

Eine gezielte Vorbereitung erleichtert den Nachfolgeprozess

Die Vorbereitung auf den Verkauf eines Unternehmens erfordert eine durchdachte Herangehensweise, bei der die Verkaufsfähigkeit und eine fundierte Strategie im Mittelpunkt stehen. Viele Unternehmer vernachlässigen jedoch den Aspekt der Verkaufsfähigkeit und setzen einseitig den Schwerpunkt auf die steuerliche Optimierung ihres Unternehmens. Warum das problematisch ist und sich negativ auf eine erfolgreiche Übergabe auswirken kann, erklären wir in diesem Beitrag.

Wolfgang A. Bürger Februar 2024 Lesezeit ca. 5 Min. Beitrag 1.5-05



Steuerliche Optimierung ja – aber richtig!

Zeit ist bei der Vorbereitung eines Unternehmensverkaufs ein wichtiger Faktor. Denn je früher Sie Klarheit zu möglichen Übergabe Szenarien haben, desto eher können Sie innerhalb der gesetzlichen Fristen die Weichen für ein optimales Ergebnis stellen. Doch nicht jede gut gemeinte Steueroptimierung ist auch hilfreich für den Unternehmensverkauf.

Fitness-Check ermittelt den Status Quo Ihres Unternehmens

An dieser Stelle möchte ich darauf hinweisen, dass es sich gerade in Vorbereitung auf einen geplanten Unternehmensverkauf lohnt, den Blick über die reine Gewinnmaximierung oder eine Steueroptimierung hinaus zu weiten. Im Rahmen eines Fitness-Checks können Sie weitere Wertsteigerungspotenziale heben

und diese in einer Optimierung des gesamten Unternehmens darstellen. Auch dies ist nicht von heute auf Morgen gemacht: Im Durchschnitt dauert der gesamte Unternehmensverkauf zwischen ein und fünf Jahren. Doch es lohnt sich. Denn die sichtbar gemachte Entwicklung macht Unternehmen attraktiver und verbessert die Chancen für einen erfolgreichen Verkauf.

Ein einfaches Rechenbeispiel

Eine Ertragssteigerung um 25 % zeigt in der Praxis einen oft überdurchschnittlichen Anstieg in der Berechnung des Unternehmenswertes und damit des erzielbaren Kaufpreises.

Vor diesem Hintergrund relativieren sich sehr schnell einige im Mittelstand beliebte Steuersparmodelle, die implizieren, man könne sowohl während des Unternehmerdaseins als auch beim Unternehmensverkauf Steuern sparen. Denn in der Regel vernachlässigen diese einseitigen Optimierungsmodelle die Zukunftsperspektiven des Unternehmens und gehen so zu Lasten seiner Verkaufsfähigkeit.

Verkaufsfähigkeit: Nehmen Sie die Käufer-Perspektive ein

Neben der eigenen, oft sehr emotionalen Sicht auf das Unternehmen ist es oft sinnvoll, eine andere Perspektive einzunehmen, die des Kaufinteressenten. Welche Ziele verfolgt die Käuferseite, welche Kriterien spielen eine wichtige Rolle für ihr Kaufinteresse? Dazu ist es hilfreich sich in die Lage eines zukünftigen Übernehmers zu versetzen. Aus unserer täglichen Praxis bei KERN wissen wir, dass die Käufer bei der Bewertung eines Unternehmens zwar auch ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis haben, aber vor allem die Investorenbrille tragen und rational an das Projekt herangehen. Deshalb wollen sie im Prinzip nur eines wissen:

Wie nachhaltig erzeugt das Geschäftsmodell des Unternehmens einen Mehrwert für seine Kunden?

Dieser Frage wird mit einer ausführlichen Risikobetrachtung unter anderem im Rahmen der Unternehmensbewertung nachgegangen. Die ganzheitliche Unternehmensbewertung legt den Grundstein für eine realistische Preisgestaltung und erfordert eine eingehende Analyse von finanziellen Kennzahlen, Marktpositionierung und zukünftigen Potenzialen.

Hohe Risikozuschläge mindern den Verkaufspreis

Hierbei werden die wichtigsten Kriterien der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens mittels individueller Risikozuschläge bewertet. Klare Tendenz bei diesem Verfahren: Je höher die Risikozuschläge zu den einzelnen Kriterien ausfallen, desto stärker minimieren sie den späteren Verkaufspreis.

Ein klassisches Praxis-Beispiel: Ein zwar vollständig abgeschriebener, aber eben auch nicht moderner Maschinenpark zahlt nicht auf Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ein und mindert somit den späteren Verkaufspreis des Unternehmens.

Risikobetrachtung / -zuschläge	Kriterium	0,00%	1,50%	3,00%	Wahl
	Kundenabhängigkeit	klein	mittel	groß	1,00%
	Produkt- und Leistungsangebot	führend	branchenüblich	verbesserungsbedürftig	0,50%
	Branchenentwicklung und Konjunktur	künftig besser	unverändert	künftig schlechter	1,50%
	Standort und Wettbewerb	künftig besser	unverändert	künftig schlechter	1,00%
	Betriebsausstattung	technisch optimal	branchenüblich	verbesserungsbedürftig	0,50%
	Beschäftigungsstruktur	überdurchschnittlich	branchenüblich	änderungsbedürftig	2,50%
	Personenabhängigkeit Inhaber	gering	mittel	groß	3,00%
	Summe		**10,50%**		**10,00%**

Auszug aus einer Risikobetrachtung

Ergo: Ein erfolgreicher Unternehmensverkauf erfordert nicht nur eine steuerliche Optimierung, sondern auch kontinuierliche Investitionen in die Erneuerung zukunftskritischer Geschäftsfaktoren. Werden potenzielle Stolpersteine in der Vorbereitung nicht identifiziert und bewältigt, haben sie das Potenzial zu sogenannten „Deal Breakern“ zu werden, die den Erfolg eines Unternehmensverkaufs ernsthaft gefährden können.

Das sind die acht häufigsten Deal Breaker

Die nachfolgenden Deal Breaker haben wir nach der Häufigkeit ihres Auftretens im KERN M&A Alltag aufgelistet:

1. Schlechte finanzielle Lage

Ein Unternehmen, das sich in finanziellen Schwierigkeiten oder gar einer Krise befindet, sendet eindeutige Warnsignale an potenzielle Käufer. Um das Vertrauen zu gewinnen, ist es entscheidend, mittels einer klaren Strategie, die sich am besten bereits in Umsetzung befindet, die finanzielle Lage zu verbessern. So werden klare Wege zur Reduzierung der Schulden oder der Liquiditätsprobleme aufgezeigt.

2. Fehlendes Wachstumspotenzial

Unternehmen ohne erkennbares Wachstumspotenzial schrecken Investoren ab. Die Entwicklung einer überzeugenden Wachstumsstrategie und die Identifikation neuer Marktchancen sind unerlässlich, um das Interesse potenzieller Käufer zu wecken. Das Geschäftsmodell muss belastbar in der Zukunft eine Perspektive haben. Nutzen Sie hier zum Beispiel das Business Model Canvas, um das heutige und künftige Geschäftsmodell in allen Facetten klar und prägnant darzustellen.

3. Enormer Investitionsstau

Ein hoher Investitionsstau kann den Unternehmenswert erheblich mindern. Vor dem Verkauf sollten notwendige Investitionen getätigt werden, um veraltete Anlagen, Technologien oder Infrastrukturen zu modernisieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten – auch wenn dies vermeintlich zu geringeren Gewinnen führt. Ihr Käufer wird es Ihnen nicht nur monetär danken!

4. Hohe Inhaberabhängigkeit

Gerade operativ stark eingebundene Inhaber, die beispielsweise für Kundenkontakte, Produktentwicklungen, Technologien, Controlling usw. die alleinige Verantwortung tragen, schrecken Käufer oftmals schon in einem frühen Stadium ab.

5. Veraltete Produkte oder Dienstleistungen

Produkte oder Dienstleistungen, die nicht mehr den aktuellen Marktanforderungen entsprechen, sind ein wesentlicher Deal Breaker. Die Aktualisierung des Produktportfolios und die Innovation sind entscheidend, um die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Käufer zu steigern.

6. Geringes Know-how und fehlender Know-how-Transfer auf Mitarbeiter

Schlecht ausgebildete Mitarbeiter und / oder ein mangelhafter Know-how-Transfer führt zu Unsicherheit bei potenziellen Käufern. Maßnahmen zur Dokumentation von Fachkenntnissen und zur Schulung nicht nur von Schlüsselpersonen sind unerlässlich, um einen erfolgreichen Übergang zu gewährleisten.

7. Abhängigkeit von wenigen Kunden

Eine starke Abhängigkeit (Klumpenrisiko) von einer kleinen Anzahl an Kunden birgt erhebliche Risiken. Die Diversifizierung des Kundenstamms und der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen sind entscheidend, um potenzielle Käufer zu überzeugen.

8. Probleme mit dem Management oder den Mitarbeitern

Schwierigkeiten im Management oder Konflikte mit den Mitarbeitern können den Verkaufsprozess erheblich beeinträchtigen. Die Implementierung von effektivem Management und die Förderung eines positiven Arbeitsumfelds sind unerlässlich, um das Interesse der Käufer aufrechtzuerhalten.

MEIN PRAXIS-TIPP

Führen Sie Ihr Unternehmen zu jedem Zeitpunkt des Vorbereitungs- und Verkaufsprozesses so weiter, als planten Sie es auch noch in 20 Jahren selbst besitzen zu wollen. Schaffen Sie parallel nachhaltige Zukunftsperspektiven und entwickeln Sie seine Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich weiter. Machen Sie Ihr Unternehmen so weit es geht, unabhängig von Ihnen, auch wenn sich dies für Sie befremdlich anhören und vermutlich noch mehr anfühlen wird!

Die zukünftigen Käufer honorieren genau diese Maßnahmen, selbst wenn dadurch die Gewinne zunächst etwas geringer ausfallen.

Beraten Sie sich mit einem transaktionserfahrenen Nachfolgespezialisten, mit dem Sie einen professionellen M&A Prozess vorbereiten. Gemeinsam planen Sie Ihren individuellen Unternehmensverkauf und alle relevanten Schritte zur erfolgreichen Umsetzung.

Herzlichst, Ihr Wolfgang Bürger

BEGRIFFE IM NACHFOLGE abc

Owner Dependency · **Kundenabhängigkeit** · **Know-how-Transfer** · **Unternehmensbewertung** · **Dealbreaker**

Erklärt auf nachfolgetalk.de/nachfolgeabc

EINORDNUNG

NachfolgeCheck 1.5 · **Übergreifend**

Planung, Kommunikation & Notfallvorsorge

Wolfgang A. Bürger
Nachfolgeberater · Gastgeber des NachfolgeTalk
buerger@kern-unternehmensnachfolge.com · www.nachfolgetalk.de

Stand: Februar 2024. Dieser Beitrag gibt einen allgemeinen Überblick und ersetzt keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung. Weitergabe in unveränderter Form ausdrücklich erwünscht.