

Christian Ahr

# Erfolgreicher Unternehmensverkauf

Stolperfallen, die Sie vermeiden sollten





Christian Ahr

# **Erfolgreicher Unternehmensverkauf**

Typische Stolperfallen, die Sie  
vermeiden sollten

Mentoren-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage

© 2023 Mentoren-Media-Verlag,  
Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Lektorat: Sarah Küper, Mainz

Korrektorat: Deniz S. Özdemir, Mainz

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Umschlagsfoto: insta\_photos (Adobe Stock # 604456744)

Autorenfoto: Anna Krol, Aarau

Satz und Layout: Sarah Küper, Mainz

Druck und Bindung: MCP, Marki, Polen

ISBN: 978-3-98641-083-4

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte des Buches entsprechen nicht automatisch der Ansicht und Meinung des Mentoren-Media-Verlags.

[www.mentoren-verlag.de](http://www.mentoren-verlag.de)

Für Ann-Catherine und Marie-Christine,  
die emotionalsten Verhandlerinnen, denen ich je begegnet bin.



# Inhaltsverzeichnis

**Warum ich diesen Ratgeber für Sie geschrieben habe . . 11**

**Wie das Buch aufgebaut ist . . . . . 15**

**Phase 1: Mentale Vorbereitung – geben Sie zuerst das  
Ruder oder den Löffel ab? . . . . . 19**

Warum beabsichtige ich eigentlich auszusteigen? . . . . . 19

Kann ich das Unternehmen innerhalb der Familie  
übergeben? . . . . . 21

Was muss ich vor einem Unternehmensverkauf frühzeitig  
angehen? . . . . . 22

Will ich danach noch weiterarbeiten? . . . . . 25

**Phase 2: Interne Vorbereitung – so machen Sie Ihr  
Unternehmen »fit for transaction« . . . . . 27**

Machen Sie nicht alles selbst. . . . . 28

Erste Knochenarbeit – die eigene Bestandsaufnahme . . . . 31

Was ist mein Unternehmen wert? . . . . . 33

Wer kommt eigentlich als Käufer infrage? . . . . . 37

So mache ich mich schmackhaft – der Teaser . . . . . 40

**Phase 3: Investorensuche – wie viel darf es denn sein? . 43**

Von der Longlist zur Shortlist zur noch Shorter List . . . . . 43

Ab jetzt gilt Verschwiegenheit für alle – das NDA . . . . . 44

Butter bei die Fische – das Information Memorandum . . . . 45

Man will Sie kennenlernen – das erste Treffen . . . . . 47

In der Zwischenzeit bis die Angebote kommen . . . . .	48
Wer hat jetzt noch Absichten – Eingang der Angebote . . . .	50

<b>Phase 4: Transaktionsgestaltung – mit heruntergelassenen Hosen hart verhandeln . . . . .</b>	<b>53</b>
Due Diligence . . . . .	53
Management-/Expertengespräche . . . . .	62
Verbindliche Angebote . . . . .	63
Der Kaufvertrag . . . . .	64
Vertragsverhandlungen . . . . .	67

<b>Phase 5: Vertragsabschluss – Unterschrift, Zahltag und alles, was danach noch folgt . . . . .</b>	<b>73</b>
Signing und Closing . . . . .	73
Wann sage ich es der Welt? . . . . .	74
Wann sage ich es meinen Mitarbeitern? . . . . .	75
Was mache ich nun mit dem ganzen Geld? . . . . .	76

<b>Phase 6: Post Merger Integration – die Pflicht nach der Kür . . . . .</b>	<b>79</b>
Die Planung der Tage und Wochen nach dem Deal . . . . .	80
Meine Tage und Wochen nach dem Deal . . . . .	82
Was kann ich noch tun? . . . . .	84

<b>33 Stolperfallen und Fehler, die Sie vermeiden können . .</b>	<b>87</b>
1. Ich verhandle schon seit Jahren Verträge, also auch den Kaufvertrag . . . . .	87
2. Den Anwalt kann ich auch später noch dazu nehmen . . .	88
3. Starten Sie von Anfang an mit Profis! . . . . .	88
4. Ich habe geprüfte Abschlüsse – wieso möchte der Käufer mehr sehen? . . . . .	89



5. Ich habe kein Finanzreporting und mache keine Businesspläne! . . . . .	89
6. Kommen Sie in den Verkaufsmodus! . . . . .	90
7. Heute schon geblufft? . . . . .	91
8. Ich habe keine Leichen im Keller! . . . . .	91
9. Ihre Preisvorstellung zu früh offenlegen . . . . .	92
10. Der Kaufpreis ist nicht in Stein gemeißelt . . . . .	92
11. Versteckte Preismechanismen im Non-Binding Offer . .	93
12. Freundschaftspreis als Falle . . . . .	94
13. Wundern Sie sich nicht, wenn Sie mal am Punkt des Abbruchs stehen . . . . .	95
14. Erklären Sie das mal einem ausländischen Käufer . . . .	96
15. Ausländer und das geltende Recht . . . . .	96
16. Der Käufer diktiert das Timing . . . . .	96
17. Ersten Vertragsentwurf vom Käufer erstellen lassen, »passt schon«! . . . . .	97
18. Keine Frist für die Due Diligence setzen . . . . .	98
19. Keine höhere Instanz in der Hinterhand haben . . . . .	98
20. Am Ende wollten wir nur noch abschließen . . . . .	99
21. Mit dem Verkauf bin ich alle Risiken und Verpflichtungen los . . . . .	100
22. Nach der Unterschrift haben Sie nichts mehr selbst in der Hand . . . . .	100
23. Wenn der Earn Out zur Qual wird . . . . .	101
24. Der Earn Out auf Basis von Umsatz und bleibender Schlüsselmitarbeiter funktioniert nicht . . . .	101
25. Nach dem Verkauf im Unternehmen zu bleiben, bereuen Sie früher oder später . . . . .	103
26. Post Merger Integration – Frustpotenziale . . . . .	103
27. Warum fragen die mich das jetzt schon wieder? . . . . .	104

28. Nach dem Deal: Der Arbeitsvertrag hat eine längere Laufzeit als Earn-Out-Periode . . . . .	105
29. Das Arbeiten im Konzern wird mir Spaß machen . . . .	106
30. Ich verdiene genauso viel wie vorher . . . . .	106
31. Alle meine Freiheiten nehme ich mir nach dem Verkauf auch in einer neuen Position. . . . .	107
32. Mit ein paar Millionen auf dem Konto ... . . . .	107
33. Ich habe den Schritt nie bereut. . . . .	108

## **Praxisbeispiele von Unternehmer zu Unternehmer . . .109**

Erfahrungsbericht von Norbert – SAP-Beratung . . . . .	109
Erfahrungsbericht von Hans – Getränke-logistik. . . . .	119
Erfahrungsbericht von Bert – IT-Umfeld . . . . .	126
Erfahrungsbericht von Harald – Telekom-Branche . . . . .	139
Erfahrungsbericht von Heiko – Beratung und Training... .	149
Erfahrungsbericht von Karin – Dienstleistungssektor . . . .	155
Erfahrungsbericht von Erwin – Immobilien-Branche . . . .	162
Erfahrungsbericht von Stefan – Beratung . . . . .	169
Erfahrungsbericht von Gérald – Gebäudetechnik . . . . .	178

## **Schlusswort . . . . .185**

## **Dank . . . . .187**

## **Abkürzungen und Begriffsdefinitionen. . . . .189**

## **Literatur. . . . .199**

## **Zum Autor. . . . .201**

# Warum ich diesen Ratgeber für Sie geschrieben habe

Seit einigen Jahren passiert eine große Konzentration am Markt. Finanzkräftige Firmen kaufen vermehrt andere Firmen auf, um Marktanteile zu gewinnen und um sich neue Technologien zu sichern. Firmeninhaber von kleinen und mittleren Unternehmen werden spontan angefragt, ob sie Interesse am Verkauf ihres Unternehmens hätten. Die Verlockung des schnellen Geldes durch den Verkauf trifft den Unternehmer aber meist unvorbereitet, weshalb ich es Ihnen ans Herz lege, sich rechtzeitig ein Bild davon zu machen, wie ein Verkaufsprozess aussieht und worauf Sie unbedingt achten sollten.

Auch unabhängig von einem Kaufangebot stehen inhabergeführte klein- und mittelständische Unternehmen früher oder später nicht nur aus Altersgründen vor der Frage, wie die Unternehmensnachfolge geregelt werden kann. Eine Lösung ist der Verkauf des eigenen Unternehmens. Es ist für viele Unternehmer eine einmalige, wichtige und emotionale Aufgabe, die besonders in der aktuellen Zeit sehr herausfordernd ist.

»Wenn ich das alles vorher gewusst hätte ...« Dieser Satz ist mir in meiner beruflichen Tätigkeit in den letzten Jahren immer wieder begegnet. Aus diesem Grund habe ich die Ärmel hochgekrempelt, mich an den Schreibtisch gesetzt und mir die Zeit und Energie genommen, um mein Wissen und meine Erfahrungen für Sie zusammenzufassen.

Mein Wunsch und Ziel ist es, Ihnen auf den folgenden Seiten auf eine leicht verständliche Art und Weise einen umfassenden

den Leitfaden an die Hand zu geben, der Sie gründlich auf alles Kommende vorbereitet – oder der Ihnen zumindest den Weg zu einer klaren Entscheidung ebnet. Für oder auch gegen den Verkauf Ihres Unternehmens.

### **Spagat zwischen Herzblut und nackten Zahlen**

In den Medien hört man vor allem von den großen Unternehmenszusammenschlüssen (z. B. Vodafone/Mannesmann, Bayer/Monsanto, ChemChina/Syngenta). Dabei werden fast unvorstellbar hohe Summen genannt, die für andere Firmen gezahlt werden.

Man kann sich vorstellen, dass solche Deals sehr professionell über die Bühne gehen. Sei es mithilfe der M&A-Experten aus dem eigenen Haus oder unter Hinzunahme externer Spezialisten. Eines ist allen gemeinsam: Sie wissen prozessual sehr genau, worauf auf dem Weg bis zur Vertragsunterzeichnung zu achten ist, welche Informationen ausgetauscht werden müssen und welche Klauseln die Verträge beinhalten sollten.

Es ist für die Experten häufig ein technischer Prozess. Emotionen gibt es bestenfalls, wenn es ums Feilschen geht, denn jeder will am Ende als Sieger dastehen, der für seine Seite das vermeintlich bessere Ergebnis herausgeholt hat. Aber keine Sorge, auch der andere weiß ganz genau, wie er den Deal so verkauft, dass er wie ein Gewinner aussieht.

Doch die Megadeals zwischen zwei großen Konzernen sind eher die Ausnahme als die Regel. In den meisten Fällen werden mittelständische Unternehmen verkauft. Unternehmen, die also heute noch inhabergeführt sind und mit viel Herzblut und Verantwortungsbewusstsein geleitet werden. Es ist völlig klar, dass ein Firmenverkauf für einen solchen Inhaber eben nicht ein technischer Prozess ist, sondern eine sehr emotionale An-

gelegenheit. Schließlich ist es oft das erste und einzige Mal, dass das eigene »Baby« verkauft wird und man sich von ihm trennt.

Wenn Sie ein ausführliches M&A-Handbuch suchen, das Ihnen sehr detailliert und trocken den M&A-Prozess erklärt, dann sind Sie hier falsch. Hierzu ist bereits einiges an Literatur geschrieben worden. Einige Buchtitel finden Sie in meinem Literaturverzeichnis, die ich auch durchaus empfehlen kann.

Dieses Buch wendet sich vielmehr an Inhaber von KMUs und mittelständischen Unternehmen, die sich früher oder später mit dem Thema *Nachfolgeplanung* befassen. Sie bekommen hier konkrete Einblicke, wie der Verkaufsprozess in der Regel abläuft. Dieser Prozess beginnt mit dem ersten Kontakt zu einem potenziellen Käufer und endet mit der Übergabe des Unternehmens im Gegenzug zur Zahlung des Kaufpreises. Bleibt der Unternehmer danach noch für eine gewisse Zeit im Unternehmen, so kann der Abschluss auch erst mit dem endgültigen Ausscheiden aus dem Unternehmen stattfinden.

Häufig herrscht ein Ungleichgewicht zwischen demjenigen, der sein Lebenswerk verkauft, und dem Käufer, der häufig schon große Erfahrung auf diesem Gebiet hat oder schon längst professionelle Hilfe in Anspruch nimmt. Deshalb ist es auch wichtig für Sie zu verstehen, wie die Käuferschaft tickt. Darauf werden wir immer wieder in diesem Buch eingehen.

Dies noch vorweg: Sie stoßen in diesem Buch schon recht früh auf die ersten Fremdwörter. Dafür entschuldige ich mich. Diese Begriffe werden erst im Laufe des Buches genauer beschrieben. Wer es schon früher verstehen möchte, der sei auf das Glossar am Ende des Buches verwiesen.

Für einen erfolgreichen Verkauf Ihres Unternehmens wünsche ich Ihnen alles Gute.

**Hinweis:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form (das generische Maskulinum) verwendet. Sämtliche Angaben beziehen sich jedoch selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter.

# Wie das Buch aufgebaut ist

## Auf einen Blick

Die ersten sechs Kapitel führen Sie Schritt für Schritt durch den theoretischen Ablauf eines Verkaufsprozesses.

Das siebte Kapitel skizziert 33 typische Stolperfallen und Fehler, die Sie kennen und vermeiden sollten. Wenn Sie ein ungeduldiger Leser sind oder sich schnell einen Überblick verschaffen möchten, erfahren Sie hier direkt, worauf es ankommt.

Das achte Kapitel gibt Ihnen in neun Erfahrungsberichten einen umfassenden Blick hinter die Kulissen: Unternehmer, die ihr Unternehmen bereits verkauft haben bzw. als Käufer auf der anderen Seite stehen, berichten offen und ehrlich von ihren Erfahrungen und Learnings im Verkaufsprozess.

## Die Inhalte im Detail: Der Verkaufsprozess in der Theorie

Im ersten Teil dieses Buches erfahren Sie in kompakter Weise, wie der typische Prozess einer M&A-Transaktion laut Lehrbuch und häufig angewandter Praxis gegliedert ist. Für die Phasen der Transaktion werden die folgenden Begrifflichkeiten (in Anlehnung an Klein) verwendet:

Die erste Phase, **Mentale Vorbereitung**, stellt Ihnen die Frage nach dem »Warum« des Verkaufs und »An wen?«. Dieser Abschnitt gibt erste Impulse, was Sie bereits vor dem Verkauf angehen sollten und wie die Zeit nach dem Verkauf aussehen könnte.

Phase 2, die **Interne Vorbereitung**, umfasst die persönliche Bestandsaufnahme und die Analyse des eigenen Unternehmens, aber auch das Herstellen einer Eigentümerstruktur,

die einen möglichst steuereffizienten Verkauf ermöglicht (z. B. Kapitalgesellschaft statt Personengesellschaft) sowie die Entwicklung einer geeigneten M&A-Strategie, die Sondierung potenzieller Investoren und die Erstellung aussagekräftiger Verkaufsunterlagen.

In der dritten Phase, der **Investorensuche**, werden potenzielle Investoren diskret und mit Zusendung eines anonymen Teasers angesprochen, ob generelles Interesse an einem Kauf besteht. Eingehende indikative Angebote, die auf der Basis eines sog. *Information Memorandum* erstellt wurden, werden auf Verkäuferseite bewertet. Spätestens in dieser Phase werden auch die detaillierten Unterlagen für die *Due Diligence* (DD) vorbereitet und in einem virtuellen Datenraum hochgeladen.

Nach Sondierung der erhaltenen unverbindlichen Angebote und der Festlegung auf die wahrscheinlichsten Käufer beginnt die dritte Phase, die **Transaktionsgestaltung**. Es finden erste Gespräche auf Managementstufe zwischen Verkäufer und Kaufinteressenten statt. Anschließend erhalten ausgewählte potenzielle Investoren die Möglichkeit, das Unternehmen im Rahmen einer Due Diligence zu prüfen und die daraus entstehenden Fragen zu klären. Nach Abschluss der Due Diligence werden die erhaltenen verbindlichen Angebote vom Verkäufer bewertet. Parallel dazu beginnen bereits die Vertragsverhandlungen.

Die vierte Phase, die **Transaktion**, bereitet Sie intensiv auf die Due Diligence vor sowie auf die anstehenden Gespräche, erste Angebote, den Kaufvertrag und Ihre Eigenschaften als Verhandler.

In Phase 5 geht es dann an die **Umsetzung**: Sie befasst sich mit der Vertragsunterzeichnung (*Signing*) und der Zeit bis zur



Eigentumsübertragung (*Closing*), in der es typischerweise noch einige Bedingungen zu erfüllen gibt.

Der Verkaufsprozess kann unterschiedlich lange dauern. Konzerne schaffen es mitunter, Deals innerhalb von vier bis sechs Monaten abzuschließen. Dieser Prozess kann bei Verkäufen eines mittelständischen Unternehmens wesentlich länger dauern oder sich auf andere Art gestalten. Auf die Gründe gehen wir später noch ein.

Phase 6, die **Post Merger Integration**, beschäftigt sich mit der oft unterschätzten Zeit nach dem Deal. Sie kann bis zu mehreren Wochen dauern und sollte sorgfältig vorbereitet werden.

### **33 Tipps aus der Praxis in kompakter Form**

Im zweiten Teil des Buches habe ich Ihnen in knapper, übersichtlicher Form typische Stolpersteine eines M&A-Prozesses zusammengestellt, die Sie als Verkäufer eines KMU erleben könnten. Wenn Sie sich die Theorie in Teil 1 und die spannenden Erfahrungsberichte entgehen lassen wollen, dann lesen Sie nur diesen Teil und Sie haben bereits einen guten Überblick, was Sie erwarten könnte.

### **Praxisberichte von Unternehmern, die es schon getan haben**

Im dritten Teil des Buches erfahren Sie anhand von realen Praxisbeispielen und Erfahrungsberichten mit Unternehmern, die bereits verkauft haben, welche Gedanken diese sich im Laufe des Prozesses gemacht haben, welche Gefühlsschwankungen sie erlebt haben und welche Punkte eine Transaktion fast zum Scheitern gebracht hätten. Keine Geschichte gleicht der anderen und Sie werden lehrreiche Einblicke gewinnen, wie andere diese »Reise« schon vor Ihnen erlebt haben.

Ich kann Ihnen nach dem Lesen dieses Buches nicht garantieren, dass Sie nicht doch Überraschungen erleben werden. Sie werden aber sicherlich von vielen Überraschungen dann schon einmal gehört haben.

Also legen wir los.

## Phase 1

### **Mentale Vorbereitung – geben Sie zuerst das Ruder oder den Löffel ab?**

*»Unterschätzen Sie nicht den Aufwand für die Vorbereitung des Firmenverkaufs. Die Vorbereitung läuft parallel zum Tagesgeschäft und beides ist sehr zeitintensiv.«*

Ich gehe davon aus, dass Sie dieses Buch in den Händen halten, weil Sie sich mit dem Thema *Nachfolgeplanung* für Ihr Unternehmen beschäftigen. Das ist gut, denn viele Unternehmer tun dies zu spät oder gar nicht. In welcher Lebensphase befinden Sie sich denn gerade? Sind Sie erfolgreich, erfreuen sich bester Gesundheit und schauen schon heute, was in zehn Jahren mit Ihrem Unternehmen passieren soll? Oder gibt es aktuelle Ereignisse, die Sie nun verstärkt dazu drängen, in kurzer Zeit alles hinter sich lassen zu können? Oder sind Sie gar spontan angesprochen worden, ob Sie Interesse hätten, Ihr Unternehmen zu verkaufen?

### **Warum beabsichtige ich eigentlich auszusteigen?**

Warum Sie Ihr Unternehmen abgeben möchten und sich jetzt damit befassen, wissen Sie viel besser als ich. Aber je nach Grund gibt es unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema.

Die Gründe für Ihre Nachfolgeplanung können sein:

- Das Alter
- Die eigene Gesundheit
- Die Erwartungen an das eigene zukünftige Leben
- Äußere Markteinflüsse
- Interessantes Angebot / Attraktive Gelegenheit für den Aufstieg
- Lust auf etwas Neues
- Kasse machen

Können Sie sich überhaupt schon vorstellen, von heute mit 50 Arbeitsstunden in der Woche auf 24 Stunden Freizeit pro Tag herunterzufahren? Inwieweit definieren Sie sich heute über Ihr Unternehmen und was macht das mit Ihnen, wenn die »große Bühne« von heute auf morgen weg ist? Haben Sie Hobbys, die Ihnen auch Spaß machen, wenn Sie nun noch mehr Zeit dafür haben? Oder haben Sie eine Familie, die Sie auffängt und Sie nicht lieber zum Teufel jagt, weil Sie nun so viel Zeit zu Hause verbringen?

Ich vermute, dass sich die vorrangige Motivation verkaufen-der Inhaber mit Ihren Vorstellungen größtenteils deckt: das Unternehmen in guten Händen zu wissen und das Erzielen eines hohen Verkaufserlöses. Ob Sie als Unternehmer danach noch weiter in »Ihrem« Unternehmen arbeiten können und möchten, liegt an Ihren persönlichen Präferenzen und den Wünschen des Käufers.

Ein Käufer Ihres Unternehmens könnte ein Interesse daran haben, dass Sie als Know-how-Träger und Integrationsfigur dazu beitragen, dass die Übernahme und gegebenenfalls Integration in ein neues Firmenkonstrukt reibungslos funktioniert,

dass die Mitarbeitenden sich weiterhin wohlfühlen und dass das Geschäft mindestens genauso erfolgreich weiterläuft wie vor dem Verkauf. Das klingt zwar einfach, doch wir werden später noch sehen, wo hier die Stolpersteine liegen.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob Sie das Unternehmen in der eigenen Familie an einen Nachfolger übergeben oder ob es zu einem Verkauf kommt.

## **Kann ich das Unternehmen innerhalb der Familie übergeben?**

Gibt es einen geeigneten Kandidaten in der Familie, sind folgende Punkte für eine erfolgreiche Übergabe rechtzeitig zu lösen:

- **Tragbarkeit der Pensionierung:** Sind Sie auf einen Verkaufserlös angewiesen oder haben Sie in der Vergangenheit bereits genügend Vermögen aus dem Unternehmen gezogen, sodass Sie Ihre Pensionierung finanzieren können?
- **Realistische Firmenbewertung:** Muss der familiäre Nachfolger für die Übernahme des Unternehmens einen Kaufpreis bezahlen, so ist vorher ein realistischer Wert zu ermitteln. Ein zu hoher Wert kann die Übernahme erheblich erschweren.
- **Finanzierung klären:** Banken finanzieren in der Regel 40-60 Prozent des Kaufpreises, wenn sie die Wertermittlung für das Unternehmen als realistisch ansehen. Den Rest müsste der familiäre Nachfolger übernehmen. Da dies oftmals die finanziellen Möglichkeiten übersteigt, können Sie Ihrem Nachfolger ein Darlehen gewähren. Gut für den Nachfolger, risikobehaftet für Sie, da Sie im Ernstfall im Rang hinter den Banken

zurückstehen und ggf. Ihr Darlehen nicht zurückbezahlt bekommen.

- **Nachlass planen:** Haben Sie mehrere Erbberechtigte, so sind alle fair zu behandeln, ohne den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden. Dies ist frühzeitig zu planen, damit es nicht zu ungewollten Streitigkeiten innerhalb der Familie kommt.

Das sind nur einige wenige Punkte zur Firmenübergabe in der eigenen Familie. Für detailliertere Informationen wird auf weitergehende Literatur verwiesen.

## Was muss ich vor einem Unternehmensverkauf frühzeitig angehen?

Der typische Grund für den Verkauf eines mittelständischen Unternehmens ist das Fehlen eines familiären Nachfolgers, der das Geschäft weiterführen kann und auch möchte. Deshalb kommt es dann zu einem Verkauf des Unternehmens an Dritte.

Oft wird das Thema *Nachfolgeregelung* vom Unternehmer verdrängt. Eine zu späte Planung kann aber die Umsetzung einer kosten- und risikooptimierten Nachfolgeregelung erschweren und die möglichen Handlungsoptionen einschränken. Eine gezielte Vorbereitung ist also ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine gut funktionierende Nachfolgeregelung.

Verantwortungsbewusste Unternehmer sollten deshalb darauf achten, den eigenen Austritt und ihre Nachfolge frühzeitig zu planen. Denn die Planung und Umsetzung sollte idealerweise schon zehn Jahre vor dem geplanten Austritt beginnen. Mit Recht werden Sie einwenden, dass Sie heute noch nicht einmal

wissen, was in zwei, drei oder fünf Jahren ist, geschweige denn in zehn Jahren. Aber heute schon zu wissen, was in Zukunft wichtig ist, hilft Ihnen, auf dem Weg dorthin Fehler zu vermeiden.

Als Unternehmer ist man oft getrieben, möglichst **steuer-optimiert** zu agieren. Wer will dem Staat schon freiwillig mehr Steuern zahlen, als er muss? Man zahlt sich selbst möglichst wenig Lohn und Dividende aus, um die private Steuerschuld so tief wie möglich zu halten. Die nicht betriebsnotwendige Liquidität im Unternehmen steigt und Bewertungen auf der Bilanz werden steueroptimiert vorgenommen, um den Gewinn möglichst niedrig ausweisen zu können. So werden Anlagen und Ihr Lager möglichst tief, Ihre Verbindlichkeiten möglichst hoch bewertet. Dies führt jedoch zu stillen Reserven, deren spätere Auflösung unvermeidbar ist. Sie verlagern Ihre Steuerschuld einfach in spätere Jahre. Eventuell sind auch privat genutzte Liegenschaften oder nicht betriebsnotwendige Grundstücke im Geschäftsvermögen enthalten. Dass das eigentlich nichts in der Geschäftsbilanz zu suchen hat, muss ich an dieser Stelle nicht betonen.

In Summe machen all diese Maßnahmen Ihr Unternehmen aufwändig bzw. teuer. Das heißt, ein potenzieller Käufer muss wesentlich mehr Geld in die Hand nehmen, um Ihnen Ihre Firma zu einem angemessenen Preis abkaufen zu können. Außerdem wird dadurch ein objektiver Blick auf den Unternehmenswert erschwert. Ein externer Bilanzleser muss erst einmal all diese Steueroptimierungen herausrechnen, um auf den wahren Unternehmenswert zu kommen (wie dieser berechnet wird, sehen wir weiter hinten). Um es dem Käufer zu erleichtern, lassen Sie nur diejenigen Assets in der Firma, die auch wirklich be-

triebsnotwendig sind. Das bedeutet nicht, dass Sie komplett auf Steueroptimierung verzichten müssen.

Hat Ihr Unternehmen schon die **richtige Rechtsform**? Hier kann man keine allgemeingültigen Aussagen treffen, die für alle deutschsprachigen Länder gleichermaßen gelten. Denn es gibt große Differenzen zwischen den häufig genutzten Rechtsformen und den damit verbundenen steuerlichen Implikationen in den einzelnen Ländern.

Für die Schweiz gilt: Wenn Sie noch eine Einzelfirma, Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft haben, sollten Sie mindestens fünf Jahre vor einem Verkauf die Rechtsform auf eine AG oder GmbH überführen. Das hat mehrere Vorteile. Sie sind zum einen freier mit der Ausgestaltung Ihrer Pensionskassenlösung (siehe nächster Punkt) und zum anderen ist der Verkauf einer AG bzw. GmbH steuerfrei, da die Wertzunahme als Kapitalgewinn angesehen wird. Bei den anderen Rechtsformen wird der Wertzuwachs bei einem Verkauf als zu versteuerndes Einkommen angesehen.

Für Deutschland gilt: Hier kennt man keine steuerbefreiten Kapitalgewinne beim Verkauf des eigenen Unternehmens. Das bedeutet aber auch, dass die Rechtsform, die verkauft wird, weniger entscheidend ist für diesen Punkt. Das deutsche Steuersystem ist bezüglich Unternehmensverkauf recht komplex und kennt diverse steuerliche Erleichterungen (Gronauer, 2017, S. 135ff.). Es sei hier auf Fachliteratur oder den Steuerexperten verwiesen.

Zahlen Sie das **Maximum in Ihre Pensionskasse** ein. Dadurch sparen Sie Steuern und das ist gleichzeitig wichtig für Ihre Altersvorsorge. Lassen Sie sich beraten, ob es sinnvoll wäre, zusätzliche Kader-Pensionskassenpläne o. Ä. einzuführen, um



noch einmal mehr und steueroptimiert in die Altersvorsorge einzahlen zu können.

Trennen Sie Ihr geschäftliches und privates Vermögen. Zahlen Sie sich mindestens marktübliche Löhne und Dividenden aus. Überführen Sie Liegenschaften vom operativen Betrieb ins Privatvermögen oder in eine separate Gesellschaft.

## **Will ich danach noch weiterarbeiten?**

Das ist eine wichtige Frage, über die Sie sich im Vorfeld klar sein sollten. Können Sie es sich nach dem Verkauf schon leisten, mit dem Arbeiten aufzuhören? Möchten Sie überhaupt noch in Ihrem Unternehmen weiterarbeiten, wenn Sie nicht mehr der Eigentümer sind? Welche Alternativen hätten Sie? Und was machen Sie, wenn es eine Bedingung des Käufers ist, dass Sie noch für eine bestimmte Zeit im Unternehmen bleiben?

Viele dieser Fragen müssen Sie sich selbst beantworten bzw. ein Gefühl dafür bekommen, in welche Richtung es gehen kann. Aber was es bedeutet, nach dem Verkauf im Unternehmen zu bleiben, lesen Sie in den Erfahrungsberichten ehemaliger Unternehmer.



## Phase 2

### **Interne Vorbereitung – so machen Sie Ihr Unternehmen »fit for transaction«**

*»Man muss sehen, dass sich die Transaktionsmechanismen in den letzten Jahren stark professionalisiert haben. Das bedeutet auch, dass die Kluft zwischen ›Unternehmer verkauft sein Lebenswerk‹ und den professionellen bzw. professionalisierten Käufern immer größer geworden ist. Umso wichtiger ist es, dass sich ein Verkäufer frühzeitig und professionell beraten lässt.«*

Die Art der internen Vorbereitung für den Verkauf des eigenen Unternehmens ist abhängig davon, ob Sie den Verkauf von langer Hand planen oder spontan auf eine Kaufanfrage eines Interessenten anspringen. Mit einem spontanen Verkauf ist jene Situationen gemeint, wenn ein Unternehmer aktiv von einem Kaufinteressenten angesprochen wird und daraus ein Deal entsteht. Solche Anfragen schmeicheln mitunter einem Unternehmer, aber sie treffen ihn unvorbereitet. Deshalb ist es ratsam, sich von Beginn an externe Unterstützung zu holen.

Außerdem hängt der Aufwand für die Vorbereitung davon ab, ob Sie sich bei der Wahl der potenziellen Käufergruppe schon eingeschränkt haben oder nicht. Wenn Sie z. B. ein sog. *Management-Buy-Out* machen, werden Sie wohl wesentlich weniger vorbereiten müssen als beim Verkauf an einen Finanzinvestor. Sie werden im Weiteren selbst feststellen, ob dieser Vorbereitungspunkt in Ihrem Fall zutrifft.

————— Ende der Leseprobe —————

*»Erfolg und Verantwortung bedingen einander auf vielfältige Weise. Sie sind wie Zwillinge, die nur vollständig scheinen, wenn sie gemeinsam auftreten.«*

Udo Gast

## **Erfolg braucht Verantwortung**

Betriebswirtschaft hat abgewirtschaftet

288 Seiten

Mentoren-Verlag

ISBN: 978-3-98641-038-4

€ 24,99 [DE]



In den letzten Jahren stellen Unternehmer immer wieder fest, wie verwundbar sie sind und wie schlecht sie sich auf Ausnahmesituationen vorbereitet haben. Umsätze gehen zurück, Mitarbeiter verlieren ihren Job und damit ihre Existenzgrundlage. Der gewohnte Erfolg bleibt aus. Andererseits zögern viele Menschen aber auch, sich auf das Abenteuer Selbstständigkeit einzulassen. Der zentrale Aspekt für persönlichen und unternehmerischen Erfolg ist das Thema »Verantwortung«.

Doch wo beginnen Sie mit Veränderungen und wie gehen Sie dabei konkret vor? Zahlreiche Beispiele aus der Unternehmerpraxis, Checklisten und Arbeitsblätter unterstützen Sie bei der Umsetzung. Aus zahlreichen Interviews mit erfolgreichen Persönlichkeiten sind die wertvollsten Erkenntnisse miteingeflossen.

*»Wir bereiten uns auf alles vor, doch wenn wir über jenen Abschnitt unseres Lebens sprechen, der – im besten Fall – der längste unseres Lebens ist, lassen wir uns in der Regel treiben.«*

Britta von der Linden  
**Ruhestand ist nichts für Anfänger**  
Tipps und Empfehlungen für  
Ihre spannende Zeit nach dem  
Berufsleben  
236 Seiten  
Telemach-Verlag  
ISBN: 978-3-98641-012-4  
€ 24,95 [DE]



Mit dem Ruhestand beginnt der dritte große Lebensabschnitt und damit auch die vermutlich spannendste Lebensphase. Sämtliche Erfahrungen, die wir während unserer Kindheit und Jugendjahre sowie in unserem Berufsleben sammeln konnten, können wir nun in diesem Lebensabschnitt integrieren.

Wenn Sie alles richtig anstellen, dann beginnt nun Ihre vermutlich beste Zeit Ihres Lebens. Doch das ist einfacher gesagt, als es sich umsetzen lässt. Britta von der Linden unterstützt Sie Schritt für Schritt dabei, Ihren Ruhestand zu planen, die neu gewonnene Zeit sinnvoll und erfüllend zu nutzen und hilft Ihnen, eine Struktur für diesen neuen Lebensabschnitt zu schaffen.

*»Im täglichen Hamsterrad des Tuns verlieren wir uns. Die Zeit für Einkehr und Innenschau nehmen wir uns nicht. Jeden Tag schauen wir auf unsere To-Do-Listen und haben das Gefühl, das Leben ist eine unendliche Anstrengung.«*

Michael Biedenbach

**Hilfe, ich kann nicht mehr  
abschalten!**

Die acht Schlüssel zum Erfolg mit Herz

228 Seiten

Telemach-Verlag

ISBN: 978-3-98641-015-5

€ 17,95 [DE]



Dieses Buch hilft dem Gesundheitsrisiko Nr.1 des 21. Jahrhunderts (nach Ansicht der WHO) zu begegnen: Stress. Es liefert Techniken und Tipps gegen Stress und schafft das nötige Bewusstsein, wie du künftig wieder abschalten kannst. Michael Biedenbach stellt dir acht Erfolgsschlüssel vor, die dir zu einem glücklichen und erfüllten Leben verhelfen, trotz eines intensiven und aufreibenden Jobs.

Die Erkenntnisse zu den acht Schlüsseln werden ergänzt durch Erfolgsinterviews, die der Autor mit der Golflegende Frank Adamowicz, der PR-Expertin und Promi-Coach Jane Uhlig, dem Promi-Personaltrainer Ralf Ohrmann, dem Project Manager bei younity Yann Weibel und dem Ex-Fußball- und Bundesliga-Profi Thomas Sobotzik führte.

Jedes menschliche Leben hat irgendwann ein Ende. Anders sieht es bei einem Unternehmen aus. Hier liegt die Entscheidung ganz bei Ihnen: Soll Ihr Unternehmen eines Tages mit Ihnen ins Grab gehen oder möchten Sie als Inhaber vorher aussteigen und Ihrem »Lebenswerk« die Möglichkeit geben, sich in neuen Händen weiterzuentwickeln? Im letzteren Fall sollten Sie sich lieber früher als später mit der Unternehmensnachfolge bzw. mit einem Firmenverkauf beschäftigen. Doch Achtung: Ein Unternehmensverkauf hat auch seine Tücken!

In diesem Buch trägt der Autor Christian Ahr die häufigsten Stolperfallen und Fehler für Sie zusammen, außerdem erhalten Sie viele weitere Tipps und Hintergründe rund um den erfolgreichen Verkauf Ihres Unternehmens. Sie erfahren, welche emotionalen Hochs und Tiefs auftreten können, welche Partner Sie an Ihrer Seite haben sollten und wie Sie diese arbeitsreiche Reise zu einem guten Ende bringen. Unabhängig davon, ob der Verkauf Ihres Unternehmens jetzt oder später ansteht: Mit diesem Buch sind Sie optimal vorbereitet für das, was auf Sie zukommt.



Christian Ahr studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten Fribourg und Bern. Zudem absolvierte er Weiterbildungen u.a. zu den Themen digitaler Disruption und systematischer Organisationsberatung. Er ist selbstständiger Berater, M&A-Sparringspartner, Dozent sowie CFO on demand. Er unterstützt Firmen bei strategischen Projekten und berät Inhaber im gesamten Prozess des Unternehmensverkaufs.

Seine umfangreiche berufliche Erfahrung resultiert aus langjährigen Tätigkeiten als Controller, in leitenden Finanzpositionen und als CFO – sowohl in nationalen, inhabergeführten KMUs als auch in börsennotierten internationalen Unternehmen. In diesen Funktionen hat er diverse M&A Transaktionen geleitet und begleitet. Aus seiner Zeit in der Selbstständigkeit kennt er zudem die Herausforderungen und Sorgen von Gründern und Unternehmern.

