ihrer Firma zu verbessern.

Was sind die Folgen für zukünftige Unternehmensübertragungen?

Wir gehen davon aus, dass die große Differenz zwischen den heute bereits inserierten übergabewürdigen Unternehmen und dem eigentlichen jährlichen Potential vor allem daher rührt, dass viele Inhaber den Verkaufsprozess noch gar nicht angestoßen haben. Entsprechend wird die tatsächliche Anzahl der zukünftigen geplanten externen Unternehmensübertragungen aller Voraussicht nach massiv ansteigen und weit oberhalb der geschätzten Zahlen der IfM-Studie liegen. Der demographische Wandel sowie die sinkenden Übertragungen von Unternehmen im Familienkreis werden die Anzahl zusätzlich weiter steigen lassen. Was passiert nun, wenn die Anzahl der Angebote für Unternehmen dermaßen ansteigt wie oben beispielhaft (ca. 100%) ausgeführt? Die Antwort liegt auf der Hand: Die Käufer können sich die besten Firmen aussuchen und der Preisdruck nimmt deutlich zu. In der Folge werden viele Inhaber massiv mit dem Preis nachlassen müssen, um überhaupt einen Verkauf zu realisieren. Für qualitative Unternehmen gibt es jedoch immer einen Markt und genau deshalb sollten Inhaber das Thema Business Building als Chance ansehen, um ihre Firma jeden Tag ein bisschen besser und wertvoller zu machen. Nur so wahren sie die Option, die Früchte ihres Lebenswerkes auch in Zukunft ernten zu können. Für alle Inhaber, die die skizzierte Marktverschiebung von einem Verkäufer- hin zu einem absoluten Käufermarkt noch nicht erkannt haben und jetzt keine gezielten Gegenmaßnahmen einleiten, wird es also vermutlich ein böses Erwachen geben.

4.2 Unternehmensverkauf in 2016

Die Unternehmens-Broker GmbH verkauft kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland. Wir haben in den letzten Jahren über 100 Unternehmenstransaktionen begleitet. Doch das zeigt eigentlich nicht die wirkliche Dimension unserer Arbeit, denn diese betreuten Verkaufsmandate waren nur die Spitze des Eisberges. Wir erhalten jährlich mehrere hundert Mandatsanfragen. Wir möchten hier keines Falles arrogant und überheblich klingen, „als hätten wir es nicht nötig“. Hierzu muss

man wissen, dass ein seriöser Unternehmens-Broker zum größten Teil auf Erfolgsbasis arbeitet. Deshalb sind wir quasi im Eigeninteresse gezwungen, nur Mandate anzunehmen, für die wir die Preisvorstellungen des Inhabers im Rahmen eines Verkaufs glauben tatsächlich umsetzen zu können. Natürlich sind wir nicht unfehlbar und haben uns eventuell bei einigen Unternehmen verschätzt. Dadurch konnten wir jedoch das wirkliche Marktpreisniveau und die notwendigen Unternehmensanforderungen an einen erfolgreichen Verkauf kennenlernen.

Die IfM-Studie stufte von insgesamt 3,7 Millionen Unternehmen nur 700.000 als übergabewürdig ein. Ein ähnliches Bild zeigt sich in unserem Verkaufsalltag. Die täglichen Anrufe Verkaufsinteressierter bestätigen leider die Verkäuflichkeitsrate von 20%. Nach all den Jahren in der Verkaufspraxis und mit Blick auf die gesellschaftliche Situation (Eigenkapitalverhältnisse der Käufer) sowie die demographische Entwicklung, machen mir die Übertragungsfähigkeit und Wertvorstellungen der Inhaber große Sorgen. Vor allem, weil die Situation im Grunde relativ einfach geändert werden könnte. Die Inhaber müssten dazu lediglich der Realität ins Auge sehen und endlich im Tagesgeschäft Platz schaffen und den Fokus auf eine aktive Verkaufsvorbereitung legen. Letztlich lassen sich die Hauptgründe für den aktuellen Zustand und die trüben Aussichten grob in drei Kategorien einteilen. Diesen widmen wir uns im folgenden Unterkapitel, bevor wir in den nachfolgenden Kapiteln dann auf konkrete Gegenmaßnahmen eingehen.

4.2.1 Verheerendes Zögern und riskante Inaktivität

Ich weiß nicht, wie oft sich ein über 60-Jähriger bei uns gemeldet hat, um genau jetzt seine Firma verkaufen zu wollen. Nun soll natürlich alles ganz schnell gehen, die Firma in zwölf Monaten verkauft und der eigene Ruhestand eingeläutet werden. Leider lassen viele Inhaber dabei vollkommen außer Acht, dass beispielsweise nach dem erfolgreichen Verkauf noch eine Übergabezeit von 3 bis 36 Monaten notwendig ist. Die tatsächliche Länge des Zeitraums hängt sehr stark davon ab, wie weit die Firma bereits auf den Tag X der Übergabe vorbereitet wurde. Vor allem technisches Know-how lässt sich nicht über Nacht erwerben und übertragen, dafür bedarf es ausreichend Zeit und auch eines richtigen Kandidaten. Deshalb ist es so wichtig, die überlebensnotwendigen

Funktionen eines jeden Unternehmens (Marketing, Vertrieb und Abwicklung/Leistungserbringung) frühzeitig vom Inhaber zu entkoppeln und auf eine breitere organisatorische Basis zu stellen. Wir empfehlen deshalb allen Inhabern, jeden Tag nicht nur in der Firma, sondern auch und vor allem an der Firma zu arbeiten (Stichwort: Business Building). Als tägliche Leitlinie sollten Sie im Grunde versuchen, sich selbst wegzurationalisieren. Setzen Sie sich frühzeitig mit dem Tag X auseinander, denn dadurch können Sie nur gewinnen: Es gibt keinen Inhaber, der sich am Ende ärgert, dass er zu früh und zu viele vorbereitende Maßnahmen ergriffen hat. Stattdessen gibt es aber unzählige Inhaber, die sich am Ende durch die fehlende Vorbereitung einen (erfolgreichen und lukrativen) Verkauf fahrlässig verbauen!

4.2.2 Verschenktes Potential!

Keine Firma ist perfekt! Es geht uns hier auch gar nicht um Perfektion, sondern um eine optimale Vorbereitung, die alle Optionen wahrt und damit letztendlich auch Ihre Preisvorstellungen rechtfertigt. Wir arbeiten seit Jahren mit unzähligen Unternehmenskäufern, die uns ihre Sichtweise über die zum Verkauf stehenden Firmen mitteilen. Somit können wir als Maßstab eben auch nur genau diese Anforderungen für einen Verkauf an einen Dritten anlegen. Hier gilt in der Regel: Jeder Käufer möchte eine Firma erwerben, die als unternehmerisches System nachhaltig, ertragreich und nach dem Ausscheiden des Inhabers funktionsfähig ist. Darüber hinaus muss der Kaufpreis aus den zukünftigen Erträgen des Unternehmens finanziert werden und auf einem realistischen Niveau liegen. Setzt man diesen Maßstab an, dann kann jede Firma auf unzähligen Ebenen durch gezieltes „Business Building“ den Verkaufspreis und die anstehende Übergabe verbessern. Die entsprechenden Maßnahmen stellen wir in den nachfolgenden Kapiteln detailliert vor.

4.2.3 Unverkäuflichkeit aufgrund unverhältnismäßiger Preisvorstellungen

Wir erhalten wöchentlich zahlreiche Anrufe von Inhabern, deren Unternehmen in einem unverkäuflichen Zustand sind. Wir gehen bei allen Anfragen zunächst durch ein strukturiertes Interview und am Ende

steht bedauerlicherweise sehr oft fest, dass die grundlegenden Weichen für eine erfolgreiche Übergabe einfach nicht gelegt wurden, um die Preisvorstellungen des Inhabers im Rahmen eines Verkaufsprozesses tatsächlich umzusetzen. Die Gründe sind mannigfaltig und reichen von hoher Inhaberabhängigkeit über mangelnde Dokumentation des Vertriebs und fehlende IT-Infrastruktur bis hin zu nachteiligen steuerlichen Strukturen und fehlenden Verträgen etc. Manchmal ist das Kind bereits in den Brunnen gefallen und die interne Nachfolgeregelung ist gescheitert oder der Inhaber leidet tragischerweise an einer bereits fortgeschrittenen schweren Krankheit. Häufig handelt es sich dabei um Organisationen, die zu 100% vom Inhaber abhängig sind, d.h. diese Organisationen wären ohne den Inhaber eigentlich nicht überlebensfähig. Eine frühere und strukturierte Vorbereitung auf die Übergabe (durch Business Building) hätte das verhindern können. Der Einleitung eines erfolgreichen Verkaufsprozesses hätte nichts im Wege gestanden. Doch der Fokus auf das Tagesgeschäft, die fehlende Bereitschaft und Weitsicht lässt den Tag X überraschend kommen und dann folgt die böse Überraschung. Unsere undankbare Aufgabe ist es dann, diese Überraschung im Rahmen des unverbindlichen Telefonats zu verkünden. Verstehen Sie mich nicht falsch: Wir würden nichts lieber tun, als zu helfen, aber im Rahmen des Verkaufs sind uns die Hände gebunden, da die Weichenstellung bereits vorab geschehen muss. Genau an dieser Stelle soll dieses Buch präventiv Aufklärung leisten und jedem – auch ohne Verkaufsmandat – beim Business Building und einer erfolgreichen Unternehmensübertragung helfen!

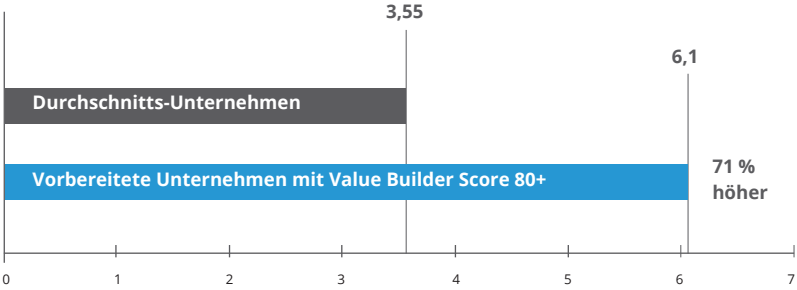
5. Verkaufsvorbereitung: Chancen, Hebel und Leitlinien

5.1 Gut vorbereitete Unternehmen erzielen höhere Kaufpreise 38
5.2 Die Unternehmensattraktivität.....39
5.3 Die Käuferperspektive als Optimierungsprämisse 40
5.4 Optimierung Ihres unternehmerischen Systems.....41
5.5 Die drei übergeordneten Leitlinien für betriebliche Optimierungen.....42
5.5.1 Leitlinie 1: Klarheit im Geschäftsmodell 42
5.5.2 Leitlinie 2: Die vier Infrastruktur-Säulen jedes Geschäftsmodells.....44
5.5.3 Leitlinie 3: Zukunftssicherung und Investitionen 46

5.1 Gut vorbereitete Unternehmen erzielen höhere Kaufpreise

John Warrillow hat sich in seinem Buch „Built to Sell“ und mit seinem sich daran anlehnenden „Value Builder System und Score“ ausführlich mit dem Einfluss einer Verkaufsvorbereitung auf den finalen Kaufpreis auseinandergesetzt. Dafür hat er über 15.000 Unternehmensverkäufe in Nordamerika analysiert. Dort wurden Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, im Durchschnitt für das 3,9-fache des Vorsteuerergebnisses verkauft. Firmen, die eine langfristige Vorbereitung gemäß seines definierten „Value Builder Systems“ durchführten, erzielten beim Unternehmensverkauf einen durchschnittlichen EBIT-Multiplikator von 6,3. Somit führte eine optimale Vorbereitung des Unternehmensverkaufs zu einem um 71% höheren Verkaufspreis. Auch wenn es sich hierbei um amerikanische Zahlen handelt und pauschale Durchschnittswerte eher kritisch zu betrachten sind, so ist die Botschaft doch vernichtend und lautet, dass eine fehlende langjährige Verkaufsvorbereitung Sie sehr viel unnötiges Geld kostet!

Abbildung 3: Verkaufspreisunterschied durch optimale Vorbereitung Vergleich zu unserer täglichen Verkaufspraxis



Faktor des erzielten Vorsteuer-Ergebnisses

Vergleich zu unserer täglichen Verkaufspraxis

John Warrillows Ergebnisse decken sich mit unseren täglichen Erfahrungen. Der Wert eines kleineren und mittelständischen Betriebs wird klassisch durch Angebot und Nachfrage am Markt gebildet. Je attraktiver eine Unternehmung ist, umso mehr Interessenten gibt es. Die höhere

Nachfrage treibt bekanntlich den Preis. Somit ist das primäre Ziel eines jeden Verkaufsprozesses eine relativ hohe Anzahl von Interessenten im Rahmen eines Verkaufs zu beteiligen. Knackpunkt: Die eigentliche Unternehmensattraktivität kann in dieser Phase nicht mehr verändert werden, sondern nur deren Darstellung und die professionelle Durchführung des Transaktionsprozesses. Das eigentliche Ziel müsste jedoch sein, die Attraktivität der Unternehmung bereits lange vor einem Verkauf zu erhöhen und über den wesentlich sinnvolleren Hebel der Unternehmensattraktivität eine stärkere Käufernachfrage zu generieren.

5.2 Die Unternehmensattraktivität

Wie wird jedoch die Attraktivität einer Firma gemessen oder ermittelt? Wir haben uns diesem Thema bereits in unserem ersten Buch im Rahmen der Attraktivitätsanalyse gewidmet. Da die Thematik jedoch sehr wichtig ist und zugleich sehr häufig ignoriert wird, möchten wir an dieser Stelle nochmals darauf eingehen. Neben der rein ertragsorientierten Betrachtung (EBIT, Gewinn etc.) spielen im KMU-Segment auch die viel zitierten so genannten weichen Faktoren eine sehr große Rolle. Die weichen Faktoren können wiederum in ihrer Wirkung in zwei Kategorien zusammengefasst werden:

1. Geringes offensichtliches Risiko.
2. Hohe Funktionsfähigkeit und Stabilität des Unternehmens als System.

Am einfachsten lässt sich das erklären, wenn man hierfür die Käuferperspektive einnimmt. Zu diesem Zweck haben wir definiert, was ein Käufer „idealerweise“ im Rahmen des Unternehmenskaufs sucht:

Tabelle 5: Ideale Suchkriterien Käufer

Hauptkriterium	Was sucht ein Käufer?	Innerbetrieblich optimierbar
Hohe Gewinne:	Eine profitable Unternehmung.	Teilweise
Bewährter Betrieb:	Ein eingespieltes und funktionsfähiges Team mit vielen Leistungsträgern in einem erprobten und funktionierenden Geschäftsmodell.	Ja
Inhaberunabhängigkeit:	Ein vom Inhaber unabhängiges Unternehmen, das erfolgreich ohne den scheidenden Inhaber fortgeführt werden kann.	Ja
Kundenunabhängigkeit:	Keine Abhängigkeit von einzelnen Kunden und Lieferanten, also keine so genannten Klumpenrisiken.	Teilweise
Zukunftsfähigkeit:	Fertig entwickelte und eingeführte Produkte oder Dienstleistungen, die noch eine vielversprechende Zukunft vor sich haben.	Ja
Wachstum:	Jeder Käufer möchte eine Firma, die wächst – oder die zumindest Wachstumschancen hat –, erwerben.	Nein
Infrastrukturstabilität:	Ein effizientes und effektives Abwicklungssystem mit einer funktionierenden Infrastruktur (Team, Organisation, Prozesse, IT und Marketing).	Ja

5.3 Die Käuferperspektive als Optimierungsprämisse

Letztlich liegt jeder Firmenwert im Auge des Betrachters! Deshalb ist es lohnenswert, die Sichtweise des Käufers und seine Interessenlage eingehender zu analysieren und zu verinnerlichen! Unternehmenskaufpreise liegen in der Regel deutlich oberhalb des bilanzierten Eigenkapitals. Dies liegt daran, dass Verkäufer einen Firmenwert geschaffen haben, der eben nicht in den rein buchhalterischen Vermögenswerten abgebildet ist. Einfacher ausgedrückt: Käufer sind bereit, einen Aufpreis für die „imaginären und geschaffenen unternehmerischen Werte“ zu bezahlen – solange sie eben genau diesen Wert darin zu erkennen glauben. Die hierbei zugrundeliegenden Wertvorstellungen sind jedoch

leider nicht einheitlich und eben äußerst subjektiv. Eine Faustregel gilt jedoch praktisch ausnahmslos:

„Grundsätzlich möchten Unternehmenskäufer ein Geschäftsmodell bzw. ein unternehmerisches System erwerben, das funktions- und ertragsfähig ist – und zwar auch nach dem Verkauf und der Übernahme!"

Die oben aufgeführten Punkte beinhalten innerbetriebliche und externe Faktoren. An vielen externen Faktoren, wie zum Beispiel der operierenden Branche sowie der Kundenabhängigkeit, können Sie nur bedingt und nur über einen sehr langen Zeitraum etwas ändern. Sie als Inhaber können allerdings jederzeit die innerbetrieblichen Hebel beeinflussen. Wenn man diese neutral betrachtet, dann kann man zusammenfassend sagen, dass Unternehmenskäufer eine gut strukturierte, transparente und professionelle Firma kaufen möchten. Somit bietet diese Perspektive und Ausrichtung eine riesige Chance für einen betrieblichen Idealzustand und die Grundlage für gezieltes Business Building.

5.4 Optimierung Ihres unternehmerischen Systems

Dieses Kapitel geht auf die großen Hebel ein, mit denen Sie Ihren Firmenwert täglich erhöhen können. Wir möchten damit gezielt mit dem weitverbreiteten Vorurteil aufräumen, dass der erzielbare Kaufpreis ausschließlich von den Geschäftszahlen abhängt, allen voran von den allseits „gepriesenen" EBIT– (Ergebnis vor Steuern und Zinsen) und Cash-Flow-Zahlen. Selbstverständlich haben diese beiden Werte einen Einfluss auf den Kaufpreis, schließlich liefern sie eine erste Indikation zum Ertrag sowie zur Kaufpreis-Amortisierungsfähigkeit und -zeit. Dennoch spielen weitere Faktoren eine erhebliche Rolle bei der Ermittlung des Firmenwertes, vor allem bei kleineren und mittleren Unternehmen mit Umsätzen unter 5 Mio. Euro. Einer dieser Faktoren ist die systematische Vorarbeit im Bereich der Grundarchitektur Ihrer Firma. So können Sie Ihre Firma – am besten täglich – auf einen Verkauf vorbereiten, wenn Sie einige dieser Optimierungsmaßnahmen durchführen.

Vor diesem Hintergrund sollte jeder Unternehmer seine Firma als System betrachten und die einzelnen Elemente sowie das Zusammen-

spiel der Firmenarchitektur optimieren. Die typischen (anpassbaren) „Input"-Elemente des Geschäftsmodells sind:

- ✓ Abhängigkeiten
- ✓ Prozesse
- ✓ Mitarbeiter
- ✓ Organisation
- ✓ IT
- ✓ Verträge
- ✓ Vertrieb
- ✓ Marketing
- ✓ Produkte und Dienstleistungen

Das Ergebnis („Output") des Zusammenspiels der Firmenarchitektur macht sich messbar in den Geschäftszahlen (Umsatz, EBIT, Gewinn und Cash-Flow) bemerkbar. Somit kann eine Firmenwertsteigerung folgerichtig immer nur durch die Anpassung der Input-Elemente der Firmenarchitektur vorgenommen werden. Deshalb liegt unser Fokus von Ratschlägen und Vorbereitungsmaßnahmen genau auf diesen Steuerungsvariablen.

5.5 Die drei übergeordneten Leitlinien für betriebliche Optimierungen

5.5.1 Leitlinie 1: Klarheit im Geschäftsmodell

Viele Inhaber führen ihre Firmen intuitiv, sozusagen aus dem Bauch heraus, und auf der Grundlage ihrer langjährigen Erfahrung. Diese Vorgehensweise ist nachvollziehbar und aus Verkäufersicht bewährt und funktionsfähig. Aus Käufersicht stellt sich dieser Sachverhalt völlig anders dar: Sie werden nämlich als Inhaber (Verkäufer) leider nicht mitverkauft und die Firma soll natürlich auch nach dem Verkauf möglichst reibungslos und ohne Beeinträchtigung sowohl der Firmenarchitektur als auch der Geschäftszahlen weitergeführt werden – unabhängig vom vorangegangen Inhaber. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie Ihr vorhandenes Geschäftsmodell detailliert, verständlich und steuerbar schriftlich zu Papier bringen.

„Hier geht es nicht um die Erstellung eines 50-seitgen „Business Plans“, sondern um eine transparente Darstellung der elementarsten und wichtigsten Komponenten Ihres Geschäftsmodells.“

Grundsätzlich sind spezielle und differenzierte Geschäftsmodelle attraktiver als zum Beispiel ein Standard-Einzelhandelsgeschäft für Mode. Dementsprechend sollten Sie Ihr Geschäftsmodell nicht nur allgemein formulieren, sondern aus diesem sollte klar hervorgehen, was Sie tun, für wen Sie es tun, wie Sie es tun und warum Sie anders als Ihre Wettbewerber sind.

Beispiel Onlineshop:

Um diesen Punkt zu verdeutlichen, nehmen wir als Beispiel den Verkauf eines Webshops. Solche Firmen bieten exakt einen Verkaufskanal und somit sollte die Beschreibung des Geschäftsmodells genau auf die Leistungsfähigkeit dieses Zweckes (des Verkaufskanals) ausgelegt sein. Für einen Onlineshop wären entsprechend wichtige Fragen für die Darstellung:

- ✓ Wer sind ihre Kunden?
- ✓ Wie viele tägliche Besucher hat ihre Webseite?
- ✓ Wie stark ist das Wachstum der Besucherzahlen?
- ✓ Kommen die Besucher direkt auf Ihre Seite, durch organische Suche oder durch bezahlte Werbung?
- ✓ Wie ist ihre Marketing-Strategie (Blog, Paid-Search, Re-Marketing, Messen, Mailings, Social-Media, Events etc.)
- ✓ Wie hoch ist Ihre Konversionsrate (Besucher zu Bestellungen)?
- ✓ Wie groß ist der durchschnittliche Warenkorb?
- ✓ Wie viele aktive Kunden haben Sie (Definition aktiv: Bestellungen im letzten Jahr)?
- ✓ Wurde das technische Shopsystem selbst entwickelt oder wird eine Standardlösung verwendet?
- ✓ Wie wird der technische Support für den Onlineshop sichergestellt – intern oder extern?
- ✓ Welche Technologie für Bezahlsysteme, Newsletter, Kundenzufriedenheit, Bestellabwicklung, Lagerhaltung etc. werden verwendet?

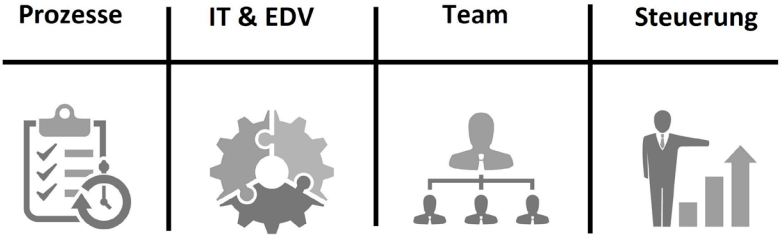
- ✓ Wie weit sind alle IT-Programme und -Technologien miteinander verbunden und automatisiert?
- ✓ Wie wird die Bestellabwicklung durchgeführt? Drop-Shipping, Fulfillment-Center oder eigenes Lager und Versand?
- ✓ Warum kaufen die Kunden bei ihnen?
- ✓ Was machen sie besser als ihre Wettbewerber?

Das Beispiel verdeutlicht, dass die Beschreibung des Geschäftsmodells die wichtigsten Parameter, Kennzahlen, Ressourcen und Steuerungsparameter klar herausarbeiten muss, damit der Käufer das unternehmerisches System versteht und den „wahren Firmenwert" erkennen und ermitteln kann. Die Darstellung kann in Form einer Präsentation, eines Berichts oder durch verschiedenen Graphiken erfolgen. Viel wichtiger als die Darstellungsform ist, dass das Geschäftsmodell für sich und einen Dritten transparent und nachvollziehbar verfasst ist. Die dadurch gewonnene Transparenz ist eine zeitlose Firmenwertsteigerung und hat normalerweise auch einen positiven Einfluss auf das Tagesgeschäft – unabhängig vom anstehenden oder möglicherweise erst in weiter Ferne liegenden Unternehmensverkauf! Darüber hinaus suchen Unternehmenskäufer nicht nach einem undifferenzierten Geschäft, sondern nach einem klaren, fokussierten und optimal ausgerichteten Geschäftsmodell – für das bereits Geschaffene zahlen sie auch einen anständigen Kaufpreis.

5.5.2 Leitlinie 2: Die vier Infrastruktur-Säulen jedes Geschäftsmodells

Wie bereits oben beschrieben, hat die vorliegende Firmenarchitektur einen großen Einfluss auf Ihren Firmenwert. Da wir leider nicht alle Komponenten hier aufführen können, beschränken wir uns auf die vier wesentlichen und für alle Unternehmen universellen Säulen der Infrastruktur:

Abbildung 4: Die vier Säulen jedes Geschäftsmodells



1. **Prozesse:** Dokumentieren Sie die wesentlichen Geschäftsprozesse. Das sind in aller Regel die Verkaufs-, Abwicklungs-, Controlling- sowie die Marketingprozesse. Schaffen Sie Klarheit und Transparenz zu den internen Abläufen, da diese die Qualität und den „Systemcharakter" Ihrer Firma hervorheben.

2. **IT, EDV und Software:** Automatisierte und EDV-gestützte Geschäftsprozesse sind oft der Schlüssel zu Wachstum, Nachhaltigkeit, Effizienz und Qualität. Machen Sie Ihre IT-Infrastruktur entsprechend transparent und nachvollziehbar – wenn möglich für das gesamte Spektrum von Vertriebs- und Projektmanagement, Logistik, Service, Buchhaltung etc.

3. **Team und Organisation:** Eine funktionsfähige und mehrköpfige Organisation reduziert die Abhängigkeit vom Inhaber. Darüber hinaus sichert das Verteilen der Verantwortung auf mehrere Schultern die Zukunftsfähigkeit und Übertragungsfähigkeit Ihrer Unternehmung. Deshalb sollten Sie die Verantwortlichkeiten in einem Organigramm deutlich machen und so viel wie möglich delegieren. Niemand möchte eine Firma kaufen, die ohne den aktuellen Inhaber nicht überlebens- und funktionsfähig ist. Eine nachhaltige Reduktion der Inhaberabhängigkeit ist wohl der größte Einzelhebel für Ihre Firmenwertsteigerung!

4. **Steuerung und Kontrolle:** Etablieren Sie neben der gängigen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) ein rollierendes wöchentliches, monatliches oder vierteljährliches Controlling. Hier geht es nicht um unzählige Kennzahlen oder die Erstellung eines „Zahlenfriedhofs“, sondern darum, dass Sie Ihre Firma als steuer- und messbares unternehmerisches System darstellen können. Dies reduziert das Käuferrisiko aufgrund der erhöhten Transparenz und steigert damit automatisch Ihren Firmenwert!

5.5.3 Leitlinie 3: Zukunftssicherung und Investitionen

Jeder Käufer muss Ihre Firma für einige Jahre betreiben, damit er den geforderten und bezahlten Kaufpreis erwirtschaften und refinanzieren kann. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, dass Sie Ihre Firma auch nachhaltig aufbauen und die Zukunftsfähigkeit des unternehmerischen Systems sicherstellen und aktiv verbessern. Doch wie können Sie nun die Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit Ihrer Unternehmung sicherstellen? Neben den bereits definierten Leitlinien für ein klares Geschäftsmodell sowie den vier Infrastruktur-Stellschrauben gibt es noch einige grundlegende zu ergreifende Maßnahmen für eine nachhaltige Zukunft:

- ✓ **Stabilität der Erträge:** Jeder Inhaber träumt von wiederkehrenden Umsätzen in Form von langjährigen gesicherten Verträgen (u.a. Rahmenvereinbarungen). Diese sind bei vielen Geschäftsmodellen allerdings eher Ausnahme als gängige Praxis. Dennoch sollten Inhaber die Planbarkeit der Umsätze unter anderem durch Stammkunden oder rollierende Serviceeinnahmen transparent machen und wenn möglich aktiv ausbauen.

- ✓ **Ein breiter Kundenmix** reduziert das Risiko für den Unternehmenskäufer massiv, da niemand weiß, ob die Kunden nach dem Verkauf auch alle bei der Stange bleiben. Somit sind viele kleine Kunden immer besser als wenige große (> 10%). Viele Kunden zu haben, ist häufig keine Frage von neuen Dienstleistungen oder Produkten, sondern erfordert eben andere Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Nun wachsen viele Betriebe mit ihren Kunden und entsprechend wächst häufig auch die Abhängigkeit von ein-

zelnen Kunden oder Lieferanten. Hier sollte jeder Inhaber in den sauren Apfel beißen und aktiv an einer Verbreiterung seiner Kunden- und Lieferantenbasis arbeiten. Im Rahmen eines Verkaufs wirkt eine breite Kundenbasis immer verkaufsfördernd. Darüber hinaus sorgen Sie damit selbst ohne einen Verkauf für weniger Stress und verhindern, dass Ihr Großkunde irgendwann die Preis- und Margenschrauben ansetzt.

- ✓ **Neue Produkte/Dienstleistungen** demonstrieren die Innovationskraft, die die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens unterstreicht. Hier ist vor allem wichtig, dass Sie die Performance (Wachstum, Gewinne, Kunden, Projekte, Bestellungen etc.) dieser neuen Produkte oder Dienstleistungen statistisch und nachvollziehbar erfassen. Auch kleine „Wachstumspflänzchen" sind möglicherweise sehr wertvoll, vor allem in einer Zeit von steigendem Wettbewerbs- und Kostendruck.

- ✓ **Investitionen in zeitlose Vermögenswerte:** Hier sind vor allem Marketing- und Vertriebs-Vermögenswerte zu benennen. Die nachhaltige Kundengewinnung ist für jede Firma ein zentrales und zukunftsweisendes Thema. Einige Punkte, wie zum Beispiel ein passender Name oder die richtige Domain, lassen sich schnell zu Beginn organisieren. Andere Marketing-Vermögenswerte bedürfen eines langjährigen und aufwendigen Aufbaus und intensiver Pflege. Ein gutes Fachportal (Info-Blog), ein eigenes Buch, eine Kundendatenbank, eine gut frequentierte Webseite oder ein beliebter Social Media Account benötigen einfach sehr viel Zeit und einen beharrlichen Aufbau. Genau wegen dieser zeitintensiven und langwierigen Aufbauphase bieten diese Vermögenswerte eine hervorragende Differenzierungschance, da viele Ihrer Wettbewerber diese Zeit neben dem fordernden Tagesgeschäft eben nicht investieren. Parallel zum Aufbau dieser Vermögenswerte gilt es vor allem, die Leistungsfähigkeit dieser Vermögenswerte im Rahmen eines Verkaufes statistisch zu dokumentieren.

Die Nachhaltigkeit einer Unternehmung lässt sich nicht über Nacht verändern und erfordert vom jedem Unternehmer eine klare Auseinandersetzung mit der aktuellen Ist-Situation. Darüber hinaus sind es häufig die kontroversen Entscheidungen, wie zum Beispiel der Fokus

auf Neukunden und weg von großen Bestandskunden, die Inhabern große Willenskraft abverlangen. Hierbei sollten Inhaber sich immer bewusst sein, dass sie letztendlich volle Kontrolle über ihr Geschäft, ihre Zeit und ihre Ausrichtung haben. Sie können sich bewusst für und auch gegen bestimmte Entwicklungen entscheiden. Wenn sie sich der Ist-Situation ergeben und jeden Auftrag einfach annehmen, dann werden selten die notwendigen langfristigen und zeitintensiven Investitionen in die Zukunft getätigt. Somit bedeuten Investitionen in die Nachhaltigkeit häufig, auch kurzfristig Abstriche zu machen und die Extra-Meile zu gehen. Beim Unternehmensverkauf wird dieser Extraaufwand über den erzielten Verkaufspreis dann später deutlich honoriert.

6. Vorbereitende gesellschaftliche- und steuerliche Gestaltung

6.1 Einfache Inhaberstruktur 50
6.2 Die Gesellschaftervereinbarung 51
6.3 Besteuerung beim Verkauf einer Einzelfirma 52
6.4 Besteuerung beim Verkauf von Geschäftsanteilen 53
6.5 Vergleich der Besteuerung beider Gesellschaftstypen 54
6.6 Empfehlung zur richtigen Gesellschaftsstruktur für den Verkauf 57
6.7 Eine Holding für die langfristigen Profis 58
6.8 Weitere wichtige Besonderheiten beim Verkauf einer GmbH 61

Bei der Unternehmensgründung stehen zunächst einfache, aber wichtige organisatorische Dinge im Vordergrund: Formale Gründung, Anmeldung, Geschäftskonto, Logo, Standortwahl etc. Vor lauter Organisation entstehen in Bezug auf einen möglichen zukünftigen Unternehmensverkauf aber leider gerade in dieser frühen Phase und im Gründungseifer häufig weitreichende Fehler. Dabei werden die Gründungsaufgaben dann sukzessive durch die Anforderungen des Tagesgeschäfts abgelöst und wieder gerät das Thema der vorbereitenden gesellschaftlichen und steuerlichen Gestaltung in den Hintergrund. Ein fataler Fehler. Wir möchten in diesem Kapitel über zwei typische Fehler informieren (Inhaberstruktur und fehlende Gesellschaftervereinbarung) sowie über die allgemeine Vorbereitung und Besteuerung beim Unternehmensverkauf einer Einzelfirma und einer GmbH. Zum Abschluss vergleichen wir die beiden Steuerregime und nennen unsere Empfehlungen. Diese zeigen u.a. auf, wie man durch eine Holdingstruktur seine Steuerlast fast vollständig umgehen oder zumindest zeitlich stunden kann.

Wichtig: Wir sind keine Steuerberater und diese Ausführungen ersetzen keine individuelle und aktuelle juristische und steuerliche Beratung und Begleitung.

6.1 Einfache Inhaberstruktur

Das Silicon Valley vermittelt ein trügerisches Bild, demnach eine erfolgreiche Firma immer mehrerer Gründer und Inhaber bedarf. Nach unserer Erfahrung ist es genau anders herum: Die meisten erfolgreichen und verkauften deutschen kleineren und mittelständischen Unternehmen (KMUs) haben nur einen Inhaber. Warum? Es macht viele Dinge einfacher! Vor allem können Sie alleine entscheiden, beispielsweise ob und zu welchem Preis Sie verkaufen möchten. Zudem wird der notwendige Verkaufspreis automatisch halbiert. Es ist verständlicherweise deutlich leichter eine Firma für eine anstatt für zwei Millionen Euro aufzubauen und zu verkaufen. Darüber hinaus entfallen eine ganze Reihe an Problemen, die Verkäufe oftmals zum Scheitern bringen. Die Rede ist hier von sämtlichen zwischenmenschlichen Auseinandersetzungen bei mehreren Gründern und Inhabern. Häufig rufen uns Minderheitsgesellschafter oder hälftige Partner an. Sie haben sich dann meist mit ihren Partnern überworfen und wollen nun ihre Anteile verkaufen. In solchen

Fällen können wir in der Regel wenig ausrichten, da fast niemand sich in eine solche Inhaberstruktur hineinkaufen will. Es bleibt den Beteiligten eigentlich nur der Verkauf an den Partner – und das dann häufig deutlich unter Wert.

6.2 Die Gesellschaftervereinbarung

Sollten Sie dennoch Ihre Firma mit einem oder mehreren Partnern gründen oder betreiben, dann sorgen Sie für eine umfassende, bedarfsgerechte sowie gesetzeskonforme Gesellschaftervereinbarung, die vor allem die kritischen Themen regelt: Den Umgang mit den Geschäftsanteilen beim Tod, beim vorzeitigen Ausstieg, bei Entziehung der Geschäftsanteile sowie beim Verkauf und Kapitalerhöhungen. Vor allem bei einem unplanmäßigen – ggf. sogar nicht-einvernehmlichen – Austritt eines Inhabers sollte eine klare und realistische Formel für die Ermittlung des Firmenwerts festgelegt sein.

Anwälte verwenden für die Ermittlung des Verkehrswerts von Geschäftsanteilen oftmals Standardklauseln wie das vereinfachte Ertragswertverfahren oder lassen es sogar vollkommen undefiniert und verweisen auf den steuerlichen Verkehrswert. Das führt im Streitfall fast immer zu unschönen und langjährigen rechtlichen Auseinandersetzungen. Schließlich führen sowohl das vereinfachte Ertragswertverfahren als auch der steuerliche Verkehrswert in der Regel zu sehr hohen rechnerischen Unternehmenswerten im Vergleich zum realisierbaren Marktpreis für KMUs. Streitigkeiten über die Preisdiskrepanz sind damit vorprogrammiert. Egal wie gut Sie sich heute miteinander verstehen: Es kann jederzeit zu Streit oder neuen Lebenssituationen kommen. Treffen Sie also von Beginn – oder zumindest frühzeitig und in weiser Voraussicht – eine faire Regelung und entsprechende Vorkehrungen in der Gesellschaftervereinbarung. Für eine faire Vergütung aller Beteiligten eignet sich z.B. der erzielte Jahresüberschuss der letzten drei oder sogar fünf Jahre, multipliziert mit einem Faktor von fünf bis sieben.

6.3 Besteuerung beim Verkauf einer Einzelfirma

Die mit Abstand weitverbreitetste Rechtsform in Deutschland sind Einzelfirmen (wie z.B. eine GbR, KG, e. K. etc.), die im Volksmund oft auch Personengesellschaften genannt werden. Wenn ein Einzelunternehmen verkauft wird, werden die zu verkaufenden Wirtschaftsgüter individuell definiert und verkauft. Diese Transaktionsform nennt man im Fachjargon eine Einzelrechtsnachfolge oder Asset-Deal.

Der Gesetzgeber gewährt einige steuerliche Privilegierungen beim Verkauf einer Einzelfirma. Einige davon sind jedoch entweder in der Höhe des Kaufpreises oder durch das Alter des Veräußerers begrenzt.

1. **Privilegierung für die Älteren:** Die attraktivste Privilegierung wird Verkäufern gewährt, die sich bereits im 56. Lebensjahr befinden. In diesen Fällen wird für den Veräußerungsgewinn nur 56% des normalen Steuersatzes angesetzt. Diese Regelung kann nur einmal im Leben und bis zu einem Veräußerungsgewinn von 5 Mio. Euro beantragt werden.

2. **Privilegierung für kleine Transaktionen:** Unternehmensverkäufer mit einem Verkaufsgewinn von 135.000 Euro können einen Steuerfreibetrag von 45.000 Euro geltend machen, wobei dieser ratierlich abschmilzt und bei einem Verkaufspreis von 180.000 Euro Null beträgt. Somit betrifft diese Regelung nur die wenigsten Transaktionen. Die Regelung ist altersunabhängig.

3. **Privilegierung für alle:** Unabhängig von Alter und Kaufpreis kann jeder Veräußerer die Fünftel-Regelung in Anspruch nehmen. Hier wird der Veräußerungsgewinn durch fünf geteilt und die fälligen Steuern mal fünf multipliziert. Somit können die Veräußerer von der so genannten Reichensteuer (45% zzgl. Soli. ab 250.000 Euro) profitieren und die Steuerlast leicht minimieren. Dies ist besonders interessant für Verkaufspreise bis 500.000 Euro und wenn im Übertragungsjahr keine weiteren großen steuerpflichtigen Einkommen veranlagt werden. Für viele größere Transaktionen fällt die Steuerreduktion allerdings nicht ins Gewicht oder ist sogar Null.

Ermittlung des Veräußerungsgewinns beim Verkauf einer Einzelfirma

Da viele Personen den Veräußerungsgewinn häufig mit dem Kaufpreis verwechseln, haben wir nachfolgend ein kurzes Beispiel für die Ermittlung des Veräußerungsgewinns einer Einzelfirma aufgeführt. Wenn keine Privilegierung in Anspruch genommen wird, dann ist der Veräußerungsgewinn im Jahr des Verkaufs (also des Transaktionsvollzugs) voll einkommenssteuerpflichtig.

Tabelle 6: Ermittlung Veräußerungsgewinn Einzelfirma

Veräußerungspreis	3.000.000 €	
Anschaffungskosten (bilanziertes Anlagevermögen und Warenlager)	350.000 €	
Veräußerungskosten (Anwalt, Broker, Steuerberater)	250.000 €	
Steuerpflichtiger Veräußerungsgewinn (ohne Privilegierung und vor Einkommenssteuer)		2.400.000 €

6.4 Besteuerung beim Verkauf von Geschäftsanteilen

Beim Verkauf einer GmbH werden die Geschäftsanteile verkauft und übertragen. Diese sind in 95% der Fälle bei kleinen und mittleren Unternehmen im Privatbesitz des Firmeninhabers. Somit erzielt die Privatperson einen steuerpflichtigen Veräußerungsgewinn. Dieser wird in Deutschland ab einer Beteiligungshöhe von mehr als 1% (in den letzten fünf Jahren) privilegiert besteuert. Das zur Geltung kommende Verfahren wird „Teileinkünfteverfahren“ genannt und stellt 40% des Veräußerungspreises steuerfrei. Die restlichen 60% werden der jährlichen Einkommensteuerpflicht zugeschlagen und müssen über den privaten Steuersatz versteuert werden. Die Anschaffungskosten sowie alle Transaktionskosten können allerdings auch – aber eben nur – mit 60% abgezogen werden. Somit fallen in der Regel zwischen 25% bis 30% Steuern auf den Verkaufspreis an. Ohne jegliche Anschaffungskosten beträgt der Steuersatz 28,49%. Hierzu folgende Beispielrechnung:

Tabelle 7: Ermittlung Veräußerungsgewinn GmbH

Veräußerungspreis	3.000.000 €	
40 % steuerfrei nach Teileinkünfteverfahren	./. 1.200.000 €	
60% sind steuerpflichtig	1.800.000 €	1.800.000 €
Anschaffungskosten (hier durch Gründung)	25.000 €	
40 % nicht abziehbar	10.000 €	
60 % abziehbar	./. 15.000 €	./. 15.000 €
Veräußerungskosten (Anwalt, Broker, Steuerberater)	250.000 €	
60 % abziehbar	./. 150.000 €	./. 150.000 €
40 % nicht abziehbar	100.000 €	
Steuerpflichtiger Veräußerungsgewinn (voll einkommenssteuerpflichtig)		1.635.000 €

6.5 Vergleich der Besteuerung beider Gesellschaftstypen

Für diese Betrachtung haben wir die beiden Beispiele für die Veräußerungsgewinnermittlung übernommen und stellen sie gegenüber. Dadurch können wir anhand dieses Beispiels die fällige Steuerlast sowie die tatsächlichen Nettozuflüsse an den Inhaber vergleichen. Zu allererst vergleichen wir die Ermittlung des Veräußerungsgewinns sowie der fälligen Besteuerung bei einer Einzelfirma mit der Besteuerung beim Verkauf von Geschäftsanteilen einer GmbH. Im zweiten Schritt demonstrieren wir den Einfluss der altersmäßigen Privilegierung beim Verkauf einer Einzelfirma.

Tabelle 8: Vergleich Veräußerungsgewinn Einzelfirma und GmbH

	Verkauf Einzelfirma	Verkauf GmbH Geschäfts-anteile	Differenz Veräuße-rungsgewinn
Veräußerungspreis	3.000.000 €	3.000.000 €	
Ansetzbare Anschaffungskosten (bilanziertes Anlagevermögen und Warenlager)	350.000 €	1.215.000 €*	850.000 €
Ansetzbare Veräußerungskosten (Anwalt, Broker, Steuerberater)	250.000 €	150.000 €**	-100.000 €
Steuerpflichtiger Veräußerungs-gewinn (ohne Privilegierung für Einzelfirma)	2.400.000 €	1.635.000 €	765.000 €
Fällige Einkommenssteuern (47,48%)	1.139.520 €	776.298 €	363.222 €
Nettozufluss des Inhabers	1.610.480 €	1.973.702 €	363.222 €

* 40% des Verkaufspreises können als Anschaffungskosten angesetzt werden
** Nur 60% können als Veräußerungskosten angesetzt werden.

Nun berücksichtigen wir die altermäßige Privilegierung (ab dem 56. Lebensjahr), wenn nur noch 56% des Durchschnittssteuersatzes auf den Veräußerungsgewinn anfallen.

Tabelle 9: Einfluss Privilegierung auf Veräußerungsgewinn

Steuerpflichtiger Veräußerungs-gewinn (ohne Privilegierung für Einzelfirma)	2.400.000 €	1.635.000 €	765.000 €
Fällige Steuern			
Einzelfirma (26,59%)	614.160 €		
GmbH (47,48%)		776.298 €	162.138 €
Nettozufluss des Inhabers mit al-tersmäßiger Privilegierung mit nur 56% des Durchschnittssteuersatzes	2.135.840 €	1.973.702 €	162.138 €

Fazit: Vergleich der Besteuerung

Das Beispiel oben verdeutlicht, dass ein Verkauf von Geschäftsanteilen zu einer um 337.222 Euro geringeren Steuerlast führt. Die genaue Höhe der steuerlichen Differenz wird vor allem durch die Höhe der Buchwerte der mitverkauften Wirtschaftsgüter der Einzelfirma bestimmt. Diese können nämlich als Anschaffungskosten zu 100% angesetzt werden. Entsprechend lassen sich daraus einige Schlüsse ziehen:

- ✓ Bei kleinen Unternehmensverkäufen bis 500.000 Euro kann durch die steuerlichen Privilegierungen (vor allem die Fünftel-Regelung) die Einzelfirma steuerlich attraktiver sein.

- ✓ Wenn bei der Einzelfirma Vermögenswerte mit hohen bilanzierten Vermögenswerten verkauft werden, dann kann unter Umständen die Besteuerung der Einzelfirma günstiger sein. Entsprechend können Unternehmen mit einem hohen Warenlager, Immobilien, umfangreichem bilanzierten Anlagevermögen oder einem hohen Bestand an halbfertigen oder angefangenen Arbeiten davon profitieren. Vor allem bei Produktionsbetrieben und Handelsfirmen kann dieser Umstand stark steuerlich ins Gewicht fallen.

- ✓ Bei allen Dienstleistungen oder Unternehmen mit geringeren Schulden sowie bilanzierten zu verkaufenden Vermögenswerten ist die Besteuerung des Veräußerungsgewinns einer Einzelfirma immer höher als beim Verkauf von Geschäftsanteilen bei einer GmbH.

- ✓ Wenn der Inhaber die altersmäßige Privilegierung beantragen und geltend machen kann, dann wird die Besteuerung fast um die Hälfte reduziert und die Besteuerung der Einzelfirma ist im Vergleich zum Verkauf von Geschäftsanteilen immer günstiger. Im oben aufgeführten Beispiel wäre somit der Nettozufluss des Inhabers um 162.138 Euro höher als beim Verkauf von Geschäftsanteilen. Somit gilt

vor allem für ältere Inhaber (ab dem 56. Lebensjahr) der Verkauf einer Einzelfirma immer als steuerlich vorteilhaft – zumindest einmal im Leben.

6.6 Empfehlung zur richtigen Gesellschaftsstruktur für den Verkauf

Das deutsche Steuer- und Umwandlungsgesetz ermöglicht in vielen Fällen einen steuerneutralen Rechtsformwechsel oder Einbringung. Somit bietet sich Inhabern manchmal die Möglichkeit, durch einen frühzeitigen steuerneutralen Rechtsformwechsel oder eine Einbringung eine günstigere steuerliche Struktur für einen anstehenden Verkauf herbeizuführen. Da der Gesetzgeber diese Unterschiede und die Möglichkeit eines schnellen, steuerneutralen und steueroptimieren Rechtsformwechsels kennt, hat er zeitliche Hürden aufgebaut. Entsprechend gibt es Umwandlungsfristen, damit das neue und jeweilige Steuerregime der rechtlichen Struktur zu 100% beim Verkauf anerkannt wird. Diese Fristen betragen meistens sieben Jahre. Allerdings wird jedes beendete Geschäftsjahr in der neuen Struktur mit einem Siebtel des Zugewinns seit der Umwandlung anerkannt. Die genaue Ermittlungsarithmetik ist relativ kompliziert. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Finanzverwaltung einen Unternehmenswert bei der Umwandlung zugrunde legt. Dieser lässt sich jedoch auch durch ein notwendiges Wertgutachten beeinflussen und wenn möglich nach unten korrigieren. Anschließend gibt es im Verkaufsfall einen Verkaufspreis. Der Einbringungswert wird gemäß altem Steuerregime im Verkaufsfall besteuert. Die Differenz zwischen Einbringungswert und Verkaufspreis wird gemäß der Siebtel-Regelung dem neuen oder dem alten Steuerregime zugerechnet. Nach der Umwandlungsfrist von sieben Jahren entfällt dann die steuerliche Verhaftung und der Veräußerungsgewinn wird gemäß dem Steuerregime der jetzigen Gesellschaftsform besteuert. Wie Sie den Ausführungen entnehmen können, ist die ganze Thematik nicht ganz trivial und eine gute, umfassende sowie frühzeitige steuerliche Beratung ist unerlässlich. Vor allem für junge Einzelunternehmensinhaber (<50 Jahren) sind

solche steuerlichen vorbereitungsmaßnahmen lohnenswert und können am Ende schnell einige Hunderttausend Euro mehr Nettozufluss beim Verkauf ausmachen.

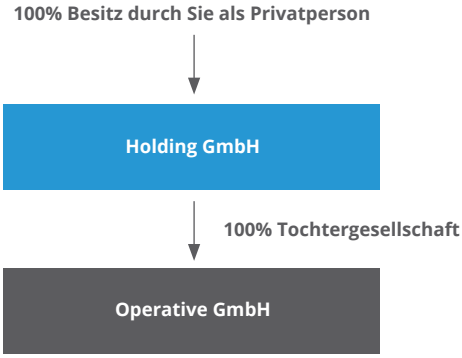
6.7 Eine Holding für die langfristigen Profis

Wenn Sie von Anfang an wissen, dass Sie Ihre Firma in den nächsten fünf bis zehn Jahren verkaufen wollen, dann sollten Sie auch von Beginn überlegen, ob und wie Sie die optimale Steuerstruktur für einen Unternehmensverkauf herbeiführen. Diese liegt vor, wenn eine Kapitalgesellschaft eine andere Kapitalgesellschaft verkauft. Entsprechend sind einige Maßnahmen und Voraussetzungen gefordert. Wir haben die notwendigen Schritte nachfolgend kurz skizziert:

1. Steuerneutrale Umwandlung in eine GmbH
2. Sachgründung oder Einbringung in eine Holding

Anschließend würde Ihre Gesellschaftsstruktur folgendermaßen aussehen:

Abbildung 5: Gesellschaftliche Holdingstruktur



Verkaufsgegenstand/operative Gesellschaft

Somit werden bei einem zukünftigen Verkauf nicht Sie als Privatperson, sondern die Holding GmbH Ihre Geschäftsanteile an der operativen GmbH verkaufen. Dadurch greift auch nicht das bereits vorgestellte Teileinkünfteverfahren, sondern ein anderes Steuerregime, da eben eine Kapitalgesellschaft eine andere Kapitalgesellschaft verkauft. Hier gilt die sogenannte Tochterregelung (Schachtelprivileg). Diese stellt den Verkauf von Tochtergesellschaften zu 95% des Verkaufspreises steuerfrei. Die verkaufende Holding muss nur 5% des Verkaufspreises als fiktive Einnahmen ansetzen. Auf diese fallen dann im schlimmsten Fall die Körper- und Gewerbesteuer von rund 30% an. Für das vorherige aufgeführte Verkaufsbeispiel würde sich dann die steuerliche Konstellation wie folgt darstellen:

Tabelle 10: Veräußerungsgewinn der Holding

Veräußerungspreis	3.000.000 €	
Veräußerungskosten (Anwalt, Broker, Steuerberater)	250.000 €	-250.000 €
Veräußerungsgewinn	2.750.000 €	
95% steuerfrei gemäß Schachtelprivileg	2.612.500 €	
5% sind steuerpflichtig auf Holdingebene	137.500 €	
Körperschafts- und Gewerbesteuer ca. 30%		-41.250 €
Nettozufluss an die Inhaber Holding		2.708.750 €

Dieser Verkaufsprozess und der folgende Veräußerungsgewinn sind also praktisch mit nur 41.250 Euro fast komplett steuerfrei. Natürlich gilt dabei: Erfolgt der Veräußerungsgewinn in Ihrer Holding-GmbH und nicht auf der privaten Ebene, ist der Veräußerungsgewinn also ein Bilanzgewinn in der Holding-GmbH. Dementsprechend fällt bei einer zukünftigen Entnahme dieses Bilanzgewinns via Dividende (Ausschüttung an Sie als Privatperson) rund 28,49% Kapitalertragssteuer (oder Teileinkünfteverfahren) an. Diese steuerliche Belastung wäre aber auch für jede Privatperson beim direkten Verkauf ihrer GmbH-Geschäftsanteile aus dem Privatvermögen angefallen und zwar vollumfänglich und

sofort für den gesamten Veräußerungsgewinn. Mit der Holdingstruktur haben Sie die Möglichkeit, die Ausschüttungshöhe gemäß Ihrer privaten Kapitalbedürfnisse zeitlich zu steuern und somit eine massive Steuerstundung zu erwirken. Dies kann bei höheren Kaufpreisen schnell einige Hunderttausend Euro ausmachen und Sie können mit diesem Geld zeitlich unbefristet in der Holding arbeiten. Es muss natürlich gesagt werden: Wenn Sie den gesamten Veräußerungsgewinn aus Ihrer Holding-GmbH via Dividende ausschütten, dann liegt Ihre steuerliche Belastung leicht höher als beim direkten Verkauf Ihrer Geschäftsanteile als Privatperson. In der Realität würden Sie den gesamten Veräußerungsgewinn nicht sofort ausschütten. Entsprechend erhalten Sie für jeden einbehaltenen Euro des Kaufpreises eine Steuerstundung und Sie können mit dem Geld ggf. noch 30 Jahre in der Holding arbeiten.

Sie sparen also durch diese Konstellation massiv Steuern und können hier wieder durch die Anpassung des Holdings-Geschäftsführerlohns sowie durch eine zeitlich und in der Höhe von Ihnen frei zu bestimmende Dividende Gelder an die privaten Anteilseigener der Holding-GmbH ausschütten. Dieses Modell hat natürlich höhere Strukturkosten, da Sie zwei GmbHs gründen und unterhalten müssen. Allerdings überwiegt auch hier wieder der anschließende Steuervorteil beim festgeplanten Verkauf! Darüber hinaus können Sie mit dem Modell auch steueroptimiert aufgelaufene Bilanzgewinne von der operativen GmbH in die Holding ausschütten. Damit reduzieren Sie die Steuerlast für allgemeine Dividendenausschüttungen (Kapitalertragssteuer) und können Vermögen aus der operativen Haftung nehmen. Einen Nachteil hat das Modell im Rahmen der Erbschaftsteuer, da das Holding-Vermögen wohl als schädliches Vermögen klassifiziert würde und somit volle Erbschaftssteuer anfiele.

6.8 Weitere wichtige Besonderheiten beim Verkauf einer GmbH

Tabelle 11: Weitere Besonderheiten des GmbH-Verkaufs

Private Entflechtung:	Viele GmbHs werden vom Inhaber geführt. Oft vermischt sich hier die private und geschäftliche Ebene. Deshalb achten die meisten Inhaber auch nicht auf eine angemessene Trennung zwischen betrieblichen Erträgen und dem Geschäftsführerlohn. Beim Verkauf einer GmbH muss allerdings ein marktgerechter Geschäftsführerlohn für die wirkliche Arbeitsleistung angesetzt werden, damit ein Käufer den Unternehmenswert ermitteln kann. Alle privaten Forderungen und Verpflichtungen, wie z.B. Gesellschafterdarlehen oder -kredite, müssen vor einem Verkauf bereinigt werden. Pensionszusagen und Verpflichtungen sollten, wenn die Anwartschaft noch nicht eingetreten ist, vor einem Verkauf herausgelöst werden.
Verschlankung der Unternehmung vor Übergabe:	Viele Inhaber lassen den Bilanzgewinn auflaufen und schütten ihn nicht regelmäßig aus. Beim Verkauf einer GmbH kann der Käufer den Kaufpreis nicht abschreiben, deshalb sollten Sie eine schlanke Firma übergeben, d.h. nur mit dem notwendigen betrieblichen Arbeitskapital. Ein volles Portemonnaie mit hohem Liquiditätsbestand erhöht nur unnötig den Kaufpreis. Deshalb sollte vor einem Verkauf überschüssiges Betriebskapital durch Dividenden ausgeschüttet werden. Auch nicht-betriebsnotwendige Vermögensgegenstände – wie z.B. ein Firmenauto oder eine Eigentumswohnung – sollten vor einem Verkauf herausgelöst werden, da diese für den Käufer nicht den gleichen Wert haben, wie für den Verkäufer.

Saubere Abgrenzung:	Bei einer vertraglichen Kaufpreisfestlegung mit nachträglicher Anpassung durch eine Stichtagsbilanz, wie z.B. einer Übergabe per 1. Januar, sollte Ihnen bewusst sein, dass der Käufer und zukünftige Inhaber die Stichtagsbilanz (da offizieller Jahresabschluss der GmbH) als neuer Geschäftsführer verabschiedet. Deshalb sollten Sie im Kaufvertrag klare und unmissverständliche Regelungen für die Stichtagsbilanz treffen. Sollten Sie für Bankverbindlichkeiten als Privatperson haften – das gilt auch für ein Kontokorrent – müssen diese Kreditlinien vor Übergabe gekündigt bzw. gesperrt werden oder der Käufer muss in diese Verträge/Haftungen eintreten und Sie entlassen. Da beim Verkauf einer GmbH sämtliche Verbindlichkeiten mit übernommen werden, werden auch die Rückstellungen für Urlaub, Löhne und Gehälter, Gewährleistungen und den Jahresabschluss übernommen. Legen Sie die Berechnungsgrundlagen bereits in der Betriebsprüfung offen und lassen Sie sich diese Vorgehensweise vom Käufer bestätigen. So kommt es nach Kaufvertragsvollzug zu keinem Interpretationsspielraum und etwaigen Diskussionen.
Verträge:	Regeln Sie vor dem Verkauf Ihrer GmbH alle Verträge mit Familienmitgliedern oder Freunden. Alle Arbeits- oder Mietverhältnisse sollten auf einer nachvollziehbaren und marktgerechten Vertragsbasis beruhen und sollten einem Fremdvergleich standhalten können. Von mündlichen Absprachen ist abzuraten, d.h. alles sollte schriftlich festgehalten und dem Käufer im Rahmen der Betriebsprüfung offengelegt werden. Viele Inhaber arbeiten bereits seit Jahren mit ihren Kunden und Lieferanten zusammen. Oft werden mündliche Vereinbarungen getroffen oder auf Basis der gemeinsamen Vergangenheit Geschäfte gemacht. Wir empfehlen, wenn möglich, alles vertraglich festzuhalten, damit der Käufer die Sicherheit bekommt, dass er eine professionelle Firma erwirbt und für ihn die gleichen Bedingungen nach dem Kauf gelten.

7. Performance Controlling

7.1 Transparente Geschäftszahlen – Finanzcontrolling für Dritte! ... 64
7.1.1 Geschäftszahlen auf Basis eines Standardkontorahmens ... 64
7.1.2 Ein Beispiel für transparente Geschäftszahlen ... 65
7.1.3 Der wirkliche Aufwand für transparente Geschäftszahlen ... 67
7.1.4 Bereinigungen und stille Reserven – die Schattenbilanz als Instrument ... 67
7.1.5 Transparente Geschäftszahlen sorgen für effiziente Verkaufsprozesse! ... 68
7.1.6 Fazit zu transparenten Geschäftszahlen: Kleiner Aufwand, große Wirkung ... 69
7.2 Innerbetriebliches Performance Controlling via Dashboarding ... 69
7.2.1 Innerbetriebliche Kennzahlen sind auch Geschäftszahlen! ... 70
7.2.2 Plädoyer für ein monatliches Dashboard ... 72
7.2.3 Ein beispielhaftes Monats-Dashboard für eine Webagentur ... 74
7.2.4 Was sollte das Dashboard leisten? ... 75
7.2.5 Die Auswirkungen eines Dashboards für den Unternehmensverkauf ... 77
7.2.6 Fazit: Das monatliche Dashboard ... 78

7.1 Transparente Geschäftszahlen – Finanzcontrolling für Dritte!

Beim Unternehmensverkauf geht es um beträchtliche Summen. Verständlicherweise legen viele Käufer deswegen großen Wert auf transparente Geschäftszahlen. Unsere Erfahrung zeigt, dass bereits mit diesem Begriff die ersten Probleme beginnen:

Viele Inhaber verwechseln „transparente" mit „gesetzeskonformen" Geschäftszahlen.

Natürlich erstellt jeder Inhaber eine Gewinn- und Verlustrechnung sowie eine Bilanz, schließlich sind beide Dokumente sowohl für den Gesetzgeber als auch für jeden Käufer unerlässlich. Deshalb möchten wir von vornherein klarstellen, dass es uns an dieser Stelle nicht darum geht, dass Unternehmensverkäufer gesetzliche Anforderungen (konformer Jahresabschluss) erfüllen. Uns geht es vielmehr darum, dass durch gesteigerte Transparenz und Aussagekraft der Geschäftszahlen das Optimum bei einem Verkauf für Sie zu erzielen ist. Das bedeutet vor allem, dass die Geschäftszahlen auch das Geschäft transparent widerspiegeln, damit Trends, Entwicklungen und der aktuelle Status schnell und einfach von Externen (in diesem Falle von Käufern) erkannt und verstanden werden können. In Zusammenhang mit diesen Anforderungen weichen die gesetzlichen Anforderungen von den Käuferanforderungen allerdings deutlich ab. Dennoch können beide Anforderungen sehr einfach miteinander kombiniert werden. Bevor Sie sich über den damit einhergehenden Mehraufwand beklagen: Der ökonomische Mehrwert in Form eines höheren erzielbaren Kaufpreises übersteigt bei Weitem den zusätzlichen administrativen Aufwand!

7.1.1 Geschäftszahlen auf Basis eines Standardkontorahmens

Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen erstellen ihre Geschäftszahlen auf Basis von DATEV. Für die Finanzbuchhaltung wird häufig ein Standardkontenrahmen wie zum Beispiel SKR 03 oder SKR 04 verwendet. Wie der Name bereits sagt, handelt es sich hierbei um einen Standardkontorahmen, d.h. alle Erlöse und Aufwendungen werden in die vorgegebenen Standardkonten gebucht. Damit werden alle (gesetzlichen) Anforderungen an die Geschäftszahlen erfüllt und das

Thema Finanzbuchhaltung scheint aus Sicht vieler Unternehmer damit abgehakt. Das ist zwar formal richtig, allerdings verpassen viele Inhaber hiermit die große Chance, durch eine gezielte Festlegung der Erlös- und Aufwandskonten das tatsächliche Geschäft wirklich transparent für Dritte (wie einen Käufer) abzubilden. Oft hören wir hier das Argument, dass das Ergebnis unter dem Strich doch stimme. Warum also diesen Extraaufwand betreiben?

7.1.2 Ein Beispiel für transparente Geschäftszahlen

Nehmen wir als Beispiel einen technischen Anlagenhändler mit umfangreichen Serviceleistungen. Die Firma vertreibt, installiert, wartet und repariert technische Anlagen und erzielt hiermit 2 Mio. Euro Umsatz. Schauen wir uns nun einmal den Unterschied in den Erlöskonten zwischen transparenten Geschäftszahlen und dem Standard-DATEV-Kontorahmen auf der Erlösseite an:

Tabelle 12: Beispiel transparente Geschäftszahlen

Erlöskonto	Option 1: Transparente Geschäftszahlen	Option 2: Standard DATEV SKR 03 Finanzbuchhalt.
8400 Umsatzerlöse		2.000.000 EUR
8401 Anlagenverkauf elektrisch	700.000 EUR	–
8402 Anlagenverkauf Vakuum	300.000 EUR	–
8403 Service an Neuanlagen	150.000 EUR	–
8404 Wartungen an Bestandsanlagen	650.000 EUR	–
8405 Reparaturen an Bestandsanlagen	200.000 EUR	–
Summe Umsatzerlöse	2.000.000 EUR	2.000.000 EUR

Das Beispiel zeigt, dass die Summe der Erlöse bei beiden Optionen natürlich identisch ist. Es zeigt allerdings auch, dass der Verkäufer bei Option 1 (transparente Geschäftszahlen) deutlich mehr aussagekräftige Informationen über die eigentliche Entwicklung und Situation des vergangenen Geschäftsjahres bereitstellt. Gerade im Vergleich zu den vorherigen Perioden oder dem aktuellen Geschäftsjahr lassen sich durch die optimierte Einteilung der Erlöskonten nämlich wichtige Rückschlüsse für den Käufer ziehen, wie z.B. die folgenden:

Das Geschäft lässt sich in zwei Kategorien einteilen, mit je 50% Handelsgeschäft (Anlagenverkauf) und Service (Dienstleistungen).

1. Das Handelsgeschäft teilt sich zu 70% auf elektrische und zu 30% in Vakuum-Anlagen auf.
2. Darüber hinaus sind rund 15% des Service-Geschäfts vom Neuanlagengeschäft abhängig.

Das Altanlagen-Service-Geschäft von rund 850.000 Euro wird zum Großteil mit über 75% von planbaren Wartungen gestützt. Das Sichtbarmachen solcher Umsätze ist im Verkaufsprozess immer förderlich. Nun müsste der Inhaber nur noch belegen, wie lange diese Umsätze über Serviceverträge gesichert sind. In jedem Fall gewinnt der Verkäufer hiermit ein großes Verkaufsargument, nämlich, dass ein Drittel seines Geschäftes über planbare Umsätze gestützt wird.

Bei der Standard- und undifferenzierten Verbuchung über ein gemeinsames Erlöskonto (8400) könnte der Käufer diesen Sachverhalt der wirklichen Geschäftsgliederung nicht erkennen und müsste sich auf etwaige Aussagen des Verkäufers verlassen. Wenn Sie die differenzierte Verbuchung auch bei den Aufwendungen (u.a. durch eine Kostenstellenrechnung) einsetzen, kann jeder Käufer sehr genau die Entwicklung und Rentabilität (zu mindestens die Roherträge) auf Produkt- oder Segmentebene erkennen. Besonders im Vergleich zu vergangenen Geschäftsjahren ist die differenzierte Verbuchung ein ideales Instrument für Transparenz, Risikominimierung und Vertrauensaufbau – und damit ggf. auch für einen höheren Verkaufspreis.

7.1.3 Der wirkliche Aufwand für transparente Geschäftszahlen

Bei den meisten kleinen und mittleren Unternehmen führt die Finanzbuchhaltung ein Steuerberater durch. In der Firma selbst wird hingegen häufig nur vorkontiert. Deshalb fällt genau genommen gar kein großer Mehraufwand für transparente Geschäftszahlen an, da die Erlöse oder Aufwendungen so oder so einem Konto (oder einer Kostenstelle) zugewiesen werden müssen. Letztendlich gilt es also lediglich, das Geschäft und die zugrunde liegende Struktur einmal klar zu definieren und die relevanten Erlös- und Aufwandskonten festzulegen. Für die genaue Festlegung sind die Perspektive und das Informationsbedürfnis eines Käufers entscheidend. Das Ziel sollte entsprechend sein, dass man die wirkliche Entwicklung des Geschäfts über mehrere Geschäftsjahre anhand der Erlös- und Aufwandskonten schnell und einfach erkennen kann. Alles in allem also ein vergleichsweise geringer und vor allem einmaliger Aufwand – allerdings mit einem großen Resultat: Aussagekräftige und entscheidungsrelevante Transparenz für jeden Käufer.

7.1.4 Bereinigungen und stille Reserven – die Schattenbilanz als Instrument

Letztlich sind Steuern Betriebsausgaben, d.h. sie reduzieren den Gewinn sowie die Liquidität jeder Unternehmung. Deshalb ist es mehr als verständlich, wenn Inhaber gegenüber dem Finanzamt die Periodenergebnisse (Gewinne) möglichst klein ausweisen möchten. Dafür gibt es viele Instrumente, wie zum Beispiel Rückstellungen für Gewährleistungen aus Lieferung und Leistung sowie die Bildung von stillen Reserven auf dem Warenlager oder angefangenen Arbeiten (Projektgeschäft). Bei einem Unternehmensverkauf stellt sich die Situation genau andersherum dar: Jetzt ist der Kaufpreis nicht unwesentlich davon abhängig, wie ertragreich das zum Verkauf stehende Unternehmen in den vorherigen Jahren operiert hat.

Somit müssen wir im Rahmen des Verkaufsprozesses die Geschäftszahlen um nicht-betriebsnotwendige Erträge und Aufwendungen sowie um nicht-periodengerechte Verbuchungen bereinigen. Das ist für das aktuelle Geschäftsjahr in den meisten Fällen auch kein Problem. Für weiter zurückliegende Jahre ist dies allerdings bedeutend aufwendiger

und schwieriger, da die Geschäftszahlen speziell aufbereitet und analysiert werden müssen und ggf. nicht mehr alle Informationen zur Verfügung stehen. Deshalb hier ein wichtiger Tipp:

Wir empfehlen jedem (zukünftigen) Verkäufer dringend, für jedes Geschäftsjahr eine einseitige Zusammenfassung der wesentlichen Bereinigungen zu erstellen. So sind Sie im Stande, sich auch noch in drei Jahren an alle relevanten nicht-betriebsnotwendigen Aufwendungen und die genaue Bildung der stillen Reserven in diesem Jahr zu erinnern. Manche Inhaber lösen das Problem mit einer so genannten „Schattenbilanz" (Pro-Forma Jahresabschluss). Hierbei erhält das Finanzamt weiter die Geschäftszahlen nach der etablierten Verbuchungspraxis. Zugleich fertigt der Steuerberater auch einen der tatsächlichen Situation entsprechenden Jahresabschluss an. Hiermit dokumentieren Sie die „tatsächliche Realität" der vergangenen Jahre und können jedem Käufer auch noch in fünf Jahren die bereinigte historische Rentabilität Ihrer Firma belegen, ohne in Erklärungsnöte zu geraten.

7.1.5 Transparente Geschäftszahlen sorgen für effiziente Verkaufsprozesse!

Ein Unternehmensverkauf dauert in den meisten Fällen einige Monate. Deshalb liegt der letzte Jahresabschluss zu diesem Zeitpunkt oftmals schon eine Weile zurück. Nun ist es jedoch so, dass die Verhandlungen und die Betriebsprüfung ohne Probleme drei bis vier Monate dauern können. Entsprechend wird der potenzielle Käufer jeden Monat nach den aktuellen Geschäftszahlen und Entwicklungen fragen. Bei einer fehlenden Erfassung und Dokumentation der relevanten geschäftlichen Kennzahlen stellt sich für Sie nun ggf. das Problem, dass Sie eigentlich keine genaue Auskunft über die Entwicklung und den Status der einzelnen Geschäftsbereiche, Produkte und Dienstleistungen geben können. Eine individuelle und separate monatliche Aufschlüsselung gemäß Käuferanfrage wäre einfach zu aufwendig und ist oft neben dem Tagesgeschäft nicht darstellbar. Deshalb sollten Sie frühzeitig den einmaligen Aufwand auf sich nehmen und Ihr Geschäft in repräsentativen Kennzahlen definieren und entsprechende Erfassungssysteme implementieren. In unserer täglichen Verkaufspraxis erleben wir es leider immer wieder, dass Verkäufer den einmaligen Aufwand scheuen und damit auf dieses

einfache und doch so wirkungsvolle Instrument der Vertrauensbildung durch transparente Geschäftszahlen komplett verzichten.

7.1.6 Fazit zu transparenten Geschäftszahlen: Kleiner Aufwand, große Wirkung

Jeder Käufer hat ein legitimes Interesse daran, die aktuelle betriebliche Situation und die jüngsten Entwicklungen der zum Verkauf stehenden Firma zu verstehen. Die gesetzliche Anforderung an den Jahresabschluss – erfüllt durch einen DATEV-Standardkontorahmen – erfasst leider die käuferseitig relevanten Informationen nur mit unbefriedigender Transparenz. Jeder Inhaber kann jedoch mit überschaubarem Aufwand seine Erlös- und Aufwandskonten optimiert auf sein eigenes Geschäft abstimmen. Dadurch können viele relevante Informationen transparent und vertrauensbildend für jeden Käufer erfasst und unterjährig dargestellt werden. Darüber hinaus können Inhaber durch eine Pro-Forma-Bilanz oder eine jährliche Dokumentation der tatsächlichen Ertragskraft (unter Berücksichtigung der stillen Reserven) ihren zukünftigen Verkauf aktiv und transparent vorbereiten. Dadurch werden die wahren Gegebenheiten zeitnah dokumentiert und können im Rahmen eines Verkaufs glaubhaft verargumentiert werden.

7.2 Innerbetriebliches Performance Controlling via Dashboarding

Jeder Inhaber führt sein Unternehmen gemäß zahlreicher Kennzahlen und Steuerungsgrößen. Hierbei denkt jeder sofort an die üblichen Verdächtigen wie Umsatz, Kosten und Gewinn. Die Annahme ist auch nicht falsch und alle diese Finanzgrößen spielen eine entscheidende Rolle in der Steuerung von Unternehmen. Allerdings wird häufig vollkommen außer Acht gelassen, dass diese Finanzgrößen oftmals erst zeitversetzt (zwei bis acht Wochen) durch die BWA vorliegen und ausschließlich die Vergangenheit beschreiben. Darüber hinaus spiegeln sie nur bedingt

die eigentlichen innerbetrieblichen Geschehnisse und Vorgänge wider und geben somit wenig konkrete Handlungsempfehlungen für Optimierungsmaßnahmen. Deshalb gehen wir in diesem Kapitel ausführlich darauf ein, wie jeder Inhaber neben den Finanzkennzahlen auch andere und zwar für sein Unternehmen spezifische und innerbetriebliche Messgrößen und Kennzahlen durch ein monatliches Dashboard erfassen und bewerten sollte.

7.2.1 Innerbetriebliche Kennzahlen sind auch Geschäftszahlen!

Die meisten Inhaber reduzieren die Geschäftszahlen nur auf den Jahresabschluss (Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz) und Finanzkennzahlen. Wir halten diese Eingrenzung für wenig hilfreich, um im Rahmen des Verkaufsprozesses den optimalen Verkaufspreis für Sie zu erzielen. Fragen Sie sich einfach selbst einmal, welchem Zweck die Geschäftszahlen im Rahmen eines Verkaufsprozesses dienen: Letztlich sollten sie die wirkliche Performance für das vergangene Geschäftsjahr dokumentieren und somit Transparenz für einen Dritten herstellen.

Hierzu gehören natürlich die Finanzkennzahlen und Klassiker wie Abhängigkeiten der Umsätze von den 20 größten Kunden, Produkten und Lieferanten sowie der Cash-Flow für jedes Geschäftsjahr. Allerdings verfügt jedes Geschäft oft noch über eine Reihe ganz anderer, zwar nicht finanzieller, aber sehr aussagekräftiger Indikatoren. Wir führen hier exemplarisch einige Beispiele solcher Indikatoren für unterschiedliche Geschäftsmodelle auf Marketings- und Vertriebsebene auf:

Tabelle 13: Mögliche Kennzahlen Marketing und Vertrieb

	Onlineshop	Projektgeschäft	Technischer Service
Marketing:	▪ Besucheranzahl Webseite ▪ Verhältnis organische Suche zu bezahlter Werbung (AdWords) ▪ Anzahl Newsletter-Abonnenten ▪ ...	▪ Anzahl abgewickelter Projekte ▪ Verhältnis Neu- zu Bestandskunden ▪ Besondere Referenzen und Projekte in diesem Jahr ▪ ...	▪ Anzahl Kunden durch Neukundenakquise ▪ Akquisekosten pro Neukunde ▪ Auslastung der Kapazität bei diesem Umsatzvolumen ▪ ...
Vertrieb:	▪ CTR und Konversionsraten ▪ Anzahl wiederkehrende Käufer (Stammkunden) ▪ Durchschnittswarenkorb ▪ ...	▪ Ausstehendes Angebotsvolumen ▪ Auftragsbestand (noch nicht fakturiert) ▪ Nachkostenkalkulation für Projekte ▪ ...	▪ Anzahl und gesicherter Umsatz der langfristigen Service-Verträge ▪ Umsatzmix zwischen planbaren und reaktiven Service-Dienstleistungen ▪ ...

Die Beispiele zeigen, dass die eingeschränkte Definition der Geschäftszahlen auf den Jahresabschluss viele wichtige (aber eben nicht-finanzielle) Kennzahlen und Entwicklungsparameter vollkommen außer Acht lässt. Deshalb empfehlen wir jedem Inhaber, sich frühzeitig Gedanken zu machen, welche Kennzahlen neben den klassischen Finanzkennzahlen wichtig und repräsentativ für sein Geschäft sind. Für diese erweiterten wichtigen Geschäftszahlen sollten Sie frühzeitig entsprechende Mess- und Erfassungssysteme etablieren. Hierfür eignen sich häufig professionelle IT-Systeme, wie CRM oder ERP. Notfalls tut es jedoch auch die klassische Excelliste. Hauptsache, die Zahlen sind nachweisbar und übersichtlich dargestellt.

Wenn Sie das Optimum beim Verkauf Ihrer Unternehmung erzielen möchten – und wer möchte das nicht – dann sollten Sie:

- ✓ Die für Ihre Unternehmung relevanten Kennzahlen klar definieren und idealerweise unterjährig (monatlich), in jedem Fall aber ganzjährig, erfassen.
- ✓ Der Königsweg wäre die Überführung dieser relevanten Zahlen in ein gemeinsames monatliches Dashboard (Länge maximal ein bis zwei Seiten).

So können Sie jedem Käufer transparent und nachvollziehbar die wirklich wichtigen innerbetrieblichen Indikatoren Ihres Geschäftes übersichtlich aufzeigen, das Geschäft verständlich erklären, die tatsächlichen Entwicklungen dokumentieren und ganz nebenbei Ihre Firma als steuerbares System darstellen. Käufer werden diese Transparenz immer mit einem höheren Kaufpreis quittieren, da sie nachweisbar eine bessere Unternehmung erwerben und aufgrund der Transparenz ein geringeres Risiko eingehen müssen.

7.2.2 Plädoyer für ein monatliches Dashboard

Jede Firma bedarf einer gewissen Steuerung. Viele Inhaber üben ihre Kontroll- und Steuerungsfunktion durch langjährige Erfahrung und Intuition aus. Allerdings wird bei einem Unternehmensverkauf der Altinhaber nicht mitverkauft. Demensprechend sollte der Inhaber weit vor seinem Ausscheiden ein inhaberunabhängiges, nachvollziehbares und klares Steuerungssystem aufbauen. Wir vergleichen das gerne mit einem Mess- und Regelungssystem. In dieser Analogie übernehmen verschiedene EDV-Programme die Datenerfassung. Anschließend werden alle Ergebnisse in einem übergeordneten Steuercockpit oder Dashboard zusammengefasst. Hierbei können sogar Zielvorgaben, Abweichungen und Warnstufen automatisiert werden. Letztlich müssen dann natürlich korrigierende, von Menschen tatsächlich auszuführende Maßnahmen durch die Geschäftsführung eingeleitet und umgesetzt werden. Wichtig ist, dass die Erfassung sowie die Messung nicht durch die Inhaber oder auf rein subjektiver Basis stattfinden, sondern das die Messsysteme sowie die Übertragung in das monatliche Dashboard (Steuersystem) prozessual verankert und inhaberunabhängig automatisiert werden.

Leider verfügen die wenigsten mittelständischen Unternehmen über ein übergreifendes und ganzheitliches betriebliches Controlling-System, inklusive Finanz- und innerbetrieblichen Kennzahlen. Die BWA liegt meistens erst nach einigen Wochen vor und dort werden nur reine Finanzkennzahlen aufgeführt, die fast ausschließlich Schlüsse über die Vergangenheit und nicht über die Zukunft (außer Kassenbestand und Steuerlast) gewähren. Das liegt auch daran, dass die Größen Umsatz und Gewinn eigentlich am Ende des Leistungsprozesses stehen. Die Finanzkennzahlen bieten aber wenig bis keine Informationen über die eigentlichen innerbetrieblichen Vorgänge und Entwicklungen. Im vorherigen Kapitel haben wir einige Beispiele für bestimmte Geschäftsmodelle gegeben. Manche Fragestellungen gelten jedoch ohnehin für jedes Geschäftsmodell:

- ✓ Welche Marketing-Maßnahmen funktionieren am besten?
- ✓ Was kostet die Akquise eines Neukunden?
- ✓ Sind die Anfragen gestiegen oder gesunken?
- ✓ Wie groß ist die Angebotspipeline?
- ✓ Wie viele neue Kunden haben wir gewonnen?
- ✓ Welche Produkte laufen gut und welche bleiben hinter den Erwartungen zurück?
- ✓ In welcher Phase befinden sich die vorhandenen Projekte?
- ✓ Wie hoch ist die aktuelle und zukünftige Kapazitätsauslastung?

Vor allem die Bereiche Marketing und Vertrieb werden häufig nicht methodisch und monatlich sichtbar in ein gemeinsames Dashboard überführt und dadurch automatisch auf die Agenda gesetzt. Wenn Sie jedoch irgendwann Ihre Firma an einen Dritten verkaufen, dann wird Ihre Firma umso höher bewertet, je mehr Sie diese als leicht steuerbares unternehmerisches System darstellen können. Letztendlich implementieren Sie mit dem monatlichen Dashboard ein nachweisliches Steuerungssystem und klare innerbetriebliche Controllings-Prozesse. Hierbei plädieren wir nicht für einen Zahlenfriedhof oder eine wissenschaftliche Abhandlung, sondern für ein Dashboard mit dem Umfang einer Seite, bestehend aus einer Mischung aus absoluten Größen, relativen Zuständen und Vergleichsentwicklungen zum Vorjahr unter Berücksichtigung von fünf bis zehn Kennzahlen.

7.2.3 Ein beispielhaftes Monats-Dashboard für eine Webagentur

Firmen und Geschäftsmodelle sind natürlich sehr unterschiedlich und entsprechend variieren die wichtigen Kennzahlen sowie das erforderliche Dashboard. Nehmen wir als Beispiel eine Webagentur mit 20 Mitarbeitern und rund 1,2 Mio. Euro Umsatz. Wie könnte ein monatliches rollierendes Dashboard für diese Unternehmen aussehen? Hier ein Beispiel:

Tabelle 14: Beispiel Dashboard einer Webagentur

	Kennzahlen				
	Mai 2016	Mai 2015	IST 2016	SOLL 2016	IST 2015
Marketing					
Webseitenbesuche	1600	2000	9.000	10.000	9.500
Anfragen Webseite (%)	4,90%	5,00%	5,20%	5,0%	4,90%
Qualitative Anfragen	20	18	90	85	80
Vertrieb					
Anzahl Angebote	14	12	45	50	45
Anzahl Verkaufsgespräche	10	11	50	45	38
Gespräche/ Aufträge (%)	40%	38%	39%	39%	38%

	Kennzahlen				
	Mai 2016	Mai 2015	IST 2016	SOLL 2016	IST 2015
Abwicklung					
Anzahl laufender Projekte	16	14	52	50	45
Kapazitätsauslastung	80%	75%	80%	78%	76%
Fixe laufende Hosting-Einnahmen	25.000 €	20.000 €	118.000 €	110.000 €	100.000 €
Zeit für die Ticketbearbeitung	33 h	40h	35h	36h	40h

7.2.4 Was sollte das Dashboard leisten?

Ob das Dashboard graphisch, tabellarisch oder in Stichpunkten verfasst ist, spielt eigentlich keine große Rolle. Letztlich sollte das Dashboard die wichtigsten Kennzahlen erfassen und weitere Analysen ermöglichen. Darüber hinaus müssen die Kennzahlen statistisch erfasst und für eine zukünftige Prüfung gespeichert werden. Ob Sie dies graphisch oder tabellarisch umsetzen, hängt also eher von Ihrer persönlichen Präferenz ab. Viel wichtiger ist, dass bestimmte Kriterien erfüllt werden, beispielsweise die folgenden:

- ✓ **Das Geschäft chronologisch abbilden:** Häufig werden Umsatzprobleme oder -einbrüche mit einem Vertriebsproblem gleichgesetzt. Das obige Beispiel verdeutlicht allerdings, dass diese Firma kein Vertriebs- sondern ein Marketingproblem hat. So liegt die Konversion von Vertriebsgesprächen zu Aufträgen auf dem gleichen Niveau wie geplant und wie im letzten Jahr. Allerdings wurden nicht ausreichend qualitative Anfragen generiert, was an den sinkenden Webseitenbesuchern liegt. Entsprechend sollten sinnvollerweise mehr und gezieltere Marketing-Maßnahmen eingeleitet werden, damit mehr Interessenten den Weg auf die Webseite finden. Hierfür ist das Verständnis der eigenen Marke-

ting-Instrumente essenziell. Diese wurden bisher im monatlichen Dashboard nicht erfasst. Die Firma müsste also eine Messung der eingesetzten Marketing-Maßnahmen aufnehmen.

- ✓ **Entwicklungen schnell und einfach ablesbar machen:** Hier eignen sich häufig klare und einfache Bestandszahlen. So hatte die Firma in der Vergangenheit eine Besucher-zu-Anfragen-Quote von 5% und eine Quote von Vertriebsgesprächen zu Aufträgen von 40%. Die Werte haben sich kaum verändert und somit scheint es kein Problem mit der Webseite und mit dem Vertrieb zu geben. Solche einfachen Zahlen lassen sich gut erklären und geben eine klare Zielvorgabe für die Steuerung des Unternehmens vor: Das Marketing klemmt, da zu wenige Besucher auf die Webseite gelangen.

- ✓ **Strategische Ziele auf die Agenda setzen:** Im Beispiel-Dashboard oben haben wir unter Abwicklung die Höhe der laufenden monatlichen Hosting-Einnahmen aufgeführt. Dies hat zum Ziel, die hohe Volatilität des Projektgeschäfts zu kompensieren. So plant der Inhaber, langfristig seine gesamten monatlichen Fixkosten über vertraglich gesicherte Hosting-Einnahmen zu decken. Mit diesem Ziel hat die Firma in diesem Jahr gute Fortschritte gemacht. Darüber hinaus ist ein weiteres Ziel, die zahlreichen Ticket-Anfragen immer schneller zu lösen, um eine langfristige Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. In diesem Jahr gelingt ihnen das bereits nach 33 Stunden, wobei es in 2015 im Durchschnitt noch über 40 Stunden gedauert hat. Jedes Dashboard sollte also die wichtigsten strategischen Ziele erfassen und bewerten. So sorgt das Dashboard für eine klare Priorisierung und fokussiert die strategischen Ziele im Tagesgeschäft.

- ✓ **Transparenz und Know-how schaffen:** Unser Bauchgefühl und die subjektive Wahrnehmung spielen uns häufig einen Streich. Vor allem da Inhaber von Unternehmen mit zahlreichen Mitarbeitern einfach auch nicht mehr alles mitbekommen und nicht mehr bei jedem Kundengespräch oder Projekt direkt involviert sind. Das monatliche Dashboard schafft klare Transparenz und bietet dem Inhaber ein effizientes Instrument, um die aktuellen und zukünftigen Geschehnisse frühzeitig zu erkennen. Vor allem

bei expansiven Unternehmen oder bei enger Liquidität bildet das Dashboard ein hervorragendes Instrument, um fundierte und nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Wie heißt es so schön: Was man misst, das kann man managen!

7.2.5 Die Auswirkungen eines Dashboards für den Unternehmensverkauf

Die Dokumentation von Entwicklungen und betrieblichen Zuständen sorgt für eine sehr hohe Transparenz, Klarheit und Nachvollziehbarkeit und bietet Sicherheit für jeden Nachfolger. Dieser kann einfach und schnell die Gesamtsituation erkennen. Durch diese Transparenz nehmen die Risiken massiv ab und bei einem Unternehmensverkauf wird dies häufig mit einem höheren Kaufpreis quittiert. Das ist leicht nachvollziehbar, da die Firma durch dieses Vorgehen auch professioneller strukturiert und geführt wird. Bei einem internen Nachfolger sorgt dies für einen optimalen Start und ermöglicht ihm, auf ihrem bewährten Steuerungssystem aufzubauen. Ein gewichtiger Vorteil. Vergessen Sie also nie, dass Sie irgendwann aus dem Betrieb ausscheiden. Frühzeitige Wissenskonservierung und Sicherungsmaßnahmen ermöglichen in vielen Fällen überhaupt erst eine nachhaltige Übergabe und den zukünftigen Fortbestand vieler Unternehmen.

Zu guter Letzt haben wir hier also aufgezeigt, warum und wie Inhaber auch nicht-finanzielle Geschäftszahlen erfassen und dokumentieren können – und sollten. Ein ganzheitliches und unterjähriges Kennzahlen-Dashboard kann im Rahmen eines Verkaufs ein sehr effizientes Instrument sein, um käuferseitige Informationstransparenz in einen höheren Kaufpreis umzuwandeln. Mit anderen Worten: Ein kleiner Schritt für Sie, ein großer Schritt im Verkaufsprozess.

7.2.6 Fazit: Das monatliche Dashboard

Jede Firma ist ein komplexes System aus Menschen, Prozessen und EDV-Systemen. In diesem Gemisch gehen bestimmte Entwicklungen und Zustände häufig unter und werden übersehen, wenn die Finanzkennzahlen (Output-Elemente der Leistungserbringung) ausschließlich vergangenheitsorientiert zur Steuerung verwendet werden. Gehen Sie Ihr Geschäftsmodell chronologisch durch und legen Sie für die sukzessiven Abläufe und Geschäftsfunktionen klare innerbetriebliche Kennzahlen fast. Erfassen Sie diese mit EDV-gestützten Messsystemen und überführen Sie sie in ein monatliches übersichtliches Dashboard. Dies kann ohne Probleme von Office-Managern, ihrem kaufmännischen Leiter oder dem Betriebsleiter vorgenommen werden. Die eigentliche Arbeit liegt nicht in der Erfassung und Überführung in eine Excel-Tabelle, sondern im Durchdenken Ihres Geschäftsmodells und den wesentlichen Zustandselementen. Es gibt kaum ein kraftvolleres Instrument für die Optimierung einer Unternehmung, als ein klares und nachvollziehbares monatliches Dashboard, das die Aussagekraft der zeitversetzten BWA komplementiert. So lassen sich Entwicklungen und Missstände schnell erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen. Darüber hinaus bauen Sie ein etabliertes und erprobtes Mess- und Steuerungssystem für Ihren Nachfolger auf. Bei einem zukünftigen Unternehmensverkauf wird diese Transparenz und Professionalität immer mit einem höheren Kaufpreis quittiert. Schließlich entkoppeln Sie Ihr individuelles und bauchgestütztes Steuerungssystem und ersetzen es durch ein nachvollziehbares und professionelles Betriebs-Controlling.

8. Die IT-Infrastruktur: Das Herzstück und ihre Sensoren

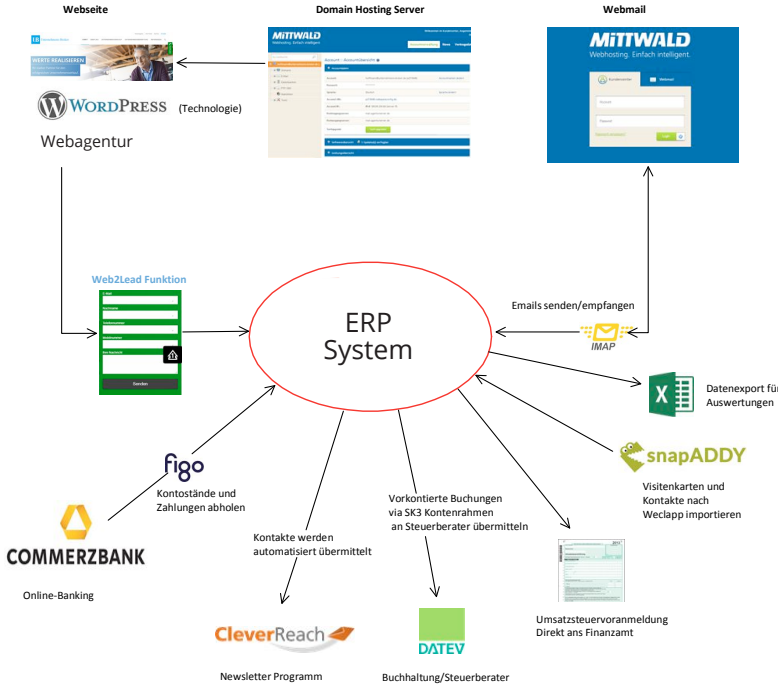
8.1 Visualisieren Sie Ihre IT-Infrastruktur 80
8.1.1 Minimalismus und Flickenteppich bei kleinen Firmen 81
8.1.2 Heutiger Zustand bei Betrieben mittlerer Größe 82
8.1.3 Technische Entwicklungen und Chancen! 83
8.2 Ein ERP-System – der Königsweg für jeden Verkauf 84
8.3 Unsere Empfehlungen für den Umgang mit Standard-ERP-Programmen..... 88
8.4 Fazit zu IT-Infrastruktur: Das Herzstück und ihre Sensoren 90

Jede Firma verwendet heute Informationssysteme (Information Technology, kurz „IT“). Die wenigsten Inhaber betrachten diese als wirklich kritisch oder relevant für den Unternehmensverkauf. Damit sind sie sehr weit von der Realität entfernt. Es gibt zwei große Treiber für die Wichtigkeit der IT-Infrastruktur beim Unternehmensverkauf. Erstens sorgen Ihre Informationssysteme (wie der Name schon sagt) für Informationen. Diese sorgen wiederum für Transparenz und somit für ein geringeres Risiko für jeden Käufer. Der zweite Grund liegt in der Produktivität. Der Trend zu geringeren Fixkosten und zu einer höheren Automatisierung hat alle Firmen und Branchen erreicht. Somit haben Firmen, die ihre Arbeitsabläufe durch IT automatisieren und abbilden langfristig einen enormen Wettbewerbs- und Kostenvorteil gegenüber personalstarken manuellen Organisationen. Darüber hinaus bilden ihre Informations-Systeme häufig die betrieblichen Arbeitsplattformen für die Abwicklung des Tagesgeschäftes. Zudem sind die Messtechnik und Sensorik quasi die Grundvoraussetzung für ein belastbares monatliches Dashboard und somit für ein innerbetriebliches Steuerungssystem.

8.1 Visualisieren Sie Ihre IT-Infrastruktur

Beim Unternehmensverkauf geht es um Transparenz und Informationsgewährung für den Käufer. Entsprechend sollten Sie Ihre zahlreichen Informationssysteme in einem übersichtlichen Schaubild visualisieren. Dadurch zeigen Sie Ihre Professionalität und geben Ihrem Nachfolger eine Chance Ihre Infrastruktur schnell zu erkennen und zu verstehen. Nachfolgend ein Beispiel für ein solches Schaubild:

Abbildung 6: Beispiel für IT-Infrstruktur Übersicht



8.1.1 Minimalismus und Flickenteppich bei kleinen Firmen

Vor allem in IT-fernen Branchen wird häufig eine sehr minimalistische IT-Infrastruktur genutzt. Sie besteht häufig aus einem Server und einigen Standardanwendungen wie Microsoft Office, Outlook sowie weiteren Standardprogrammen wie einem Rechnungsstellungsprogramm, beispielsweise Lexware oder Sage. Die Vorteile einer solchen Struktur sind in den meisten Fällen niedrige laufende Kosten und geringer Schulungsaufwand.

Unternehmenskäufer sind in den meisten Fällen eher zahlenorientierte Menschen. Außerdem kommen viele Käufer aus größeren Unternehmen und hier werden häufig für das aufwendige monatliche Reporting umfangreiche IT-Programme verwendet. Im Rahmen des Verkaufsprozesses stellen Käufer zahlreiche Fragen, die allerdings durch diese minimalistischen IT-Strukturen nicht zufriedenstellend beantwortet werden können. Einige Fragen, die immer wieder auftauchen, sind:

- ✓ Wie viele Kunden melden sich pro Monat?
- ✓ Wie viele Angebote sind ausstehend?
- ✓ Wie groß ist der Auftragsbestand?
- ✓ Wie hoch ist der aktuelle Lagerbestand?
- ✓ Wie viel Umsatz wird mit welchem Produkt erzielt?
- ✓ Was sind die individuellen Produkt- oder Projektmargen?
- ✓ ...

Viele Käufer versuchen im Rahmen der Betriebsprüfung solche Verbesserungspotentiale zu identifizieren und nehmen hier die IT sehr gerne in den Fokus. Für Inhaber, die nicht bereit sind ihre IT-Infrastruktur anzupassen, gilt es im Rahmen des Verkaufs, das Ausbaupotential für die vorhandene IT-Struktur in den Vordergrund zu stellen. Die Chancen für Effizienz- und Produktivitätsgewinne sind erheblich und können dem Käufer als einfache Methoden zur weiteren Firmenentwicklung verkauft werden. Nach unserer Erfahrung überwiegen allerdings die Vorteile einer klareren und ineinandergreifenden IT-Infrastruktur gegenüber einer Vermarktung des Verbesserungspotentials von IT-Flickenteppichen.

8.1.2 Heutiger Zustand bei Betrieben mittlerer Größe

Mittelständische Betriebe ab 5 bis 25 Mitarbeitern erfordern in den meisten Fällen einen deutlich höheren Grad der Automatisierung. Daher gibt es in diesen Betrieben häufig einen eigenen Server und zahlreiche Softwareprogramme für verschiedene Geschäftsprozesse. Meistens handelt es sich dabei um installierte Softwareanwendungen, teilweise mit individuell programmierten Lösungen und optimal abgestimmt auf das Unternehmen und die jeweiligen Geschäftsprozesse. Das können bei einem Servicebetrieb zum Beispiel die integrierte Ange-

botserstellung, Ersatzteilmanagement, Einsatzplanung oder die Projekt- und Stundenerfassung sein. Darüber hinaus können im Rahmen des Verkaufsprozesses die bereits historisch erfassten und digital vorliegenden Informationen statistisch ausgewertet werden. Hierdurch können zahlreiche und genaue Informationen über die Vergangenheit und die Gegenwart an den Käufer weitergegeben werden.

Die gewonnene Transparenz führt zu Vertrauen und reduziert das Käuferrisiko. Außerdem wird die bereits erreichte Professionalisierung verdeutlicht. Nicht selten wurde die IT-Infrastruktur von einem externen IT-Service gegen erheblichen Aufwand programmiert und implementiert. Somit sind die Kosten als bereits getätigt zu betrachten und Käufern kann glaubhaft gemacht werden, dass keine großen Investitionen in die IT-Infrastruktur anstehen. Darüber hinaus stellt die bereits etablierte IT-Infrastruktur einen Vermögenswert (neudeutsch: „Asset“) dar und neue Wettbewerber können diese nicht ohne ähnlichen Aufwand kopieren. Nebenbei kann die externe Betreuung als Verkaufsargument eingebracht werden, denn damit kann der Käufer auch nach einem Verkauf auf eine verlässliche, reibungsfreie und professionelle IT-Administration bauen.

8.1.3 Technische Entwicklungen und Chancen!

Gerade in den letzten Jahren gab es viele Veränderungen rund um das Thema IT. Die wohl größten Trends sind „Big Data“ sowie die Migration von eigenen Servern hin zu cloudbasierten (browserbasierten) Anwendungen. Somit entfallen teure Entwicklungskosten, zeitintensive Updates und kostspielige Wartungen. Zu den IT-Trends kommen die Trends zum schlanken Unternehmen, zu Plug-&-Play-Lösungen sowie der Fokus auf das Kerngeschäft mit hohem Wertschöpfungsanteil hinzu. Somit bietet eine derartige IT-Infrastruktur, basierend auf vielen Standardtools, einige Vorteile für den Verkauf. Die Verwendung von gängigen Standardtools sorgt dafür, dass ständig neue Updates und Weiterentwicklungen realisiert werden. Hiervon profitieren die Anwender erheblich und man muss nicht ständig in aufwendige und individuelle Programmpassungen investieren.

Wir konnten vor einiger Zeit eine Firma verkaufen, die keinen eigenen Server verwendet, sondern alles über „Dropbox Pro“ abwickelte. Darüber hinaus wurde eine Standardsoftware (Enterprise Ressource Software, kurz „ERP“) verwendet. Diese deckte das Kunden- und Kontaktmanagement, die Rechnungsstellung, das Projektmanagement, ein E-Mail-Programm, einen Teamkalender sowie die gesamte Finanzbuchhaltung ab. Die zahlreichen Schnittstellen zum Beispiel für Onlinebanking und ein Newsletter-Tool sowie eine DATEV Schnittstelle sorgten für weitere Automatisierung und Professionalisierung in wichtigen Bereichen. Im Rahmen des Verkaufsprozesses waren alle Käufer von den unzähligen Auswertungen des ERP so beeindruckt, dass sie die niedrigen Gesamtkosten für die IT-Plattform kaum fassen konnten. Die Inhaber konnten jedoch glaubhaft demonstrieren, dass sie ihre Firma systematisch aufgebaut haben. Vor allem die Unternehmenssteuerung anhand von relevanten Geschäftszahlen sorgte letztendlich für eine große Käufernachfrage und einen hervorragenden Verkaufspreis.

8.2 Ein ERP-System – der Königsweg für jeden Verkauf

Beim Unternehmensverkauf geht es letztendlich um Zweierlei: Transparenz und Verständlichkeit des Geschäfts. Entsprechend sind Inhaber deutlich im Vorteil, die ihr Geschäft durch automatisierte Geschäftsprozesse und detaillierte historische Statistiken klar und nachvollziehbar darstellen können. Die mit einem ERP-System einhergehenden Vorteile lassen sich grob in drei Themen einteilen:

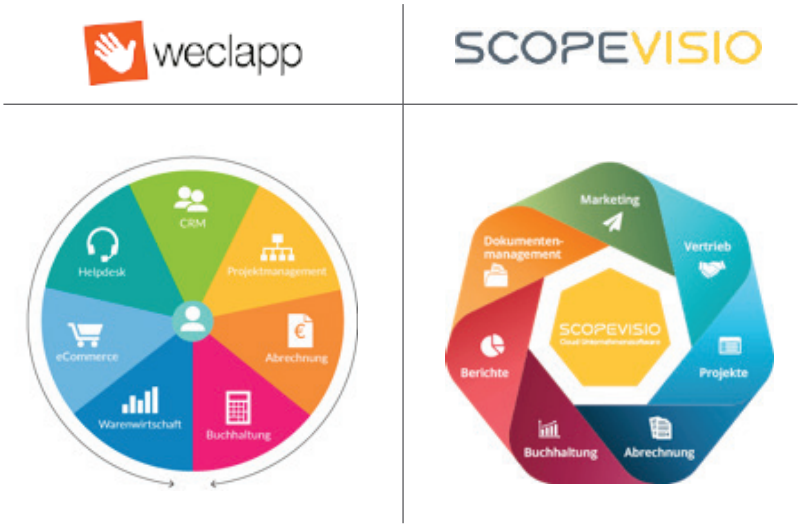
1. **Effizient:** Durch eine integrierte ERP-Lösung steigt die Produktivität!

2. **Geschäftsprozesse werden automatisiert und effizient gestaltet:** Dies kann zwar theoretisch auch mit anderen „stand-alone“ Software-Applikationen realisiert werden, doch klemmt es hier meistens an den nicht vorhandenen Schnittstellen und der übergeordneten Integration. So ist häufig das Kundenmanagement nicht mit der Buchhaltung oder dem Projektmanagement integriert und die Systeme greifen nicht auf die gleichen Daten zurück. Das bedeutet in der Regel manuelle Eingriffe, Medienbrüche und somit höhere Betriebskosten.

3. **Zukunftsfähig:** Integrierte ERP-Systeme reduzieren die IT-Kosten und stellen Weiterentwicklungen sicher!

Wie bereits erwähnt, ist die individuelle Weiterentwicklung und Verknüpfung von verschiedenen Systemen in der Regel sehr teuer. Da der ständige IT-Aufwand bei vielen Betrieben den Nutzen übersteigt, werden diese Investitionen häufig unterlassen – oder aber sie belasten die Rentabilität. Bei integrierten Systemen hingegen – vor allem bei SaaS („Software-as-a-Service") – finden diese Entwicklungen beim Anbieter selbst statt. Installation und Roll-Out erfolgen also effizient, aufwandslos und zentralisiert. Mit anderen Worten: Die Benutzer profitieren von einer ständigen Weiterentwicklung ihrer Betriebsplattform und von den zahlreichen Schnittstellen und Funktionen zu anderen Partnerapplikationen. Sie sind also automatisch Teil eines dynamischen Eco-Systems und ihrer Betriebsplattform – wie zum Beispiel die beiden folgenden ERP Programme:

Abbildung 7: Zwei Beispiele für browserbasierte ERP Systeme



Profitieren Sie von den Integrationsmöglichkeiten und Weiterentwicklungen

Diese Plattformen wachsen und verbessern sich kontinuierlich – ganz ohne negative Einflüsse auf Gewinne oder Kosten. Gerade solche Themen wie Schnittstellen zum Onlinebanking, zu einem Newsletter-System, zur eigenen Webseite, E-Mail-Programmen, Team-Kalendern oder zu DATEV sorgen für maximale Professionalität auf der jeweiligen Ebene. Die individuelle Programmierung solcher Schnittstellen würde das IT-Budget vieler kleiner und mittlerer Unternehmen weit übersteigen. Sie würde neben und mit den Personal- oder Materialaufwendungen sogar der größte Kostentreiber sein. Bei einer integrierten ERP-Lösung hingegen gehen die monatlichen oder jährlichen Mietgebühren in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen von KMUs geradezu unter und sind als Kostenpunkt praktisch vernachlässigbar.

ERP-Systeme sorgen für ein inhaberunabhängiges unternehmerisches System

Wir haben es bereits in vorangegangenen Kapiteln gesagt und wiederholen es gerne: Letztlich erzielen Inhaber genau dann den höchsten Verkaufspreis, wenn sie ihre Firma als steuerbares und von ihnen unabhängiges System darstellen können. Schließlich müssen alle Unternehmenskäufer die Firma nach einem Kauf mittel- bis langfristig ohne den aktuellen Inhaber erfolgreich weiterführen. Sind die gesamten Prozesse durch ein integriertes ERP-System abgebildet und von den Mitarbeitern übersichtlich erfassbar, demonstrieren Inhaber damit vor allem Eines: Sie haben ein inhaberunabhängiges unternehmerisches System erschaffen. Mit einem ERP-System kann also jedem Käufer unmittelbar glaubhaft gemacht werden, dass alle Systemkomponenten auch nach dem Kauf zur Verfügung stehen und das „System Unternehmen“ unbeeinflusst weiterläuft.

Data-Mining und Risikominimierung durch Transparenz

Darüber hinaus bieten integrierte ERP-Systeme die Möglichkeit des individualisierten Data-Minings und damit des Aufbaus umfangreicher Business Intelligence. So können wertvolle Detail-Informationen über das Geschäft gewonnen werden: Private- oder gewerbliche Kunden,

Alter, Geographie, Absatzmärkte, Verkaufskanäle, Marketingkanäle, Projektgrößen, Abwicklungsdauer der Projekte etc. Diese Informationen und die mit ihnen einhergehende Klarheit stellen dann im Rahmen eines Verkaufs einen sehr hohen Mehrwert dar und ermöglichen eine selbstbewusste Positionierung. Man darf nicht vergessen: Jeder Unternehmenskäufer hat ein valides Interesse, so viele Informationen wie möglich über das zum Verkauf stehende Unternehmen zu erhalten. Ein integriertes ERP kann durch die umfassende Integration und die zahlreichen Auswertungsebenen genau dieses Informationsbedürfnis befriedigen. Es liefert statistische und historische Informationen und ist eine der wichtigsten Möglichkeiten für den Käufer, das Risiko massiv zu reduzieren. Jeder Inhaber sollte also die Formel verinnerlichen, dass mehr Transparenz und Business Intelligence immer zu einem geringeren Käuferrisiko und damit am Ende zu einem höheren Kaufpreis führen.

Praxiserfahrungen mit dem Verkauf von Unternehmen, die ein ERP verwenden

Wir konnten bereits einige wenige Unternehmen mit ERP-Systemen verkaufen. Häufig waren das kleinere SAP-Lösungen oder individuelle Lösungen. Allerdings waren hier Tiefe und Leistungsumfang im Vergleich zu heutigen Standard-ERP Systemen sehr gering. Aktuell verfügen wir über ein Verkaufsmandat eines Unternehmens, das ein Standard ERP einsetzt. Hier befinden wir uns derzeit in fortgeschrittenen Verhandlungen. Im Vergleich zu anderen Transaktionen sind die Kaufinteressenten hier wirklich sehr angetan von der Klarheit und Transparenz des umfangreichen Auswertungsmaterials. Der genaue Einfluss auf den Verkaufspreis kann natürlich nur abgeschätzt werden. Eines können wir jedoch schon sagen: Durch die hohe Nachfrage und die ersten erhaltenen Angebote können wir bereits absehen, dass die Firma für einen deutlich höheren Preis verkauft werden wird. Das liegt im Grunde auf der Hand, da der Käufer eine bessere, klarere, systematisierte und damit auch besser steuerbare Firma bekommt. Hier ist es auch wichtig zu verstehen, dass ERPs nicht nur Informationen sammeln und strukturieren. Ein ERP gibt seinen Anwendern darüber hinaus klare, integrierte sowie schlanke Geschäftsprozesse vor. Das bedeutet automatisch eine deutlich höhere Professionalisierung und Prozessorientierung.

8.3 Unsere Empfehlungen für den Umgang mit Standard-ERP-Programmen

Grundsätzlich sind die Funktionen und die Möglichkeiten mit dem integrierten Standard-ERP beeindruckend. Sie sind dabei so vielfältig, dass nach meiner Auffassung die Hauptaufgabe darin besteht, die ganzen Funktionen und Möglichkeiten auch operativ auszuschöpfen. Vor allem die unzähligen Möglichkeiten der Datensammlung, der genauen Spezifikation sowie der prozessualen Abbildung des eigenen Geschäfts sind höchstwertvolle Funktionen. Hier bietet ein Standard-ERP beispielsweise die Möglichkeit von eigenen Bezeichnungen und neuen Zusatzfeldern. Ich empfehle jedem Inhaber, dies dazu zu nutzen, sein gesamtes Geschäft digital abzubilden. Vor allem in den Bereichen Marketing-, Vertriebs- und Produktivitätsmanagement bieten ERP-Systeme zahlreiche Vorteile. Nachfolgend einige Beispiele wie konkreter betrieblicher Mehrwert geschaffen werden kann:

- ✓ **Segmentierung:** Genaue Kategorisierung von Lieferanten, Kontakten, Interessenten und Kunden: Für all diese Kategorien sollten zahlreiche Zusatzfelder zur genauen Spezifikation angelegt werden. Wenn Sie im Rahmen eines Unternehmensverkaufs klar aufführen können, dass Ihre Zielkunden beispielsweise in Süddeutschland sitzen, es sich um Unternehmen mit 5 bis 20 Mitarbeitern handelt, Ihr durchschnittliches Projekt zwischen 15.000 und 20.000 Euro liegt und die Projektdauer sechs Wochen dauert, dann sind Sie mit dieser Darstellung anderen Unternehmen meilenweit voraus. Schaffen Sie sich und somit einem möglichen Käufer Klarheit über Ihr Geschäft!

- ✓ **Konvertierung:** Legen Sie einen großen Fokus auf das Leadmanagement. Wenn Sie es schaffen, durch die statistische Erfassung Aussagen über ihre Konvertierungsrate – von Interessent zu Kunde – zu machen, dann können Sie Ihre Angebots- oder Interessentendatenbank auch als valides Prognoseinstrument verwenden. Darüber hinaus strukturieren und systematisieren Sie Ihren gesamten Marketing- und Vertriebsprozess. Schließlich ist die reibungsfreie Fortführung der Kundengewinnung nach ei-

nem Verkauf für viele Unternehmenskäufer die größte und wichtigste Herausforderung.

- ✓ **Funktionspotenzial ausschöpfen:** Verwenden Sie die vielfältigen Möglichkeiten der Partnerunternehmen. Hier sind vor allem die Schnittstellen an die Newslettertools, das Onlinebanking, DATEV, Onlineshops oder WordPress etc. zu nennen. Durch Einsatz dieser Tools profitieren Sie vom gesamten ERP-Ecosystem und sind im Vergleich zu 90% Ihrer Wettbewerber professioneller aufgestellt – so zumindest unsere Erfahrung. Denn gerade die Dokumentation einer hohen Automatisierung und die nachweisbare Professionalisierung sind für viele Unternehmenskäufer äußerst attraktiv.

Betrachten Sie Ihr Standard-ERP nicht als reines Verkaufstool, sondern betrachten Sie es als Ihre effiziente Betriebsplattform und informatives und messtechnisches Herzstück. Es ermöglicht einfach die strukturierte Datenerfassung und stellt somit die Informationen unter anderem für das monatliche Dashboard. Seien Sie sich bewusst, dass jede weitere Betrachtungs- und Auswertungsebene beim anstehenden Firmenverkauf Klarheit und Transparenz schafft. Somit profitieren Inhaber enorm, wenn ihr Standard-ERP-System zahlreiche Auswertungs- und Betrachtungsebenen für die Vergangenheit und für aktuelle Entwicklungen bietet.

8.4 Fazit zu IT-Infrastruktur: Das Herzstück und ihre Sensoren

Betriebe haben in der Regel sehr unterschiedliche IT-Infrastrukturen. Eine vollständige Digitalisierung aller Geschäftsprozesse und der Einsatz von integrierten ERP-Systemen sind derzeit eher noch frommer Wunsch, als realisierte Wirklichkeit. Die meisten Unternehmen verfügen genau genommen über einen Flickenteppich verschiedener IT-Systeme und Programme. So gibt es häufig eine elektronische Rechnungsstellungssoftware, eine eigens entwickelte Kundendatenbank oder ein Projektmanagementprogramm. Das hat historische Gründe: Vor einigen Jahren gab es eben noch keine bezahlbaren integrierten Standardlösungen. Das führte häufig dazu, dass Unternehmen ihre eigenen IT-Programme und IT-Systeme entwickelt oder die Entwicklung beauftragt haben. Durch die jüngeren Entwicklungen, wie die massive Kostenreduktion, die Verfügbarkeit von SaaS-Lösungen und das Angebot von zahlreichen leistungsstarken und günstigen Services (20 bis 100 Euro pro Anwender im Monat) bieten sich kleinen und mittleren Unternehmen zahlreiche Chancen. Die Zeiten von teuren oder selbst programmierten IT-Lösungen sind gezählt, da der Mehrwert diese Investitionen häufig nicht mehr rechtfertigt.

Letztlich kann man im Rahmen eines Unternehmensverkaufs nur das verkaufen, was bereits besteht. Allerdings sollten alle Inhaber wirklich genau überlegen, ob sie sich nicht doch für ein umfassendes und günstiges Standard-ERP-System entscheiden. Denn die Vorteile bezüglich Automatisierung von Geschäftsabläufen sowie die einhergehende Transparenz durch ein durchgängiges Informationssystem sind mannigfaltig und überwiegen den Implementierungsaufwand deutlich. Abschließend lässt sich sagen, dass Ihre IT-Infrastruktur Sie im Verkaufsprozess dabei unterstützen sollte, Ihre Firma klar und nachvollziehbar als professionelles und steuerbares System darzustellen.

9. Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur

9.1 Inhaberabhängigkeit im Mittelstand 92
9.2 Inhaberabhängigkeit: Das Geschäftsmodell und die Größe haben einen Einfluss 92
9.2.1 Inhaber-Abhängigkeitsebenen 93
9.2.1.1 Kulturell/persönlich 94
9.2.1.2 Fachlich/operativ 94
9.2.1.3 Strategisch/unternehmerisch 95
9.3 Organisationsaufbau und -struktur 96
9.4 Das Organisationschart 97
9.5 Fazit: Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur 98

9.1 Inhaberabhängigkeit im Mittelstand

Jedes System – so auch ein Unternehmen – besteht aus unterschiedlichen Elementen, Interaktionen, Ablaufschemata und Abhängigkeiten. Vor allem bei kleineren und mittleren Firmen mit weniger als 3 Millionen Euro Jahresumsatz nimmt der Unternehmer oft eine entscheidende Rolle im unternehmerischen System ein. Denn in vielen KMU-Betrieben vereint der Unternehmer zahlreiche Rollen, Aufgaben und Funktionen. Er ist dann zugleich Inhaber, Kapitalgeber, Gründer, Geschäftsführer, Chef-Akquisiteur, Motivator, Inspirator, technischer Leiter sowie Hausmeister und „Mädchen für alles". Er sorgt somit für die Stabilisierung, die Funktionsfähigkeit und insbesondere für die Ertragsfähigkeit des Unternehmens. Somit beeinflusst der Unternehmer durch seine Tätigkeit, seine Rolle und seine operativen Aufgaben in erheblichem Maß das unternehmerische System und dadurch letztlich den Wert und die Kaufpreisbildung. Nun wechselt nach einem Verkauf in den meisten Fällen jedoch nicht nur die Inhaberschaft, sondern auch die Unternehmensführung – und damit ein einflussreiches Element des Gesamtsystems. Es ist also ratsam, diese Veränderung und die darauf folgenden Konsequenzen bei einer Nachfolgeplanung frühzeitig zu berücksichtigen und wenn möglich die Abhängigkeiten zu reduzieren.

9.2 Inhaberabhängigkeit: Das Geschäftsmodell und die Größe haben einen Einfluss

Jede Unternehmung und jedes Geschäftsmodell sind selbstverständlich individuell und damit sind pauschale Aussagen per se nicht möglich. Grundsätzlich sind Geschäftsmodelle, die auf Dienstleistungen basieren anders einzuschätzen, als Betriebe mit eigenen Produkten oder dem Verkauf von Waren. So sind Dienstleistungsfirmen, vor allem technische und beratende, immer viel stärker vom Know-how und vom Wirken ihres Inhabers und seinen persönlichen Fähigkeiten abhängig, als zum Beispiel eine Handelsfirma, ein Onlineshop oder eine Produktionsfirma, die sich vor allem über ihre Produkte definieren.

Mit der wachsenden Unternehmensgröße und in den verschiedenen Unternehmensphasen – von der Gründung, in der Start-up-Phase

bis hin zum 50-Mann-Unternehmen – verschieben sich die Schwerpunkte und Aufgaben kontinuierlich und erheblich. Zu Beginn eines jeden Unternehmens gibt es eigentlich keine Trennung zwischen dem Unternehmer und seiner Firma. Beide sind miteinander verwoben und eigentlich ein Synonym – dies äußert sich oftmals schon im Firmennamen. Der Unternehmer ist die Lebensader, die Energie- und Ressourcenquelle der Unternehmung. Es gibt noch kein unternehmerisches System – nur den arbeitenden Unternehmer! Ähnliches gilt für kleine Firmen mit weniger als drei Mitarbeitern. In diesen Betrieben steht der Unternehmer mit der Firma auf, arbeitet in und hoffentlich an ihr und nimmt diese sozusagen mit in seine Träume.

Mit steigender Größe reduziert sich oft die offensichtliche Abhängigkeit bezogen auf viele operative Themen, wie z.B. die Buchhaltung, Logistik, einfache Sacharbeiten wie Angebotsstellung oder Webseitenpflege. Diese Aufgaben können und müssen nun delegiert und von Mitarbeitern oder externen Dienstleistern durchgeführt werden – dennoch sind die Fürsorge und emotionale Bindung omnipräsent. Ab einer bestimmten Größe – in der Regel ab 5 Mitarbeitern – entwickeln sich langsam unternehmerische Strukturen und wesentliche und operativ wichtige Aufgaben werden von Mitarbeitern übernommen – der Weg zum System ist nun eingeschlagen. Doch erst bei einer Größe von etwa 10 bis 20 Mitarbeitern entsteht eine operativ funktionsfähige und ausgeprägte Organisationsstruktur mit klarer Arbeitsteilung und stärkerer Lastenverteilung. In dieser Phase verschiebt sich in der Regel die „Unternehmeraufgabe“ hin zu einer Management-Aufgabe. Ab diesem Moment nehmen die operativen (alltäglichen) Abhängigkeiten zwischen Unternehmer und Unternehmung deutlich ab.

9.2.1 Inhaber-Abhängigkeitsebenen

Nach unserer Erfahrung lassen sich die wesentlichen Wertbeiträge und Abhängigkeiten vom Unternehmer in drei große Kategorien einteilen. All diese Kategorien haben einen individuellen Einfluss auf die Inhaberabhängigkeit sowie auf die notwendige personelle und strukturelle Kompensation. Die Grundkategorien lassen sich wie folgt beschreiben:

9.2.1.1 Kulturell/persönlich

Für den Aufbau eines unternehmerischen Systems sind einige charakterliche Eigenschaften erforderlich. So bedarf es einer gewissen Risikobereitschaft, eines souveränen Umgangs mit Unsicherheit, des Sehens und Umsetzens einer eigenen Realität sowie der Fähigkeit, andere für die eigene Vision zu begeistern. Jede Firma ist entsprechend geprägt durch die individuelle Persönlichkeit, die Eigenschaften und das innere Wertesystems ihres jeweiligen Inhabers. In diesem Zusammenhang gehen wir nicht nur von Unternehmern, sondern von Unternehmensgründern aus, da über 90% der Firmenverkäufer auch die Gründer sind. Der Einfluss der aus der Unternehmerpersönlichkeit resultierenden Unternehmenskultur muss gründlich geprüft werden.

So entscheiden sich beispielsweise Alpha-Tier-Unternehmertypen und deren kulturelle Prägung der Firma massiv von introvertierten Inhabern. Vor allem der Führungsstil (hierarchisch oder Dissens-suchend) und die Entscheidungsfindung (Machertyp oder Konsensorientierung) nehmen erheblichen Einfluss auf die Geschicke und die Entwicklung des Unternehmens. Hier gilt es die Frage zu klären, ob die jeweilige Kultur den Abgang des Unternehmers als System verkraftet oder ob ein Abgang weitreichende Konsequenzen auf die Funktionsweise – und damit auf den Wert – der Firma hat.

9.2.1.2 Fachlich/operativ

Wie bereits oben angesprochen, variiert die Aufgabenstellung des Unternehmers fundamental in den verschiedenen Unternehmensphasen. Hier gilt es durch Fragen festzustellen, welche operativen und alltäglichen Tätigkeiten noch vom Unternehmer in Eigenregie durchgeführt werden. Oft sind die kritischen Bereiche der Vertrieb, vor allem bei Direkt-Vertriebs-Geschäftsmodellen, bei Großhandelsfirmen sowie beim Verkauf von technischen oder beratenden Dienstleistungen. Bei Firmen mit sehr technischen Produkten gilt es genau zu prüfen, wer in der Firma das technische Know-how über die Produkte hat, deren Entwicklung bestimmt sowie die finalen technischen Entscheidungen trifft. Die Buchhaltung ist hierbei als unkritisch zu betrachten, sie lässt sich in den meisten Fällen einfach von Dritten und neuem Personal durchführen.

Der Vertrieb und die technische Leitung bedürfen wiederum immer einer eingehenden Analyse der Abhängigkeiten vom Unternehmer.

Bei einem Mandanten aus der Entsorgungswirtschaft führte der Inhaber persönlich den Weiterverkauf der anfallenden und komplexen Rohstoffe durch. In einem anderen Mandat verkauften wir ein Autohaus und hier wurden vom Inhaber alle Neuwagen (über 1500 Stück pro Jahr) eigenhändig eingekauft. In diesen – sicher extremen – Fällen ist der Einfluss des Unternehmers nicht zu unterschätzen und die Einleitung von abhängigkeitsreduzierenden Maßnahmen äußerst anspruchsvoll und langwierig. Deshalb gilt es genau zu analysieren, worin die genauen operativen Tätigkeiten bestehen und welchen Stellenwert diese Aufgaben für die Funktions- sowie Ertragsfähigkeit des Unternehmenssystems haben. Hier ist in jedem Fall die operative Arbeitszeit zu berücksichtigen. Nach unserer Erfahrung arbeiten Unternehmer in den ersten fünf bis sieben Jahren eher 60 bis 80 Stunden in der Woche. Im Anschluss ist die Arbeitszeit stark vom Erfolg und dem Persönlichkeitstyp sowie von der Arbeitsethik des Unternehmers abhängig. Eines können wir gleich vorwegnehmen: Unternehmer arbeiten nicht im klassischen Sinne von neun bis um fünf und von Montag bis Freitag – das Unternehmertum fordert in aller Regel einen deutlich höheren zeitlichen Einsatz und richtet sich nicht nach gesellschaftlichen Arbeitszeitmodellen! Deshalb sollte ein jeder Inhaber seine Aufgaben frühzeitig auf zahlreiche personelle Ressourcen aufteilen, damit er beim anstehenden Verkauf nur noch ein geringes zeitliches Arbeitspensum arbeitet und wenn möglich nur noch wenige Aufgaben im Tagesgeschäft wahrnimmt.

9.2.1.3 Strategisch/unternehmerisch:

Diese Analyse und Abhängigkeit stellt oft die größte Herausforderung dar. Dies liegt schlicht und einfach an der Komplexität von unternehmerischen Gebilden und dem fehlenden Verständnis für die Wechselwirkungen und Einflussgrößen der Details der vorhandenen Unternehmung. Was wir hier mit strategischer und unternehmerischer Abhängigkeit meinen, ist das geradezu subtile Verständnis der Funktionsweise des Geschäftsmodells und die Durchführung notwendiger Maßnahmen durch den Unternehmer. Wir vergleichen unternehmerisches Geschick gerne mit den Fingerfertigkeiten eines Puppenspielers,

denn Unternehmer wachsen oft mit ihren Aufgaben und Erfahrungen. Sie eignen sich jahrelange Markt- und Branchenerfahrungen, Kenntnisse über die einzelnen betrieblichen Funktionen sowie über die Wichtigkeit von deren Zusammenspiel an. Es wurden in der Regel bereits zahlreiche taktische und strategische Maßnahmen (d.h. Marketing-Kanäle, Produkt-/Servicestrategien und Anpassungen an Kundenbedürfnisse) erprobt und dadurch funktionsfähige Geschäftsmodelle erarbeitet, die auf Basis von Erfahrung und neuer Fähigkeiten sukzessive weiterentwickelt wurden.

Bei einem Inhaber- und Geschäftsführungswechsel geht diese unternehmerische Erfahrung und das Verständnis für den Status quo des Geschäftsmodells oftmals gänzlich verloren. Der Einfluss auf den Unternehmenswert hängt nun stark davon ab, ob der neue Inhaber/Geschäftsführer vergleichbare Kompetenzen und Erfahrungen mitbringt oder ob langjährige Mitarbeiter am Entstehungsprozess des Geschäftsmodells beteiligt oder zu mindestens darin involviert waren. So verbleibt ein Teil des Know-hows auch nach dem Führungswechsel im Unternehmen. Viele Inhaber unterschätzen diesen letzten und schwer greifbaren Punkt in seiner Dimension massiv. Viele Unternehmer sind Entscheider und „pragmatische Macher" und fechten dabei zahllose innere Konflikte mit sich aus. Sie müssen niemanden außer sich selbst überzeugen. Deshalb laufen viele inhaltliche Auseinandersetzungen fernab von Besprechungen lediglich in den Köpfen und Gedanken der Unternehmer – und damit undokumentiert – ab.

9.3 Organisationsaufbau und -struktur

Was können Sie als Inhaber also tun? Sie können und sollten an Ihrer Persönlichkeit wenig ändern. Darüber hinaus haben Ihr unternehmerisches Geschick und Ihre Unternehmerqualitäten Sie so weit gebracht und äußerst selten gibt es einen innerbetrieblichen und personellen Ersatz für Ihr unternehmerisches Können. Deshalb ist die einzige Stellschraube das fachliche Know-how und das operative Tagesgeschäft. Hier sollten Sie sukzessive versuchen, sich aus wesentlichen Abläufen des Tagesgeschäfts wegzurationalisieren. Vor allem die Themen Vertrieb und Leistungserbringung sollten – wenn möglich – langfristig ohne Eingreifen und Zutun des Inhabers laufen. Die besten Instrumente da-

für sind langjährige, gut qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter. Diese sollten in ihren jeweiligen Bereichen sukzessive mehr Aufgaben und Verantwortung übernehmen. Das monatliche Dashboard und das definierte Kennzahlensystem sorgen für eine frühzeitige und regelmäßige Kontrolle und somit für einen Überblick aus der Ferne. Darüber hinaus ist es hilfreich, wenn der Inhaber zunehmend weniger Zeit in der Firma verbringt. Das entstehende Vakuum wird dann operativ schnell von den Führungskräften und den Mitarbeitern gefüllt.

Ein gewisses Pensum an „Trouble Shooting" werden Sie nie los. Allerdings forciert Ihre dauerhafte Abwesenheit – zum Beispiel durch längere Urlaubsphasen – eine strukturiertere Prozesslandschaft und klare Anweisungen und Übergaben an die Mitarbeiter. Wichtig ist, dass Sie Ihre freie Zeit mit der Arbeit an der Firma und nicht mehr in der Firma verbringen. Ihre Mitarbeiter und die Organisationsstruktur sind dafür zwei wesentliche Elemente. Deshalb lohnt es sich, dass Sie sich umfangreiche Gedanken über die richtige Aufgabenverteilung, Motivation, Trainingspläne und die Mitarbeiter-Incentivierung machen. Ein letztes Wort zur Rolle des Inhabers: Häufig müssen diese für die Reduktion der Inhaberabhängigkeit ein anderes Selbstverständnis entwickeln und sich eher als Manager und Lenker und nicht mehr als ausführendes Organ verstehen und operieren. Das Buch „Output Management" (siehe Buchempfehlung) geht ausführlicher auf die verschiedenen Managementmethoden ein.

9.4 Das Organisationschart

Das Organisationschart ist nicht nur lebloses Papier, sondern es hilft Ihnen, genau die Auseinandersetzung rund um die Reduktion der Inhaberabhängigkeit zu führen sowie die Organisationsstruktur und die Aufgabenverteilung mit Personen zu dokumentieren. Vor allem die Dokumentation, dass es einen Vertriebsleiter, einen Prokuristen oder einen technischen Leiter gibt, hilft beim Firmenverkauf für die nachvollziehbare Dokumentation, dass Sie mehrere personelle Säulen in Ihrer Organisation haben. So können Sie sogar Ihre aktuellen Geschäftsführerbezüge als nicht-betriebsnotwendige Ausgaben und Einsparungen aufführen. Nutzen Sie das Organisationschart als Instrument: Nehmen Sie all Ihre betrieblichen Funktionen auf und erarbeiten Sie nachhaltige

Maßnahmen zur Reduktion der Abhängigkeit von Ihnen. Wenn Sie nicht mehr an zahlreichen Stellen als Verantwortlicher stehen und das auch betrieblich so gelebt wird, dann haben Sie die organisatorischen Weichen für eine erfolgreiche Übergabe gestellt.

9.5 Fazit: Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur

Die Inhaberabhängigkeit ist einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Unternehmensverkäufen und erfolgreichen Firmenübergaben. Unternehmensinhaber sind häufig in ihrer Persönlichkeit sowie in ihrem unternehmerischen Denken schwer ersetzbar. Dennoch gibt es keinen Grund, dass die Aufgaben des Tagesgeschäftes (Marketing, Vertrieb und Leistungserbringung) ausschließlich vom und durch den Inhaber erbracht werden und somit von ihm abhängig sind. Hier sollte jeder Inhaber durch langfristige Planung der Organisationsstruktur, Mitarbeiterbefähigung, Delegation und Abwesenheit die tägliche Abhängigkeit reduzieren. Die Vorteile sind nicht nur für einen zukünftigen Unternehmensverkauf wichtig, sondern sie senken auch das Risiko für den Fortbestand bei einer internen Nachfolge, einem plötzlichen Unfall, Krankheit oder längeren Abwesenheiten des Inhabers. Darüber hinaus können Inhaber dadurch deutlich besser schlafen und sind wesentlich weniger Stress ausgesetzt. Einen „Job“ können viele Gründer kreieren, aber durch die gezielte Entkopplung des Inhabers vom Unternehmen bauen sie ein wertvolles – da inhaberunabhängiges – unternehmerisches System auf!

10. Handbuch und Vertragsmanagement

10.1 Eine Bedienungsanleitung für Ihr Unternehmen 100
10.1.1 Vorteile eines Handbuchs beim Unternehmens-verkauf 100
10.1.2 Digitale Software oder selbstverfasstes Handbuch? . 101
10.1.3 Inhalt des Handbuchs 103
10.1.4 Fazit: Warum ein eigenes Unternehmenshandbuch den Verkauf beflügelt 104
10.2 Vorbereitendes Vertragsmanagement für Ihren Unternehmensverkauf 105
10.2.1 Die Transaktionsstruktur beeinflusst die Übertragung von Verträgen 105
10.2.2 Übertragbarkeit von Verträgen (Change-of-Control-Klauseln) 106
10.2.3 Welche Verträge sind außerdem wichtig? 107
10.2.4 Fazit: Vorbereitendes Vertragsmanagement: Was gilt es zu beachten? 108

10.1 Eine Bedienungsanleitung für Ihr Unternehmen

Für jedes technische Gerät gibt es ein Handbuch, d.h. eine genaue „Bedienungsanleitung“. Es verdeutlicht und erklärt das erforderliche Vorgehen sowie die Zusammenhänge bei der Handhabung. Gleiches kann ein Unternehmenshandbuch für einen Inhaber sowie einen Unternehmenskäufer leisten. Ein Unternehmen ist ein System, das aus Mitarbeitern, Prozessen, EDV-Infrastruktur und Produkten bzw. Dienstleistungen besteht und in eine Unternehmensstrategie eingebettet ist. Ein Unternehmenshandbuch bietet somit die Chance, dieses virtuelle und häufig nur gelebte Zusammenspiel zu dokumentieren. Letztendlich führt dies zu einer klaren Transparenz und zu höherer Qualität des Unternehmens.

Beides wird von einem Unternehmenskäufer im Rahmen eines Firmenkaufs mit einem höheren Kaufpreis quittiert. Wer möchte nicht eine Bedienungsanleitung für die neue Firma haben? Deshalb sollten Firmeninhaber diese einfache aber effektive Chance nutzen, um den Verkaufsprozess positiv zu beflügeln!

10.1.1 Vorteile eines Handbuchs beim Unternehmensverkauf

In einigen Branchen ist die ISO 9001 zur Dokumenten- und Prozessdokumentation Voraussetzung, so u.a. in der Automobil- oder Zulieferindustrie. In vielen anderen Branchen ist dieser Standard nicht so weit verbreitet und viele Inhaber schauen eher ungläubig, wenn man das Thema Handbuch, Prozess- und Dokumentenmanagement anspricht.
Häufig hören wir, dass Inhaber für diese „Fleißarbeit“ einfach keine Zeit haben und die Notwendigkeit sowie die Sinnhaftigkeit dieses Aufwands den Mehrwert nicht rechtfertigt! Nicht selten fällt die Frage: „Muss das denn wirklich sein?“. Wenn man sich die vielen Vorteile für einen Verkaufsprozess anschaut, dann beantwortet sich die Frage quasi von selbst. Was sind nun also die Vorteile für den Verkaufsprozess?

Tabelle 15: Vorteile eines Handbuchs

Vorteile	Käufer	Verkäufer
Klarheit	Bedienungsanleitung für die neue Firma	Sicherheit für das Tagesgeschäft
Prozesse	Übersichtliche und nachvollziehbare Prozesse. Mehr Transparenz und geringeres Risiko	Prozessoptimierung und Weiterentwicklung verankert im Tagesgeschäft
Know-how-Transfer	Know-how nach Übergabe verfügbar	Wissenstransfer an Mitarbeiter
Abhängigkeiten	Inhaberunabhängigkeit und somit übernahmefähig	Geringere Arbeitsbelastung, mehr Urlaub und Freizeit
Struktur	Klar, übersichtlich und nachvollziehbar	Optimierbar und prozessorientiert, personenunabhängig

10.1.2 Digitale Software oder selbstverfasstes Handbuch?

Letztlich ist es unwesentlich, ob die Prozesse, Arbeitsabläufe und Leitlinien „händisch“ oder mit einer Software automatisiert verfasst und verwaltet werden. Allerdings gibt es zahlreiche Prozessmanagement-Programme, die nicht nur die Dokumentation, sondern eben auch das Revisionsmanagement, den Freigabeprozess sowie die Erstellung des gesamten Handbuchs erheblich erleichtern. So können häufig Stellen bzw. Rollen bestimmten Mitarbeitern zugeordnet und Organigramme, Checklisten und Prozessabläufe schnell erstellt werden. Solche Softwareprogramme gibt es heutzutage schon für wenig Geld und sie erleichtern die finale Handbucherstellung erheblich ohne aufwendige Formatierung oder manuelle Anpassungen. Vor allem, wenn das Handbuch nicht als Einmalaufwand angesehen und verwendet wird, sondern die definierten Prozesse und Abläufe im Tagesgeschäft als Arbeitsgrundlage verankert werden. So lassen sich viele wiederkehrende Aufgaben schnell und einfach definieren und miteinander verknüpfen. Prozessanpassungen und Optimierungen gehen dann Hand in Hand mit dem täglichen Tagesgeschäft einher und können vor allem von den Mitarbeitern selbst verantwortet und optimiert werden. Die verankerte Qualitätssicherung sorgt für gleichbleibende und konsistente Vorgehensweisen und Prozesse.

Nehmen wir das Beispiel McDonald's. Wie wird hier die Qualitätssicherung in den über 30.000 Filialen weltweit sichergestellt? Das McDonald's Handbuch sorgt für eine klare und nachvollziehbare Struktur und stellt eine gleichbleibende Kundenerfahrung weltweit sicher. Insgesamt dient die gesamte Franchise-Branche als Vorbild, da hier das Know-how durch strukturierte und übersichtliche Dokumentation die Expansion erst ermöglicht und diese auch absichert. Bei allen prozessorientierten Unternehmen (und das sollten alle Unternehmen sein) würden wir immer empfehlen, in eine Software zu investieren und diese auch täglich zur Weiterentwicklung des Unternehmens zu verwenden. Der Kostenaufwand ist durch cloudbasierte Tools und das monatliche Abonnentenmodell in den letzten Jahren deutlich gesunken und so können sich auch kleine und mittlere Unternehmen solche „Software as a Service" (SaaS) Lösungen ohne Probleme leisten – wenn man denn will!

Wenn es rein um das Vorzeigen im Rahmen eines Verkaufsprozesses geht, dann bieten viele Softwareprogramme eine Grundstruktur entlang der ISO 9001. Allerdings würden wir davon abraten, da es eben nicht darum geht, das Handbuch einmalig zu erstellen und anschließend das Thema im Schreibtisch verschwinden zu lassen. Im Gegenteil: Wir würden empfehlen, dass man das eigene Unternehmenshandbuch nicht gemäß einer Standardvorgabe dokumentiert und abbildet, sondern es entlang der eigenen unternehmerischen Funktionen ausrichtet. So könnte das Inhaltsverzeichnis für das Handbuch für eine Dienstleistungsfirma folgendermaßen aussehen:

10.1.3 Inhalt des Handbuchs

1. Marketing
2. Vertrieb
3. Projektabwicklung
4. Administration
5. Personal
6. IT
7. Strategie
8. Prozesse

Für eine Handels- oder Produktionsfirma kommen natürlich Themen wie Produktentwicklung, Warenhaltung, Logistik, Produktion etc. hinzu. Es ist wichtig, dass alle Funktionsbereiche des eigenen Unternehmens abgedeckt und beschrieben werden. Dadurch entsteht nach und nach die eigene Unternehmens-Bedienungsanleitung und eine strukturierte Know-how-Konservierung und Weiterentwicklung.

10.1.4 Fazit: Warum ein eigenes Unternehmenshandbuch den Verkauf beflügelt

Unternehmenskäufer suchen nach einem unternehmerischen System, welches – auch nach dem Kauf – ohne den Altinhaber funktionsfähig, ertragreich und erweiterbar ist. Ein eigenes Unternehmenshandbuch dokumentiert die Professionalität, sorgt für Transparenz und demonstriert den Know-how-Transfer. All diese Punkte steigern Ihren Firmenwert und schaffen beim Käufer viel Vertrauen und die Hoffnung, die Firma noch viele Jahre nach der Übergabe erfolgreich fortzuführen.

Man muss das Essen von McDonald's nicht mögen, aber in puncto Unternehmenshandbuch gibt es wohl kein besseres Vorbild. Vor allem die Tatsache, dass das McDonald's System an fast allen Standorten weltweit funktioniert. Gerade McDonald's hat verinnerlicht, dass die einzelnen Filialen eben von neuen und teils unerfahrenen Franchisenehmern betrieben werden müssen. Bei einem Unternehmensverkauf geht es um genau diese Aufgabe: Eine reibungslose und erfolgreiche Übergabe des Staffelstabs an einen neuen Inhaber.

Der Wert steckt also im Prozess und in der Dokumentation. Jeder Unternehmensverkäufer, der seine Firma glaubhaft als übertragbar und unabhängig von ihm darstellen kann, wird keine Probleme mit dem Verkauf seiner Firma haben. Das eigene Unternehmenshandbuch ist hierfür ein hervorragendes und effektives Instrument!

10.2 Vorbereitendes Vertragsmanagement für Ihren Unternehmensverkauf

Beim Unternehmensverkauf werden meistens verschiedene Rechte und Pflichten am Unternehmen in Form von Verträgen mitverkauft und übertragen. Sie werden in der Vertragssprache häufig zusammenfassend als „wesentliche Verträge“ bezeichnet. Die Anzahl und Bandbreite der Verträge ist abhängig von der entsprechenden Verkaufssituation. Allerdings nimmt bei allen Unternehmensverkäufen die Prüfung der wesentlichen Verträge im Rahmen der Betriebsprüfung einen großen Stellenwert ein. Schließlich möchte der Käufer vor der Übernahme genau wissen, welche vertraglichen Risiken und Chancen er mitübernimmt. Deshalb sollte sich Inhaber bereits frühzeitig mit dem Vertragsmanagement und der Tragweite und Übertragbarkeit der vertraglichen Verpflichtungen befassen. Wir gehen hier auf einige Besonderheiten und Feinheiten dieser wesentlichen Verträge im Rahmen eines Unternehmensverkaufs ein.

10.2.1 Die Transaktionsstruktur beeinflusst die Übertragung von Verträgen

Beim Unternehmensverkauf wird häufig zwischen einem Share Deal (Gesamtrechtsnachfolge) und einem Asset Deal (Einzelrechtsnachfolge) unterschieden. Die beiden Transaktionsformen unterscheiden sich erheblich, bezogen auf die Übertragung und den Übergang von Verträgen auf den Käufer. Bei einem Share Deal (Verkauf von GmbH und AG) gehen alle Verträge automatisch auf den Käufer über, da eigentlich nur die Inhaberschaft an der verkaufenden Gesellschaft wechselt. Schließlich bleibt die Gesellschaft mit allen Drittparteien weiter Vertragspartner, sodass die bereits abgeschlossenen Verträge in den meisten Fällen unberührt bleiben. Verträge mit einer Inhaberwechsel-Klausel (auch Change-of-Control genannt) bilden hier die Ausnahme, da sich die Drittpartei hier eine Zustimmung des Übergangs vorbehält. Bei einem Asset Deal (wie z.B. bei einer Einzelfirma und allen Personengesellschaften) werden alle zu übertragenden Vermögensgegenstände, Verpflichtungen und wesentlichen Verträge einzeln und genau definiert. Deshalb erfordert das Vertragsmanagement gerade bei einem Asset Deal höchste Aufmerksamkeit.

10.2.2 Übertragbarkeit von Verträgen (Change-of-Control-Klauseln)

Es gibt eine Reihe von Verträgen, die häufig eine Inhaberwechsel-Klausel oder sonstige Zustimmungserfordernisse enthalten. Für den Unternehmensverkauf spielen häufig die drei folgenden Vertragstypen eine zentrale Rolle und erfordern deshalb eine spezielle Prüfung und ggf. eine entsprechende Handhabung bei der Übertragung:

Tabelle 16: Besonderheiten von Vertragstypen

Vertragstyp:	Kommentar:
Arbeitsverträge:	Der Gesetzgeber stellt die Arbeitnehmer unter besonderen Schutz beim Betriebsübergang. In § 613a BGB regelt er sogar, wie Arbeitnehmer bei einem Betriebsübergang informiert werden müssen und welche Widerspruchsregelungen und –fristen es gibt. Deshalb müssen diese Regelungen bei einem Asset Deal beachtet und im Rahmen des Vollzugs eingehalten werden.
Mietverträge:	Viele Vermieter sichern sich das Recht zu, dass sie einem Mieterwechsel zu stimmen müssen. Dies ist vor allem beim Verkauf eines Einzelhandelsgeschäftes wichtig, da hier der Mietvertag und dessen Übertragung die Geschäftsgrundlage für einen erfolgreichen Verkauf bilden. Deshalb muss bereits vor dem Kaufvertragsvollzug die Zustimmung des Vermieters eingeholt werden.
Aufträge aus Lieferung und Leistung:	In Abhängigkeit der Branche lassen sich viele Kunden von ihren Lieferanten bestätigen, dass sowohl der Auftragsgegenstand, die Auftragsabwicklung sowie alle Zeichnungen, Unterlagen und Dokumente keinem Dritten übergeben werden dürfen. In der Automobilindustrie finden sich solche Regelungen häufig in den AGBs. Somit müssen Käufer und Verkäufer sowohl für die Übertragung der Unterlagen und Informationen als auch für die angefangenen und noch abzuwickelnden Aufträge die Zustimmung des Kunden einholen. Aber auch Lieferanten müssen bei der Übertragung – so zum Beispiel bei Abnahmeverpflichtungen – eventuell gefragt werden und zustimmen. Fehlende gesonderte Regelungen im Unternehmenskaufvertrag können nach dem Vollzug erhebliche Probleme bereiten. Deshalb sollten Verkäufer bereits vor dem Verkauf, u.a. mit dem Lieferanten, individualvertragliche Regelungen in die Liefer- oder Kundenverträge aufnehmen.

10.2.3 Welche Verträge sind außerdem wichtig?

Letztlich hängt die Antwort ein wenig vom vorhandenen Geschäftsmodell und der zum Verkauf stehenden Unternehmung ab. Bei einem Onlineshop ist die Übertragung der wesentlichen Domains essenziell. Bei einem Produktionsbetrieb geht es häufig um die Übertragung von Leasingverträgen von Maschinen und Geräten sowie des Mietvertrages. Bei sehr wissensintensiven oder forschungslastigen Geschäftsmodellen müssen vor allem die Patente und Schutzrechte wirksam mit übertragen werden. Neben den geschäftsmodell-spezifischen Verträgen gibt es häufig eine Reihe von so genannten „Infrastrukturverträgen". Hier gilt es immer individuell zu klären, ob diese Verträge übertragen oder vorab gekündigt und neu abgeschlossenen werden:

- ✓ Versicherungen (Haftpflicht-, D&O-, Produkthaftpflichtsicherung etc.)
- ✓ Lizenzverträge für IT (CRM, ERP, Datenbanken, Office-Programme etc.)
- ✓ Telefon, Fax, Webhosting, Mailhosting und Domains
- ✓ Dienstleistungsverträge, u.a. Zeitarbeit

Darüber hinaus sollten alle Verträge mit nahestehenden Personen immer und ausschließlich schriftlich abgeschlossen werden – vor allem für die Nutzung der Geschäftsräumlichkeiten sowie Arbeitsleistungen von Familienmitgliedern oder Bekannten. Häufig gibt es auch zahlreiche Lieferantenvereinbarungen, die durch die langjährige und informelle Geschäftsbeziehung gewachsen sind. Auch diese sollten – wenn möglich – schriftlich und übertragbar vereinbart werden.

10.2.4 Fazit: Vorbereitendes Vertragsmanagement: Was gilt es zu beachten?

Letztlich muss jeder Inhaber für sein Geschäft definieren, was die wesentlichen Verträge sind. Wo möglich, sollten Change-of-Control-Klauseln vermieden werden. Gerade Kundenverträge mit langen Laufzeiten und vertraglich sicheren Einnahmen (wie Service-Verträge) sind für Käufer häufig äußerst wertvoll und hier sollte die Übertragbarkeit gewährleistet sein. Wie bereits oben erwähnt, gehen bei einem Share Deal alle Verträge ohne Change-of-Control-Klauseln automatisch auf den Käufer über. Dies ist häufig der Grund, dass kurz vor einem Verkauf einige Personengesellschaften noch schnell in eine GmbH umgewandelt werden, da somit Zustimmungspflichten umgangen werden. Im Gegenzug gehen bei einem Share Deal auch alle Verpflichtungen auf den Käufer mit über. Deshalb gilt es hierbei alle Verträge ordentlich abzulegen und dem Käufer im Rahmen der Betriebsprüfung vollumfänglich offen zu legen. Hierfür empfiehlt es sich, ein transparentes Vertragsmanagement aufzubauen, damit alle Verträge erfasst sind und schnell geprüft werden können. Darüber hinaus empfehlen wir allen verkaufsinteressierten Inhabern, sich bereits frühzeitig für die wesentlichen Verträge – wie Arbeits-, Miet- und Lieferverträge – professionellen Rechtsbeistand zu holen. Beim Unternehmensverkauf wird die Vertragsprüfung eigentlich immer von Juristen durchgeführt und diese sind hervorragend im Aufspüren von vertraglichen Risiken. Dies kann unter Umständen sogar zu Kaufpreisabschlägen führen. Im Gegenzug verdeutlichen professionelle Geschäftsverträge nochmals Ihre Professionalität und erhöhen das Vertrauen in Ihr Unternehmen.

11. Zukunftssicherung und Investitionen

11.1 Wiederkehrende Umsätze befördern den Firmenverkauf! ..110
11.1.1 Projektgeschäft: Nicht wiederkehrende, aber planbare Umsätze 111
11.1.2 Wiederkehrende Umsätze bei Service-Unternehmen 112
11.1.3 Wiederkehrende Umsätze in Form von Mieteinnahmen 113
11.1.4 Nicht sichere, aber sehr wahrscheinliche Umsätze ...114
11.1.5 Fazit: Wiederkehrende Umsätze 115
11.2 Ein breiter Geschäftsmix und wenig Abhängigkeiten 116
11.2.1 Kundenabhängigkeiten 116
11.2.2 Lieferantenabhängigkeiten 117
11.2.3 Branchenabhängigkeiten 118
11.2.4 Marktabhängigkeiten 119
11.3 Wachstum durch Innovation und Expansion 119
11.4 Der Aufbau immaterieller Vermögenswerte schafft Firmenwert! 121
11.4.1 First come, first serve: Immaterielle Vermögenswerte beantragen 121
11.4.2 Einmaliger Aufwand – lange Freude 122
11.4.3 Evolutionäre Marketing Assets 123
11.4.4 Immaterielle Vermögenswerte im Rahmen der Leistungserbringung 124
11.4.5 Strategische immaterielle Vermögenswerte 125
11.4.6 Fazit: Der systematische Aufbau von immateriellen Vermögenswerten schafft Firmenwert! 126

11.1 Wiederkehrende Umsätze befördern den Firmenverkauf!

Jeder Inhaber träumt von wiederkehrenden Umsätzen ohne erneuten und teuren Akquiseaufwand. Das ist auch für Unternehmenskäufer äußerst attraktiv. Wenn nach dem Kauf die Umsätze wiederkehrend, planbar oder wahrscheinlich sind, dann schlägt sich dies in der Regel auch in einem höheren Kaufpreis nieder. Für viele Verkäufer bietet sich also die Chance, ihre Firma attraktiver aufzubauen, darzustellen und besser zu verkaufen, indem sie glaubhafte Planbarkeit und Umsatzsicherheit mit verkaufen.

Nun ist der Umsatzmix nun einmal wie er eben ist und Verkäufer können ihn nur langfristig durch Anpassungen des Geschäftsmodells nachhaltig von Einmalerlösen hin zu Abonnenten- oder Mietmodellen umstellen. Die IT-Branche verdeutlicht diesen Trend mit ihrem cleveren Software-as-a-Service-Model (SaaS) und macht damit die Attraktivität von planbaren und wiederkehrenden Umsätzen augenscheinlich.

Nicht jede Branche ist mit diesem übergreifenden Trend von Einmalerlösen hin zu periodischen Umsätzen gesegnet. Dennoch haben viele Geschäftsmodelle einige Ansatzpunkte für mehr oder weniger Umsatzsicherheit. Diese Unternehmen sollten einen solchen Vorteil entsprechend als Chance im Rahmen des Verkaufsprozesses nutzen und die damit einhergehende maßgebliche Umsatzsicherheit auch äußerst klar und transparent herausarbeiten. Wie dies gelingen kann, zeigen wir in diesem Kapitel anhand einiger Möglichkeiten, die jedem Inhaber zumindest näherungsweise ermöglichen, etwaige Umsatzsicherheit auch tatsächlich in einen höheren Kaufpreis zu verwandeln.

11.1.1 Projektgeschäft: Nicht wiederkehrende, aber planbare Umsätze

Im Projektgeschäft werden Aufträge gewonnen und anschließend über einen gewissen Zeitraum abgewickelt. Somit hat jedes Projektgeschäft zumindest planbare Umsätze, die im Rahmen des Verkaufsprozesses auch als Verkaufsargument ins Feld geführt werden sollten. Deshalb empfehlen wir allen Inhabern eine klare und transparente Dokumentation über die Auftragseingänge sowie über die ausstehenden und noch nicht abgewickelten Aufträge zu führen. Die bereits abgewickelten Arbeitspakete, sofern korrekt abgegrenzt, sind bereits bilanziell in den angefangenen Arbeiten enthalten. Allerdings werden die Auftragseingänge und die nicht angezahlten und fakturierten Projekte bilanziell nicht erfasst. Deshalb empfehlen wir Inhabern diese transparent aufzuführen und mindestens monatlich zu aktualisieren. Dadurch werden die planbaren Umsätze für etwaige Kaufinteressenten sichtbar. Die nachfolgende Tabelle dient als Beispiel für die Demonstration solcher planbaren Umsätze:

Tabelle 17: Besipiel für planbare Umsätze

Status:	Summe:
Gesamter Auftragsbestand	1.000.000 EUR
Fakturierter Auftragsbestand	-300.000 EUR
Geleistete Anzahlung	-250.000 EUR
Planbarer Umsatz	450.000 EUR

Zusätzlich könnte man noch eine zeitliche Planung für die prognostizierte Rechnungsstellung oder für Zahlungseingänge erstellen. Dadurch können Sie dem Käufer aufzeigen, dass und wann nach dem Verkauf Umsätze und Zahlungsgänge in bekannter Höhe gesichert sind:

Tabelle 18: Beispiele für „quasi“ sichere Umsätze

	Januar	Februar	März	April
Projekt 1	50.000 EUR	25.000 EUR	10.000 EUR	
Projekt 2		60.000 EUR	25.000 EUR	
Projekt 3	75.000 EUR	50.000 EUR		10.000 EUR
Projekt 4		70.000 EUR	25.000 EUR	50.000 EUR
Total	125.000 EUR	205.000 EUR	60.000 EUR	60.000 EUR

11.1.2 Wiederkehrende Umsätze bei Service-Unternehmen

Vor allem bei technischen Serviceunternehmen gibt es häufig vertraglich gesicherte Servicevereinbarungen. Hier gilt es entsprechend klar zwischen planbaren und unplanbaren Umsätzen zu differenzieren. Dies haben wir bereits im Kapitel zu transparenten Geschäftszahlen über die Erlöskonten verdeutlicht. Vor allem die präventiven, planbaren und vertraglich gesicherten Serviceaktivitäten, wie u.a. Wartungen und Ersatzteilaustausch, sollten deshalb nachvollziehbar dokumentiert werden. Dadurch lassen sich häufig signifikante wiederkehrende Umsätze aufzeigen und als überzeugendes Verkaufsargument verwenden. Darüber hinaus führen langfristige und vertraglich gesicherte Wartungsvereinbarungen häufig noch zu weiteren abschätzbaren – allerdings nicht planbaren – Umsätzen, wie zum Beispiel Reparaturen, Entstörungen oder Anlagenersatz. Die unten stehende Tabelle zeigt ein mögliches Beispiel für eine solche Aufstellung:

Tabelle 19: Beispiele für wiederkehrende Umsätze

	Laufzeit (Monate)	Gesicherte Erträge	Abschätzung von zusätzlichen, aber nicht planbaren Umsätzen
Kunde 1	12 Monate	20.000 €	~15.000 €
Kunde 2	24 Monate	35.000 €	~ 25.000 €
Kunde 3	36 Monate	50.000 €	~30.000 €
Summe		105.000 €	70.000 €

11.1.3 Wiederkehrende Umsätze in Form von Mieteinnahmen

Wie bereits erwähnt, hat sich in den vergangenen Jahren vor allem im Softwarebereich das Model „Software as a Service“ (SaaS) durchgesetzt. Hier werden die hohen Einmaleinnahmen für Produktkäufe oder Lizenzrechte durch langfristige, häufig monatliche Mietgebühren ersetzt. Dadurch werden die Kosten über einen längeren Zeitraum amortisiert und ab einem bestimmten Zeitpunkt in Gewinne umgewandelt. Hier empfiehlt es sich, vor allem die Akquisekosten für Neukunden sowie die statistische Laufzeit der Kundenverträge zu dokumentieren. Dies ermöglicht dem Unternehmenskäufer, die voraussichtlichen wiederkehrenden Einnahmen klar zu identifizieren. Neben der IT-Branche gibt es auch viele andere Branchen, bei denen ein solches Mietmodel angewendet wird. Vor allem beim Anlagenverleih, bei Mitgliedsgeschäftsmodellen und bei Franchisesystemen (Verwaltungs- oder Umsatzgebühr) gibt es auf diese Weise langfristig sichere und wiederkehrende Einnahmen. Durch eine umfassende Erfassung und Dokumentation dieser Einnahmen können Sie den Verkaufspreis nach unserer Erfahrung deutlich steigern. Bei reinen Vermietungsgeschäftsmodellen leitet sich der Verkaufspreis häufig sogar von einem Multiplikator der gesicherten Umsätze ab. Entsprechend wichtig ist also die transparente und nachvollziehbare Dokumentation der genannten Umsätze.

11.1.4 Nicht sichere, aber sehr wahrscheinliche Umsätze

Nach unserer Erfahrung scheuen viele Kunden – oftmals ohne stichhaltige Gründe, wie zum Beispiel damit einhergehende Kostenvorteile – die langfristige Bindung in Form von Verträgen und verbindlichen Zahlungen. Entsprechend kann nicht jeder Inhaber sicher wiederkehrende Umsätze verbuchen. Dennoch lassen sich in vielen Fällen durch ausführliche Statistiken und Erfahrungswerte „nicht sichere", aber zumindest „wahrscheinliche" Umsätze glaubwürdig quantifizieren. Drei Beispiele sollen verdeutlichen, was darunter zu verstehen ist:

- ✓ **Angebotspipeline:** Im Projektgeschäft werden häufig Angebote erstellt, die sich sehr gut in eine Angebotspipeline überführen lassen. Anschließend kann aufgrund von Erfahrungen und nachvollziehbaren Statistiken hergeleitet werden, mit welcher Häufigkeit (z.B. 20% oder 50%) die Aufträge vermutlich gewonnen werden. Dadurch lässt sich zumindest eine plausible Prognose für die zukünftigen Umsätze und Erträge ableiten. Uns ist bewusst, dass es sich hierbei lediglich um eine Schätzung handelt. Allerdings lässt sich auch bei einer solchen Schätzung durch ausführliche und fundierte Statistiken häufig eine hohe Glaubwürdigkeit der Zahlen und Prognosen erzielen.

- ✓ **Statistische Kaufkonversionen:** Bei Onlineshops liegen häufig zahlreiche statistische Kenngrößen vor, beispielsweise die Besucherzahlen und die Kaufkonversionen. Dadurch können viele Shopbetreiber genau sagen, dass zum Beispiel von 1.000 Besuchern in der Vergangenheit ca. 50 Besucher mit einen Warenkorb von rund 50 Euro eingekauft haben. Entsprechend glaubhaft lässt sich ausführen, dass durch eine Besucherzahlsteigerung auf zum Beispiel 1.500 pro Monat der Umsatz um 50% gesteigert werden kann. Bei dieser Extrapolation der Vergangenheit hängt die Glaubwürdigkeit der Aussagen in großem Maße von der belastbaren und transparenten Dokumentation der Vergangenheit ab.

- ✓ **Treue Bestandskunden ohne Servicevertrag:** Viele Käufer von technischen Anlagen scheuen sich, einen langfristigen Servicevertrag abzuschließen. Dennoch werden viele dieser Käufer die notwendigen präventiven und nicht planmäßigen Servicetätigkeiten oder einen erforderlichen Anlagenaustausch letztlich doch bei ihrem bisherigen Anlagenlieferant beauftragen. Nun können Inhaber durch eine umfassende Dokumentation der installierten Basis und der historischen Zusatzumsätze mit Anlagenkäufern zumindest annähernd nachweisen, wie viele Umsätze mit den Bestandkunden voraussichtlich erzielt werden können.

11.1.5 Fazit: Wiederkehrende Umsätze

Wiederkehrende Umsätze lassen sich mit Fug und Recht als einen der größten Preistreiber bei jedem Unternehmensverkauf bezeichnen. Die Gründe liegen auf der Hand: Der Käufer trägt nach dem Vollzug deutlich geringere Akquisekosten und ein niedrigeres Umsatzrisiko, als bei Unternehmen, die keinerlei Zukunftsplanung und Sicherheit bieten können. Deshalb sollte jeder Inhaber versuchen, seine wiederkehrenden, planbaren und wahrscheinlichen Umsätze nachvollziehbar zu erfassen oder durch Statistiken zu belegen. Der zusätzliche Aufwand wird in den meisten Fällen durch einen höheren Kaufpreis mehr als gerechtfertigt. Nach unserer Erfahrung sind es vor allem die Zahlen und Daten eines Warenwirtschaftssystems, bzw. eines ERP oder CRM, die glaubwürdige, neutrale und belastbare Statistiken liefern. Nutzen Sie also die bestehende Datenbasis oder tragen Sie dafür Sorge, dass entsprechende Daten rechtzeitig vor dem anvisierten Firmenverkauf zur Verfügung stehen – am besten im monatlichen Dashboard!

11.2 Ein breiter Geschäftsmix und wenig Abhängigkeiten

Beim Unternehmensverkauf übernimmt häufig ein „fremder Dritter" die Geschäfte. Er verfügt selbstverständlich nicht über die gleichen Informationen zu Ihrem Geschäft wie Sie als langjähriger Inhaber. Dementsprechend werden Abhängigkeiten und potentielle Risiken deutlich höher bewertet und kritisch gesehen. Nun gibt es viele verschiedene Abhängigkeiten. Die häufigste Form (Inhaberabhängigkeit) haben wir bereits ausführlich in diesem Buch thematisiert. Darüber hinaus sind vor allem die Kunden-, Lieferanten-, Branchen- sowie Marktabhängigkeiten eine potentielle Gefahr und werden häufig als Käuferrisiko angegeben. Deswegen sollte jeder Inhaber eine Bestandsaufnahme bzgl. dieser Abhängigkeitsebenen durchführen, d.h. die Ist-Situation sowie die jüngeren Entwicklungen dokumentieren. Allein das dokumentierte Wissen um die Situation sowie gezielte abhängigkeitsreduzierende Maßnahmen sorgen beim Unternehmensverkauf in der Regel für einen höheren Preis. Darüber hinaus profitiert jede Unternehmung nicht nur im Rahmen eines Unternehmensverkaufs von einem breiten und damit unabhängigen Geschäftsmix. Vielmehr sollten Sie auch als Inhaber ein Interesse an einer aktiven Zukunftssicherung durch eine breite Diversifikation haben.

11.2.1 Kundenabhängigkeiten

Vor allem bei kleineren Betrieben gibt es häufig einen oder mehrere dominierende Kunden, die nicht selten 25% bis 40% zum Umsatz beitragen. Nun ist es prinzipiell äußerst positiv, wenn Ihnen Kunden ihr Vertrauen in Form von neuen und größeren Aufträgen schenken. Jedoch ruhen sich Inhaber häufig auf dieser vermeintlich angenehmen Situation aus. Was könnte auch schöner sein, als neue Aufträge ohne große Marketingausgaben und ungewisse Vertriebsaktivitäten zu gewinnen? Leider nimmt bei solchen Größenordnungen die schleichende Abhängigkeit immer stärker zu. Auch wenn die Kunden bisher ihre Machtposition noch nicht über die Preis- und Margenschraube ausgeübt haben, entsteht hier ein Risikopotenzial. Die entsprechenden Sorgen eines potenziellen Käufers sind berechtigt und sorgen beim Unternehmensverkauf nicht selten für einen erheblichen Preisabschlag.

Deshalb gilt die Maxime: Je mehr Kunden, desto besser. Entsprechend ist eine breite Kundenbasis erstrebenswert. Bevor Inhaber jedoch aktiv die Kundenbasis verbreitern, sollten Sie erst einmal Ihre Kundenabhängigkeit genau analysieren. Hierfür sollten Sie unbedingt ein CRM (Customer-Relationship-Management) Programm verwenden. Dieses ermöglicht per Knopfdruck und ohne großen Aufwand eine historische, aber eben auch unterjährige Auswertung der Kundenumsätze.

Die aktive Verbreiterung der Kundenbasis ist alles andere als ein Hauruck-Projekt, sondern bedarf gezielter Maßnahmen und einer detaillierten Fortschrittsüberwachung. Meistens liegt das Problem hierbei nicht im Vertrieb sondern im Marketing. Deshalb eignet sich besonders ein spezifisches Marketing-Dashboard, das sich eben genau an der stufenweisen (chronologischen) Neukundenakquise orientiert. So setzen Sie dieses strategische Thema auf die Agenda, können erzielte Fortschritte statistisch dokumentieren und im Rahmen eines Verkaufs bereits als Wertsteigerung verkaufen.

11.2.2 Lieferantenabhängigkeiten

Das Thema Lieferantenabhängigkeit ist vor allem für Handelsunternehmen zentral. Schließlich kennen viele Inhaber ihre Lieferanten durch die langjährige Zusammenarbeit sehr gut und vertrauen ihnen. Deswegen wird hier oftmals auf das bürokratische Ausarbeiten einer exklusiven und umfassenden Lieferantenvereinbarung verzichtet. Das mag im Tagesgeschäft zwar hilfreich sein: Für den zukünftigen Käufer besteht jedoch ein nicht unerhebliches Abhängigkeitsrisiko. Ich erinnere mich noch sehr gut an den Verkauf eines Schmuckgroßhändlers, der sechs ausländische Marken führte. Der Verkäufer betrieb das Geschäft bereits seit vielen Jahren und die Lieferbeziehungen wurden quasi per Handschlag besiegelt. Mit der größten Marke wurden über 50% aller Umsätze erzielt. Hier zeigte sich, dass im Rahmen des Verkaufsprozesses kein Käufer bereit war, dieses umfangreiche Lieferantenrisiko ohne jegliche schriftliche Lieferantenvereinbarung für den geforderten Kaufpreis zu tragen. So wird die vermeintliche Cash-Cow zum Risikofaktor.

Niemand fordert von einem mittelständischen Betrieb, dass sich der Materialaufwand auf 20 verschiedene Lieferanten aufteilt. Dennoch sollten allzu große Abhängigkeiten (>20%) wenn möglich immer zumindest durch eine umfassende Lieferantenvereinbarung mit der Definition aller Konditionen für einen längeren Zeitraum schriftlich fixiert sein. Darüber hinaus sollten Sie – in jedem Fall für wesentliche Produkte – auch eine zweite Lieferantenquelle aufbauen. Dadurch hat Ihr tatsächliches Risiko während Ihrer Inhaberschaft sowie beim Verkauf keinen negativen Einfluss auf den Firmenwert.

11.2.3 Branchenabhängigkeiten

Die Abhängigkeit von einer Branche kann Fluch und Segen sein. So gibt es schlicht und einfach zahlreiche Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen ausschließlich für eine bestimmte Branche erbringen. Bei diesen Geschäftsmodellen kann der ausschließliche Fokus auf eine einzelne Branche unter Umständen sogar einen besseren Verkaufspreis erzielen. Hierfür ist es dann allerdings wichtig, dass Sie eine breite Kundenstreuung nachweisen und wenn möglich sehr namhafte Kunden beliefern. Die Automobilbranche ist ein gutes Beispiel für eine solche Fokussierung. Hier sollten Sie die Kunden zusätzlich noch qualitativ in OEMs, Tier 1, Tier 2 oder Tier 3 unterscheiden.

Durch dieses Vorgehen lässt sich im Rahmen des Verkaufsprozesses der bereits etablierte und privilegierte Kundenzugang als verkaufsfördernd vermarkten. Das geeignete Instrument hierfür ist das CRM-Programm, das die historischen und aktuellen Umsatzentwicklungen wiedergibt. Darüber hinaus sollten Sie Ihre Referenzkundenliste immer aktuell halten. Denn namhafte Kunden sind für viele Unternehmenskäufer eben auch ein gewisses Gütesiegel für die Produkte, Dienstleistungen sowie für Liefer- und Qualitätstreue.

Fast allen Unternehmen ist zu empfehlen, dass sie ihre breite Branchenaufstellung auch tatsächlich belegen können. Hierzu können Sie einfach über Ihr CRM-System jedem Kunden auch eine Branche zuordnen. Eine Kategorisierung könnte beispielsweise nach Branchen wie Maschinenbau, Pharma, Bauindustrie, Automotive etc. erfolgen. Über das CRM können Sie dann nicht nur Ihre nicht vorhandene Kundenab-

hängigkeit, sondern eben auch per Knopfdruck die nicht vorhandene Branchenabhängigkeit demonstrieren.

11.2.4 Marktabhängigkeiten

Viele kleinere Betriebe operieren vor allem in Deutschland als ihr zentraler Markt, wobei es bei Produktions- und Handelsbetrieben häufig auch Exportumsätze gibt. Diese sollten auch statistisch erfasst werden und zwar nicht nur durch die BWA und den Jahresabschluss über die Erlöskonten (unterschiedliche Umsatzsteuersatzhöhen), sondern auch über ihr CRM-System. Es macht einfach einen signifikanten Unterschied, in die Schweiz zu liefern oder auch ins ferne Pakistan.

Pauschal kann man keine Aussage über Vor- oder Nachteile beim Fokus auf bestimmte Länder treffen. Dennoch ist es für den Verkaufsprozess äußerst vorteilhaft zu wissen, wie sich die Umsätze auf die verschiedenen Länder aufteilen. Nur so kann der Unternehmens-Broker auch die richtige Käufergruppe auswählen und die Vermarktung optimal auf die Interessen abstimmen. So kann es für ausländische gewerbliche Käufer durchaus von Vorteil sein, wenn Sie 100% Ihrer Umsätze in Deutschland erzielen. Darüber hinaus lässt sich über die landesspezifische Darstellung eine mögliche internationale Expansion als weiteres Potential für den Käufer präsentieren. Zudem sind auch erste Expansionserfolge – zum Beispiel im europäischen Ausland – wichtig für viele Käufer. So zeigen Sie eben auch auf, dass die Produkte oder Dienstleistungen dort tatsächlich einen Markt haben. Dementsprechend gilt es also abermals, vor allem Transparenz zu bieten, die erforderlichen Informationen zu sammeln und diese im Rahmen des Verkaufs optimal zu vermarkten.

11.3 Wachstum durch Innovation und Expansion

Jeder Käufer ist bestrebt, auf dem vorhandenen Unternehmensfundament aufzubauen und weiter zu wachsen und sucht nach den möglichen Wachstumschancen. Letztendlich kann Wachstum durch viele Dinge herbeigeführt werden. Dennoch sind vor allem neue Produkte und Dienstleistungen häufig der Hebel für substanzielles Wachstum.

Dementsprechend sind jegliche Aktivitäten in diese Richtung detailliert und betriebswirtschaftlich zu dokumentieren. So kostet die Entwicklung eines neuen Produktes viel Zeit und Geld. Diese Ausgaben werden häufig undifferenziert in der BWA und im Jahresabschlusses als normale Geschäftsausgaben verbucht. Wir hatten kürzlich einen Mandanten, der ein neues Produkt für elektronische Spannungsregelung entwickelt hat. Die Investitionen beliefen sich gemäß Inhaberabschätzungen auf über 1 Mio. Euro , die als normale betriebliche Aufwendungen verbucht wurden. Das Ergebnis ist jedoch um über 1,2 Mio. Euro eingebrochen. Nach einer detaillierten Aufgliederung aller Kosten betrugen die tatsächlichen Entwicklungskosten über 1,3 Mio. Euro. Somit hat sich das Standardgeschäft sogar sehr positiv entwickelt. Allerdings war diese Erkenntnis nur möglich, weil die Produktentwicklung erst zwölf Monate zurücklag und man noch alle Kosten sehr einfach und genau zuordnen konnte.

Mit anderen Worten: Schaffen Sie Klarheit über Ihre Wachstumsaktivitäten und sorgen Sie für eine nachvollziehbare Dokumentation. In dem oben genannten Beispiel sollte man eine detaillierte Investitionsaufstellung vornehmen. Wir konnten den Inhaber dann sogar überzeugen, dass man das neue Produkt am besten in eine neue Gesellschaft ausgliedert. Somit können heute und bei einem zukünftigen Verkauf jegliche Entwicklungen (Wachstum, Gewinne, Kunden, Projekte, Bestellungen etc.) sehr einfach benannt werden.

Die Empfehlung beschränkt sich nicht nur auf die Entwicklungskosten für neue Produkte, sondern beinhaltet eigentlich alle denkbaren Investitionen in die Zukunft. So könnten hier auch Marketingkosten für eine Mailing-Aktion für 50.000 Euro stehen oder Kosten für einen neuen Vertriebsmitarbeiter für die Region Bayern. In zwei Jahren kann sich niemand mehr an solche Investitionen erinnern. Sorgen Sie also im Rahmen des Jahresabschlussgesprächs oder über Ihr definiertes Betriebs-Controlling für eine lückenlose Erfassung solcher Maßnahmen und der jeweiligen Kosten. Somit können Sie auch noch in fünf Jahren den tatsächlichen Hergang der Geschäftsentwicklung (bereinigt um Investitionen) dokumentieren. Für den Fortschritt der Wachstumsmaßnahmen sollten Sie dabei wesentliche und repräsentative Kennzahlen in Ihr monatliches oder jährliches Dashboard aufnehmen.

11.4 Der Aufbau immaterieller Vermögenswerte schafft Firmenwert!

Wenn man von immateriellen Vermögenswerten spricht, denkt man üblicherweise an Marken und/oder Patente. Beide sind sicherlich die bekanntesten und für Konzerne häufig auch die größten und wertvollsten immateriellen Vermögenswerte. Ganz anders als bei vielen mittelständischen Unternehmen. Hier gibt es noch eine ganze Reihe anderer immaterieller Vermögenswerte – mit erheblichem Einfluss auf den Kaufpreis. Darüber hinaus haben viele dieser immateriellen Vermögenswerte eine zeitlose und zunehmend wichtigere Dimension im Vergleich zu herkömmlichen materiellen Vermögenswerten. Das Thema Patente ist bereits relativ gut dokumentiert, deshalb lassen wir es an dieser Stelle außen vor. Stattdessen möchten wir hier die ganze Bandbreite und Möglichkeiten beim Aufbau immaterieller Unternehmenswerte für Inhaber vorstellen.

11.4.1 First come, first serve: Immaterielle Vermögenswerte beantragen

Diese Sorte von Vermögenswerten kennzeichnet, dass sie lediglich ausgedacht und anschließend einfach angemeldet und beantragt werden können. Wer zuerst kommt, kann sich das Recht meistens dauerhaft sichern, solange die anfallenden Unterhaltszahlungen geleistet werden. Es geht hier also hauptsächlich um Kreativität, finanzielle Kostenbegleichung und Geschwindigkeit. Einige Beispiele für solche Aktivitäten sind:

- ✓ **Markeneintragung:** Sie werden es nicht glauben, wie viele Inhaber nicht bereit sind 290 Euro für die Markenanmeldung auszugeben. Hier wird am falschen Ende gespart. Denn auch wenn es einen gesetzlichen Bestandsschutz gibt, so sollte jeder Inhaber sich eine Wort- und Bildmarke für seine Produkt- und Firmennamen sichern. Schließlich stellt ein solcher rechtlicher Schutz für jeden zukünftigen Käufer eine gewisse Sicherheit dar und signalisiert zugleich ein Stück Planungsprofessionalität.

- ✓ **Spezifische Domains:** Früher war das Thema Domains noch etwas wichtiger als heute. Dennoch würden wir jedem Inhaber empfehlen, dass er sich nicht nur seine Domain mit der .de-Endung sichert, sondern eben auch eine ganze Reihe von internationalen Domainendungen wie zum Beispiel .eu, .ch, .at, .com und .eu. So können Sie im Rahmen des Verkaufs den eventuellen Wunsch des Käufers einer internationalen Expansion vorausschauend ermöglichen. Auch die Sicherung angrenzender Domains oder Domains mit Keywords für Ihre Branche können den Firmenwert teilweise massiv erhöhen.

- ✓ **Firmenname:** Früher war es üblich, seine Firma nach seinem Namen zu benennen. Davon würde ich heute jedem Inhaber abraten. Es signalisiert eine – für Käufer unerwünschte – Inhaberabhängigkeit und stellt dadurch beim Verkauf manchmal eine Hürde dar. Deshalb sollten Inhaber eher ihre Tätigkeit oder Kerndifferenz im Namen aufnehmen und diesen auf jeden Fall markenrechtlich schützen lassen.

11.4.2 Einmaliger Aufwand – lange Freude

Einige der immateriellen Vermögenswerte sind in der erstmaligen Erstellung sehr aufwendig und zeitintensiv. Allerdings haben beispielsweise eine hochwertige Unternehmensbroschüre sowie ein eigenes Fachbuch oder eBook eine positive Wirkung: Sie sorgen am umkämpften Markt für Differenzierung. Fast alle dieser immateriellen Vermögenswerte erfordern in der Anmeldung, Schaffung oder Erstellung zunächst Aufwendungen, sind anschließend aber damit auch dauerhaft geschaffen und zeitlos verfügbar. Bei einigen Ausnahmen gibt es ggf. eine zeitliche Befristung oder es fallen Unterhaltskosten an.

Nachfolgend einige Beispiele für diese Art von immateriellen Vermögenswerten:

- ✓ Hochwertige und ansprechende Unternehmensbroschüren
- ✓ Bücher und eBooks
- ✓ Unternehmenshandbuch
- ✓ ISO 9001 oder weitere Zertifizierungen

- ✓ Preise und Auszeichnungen
- ✓ Zeitungsartikel über das Unternehmen

11.4.3 Evolutionäre Marketing Assets

Diese Kategorie von immateriellen Vermögenswerten sind in der Kreation und bzw. im Aufbau durch eine lange zeitliche Vorlaufzeit gekennzeichnet und werden vor allem im Bereich Marketing verwendet. Gerade der steigende Preisdruck, die sinkende Aufmerksamkeit, das Versagen des klassischen Marketings sowie die zunehmende Netzmigration stellen viele Unternehmen bei der Kundengewinnung vor große Herausforderungen. Deshalb sind „Anfragenmagnete" und Marketinginstrumente aller Art immer gefragter. Sie sorgen für eine klare Differenzierung am Markt und in der Kundenwahrnehmung. Diese immateriellen Marketing-Vermögenswerte werden mit der Zeit aufgebaut und gewinnen kontinuierlich an Wert. Beim Unternehmensverkauf sollten Sie diese von Ihnen geschaffenen Werte entsprechend angemessen darstellen. Sorgen Sie also von Beginn an für eine gute statistische Erfassung und Nachverfolgung, was die Entwicklung solcher Werte angeht.

Social Media Accounts: Vor allem im Bereich von Konsumentenprodukten machen sich die neuen Medien und Marketingkanäle immer stärker breit. Facebook hat derzeit über 1,5 Milliarden Nutzer und sorgt somit für eine enorme Reichweite und quasi als „soziale Rezession" für neue, trendige und hochwertige Produkte und Dienstleistungen. Entsprechend kann beispielsweise ein Facebook-Account mit 50.000 Likes einen großen Mehrwert für eine Firma darstellen, wobei Facebook hier nur exemplarisch für alle Social-Media-Dienste steht.

Ein eigener Fachblog: Hierbei geht es uns nicht um die derzeit angesagte „News"-Sektion auf Ihrer eigenen Webseite. Diese ist zwar informativ für Ihre Seitenbenutzer, wenn Sie dort z.B. über eine respektable Referenz oder über einen von Ihnen veröffentlichen Artikel in einer Zeitung berichten. Allerdings sind das keine immateriellen Vermögenswerte, sondern meistens nur Eigenwerbung und Wettbewerbsschocker. Wir meinen hier eher ein hochwertiges und etabliertes Fachportal, in dem Sie Ihr Fachwissen ausführlich und hochwertig für eine bestimmte Zielgruppe rund um ein klar abgegrenztes Thema langjährig aufbereitet ha-

ben. Die Qualität solcher Themen-Portale schwankt erheblich und nicht jedes Fachportal oder jeder Blog ist wirklich etwas wert. Allerdings haben wir bereits mehrfach Unternehmen verkauft, die ihre Kunden ausschließlich durch ihr eigenes Portal gewonnen haben. Diese Unternehmen hatten in der Regel entsprechend geringere Marketingkosten und haben mit dem Blog einen wirklichen, substantiellen Marketing-Vermögenswert über die Jahre aufgebaut.

Kunden- und Interessentendaten: Big Data ist in aller Munde, doch der Hype ist in vielen Bereichen völlig übertrieben. Das reine Datensammeln ist nicht entscheidend. Wichtig ist, dass Sie wertvolle Daten sammeln. So ist eine reine Kundendatenbank heute fast Standard. Sind in dieser außerdem noch 5.000 potentielle Interessenten enthalten und Sie können statistisch belegen, davon rund 20% zukünftig als Kunden zu gewinnen, dann haben Sie tatsächlich einen attraktiven Marketing-Vermögenswert aufgebaut. Diesen gilt es dann im Rahmen eines Verkaufs gewinnbringend zu vermarkten.

Newsletter: Mit der umfangreichen Kunden- und Interessentendatenbank geht häufig ein entsprechender Einsatz von Newsletter-Aktionen einher. Wenn Sie im Rahmen des Verkaufs klar und nachvollziehbar belegen können, dass Sie eine sehr hohe Öffnungs- und Klick-Rate sowie Kaufkonversion haben, dann haben Sie einen wertvollen Vermögenswert geschaffen. Auch hierbei gibt es keine Größengrenzen für die Werthaltigkeit. Eines lässt sich jedoch sagen: Ein Newsletter mit mehreren Tausend Abonnenten stellt sicherlich einen Wert dar. Die genaue Höhe liegt dabei oftmals im Auge des Betrachters. Wenn Sie mit einem Käufer verhandeln, der komplementäre und ergänzende Produkte bereits selbst verkauft, dann stellt für ihn dieser direkte Neukundenzugang einen erheblichen Wert dar. Deshalb gilt es, einen solchen Wert sukzessive aufzubauen und zu entwickeln.

11.4.4 Immaterielle Vermögenswerte im Rahmen der Leistungserbringung

Diese immateriellen Vermögenswerte sind häufig weniger bekannt und vielen Inhabern ist gar nicht bewusst, dass sie einen entsprechenden Wert geschaffen haben. Nachfolgend einige Beispiele:

Referenz- und Kundenlisten: Jedes erfolgreiche Unternehmen verfügt über eine Reihe von Referenzen und Kundenlisten. Diese sind jedoch nicht immer aktualisiert oder vollständig gepflegt. Ich kann aus den vielen Jahren als Unternehmens-Broker hierzu eines klar sagen: Eine Referenzliste bestehend aus vielen namhaften Kunden ist ein absoluter Vermögenswert. Schließlich demonstrieren Sie damit Ihr Qualitätsverständnis und Ihren Preisanspruch. Die Listen sollten hierfür nicht nur Firmennamen aufführen, sondern eben auch die ansprechenden und eindrucksvollen Logos der jeweiligen Unternehmen.

Software und Abwicklungsstrukturen: Viele Unternehmen – vor allem ältere – haben sich mangels Alternativen für sehr viel Geld eigene Softwareprogramme schreiben lassen, die das spezifische Geschäft abbilden. Solche Programme sorgen für eine effiziente Abwicklung des Tagesgeschäftes und stellen somit auch einen Wettbewerbsvorteil dar. Deshalb sollten Sie im Rahmen der Vermarktung entsprechende Auswertungsmöglichkeiten und Screenshots in die Verkaufsdokumentation aufnehmen. Das unterstreicht Ihre Professionalität und dokumentiert bereits investiertes Kapital, das der Käufer miterwirbt.

Prozesse, Methoden und Vorlagen: Bei diesen Punkten dürfen wir nicht verallgemeinern: Nicht jeder Prozess, jede Methode oder Vorlage ist immer auch ein immaterieller Vermögenswert. Allerdings haben vor allem Dienstleistungsunternehmen zahlreiche Vorlagen und Arbeitsschritte in effiziente Abläufe überführt. Sie enthalten in der Regel zahlreiche Fehlervermeidungsstrategien und Qualitätssicherungsmaßnahmen. Deshalb stellen diese definierten und dokumentierten Prozesse – sofern sie sauber ausgearbeitet und präsentiert werden – teilweise einen erheblichen Wert dar. Sichten Sie zu diesem Zweck all Ihre Verträge, Angebotstexte, Vertriebspräsentationen sowie die Service-Anweisungen etc. Schnell kommt hier eine Reihe dokumentiertes und wertvolles Know-how zusammen.

11.4.5 Strategische immaterielle Vermögenswerte

Diese Kategorie ist leider etwas schwer zu definieren und wird häufig unter dem Motto „Branding“ relativ nichtssagend zusammengefasst. Letztlich geht es hierbei jedoch um nicht weniger als Ihre Positionierung

im Vergleich zum Wettbewerb: Angefangen bei der Preisgestaltung über die Zielkunden bis hin zum Zusammenspiel und der Priorisierung der oben definierten anderen Marketing-Vermögenswerte. Eine klare, belegbare und gut präsentierte Nischenposition hat einen gewissen Wert. Allerdings hilft es nicht, wenn Sie dem Käufer erzählen, dass Sie der Marktführer sind – aber nur sehr geringe Margen erzielen. Wenn Sie aber beispielsweise zu den besten Webseiten-Erstellern in Deutschland zählen und dies mit renommierten Kunden, Preisen und Ihren Margen dokumentieren, dann können Sie Ihr Branding bzw. Ihre Positionierung auch im Rahmen des Verkaufs preisfördernd einbringen. Hierzu bedarf es jedoch einer nachvollziehbaren Beweisführung.

11.4.6 Fazit: Der systematische Aufbau von immateriellen Vermögenswerten schafft Firmenwert!

Immaterielle Vermögenswerte sind für Inhaber oftmals schwer zu greifen. Dabei stellt sich die Frage: Lohnen sich die Aufwendungen und Anstrengungen am Ende wirklich beim Unternehmensverkauf? Gemäß unserer täglichen Erfahrung lässt sich die Frage ganz klar mit Ja beantworten. Zwar steigert nicht jede Unternehmensbroschüre oder die bloße Existenz eines Facebook-Accounts auch gleich Ihren Firmenwert, allerdings bemerkt und honoriert jeder Käufer, ob Sie in diesen Bereichen Zeit und Geld investiert haben. Viele der oben aufgeführten immateriellen Vermögenswerte erfordern schließlich einen erheblichen Aufwand, viel Zeit und viel Kreativität. Da die meisten Inhaber diesen Dingen im Vergleich zum Tagesgeschäft keinen hohen Stellenwert beimessen, können Sie sich mit relativ einfachen Mitteln erheblich von Ihren Wettbewerbern differenzieren. Ein Käufer erwirbt letztlich das von Ihnen geschaffene unternehmerische System. Wenn dieses System einzigartig und schwer zu kopieren ist, quittieren Käufer dies in aller Regel mit einem höheren Kaufpreis.

12. Fortschrittssicherung und Integration ins Tagesgeschäft

12.1 Vorgehen und Team 128
12.2 Der Implementierungsplan und -prozess 130
12.3 Verantwortung und Nachverfolgung 132
12.4 Fazit: Fortschrittssicherung und Integration in das Tagesgeschäft 133

Nach dem Lesen der zahlreichen Maßnahmen und Möglichkeiten sind viele Inhaber oftmals vollkommen überwältigt von der Vielzahl und Breite der Möglichkeiten. Nach unserer Auffassung erhalten Sie durch das Lesen der Informationen bereits ca. 20% des Mehrwerts, da dieses Wissen Ihre zukünftigen strategischen Entscheidungen nicht unerheblich beeinflussen wird. Dennoch wird durch bloßes Wissen, d.h. ohne konkrete Umsetzung, das meiste Potential liegen gelassen. Hier kommt Ihnen nämlich wieder das vereinnahmende Tagesgeschäft in die Quere, das nach der anfänglichen Euphorie für die Vorbereitung konkrete Umsetzmaßnahmen in Vergessenheit geraten lässt.

Deshalb stellen viele Inhaber die Frage: Wie kann ich all das neben dem Tagesgeschäft umsetzen? Die richtige Frage lautet aber nicht „neben" dem Tagesgeschäft, sondern wie man die Maßnahmen „im" Tagesgeschäft verankern kann. Sie können den Prozess eigentlich in zwei Phasen einteilen. Zunächst müssen Sie die richtigen Maßnahmen nach einer eingehenden Bestandsanalyse durch ein interdisziplinäres Team definieren. Anschließend müssen Sie sich für die Implementierung über einen längeren Zeitraum eine Art Unternehmensbeirat aufbauen – mehr dazu später. Letztendlich muss die Vorbereitung nach einer Erstimplementierung in Ihrem Tagesgeschäft aufgehen und nicht als getrennt von diesem betrachtet oder abgearbeitet werden.

12.1 Vorgehen und Team

Aufgrund der zahlreichen ineinandergreifenden und komplexen Themen werden Inhaber, die auf sich alleine gestellt sind, große Schwierigkeiten haben, das gesamte Potential zu erschließen. Wir plädieren deshalb für einen Unternehmensbeirat. Dieser sollte aus mehreren Experten bestehen, die unterschiedliche Fähigkeiten und Fachwissen einbringen. In diesem Team sollten mindestens ein erfahrener Unternehmens-Broker (Experte für Unternehmensverkauf und Unternehmensnachfolge), ein Steuerberater sowie ein Jurist sein. Darüber hinaus kann man sich für die individuellen und spezifischen Fachfragen weitere Spezialisten ins Team holen. Ganze Branchen (u.a. Private Equity und Venture Capital) setzen auf dieses Vorgehen, bei dem einem neu gekauften Portfolio-Unternehmen neue und andere personelle Erfahrun-

gen und Fähigkeiten im Rahmen eines Beirats zugeführt werden. Darüber hinaus schaffen die rollierenden Arbeitssitzungen einen ständigen Austausch und Verbindlichkeit in der Nachverfolgung. Das ist einer der Gründe, warum auch größere Mittelständler auf die Methodik eines interdisziplinären Unternehmensbeirats bauen.

An dieser Stelle erfolgt oftmals ein Aufschrei von Inhabern, die sofort auf die hohen initialen Kosten verweisen. Wir können alle Inhaber beruhigen: Ja, es wird Geld kosten, allerdings viel weniger als erwartet. Schließlich wird das Beiratsteam nach einer anfänglichen Bestandsanalyse und Erarbeitung der besten und umsetzbaren Maßnahmen nur wenige Male pro Jahr zusammenkommen. Der Mehrwert liegt in der disziplinübergreifenden gemeinsamen Beratung und in der mehrdimensionalen Betrachtung der Nachfolgethematik. Ein Unternehmensverkauf berührt naturgemäß die Themen Steuern, Recht, Marketing, Buchhaltung und Verkauf. Eine optimale Lösung und Vorbereitung erfordert somit das jeweilige Expertenwissen und das Einordnen der Fachthemen in einen übergeordneten und zielgerichteten Optimierungsplan.

Der Inhaber ist und bleibt für die Implementierung verantwortlich und muss die Umsetzung gewährleisten. Allerdings greift er hierbei auf die fundierte Erfahrung der Beiratsmitglieder zurück, so auch auf die Erfahrungen des Unternehmens-Brokers. Dieser hat bereits unzählige Vorbereitungen durchgeführt und sollte in der Lage sein, die zahlreichen unterschiedlichen Arbeitspakete verständlich und umsetzbar zu schnüren sowie die Umsetzung aktiv und pragmatisch zu unterstützen. Somit kann der Unternehmens-Broker die Maßnahmen u.a. auch mit den anderen Teammitgliedern vorbesprechen und klare Anleitungen geben. Die wenigen gemeinsamen Teamsitzungen sorgen dabei schlicht und einfach für eine regelmäßige Verbindlichkeit über den Umsetzungsstatus mit dem Beitrat sich auszutauschen. Somit sind die Kosten eine hervorragende und lohnende Investition und sorgen letztendlich dafür, dass das Thema Unternehmensübergabe frühzeitig, strukturiert, regelmäßig und aktiv täglich angegangen wird. In einem Satz: Strukturiert für den Verkauf.

12.2 Der Implementierungsplan und -prozess

Nach der ersten initialen Bestandsanalyse wird der Unternehmens-Broker einen Implementierungsplan mit dem Inhaber und dem Team ausarbeiten. Dieser weicht natürlich von Betrieb zu Betrieb ab. Dennoch gibt es einige übergreifende Themen und Optimierungsmaßnahmen, die alle Inhaber klären müssen und ergreifen können. Nachfolgend ein Beispiel für einen solchen Plan:

Tabelle 20: Implementierung durch Fragen

Nr.	Kategorie	Negativ
1.	Ist-Analyse	✓ Was ist meine Firma wert? ✓ Wie sieht meine Altersversorgung aus und ist der Unternehmensverkauf ein Teil davon? ✓ An wen möchte ich meine Firma übergeben (Kinder, Mitarbeiter oder einen Dritten)? ✓ Gibt es ein Testament? ✓ Gibt es einen Notfallplan für den Tod oder die Arbeitsunfähigkeit des Inhabers? ✓ Sind alle vorbereitenden Maßnahmen (Unterschriftenregelungen, Passwörter und Informationsablage etc.) getroffen?
2.	Vorbereitende gesellschaftliche und steuerliche Maßnahmen	✓ Was ist die optimale Steuerstruktur für mich und kann man diese steuerneutral durch Umwandlung herstellen? ✓ Was soll eigentlich verkauft werden? ✓ Gibt es nicht-betriebsnotwendiges Vermögen (Immobilien, Bilanzgewinn, Pensionszusagen etc.)? ✓ Sind alle privaten und betrieblichen Ebenen entflochten (Verträge, Schulden etc.)?
3.	Geschäftsmodell	✓ Was ist das Geschäftsmodell? ✓ Ist dieses bereits umfassend definiert und visualisiert? ✓ Ist das Geschäftsmodell ausreichend profiliert und differenziert?
4.	Finanz-Geschäftszahlen	✓ Wie müssen wir die Erlös- und Aufwandskosten anpassen, damit die Geschäftszahlen auch die Entwicklung des Geschäftsmodells widerspiegeln? ✓ Wie gehen wir mit dem Bestand und dem Aufbau von stillen Reserven um? ✓ Gibt es einen Pro-forma-Jahresabschluss und werden historische Bereinigungen dokumentiert?

Nr.	Kategorie	Negativ
5.	Innerbetriebliches und monatliches Dashboarding	✓ Was sind die wichtigsten innerbetrieblichen Steuerungsgrößen fernab der Finanzkennzahlen? ✓ Wie können wir die innerbetrieblichen Ereignisse, Entwicklungen und Zustände monatlich für Marketing, Vertrieb und Abwicklung messen? ✓ Werden diese Kennzahlen bereits heute statistisch und elektronisch erfasst? ✓ Wie können wir die gesamten Kenngrößen in ein übergeordnetes Monats-Dashboard effizient und regelmäßig überführen? ✓ Welcher Mitarbeiter trägt die Verantwortung für die monatliche Dashboard Erstellung?
6.	Organisation und Abhängigkeiten	✓ Gibt es ein Organisations-Chart? ✓ Wo ist die Firma abhängig vom Inhaber? ✓ Wie können wir die Abhängigkeit reduzieren? ✓ Wie können wir wichtige Mitarbeiter langfristig binden und für mehr Führungsaufgaben weiterentwickeln? ✓ Macht der Inhaber auch ausreichend Urlaub? ✓ Können wir die Anwesenheit des Inhabers reduzieren?
7.	Informations-Systeme	✓ Ist eine Visualisierung der aktuellen Informations-System-Infrastruktur erfolgt? ✓ Macht der Einsatz eines Standard-ERP-Programms Sinn? ✓ Welche Kennzahlen werden bisher nicht erfasst und wo muss die IT angepasst werden?
8.	Prozess-Management	✓ Was sind die wichtigsten Geschäftsprozesse? ✓ Wurden diese bereits dokumentiert? ✓ Sollte ein eigenes Unternehmenshandbuch erstellt werden?
9.	Vertrags-Management	✓ Was sind die wichtigsten Verträge? ✓ Sind diese für einen Verkauf optimal strukturiert?
10.	Wiederkehrende Umsätze	✓ Gibt es Möglichkeiten diese Umsätze zu erhöhen? ✓ Sind sie nachvollziehbar dokumentiert (Serviceverträge, Mieteinnahmen etc.)?
11.	Zeitlose Vermögenswerte	✓ Was sind die vorhandenen zeitlosen Vermögenswerte? ✓ Können diese weiter ausgebaut werden? ✓ Sind sie bereits statistisch in ihrer Leistungsfähigkeit dokumentiert?
12.	Käufergruppe	✓ Was ist die richtige Käufergruppe? ✓ Was wollen diese Käufer mit dem Unternehmenskauf erreichen? ✓ Wie können wir die Firma anpassen, um noch mehr Mehrwert für diese Gruppe schaffen?

12.3 Verantwortung und Nachverfolgung

Wie bereits oben erwähnt, liegt die Umsetzungsverantwortung bei Ihnen als Inhaber. Allerdings kann Sie ein erfahrener Unternehmens-Broker gemeinsam mit steuerlichem und juristischem Beistand systematisch durch den Prozess führen. Das Team kann gemeinsam mit Ihrem Fachwissen maßgeschneiderte und verkaufsfördernde Optimierungsmaßnahmen entwerfen. In den zwei oder drei jährlichen Teamsitzungen werden die Umsetzungsfortschritte und betrieblichen Ereignisse besprochen. Diese Sitzungen sollten als mehrstündige Arbeitssitzungen oder als kleine zweitägige „Retreats" durchgeführt werden. Es geht letztlich darum, dass Sie das Thema aktive Verkaufsvorbereitung frühzeitig, permanent und vor allem strukturiert im Tagesgeschäft verankern. Die Team-Meetings sorgen dann letztendlich dafür, dass Sie die definierten Maßnahmen auch tatsächlich umsetzen – schließlich zahlen Sie ja auch Geld für diese Beratung.

Häufig entsteht dabei noch ein ganz anderer positiver Effekt: Aus ihrem Beratungsteam wird sukzessive ein Sparringsteam, das sich auch neuen strategischen und betrieblichen Themen widmet. Gerade die intensive Auseinandersetzung sowie die mehrmonatige Zusammenarbeit sorgen für einen tiefen Einblick in Ihren Betrieb und für Verständnis für Sie als Unternehmer. Letztendlich sind Inhaber von mittelständischen Betrieben mit weniger als 30 Mitarbeitern häufig vollkommen auf sich alleine gestellt. Mit der Ehefrau, den Kindern oder eben auch nur einem Steuerberater oder Anwalt lassen sich nicht alle betriebliche Themen und deren Zusammenhänge wirklich effizient besprechen. Dies liegt ganz einfach am fehlenden Überblick über die relevanten Zusammenhänge beim Firmenverkauf und über die zahlreichen Einzelheiten Ihres Betriebs.

12.4 Fazit: Fortschrittssicherung und Integration in das Tagesgeschäft

Wir haben in den vorherigen Beiträgen die zahlreichen Stellschrauben und Optimierungsmaßnahmen ausführlich vorgestellt. Um die vielfältigen Chancen einer aktiven und langfristigen Übergabe auch umzusetzen, empfehlen wir die Etablierung eines Unternehmensbeirats. Dieser kann disziplinübergreifend Ihre betriebliche Situation analysieren und maßgeschneiderte Optimierungsmaßnahmen für Sie erarbeiten. Diese umfassen dann die gesamte Bandbreite von Steuern, Recht, Buchhaltung, Marketing und Verkauf.

Der Unternehmens-Broker führt Sie durch diesen mehrmonatigen Prozess und ist Ihr kontinuierlicher Ansprechpartner für die konkrete Umsetzung. Dafür haben wir Ihnen unsere zwölfstufige Analyse und den Implementierungsplan vorgestellt. Für die übergeordnete Überprüfung des Fortschritts und das Einarbeiten von betrieblichen Ereignissen empfehlen wir mehrere verteilte Arbeitssitzungen mit dem Beirat. Sie kreieren dadurch eine gewisse Verbindlichkeit für die Umsetzung und erhalten die große Chance, die klassischen Fehler von 90% aller Inhaber zu vermeiden. Nach meiner Erfahrung gibt es kaum eine lohnendere Investition, denn eine entsprechend vorbereitete Firma hat teilweise den mehrfachen Wert und würde vielen Inhaber überhaupt erst eine Übergabe ermöglichen. Wir als Unternehmens-Broker GmbH rechnen sogar alle unsere Beratungskosten mit 50% auf eine anfallende Erfolgsprovision im Verkaufsfall an. Somit liegen die wirklichen Kosten für eine solche Vorbereitung deutlich niedriger als viele Inhaber vermuten.

13. Allgemeine Fragen zur Vorbereitung auf den Unternehmensverkauf

13.1 Kann man eine Firma ohne Mitarbeiter verkaufen? 136
13.1.1 Was sucht ein Käufer? 136
13.1.2 Was verkaufe ich eigentlich? 136
13.1.3 Eher die Ausnahme als die Regel 138
13.1.4 Wie es dennoch gelingen kann! 138
13.1.5 Fazit: Kann man eine Firma ohne Mitarbeiter verkaufen? 139
13.2 Unternehmensverkauf mit oder ohne Immobilie? 140
13.2.1 Immobilie im Privat- oder Betriebsvermögen? 140
13.2.2 Interessenslagen beim Kauf inklusive der Immobilie 142
13.2.3 Vermischung der Renditen und Käufergruppen 143
13.2.4 Empfehlung 143
13.2.5 Fazit: Unternehmensverkauf mit oder ohne Immobilie? 144
13.3 Produktverkauf oder Unternehmensverkauf? 145
13.3.1 Was sucht ein Käufer/Investor? 145
13.3.2 Die Mär vom idealen Käufer in Form eines großen Konzerns 147
13.3.3 Erweiterung des Käuferkreises 148
13.3.4 Know-how-Verlust beim reinen Produktverkauf 149
13.3.5 Weitere Gründe gegen einen Produktverkauf 149
13.3.6 Fazit: Produktverkauf oder Unternehmensverkauf? . 150
13.4 Was beeinflusst den richtigen Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf? 150
13.4.1 Generelle makroökonomische Faktoren 151
13.4.2 Branchenspezifische Faktoren 152
13.4.3 Unternehmensinterne Faktoren 154
13.4.4 Private Faktoren 156
13.4.5 Fazit: Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf 158

13.1 Kann man eine Firma ohne Mitarbeiter verkaufen?

Nicht selten werden wir gefragt, ob man eine Firma ohne Mitarbeiter verkaufen kann. Da jede Firma individuell ist, kann auch keine pauschale Antwort gegeben werden. Deshalb widmen wir uns in diesem Kapitel dem Thema etwas genauer und versuchen – basierend auf unserer Verkaufserfahrung der letzten Jahre – etwas Hintergrundinformationen zu geben.

13.1.1 Was sucht ein Käufer?

Zusammenfassend lässt sich sagen: Unternehmenskäufer suchen ein unternehmerisches und nachhaltiges System, das einfach, rentabel und nachhaltig nach dem Verkauf zu betreiben ist. Wenn Ihre Firma dann auch noch sehr ertragreich, stark wachsend und stabil ist und wenig Arbeit erfordert, dann rennen Ihnen die Käufer vermutlich die Bude ein. Besonders wichtig ist, dass sich der Käufer die Übernahme und eine erfolgreiche Fortführung nach dem Kauf vorstellen kann und sie sich zutraut. In den meisten Fällen sorgt ein personenstarkes Team bzw. eine Belegschaft für eine breite Verteilung der Aufgaben und für eine reduzierte Abhängigkeit und geringen Arbeitseinsatz des Inhabers. Somit haben Unternehmen mit Mitarbeitern im Rahmen des Verkaufsprozesses einen klaren Vorteil und sprechen meistens mehr potenzielle Käufer an. Vor allem der damit verbundene Know-how-Transfer bzw. die Konservierung des Wissens durch die vorhandene Belegschaft gibt nicht selten den Ausschlag für eine Kaufentscheidung. Selten suchen Käufer eine Firma, in der sie alle Arbeiten und Tätigkeiten selbst und alleine ausführen müssen. Das Prinzip „selbst“ und „ständig“ führt also in den wenigsten Fällen zu einer hohen Käufernachfrage und dann abschließend auch zu einer positiven Kaufentscheidung. Besonders, wenn die Firma außerdem nicht sehr ertragreich ist.

13.1.2 Was verkaufe ich eigentlich?

Nun werden viele Inhaber auf diese Frage sofort entgegnen: „Die Firma natürlich!“ Dennoch lohnt es sich hier noch einmal genauer zu un-

terscheiden. Im Großen und Ganzen kann man einen Firmenverkauf in fünf Kategorien einteilen:

Tabelle 21: Was vekaufe ich eigentlich?

Firmenverkaufstypen	Merkmale
Unternehmen	Umsätze und Gewinne, mehrere Mitarbeiter, EDV-Struktur, Prozesse, Kundenstamm, Know-how, Standort, Verträge, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Aufträge
Job	Hierbei handelt es sich meistens um sogenannte „One-Man-Shows“, also Betriebe mit keinen Mitarbeitern außer dem Inhaber. Diese sind häufig aufgrund der geringen Kosten – u.a. für Mitarbeiter und Miete – sogar sehr rentabel. Manchmal gibt es auch einige wenige Mitarbeiter, allerdings ist die Rentabilität dann gering und der Inhaber erhält eher einen Lohn, als eine wirkliche Unternehmerrendite.
Einzelne Vermögenswerte	Bei solchen Verkäufen stehen häufig einzelne oder mehrere Vermögenswerte (sogenannte „Assets“) im Vordergrund. Die Klassiker für materielle Vermögenswerte sind Immobilien, Warenlager, Produktionsmaschinen oder eine Webseite. Bei diesen Firmen ist die Rentabilität häufig sehr gering oder die Firmen sind nicht mehr aktiv.
Technologie	Hierbei handelt es sich häufig um Produkterfindungen oder Patente. Teilweise wurden die Produkte bereits in den Markt eingeführt, allerdings fehlt es meistens an Investitionen in das Marketing und den Vertrieb.
Verkaufskanal	Hierbei gilt es vor allem die zahlreichen Onlineshops zu nennen. Diese bieten, wenn die Verkäufe nicht über Amazon und EBAY abgewickelt werden, einen eigenständigen (Firmen-) Wert.

Alle der oben aufgeführten Verkaufstypen erfordern einen unterschiedlichen Verkaufsansatz, da unterschiedliche Käufergruppen angesprochen werden müssen. Der Erfolg ist somit vor allem davon abhängig, dass der tatsächliche Verkaufsgegenstand genau definiert und an die richtige Käufergruppe für einen attraktiven Verkaufspreis vermarket wird.

13.1.3 Eher die Ausnahme als die Regel

Wir konnten in den letzten Jahren bereits umfangreiche Erfahrungen mit dem Verkauf von Unternehmen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Größen sammeln. Die meisten Unternehmen sind Dienstleistungsfirmen. Diese sind im besonderen Maße vom Inhaber geprägt, da hier der Inhaber in aller Regel alle persönlichen Kontakte persönlich pflegt und die gesamten Leistungen eigenständig erbringt. Häufig erfordert diese Leistungserbringung fundierte Erfahrung und spezielle Kenntnisse in einem bestimmten Bereich. Vor allem diese drei Faktoren (hohe Inhaberabhängigkeit, hohe technische oder fachliche Anforderung sowie alleinige Leistungserbringung des Inhabers) schränken den Käuferkreis massiv ein und lassen den Verkaufsprozess häufig scheitern. Im Gegenzug haben Unternehmen mit eigenen Produkten oder einem eigenen Verkaufskanal deutlich bessere Chancen eine Firma auch ohne Mitarbeiter zu verkaufen. Doch auch dies sind keine wirklich leichten Verkaufsprojekte!

13.1.4 Wie es dennoch gelingen kann!

In den seltenen Fällen, in denen ein solcher Verkauf gelingen kann, bestehen spezielle Voraussetzungen. Häufig verfügen diese Firmen über einen hohen Grad der Automatisierung im Bereich Vertrieb und Leistungserbringung. Hier sei der Fall eines patententierten Produkts genannt. Dieses wurde vom Inhaber eigens entwickelt und patentrechtlich geschützt. Das Produkt wurde bereits in den Markt eingeführt und erzielte einige hunderttausend Euro Umsatz – Tendenz stark steigend. Wenn im Rahmen des Verkaufsprozesses klar herausgearbeitet und aufgezeigt werden kann, dass die Vertriebskanäle automatisiert sind (wie zum Beispiel durch einen eigenen Onlineshop oder eine Händlerstruktur) und glaubhaft auch nach dem Verkauf dem Käufer zur Verfügung stehen, dann wird ein Verkauf wahrscheinlicher.

Andere gute Beispiele sind erfolgreiche Nischen-Onlineshops. Hier haben Verkäufer häufig gute Statistiken über die Anzahl von Besuchern, Konversionsraten, wiederkehrende Käufer, Käuferdaten etc. In den erfolgreichen Fällen sind viele Geschäftsprozesse bereits durch IT automatisiert und somit etabliert. Meistens handelt es sich dabei um

Marketingaktivitäten durch einen eigenen Blog, Social Media, Bestellabwicklung durch Drittanbieter, automatisierten Rechnungsversand und Warenhaltung etc. Somit kann im Verkaufsprozess dem Käufer klar und nachvollziehbar aufgezeigt werden, dass alle diese elementaren Unternehmensstrukturen und Funktionen ihm auch nach dem Kauf zur Verfügung stehen.

13.1.5 Fazit: Kann man eine Firma ohne Mitarbeiter verkaufen?

Als Faustregel gilt hier meistens: Wenn ich Umsatz mache, dann habe ich eine Firma und eine Firma kann man prinzipiell verkaufen! So ist zumindest die Denkweise von einigen Inhabern. Das ist prinzipiell auch richtig, dennoch sollte jeder Inhaber beim Verkaufsprozess vor allem an den Käufer denken. Was kauft dieser eigentlich und was stellt die von mir aufgebaute und nun zum Verkauf stehende Firma für einen Wert dar? Beide Fragen sind nicht einfach zu beantworten, aber in den meisten Fällen kaufentscheidend. Denn nur, wenn die angebotene Firma einen größeren Wert abbildet als der verlangte Kaufpreis, dann können Sie Ihre Firma auch verkaufen. Das gilt auch für Firmen mit vielen Mitarbeitern.

Allerdings ist der Käuferkreis für viele Firmen mit wenigen oder keinen Mitarbeitern eher gering. Vor allem durch die damit einhergehende hohe Inhaberabhängigkeit und wenn die Anforderungen (Know-how und Arbeitseinsatz) an den Käufer so vielfältig sind. Deshalb empfiehlt es sich, vor allem den Automatisierungsgrad und die Inhaberunabhängigkeit durch Statistiken, Strukturen und IT dem Käufer klar und nachvollziehbar zu erklären. Dem Käufer muss glaubwürdig erscheinen, dass er die Firma auch ohne Sie in Zukunft betreiben kann. Durch ein personenstarkes Team kann dies einfacher demonstriert werden. Deshalb werden Unternehmen mit zahlreichen Mitarbeitern auch für höhere Preise verkauft. Bei Firmen ohne jegliche Mitarbeiter scheitert es häufig an den Preisvorstellungen der aktuellen Inhaber.

Dennoch ist unser Plädoyer nicht unbedingt, nun zahlreiche Mitarbeiter einzustellen, damit es mit dem Verkauf gelingt. Allerdings lohnt es sich, in IT, Automatisierung, Lieferanten- und Kundenverträge sowie in Dokumentation (u.a. Handbuch, Prozesse, Strategien etc.) zu investieren. So können Sie ihre Firma auch als von Ihnen zu mindestens teilweise unabhängiges unternehmerisches System darstellen. Am besten bereiten Sie Ihre Firma schon heute auf den Verkauf vor, indem Sie sich soweit wie möglich selbst wegrationalisieren. Dadurch sinkt Ihre Arbeitsbelastung und Ihr Firmenwert steigt. Sie merken: Dieser Gedanke zieht sich wie ein roter Faden durch dieses Buch.

13.2 Unternehmensverkauf mit oder ohne Immobilie?

Viele Inhaber haben in guten Geschäftsjahren die Situation genutzt und das Grundstück sowie das Geschäftsgebäude gekauft oder sogar selbst bauen lassen. Durch diesen Schritt können bei vielen Unternehmen eine höhere Substanz aufgebaut und langfristige Werte geschaffen werden. Beim Verkauf des Unternehmens stehen allerdings viele Inhaber vor der Frage: Verkaufe ich nun das Unternehmen alleine oder gemeinsam mit der Geschäftsliegenschaft? Wie immer gibt es auch bei dieser Frage keine einfache und pauschale Antwort. Im nachfolgenden Kapitel beschäftigen wir uns ausführlicher mit den Rahmenbedingungen hierfür und geben erste Kriterien und Empfehlungen für die Entscheidungsfindung.

13.2.1 Immobilie im Privat- oder Betriebsvermögen?

Als erstes müssen wir zwischen zwei Grundkonstellationen unterscheiden. Häufig wird aus steuerlichen und haftungstechnischen Gründen das Geschäftsgebäude privat erworben, errichtet und gehalten. Oftmals wird dabei die Ehefrau noch mit einigen Prozenten beteiligt, damit keine Betriebsaufspaltung vorliegt. In anderen Fällen wird die Immobilie

direkt über die Firma erworben oder errichtet. Für den Unternehmensverkauf ergeben sich somit unterschiedliche Ausgangssituationen. In der nachfolgenden Tabelle gehen wir auf die Unterschiede ein:

Tabelle 22: Immobilie im Privat- oder Betriebsvermögen

	Im Privatvermögen	Im Betriebsvermögen
Besteuerung Verkauf	Wenn die Haltezeit über zehn Jahre ist, dann kann die Immobilie nach dieser Frist steuerfrei veräußert werden.	Hier müssen wir zwischen den Gesellschaftsformen unterscheiden: 1. Verkauf von Geschäftsanteilen einer GmbH: Hier geht die Immobilie einfach mit über, wenn die Geschäftsanteile verkauft werden, da der Besitzer der Immobilie (die GmbH) identisch bleibt. 2. Im Betriebsvermögen einer Personengesellschaft: Hier wird der Verkaufspreis abzüglich des bilanzierten Buchwerts der Immobilie als Veräußerungsgewinn angesetzt. Der Veräußerungsgewinn unterliegt der Einkommenssteuerpflicht.

13.2.2 Interessenslagen beim Kauf inklusive der Immobilie

Beim Unternehmensverkauf haben der Käufer und der Verkäufer unterschiedliche und teilweise sogar widersprüchliche Zielstellungen in Bezug auf die Übernahme der Immobilie.

Tabelle 23: Immobilie: Käufer- und Verkäufersichtweise

	Käufer	Verkäufer
Kaufpreisaufteilung	Der Käufer muss bei einer Einzelübernahme der Immobilie Grunderwerbssteuer zwischen 3% bis 6,5% entrichten. Darüber hinaus kann der Kaufpreis für das Grundstück gar nicht und für die Immobilie nur mit jährlich 2-3% abgeschrieben werden. Gerade bei einem Asset-Deal (also kein GmbH-Verkauf) haben die Käufer häufig die Präferenz, den Kaufpreis für die Immobilie gering zu halten.	In Abhängigkeit der Eigentumssituation und der oben aufgeführten Steuersituation haben Verkäufer häufig ein großes Interesse, den Kaufpreis für die Immobilie möglichst hoch zu vereinbaren, da der Verkaufspreis nach der gesetzlichen Haltefrist steuerfrei vereinnahmt wird.
Transaktionspräferenz	Käufer wünschen sich häufig eine schlanke Transaktion und sind nicht immer gewillt, die hohe Substanz einer Geschäftsimmobilie mit zu erwerben. Viele bevorzugen nur den Firmenkauf und einen langfristigen Mietvertrag.	Verkäufer möchten im Gegenzug häufig alles auf einmal verkaufen und quasi den Schlüssel zur Firma und Immobilie abgeben, damit ein neues Lebenskapitel beginnen kann.
Transaktionsanforderungen	Beim Erwerb einer Immobilie im Rahmen einer Einzelrechtsnachfolge (Asset-Deal) ist immer der gesamte Kaufvertrag notariell beurkundungspflichtig. Dies bedeutet bei größeren Transaktionen bis ca. zehn Mio. Euro zusätzliche Notarkosten von rund 0,4% des Kaufpreises.	Viele Verkäufer sind es gewohnt, dass der Erwerber einer Immobilie die Notarkosten trägt. Deshalb sind viele auch gar nicht abgeneigt, dass der Notar den gesamten Kaufvertrag beurkundet. So suggeriert der Notar doch eine gewisse Rechtssicherheit. Allerdings ist die Übernahme der Notarkosten beim Firmenverkauf Verhandlungssache und nicht in allen Fällen übernimmt der Käufer die Notarkosten zu 100%.

13.2.3 Vermischung der Renditen und Käufergruppen

Ein Unternehmenskauf kann nicht mit einem Immobilienkauf verglichen werden. Für viele Immobilien kann man relativ leicht über die Ist- oder Soll-Kaltmiete einen Verkaufspreis ermitteln. Gerade bei häuslichem Wohnraum sind die Mieten – und somit die Verkaufspreise – in den letzten Jahren in den Ballungsgebieten stark gestiegen. Dieser Trend bietet für jeden Immobilienbesitzer eine Chance.

Darüber hinaus können Wohnobjekte nicht mit gewerblichen Objekten verglichen werden. Bei Wohnobjekten sind die Mieter nämlich vergleichbar und schnell austauschbar. Bei Gewerbeobjekten hingegen, gerade bei Produktionsbetrieben, sind die Immobilien häufig auf den jeweiligen Betrieb zugeschnitten. Somit gibt es für Unternehmen weniger Nachmieter als für Wohnobjekte. Erschwerend kommt hinzu, dass gewerbliche Mietobjekte immer ein deutlich höheres Leerstands- und Ausfallrisiko haben, als reine Wohnobjekte. Deshalb sollte jeder Unternehmensverkäufer zunächst prüfen, ob es wirklich Sinn macht, seine Wohnobjekte gemeinsam mit seiner Firma zu verkaufen. Denn die Preisermittlung für die Firma und die Immobilie im Paket unterliegen ganz anderen Multiplikatoren als reine Immobilienobjekte. Vor allem bei Mietobjekten, die nur einen Mieter (nämlich die zu verkaufende Firma) haben, entscheidet eher die Ertragskraft der Firma über den Kaufpreis für das gesamte Paket (Firma + Immobilie), als die aktuell bezahlte und vereinbarte Netto-Kaltmiete, die die Firma für die Immobiliennutzung bezahlt.

13.2.4 Empfehlung

Gerade für Firmeninhaber, die eine Immobilie mit mehreren Mietern nutzen und bei denen die zum Verkauf stehende Firma nur eine Mietpartei ist, lohnt es sich häufig, die Firma zu verkaufen und als Verhandlungsmasse einen langfristigen Mietvertag (länger als fünf Jahre, wenn möglich für zehn Jahre) abzuschließen. Somit steigern Sie den Wert Ihrer Immobilie, da diese über mehrere langfristige Mieter verfügt. Im gleichen Zug verschlanken Sie den Firmenverkauf. Denn eines der größten Probleme für Unternehmensverkäufer ist die Bereitstellung von

umfangreichen eigenen Finanzmitteln, die bei einem Firmenverkauf deutlich höher sein müssen, da die Tilgung deutlich schneller – nämlich zwischen fünf bis zehn Jahren – stattfinden muss. Durch die Teilung der Verkaufsprozesse sprechen Sie somit eine größere Anzahl von Käufern für Ihre Firma an. Dies erhöht normalerweise die Verkaufschance und damit auch den Verkaufspreis. Darüber hinaus können Sie in einem zweiten Schritt die vermietete Immobilie an einen reinen Immobilieninvestor verkaufen. Diese arbeiten in der Preisfindung dann wieder über die aktuell vorteilhafte Soll- und Ist-Mieten-Wertbestimmung. Diese Aufteilung des Verkaufsprozesses führt in Summe zu einem höheren Preis, als wenn Sie alles gemeinsam im Rahmen eines Paketverkaufs anbieten. Es dauert allerdings auch deutlich länger.

13.2.5 Fazit: Unternehmensverkauf mit oder ohne Immobilie?

Die Entscheidung, ob Sie Ihre Immobilie gemeinsam mit Ihrem Unternehmen oder in einem zweiten Schritt separat verkaufen, kann nur individuell und situativ abgewogen und entschieden werden. Hier spielen eine Reihe von Faktoren sowie Käufer- und Verkäuferpräferenzen wie u.a. Steuern, Transaktionskosten, Abschreibungspotential, Kapital- und Finanzierungsanforderungen, Anzahl der Mieter, Weitervermietungspotential etc. mit hinein. Für viele produzierende Unternehmen, die die Immobilie speziell ausgebaut und als einziger Mieter nutzen, bleibt häufig keine andere Wahl, als alles gemeinsam zu verkaufen. An sich ist das auch kein Problem, solange die Firma ausreichend ertragsstark ist, um den Kaufpreis der Firma und der Immobilie zu tragen. Ein Problem gibt es häufig, wenn die Immobilie eine hohe oder sogar die maßgebliche Substanz darstellt und die Firma über den erzielten Ertrag diese Substanz nicht refinanzieren kann. Hier sollten sich Inhaber auf einen Renditeabschlag einstellen, damit Sie die Firma sowie die Immobilie überhaupt verkaufen können.

13.3 Produktverkauf oder Unternehmensverkauf?

Viele Inhaber sind anfänglich überzeugt, dass es sich bei Ihrer Nachfolgeregelung gar nicht um einen Unternehmensverkauf, sondern nur um einen Produktverkauf handelt. Diese Vorstellung ist vor allem bei Softwareunternehmen sowie bei Unternehmen mit eigens entwickelten Produkten stark ausgeprägt. In den initialen Sondierungsgesprächen mit uns als Unternehmens-Broker erklären uns diese Inhaber häufig die Vorzüge, Funktionen und das riesige ökonomische Potential ihres Produkts. Bei Softwareunternehmen wird auf die langen und vielen Mannentwicklungsjahre verwiesen und nun wäre die Entwicklung fertig – und alles sei „Plug and Play". Bei geschützten Produkten werden die Patente, Geschmacksmuster sowie die erfolgreiche Zertifizierung und Markteinführung in den Vordergrund gestellt. Die vorhandene Organisation, bestehend aus Personal, Vertriebs- und Marketingsystem, Marketingunterlagen, der IT Infrastruktur sowie der gesamten betrieblichen Abwicklung scheinen in diesen Darstellungen eher untergeordnete Priorität und Wert zu besitzen.

Nach unserer Erfahrung ist diese Vorstellung fernab der Realität. In den meisten Fällen lohnt es sich für den Inhaber eher, das Verkaufsprojekt nicht als reinen Produktverkauf, sondern als einen Unternehmensverkauf zu verstehen und dementsprechend auszurichten. Nachfolgend gehen wir auf die Gründe und Erfahrungen ein, die zu unserer Einschätzung führen.

13.3.1 Was sucht ein Käufer/Investor?

Die meisten Käufer und Investoren suchen nach einem unternehmerischen System, das folgende Eigenschaften aufweist:

1. Hohe Ertragskraft bei geringen zusätzlichen Aufwendungen und Investitionen neben dem vereinbarten Kaufpreis.

2. Positiver und hoher Geldfluss, damit der Kapitaldienst geleistet und der Kaufpreis schnellstmöglich amortisiert werden kann.

3. Geringe Abhängigkeiten (u.a. vom Inhaber, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern aber auch von Produkten und Branchen).

4. Historische Dokumentation, Beweise und Demonstration für ein funktionierendes Geschäftsmodell inkl. Erträge, Geldfluss, Kunden, Mitarbeiterstruktur, Abwicklungssysteme, IT, Prozesse etc.

5. Großes Zukunftspotential und Wachstum.

6. Geringes Risiko nach der Übernahme/Integration und reibungslose Fortführung der Geschäfte.

Wenn wir diese idealen Käuferanforderungen ansetzen und einen Produktverkauf zugrunde legen, dann hat jeder Produktverkauf bei fast allen oben aufgeführten Punkten (außer Punkt 5) Probleme, diese zu erfüllen.

Nehmen wir beispielsweise die Ertragskraft. Hier legen Käufer äußerst selten die Produktmargen (wie z.B. Roherträge) als Maßstab an. Viel entscheidender sind die Erträge auf Unternehmensebene inklusive aller betrieblichen Aufwendungen. Da jedes funktionierende Geschäftsmodell (siehe Punkt 4) immer einige betriebliche Voraussetzungen erfordert, kann die wirkliche Rentabilität nur unter Berücksichtigung der Kostenstruktur des Abwicklungssystems (Mitarbeiter, Räumlichkeiten, IT, Marketing- und Vertriebskosten etc.) bewertet werden. Wenn alle diese Dinge nicht mitverkauft und übernommen werden, dann muss der Käufer diese Dinge selbst bereitstellen und damit signifikante, weitere Investitionen neben dem Kaufpreis tätigen (Verletzung des Punkts 1). Gerade bei großen Käufern (Umsatz oberhalb von 50 Mio. Euro) sind diese Strukturkosten in der Regel immer höher als bei kleinen Betrieben. Somit sinkt die Ertragskraft und die Attraktivität eines reinen Produktkaufs. Oft möchten diese großen Firmen also genau diesen – im Falle des Produktverkaufs nicht vorhandenen – Vorteil miterwerben und beibehalten.

13.3.2 Die Mär vom idealen Käufer in Form eines großen Konzerns

Viele Inhaber sind überzeugt, dass ihre Erfindung oder Produktentwicklung in den Händen von einem großen Konzern mit dessen Vertriebsstrukturen wie ein Sechser im Lotto sind. Der Gedanke ist nachvollziehbar, aber die Realität ist eine andere. Selbstverständlich verfügt ein großer Konzern über viele Vertriebsmitarbeiter und Möglichkeiten. Leider wird hierbei häufig vergessen, dass alle diese Mitarbeiter bereits im Kerngeschäft involviert und somit bereits vollkommen ausgelastet sind.

Darüber hinaus denken Konzerne nicht in Umsatzsprüngen von zwei oder sogar fünf Mio. Euro. Vorstände und Geschäftsführer großer Unternehmen suchen nach den nächsten 50 bis 100 Mio. Euro Umsatz. Die wenigsten eigenständig entwickelten Produkte bieten ein solches Umsatzpotential und somit hat ein Produktkauf, mit heute vielleicht eine Mio. Umsatz, wenig Priorität und Attraktivität für ein großes Unternehmen.

Gehen wir einen Schritt weiter. Stellen Sie sich den ersten Tag nach dem Produktverkauf im Konzern vor und welche Probleme dann auftreten könnten:

- ✓ Wo ist die Dokumentation?
- ✓ Wie nehmen wir die Bestellung auf?
- ✓ Wie bekommen wir die Produkte auf unsere Webseite?
- ✓ Wer kümmert sich um die Produktion?
- ✓ Wie organisieren wir die Logistik und den Verkauf?
- ✓ Wer kümmert sich um das Marketing und den Kundensupport?
- ✓ Wie entwickeln wir die Produkte weiter?

Und, und, und … für einen Konzern sind alle diese Fragen ein echtes Horrorszenario. Jeder Geschäftsführer eines großen Konzerns oder eines mittelständischen Unternehmens weiß genau, was seine Mitarbeiter zu leisten imstande sind. Die anstehende Aufgabe nach einem reinen Produktzukauf erfordert aber das Vorhandensein eines Unternehmers. Dieser muss – genauso wie Sie – das unternehmerische System sowie

das Geschäftsmodell rund um das Produkt aufbauen, verfeinern und funktionsfähig machen. Das erfordert spezielle Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten – und die geeigneten Mitarbeiter für solche Aufgaben sind extrem dünn gesät. Darüber hinaus sitzen diese Spitzenkräfte heute nicht einfach da, drehen Däumchen und warten auf genau diese Herausforderung. Wegen all dieser Gründe ist ein reiner Produktverkauf also alles andere als ideal und bevorzugt für den vermeintlich idealen Käufer in Form eines großen Konzerns. Ein Unternehmensverkauf ist hingegen deutlich attraktiver für einen solchen Konzern!

13.3.3 Erweiterung des Käuferkreises

Ein weiteres Problem stellt die starke Beschränkung des Käuferkreises bei einem reinen Produktverkauf dar. Neben den großen gewerblichen Käufern gibt es natürlich noch Privatpersonen und Finanzinvestoren. Die beiden letzteren Käufergruppen sprechen Sie bei einem ausschließlichen Produktverkauf allerdings gar nicht an, da diese weder über das notwendige Personal noch über das Know-how verfügen und auch das Risiko eines eigenen Aufbaus dieser unternehmerischen Strukturen scheuen würden.

Die zusätzlichen Kosten neben dem Kaufpreis, die Unsicherheit und die notwendige Aufbauzeit machen einen Produktkauf schlicht und einfach unattraktiv. Nach unserer Erfahrung entscheidet im Rahmen eines Unternehmensverkaufs die Verhandlungssituation und das Aufbauen von mehreren konkreten Verkaufsoptionen (Kaufinteressenten) mehr über die Höhe des Kaufpreises als reines Produktpotential oder irgendwelche Patente. Deshalb sollte sich jeder Inhaber sehr gut überlegen, ob er von Beginn an seine Verkaufsoptionen so stark einschränken möchte. Darüber hinaus werden bei Unternehmensverkäufen bis fünf Mio. Euro deutlich mehr Transaktionen von den beiden genannten Käufergruppen als von gewerblichen Käufern durchgeführt. Der ausschließliche Fokus auf einen Produktverkauf würde somit die wichtigsten und stark interessierten Käufergruppen im Bereich der KMU ausschließen. Ein solches Vorgehen kann eigentlich nur zum Scheitern verurteilt sein und geht in jedem Fall zu Lasten des Kaufpreises.

13.3.4 Know-how-Verlust beim reinen Produktverkauf

Inhaber unterschätzen häufig die bereits geleistete Arbeit und das aufgebaute Know-how an den unterschiedlichen Fronten wie zum Beispiel im Vertrieb, im Marketing, in der Produktion, der Logistik sowie der Produktentwicklung. Natürlich laufen bei kleineren Unternehmen mit weniger als 15 Mitarbeitern alle Fäden beim Inhaber zusammen. Dennoch haben auch diese Mitarbeiter unfassbar viel Know-how, Vorgehensweisen und Erfahrungen in ihrem jeweiligen Gebiet entwickelt und aufgebaut. Der Zugriff auf dieses Know-how stellt eine reibungsfreie und erfolgreiche Übergabe und Integration in Aussicht. Für viele Käufer ist das das wichtigste Argument, da sie eben nicht über die exakt gleichen unternehmerischen Fähigkeiten wie der aktuelle Inhaber verfügen. Allerdings trauen sich viele Käufer die reine Geschäftsführung oder eben das Übernehmen eines einzelnen Fachgebiets wie dem Vertrieb noch eher zu. Dies ist nachvollziehbar, denn es ist offensichtlich einfacher eine Person als ein ganzes Team zu ersetzen. Auch wenn diese Käuferannahme nicht immer auf kleine und inhabergeführte Unternehmen voll zutrifft, sollten Sie sich dieses Wissen im Rahmen eines Unternehmensverkaufs zunutze machen!

13.3.5 Weitere Gründe gegen einen Produktverkauf

Auch wenn Sie nur wenige Mitarbeiter beschäftigen, verbleiben all diese Beschäftigten bei Ihnen, wenn Sie lediglich Ihre Produkte verkaufen. Entsprechend müssen Sie die Kündigungs- und Abfindungskosten sowie die weiteren Abwicklungs- und Liquidierungskosten selbst tragen. Ein reiner Produktverkauf könnte zudem steuerliche Nachteile mit sich bringen, wenn der Verkauf nicht als Unternehmensverkauf von der Finanzbehörde klassifiziert wird. Somit muss der Käufer die Mehrwertsteuer entrichten und Ihnen gehen ggf. steuerliche Privilegien für einen Unternehmensverkauf verloren.

Ein Unternehmensverkauf klingt lukrativer als ein reiner Produktverkauf. Das hat eher psychologische Gründe. Diese subjektive Käuferwahrnehmung gilt es zu bedienen, indem der gesamte Verkaufsprozess breiter und auf einen wirklichen Unternehmensverkauf hin angelegt

wird. Hier können dann zahlreiche weitere materielle und immaterielle Vermögenswerte wie zum Beispiel das Mitarbeiter Know-how, die Mitarbeiter-Arbeitskraft, Prozesse, IT-Infrastruktur, Softwarelizenzen, der Mietvertrag oder der Standort, Anlagevermögen, Warenlager etc. für einen höheren Kaufpreis als Argumente angeführt werden.

Ein Produktkauf klingt in den Ohren eines potenziellen Käufers eher nach viel Arbeit. Bei einem Unternehmensverkauf geht es um eine selbstständig funktionsfähige Organisation. Niemand möchte hingegen Arbeit kaufen. Im Gegenteil: Der Käufer möchte das Übernahmerisiko minimieren und mit wenig Arbeit viel Geld verdienen. Somit bedient die unterschiedliche Bezeichnung und Vermarktungsrichtung diese Käuferabsichten und stimuliert die Fantasie des Käufers in die richtige Richtung.

13.3.6 Fazit: Produktverkauf oder Unternehmensverkauf?

Ein reiner Produktverkauf führt selten zum Erfolg! Sie können Ihr Produkt gerne in den Fokus des Verkaufsprozesses stellen. Dennoch sollten Sie die anderen – wenn auch immateriellen Vermögenswerte – in den Verkauf mit einbringen. Dies zahlt sich nach unserer Erfahrung immer aus. Wenn der Käufer am Ende doch nur das Produkt erwerben möchte, können Sie immer noch darauf eingehen. Sie können also mit diesem Vorgehen im Grunde nur profitieren.

13.4 Was beeinflusst den richtigen Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf?

Die jüngere Generation spricht oftmals vom „optimalen Zeitpunkt“, während die älteren Inhaber fragen, was der „richtige Zeitpunkt“ für ihren Firmenverkauf sei. Letztendlich kann man den richtigen Zeitpunkt immer nur rückblickend erkennen. Dennoch lassen sich grob vier wesentliche Einflusskategorien definieren, die den Erfolg und somit den richtigen Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf maßgeblich beein-

flussen. Wir gehen in diesem Kapitel auf diese vier Faktoren ein und geben Ratschläge, welche Faktoren wohl die entscheidenden sind, damit Sie den richtigen Zeitpunkt beim Unternehmensverkauf für sich finden und nutzen können.

13.4.1 Generelle makroökonomische Faktoren

In dieser Kategorie lassen sich viele Faktoren benennen. Die wohl wichtigsten sind folgende:

Tabelle 24: Makroökonomische Einflussfaktoren

Faktoren	Einfluss auf den Unternehmensverkauf
Tiefe Zinsen	Der Kaufpreis wird selten mit 100% Eigenkapital des Käufers aufgebracht. Somit haben die aktuell tiefen Zinsen einen nicht unerheblich positiven Effekt auf die erzielbaren Kaufpreise. Momentan werden Firmenverkäufe mit ca. 5% bis 6% Zinsen finanziert. Die Tilgung liegt normalerweise bei 10% bis 20% pro Jahr.
Konjunktur	Die Jahre 2008 und 2009 waren schwierige Jahre für Unternehmensverkäufe, da die weltweite Wirtschaftskrise den Zukunftsausblick massiv eintrübte. Viele Investitionen wurden zurückgehalten, Kosten angepasst und Personalaufbau kam zum Stillstand. In 2016 – dem Veröffentlichungsjahr dieses Buchs – stand die wirtschaftliche Entwicklung auf stabilen Beinen und viele Bereiche florieren und machen gute Geschäfte. Der Zukunftsausblick ist somit aktuell eher verkaufsfördernd als noch vor einigen Jahren. Wie lange die Situation anhält, weiß niemand.
Geopolitische Situation	Vor allem exportabhängige Unternehmen unterliegen globalen und regionalen Faktoren. So kämpfen einige Branchen und Unternehmen mit der russischen Sanktionspolitik. In anderen Bereichen sind die globalen Einkaufs- oder Absatzpreise an den US-Dollar gekoppelt. Momentan haben wir einen weichen und exportgünstigen Euro, was viele produzierende Unternehmen im Absatz eher beflügelt. Wie sich die internationalen Krisenherde sowie die Währungen entwickeln, weiß niemand. Allerdings haben sie einen nicht unerheblichen Einfluss auf den allgemeinen Geschäftsausblick und somit auf den Markt für Unternehmenskäufe.

13.4.2 Branchenspezifische Faktoren

Jede Branche hat ihre eigenen Gesetze und unterliegt unterschiedlichen Änderungen. Deshalb sind die nachfolgend aufgeführten Faktoren eher allgemein gehalten.

Tabelle 25: Branchenspezifische Einflussfaktoren

Faktoren	Einfluss auf den Unternehmensverkauf
Einfluss des Internets	Der Vormarsch des Internets hat den wohl größten Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit von zahlreichen Branchen und Geschäftsmodellen. Der Einzelhandel, die Banken, die Fluggesellschaften aber auch viele kleinere Onlineshops leiden unter der neuen Preistransparenz und schnellen Vergleichbarkeit der Angebote. Langfristig wird das Internet wohl alle Branchen beeinflussen, da die Anforderungen an das Marketing kontinuierlich steigen. Jede Firma muss über kurz oder lang eine Medienfirma sein, damit die Sichtbarkeit sowie die Neukundenakquise zukünftig sichergesellt werden können.
Branchenkonsolidierung	Die Absatzmöglichkeiten im Einzelhandel konzentrieren sich schon länger auf ein paar große Player. Nicht nur im Discounter-Online-Konsumgüterbereich (Amazon, eBay oder Zalando), auch in anderen Bereichen werden die kleinen Hersteller oder Vertriebskanäle von den großen aufgekauft und verknappen die Absatz- oder Bezugsmöglichkeiten. Der einhergehende Preisdruck sowie die Abhängigkeiten von Lieferanten drücken auf die Margen und auf den positiven Ausblick vieler Unternehmen. Auch wenn Ihre Branche diesem Trend vielleicht aktuell noch trotzt: Langfristig konvergieren viele Branchen zu einem Oligopol und drücken kleine und mittlere Unternehmen in die Nischen. Diese können unter Umständen sehr profitabel sein, aber niemand weiß genau, wie lange dieser Zustand anhält.

Faktoren	Einfluss auf den Unternehmensverkauf
Monopolisierung der Vermarktungs- und Vertriebskanäle	Lange haben wir uns über die kostenlose Suche bei Google gefreut. Mittlerweile hat Google das wohl größte Marketingmonopol. Die fetten Jahre mit günstigen und effektiven Google-AdWords-Kampagnen sind vorbei. So ergeht es aber auch anderen Kanälen. Auch jüngere und noch erfolgreiche Unternehmen wie eBay, Facebook, Amazon, Youtube und weitere Plattformen führen über kurz oder lang ins Monopol und bescheren vor allem den Monopolisten satte Gewinne. Die Suche und Nachfrage nach neuen Vertriebskanälen steigt und damit die Preise für Inserate, Verkäufe oder Werbung auf diesen Plattformen.
Steigende Personalkosten und Zwang zur Automatisierung	Der Fachkräftemangel ist nicht in allen Bereichen gleichmäßig verbreitet. Vor allem Dienstleistungsunternehmen leiden stark unter dem Mangel an Fachkräften und den einhergehenden steigenden Personalkosten. Da die Anforderungen an das zukünftige Personal kontinuierlich steigen, wird sich der Kampf um die fähigen und bezahlbaren Talente in den nächsten Jahren weiter intensivieren. Gleichzeitig wird der Zwang zur Automatisierung vieler Geschäftsprozesse und -abläufe weiter zunehmen und somit die EDV Kosten nicht sinken lassen – eher im Gegenteil.
Zeitgeist	Es kommt einem so vor, als ob jedes Jahr eine neue Sau durchs Dorf getrieben wird. Heute sind Online-Agenturen für AdWords und SEO (Search Engine Optimization) „hot“ und morgen redet die ganze Welt nur von „big data“, „Franchising“, „ERP-Software“ oder „E-Mobility“. Wenn eine Branche hier ein brandheißes Thema ausmacht und ein Inhaber genau in dieser Situation verkaufen kann, dann sind außerordentliche Preise möglich. Wobei hier den „richtigen Zeitpunkt“ zu finden wohl die große Herausforderung ist.

13.4.3 Unternehmensinterne Faktoren

Wie jede Branche, ist auch jede Firma ein Unikat. Dennoch lassen sich einige allgemeine Aspekte für unternehmensinterne Faktoren ableiten. Nachfolgend führen wir einige der maßgeblichen Faktoren auf, die den Zeitpunkt beim Unternehmensverkauf beeinflussen.

Tabelle 26: Unternehmensinterne Einflussfaktoren

Faktoren	Einfluss auf den Unternehmensverkauf
Unternehmensphase/ Verkaufsstory	Ein Start-up lässt sich in den seltensten Fällen gut verkaufen. Gleiches gilt für Unternehmen mit stark rückläufigen Erträgen. Somit spielt die aktuelle Unternehmensphase keine unerhebliche Rolle für den Zeitpunkt des optimalen Unternehmensverkaufs. Käufer suchen nach etablierten Unternehmen mit einer erfolgreichen Historie sowie einem positiven Zukunftsausblick. In diesem Zusammenhang ist die Verkaufsstory wichtig. Eine Firma mit stark wachsenden Umsätzen und Erträgen beflügelt jeden Verkauf. Fluktuierende oder gar sinkende Umsätze und Erträge sind eher ein Dämpfer im Rahmen des Verkaufsprozesses und stellen den aktuellen Zeitpunkt in Frage.
Organisationsstatus	Sogenannte „One-Man-Shows“ oder „One-Man-Bands“ sind fast nicht zu verkaufen. Aber auch Unternehmen, in denen der Inhaber 16 Stunden täglich und sieben Tage die Woche arbeitet, stellen kein einfaches Verkaufsmandat dar. Die entscheidende Frage ist: Funktioniert die zum Verkauf stehende Firma auch nach dem Verkauf ohne den Inhaber noch ertragreich? Hierfür sind EDV-gestützte Prozesse, eine ausgewogene personelle Organisation sowie nachvollziehbare Prozesse die Stellschrauben für einen erfolgreichen Verkauf. Jeder Inhaber kann selbst am besten entscheiden, ob ein anderer Inhaber (Käufer) seine Firma erfolgreich weiterführen kann oder ob es noch breiterer innerbetrieblicher Strukturen bedarf. Die Schlüssel hierfür sind häufig: Viele Kurzurlaube, klare Prozesse und gut geschultes Personal!

Faktoren	Einfluss auf den Unternehmensverkauf
Innovationen/ Investitionszyklus	Innovationen sorgen für Differenzierung und nach der ersten Anlaufinvestition hoffentlich für große zukünftige Erträge. Dementsprechend sind Produktinnovationen im Rahmen eines Verkaufsprozesses wie ein Brandbeschleuniger – im positiven Sinne. Hier sollte man jedoch zwischen Erfindungen und bereits eingeführten Produkten mit demonstriertem Marktpotential unterscheiden. Deshalb lohnt es sich meistens, diesen Beweis der Marktakzeptanz als Inhaber durch erste Verkäufe oder Projekte noch zu erbringen. Dann kann man die bereits getätigten Investitionen auch als Firmenwert verkaufen. Im Umkehrschluss gilt: Wenn große Investitionen in die Produktentwicklung, das Marketing oder den Maschinenpark nach dem Verkauf zwingend erforderlich sind, dann drückt das immer den realisierbaren Verkaufspreis. Somit gilt es sorgfältig abzuwägen, was den richtigen Zeitpunkt für den Verkauf betrifft.

13.4.4 Private Faktoren

Nicht nur jede Branche und Firma ist einzigartig, sondern auch jeder Inhaber. Deshalb kann der optimale Zeitpunkt für eine Verkaufsentscheidung nicht ohne Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Präferenzen des Inhabers erfolgen. Vor allem die privaten Bedingungen werden häufig stark unterschätzt, obwohl sie nicht selten die wichtigsten sind.

Tabelle 27: Private Einflussfaktoren

Faktoren	Einfluss auf den Unternehmensverkauf
Lebensqualität/ neuer Lebensabschnitt	Nicht selten möchten erfolgreiche Unternehmer nach all den Jahren des Auf- und Ausbaus etwas mehr Lebensqualität oder einfach einen neuen Lebensabschnitt einläuten. Mehr Wachstum ist für sie dann schon lange keine Motivation mehr, sondern eher mit mehr Arbeit und weniger Lebensqualität verbunden. Das sind in der Regel alles Anzeichen, dass nun der richtige Zeitpunkt zum Verkauf gekommen ist, da die Motivation und die Freude am Ausbau der eigenen Firma meistens immer weiter sinken. Nicht selten wird in diesen Situationen sogar durch mangelnde Motivation Firmenwert vernichtet oder liegen gelassen, da Marktchancen nicht genutzt und anderen Marktteilnehmern überlassen werden.
Gesundheit und Familie	Das Unternehmertum fordert vollen Einsatz und viel Energie. Nicht selten leiden die Familie und die eigene Gesundheit unter diesem Spagat und Kraftakt. Deshalb sollte jeder Inhaber sehr genau auf seine innere Stimme sowie die gesundheitlichen Anzeichen hören. Wir haben schon einige Inhaber kennengelernt, die sich im wahrsten Sinne des Wortes ins Krankenhaus gearbeitet haben oder ihre Firma auf Kosten der Familie ausgebaut haben. Beides ist nicht erstrebenswert. Darüber hinaus sollte die eigene Firma Freude machen und weder die Familie noch die eigene Gesundheit negativ beeinflussen. Ansonsten ist es wohl Zeit, etwas zu ändern und der ideale private Zeitpunkt, die Firma zu verkaufen!

Faktoren	Einfluss auf den Unternehmensverkauf
Finanzielle Absicherung	Für viele Inhaber ist die eigene Firma der wohl größte Vermögenswert. Dieser Wert ist von so vielen Faktoren (siehe oben) abhängig und die Zukunft können wir leider alle nicht vorhersehen. Deshalb macht es absolut Sinn, finanzielle Vorkehrungen zu treffen. Wir haben es selten erlebt, dass Inhaber erst mit dem Verkauf der Firma reich werden. Meistens erreichen erfolgreiche Inhaber bereits mit dem langjährigen Betrieb der Firma einen gewissen Wohlstand. Somit stellt der Verkauf nur die Krönung einer erfolgreichen Unternehmerkarriere dar. In diesem Zusammenhang lassen sich viele Inhaber von den Zahlen irritieren. Es muss dann schon ein Verkaufspreis von 1,5 Mio. Euro sein, da die Steuern und Kosten ja noch abgehen und viele Inhaber mindestens einen Nettoverkaufserlös von einer Million Euro mit dem Verkauf erzielen wollen. So oder ähnlich hören wir es immer wieder von vielen Inhabern. Das ist jedoch der komplett falsche Ansatz. Sorgen Sie lieber dafür, dass Sie mit dem Betrieb der Firma Geld verdienen. Das ist dann in den meisten Fällen auch erst die Grundlage für einen erfolgreichen und wertschöpfenden Verkauf.
Alter/Nachfolgeregelung	Eine altersbedingte Nachfolgeregelung ist nicht einfach. Das liegt daran, dass viele Inhaber unnötigerweise den Unternehmensverkauf auf die lange Bank schieben. Wenn Sie 55 Jahre alt sind und es zeichnet sich ab, dass Sie keinen familien- oder betriebsinternen Nachfolger haben, dann fangen Sie an, das Thema Nachfolgeregelung auf die Agenda zu setzen und beginnen Sie mit den Verkaufsaktivitäten. Im schlimmsten Fall begleiten Sie den Käufer eben noch ein paar Jahre als Berater, Partner, Mitgesellschafter oder Mitarbeiter. Zu langes Warten und Zögern führt in den seltensten Fällen in den letzten Jahren noch zu einer Firmenwertsteigerung.

13.4.5 Fazit: Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf

Ich hätte Ihnen gerne eine kürzere und einfachere Antwort gegeben. Allerdings spielen beim richtigen Zeitpunkt eben zahlreiche Faktoren eine Rolle. Deshalb sollte man die Entscheidung auch nicht nur von einem dieser Faktoren abhängig machen, sondern immer versuchen, die externen (und nicht beeinflussbaren) Faktoren mit innerbetrieblichen sowie privaten Faktoren in Einklang zu bringen. Ich habe noch nie einen Unternehmensverkäufer kennengelernt, der dann mit mir über den falschen Zeitpunkt seines Verkaufs gesprochen hat. Im Gegenteil, alle Verkäufer freuen sich über den Erfolg, den erzielten Verkaufspreis sowie über den neuen Lebensabschnitt. Letztendlich können wir als Unternehmens-Broker auch immer nur Optionen für Sie generieren. Ein Unternehmensverkauf dauert in den meisten Fällen fast ein Jahr und in diesem Zeitraum können viele Dinge passieren. Wenn Sie heute damit starten, dann tragen Sie nur das Risiko der nächsten zwölf Monate. Wenn Sie den Verkauf erst in zwölf Monaten starten, dann unterliegen Sie dem Risiko von 24 Monaten – eine lange Zeit und somit ein deutlich höheres Risiko.

14. Unsere Buchempfehlungen für eine bessere Vorbereitung

14.1 Buchempfehlung 1: „Die 4-Stunden-Woche: Mehr Zeit, mehr Geld, mehr Leben“, Tim Ferriss 160
14.2 Buchempfehlung 2: „Checklist-Strategie: Wie Sie die Dinge in den Griff bekommen“, Atul Gawande 161
14.3 Buchempfehlung 3: „Work The System: The Simple Mechanics of Making More and Working Less“, Sam Carpenter 162
14.4 Buchempfehlung 4: „Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You“, John Warrilow 162
14.5 Buchempfehlung 5: „How to run your business so you can leave it in style“, John H. Brown 163
14.6 Buchempfehlung 6: „Permission Marketing“, Seth Godin 164
14.7 Buchempfehlung 7: „Output Management“, Andy Grove 164
14.8 Buchempfehlung 8: „Boss life“, Paul Downs 165
14.9 Fazit: Buchempfehlungen zum Unternehmensverkauf 166

Der Entschluss für einen Unternehmensverkauf wird selten über Nacht gefasst. Häufig steht davor eine lange Phase der Überlegung und der Informationsbeschaffung. Über den eigentlichen Unternehmensverkauf gibt es zahlreiche Fachbücher. Allerdings gehen viele dieser Bücher eher auf den eigentlichen Ablauf, Verhandlungstaktiken sowie auf Tipps und Tricks auf Basis der Erfahrungen des Autors beim Unternehmensverkauf ein. Dieses Kapitel mit seinen Buchempfehlungen setzt eine Stufe früher an. Er soll Ihnen bei Ihrer Einstellung zum Unternehmensverkauf und der täglichen Vorbereitung darauf helfen, auch wenn Sie sich dafür vielleicht noch gar nicht entschieden haben. Die Bücher haben alle einen eigenen Schwerpunkt und noch wichtiger: Die Autoren verfolgen keine heimliche und manipulative Agenda „pro" oder „kontra" einer Verkaufsentscheidung. Diese Buchempfehlungen dienen also ausschließlich der neutralen Informationsbeschaffung und bieten alle eine hervorragende Möglichkeit, sich selbst als Unternehmer zu hinterfragen und jeden Tag aktives Business Building zu betreiben!

14.1 Buchempfehlung 1: „Die 4-Stunden-Woche: Mehr Zeit, mehr Geld, mehr Leben", Tim Ferriss

Kurzbeschreibung: Tim Ferriss beschreibt in seinem Buch, warum eine 80-Stunden-Arbeitswoche eigentlich keinen Sinn macht. Er zeigt auf, wie man durch Automatisieren Prioritäten setzen, delegieren, selektive Kundenwahl, Geschäftsmodell-Design sowie durch kurzfristige Urlaubsretreats sein Leben bereits heute schon und nicht erst in der Rente genießen kann.

Mehrwert des Buchs für jeden Inhaber: Inhaber müssen zu Beginn jeder Unternehmung viel Zeit, Geld und Energie in ihre Firma investieren. Dabei durchlaufen Sie unterschiedliche Phasen, wobei gerade zu Beginn der Inhaber und die Firma eine Art Symbiose bilden. Nach der Anlaufzeit muss dies aber nicht so bleiben. Gerade wenn die Firma gut etabliert ist und solide Gewinne erzielt werden, bietet sich vielen Inhabern die Chance auf ein geringeres Arbeitspensum und den Aufbau von Firmenwert. Doch leider fällt es vielen Inhabern äußerst schwer, sich aus dem operativen Tagesgeschäft zurückzuziehen und wiederkehrende sowie einfache Aufgaben zu automatisieren oder an Mitarbeiter zu übertragen.

Im Buch werden zahlreiche und einfache Methoden für genau diese Abnabelung aufgezeigt, wodurch auch Freiräume für andere Lebensschwerpunkte geschaffen werden. Die Brücke zum Unternehmensverkauf schlägt das im Buch vermittelte Verständnis für das, was Unternehmenswert bedeutet. Ihre Firma ist umso wertvoller, je weniger Sie als Inhaber in der Firma wirklich arbeiten, da Sie nach einem Verkauf ja nicht mehr zur Verfügung stehen und die Firma ohne Sie erfolgreich weiterlaufen soll. Somit führt das Umsetzen von Tims Ratschlägen und Methoden automatisch zu einer Firmenwertsteigerung und zur optimalen Vorbereitung auf einen möglichen Unternehmensverkauf in der Zukunft. Darüber hinaus wird dem Faktor Lebenszeit eine höhere Bedeutung beigemessen als der reinen Akkumulation von finanziellem Reichtum. Besonders für erfolgreiche Unternehmer wird sofort die „Warum"-Frage aufgeworfen. Eine hilfreiche Frage!

14.2 Buchempfehlung 2: „Checklist-Strategie: Wie Sie die Dinge in den Griff bekommen", Atul Gawande

Kurzbeschreibung: Das Buch zeigt auf, wie in zahlreichen kritischen Bereichen – u.a. im Operationssaal, bei Flugzeugpiloten sowie beim Bau von Wolkenkratzern – das einfache Werkzeug „Checkliste" dabei hilft, komplexe und systemkritische Vorgänge mit der gewünschten Qualität tagtäglich zu wiederholen.

Mehrwert des Buchs für jeden Inhaber: Jeder Inhaber weiß, dass Bestandskunden nicht nur die Gegenwart, sondern häufig auch die Zukunft sind. Somit muss die Leistungserbringung immer dem definierten Standard und den Qualitätsanforderungen entsprechen. Die Checkliste bietet eine günstige und einfache Methode, das vorhandene Wissen neutral zu dokumentieren und gleichbleibende Resultate zu erzielen. Somit können selbst die kompliziertesten und komplexesten Vorgänge chronologisch reproduzierbar gemacht werden. Neben der Reproduzierbarkeit wird auch das Delegieren sowie der Know-how-Transfer umgesetzt. Somit kann das umfangreiche Fachwissen des Inhabers – sukzessive dokumentiert – durch IT-Programme oder Mitarbeiter ausgeführt werden. Die dadurch entstehende Personenunabhängigkeit steigert Ihren Firmenwert erheblich und ermöglicht auch erst die umsatz- und personenmäßige Skalierung jeder Unternehmung.

14.3 Buchempfehlung 3: „Work The System: The Simple Mechanics of Making More and Working Less“, Sam Carpenter

Kurzbeschreibung: Das Buch gibt es zurzeit leider nur in Englisch. Darin wird beschrieben, wie der Inhaber fast 15 Jahre lang als Unternehmer mit der Liquidität, Qualität und insgesamt mit seiner Firma ums Überleben kämpft. Letztendlich versteht der Inhaber, dass er weg vom vergangenheitsorientierten Feuerlöschen hin zur prozessgestützten Qualitätssicherung kommen muss. Er beschreibt die Definition von verschiedenen Ebenen wie einem Leitbild, operativen Richtlinien und konkreten Arbeitsanweisungen für einzelne Geschäftsprozesse.

Mehrwert des Buchs für jeden Inhaber: Sam Carpenter beschreibt sehr authentisch, wie stark man von seiner eigenen Firma versklavt wird, wenn man nicht die notwendigen Prozesse klar und nachvollziehbar dokumentiert und einhält. Ja, es kostet am Anfang drei bis sechs Monate Zeit, alle Geschäftsprozesse zu definieren, und ja, diese Arbeit muss hauptsächlich vom Inhaber – neben dem Tagesgeschäft – geleistet werden. Der Aufwand lohnt sich jedoch, da Sie neben aktiver Qualitätssicherung und dem strukturierten Know-how-Transfer auch Ihre Personen- sowie Inhaberabhängigkeit stark reduzieren. Für einen Unternehmensverkauf schafft diese detaillierte Definition und Dokumentation vor allem eines: Transparenz. Wir würden deshalb empfehlen in eine günstige Software für das Dokumentenmanagement zu investieren. Somit können Sie die einmalige Dokumentation schnell und einfach in ein eigenes Unternehmenshandbuch umwandeln. Beim Firmenverkauf bedeutet eine hohe Transparenz immer weniger Risiko für den Käufer. Es gibt kein so kraftvolles Instrument wie ein ausführliches und ansprechendes Handbuch für alle Geschäftsprozesse. Es demonstriert einfach und augenscheinlich Ihre Professionalität und Inhaberunabhängigkeit.

14.4 Buchempfehlung 4: „Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You“, John Warrilow

Kurzbeschreibung: Das Buch gibt es ebenfalls zurzeit leider nur in Englisch. Es beschreibt die Geschichte eines Inhabers, der nach einigen Jahren harter Arbeit seine Firma verkaufen möchte. Es stellt relativ deutlich und realistisch den großen Schock dar, wenn Inhaber feststellen, dass

sie zwar eine Firma aufgebaut haben, diese allerdings nicht, wie erhofft, den gewünschten Wert für einen Dritten darstellt. Im Buch führt John Warrilow den Leser durch die Umbauaktivitäten des Inhabers, sodass dieser dann seine Firma letztendlich, und nach entsprechender Vorbereitung, doch noch verkaufen kann.

Mehrwert des Buchs für jeden Inhaber: Das Buch ist sehr stark an die amerikanische Kultur angelehnt und nicht eins zu eins auf Deutschland übertragbar. Dennoch bietet es einige Vorteile im Vergleich zu vielen Fachbüchern zum Thema „Unternehmensverkauf". Der geschichtenhafte Erzählstil führt zu einer leicht verdaulichen und schnell lesbaren Lektüre. Darüber hinaus setzt das Buch vor dem eigentlichen Verkaufsprozess an. Es führt dem Leser klar vor Augen, dass man mit gezielter und entsprechender Vorbereitung nicht nur einen besseren Verkaufspreis, sondern teilweise überhaupt erst einen Unternehmensverkauf ermöglicht. Vor allem die bewusste Entscheidung für einen zukünftigen Unternehmensverkauf führt schon heute zu ganz anderen Entscheidungen im Tagesgeschäft. Im Blick haben und sich darauf auszurichten, dass man selbst als Inhaber nicht mitverkauft wird: Diese Haltung sorgt automatisch für andere Strukturen, Prozesse und für eine geringere Inhaberabhängigkeit.

14.5 Buchempfehlung 5: „How to run your business so you can leave it in style", John H. Brown

Kurzbeschreibung: Auch dieses Buch gibt es derzeit nur in Englisch. Es wurde von einem Anwalt geschrieben, der seit über 30 Jahren Inhaber durch den Prozess einer langfristigen und strukturierten Nachfolgeplanung führt. So werden in dem Buch die verschiedenen Möglichkeiten zur Unternehmensübergabe beschrieben. Anschießend bietet das Buch zahlreiche Checklisten und zu klärende Fragen zur eigenen Nachfolgesituation.

Mehrwert des Buchs für jeden Inhaber: Das Buch legt die amerikanische Besteuerung zu Grunde. Dementsprechend sind viele vorbereitenden steuerlichen Maßnahmen nur bedingt anwendbar in Deutschland. Dennoch enthält das Buch zahlreiche gute und umsetzbare Vorschläge, wie man gezielt eine Übergabe, u.a. an die eigenen Kinder sowie an ei-

nen Mitarbeiter/Partner, umsetzen kann. Auch die wichtige und gezielte Absicherung der eigenen Altersvorsorge durch eine nachhaltige Übergabe wird hier recht gut beschrieben.

14.6 Buchempfehlung 6: „Permission Marketing", Seth Godin

Kurzbeschreibung: Auch hier lässt sich nur auf eine englische Version verweisen. Seth Godin ist als Marketing-Guru bekannt. In diesem Buch geht er sehr detailliert darauf ein, dass wir alle eigentlich keine Zeit und nur eine geringe Aufmerksamkeit für die vielen Dinge unseres Alltags haben. Er beschreibt ausführlich, wie die klassischen Medien und Werbemaßnahmen an diesem Zeit- und Aufmerksamkeitsmangel verzweifeln und immer häufiger das Ziel verfehlen. Anschließend führt Godin durch die zahlreichen Möglichkeiten des transaktionsgünstigen und reichweitenstarken Mediums Internet und E-Mail. Im Zentrum des Buchs stehen aber die sechs verschiedenen Ebenen des Zustimmungs-Marketings und wie man mit gezieltem Kundenmehrwert eine ganz andere Kundenbindung aufbauen kann.

Mehrwert des Buchs für jeden Inhaber: Das Buch zeigt eine äußerst interessante und lukrative Möglichkeit sich deutlich von seinen Wettbewerbern zu differenzieren. Seth Godin spricht von einem Vertrauensvorschuss und der Möglichkeit aus diesem Vertrauen eine langfristige Kundenbeziehung zu entwickeln. Wir haben das Thema zeitlose Vermögenswerte – vor allem im Bereich Marketing mit einem Newsletter, Blog oder einem eBook – in diesem Buch ausführlich beschrieben. Das Buch von Seth Godin bietet somit eine hervorragende Anleitung für den Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung und somit eines zeitlosen Vermögenswertes: Vertrauen!

14.7 Buchempfehlung 7: „Output Management", Andy Grove

Kurzbeschreibung: Erneut ein nur auf Englisch verfügbares Buch. Andy Grove war zeitweise der Vorstandsvorsitzende des Computerchip Giganten Intel. Das Buch ist seine eigene Antwort auf richtiges und effizientes Management. Andy Grove geht dabei sehr detailliert auf die Organisations-, Management- und Strukturprobleme von großen Kon-

zernen ein. Dabei bedient sich Andy Grove zahlreicher Modelle wie zum Beispiel die Bedürfnisebenen von Menschen/Mitarbeitern sowie zahlreichen Managementdefinitionen von Peter Drucker. Alles in allem ein sehr kompaktes Buch über angewandtes Management mit dem Fokus auf Resultate.

Mehrwert des Buchs für jeden Inhaber: Jedes Unternehmen ist u.a. ein menschliches System. Grove geht sehr ausführlich auf die verschiedenen Rollen und Instrumente von Managern ein. Vor allem die Themen Motivation, Training sowie Managementtechniken werden überschaubar und bildlich dargestellt. Durch die fundierte Erfahrung von Grove wird die Thematik sehr praxisnah und auf zahlreichen Beispielen aufgebaut. Das Buch ist somit für jeden Inhaber, der seine Organisation personell ausbauen möchte, eine inspirierende und informative Bereicherung. Vor allem predigt Grove nicht einen bestimmten Managementstil, sondern zeigt sehr anschaulich, dass jeder Manager seinen Führungsstil bzgl. Kommunikation, Abstimmungen und Überprüfungen gemäß der Sicherheit des Mitarbeiters mit der aktuellen Aufgabe abstimmen muss.

14.8 Buchempfehlung 8: „Boss life“, Paul Downs

Kurzbeschreibung: Auch dieses Buch muss derzeit auf Englisch gelesen werden. Es beschreibt den kompletten Geschäftsjahresverlauf eines Inhabers. Dieser stellt Spezialtische aus Holz her und beschäftigt rund 25 Mitarbeiter. Das Buch beschreibt den täglichen Kampf und die ständigen Sorgen des Inhabers, der jeden Tag ums Überleben kämpft. Ständig ist das Geld knapp und der Inhaber hat permanent das Gefühl, dass er nicht von der Stelle kommt. Dann beschließt der Inhaber professionelle Hilfe in Form eines Vertriebscoaches in Anspruch zu nehmen und beginnt viele seiner Vorgehensweisen in Frage zu stellen und täglich fokussierter an seiner Firma zu arbeiten.

Mehrwert des Buchs für jeden Inhaber: Das Buch verdeutlicht die ständigen internen Diskussionen, die jeder Inhaber mit sich insgeheim und alleine führt. Darüber hinaus wird sehr anschaulich gezeigt, wie sehr sich Inhaber im Hamsterrad drehen, wenn sie ständig in der Firma und nicht an der Firma arbeiten. Der beschriebene Inhaber spürt seit langem, dass er etwas ändern muss, aber es fehlt ihm – wie vielen Inha-

bern – einfach an einer klaren und strukturierten Methodik. Und wie immer wirft er sich voller Tatendrang in das Tagesgeschäft, sodass sich eigentlich fast gar nichts ändert. Das Buch ist ein hervorragendes Negativbeispiel, wie ein Inhaber sehr viel arbeitet, sich aber nicht von der Stelle bewegt, da einfach der Überblick sowie professioneller Beistand fehlt. Jeder Inhaber – vor allem Alleininhaber – werden sich absolut mit dem Unternehmer aus dem Buch identifizieren können und sollten das Buch als Inspiration für einen strukturellen und zielgerichteten Ausbau ihrer eigenen Firma nehmen. Zusammenfassend kann man sagen, dass das Buch verdeutlicht, dass man es zwar als Inhaber weit bringen kann, dass aber jede Firma ab einem bestimmten Zeitpunkt auch völlig andere und neue Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt. Holen Sie sich bitte frühzeitig Hilfe!

14.9 Fazit: Buchempfehlungen zum Unternehmensverkauf

Wir haben hier acht Buchempfehlungen für einen vorrausschauenden Unternehmensverkauf ausgesprochen und näher begründet. Alle Bücher handeln eigentlich eher von den notwendigen und verkaufsfördernden Maßnahmen, die einen zukünftigen Unternehmensverkauf entweder erst ermöglichen oder die zu einem deutlich höheren Verkaufspreis führen. In unserem Blog zum Thema Unternehmensverkauf finden Sie noch weitere Fachbeiträge, allerdings eher zu individuellen und spezifischen Fragestellungen. In unserem ersten Buch „Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf“ gehen wir sehr detailliert auf den eigentlichen Verkaufsablauf ein. Es ist aber viel wichtiger zu verstehen, dass Sie eigentlich jeden Tag den Grundstein für einen erfolgreichen Unternehmensverkauf legen können. Dazu noch ein letztes Mal zum Einprägen: Dies gelingt, wenn Sie selbst verstärkt an und weniger in der Firma arbeiten!

Über den Autor: Ralph Hoffmann war Mitgründer und Vorstand der Business-Broker AG in Deutschland. Nach dem erfolgreichen Verkauf an die drittgrößte Schweizer Bank gründete und führt er die Unternehmens-Broker GmbH. Ralph Hoffmann hat bereits über 100 Unternehmensverkäufe im In- und Ausland begleitet.

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Bitte zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren.

Autor:
Ralph Hoffmann

T: 069 348 77 22 11
F: 069 348 77 22 10
hoffmann@unternehmens-broker.de
www.unternehmens-broker.de