

DER NACHFOLGE GAU

Was Unternehmer jetzt tun müssen, um ein Scheitern ihrer
Unternehmensnachfolge zu verhindern.



Manfred Schenk

DER NACHFOLGE-GAU - Erschienen: 12.2025

Autor: Manfred Schenk.

Rodderbergstr. 83 - 53179 Bonn - E-Mail: manfred-schenk@email.de

Diese PDF ist eine Sonderausgabe

.

Bilder: Google Gemini

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung und Vervielfältigung des Werkes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks und der Übersetzung, sind vorbehalten. Ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Autors darf das Werk, auch nicht Teile daraus, weder reproduziert, übertragen noch kopiert werden. Zuwiderhandlung verpflichtet zu Schadenersatz.

DER NACHFOLGE-GAU

**Die Uhr tickt: Ab 2025 finden zehntausende KMU keinen
Nachfolger mehr.**

**Was Unternehmerinnen und Unternehmer jetzt tun müssen, um
dieses Szenario zu verhindern.**

Weitere Informationen finden Sie im Internet:

www.schenk-und-partner.com

Inhalt

Vorwort:	8
Über dieses Buch	12
Eine Nachfolge-Lawine rollt auf den Mittelstand zu	12
Wie finde ich einen Käufer für meine Firma?	23
Das Ziel dieses Buches	24
Die Expertise für dieses Buch	24
Prognosen zur Nachfolge bis 2027	27
Prognoseverlässlichkeit und aktueller Nachfolgestau	28
Warum viele Unternehmensnachfolgen scheitern	33
Was sind die Grundvoraussetzungen für einen Firmenverkauf	47
Warum auch bei einem Firmenverkauf der Bauch entscheidet	51
Warum KMU anders ticken als DAX-Konzerne	57
Der Mythos „Leitwolf“	63
Ihre Beweggründe für den Firmenverkauf	69
Die häufigsten Verkaufsmotive	70
Der Ablaufplan: In 7 Schritten zum Firmenverkauf	79
Nehme ich einen Berater in Anspruch: ja oder nein?	81

Die Leistungen eines Beraters und eines Nachfolgecoaches	90
Firmen-Check	101
Welche Bewertungsformel kommt für mich infrage	104
Wie der Verkaufspreis (Wert) einer Firma ermittelt wird	106
Ertragswertverfahren	107
Faustformel-Berechnungsmethode	107
Substanzwertverfahren	107
Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF-Verfahren)	108
Marktwertverfahren	108
EBIT-Multiple-Verfahren	108
Beispiele, wie ein Verkaufspreis ermittelt wird	109
Der lästige Papierkram	119
Die Suche nach einem Käufer	125
Der Aufbau eines Kurz-Exposés	127
Ein Beispiel aus der Praxis	129
Das Lang-Exposé	130
Den Zeitplan festlegen	133

Negativ-Beispiel: Frühstart	133
Negativ-Beispiel: Schlechte Urlaubsplanung	133
Negativ-Beispiel: Schönheitsreparaturen	134
Eine Firma verkauft sich nicht „nebenbei“	134
Käufer-Typ-Beschreibung	135
Der Käufer, dass unbekannte Wesen	139
Das Käuferklientel	141
Wo laufen sie denn? Den idealen Käufer finden	144
Nur wer auffällt, erregt Aufmerksamkeit	145
Käufer-Akquisition über ein Direkt-Mailing	147
Der erste „Kennenlernkontakt“	148
Verkaufsverhandlungen vorbereiten und führen	157
Fehler, die Sie beim ersten Gespräch vermeiden sollten	159
Das zweite Gespräch mit einem Interessenten	164
Ein Selbsttest: Allgemeine Risikofaktoren	168
Das Kaufmotiv des Käufers	171
Die Absichtserklärung (LOI – Letter of Intent)	176
Der Kaufvertrag	181

Glückwunsch, Sie haben es fast geschafft	181
Verkaufsoptionen: Asset-Deal	182
Verkaufsoptionen: Share-Deal	183
Verkaufsoptionen: Earn-Out-Teilzahlung	183
Zahlungsmodalitäten	184
Nachfolge-Checkliste	189
Steuerbelastung und Steuerfreibeträge	195
Ratenzahlung	197
Quellen	199
Der Autor: Manfred Schenk	203

Vorwort:

Ein Nachfolge-GAU rollt auf kleine und mittelständische Unternehmen zu.

Diese provokante, aber traurige Tatsache trifft derzeit auf Hunderttausende mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland zu.

Die demografische Welle der Babyboomer, die anstehende Spitze der Übergaben und die gleichzeitige Zurückhaltung potenzieller Übernehmer verwandeln eine private, oft emotionale Entscheidung in ein gesamtwirtschaftliches Problem: Arbeitsplätze, regionale Wertschöpfung und langjähriges Know-how stehen auf dem Spiel. Die neuesten Analysen von DIHK und KfW zeichnen ein klares Bild: Die Uhr tickt – und zwar lauter denn je. (Industrie- und Handelskammer)

Was die meisten Unternehmer unterschätzen ist, dass mit dem Scheitern der Unternehmensnachfolge in der Regel auch ein großer, finanzieller Verlust entsteht. Dies wird leider immer nur am Rande bedacht.

Die Deutsche Industrie- und Handelskammer stellt im aktuellen Nachfolgereport fest, dass noch nie so viele Inhaberinnen und Inhaber ihr Lebenswerk in andere Hände geben wollten – und zugleich die Zahl derjenigen, die im Zweifel schließen würden, wächst. Viele Betriebe befinden sich bereits in einer aktiven Suche nach Nachfolgern; die IHK-Berater registrierten 2024 zehntausende Kontakte und erleben eine anhaltend schwierige Vermittlungssituation. Das Ergebnis ist eine wachsende Lücke zwischen Unternehmen, die übergeben möchten, und Menschen, die bereit und geeignet sind, Verantwortung zu übernehmen. (Industrie- und Handelskammer)

Parallel zeigt das KfW-Nachfolge-Monitoring, dass jede vierte Firma inzwischen überhaupt über eine Geschäftsaufgabe nachdenkt - als Alternative zur Übergabe. In der KfW-Analyse heißt es, dass in den Jahren 2024/2025 eine hohe Zahl von Betriebsübergaben ansteht, viele Unternehmen sich noch in der Informationsphase befinden und Entscheidungsprozesse vermehrt zugunsten einer Stilllegung ausgehen. Kurz: Es sind nicht nur „ein paar“ Einzelfälle — es handelt sich um einen strukturellen Trend mit messbaren Größenordnungen. (KfW)

Was bedeutet das praktisch für den einzelnen Unternehmer, für die Mitarbeitenden, für die Regionen? Zunächst einmal dieses: Ohne rechtzeitige, professionelle Planung schrumpfen Ihre Chancen, einen geeigneten Käufer oder Nachfolger zu finden, dramatisch.

Die Gründe sind vielfältig: eine veränderte Gründerkultur, weniger Risikobereitschaft, höhere Finanzierungsanforderungen, zunehmende Bürokratie und die Tatsache, dass attraktive Übernehmer häufig andere Karrierewege wählen (z. B. Festanstellung statt Unternehmertum).

Drehen wir diese Kausalkette nicht um, drohen substanzieller Wertverlust des Unternehmens, Arbeitsplatzverlust und eine erzwungene Auflösung von Geschäftsbeziehungen, die oft jahrelang gewachsen sind. (KfW)

Dieses Buch ist kein Plädoyer für eine hektische Veräußerung zum nächstmöglichen Preis. Es ist ein Weckruf und ein Handbuch zugleich. Ein souveräner, planvoller Nachfolgeprozess erhöht im Gegenteil die Wahrscheinlichkeit, einen passenden Käufer zu finden, den Wert des Unternehmens zu sichern und die Fortführung – oft sogar mit Wachstumspotenzial – zu ermöglichen. Für viele Betriebe ist die Übergabe an Familienmitglieder, Mitarbeiterinnen oder externe Übernehmer möglich; die Kunst besteht darin, rechtzeitig die Weichen zu stellen, Handlungsalternativen zu entwickeln und alle wirtschaftlichen sowie emotionalen Aspekte transparent zu machen. (Industrie- und Handelskammer)

Die Risiken lassen sich in drei Hauptgruppen zusammenfassen:

1: Markt- und Käufermangel - es gibt schlichtweg weniger Übernahmemeinteressenten für bestimmte Branchen und Regionen;

2: Finanzierungs- und Bewertungsprobleme - Banken und Investoren prüfen strenger, notwendige Investitionen (Digitalisierung, Energieeffizienz etc.) schmälern den Kaufspielraum;

3: Zeitliche Verzögerung - viele Unternehmer planen zu kurzfristig oder gehen „planlos“ in den Verkaufsprozess, so dass nur noch die Option „Stilllegung“ bleibt.

Die Berichte von DIHK und KfW belegen diese Risiken mit Daten und Fallbeispielen - sie sind kein Pessimismus, sondern nüchterne Diagnose. (Industrie- und Handelskammer)

Deshalb lautet die zentrale Botschaft dieses Vorworts: Beginnen Sie jetzt - nicht morgen.

Selbst wenn Sie glauben, noch genügend Zeit zu haben: Die Vorbereitung einer tragfähigen Nachfolge kann sich im Extremfall über Jahre hinweg ziehen. Sie umfasst die Unternehmensstrategie, rechtliche und steuerliche Gestaltung, Wertermittlung, interne Qualifizierung potenzieller Nachfolger, Kommunikation mit Mitarbeitenden und Kunden sowie die Suche in externen Netzwerken. Wer hier länger als nötig wartet, erhöht nicht nur sein persönliches Risiko, sondern schwächt nachhaltig die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens. (KfW)

Mein Appell an Sie: Nehmen Sie dieses Buch als Werkzeug in die Hand. Nutzen Sie die Checklisten, die Praxisbeispiele und die strategischen Empfehlungen, um Ihre Situation ehrlich zu analysieren und konkrete Schritte zu formulieren. Sichern Sie nicht nur Ihren finanziellen Lebensabend — sichern Sie das Fortbestehen des Werks, das Sie aufgebaut haben. Denn am Ende geht es nicht nur um Zahlen: Es geht um Arbeitsplätze, um Region, um Reputation und um eine nachhaltige wirtschaftliche Infrastruktur. (Industrie- und Handelskammer)

Abschließend noch ein nüchterner Blick auf die Zahlen, die dieser

Untersuchung zugrunde liegen: Die DIHK-Daten basieren auf Zehntausenden persönlichen Kontakten der IHK-Berater im Jahr 2024; die KfW-Studie weist auf Hunderttausende anstehenden Übergaben und eine ungewöhnlich hohe Zahl von Betriebsaufgabe-Überlegungen hin.

Diese Quellen bestätigen die Dringlichkeit — und sie zeigen zugleich: Es gibt Lösungen. Wer früh, ehrlich und strategisch handelt, kann die Uhr nicht anhalten, aber er kann ihre Zeit sinnvoll nutzen. (Industrie- und Handelskammer)

Ich wünsche Ihnen beim Lesen dieses Buches Schärfe für die Analyse, Mut für die Entscheidungen und die Weitsicht, die Übergabe so zu gestalten, dass Ihr Lebenswerk in guten Händen weiterlebt.

Herzlich,
Manfred Schenk

Quellen (Auswahl): DIHK – Report Unternehmensnachfolge 2025; KfW – Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024/2025. (Industrie- und Handelskammer)

Kapitel 1

Über dieses Buch

Mein erstes Buch aus dem Jahr 2012 mit dem Titel „*Hilfe! Ich will meine Firma verkaufen*“ war über viele Jahre eines der meistgelesenen Bücher zur Unternehmensnachfolge. Es hielt sich wochenlang in der Amazon-Bestsellerliste im Bereich Sachbuch → Unternehmensentwicklung.

Doch die Spielregeln auf dem Nachfolgemarkt haben sich grundlegend geändert. Deshalb habe ich dieses Buch von Grund auf neu konzipiert.

Eine Nachfolge-Welle rollt auf den Mittelstand zu

Viele KMU stehen vor einem echten Nachfolge-Problem, und das, ohne darauf vorbereitet zu sein.

Auch wenn es noch nicht bei jedem Unternehmer angekommen ist: Der Markt für Firmenübernahmen hat sich radikal geändert und Besserung ist nicht in Sicht! Das sollte jeder Unternehmer zuerst einmal als Tatsache akzeptieren.

Hier die wesentlichen Gründe für diese Marktveränderung:

Generation Babyboomer:

Noch nie standen so viele Unternehmer vor ihrer Unternehmensnachfolge. Die Zahlen, die die DIHK und die Handwerkskammern veröffentlichen, zeigen auf, dass in den nächsten Jahren der größte Inhaberwechsel in der deutschen Wirtschaft stattfinden wird.

Demografische Entwicklung

Die demografische Entwicklung spitzt sich dramatisch zu. Viele Un-

ternehmen finden heute schon keine Mitarbeiter mehr – ein Teil der Belegschaft geht in Rente, Nachwuchs fehlt.

KI

Künstliche Intelligenz ist keine Zukunftsmusik mehr. Sie rollt wie eine Monsterwelle direkt auf unsere Wirtschaft zu. Wer KI heute ignoriert, der wird dies in absehbarer Zeit zu spüren bekommen. Anders ausgedrückt: Ohne Zukunftstechnologie verliert ein Unternehmen seinen (Kauf-)Reiz.

Banken

Die Banken ziehen die Zügel an. Seit dem Ukrainekrieg stehen die Kreditgeber fester auf der Bremse. Übernahmen scheitern immer öfter am Geld – nicht an der Idee.

Corona

Corona hat wie ein plötzlicher Sturm gezeigt, welche Branchen sturmerprobt sind – und welche beim ersten Windzug ins Schlingern geraten. Gleichzeitig hat die Krise aber auch offenbart, dass viele Unternehmer trotz rauem Wind neue Geschäftsfelder entdeckt haben.

Ukrainekrieg

Der Ukrainekrieg hat zusätzlich dafür gesorgt, dass die Politik den Blick für wirtschaftliche Stabilität und den Ausbau der Infrastruktur verloren hat – wichtige Navigationsinstrumente für langfristige Unternehmensplanung. Die Folgen dieser Orientierungslosigkeit erleben wir täglich in den Nachrichten.

Politik

Und die Politik? Sie wirbelt zusätzlichen Nebel auf. Wo früher klare Sicht herrschte, tapen Unternehmen heute im Dunkeln. Entscheidungen unter Präsident Trump haben das Vertrauen in stabile Rah-

menbedingungen erschüttert – mit spürbaren Folgen für alle Protagonisten.

Und genau deshalb muss sich jeder Unternehmer, der seine Firma verkaufen möchte, eine Frage stellen: Ist mein Geschäftsmodell sturmfest – oder droht mir ein „Sturmtief“, das mich umwehen wird?

Diese Metapher lässt sich auf einen einfachen Nenner bringen: „Ein Unternehmen muss in der Lage sein, seine Marktstellung langfristig zu halten – und möglichst noch ausbauen.“

Dabei ist die Größe eines Unternehmens genauso wenig entscheidend wie die Branche – denn Käufer gibt es in allen Segmenten. Ob Ein-Mann-Betrieb oder ein Industrieunternehmen mit 300 Mitarbeitern: Die entscheidende Frage bleibt immer dieselbe.

Selbst ein klassisches Einzelhandelsfachgeschäft kann einen passenden Käufer finden – wenn es eine zukunftsfähige Strategie verfolgt. Denn am Ende interessiert einen Käufer nicht, wie groß das Schiff ist – sondern ob es den nächsten Sturm übersteht.

Aus der Sicht eines Käufers ist dies – auch in einer sich rasant verändernden Wirtschaft – die einzige Möglichkeit, eine sichere Investition zu tätigen. Einige Beispiele sollen das verdeutlichen:

- Konnten vor wenigen Jahren **Videotheken** noch satte Gewinne einstreichen, ist diese Branche mittlerweile vom Markt so gut wie verschwunden.
- **Callcenter** müssen sich der Tatsache stellen, dass ihre Branche einem massiven Wandel unterliegt. Durch künstliche Intelligenz (KI) gesteuerte Chatbots wird der Einsatz externer Callcenter zunehmend überflüssig. Ein Chatbot kann den gesamten Service- und Bestellvorgang vollautomatisch abwickeln – sieben Tage die Woche, 24 Stunden am Tag. Dabei entstehen nur Bruchteile der Kosten, die durch menschliche Servicekräfte verursacht würden.
- **Handwerksunternehmen** ohne ein klares Online-Profil werden in den kommenden Jahren kaum noch eine Überlebenschance

haben. Dabei spielt auch das Thema Mitarbeitersuche – und das Finden – eine entscheidende Rolle. Es wird darum gehen, digital sichtbar und erreichbar zu sein.

- Der **Einzelhandel** steht schon seit Anbeginn des Onlinehandels im Fokus. Die wirtschaftlichen und digitalen Herausforderungen werden zu einer noch stärkeren Marktberreinigung führen, bei der unrentable Geschäfte schließen müssen. Die Überlebenden werden nur jene sein, die das Alleinstellungsmerkmal des stationären Handels und die damit verbundene Fachkompetenz voll ausspielen.
- Im Gesamtkontext wird die **Bedeutung der Kundenbindung** in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Jeder Unternehmer sollte sich schon heute bewusst machen: Die neuen, jungen Kunden sind mit dem Internet aufgewachsen – ein Wechsel zum nächsten Mitbewerber ist oft nur einen Klick entfernt. Und dies sind nur einige Beispiele – ich könnte diese Liste um Dutzende weitere Fälle ergänzen.

Auf der anderen Seite werden heute Start-up-Unternehmen in Höhen bewertet, die sich jeder logischen Bewertungsmethodik entziehen. Auch das ist ein weiterer Beweis dafür, dass das Thema „Zukunftspotenzial“ das „Zünglein an der Waage“ ist.

Wennn Sie Fragen zu diesem Thema haben, dann vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch mit dem Autor und Nachfolgeexperten Manfred Schenk

[Jetzt Gespräch vereinbaren -> Hier klicken](#)

Kapitel 2

Was ein schlecht geplanter Firmenverkauf und eine schlecht geplante Besteigung des Matterhorns gemeinsam haben.

Um den Prozess einer Unternehmensnachfolge anschaulich zu machen, eignet sich der Vergleich mit einer Matterhorn-Besteigung. Dazu möchte ich Ihnen zwei Fragen stellen.

Frage 1:

Was glauben Sie? Wie viele Menschen versuchen, das Matterhorn ohne alpine Erfahrung und ohne professionelle Begleitung – quasi im Alleingang – zu besteigen?

Frage 2:

Was schätzen Sie? Wie viele Unternehmer versuchen, ihre Firma ohne Erfahrung und ohne professionelle Unterstützung – quasi ebenfalls wie ein Bergsteiger im Alleingang – zu verkaufen?

Die Antworten finden Sie auf der nächsten Seite.

Der Aufstieg auf das Matterhorn und die geplante Übergabe eines Unternehmens haben mehr gemeinsam, als es auf den ersten Blick scheint.

Beide Vorhaben wirken faszinierend, vielleicht sogar ein wenig romantisch. Doch beide sind auch hochkomplex, risikobehaftet – und enden ohne professionelle Unterstützung nur allzu oft im Desaster.

Die Statistik zeigt: Jährlich scheitern **65 % aller Alpinisten**, die versuchen, das Matterhorn im Alleingang zu besteigen. Die Ursachen? Keine Überraschung: mangelnde Vorbereitung, Selbstüberschätzung und fehlendes Know-how.

Wer hingegen einen erfahrenen Bergführer an seiner Seite hat, kommt deutlich sicherer und erfolgreicher oben an: Eine Erfolgsquote von 93–95 % ist hier ein eindeutiger Beweis. Die signifikant höhere Erfolgsquote bei geführten Besteigungen unterstreicht den immensen Wert professioneller Begleitung.

Quelle: Statistik des Schweizer Alpen-Clubs (SAC-CAS.ch)

Ein nahezu identisches Bild zeigt sich bei der Unternehmensnachfolge: Die IHK und die KfW sind zu dem Ergebnis gekommen, dass etwa **69 % aller Unternehmen**, bei denen eine Unternehmensnachfolge aufgrund der demografischen Entwicklung ansteht, völlig unvorbereitet und im Alleingang in diesen Prozess eintreten. Dadurch gehen sie das Risiko ein, keinen Käufer für ihre Firma zu finden.

Den ersten Schritt müssen Sie immer selbst tun. Keine Institution, keine Regierung und kein Berater wird Ihnen bei der Herausforderung „Unternehmensnachfolge“ sonst helfen können. Das ist eine Tatsache, der Sie sich stellen müssen.

Der schlimmste „Fehler“, den ein Unternehmer machen kann, ist, sich nicht ausreichend zu informieren und nicht zu planen.

Niemand wird mit dem Wissen über eine Unternehmensnachfolge geboren, und es ist absolut verständlich, wenn dieses komplexe Thema

zunächst überwältigend wirkt. Genau deshalb halten Sie dieses Buch in den Händen.

Sowohl beim Bergsteigen als auch beim Firmenverkauf ist es wichtig, die eigenen Grenzen zu erkennen und mit Bedacht zu handeln. Nur durch strategische Planung und die Bereitschaft Hilfe anzunehmen, können die Gipfel des Erfolgs erreicht werden.

Gehen Sie Ihre Nachfolge nicht wie eine spontane Bergtour an. Planen Sie rechtzeitig. Und sichern Sie sich professionelle Begleitung – bevor es zu spät ist.

Ich nehme Sie Schritt für Schritt an die Hand und zeige Ihnen, wie man das „Unternehmer-Nachfolge-Matterhorn“ sicher und erfolgreich erklimmen kann. Sie erhalten Planungssicherheit. Versprochen!

Im Prinzip funktioniert ein Firmenverkauf nach der einfachen Erkenntnis: „Ein bisschen schwanger gibt es nicht!“ Sondern hier gilt – wie im wahren Leben die einfache Regel: Entweder ist Ihr Unternehmen verkaufsfähig, oder es ist es nicht. So einfach ist das.

Es gibt im Prinzip drei Gruppen von Unternehmern, die sich mit dem Prozess der Unternehmensnachfolge beschäftigen. Die Gruppen teilen sich wie folgt auf:

Gruppe 1: Das sind Unternehmer, die heute schon für die Zukunft gerüstet sind. Diese Unternehmen werden keine Schwierigkeiten haben, einen Käufer zu finden.

Gruppe 2: In diese Gruppe gehören alle Unternehmer, die ein gut positioniertes Unternehmen führen, das jedoch noch Risikofaktoren birgt. Diese Firmen müssen noch „fit für den Verkauf“ gemacht werden.

Gruppe 3: Das sind Unternehmen, die aufgrund ihres Geschäftskonzepts und der allgemeinen Marktentwicklung keinen externen Käufer finden werden.

In eigener Sache: Da ich nicht ständig von Unternehmerinnen und Unternehmern sprechen möchte, habe ich mich der Einfachheit halber für die Anrede: „Unternehmer“ entschieden.

Des Weiteren werde ich den Begriff kleine und mittelständische Unternehmen, da wo der unmissverständliche Zusammenhang gegeben ist, durch das gebräuchliche Kürzel KMU ersetzen.

Kapitel 3

Wie finde ich einen Käufer für meine Firma?

Vor diesem Problem stehen alle mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer, die keinen Nachfolger für ihre Firma haben.

Zur Gruppe der kleinen und mittelständischen Unternehmen zählen alle Unternehmen unter 250 Mitarbeitern. (Quelle: Amtsblatt der Europäischen Union)

Die Realität, und daran hat sich in den letzten 15 Jahren nahezu nichts geändert: Über 70 % aller Nachfolgeregelungen – gerade bei Unternehmen unter 20 Mitarbeitern – scheitern. (Dieses Ergebnis basiert auf mehreren Befragungen, die ich im Laufe der letzten 12 Jahre bei KMU durchgeführt habe. Mehr dazu im Kapitel: Das Nachfolgeproblem kleiner und mittelständischer Unternehmen.

Die DIHK und die KfW kommen in ihren Studien (2023 und 2024) zu noch erschreckenderen Zahlen, aber dazu später mehr.

Nun, was bedeutet das? Dieses Szenario bedeutet konkret: Sicher geglaubte Erlöse aus dem Firmenverkauf, die teilweise mit in die Altersversorgung eingeplant werden, entpuppen sich als Fehlspekulation. In vielen Fällen droht der soziale Abstieg.

Das ist die schlechte Nachricht. Die gute Nachricht ist, dass bei entsprechender Vorbereitung und Planung dieses Szenario vermeidbar ist. Die Lösung dieses Problems setzt aber ein grundsätzliches Umdenken bei den betroffenen Unternehmern voraus.

Entscheidend ist die Betrachtungsweise unter dem Gesichtspunkt von Ursache und Wirkung. Dies fängt bei der Begründung der angestrebten Unternehmensnachfolge an und hört bei der Betrachtungsweise der Firma aus der Sicht eines Käufers auf.

Das Ziel dieses Buches

Dieses Buch verfolgt das Ziel, dass Sie nach dem Lesen dieses Ratgebers in der Lage sind, selbst entscheiden zu können, ob Sie den Prozess eines Unternehmensverkaufs allein vornehmen wollen – oder ob Sie die Hilfe eines Beraters, Coachs bzw. Maklers in Anspruch nehmen möchten. Im besten Fall können Sie einige Tausend Euro sparen!

Die Expertise für dieses Buch

Die Basis ist die Erfahrung aus 240 erfolgreich durchgeführten Transaktionen, die ich als Berater begleitet habe, und aus über 1.000 Firmenbewertungen. Der Wert bzw. der Verkaufserlös der Unternehmen, die ich betreut habe, bewegte sich zwischen 250.000 und 15 Mio. Euro.

Da dieses Buch sehr praxisorientiert ist, verzichte ich bewusst auf theoretische Ausführungen, die im Zweifelsfall mehr Verwirrung als Aufklärung erzeugen. Stattdessen zeige ich Ihnen die zwischenmenschliche Brisanz auf, die unabhängig vom sozialen Status allen Beteiligten zu schaffen macht.

Um es auf den Punkt zu bringen: Der eigentliche Erfolgs- und Risikofaktor bei einer Unternehmensnachfolge ist der Faktor Mensch mit all seinen emotionalen Facetten.

Neben diesem Punkt steht, wie bereits im Vorwort dargelegt, die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens bzw. des Geschäftsmodells im Fokus der Betrachtungsweise.

Hier wird »Mittelständisch« gesprochen:

Unmissverständlich und eindeutig in der Aussage und manchmal auch ein bisschen provokativ. Sie werden erkennen, dass neben den Finanzkennzahlen der Prozess einer Unternehmensnachfolge eigene Regeln besitzt und gewisse Voraussetzungen zwingend erfüllt werden müssen.

**Diese Voraussetzungen kann man in einem Satz zusammenfassen:
„Nur wenn die Erwartungen und Wünsche aller Parteien – Verkäufer, Käufer und im Bedarfsfall die einer Bank – zu 100 % erfüllt werden, ist eine erfolgreiche Nachfolgeregelung zu realisieren.“**

Dieses Buch besitzt zwei Hauptmerkmale. Zum einen verweise ich auf einen chronologischen Fahrplan gemäß der Philosophie: »Mache den richtigen Schritt zum richtigen Zeitpunkt.«

Des Weiteren befasst sich dieses Buch mit den zwischenmenschlichen Faktoren – und damit den spielentscheidenden Faktoren zwischen Verkäufer und Käufer.

Jede einzelne Phase des Verkaufsprozesses wird beleuchtet und erklärt. Das ist deshalb von Bedeutung, weil eine schlecht geplante und von einem falschen Motiv geleitete Unternehmensnachfolge von vornherein zum Scheitern verurteilt ist.

Markieren Sie jede Textzeile, die auf Sie persönlich zutrifft, sowie alle sachbezogenen Punkte, die Sie für wichtig halten. Beim zweiten Lesen brauchen Sie dann nur noch die markierten Textzeilen zusammenzufügen und haben somit sehr schnell ein umfassendes Ergebnis.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Manfred Schenk

Wennn Sie Fragen zu diesem Thema haben, dann vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch mit dem Autor und Nachfolgeexperten Manfred Schenk

[Jetzt Gespräch vereinbaren -> Hier klicken](#)

Kapitel 4

Prognosen zur Nachfolge bis 2027

Mehrere aktuelle Studien und Befragungen prognostizieren einen erheblichen Umfang an Unternehmensnachfolgen im deutschen Mittelstand in den nächsten Jahren. Nach KfW-Angaben planen insgesamt rund 626.000 von 3,81 Mio. KMU bis Ende 2027 eine Nachfolgeregelung umzusetzen.

Ergo: Insgesamt wird ein deutlicher Generationenwechsel erwartet, da viele Inhaber in den kommenden Jahren ins Rentenalter kommen.

Kennzahl	Wert (Deutschland)
KMU (10–100 MA) gesamt:	≈ 3,81 Mio. Unternehmen
Unternehmen mit Nachfolgeplänen bis 2027:	626.000 (ca. 16 % der KMU)
pro Jahr mit akutem Nachfolgewunsch seit 2023:	125.000 Unternehmen
Inhaber ≥ 60 Jahre	≈ 33 % der Unternehmer

Quelle KfW

Prognoseverlässlichkeit und aktueller Nachfolgestau

Die KfW-Analysen stützen sich auf das repräsentative KfW-Mittelstandspanel, einer Umfrage unter KMU. Bereits heute gibt es deutliche Hinweise auf einen Nachfolgestau. KfW-Forscher beobachten, dass viele Unternehmer gar keinen Nachfolger finden können. In aktuellen Fokusberichten heißt es, etwa 231.000 KMU zögen bis Ende 2025 eine Geschäftsaufgabe in Betracht. Fast 43.000 dieser Firmen werden demnach wohl «zu spät» einen geeigneten Nachfolger finden – was faktisch das Aus der Unternehmen bedeuten würde.

In Umfragen nennen rund 72 % der KMU-Inhaber die fehlende Nachfolge als größte Hürde (2023). Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass nicht alle 626.000 geplanten Übernahmen realisiert werden. Insgesamt warnen KfW und IfM unisono vor einer sich verschärfenden Nachfolgelücke in deutschen KMU.

Quellen: KfW-Mittelstandspanel (Fokus Volkswirtschaft 2024/25) und -Mittelstandsatlas 2024; IfM Bonn, Daten & Fakten Nr.27/2021; Statistisches Bundesamt KMU-Statistik; sonst. Branchenberichte (DIHK, IHKs). Alle Angaben sind Prognosen/Schätzungen der jeweiligen Studie und mit Unsicherheiten behaftet.

Weitere Stolpersteine

- **Zinsanstieg und Kreditklemme:** Der Ukraine-Krieg hat die Energiepreise hochgetrieben, was zu hartnäckiger Inflation führte. Die EZB reagierte mit massiven Leitzins-Erhöhungen, sodass Unternehmenskredite für einen Firmenkauf deutlich teurer werden.
- **Demografischer Engpass:** In Deutschland veraltet die Unternehmergeneration. KfW-Analysen zeigen, dass schon jeder dritte Mittelstands-Inhaber 60 Jahre oder älter ist. Entsprechend streben etwa 125.000 KMU pro Jahr (bis 2027) einen Übergang an, insgesamt rund 626.000 bis Ende 2027. Das Überangebot an altersbedingten Übergaben trifft auf einen Mangel an potenziellen Kandidaten. Die „Geburtenstarken“ sind kaum mehr in der Gründungs- und Übernahmephase; es fehlen substanzielle Nachfolger.
- **Nachwuchsbereitschaft:** Die Corona- und jetzt die Kriegskrisen

haben das Interesse an selbstständiger Tätigkeit vorübergehend gedrückt. So meldeten die IHKs 2022 nur halb so viele Übernahme-Interessenten wie 2019. Auch insgesamt bleiben nur rund ein Viertel der Bevölkerung überhaupt prinzipiell selbstständigkeitsbereit. Viele Unternehmer würden zwar ihren Betrieb gerne einem Nachfolger anvertrauen (52 % planen familieninterne oder betriebsinterne Übergabe), doch insgesamt bleiben zu wenige Übernahmeinteressierte übrig.

- **Lieferketten- und Kostenrisiken:** Die pandemiebedingten und kriegsgetriebenen Störungen in Lieferketten belasten viele KMU nach wie vor. Engpässe und Verteuerungen bei Vorprodukten erhöhen die Planungsunsicherheit. Hohe Energiepreise und Materialkosten werden mitunter nur eingeschränkt weitergegeben, was Gewinnmargen schmälert. Die IHK-Berater weisen darauf hin, dass insbesondere finanzstarke Alt-Inhaber (z. B. in Handel/Gastronomie) oft zurückhaltend sind, da sie selbst von Corona-Einbußen geschwächt wurden. Im Ergebnis ergeben sich niedrigere Multiplikatoren.

Zusätzliche Bewertungshindernisse

Viele KMU sind hoch spezialisiert oder regional verankert. Nachfolgekandidaten müssen oft zusätzliche Modernisierungsinvestitionen einkalkulieren. Hohe Umstellungs- und Bürokratiekosten (Stichwort: ESG-Anforderungen, Digitalisierung) mindern den Kaufpreis. Der DIHK-Report hebt hervor, dass Übernehmende häufig aufgefordert sind, teure Brückenfinanzierungen oder Bürgschaften zu stellen; auch Forderungen der Altinhaber (hohe Kaufpreisvorstellungen) haben sich kaum reduziert.

Unter dem Strich wirken sich Unsicherheit und gestiegene Kosten negativ auf die Bewertung mittelständischer KMU aus.

Zurückhaltung in unsicheren Zeiten

Generelle geopolitische Ungewissheit (Kriegsausgang, Sanktionen, globale Rezessionssorgen) senkt den Unternehmerrmut.

In einer Umfrage stellt die DIHK klar fest, dass „solch unsichere Perspektiven langfristig angelegtes unternehmerisches Engagement“ erheblich erschweren.

Dies zeigt sich konkret darin, dass viele Inhaber Übernahme- oder Investitionsentscheidungen vertagen. Laut KfW Nachfolge-Monitoring 2024 fällt in der aktuellen Gemengelage die Wahl immer häufiger auf Betriebsstillegungen statt auf einen Verkauf oder Fortführung. Nie zuvor wurde laut KfW so oft über eine Geschäftsaufgabe nachgedacht (ca. 25 % aller KMU).

Psychologischer Effekt

Die Kombination aus Krieg, Wirtschaftskrise und globalen Risiken erhöht allgemein die Risikoaversion. Potenzielle Nachfolger fürchten verminderte Absatzmärkte und politische Eingriffe (z. B. mögliche Strafsteuern oder Exportbeschränkungen). Infolgedessen bleiben viele Übernahmegesuche auf Eis.

Auch Altunternehmer halten sich zurück – die Unsicherheit führt dazu, dass Kaufinteressenten etwa 4 von 10 als „zu spät“ einstufen oder Gespräche abbrechen. Insgesamt hat sich die Bereitschaft zu Unternehmensübergaben gesenkt..

Langfristige Folgen

Bleibt geopolitisch trotz aller Krisen mehr Planungsinstabilität, könnte dies dauerhaft das Nachfolgeklima dämpfen. Ich empfehle schon seit Jahren, die Nachfolgeprozesse gut vorzubereiten und mögliche Risiken im Vorfeld zu minimieren, um den Kaufinteressenten mehr Sicherheit zu geben.

Quellen: Alle genannten Daten stammen aus aktuellen Untersuchungen und Branchenreports (KfW-Fokus, DIHK-Report, IfM Bonn).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich in den letzten Jahren das Thema Unternehmensnachfolge dramatisch zugespitzt hat.

Unternehmer, die sich den Marktgegebenheiten anpassen, werden auch künftig Käufer für ihr Unternehmen finden. Wer hingegen die Veränderungen ignoriert, wird am Ende wohl kaum die Früchte seiner Arbeit ernten.

Kapitel 5

Warum viele Unternehmensnachfolgen wie eine Seifenblase zerplatzen.

Hier hilft ein ungeschminkter Blick in die Realität. Mittlerweile ist es kein Geheimnis mehr: Viele kleine und mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer werden am Ende ihres Arbeitslebens mit leeren Händen dastehen. Sicher geglaubte Erlöse aus dem Verkauf der Firma zerplatzen wie Seifenblasen.

Seit 2010 sprechen Politiker landauf, landab bereits von einer drohenden Altersarmut unter Unternehmern. Was jedoch fehlt, sind Konzepte und Lösungen, die dieses Problem an der Wurzel packen. Der Ruf nach einer Pflicht-Rentenversicherung für Selbstständige ist daher lediglich eine Behandlungsmethode – ohne zu wissen, welche Krankheit überhaupt vorliegt.

Neben der Coronakrise, die viele Unternehmer wie ein Tsunami erwischt hat, gibt es mittlerweile eine Vielzahl neuer Gründe, die für das Scheitern einer Unternehmensnachfolge verantwortlich sind (siehe vorheriges Kapitel).

Ein Blick zurück:

In meiner Tätigkeit als Berater habe ich festgestellt, dass die Wirtschaftskrise 2008/09 einen dramatischen Wandel eingeläutet hat. Darüber hinaus hat sich in den letzten Jahren der Markt für Firmenverkäufe zu einem reinen Käufermarkt entwickelt, in dem es nur noch um Angebot und Nachfrage geht.

Die Coronakrise und die weiteren bereits im Vorwort geschilderten Gründe haben diesen Effekt für einige Branchen noch weiter verstärkt.

Im Grunde haben es KMU mit fünf Hauptproblemen zu tun:

1. Es bestehen kaum Kenntnisse über den Prozess einer Unternehmensnachfolge.
2. Der Unternehmer unterliegt dem Trugschluss, dass der Verkauf der Firma ... *ja eigentlich nicht so kompliziert sein kann*.
3. Eine stringente Planung und Vorbereitung findet nicht statt.
4. Die Kaufpreisvorstellungen haben häufig nichts mit der Realität zu tun.
5. Eine Finanzierungsanfrage eines Käufers fällt heute immer öfter der restriktiven Kreditvergabe der Banken zum Opfer.

Diese Punkte lassen sich in einem Satz zusammenfassen:

Sie werden nur dann einen Käufer finden, wenn es Ihnen gelingt, ein tragfähiges Übernahmemodell zu entwerfen – eines, das zeigt, dass Ihr Unternehmen auch in Zukunft eine Daseinsberechtigung hat und der Kaufpreis sich an den Gewinnzahlen orientiert, nicht an persönlichen „Wunschfaktoren“.

Das bedeutet im Umkehrschluss:

Ihre positiven Gewinnzahlen aus der Vergangenheit sind heute kein ausreichendes Entscheidungskriterium mehr! Das Stichwort heißt ganz klar: Zukunftsfähigkeit.

Eine Umfrage brachte es an den Tag!

Über 850 Unternehmen wurden von mir in den letzten 14 Jahren zum Thema Nachfolgeregelung befragt. Die Unternehmer kamen aus nahezu allen Branchen.

Die Eckdaten:

- **Befragungszeitraum:** Januar 2010 – Dezember 2024
- **Methode:** Persönliches Interview
- **Basis:** 850 Teilnehmer
- **Grundlage:** Einblick in die wirtschaftlichen Verhältnisse
- **Zielgruppe:** KMU mit bis zu 150 Mitarbeitern; der Schwerpunkt (73 %) lag bei Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern

Ziel der Befragung: Wie realistisch sind die Chancen, einen Nachfolger zu finden?

- **Voraussetzung:** Alle Unternehmen hatten die feste Absicht, ihre Firma im Rahmen der Nachfolgeregelung zu verkaufen bzw. hatten bereits konkrete Verkaufsbemühungen eingeleitet.

Die Vorgehensweise:

- Beantwortung eines strukturierten Fragenkatalogs, aufgeteilt in verschiedene Kategorien
- Auswertung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der letzten drei Jahre
- Kalkulation von Umsatz und Gewinn für die kommenden zwei Jahr
- Prognose des Geschäftskonzeptes
- Analyse des Verkaufsprozesses

Es wurden Fragen gestellt zu den Themen:

- Potenzial des Geschäftskonzepts
- Management / Inhaber
- Vorbereitung auf den Verkauf
- Kundenbeziehungen
- Grundsätzliches zum Thema Unternehmensnachfolge

Neben den Umsatz- und Gewinnzahlen sind es vor allem die oft unterschätzten weichen Faktoren – auf Neudeutsch auch Soft Skills genannt –, die darüber entscheiden, ob Sie einen Käufer für Ihre Firma finden werden. In der Regel sind es nicht viele Fragen, die ein potenzieller Kaufinteressent oder ein professioneller Anleger stellt, um zu erkennen, ob Ihr Unternehmen ein geeigneter Kaufkandidat ist – oder eben nicht. Und genau darin liegt die Gefahr!

An dieser Stelle sei bereits darauf hingewiesen: Dass Ergebnis von 2024 hat sich im Vergleich zu 2010 dramatisch verändert! Man könnte fast sagen, dass der Mittelstand vor einer Zeitenwende steht.

Die Auswertung zeigt für viele KMU einen dringenden Handlungsbedarf. Dies gilt auch unter dem Aspekt einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung.

Hinweis: Die Befragung erhebt nicht den Anspruch, wissenschaftlich repräsentativ zu sein. Da dies bereits die dritte Erhebung ist und nahezu jede Befragung – bis auf geringfügige Abweichungen – zu demselben Ergebnis führte, kann man von einem praxisbezogenen Querschnitt im Bereich KMU sprechen.

Des Weiteren ergaben die Untersuchungen der KfW und des DRK (2023/2024) ein nahezu identisches Ergebnis.

Folgende Fragen wurden den Unternehmern gestellt:

Besitzt das Unternehmen Zukunftspotenzial?

- Ja: 82 %
- Ich glaube schon: 10 %
- Keine Angabe: 8 %

Informieren Sie sich über Branchentrends?

- Regelmäßig: 33 %
- Gelegentlich: 57 %
- Nie: 10 %

Wissen Sie, wie Ihr Unternehmen im Verhältnis zum Branchendurchschnitt steht?

- Ja: 21 %
- Keine Angabe: 14 %
- Nein: 65 %

Fazit: Die Prognose des Zukunftspotenzials beruht bei vielen Unternehmern auf Annahmen, die jedoch nicht belegt werden.

Eine objektive Beurteilung der eigenen Firma findet nur in den seltensten Fällen statt. Ein potenzieller Kaufinteressent würde solche Aussagen negativ bewerten. Hinzu kommt, dass Kaufinteressenten heute teilweise über bessere Marktkenntnisse verfügen als der Firmeninhaber selbst.

Wenn man sich dann vor Augen hält, dass das Thema „Zukunftspotenzial“ mittlerweile das Zünglein an der Waage ist, wird schnell klar: An diesem Punkt trennt sich die Spreu vom Weizen.

Können Sie 14 Tage beruhigt Urlaub machen?

- Ja: 8 %
- Keine Angabe: 43 %
- Nein: 49 %

Haben Sie einen Stellvertreter, den Sie mir „hier und jetzt“ benennen können?

- Ja: 6 %
- Keine Angabe: 44 %
- Nein: 50 %

Haben Sie häufig Stress mit Ihrem Personal?

- Nein: 15 %
- Keine Angabe: 18 %
- Ja: 67 %

Fazit: Die Frage „Wie wichtig ist Ihre Anwesenheit im Unternehmen?“ gehört zu den am häufigsten gestellten Fragen eines Kaufinteressenten. Und genau hier zeigt sich: Viele KMU – unabhängig von ihrer Größe – sind stark inhaberzentriert. Das erschwert den Verkauf erheblich.

Besitzen Sie eine Kundendatenbank?

- Ja: 78 %
- Ist geplant: 7 %
- Nein: 15 %

Wissen Sie, wie viele Kunden Sie in den letzten 2 Jahren verloren haben?

- Ja: 12 %
- Ich glaube ...: 29 %
- Nein: 59 %

Betreiben Sie Kundenpflege und bemühen Sie sich aktiv um neue Kunden?

- Ja: 36 %
- Keine Angabe: 19 %
- Nein: 45 %

Fazit: Das Thema Kundengewinnung wird nach wie vor überraschend stiefmütterlich behandelt.

Man mag es kaum glauben: Bei vielen Unternehmen spielt das Internet immer noch eine untergeordnete Rolle. Die Möglichkeiten, die das Internet heute bietet, werden von vielen noch nicht in Gänze ausgeschöpft.

Die Anzahl der Unternehmen, die keinen Internetauftritt haben, hat sich erfreulicherweise verringert. Doch die Zahl der Unternehmen, die ihre Website aktiv zur Kundengewinnung nutzen, ist nach wie vor verschwindend gering.

Nach wie vor ist die am häufigsten anzutreffende Aussage: „Wir haben schon ALLES ausprobiert, aber wir hatten keinen nennenswerten Erfolg.“

Ein potenzieller Kaufinteressent deutet diese Aussage meist auf zwei Arten: Entweder befindet sich der Markt im Sinkflug – oder der Inhaber ist nicht in der Lage, neue Kunden zu gewinnen.

Haben Sie die aktuelle Bilanz, BWA oder eine Unternehmensbewertung zur Hand?

- Ja, alle Unterlagen liegen vor: 10 %
- BWA liegt vor, die Bilanz nicht: 53 %
- Weder BWA noch Bilanz liegen vor: 37 %

Stehen Sie Ihrem Nachfolger bei Bedarf zur Einarbeitung zur Verfügung?

- Ich habe 1–2 Jahre eingeplant: 16 %
- Ich habe 6 Monate eingeplant: 52 %
- Ist nicht in meiner Planung: 32 %

Was machen Sie, wenn Sie für Ihr Unternehmen keinen Käufer finden?

- Dann mache ich weiter: 28 %
- Dann schließe ich den Laden: 32 %
- Ich finde einen Käufer: 40 %

Fazit: Die Vorbereitung auf den Verkauf – insbesondere durch geordnete Unterlagen wie Bilanzen, BWA oder eine Unternehmensbewertung – ist ebenso entscheidend wie die Frage, ob der Unternehmer zur Einarbeitung zur Verfügung steht.

Beide Aspekte sind von zentraler Bedeutung. Für potenzielle Käufer gehören sie zu den elementaren Fragen – und sollten idealerweise immer positiv beantwortet werden.

Wie haben Sie den Kaufpreis ermittelt?

- Anhand der Ertragszahlen: 9 %
- Verbindlichkeiten + Kundenstamm: 53 %
- Bedarf für die Altersversorgung: 38 %

Können Sie sich vorstellen, dass der Kaufpreis in Teilzahlungen erfolgt?

- Ja: 13 %
- Vielleicht: 28 %
- Nein: 59 %

Haben Sie sich informiert, wie der Wert eines Unternehmens berechnet wird?

- IHK, Handwerkskammer, Steuerberater: 26 %
- Über das Internet: 29 %
- Keine Erkundigungen eingeholt: 45 %

Fazit: Die Frage nach dem Kaufpreis wird sehr häufig aus rein persönlichen Motiven gestellt. Objektive Parameter wie Umsatz und Ertrag werden dabei nur selten berücksichtigt.

Für viele Unternehmer stehen vielmehr der Schuldenabbau und die Altersversorgung im Vordergrund. Die Bereitschaft zur Teilzahlung des Kaufpreises hängt direkt mit dem Risikofaktor zusammen, den das Unternehmen aus Sicht des Käufers birgt.

Preisvorstellung im Verhältnis zu einem Gutachten:

- Das Gutachten ergab einen höheren Wert: 10 %
- Das Gutachten war identisch: 17 %
- Das Gutachten war über 50 % niedrigeren: 73 %

Wie oft wurde der Erlös aus dem Verkauf fest in die Altersvorsorge eingeplant?

- Auf den Erlös nicht angewiesen: 14 %
- Teilweise auf den Erlös angewiesen: 21 %
- Auf den Erlös zu 100 % angewiesen: 65 %

Hat sich in den letzten 24 Monaten Ihre wirtschaftliche Situation verschlechtert, und hatte das Einfluss auf Ihre Verkaufsentscheidung?

- Nein: 22 %
- Keine Angaben: 54 %
- Ja: 24 %

Fazit: Bei vielen Unternehmern, die ihre Firma verkaufen möchten, besteht ein direkter Zusammenhang zwischen den Fragen: Warum verkaufe ich und wann?

Diese Überlegungen haben häufig konkrete Auswirkungen auf die persönlichen Zukunftsaussichten – insbesondere dann, wenn der Unternehmenswert (also der zu erzielende Kaufpreis) eng mit der Altersvorsorge verknüpft ist.

Die Umfrage kam zu folgendem Ergebnis:

- **Gut zu verkaufen: 15 %**
- **Nur mit Abschlägen zu verkaufen: 15 %**
- **Zum jetzigen Zeitpunkt nicht zu verkaufen: 70 %**

Fazit: Das Thema Unternehmensnachfolge hat insbesondere bei Kleinbetrieben mit weniger als 20 Mitarbeitern eine negative Entwicklung genommen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Die Hauptursache liegt jedoch im mangelnden vorausschauenden Handeln – und damit ganz klar in der Verantwortung des Inhabers!

An dieser Stelle sei erneut darauf hingewiesen, dass sich die Bewertungskriterien, die zu einer erfolgreichen Firmenübernahme führen, wie bereits mehrfach erwähnt, verändert haben. Das bedeutet: Eine reine Bewertung auf Basis wirtschaftlicher Kennzahlen gehört der Vergangenheit an!

Natürlich gibt es Ausnahmen – jedoch meist nur dann, wenn der Käufer keine Bank zur Finanzierung des Kaufpreises benötigt. Spätestens bei einer Finanzierungsanfrage stellt sich heraus, dass die Hürden für eine Unternehmensübernahme heute deutlich höher liegen als noch vor einigen Jahren.

Neben den von mir durchgeführten Befragungen kam auch eine Studie der DIHK aus dem Jahr 2024 zum Thema Unternehmensnachfolge zum selben Ergebnis.

Die Studie zeigt deutlich, dass viele Unternehmer bei der Planung ihrer Unternehmensnachfolge unzureichend oder zu spät handeln:

- 69 % der Alt-Inhaber und Alt-Inhaberinnen haben sich nicht auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet. Viele von ihnen schieben die emotional herausfordernde und steuerlich-rechtlich komplizierte Materie auf die „lange Bank“.
- Mehr als drei Viertel der beratenen Senior-Unternehmer wenden

sich erst zwei oder weniger Jahre vor der geplanten Übergabe an einen externen Akteur. Dies wird laut IHK-Erfahrungen als zu spät angesehen, um die Nachfolge ohne unnötigen Druck zu regeln. Dies deutet darauf hin, dass ein Großteil der Unternehmen zu spät mit der konkreten Planung beginnt.

- 68 % der Senior-Unternehmer (die sich von ihrer IHK beraten lassen) haben keinen „Notfallkoffer“ gepackt. Dieser Notfallkoffer soll alle wichtigen Dokumente und Vollmachten übersichtlich für den „Fall der Fälle“ enthalten. Das Fehlen eines solchen Koffers deutet auf eine mangelnde Vorsorge und Planung für unvorhergesehene Ereignisse hin.
- Zudem beobachten die IHKs, dass Alt-Eigentümer oft in Erwartung einer Übertragung Investitionen herunterfahren und Innovations- sowie Digitalisierungsanforderungen nicht mehr aktiv berücksichtigen.
- Auch geht bei kleineren Unternehmen häufig „Inhaberwissen“ mit dem Wechsel verloren, wenn nicht im Vorfeld Vorkehrungen getroffen wurden, um dieses Wissen der Nachfolgeneration zugänglich zu machen.
- Der Übergabeprozess wird zudem erschwert, wenn Beharrungstendenzen der „alten Führungsriege“ den Übergang hemmen und Kompetenzen nicht klar verteilt und kommuniziert werden.

Quelle: DIHK Report 2024: <https://www.dihk.de/resource/blob/118956/41074001e96a0f3c7d0c83c-6c820bec/dihk-report-unternehmensnachfolge-2024-data.pdf>

Das Thema „Demographie und KI“ rückt immer stärker in den Fokus. Daher ist davon auszugehen, dass sich die hier genannten Zahlen noch weiter negativ verändern werden.

Kapitel 6

Was sind die Grundvoraussetzungen, um einen Käufer für eine Firma zu finden?

Diese Frage nach den „Grundvoraussetzungen“ stellt mir jeder Unternehmer, der sich mit dem Gedanken beschäftigt, seine Firma zu verkaufen. Die Chancen, einen Käufer für seine Firma zu finden, hängen von einigen wenigen, aber sehr wichtigen Punkten ab.

Der Wert beziehungsweise die Verkaufbarkeit eines Unternehmens wird durch die Überprüfung von fünf Punkten ermittelt:

- Zukunftsfähigkeit
- Umsatz- und Gewinnentwicklung
- Markt- und Wettbewerbssituation
- Management
- Mitarbeiterstamm

Insbesondere der erste Punkt – die Zukunftsfähigkeit – wirkt sich unmittelbar auf die Veräußerbarkeit einer Firma aus.

Das bedeutet: Nur wenn alle Prüfungen eine positive Bewertung erhalten, ist ein Unternehmen zu verkaufen! Hier noch einmal die Zusammenfassung der einzelnen Punkte mit weiteren Hintergrundinformationen:

- Es herrscht Unverständnis über die Bewertungskriterien, die ein Käufer verlangt. Die Prognose des Zukunftspotenzials, speziell der eigenen Branche, beruht bei vielen Unternehmerinnen und Unternehmern auf Annahmen, die jedoch nicht untermauert sind. Eine objektive Beurteilung der eigenen Firma findet nur in den seltensten Fällen statt! Zu diesem Thema ist auch das Thema Digitalisierung (Einsatz von KI) sehr wichtig
- Das Thema Kundengewinnung wird sehr oft unprofessionell be-

handelt. Als Indikator kann man die Internetpräsenz vieler Firmen heranziehen. Was hier einem Käufer teilweise geboten beziehungsweise zugemutet wird, ist alles andere als auf der Höhe der Zeit.

- Die Vorbereitung auf den Verkauf kann man als mangelhaft bezeichnen. Ich habe nur in den seltensten Fällen erlebt, dass alle Unterlagen griffbereit waren. Genauso wenig gab es einen Plan, der detailliert darüber Aufschluss geben konnte, welcher Schritt wann nötig ist.
- Von einem Notfallplan, „Was passiert eigentlich, wenn dem Unternehmer etwas passiert?“, ganz zu schweigen.
- Die Ermittlung des Kaufpreises erfolgt sehr häufig aus rein persönlichen Motiven. Entscheidend waren die Faktoren Schuldenabbau und Altersversorgung, nicht aber die Ertragskraft des Unternehmens.
- Des Weiteren besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Absicht, sein Unternehmen zu verkaufen, und der aktuellen Geschäftslage.

Quintessenz: Viele Kleinbetriebe sind sich der Tragweite ihres Handelns nicht bewusst.

Begründung:

- **Geringe persönliche Rücklagen:** In der Regel steckt fast jeder Euro in der Firma. Die Corona- und Energiekrise hat diesen Effekt noch einmal verstärkt.
- **Fehlendes Management-Wissen:** Was vor der Krise durch eine »Kunde-droht-mit-Auftrag«-Situation nicht aufgefallen ist, ist heute Voraussetzung, um ein Unternehmen zu führen.
- **Kaum noch Kredite von der Bank:** Da, wie unter dem Punkt Geringe persönliche Rücklagen beschrieben, der Unternehmer jeden Euro in seine Firma investiert hat, liegt kaum noch Eigenkapital vor. Eine Eigenkapitalquote von ca. 20 % ist heute eine Grundvoraussetzung, um überhaupt noch einen Kredit zu erhalten.

- **Keine oder nur geringe Altersversorgung:** Wenn das Unternehmen unverkäuflich ist beziehungsweise der Kaufpreis weit unter der Vorstellung des Verkäufers liegt, ist die Altersversorgung gefährdet.

Eines steht fest: Das hier aufgeführte Ergebnis ist keine Prognose im Sinne von: „Das könnte so kommen“, sondern ein Zustandsbericht über die Situation, wie sie heute schon anzutreffen ist. Bitter: Viele Unternehmer sind sich ihrer Lage (noch) nicht bewusst!

Es ist leider eine Tatsache, dass diese negative Entwicklung im Bereich Unternehmensnachfolge bei KMU seit Jahren unter dem Radar der Öffentlichkeit steht.

Im Grunde muss man den Begriff »Mittelstand« neu definieren beziehungsweise sollte man den kleineren mittelständischen Unternehmen endlich die Bedeutung zukommen lassen, die sie verdienen! Die Politik sowie die großen Industrie- und Wirtschaftsverbände sprechen gerne vom »Motor Mittelstand«. Gemeint sind aber Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern! Es wird vollkommen außer Acht gelassen, dass die Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern mittlerweile eine entscheidende Rolle in unserem Wirtschaftsgefüge spielen.

Wenn keiner laut schreit, hört auch keiner hin.

Außer der IHK und den Handwerkskammern verfügen gerade kleinere mittelständische Unternehmen über keine Lobby!

Fakt ist aber: Diese Unternehmen sind aufgrund ihrer hochqualifizierten Tätigkeit auch für die Großindustrie – z. B. als Zulieferant – unverzichtbar geworden.

Man kann auch sagen: „Wenn der Mittelstand der Motor für die deutsche Wirtschaft ist, dann sind die kleinen und mittelständischen Unternehmen das Benzin beziehungsweise die (E-)Batterie, die den Motor antreibt.“

Kapitel 7

Warum auch bei einem Firmenverkauf der Bauch entscheidet – und das nicht von Vorteil ist!

Wir müssen uns davon verabschieden, dass wir wohlüberlegte und rationale Entscheidungen treffen.

Jede Kaufentscheidung wird zwar rational begründet, das Kaufmotiv hingegen ist immer emotionaler Natur.

Fragen Sie z. B. einmal eine Frau, warum sie 47 Paar Schuhe in ihrem Kleiderschrank hat! Oder fragen Sie einen 65-Jährigen, warum er sich gerade jetzt eine Harley-Davidson kauft!

Die Antworten, die Sie erhalten, sind etwas für jede Karnevalssitzung, da jeder der befragten Protagonisten eine Erklärung abgibt, die auf den ersten Blick absolut logisch ist.

Das liegt daran, dass unser Gehirn permanent auf der Suche nach „Glücksreizen“ ist. Hat unser Gehirn einen „Glücksmoment“ gefunden, belohnt es sich mit einer Ausschüttung von „glücksbringenden“ Endorphinen!

Das bedeutet im Klartext, dass bei einem Kauf (oder Verkauf) eines Unternehmens die gleichen Glückshormone verantwortlich sind wie beim Kauf einer Küchen- oder Bohrmaschine!

Die Erkenntnis lautet daher: Wir haben alle einen im »Dachstübchen« sitzen. Oder anders ausgedrückt: Jede rationale Handlung hat immer einen emotionalen Ursprung.

Die Tatsache, dass in unserem Dachstübchen ein Untermieter das Sagen hat, wurde damit bestätigt. Aber Spaß beiseite: Der eigentliche Entscheidungsträger in unserem Gehirn ist das sogenannte limbische System, auch Reptiliengehirn genannt. Das limbische System steuert

das emotionale Verhalten und damit alle Motive, die uns zu irgendeiner Handlung treiben!

Lange bevor das Großhirn einen Gedanken fasst, hat das limbische System die Situation bereits erkannt und trifft anhand von Referenzerfahrungen eine Entscheidung. Hier kann das limbische System auf einen Erfahrungsschatz aus 3,5 Milliarden Jahren (!) zurückgreifen. Der Adrenalinausstoß in Stresszuständen ist nur eine Funktionsweise des limbischen Systems.

Es schützt uns vor Gefahren, indem es ein Automatik-Programm abspult, das in einem Stresszustand – ohne zu überlegen – mit Angriff, Flucht oder Totstellen reagiert. Neben diesen angeborenen Verhaltensstrukturen tragen persönliche Erfahrungen sowie das soziale Umfeld, in dem wir aufgewachsen sind, zu unserer Entscheidungsfindung bei.

Diese Art von Automatismus hat weitreichende Folgen, insbesondere wenn es um das Thema Unternehmensnachfolge geht.

Dazu ist es erforderlich, sich mit der Arbeitsweise dieses Systems etwas näher zu befassen. Das limbische System macht im Prinzip nichts anderes, als dass es alle Sinneswahrnehmungen anhand von Referenzerlebnissen (Erfahrungen) abgleicht und dann eine Handlungsentscheidung trifft.

Ist dem limbischen System eine Situation unbekannt, reagiert es anhand eines Referenzerlebnisses, das so *ähnlich* schon einmal passiert ist, oder es verfällt in den Zustand des *Verdrängens und Ignorierens*.

Dass in solch einem Fall nicht jede Entscheidung zum erwünschten Erfolg führt, gehört zu unserer Persönlichkeitsentwicklung.

Erst wenn man eine eigene, negative Erfahrung gemacht hat, besteht die Chance, dass man aus diesem Fehler lernt (Finger-auf-heißen-Herdplatte-Effekt)! Fakt ist aber: Nichts ist so individuell wie das Individuum Mensch. Der eine kapiert's schneller, der andere nie.

Diese kurze Einführung in unser Verhalten ist wichtig, weil hier die Erklärung für das Scheitern der meisten Nachfolgeregelungen zu finden ist.

Und so funktioniert unser „Autopilot“

Ein Unternehmer, nennen wir ihn Herr K., ist Besitzer eines Großhandels für Industriebedarf. Seine im Laufe der Jahre gemachten Erfahrungen spiegeln sich tagtäglich wider. So löst z. B. die Aufnahme einer neuen Produktserie eine nahezu automatisierte Arbeitsweise aus. Alles ist schon hundertmal gemacht worden: von der Produktaufnahme in das Warenwirtschaftssystem bis zur Entwicklung einer Marketingstrategie. Alles ist Herrn K. bis ins kleinste Detail bekannt. Sie können Herrn K. mitten in der Nacht aufwecken, er könnte das gesamte Prozedere inklusive der verantwortlichen Personen benennen, ohne darüber nachzudenken.

Und nun schauen wir uns den Prozess einer Unternehmensnachfolge bei Herrn K. an!

- Herr K. hat im Laufe seines Lebens noch kein Unternehmen verkauft. Demzufolge besitzt er auch keine Kenntnisse darüber, wie man sich auf diesen Verkaufsprozess vorbereiten muss.
- Daraus lässt sich ableiten, dass Herr K. auch nicht weiß, welche Anforderungen an ihn und an seine Firma gestellt werden.
- Herr K. greift ausschließlich auf seine bisher gemachten Verkaufserfahrungen zurück, die aber mit der Durchführung und der Organisation eines Unternehmensverkaufs nichts zu tun haben!
- Das Ergebnis: Herr K. geht unvorbereitet in die Verkaufsverhandlungen.
- Sein Automatik-Programm suggeriert ihm: »Kein Problem, ich kann das.« Ein weiterer Punkt kommt an dieser Stelle noch erschwerend hinzu: Unser limbisches System entpuppt sich als Saboteur, indem es Herrn K. permanent folgende Botschaft sendet: »Mach jetzt keine Welle, irgendwie kriegen wir das schon hin – und wenn etwas schiefgeht – dann ist der andere schuld.«

Wie das limbische System unseren Alltag beeinflusst, können Sie an einem weiteren einfachen Beispiel erkennen. Getreu dem Motto: Jeder Mensch ist lernfähig, gehe ich davon aus, dass auch Ihnen schon einmal ein »jetzt reicht es mir« über die Lippen gekommen ist.

»Jetzt reicht es mir« heißt nichts anderes, als dass es Tage, Wochen, Monate, ja sogar Jahre dauern kann, bis man zu einer anderen Einsicht gelangt ist. Erst wenn die persönliche Schmerzgrenze überschritten wird, neigt man dazu, sein Verhalten zu ändern. So lange hält man an seiner bestehenden Position fest.

Der Auslöser für diesen Sinneswandel ist auch hier unser limbisches System. Es stellt fest: Ein »weiter so« ist mit mehr Leiden verbunden als eine Meinungsänderung, die mit der Aussicht auf mehr Glück einhergeht.

Auf das Thema Unternehmensnachfolge angewendet bedeutet das: Viele Unternehmer leiten den Verkaufsprozess basierend auf ihren Erfahrungen ein. Erst wenn der Unternehmer wiederholt feststellt, dass seine Taktik nicht aufgeht, denkt er über Alternativen nach (Kind-ist-in-den-Brunnen-gefallen-Prinzip).

Wennn Sie Fragen zu diesem Thema haben, dann vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch mit dem Autor und Nachfolgeexperten Manfred Schenk

[Jetzt Gespräch vereinbaren -> Hier klicken](#)

Kapitel 8

Warum KMU anders ticken als DAX-Konzerne

Bei einem KMU ist das „Verantwortungs-Gen“ im Zusammenhang mit einem Firmenverkauf emotional ausgeprägter als bei einem DAX-Vorstand.

Wenn ein DAX-Unternehmen verkauft wird, interessiert sich der Vorstand in den meisten Fällen nur für seine Abfindung. Das Wohl des Unternehmens spielt oft nur die zweite Geige.

Aus seiner Sicht ist das nachvollziehbar: Der Vorstand ist wie ein Trainer auf Zeit – angestellt, nicht emotional verwurzelt. Es ist nicht sein Verein, er hat ihn nicht aufgebaut. Und wenn der Vertrag endet, wartet schon der nächste gut dotierte Club (Firma) auf ihn.

Für einen Firmeninhaber hingegen ist der Verkauf seines Unternehmens ein hochsensibler, emotionaler Prozess. Hinter jeder Entscheidung steckt ein Mensch. Und dieser Mensch muss loslassen: loslassen vom Alltag, vom Team, von seiner Aufgabe und der eigenen Identität.

Wer den emotionalen Aspekt unterschätzt, riskiert nicht nur Fehlentscheidungen, sondern auch, dass der Verkaufsprozess unnötig ins Stocken gerät und im schlimmsten Fall scheitern wird.

Kommen wir nun zum Kern dieses Buches zurück.

Um zu verstehen, warum Unternehmer bei ihrer Unternehmensnachfolge scheitern, muss man einen Blick in die Vergangenheit werfen. Ich habe bereits im Vorwort auf die Bedeutung der Ursachenforschung unter dem Aspekt von „Ursache und Wirkung“ hingewiesen.

Wenn man eine Nachfolgeregelung unter dieser Prämisse betrachtet, dann bekommt man ein besseres Verständnis dafür, warum sich diese Situation so zugespitzt hat und sich noch weiter zuspitzen wird.

Ein fiktives Beispiel soll dies verdeutlichen:

- **Alter des Unternehmers:** 63 Jahre
- **Branche:** Maschinenbau
- **Gründung des Unternehmens:** 1990
- **Verkaufsmotiv:** aus Altersgründen

Dieser Steckbrief passt, unabhängig von der Branche, auf Tausende von Unternehmen in Deutschland.

Starten wir nun mit der Chronologie:

- **1990:** Folgende Motive waren für unseren Unternehmer ausschlaggebend: „Ein Selbstständiger verdient mehr als ein Angestellter“ und „Ich will tun, was ich will. Ich will mir von keinem mehr etwas sagen lassen.“ Diese Motive werden auch heute noch von jedem Existenzgründer genannt!
- **1990:** Wie es der Zufall wollte: Vor Betriebsbeginn lagen schon die ersten Aufträge vor. Das eigene – und das Sparbuch der Schwiegereltern – dienten als Startkapital. Getreu dem Motto: Nur wer wagt, der gewinnt. Eine kleine Halle wurde genauso schnell gefunden wie eine gebrauchte Maschine. Das Finanzierungsgespräch, das mit einem guten Bekannten bei der Bank geführt wurde, dauerte circa 7,5 Minuten.
- **1993:** Inzwischen wurden zwei Mitarbeiter eingestellt, und man musste sich vergrößern. Für einen größeren Auftrag musste eine neue Maschine gekauft werden. Die Finanzierung war kein Problem. Dem guten Bekannten bei der Bank reichte die Absichtserklärung des zukünftigen Kunden. Wie gesagt, man kannte sich ja schließlich.

- **1995:** Um Aufträge machte sich unser Unternehmer keine Sorgen; die Aufträge kamen einfach.
- **1997:** Das Unternehmen, nun im siebten Jahr erfolgreich am Markt, wuchs jedes Jahr kontinuierlich um einen weiteren Mitarbeiter. Der einzige Wermutstropfen lag darin, dass der Unternehmer zwar doppelt so viel verdiente wie sein bester Mitarbeiter, er aber dafür viermal so viel arbeiten musste. In einer stillen Stunde hat er einmal seinen Stundenlohn ausgerechnet. Danach nie wieder!
- **1998:** Der Unternehmer hat seinen Arbeitsplatz von der Werkshalle ins Büro verlegt. Die Aufgabenbereiche werden von Tag zu Tag größer. Neben der Kalkulation von Angeboten kümmert er sich auch um den Bereich Mitarbeiterschulung sowie um die Vorbereitung für die monatliche Umsatzsteuererklärung.
- **2002:** Zwischenbilanz: Fünfzehn Mitarbeiter müssen jeden Monat beschäftigt werden. Der morgendliche Auftragseingang über das Faxgerät ist ins Stocken geraten. Dies führt dazu, dass unser Unternehmer inzwischen zum Werbe- und Marketingfachmann mutiert ist.
- **2003:** Eine Internetseite muss her. Der Unternehmer übernimmt auch diese Aufgabe so nebenbei.
- **2004:** Es kommen keine Aufträge mehr über das Fax. Die Akquisition von Neukunden wird zur ultimativen Chefsache ausgerufen.
- **2015:** Nach über 25 Jahren Selbstständigkeit stellt unser Unternehmer fest: „Mein Gründergedanke – ich will tun, was ich will, ich will mir von keinem mehr etwas sagen lassen – war naiv und total bescheuert.“ Er stellt konsterniert fest: Das Gegenteil ist der Fall, aber es hätte ja auch schlimmer kommen können.

- **2018:** Der Unternehmer, inzwischen auch der eigene IT-Spezialist (man kann ja keinem trauen!), blickt auf ein erfülltes Berufsleben zurück. Zugegeben: Nicht alles war einfach, aber wer sagt denn, dass Unternehmer sein etwas für Weicheier ist!
- **2020:** Der Unternehmer befasst sich das erste Mal mit dem Thema Nachfolge.
- **2021:** Bedingt durch verschiedene Krisenherde wird das Thema Nachfolge vorläufig auf Eis gelegt. Drohende Wolken am Konjunkturhimmel und zwanzig Mitarbeiter, die am Ende des Monats ihre Lohntüte haben wollen. „Es wird schon nicht so schlimm werden“, lautet das morgendliche Mantra des Unternehmers.
- **2022:** Es wurde schlimmer! Aber man hatte ja etwas auf der hohen Kante. An Entlassungen war überhaupt nicht zu denken. Jeden seiner Mitarbeiter kannte er persönlich! Er wusste ganz genau, was in den Familien passiert, wenn er hier eine Kündigung aussprechen würde. Das kam überhaupt nicht infrage. Lieber würde er seinen Gürtel enger schnallen.
- **2023:** Der Unternehmer schnallte seinen Gürtel enger. Sein guter Bekannter bei der Bank war auch nicht mehr bereit, den Kredit einfach mal eben zu erhöhen. Der schwafelte irgendetwas von „Basel-Bestimmungen“. Aber die Chance, eine Aufstockung des Kredites zu bekommen, ist ja – nach Einsicht in die Umsatzzahlen der letzten zwei Jahre – theoretisch möglich.
- **2023:** Schei... -Theorie. Da die Umsatzzahlen durch die Krise rückläufig waren und das Eigenkapital fast aufgebraucht war, sah sich die Bank außerstande, den Kreditrahmen zu erhöhen
- **2024:** Machen wir es kurz. Zuerst das Positive: Alle Mitarbeiter konnten gehalten werden. Die Auftragslage ist gut und lässt für die Zukunft hoffen. Negativ ist: Alle stillen Reserven und Rücklagen sind aufgebraucht.

- **2025:** Eine plötzlich eintretende Krankheit war dafür verantwortlich, dass der Unternehmer seine Unternehmensnachfolge einleiten musste. Erschrocken musste er feststellen, dass die meisten Kaufinteressenten über seine Branche besser Bescheid wussten als er selbst. Darüber hinaus gab es keinen einzigen Interessenten, der bereit war, seine Kaufpreisvorstellungen zu akzeptieren. Der erhoffte Verkaufserlös erbrachte nur einen Bruchteil dessen, was der Unternehmer für seine Altersversorgung einkalkuliert hatte. Ende der Geschichte.

Wenn Sie nun meinen, dies wäre ein extremes Beispiel, muss ich Sie leider enttäuschen. Dieses Szenario spiegelt sich in vielen Bilanzen kleiner mittelständischer Unternehmen wider. Bei dem einen mehr, bei dem anderen etwas weniger.

Aber warum erzähle ich Ihnen das? Aus dieser Schilderung kann man einige Schlüsse ziehen.

Fakt ist:

- **Kleine und mittelständische Unternehmer sind sehr oft Einzelkämpfer, die an ihren Aufgaben wachsen – und teilweise scheitern.**
- **Neue Aufgaben werden zuerst in Eigenregie umgesetzt und dann erst eventuell delegiert.**
- **Kleine und mittelständische Unternehmer denken sozialer als Großkonzerne.**
- **Verantwortung steht vor Profitgier!**
- **Dieses Verhalten kann aber im Zusammenhang mit einem Firmenverkauf eklatante wirtschaftliche Folgen haben.**

Kapitel 9

Der Mythos vom „Leitwolf“

Diese Unternehmergeneration verkörpert in der Gesellschaft den Mythos eines einsamen und starken Leitwolfs. Böse Zungen behaupten, dieses Verhalten wäre bei Männern besonders ausgeprägt!

Aber zurück zur Sache: Ein Leitwolf besitzt – genau wie ein Unternehmer – keine Autonomie! Sobald ein Unternehmer Personalverantwortung übernimmt, übernimmt er auch soziale Verantwortung. Sein selbstbestimmtes Leben findet nur noch in der Theorie statt!

Kommen wir aber zurück zu unserem Leitwolf. Ein Leitwolf macht exakt das, was das Rudel von ihm erwartet, nämlich:

- den höchsten Platz im Revier einnehmen (Chef sein)
- nach Beute Ausschau halten (Aufträge akquirieren)
- das Rudel organisieren (Arbeit verteilen)
- darauf achten, dass jeder von der Beute etwas abbekommt (Mitarbeiter bezahlen)
- und das Rudel beschützen (Verantwortung für Mitarbeiter übernehmen)

Irgendwann passiert vielleicht das, wovor jeder Leitwolf Angst hat. Ein anderer kommt und macht ihm seine Position streitig. Ab dann tickt die Uhr, und das Ende ist nach allen Seiten offen.

Im ungünstigsten Fall kann aus einem Leitwolf dann ein niedergeschlagener (und vielleicht enttäuschter) Leid-Wolf werden.

Seine Position ist er los, und das Rudel (Mitarbeiter und Gesellschaft) will mit ihm nichts mehr zu tun haben (wer umgibt sich schon gerne mit Verlierern!).

Diese Metapher, bezogen auf unsere mittelständischen Unternehmer, zeigt eines: Die Unternehmergeneration, die heute mit dem Problem

einer Unternehmensnachfolge konfrontiert wird, ist ein Produkt ihrer Zeit und der Gesellschaft.

Das bedeutet:

- Unsere Gesellschaft erwartet ein Leitwolf-Verhalten von einem (kleinen mittelständischen) Unternehmer.
- Leistungen aus der Vergangenheit sind wertlos.
- Eine Niederlage wird mit Ablehnung bestraft.

Der kleine und mittelständische Unternehmer wird geradezu aufgefordert, den Mythos des „einsamen Leitwolves“ aufrechtzuerhalten.

Wie absurd diese Situation ist, möchte ich Ihnen anhand eines anderen Beispiels verdeutlichen: Kein Mensch erwartet zum Beispiel von einem Chef-Chirurgen, dass er im Normalfall ...

- sich seine Patienten selbst mittels Krankenwagen und Blaulicht von der Straße holt,
- die Narkose eigenhändig einleitet,
- sich selbst bei der Operation assistiert,
- den Patienten persönlich in den Aufwachraum fährt
- und dann zu guter Letzt dem Patienten auch noch die „Schüssel unterschiebt“!

Niemand wird so eine Berufsauffassung von einem Chef-Chirurgen erwarten.

Nun kommt die 100.000-Euro-Frage: Was unterscheidet einen Chef-Chirurgen von einem mittelständischen Unternehmer?

Solange es unterschiedliche Denkweisen und Ansprüche gibt, wird sich am Berufsbild und am Status des kleinen und mittelständischen Unternehmers nichts ändern. Das Problem der Unternehmensnachfolge bleibt bestehen.

Die Politik und die Wirtschaftsverbände müssen daher den KMU dieselbe Aufmerksamkeit schenken wie der Großindustrie oder den dreißig DAX-Unternehmen. Denn in der Summe ist viel Klein ein Groß! Diese Tatsache scheint noch nicht bei allen angekommen zu sein!

Nach wie vor ist es so: Wenn heute ein Großkonzern andeutet, dass mit erheblichen Entlassungen zu rechnen ist, dann geben sich die Politiker die Klinke in die Hand. Bei einem Kleinunternehmer kommt – wenn überhaupt – nur der Insolvenzverwalter.

Die Gefahr, dass die Wirtschaft im Laufe der Jahre ausblutet, wird einfach ignoriert. So wird aus einem ganz persönlichen Nachfolgeproblem des Einzelnen ein gesamtwirtschaftliches Problem für die Allgemeinheit.

Mit jedem Unternehmen, das nicht weitergeführt wird, verliert die Wirtschaft ein Stück Kompetenz und damit die viel zitierte Wettbewerbsfähigkeit!

Die Herausforderungen mittelständischer Unternehmer und die Gründe für das Scheitern der Nachfolge

Viele mittelständische Unternehmer stellen jeden Tag ihre soziale Verantwortung mehrfach unter Beweis. Dafür gebührt ihnen Respekt und Anerkennung! Die finanzielle Situation hingegen ist fast so wie vor dreißig Jahren, und das ist die eigentliche Tragik.

Wenn man sich diese Frage stellt, gibt es mehrere Begründungen aus der Ursachenforschung, insbesondere wenn man als Berater in diesem Bereich tätig ist. Hier ist meine (alte!) Top-10-Liste:

- Mangelnde Planung
- Fehlende Kompetenz im Bereich Firmenverkauf

- Verzicht auf externe Hilfe (Alleingang)
- Zu hohe Kaufpreisvorstellungen
- Unzureichende Zukunftsplanung
- Zu große Dominanz des Eigentümers
- Mangelhafte Dokumentation aller betriebsrelevanten Unterlagen
- Egoistische Kommunikation und Verhandlungsführung
- Falsche Vorstellung von der Dauer des Verkaufsprozesses
- Zu geringe Einarbeitungszeit eingeplant

Im Laufe meiner Beratertätigkeit gab es immer Situationen, in denen ich mit meinem Latein am Ende war. Sicher geglaubte Verkaufsverhandlungen platzten in letzter Minute.

Bei der Analyse kam ich immer zu dem Schluss: Verkäufer oder Käufer haben aus „unerklärlichen“ Gründen das Scheitern der Verkaufsverhandlungen zu verantworten. Das ist ja auch die einfachste Erklärung – oder?

Erst die Frage: „Was habe ich als Berater übersehen oder unterlassen?“ wurde bei mir zu einem zentralen Kerngedanken.

2007 las ich einen Artikel zum Thema Neuromarketing. Dieser Artikel faszinierte mich so sehr, dass ich sofort beschloss, mich mit dieser Materie intensiver zu beschäftigen.

Hinweis: Neuromarketing ist ein Teilgebiet der Neuroökonomie, die Neuro- mit Wirtschaftswissenschaften verknüpft. Es geht dabei im Wesentlichen um die Fragen:

- Wie fällen Menschen Entscheidungen?
- Welche Motive sind bei einer Entscheidung von Relevanz?
- Wer bestimmt unsere Entscheidung – unser Bauchgefühl oder unsere Ratio?

Das Neuromarketing konzentriert sich auf Erkenntnisse aus der Hirnforschung. Es geht im Grunde genommen um die Erkenntnis: Welche emotionalen Sinnesreize rufen welche emotionale Reaktion hervor, um dann eine vermeintlich rationale Entscheidung zu treffen.

Fazit: Viele Unternehmer gehen den Verkauf ihrer Firma ohne jegliche Vorbereitung oder Strategie an. Ich verstehe das inzwischen besser, denn woher sollen sie auch das nötige Wissen und die Erfahrung haben? Oft lassen sie sich Unternehmer von ihrem „Autopiloten“ leiten, der sie unbewusst durch den Prozess führt.

Aber man kann diesen Autopiloten jederzeit abschalten! Der entscheidende Schritt ist, dass Sie diesen Schalter selbst umlegen müssen. Niemand anderes kann das für Sie tun.

PS: Nur, dass wir uns richtig verstehen: Jeder Mensch wird von seinem Autopiloten gesteuert. Es ist kein Solo-Problem eines Unternehmers.

Kapitel 10

Die Beweggründe für einen Firmenverkauf.

Schritt 1: Eine Selbstanalyse

Warum wollen Sie Ihre Firma verkaufen? Die objektive Beurteilung Ihres Verkaufsmotivs ist spielentscheidend für den Erfolg des Firmenverkaufs.

Nachdem Sie nun wissen, wer bei Ihnen „Herr im Haus“ ist, besteht die nächste Herausforderung darin, Ihren wahren Verkaufsgrund schonungslos aufzudecken und zu akzeptieren.

Begründung: Gerade wenn es um das Verkaufsmotiv geht, suggeriert uns das limbische System in den meisten Fällen eine Interpretation, die mit der Realität nichts zu tun hat.

Beispiel: Ein Unternehmer gibt als Verkaufsgrund an: „Ich möchte mich beruflich neu orientieren!“ Bei der ersten Prüfung der Zahlen stellt der Kaufinteressent fest: Die Firma macht kaum Gewinne, und der Unternehmer lebt zurzeit nur noch von der Hand in den Mund.

Wie kann so etwas passieren? Nun, dieses beschriebene Szenario erlebe ich fast täglich. Auch hier liegt die Ursache in den Tiefen unseres Gehirns verborgen. Neben dem stattfindenden Automatik-Programm läuft noch ein weiteres, über Jahrtausende gerade bei Männern ausgeprägtes Dominanz-Verhalten ab, das nur die eine Botschaft sendet: „Männer, insbesondere Unternehmer, weinen nicht! – Fehler eingestehen bedeutet Schwäche zeigen.“

Dieses von Kindesbeinen an konditionierte Verhalten führt in der Praxis dazu, dass eventuelle Schwachstellen, die den Verkauf verhindern, übersehen beziehungsweise vollkommen ignoriert werden. Ich denke, auch dieses Verhalten ist Ihnen irgendwo schon einmal begegnet.

Dass in solch einem Fall die Verkaufsverhandlungen sofort beendet sind, versteht sich von selbst, da auf der Käuferseite die für einen solchen Prozess elementaren Voraussetzungen – Vertrauen und Respekt – auf das Empfindlichste gestört sind.

Eines sollten Sie bedenken: Jeder Mensch, demzufolge auch ein Käufer, scheut das Risiko wie der Teufel das Weihwasser. Jede Handlung, wie zum Beispiel eine Verharmlosung der Geschäftslage, wird von einem Käufer analysiert und dann anhand seiner Referenzerfahrungen bewertet.

Getreu dem Motto „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht“, gibt das limbische System dem Käufer innerhalb von Millisekunden den Befehl: Finger weg! Soweit ein weiterer Ausflug in die Psyche des Menschen.

Tipp! Glauben Sie mir: Nichts ist entwaffnender als die Wahrheit! Wenn ein Unternehmer einem Kaufinteressenten eingesteht, dass er in der Vergangenheit aufgrund von Fehleinschätzungen Umsatzeinbußen hinnehmen musste, bleiben das Vertrauen und der Respekt uneingeschränkt erhalten.

Die häufigsten Verkaufsmotive

Jedes individuelle Verkaufsmotiv sollte daher auf sein Risikopotenzial überprüft werden. Diese Risiken zu erkennen, ist nicht immer einfach, da, wie wir ja bereits festgestellt haben, uns unser Unterbewusstsein teilweise einen Streich spielen kann, indem es Realitäten verdrängt oder ignoriert.

Wenn Sie sich dieser Tatsache bewusst sind, sollte es Ihnen bei entsprechender Bereitschaft zur Eigenkritik gelingen, Ihren wahren Verkaufsgrund zu erkennen und zu akzeptieren. Nur so haben Sie die Möglichkeit, Risiken, die einem Käufer während der Verhandlungen sowieso auffallen werden, zu erkennen und gegebenenfalls aus dem Weg zu räumen.

Verkaufsgrund: Aus Altersgründen

Ihr Unternehmen hat einen guten Ruf und ist für die Zukunft gut gerüstet. Es ist aber kein Nachfolger in Sicht. Bevor Sie nun in den wohlverdienten Ruhestand eintreten, sollten Sie aus Sicherheitsgründen prüfen, ob eventuell ein hier aufgeführtes (Verkaufs-)Problem auf Sie zutreffen könnte!

- **Mögliches Problem:** Sie gehören zur Generation 60+ und führen einen Betrieb mit weniger als 5 Mitarbeitern.
- **Begründung des Problems:** Der gesamte Geschäftsbetrieb, wie zum Beispiel Kundenakquisition, Kundenpflege und Know-how, liegt in Ihren Händen. Kurz gesagt: Sie sind das Herz der Firma!
- **Verkaufsrisiko:** Benötigt der Käufer eine Bank zur Finanzierung des Kaufpreises, besteht die Gefahr, dass Ihr Alter (60+) und die Verlagerung der Kernkompetenz auf Ihre Person zu hohe Risiken sowohl für den Käufer als auch für die Bank darstellen.
- **Lösung des Problems:** Leiten Sie Ihre Nachfolge früher ein und verlagern Sie gleichzeitig die Verantwortung auf mehrere Schultern. (Was bei einem Ein-Mann/Frau-Unternehmen natürlich nicht möglich ist und daher den Verkauf erschwert.)
- Finanzieren Sie den Kaufpreis selbst, indem Sie dem Käufer ein Darlehen gewähren (= Kaufpreiszahlung in Raten). Hier müssen Sie aber die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass Sie auf Ihren offenen Forderungen sitzen bleiben könnten, sollte Ihr Nachfolger zahlungsunfähig werden.

Verkaufsgrund: Negativer Geschäftsverlauf

Der Geschäftsverlauf Ihrer Firma hat sich in den letzten Jahren negativ entwickelt. Das Ganze spitzt sich zu, da zu allem Übel jetzt auch noch ein ernsthaftes Liquiditätsproblem aufgetreten ist. Aktueller Status quo: Ihr Kontokorrentkredit ist ausgereizt und Sie haben kaum noch Luft zum Atmen.

- **Mögliches Problem:** Falsche Kaufpreisberechnung. Die Kauf-

preisvorstellung erfolgt auf Basis Ihrer Verbindlichkeiten oder aufgrund einer Faustformel, die Sie im Internet irgendwo gesehen haben.

- **Begründung des Problems:** Wenn die finanzielle wie auch die nervliche Belastungsgrenze überschritten ist, neigt der Unternehmer verständlicherweise zu voreiligen Kurzschlusshandlungen. Man hat nur noch das eine Ziel vor Augen: so schnell wie möglich aus diesem Teufelskreis herauszukommen. Demzufolge werden einfach alle Verbindlichkeiten addiert und diese Summe als Kaufpreis angesetzt.
- **Verkaufsrisiko:** Die Realität ist ganz einfach: Ein Unternehmen, dessen Umsätze und Gewinne im Sinkflug sind, ist nur dann zu verkaufen, wenn der Inhaber ein nachhaltiges Zukunftspotenzial aufweisen kann. Ist dies nicht der Fall, sinken die Verkaufschancen unter 5 %. Achtung! Wenn Sie Ihre Firma nicht verkauft bekommen, bricht unter Umständen Ihre Altersversorgung vollständig oder teilweise zusammen!
- **Lösung des Problems:** Der wichtigste Punkt ist, dass Sie Ruhe bewahren und nach einer Lösung suchen. Leider verlieren viele Unternehmer durch die angespannte Situation den Blick fürs Ganze. In solch einem Fall kann ein neutraler Berater teilweise Wunder bewirken. Wenn alle Tatsachen auf dem Tisch liegen, gibt es vielleicht Wege und Möglichkeiten, wie Sie aus dieser Situation wieder herauskommen. Ich habe es sehr häufig erlebt, dass Unternehmer sich ihrer Stärken gar nicht bewusst waren, da das Tagesgeschäft sie vollkommen vereinnahmt hat. Erst eine nüchterne und neutrale Analyse zeigte auf, „dass das Kind zwar im Brunnen sitzt, aber aus eigener Kraft wieder herauskommen kann“.

Verkaufsgrund: Liquiditätsprobleme

Sie haben eine gutgehende Firma, aber Ihre Kapitaldecke ist zu dünn. Die Wahrheit ist: Es fehlt Ihnen an Liquidität. Kundenanfragen und weitere Expansionsmöglichkeiten können nicht ausreichend bearbei-

tet werden. Eine Kreditanfrage bei Ihrer Bank wurde leider abgelehnt. Das war dann wiederum der Auslöser für den Gedanken: „Ich will nicht mehr. Ich verkaufe jetzt meinen Laden.“

- **Mögliches Problem:** Einen Käufer oder einen Investor von Ihrer Geschäftsidee überzeugen.
- **Begründung des Problems:** Kleine und mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland gehören zu den höchstqualifizierten Fachleuten weltweit. Geht es aber um die Frage, welches Potenzial die eigene Firma hat, fehlt es manch einem Unternehmer an einer neutralen Bewertung. Potenzial bemisst sich ja nicht nur allein daran, dass man ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung verkauft, sondern auch daran, wie man ein Unternehmen führt! Hier gilt der Satz: „Wenn zwei das Gleiche tun, ist das noch lange nicht dasselbe.“
- **Eines sollten Sie bedenken:** Ein Verkauf Ihrer Firma zum jetzigen Zeitpunkt ist in vielen Fällen die schlechteste Lösung. Gehen Sie davon aus, dass Sie Ihr Unternehmen unter Wert verkaufen. Was Ihnen fehlt, ist schlicht und ergreifend ein klarer Kopf und gegebenenfalls frisches Kapital. Sie benötigen daher einen Investor/Teilhaber, der sich an Ihrem Unternehmen beteiligen will! Bitte bedenken Sie: Jeder Unternehmer behauptet, dass seine Firma riesiges Potenzial besitzt. Aber nur die wenigsten Unternehmer können dies mit Zahlen untermauern. Umsatzsteigerungen von mehreren hundert Prozent – und das innerhalb eines Jahres – sind auf einmal kein Problem mehr! Solche Prognosen werden von potenziellen Interessenten unter der Rubrik „realitätsfremd“ abgehakt. Bleiben Sie also auf dem Boden der Tatsachen – und sollte sich herausstellen, dass Ihre (überzogenen) Prognosen sich doch bewahrheiten, umso besser!
- **Lösung des Problems:** Damit Ihr Vorhaben zum Erfolg geführt wird, ist ein Businessplan erforderlich. Hier geht es nicht darum, einen Verkaufsprospekt zu erstellen, sondern darum, dass Sie neben den Chancen auch die Risiken aufzeigen. Daher ist ein profes-

sioneller Businessplan die Eintrittskarte für Verhandlungen und weiterführende Gespräche.

Verkaufsgrund: Stress

Sie haben alles erreicht, was ein Unternehmer erreichen kann, doch der Preis dafür ist hoch: wenig Freizeit, wenig Familie, wenig Freunde. Kurz gesagt: Sie möchten mehr Zeit für sich und die wesentlichen Dinge im Leben haben!

- **Mögliches Problem:** Käufer-Misstrauen
- **Begründung des Problems:** In einer erfolgsorientierten Gesellschaft ist es für viele unvorstellbar, dass man sich von etwas trennt, das einem ein so tolles Leben ermöglicht.
- **Verkaufsrisiko:** Keinem Unternehmertyp wird mehr Misstrauen entgegengebracht als dem Aussteiger-Typ. Jeder vermutet, dass bei Ihnen „Leichen im Keller liegen“.
- **Lösung des Problems:** Offenheit, Transparenz und ein langfristiges Ausstiegsszenario sind hier die Basis. Nur so signalisieren Sie einem Käufer: Vertrau mir! Konkret kann das bedeuten, dass der Käufer mit Ihnen einen Beratervertrag abschließen möchte, der Sie noch für ein bis zwei Jahre an das Unternehmen bindet (Übergang von Voll- in Teilzeit).

Verkaufsgrund: Eine neue Herausforderung suchen

Sie gehören zu der seltenen Spezies von Unternehmern, die Firmen in Serie gründen, aufbauen und dann wieder verkaufen. Für Sie gelten dieselben Punkte, wie sie unter dem *Motiv Stress* angegeben werden.

Verkaufsgrund: Krankheit

Hier gibt es keine großartigen Erklärungen. Ihr Gesundheitszustand lässt ein „weiter so“ nicht mehr zu. Der wohlverdiente Ruhestand kann in einem Krankheitsfall sehr schnell zum Albtraum werden. Die Konsequenz: Wenn ein Kleinunternehmer krank wird, bedeutet das 100 % Umsatzverlust.

- **Mögliches Problem:** Falsches Timing
- **Begründung des Problems:** Dieses Problem trifft man sehr häufig bei kleineren Betrieben. Hier gilt sehr oft noch das Prinzip: „Es wird schon wieder. Lass uns den nächsten Monat abwarten.“
- **Verkaufsrisiko:** Weil das Thema Krankheit immer mehr in den Vordergrund rückt, stellen sich schleichende Umsatz- und Ertragsverluste ein. Am Anfang kaum merklich, hat sich der Wert der Firma nach einigen Monaten nahezu pulverisiert!
- **Lösung des Problems:** So einfach wie trivial: Verkaufen Sie Ihre Firma, solange sie noch etwas wert ist! Eine Firma mit sinkenden Umsätzen ist viel schwieriger zu verkaufen als ein Unternehmen mit einer positiven Geschäftsentwicklung! Für diese Erkenntnis brauchen Sie weder ein Abitur noch einen Hochschulabschluss. Die Dringlichkeit wird auch dadurch sehr deutlich, da Sie bedenken müssen, dass der Verkauf Ihrer Firma zwischen 6 und 12 Monate dauern kann!

Neben diesen Typ-Beschreibungen gibt es selbstverständlich auch Schicksale, wo mehrere der hier aufgeführten Kriterien zusammenreffen beziehungsweise eine negative Entwicklung ihren Lauf nimmt.

Ein Beispiel: Sinkende Umsätze entwickeln sich zu einem Liquiditätsproblem. Dieses Liquiditätsproblem führt wiederum zu einer psychischen Belastung, die eine Verschlechterung des Gesundheitszustands zur Folge hat (Schlafstörungen, Konzentrationsschwäche, Kraftlosigkeit). Das Ende vom Lied: Der Unternehmer kann nur noch eingeschränkt seiner Arbeit nachgehen!

Eines können Sie mir glauben: Diese Typ-Beschreibung kommt in der Realität öfter vor, als Sie es sich vielleicht vorstellen.

Verkaufsgrund: Sonderfall Coronakrise

Die Coronakrise hat viele Branchen in ihren Grundmauern erschüttert (z. B. Gastronomie, Hotel, Messebau u. v. m.). Bedingt durch diverse Lockdowns und ein geändertes Kaufverhalten seitens der Verbraucher

im Online-Bereich stehen einige Unternehmen vor existenziellen Problemen.

In der Regel geht der Wunsch nach einem Verkauf immer mit einem Liquiditätsproblem einher. Die Suche nach einem adäquaten Käufer gestaltet sich daher sehr schwierig. Im Grunde genommen kommen nur Käufer infrage, die über ausreichend finanzielle Mittel verfügen und keine Bank in Anspruch nehmen müssen. Sobald eine Bank im Spiel ist, kann man den Verkaufsversuch als gescheitert betrachten.

Zum Kaufpreis: Zurzeit sind einige Investoren und Beteiligungsgesellschaften auf der Suche nach dem „ultimativen Schnäppchen“. Soll heißen: Diese Klientel sucht Unternehmen, die kurz vor der Insolvenz stehen, aber nach einer erfolgten Umstrukturierung nachhaltiges Potenzial aufweisen. Der Kaufpreis richtet sich hier nach den letzten Jahresabschlüssen, abzüglich eines Risikoabschlags.

Die Entscheidung, sein Unternehmen in solch einem Fall zu verkaufen, ist mit Sicherheit nicht leicht. Die Chancen erhöhen sich aber, wenn der Unternehmer bereit ist, den neuen Käufer für einige Jahre bei seinem Umstrukturierungsprozess zu begleiten. Hier ist Verhandlungsgeschick gefragt! Am Ende des Tages kann solch eine Lösung mit einem starken Partner an seiner Seite sogar die bessere Lösung sein.

Zusammenfassung der Verhaltensmuster im Verkaufsprozess

In der Praxis lassen sich folgende Verhaltensweisen feststellen:

- Der Entscheidung, die Firma zu verkaufen, geht oft ein zu langer und unnötiger Leidensweg voraus. Die Coronakrise bildet hier eine Ausnahme.
- Dadurch, dass der Unternehmer jeden beliebigen Verkaufsgrund angibt, nur nicht das wahre Motiv, wird das Vertrauensverhältnis zu einem Kaufinteressenten bei der Aufdeckung des tatsächlichen Grundes massiv gestört.
- Ein großer Teil der Unternehmer betreibt eine Art Selbstboykott.

Dieses Verhalten wird durch das bereits beschriebene „Verdrängen- und Ignorieren-Programm“ des limbischen Systems hervorgerufen, das den Befehl ausgibt: „Keine Wellen machen, lass alles, wie es ist!“ Im Prinzip stehen diese Unternehmer vor dem Dilemma: Ich will, aber ich kann nicht.

Eine (selbst-)kritische Bestandsaufnahme – vielleicht auch mit professioneller Unterstützung – ist die bessere Alternative, um eine akzeptable Lösung zu finden. Sollten also alle Frühwarnsysteme bei Ihnen versagen, sind die Chancen, einen Käufer zu finden, extrem gering!

Dieser Zustand ist keine von Gott vorgegebene Prophezeiung, sondern eine Herausforderung, vor der (fast) jeder Unternehmer einmal in seinem Berufsleben steht.

Der Unternehmer muss von einer Einstellung „die anderen sind schuld“ zu der Einstellung „ich bin verantwortlich“ kommen. Nur wenn diese Einsicht vorhanden ist, besteht die Aussicht, das Ruder eventuell noch einmal herumreißen zu können. Schon Albert Einstein sagte: „Ein Problem kann man niemals auf derselben Ebene lösen, wie es entstanden ist.“ Hiervon kann man ableiten, dass negative Finanz- oder Stress-Motive im Grunde nichts mit einem Nachfolgeproblem zu tun haben, sondern mit einem Problem der Unternehmensführung.

Daher kann dieses Problem auch nur auf der Ebene der Unternehmensführung gelöst werden. Eine Einleitung des Verkaufsprozesses ist in einem solchen Fall der denkbar ungünstigste Weg und würde die Situation nur noch verschlimmern.

Wennn Sie Fragen zu diesem Thema haben, dann vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch mit dem Autor und Nachfolgeexperten Manfred Schenk

[Jetzt Gespräch vereinbaren -> Hier klicken](#)

Kapitel 11

Der Ablaufplan: In 7 Schritten zum Firmenverkauf

Schritt 1:

Klären Sie die Frage: Berater – ja, oder nein?

Schritt 2:

Firmen-Check durchführen!

Schritt 3:

Dokumentenmanagement.

Schritt 4:

Die Suche nach dem Käufer.

Schritt 5:

Der erste "Kennenlernkontakt".

Schritt 6:

Verkaufsverhandlungen führen.

Schritt 7:

Der Kaufvertrag.

Schritt 1:

Klären Sie die Frage für sich: Nehme ich einen Berater in Anspruch: ja oder nein?

Der hier beschriebene Schritt 1: „Berater – ja oder nein“ ist eine Übersicht der Leistungen, die von einem Berater erbracht werden. Somit können Sie erkennen, ob Sie diese Leistungen in „Eigenregie“ erbringen können oder ob eine Zusammenarbeit mit einem Berater für Sie die bessere Lösung ist.

Der Verkauf der eigenen Firma ist einer der sensibelsten und komplexesten Geschäftsprozesse überhaupt – nichts lässt sich damit vergleichen.

Unweigerlich taucht dabei die Frage auf: „Brauche ich einen Berater – oder verkaufe ich im Alleingang?“

Das Erstaunliche: Diese Entscheidung wird oft getroffen, ohne zu wissen, welche Aufgaben eigentlich vom Berater – oder im Fall des Alleingangs vom Unternehmer selbst – übernommen werden müssen.

Bevor Sie Ihre Entscheidung treffen, möchte ich Ihnen zeigen, welche Formen der Unterstützung es überhaupt gibt. Grundsätzlich lassen sich vier Beratergruppen unterscheiden, die beim Firmenverkauf relevant sind:

- Berater der IHK oder einer Handwerkskammer
- Firmenmakler
- M&A-Berater
- Nachfolgecoach

Und hier offenbart sich bereits die erste Stolperfalle!

Jede dieser Gruppen arbeitet nach einer eigenen Systematik und einem eigenem Honorarmodell. Den meisten Unternehmern ist das gar nicht

bewusst – und genau hier beginnen oft die ersten teuren Fehlentscheidungen.

Hier eine Hilfestellung zu der Frage: Welcher Berater wäre für mich und mein Unternehmen die beste Wahl?

Vier Wege im Schnellvergleich

1. Firmenmakler

Kernprofil:

- Vermittler gegen Provision, Fokus auf schnelle Transaktionen.

Stärken:

- Bestehendes Käufernetzwerk
- Erfahrung in der Ansprache von Kaufinteressenten

Schwächen:

- Hohe Kosten (5–10 % Provision)
- Fokus oft auf schneller Abschluss statt optimalem Käufer
- Wenig strategische Vorbereitung

2. M&A-Berater

Kernprofil:

- Strategischer Deal-Maker, spezialisiert auf mittlere bis große Transaktionen.

Stärken:

- Tiefes Branchen- und Finanz-Know-how
- Zugang zu internationalen Investoren
- Professionelle Bewertung & Due Diligence

Schwächen:

- Hohe Kosten (Grundgebühr + Erfolgsprovision)

- Fokus auf größere Deals, kleine KMU oft uninteressant
- Längere Transaktionsdauer

3. Nachfolgecoach

Kernprofil:

- Strategischer Begleiter für Unternehmer – kombiniert Vorbereitung mit aktiver Käufersuche.

Stärken:

- Deutlich günstiger (Pauschalpreise, keine Provision)
- Firmenbewertung, Käufersuche, Ansprache und Begleitung bis zum Abschluss
- Geeignet auch für kleine KMU
- Unterstützung auch bei Restrukturierung & Wertsteigerung

Schwächen:

- Kein internationales Standardnetzwerk wie große M&A-Häuser
- Qualität stark abhängig von Erfahrung & Spezialisierung → Vorher Referenzen prüfen

4. Berater der IHK oder der Kreishandwerkerschaft

Kernprofil:

- Die IHK (Industrie- und Handelskammer) und die Kreishandwerkerschaft (als Dachorganisation der Handwerksinnungen) sind Körperschaften des öffentlichen Rechts.

Stärken:

- Als öffentlich-rechtliche Institutionen haben sie kein Eigeninteresse an einem Verkaufserlös oder einer Provision. Ihre Beratung ist in der Regel objektiv und neutral.
- Sie bieten oft Erstinformationen zum Thema Unternehmensnachfolge an.

- Die Basisservices sind oft im Mitgliedsbeitrag enthalten oder werden zu sehr geringen Gebührenangeboten.
- Sie verfügen über Netzwerke und Online-Börsen

Schwächen:

- Die Beratungen sind oft auf eine Erstinformation beschränkt und erreichen nicht die Tiefe und Individualität eines spezialisierten Coaches oder M&A-Beraters. Für komplexe Fälle ist oft eine weitergehende Beratung notwendig.
- Die Beratung ist oft allgemeiner Natur und weniger auf die spezifischen Besonderheiten eines einzelnen Unternehmens zugeschnitten.
- Die Kapazitäten für individuelle und tiefgehende Beratungen sind begrenzt. Eine ganzheitliche Betreuung, wie sie in vielen Fällen wichtig ist (z.B.: Firmenbewertung, Risikoanalyse, Käufersuche, Begleitung der Verkaufsverhandlungen, Vorbereitung der Kaufverträge), ist auch von diesen Institutionen nicht vorgesehen.

Fazit:

- **Firmenmakler** = schnell, teuer und oft unter Verkaufsdruck.
- **M&A-Berater** = strategisch und professionell. Sehr hohe Kosten. Keine Betreuung von kleinen KMU.
- **Nachfolgecoach** = kosteneffizient. Sucht immer das beste Ergebnis für den Unternehmer und nicht den „schnellen Deal“. Ideal auch für kleinere KMU.
- **IHK oder einer Handwerkskammer** = für eine Erstberatung können die IHKs und Handwerkskammern die richtige Anlaufstelle sein.

Hier finden Sie Antworten auf die wichtigsten Fragen, die im Zusammenhang mit einem Berater für einen Firmeninhaber relevant sind.

1. Was ist der Unterschied zwischen einem Firmenmakler, einem M&A Berater und einem Nachfolgecoach?

Die Beratungsleistungen der IHKs und der Handwerksverbände werden bei den folgenden Vergleich nicht berücksichtigt, da diese Institutionen einen anderen Beratungsauftrag haben.

- **Firmenmakler:** Der Firmenmakler fungiert primär als Vermittler zwischen Verkäufer und Käufer. Sein Hauptfokus liegt darauf, einen geeigneten Käufer zu finden und die beiden Parteien zusammenzubringen. Die Leistung ist oft transaktionsorientiert, und die Vergütung basiert in der Regel auf einer Erfolgsprovision. Der Makler bietet oft weniger tiefgehende Beratung in strategischen, rechtlichen oder steuerlichen Fragen und ist meist auf kleinere bis mittlere Unternehmen spezialisiert.
- **M&A-Berater:** Ein M&A-Berater bietet eine umfassende und strategische Begleitung des gesamten Verkaufsprozesses. Dazu gehören die Unternehmensbewertung, die Erstellung professioneller Verkaufsunterlagen, die Identifizierung und Ansprache potenzieller Käufer, die Strukturierung des Deals, die Verhandlungsführung und die Koordination der Due Diligence und die Ausarbeitung von Kaufverträgen. M&A-Berater arbeiten oft mit einer Kombination aus einer festen Basisvergütung (Retainer) und einem erfolgsabhängigen Honorar. Sie sind typischerweise für größere Unternehmen und komplexere Transaktionen zuständig.
- **Nachfolgecoach:** Der Nachfolgecoach hat einen ganzheitlichen und persönlichen Ansatz. Je nach Leistungsportfolio bietet auch ein Nachfolgecoach eine Begleitung des gesamten Verkaufsprozesses. Gleichzeitig kümmert er sich um die emotionalen und persönlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge. Er unterstützt den Inhaber bei der Klärung von Zielen, bei der Bewältigung von Loslassprozessen, bei familiären Konflikten oder bei der Entwicklung einer neuen Rolle nach dem Verkauf. Ein Nachfolgecoach arbeitet meist auf Stunden- oder Tagessatzbasis.

2. Wie finde ich den richtigen Berater für den Verkauf meines Unternehmens?

Die Wahl des richtigen Beraters hängt stark von der Größe, Komplexität und der individuellen Situation Ihres Unternehmens ab.

- **Für kleine Unternehmen oder Handwerksbetriebe:** Ein erfahrener Firmenmakler kann eine gute Wahl sein, wenn der Fokus auf der schnellen und unkomplizierten Vermittlung liegt. Achten Sie auf Seriosität und Referenzen in Ihrer Branche.
- **Für mittelständische Unternehmen mit einem Transaktionswert ab 1 Mil. Euro:** Ein M&A bietet eine umfassende und professionelle Begleitung, die den Unternehmenswert real bestimmt und den komplexen Verkaufsprozess strukturiert. Suchen Sie nach Beratern mit ausgewiesener Expertise in Ihrer Branche. Das Honorar ist im Vergleich zu einem Firmenmakler deutlich höher.
- **Für kleinere und mittlere Unternehmen, die einen ganzheitlichen Beratungsansatz suchen, ist der Nachfolgecoach die richtige Wahl.** Ein Nachfolgecoach hilft Ihnen, die persönlichen Aspekte der Übergabe zu klären, was die Grundlage für einen erfolgreichen Verkauf schafft. Wenn ein Nachfolgecoach über entsprechende Erfahrungen verfügt, erbringt zu 95 % die gleichen Leistungen wie ein M&A-Berater. Das größte Unterscheidungsmerkmal besteht jedoch darin, dass ein Nachfolgecoach ein Unternehmen auch über Jahre hinweg begleitet, um es dann „fit für den Verkauf“ zu machen (Stichwort: Sparringspartner auf Zeit).

Ein wichtiges Indiz ist nachweisbare Erfahrung. Suchen Sie nach Beratern mit langjähriger und erfolgreicher Tätigkeit.

- Ein seriöser Berater bietet ein Erstgespräch immer kostenlos an.
- Vor der Annahme eines Mandats führt ein seriöser Berater grundlegende Analysen und Bewertungen des Unternehmens durch.
- Er strebt danach, nur Mandate anzunehmen, die zu einem erfolgreichen Abschluss führen.

- Ein seriöser Berater gewährleistet absolutes Stillschweigen und bewahrt somit die Anonymität seines Mandanten.

Warnzeichen unseriöser Anbieter: Ein Warnsignal ist ein Berater, der jeden Auftrag ohne weitere Prüfung des Unternehmens annimmt. Dies deutet auf mangelnde Selektivität und einen primären Fokus auf die Akquise von Mandaten statt auf das Erreichen erfolgreicher Ergebnisse hin. Die steht oft die Berechnung einer monatlichen Servicepauschale im Vordergrund, die je nach Berater, bei einem vier bis fünfstelligen Eurobetrag liegen kann.

3. Was kostet die Beauftragung eines Firmenmaklers, M&A Beraters oder Nachfolgecoaches?

- **Firmenmakler:** Die Kosten basieren in der Regel auf einer Erfolgsprovision, die als Prozentsatz des Verkaufspreises berechnet wird. Abhängig vom Verkaufserlös liegt die Provision zwischen 3% und 10%. Manchmal wird die Provision von beiden Parteien (Käufer und Verkäufer) erhoben.
- **M&A-Berater:** Das Honorar setzt sich meist aus zwei Komponenten zusammen: Einer festen monatliche Pauschale zur Deckung der laufenden Projektkosten. Das Erfolgshonorar wird bei erfolgreichem Abschluss der Transaktion fällig und richtet sich nach dem Transaktionsvolumen. Mit steigendem Verkaufspreis sinkt dabei prozentual die Verkaufsprovision.
- **Nachfolgecoach:** Die Nachfolgecoach erhält keine Verkaufsprovision. Das Honorar wird für eine fest vereinbarte Dienstleistung abgerechnet. Die Gesamtkosten sind jedoch im Vergleich zu den Honoraren von Firmenmaklern oder M&A-Beratern deutlich geringer.

Was Sie beachten sollten:

- Es gibt Firmenmakler, die sich sowohl vom Verkäufer als auch

vom Verkäufer bezahlen lassen. Dieses Doppelprovisionsmodell schafft einen Interessenkonflikt für den Makler, da sein finanzieller Anreiz an beide Seiten gebunden ist, was seine Fähigkeit, ausschließlich im besten Interesse des Verkäufers zu handeln, potenziell beeinträchtigt.

- Der M&A-Berater und der Nachfolgecoach arbeiten typischerweise nur für eine Partei, was alle Interessenskonflikte von vorne rein beseitigt.
- Ein Makler wird Ihnen oft praktische, kurzfristige Tipps geben, um das Unternehmen „verkaufsschön“ zu machen. Diese Tipps sind aber in vielen Fällen nicht verkaufsfördernd. Etwas „nur schön machen“ wird in der Regel von jedem Kaufinteressenten erkannt.
- Der M&A-Berater geht strategischer vor. Er analysiert das Unternehmen detailliert und identifiziert langfristige Werttreiber. Er berät Sie, welche Bereiche optimiert werden sollten, um den Verkaufspreis zu maximieren (z. B. durch die Stärkung der Kundenbasis, die Steigerung der Effizienz oder die Erschließung neuer Märkte).
- Ein Nachfolgecoach führt eine umfangreiche Firmenbewertung durch. Bei dieser Firmenbewertung werden der Wert des Unternehmens und die Verkaufschancen ermittelt. Des Weiteren hilft ein Nachfolgecoach, die emotionalen und mentalen Aspekte zu klären, die oft indirekt den Unternehmenswert beeinflussen. Ein vorbereiteter und mental gefestigter Verkäufer kann in Verhandlungen besser agieren und dadurch einen höheren Preis erzielen. Er hilft auch dabei, die weichen Faktoren (Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation) zu erhalten, die für einen Käufer oft von großem Wert sind.

4. Was sind die Hauptaufgaben und Leistungen, die ich erwarten kann?

- **Firmenmakler:** Erstellung eines Kurzprofils, Suche nach potenziellen Käufern, Vermittlung von Kontakten und Moderation der ersten Gespräche. Die Detailarbeit wie die Erstellung von komplexen Finanzmodellen oder Vertragsverhandlungen wird oft nur begrenzt oder gar nicht übernommen.
- **M&A Berater:** Übernahme der Gesamtprojektleitung, Erstellung einer fundierten Unternehmensbewertung, Erstellung eines detaillierten Information Memorandums, Identifizierung und aktive Ansprache strategischer Käufer, Begleitung von Verhandlungen, Koordination der Due-Diligence-Prüfung, Unterstützung bei der Vertragsgestaltung bis hin zum erfolgreichen Abschluss.
- **Nachfolgecoach:** Ein erfahrener Coach übernimmt im Grunde die gleichen Leistungen wie ein M&A Berater. Zusätzlich begleitet er den Inhaber bei der Klärung von persönlichen Zielen und dient ihm quasi als Sparringspartner, der den kompletten Verkaufsprozess begleitet.

Weitere erforderliche Spezialisten

Neben den bereits genannten Beratern sind für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge noch weitere Spezialisten notwendig:

- **Steuerberater:** Für die steuerliche Optimierung der Übergabe und die Bewertung des Unternehmens.
- **Rechtsanwalt:** Für die rechtliche Ausgestaltung der Verträge, Klärung von Haftungsfragen und gesellschaftsrechtliche Aspekte.
- **Banken/Finanzierungsberater:** Für die Sicherstellung der Finanzierung der Übernahme durch den Nachfolger.

Im folgenden finden Sie einen Überblick über die Leistungen, die im

Zuge eines Firmenverkaufs erbracht werden müssen. Sie können also daher entscheiden, ob Sie diese Leistungen in Eigenregie durchführen wollen oder mit Unterstützung eines professionellen Partners.

Die Komplexität der Unternehmensnachfolge erfordert einen interdisziplinären Ansatz. Wer diesen Prozess allein angeht, riskiert nicht nur finanzielle Einbußen, sondern auch gescheiterte Übergaben, familiäre Konflikte oder den Verlust des aufgebauten Lebenswerks. Deshalb sollte (und muss) man die Kosten, die ein Nachfolgeexperte verursacht, immer in diesem Gesamtkontext sehen.

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess, der weit über die reine Vermittlung eines Käufers hinausgeht. Er betrifft rechtliche, steuerliche, finanzielle und vor allem menschliche Aspekte. Umso wichtiger ist es, die verschiedenen Beratungselemente und ihre Rollen zu verstehen.

Die Leistungen eines Beraters und eines Nachfolgecoaches

Um Ihnen als Unternehmer einen klaren Überblick über die Anforderungen und Leistungen zu geben, die ein Berater oder Nachfolgecoach idealerweise im Rahmen einer Nachfolgeregelung erbringt, werde ich diese hier detailliert auflisten. Wie im vorherigen Kapitel bereits erwähnt, werde ich nicht näher auf die Beratungsleistungen von IHK-Beratern oder Beratern der Kreishandwerkerschaft eingehen, da diese keine ganzheitliche Betreuung anbieten. Ihre Beratung beschränkt sich in der Regel auf einzelne Aspekte und erfolgt punktuell. Eine umfassende Begleitung, die angesichts der Komplexität der Unternehmensnachfolge notwendig wäre, kann von diesen Stellen weder geleistet werden noch gehört sie zu ihrem eigentlichen Aufgabenbereich.

Um die Lesbarkeit zu verbessern, werde ich für die Begriffe Firmemakler, M&A-Berater und Nachfolgecoach den Begriff „Experte“ verwenden.

Die einzelnen Leistungen habe ich in sechs Leistungsblöcke aufgeteilt:

- 1: Unternehmenswert berechnen und Verkaufschancen prüfen.
- 2: Firmenpräsentation und Dokumenten-Management.
- 3: Akquisition von Kaufinteressenten.
- 4: Business-Security: Bewahrung der Anonymität.
- 5: Qualifikation von Kaufinteressenten.
- 6: Verhandlungsvorbereitung und Moderation der Verkaufsverhandlung.

Hier vorab eine Schnellübersicht zu den einzelnen Blöcken (Quick-Info). Detaillierte Informationen finden Sie im nächsten Kapitel.

Quick-Info 1: Unternehmenswert berechnen und Verkaufschancen prüfen: Ein professioneller Experte errechnet anhand der Bilanz- und Unternehmenskennzahlen einen Preiskorridor. Dabei werden alle preisrelevanten Faktoren in die Kalkulation mit einbezogen.

Ausführliche Informationen zum Thema „Wie berechne ich einen Firmenwert?“ finden Sie unter Punkt 2: Firmen-Check. An dieser Stelle möchte ich schon darauf hinweisen, dass die Aufbereitung der wirtschaftlichen Kennzahlen ein wesentlicher Faktor einer Firmenbewertung ist!

Fakt ist: Ein Unternehmer erstellt keine Bilanz, um ein Maximum an Steuern zu zahlen. Diese, nennen wir sie „Ich-rechne-mich-arm-Philosophie“, ist bei vielen Unternehmern sehr stark verbreitet. Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter: Bei der Suche nach Steuerschlupflöchern entwickelt manch ein Unternehmer den Ehrgeiz, als ginge es um eine Olympiaqualifikation.

Im Fall eines Firmenverkaufs wirkt sich diese Philosophie negativ aus, da der Gewinn „künstlich“ nach unten gerechnet wurde. Unter diesem Aspekt erkennt man die Notwendigkeit, dass ein Experte die Unternehmenszahlen (BWA, Bilanzen) so transparent machen muss, dass ein Käufer auf Anhieb erkennt, welche echten Gewinne die Firma erzielt. Dafür sind profunde Kenntnisse der Bilanzanalyse und Bilanzbewertung notwendig.

Eine der wichtigsten Aufgaben eines Experten besteht darin, die Verkaufschancen zu prüfen beziehungsweise alle Risiken aufzudecken, die einen Verkauf verhindern könnten.

Begründung: Ein theoretisch hoher Firmenwert pulverisiert sich sofort, wenn das zu verkaufende Unternehmen für den Käufer zu große Risiken birgt. Basierend auf einem „Firmen-Check“ müssen alle Risiken bewertet werden. Hieraus ergibt sich dann ein Status-quo-Bericht, der an ein Zeitfenster gekoppelt ist.

Dieser Status-quo-Bericht gibt dem Unternehmer Klarheit darüber, wann und unter welchen Umständen der Verkauf der Firma eingeleitet werden kann. Ein Beispiel: Wenn zum Beispiel die Abhängigkeit von einem Kunden zu erkennen ist (Umsatz mehr als 50 %), dann stellt dies ein zu großes Risiko für den Käufer dar. Ein weiteres Beispiel: Das Know-how der Firma liegt bei einer einzigen Person im Unternehmen. Auch dieser Punkt kann, je nach Branche, als Risikofaktor gewertet werden.

Um es in aller Deutlichkeit zu sagen: Wer als Unternehmer keinen Firmen-Risiko-Check durchführt, verringert seine Chance, einen Käufer zu finden, drastisch auf nur noch 15-30 % Erfolgschance. In vielen Fällen geht dadurch auch die Altersversorgung verloren.

Quick-Info 2: Firmenpräsentation und Dokumenten-Management: Die nächste Aufgabe besteht darin alle Daten in ein aussagekräftiges Exposé zu übertragen. Dieses sollte nicht nur einen Blick in die Historie der Firma bieten, sondern auch eine Einschätzung der Zukunfts- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens enthalten.

Entscheidend dabei ist, dass alle Aussagen durch Fakten belegt müssen. Insbesondere die Vorschau der zukünftigen Umsatzzahlen muss sich an der Realität orientieren. Ist auch nur eine Umsatz- oder Ertragszahl innerhalb der Prognose am Ende des Tages nicht haltbar, verliert das gesamte Exposé – und damit auch die Firma – an Wert!

Quick-Info 3: Akquisition von Kaufinteressenten: Ein Experte verfügt in der Regel über ein großes Portfolio an Kaufinteressenten und Investoren. Gleichzeitig leitet ein professionell arbeitender Experte alle nötigen Schritte zur Generierung weiterer Kaufinteressenten ein. Ausführliche Informationen zu diesem Thema finden Sie im Kapitel „Käufer-Suche“.

Quick-Info 4: Business-Security - Bewahrung der Anonymität: Ich möchte auf diesen Punkt besonders eingehen, denn ein frühzeitiger Verlust der Anonymität kann zu vielen Komplikationen führen. Deshalb ist dieser Abschnitt etwas ausführlicher als die anderen Quick-Infos.

Da sich Gerüchte schneller verbreiten als eine Grippewelle, hat die Bewahrung der Anonymität des Mandanten oberste Priorität für einen Experten. Meine Befragungen zeigen immer wieder deutlich: 90 % der Unternehmer möchten, dass ihre Anonymität während des Verkaufsprozesses gewahrt bleibt. Es gibt jedoch oft keine Vorstellung von den möglichen Konsequenzen, die mit der Aufhebung der Anonymität verbunden sind. Die Notwendigkeit dieser Maßnahmen und die damit verbundenen Konsequenzen sind sehr vielfältig. Ich möchte Ihnen dazu einige Beispiele aus der Praxis aufzeigen.

Beispiel 1: Ihre Mitarbeiter oder Mitbewerber erfahren, dass Sie Ihre Firma verkaufen wollen.

Jede Veränderung innerhalb Ihrer Firma ist ein Risikofaktor für Ihre Mitarbeiter. So stellen sie sich zum Beispiel die Fragen: „Werde ich übernommen?“ oder „Komme ich mit dem neuen Inhaber klar?“ Gehen Sie davon aus, dass Sie innerhalb kürzester Zeit einige Kündigungen auf Ihrem Schreibtisch liegen werden, und zwar von Ihren besten Mitarbeitern!

Sollte ein Mitbewerber davon Wind bekommen, dass Sie verkaufen wollen, müssen Sie einkalkulieren, dass Ihre besten Mitarbeiter abgeworben werden! Die Konsequenz: Sie können die vorhandenen Aufträge nicht mehr termingerecht abarbeiten.

Bitte unterliegen Sie nicht dem Trugschluss, dass Sie Ihre noch an Bord befindlichen Mitarbeiter motivieren können. Dieser Zug ist abgefahren. Ihre Mitarbeiter sind unmotiviert, und damit ist der erste Sargnagel für Ihr Unternehmen bereits geschmiedet. Dieses Szenario endet in vielen Fällen mit einem erheblichen Umsatzrückgang, der nur selten kurzfristig wieder aufgefangen werden kann.

Erschwerend kommt hinzu, dass gerade im Bereich des Handwerks ein gravierender Fachkräftemangel vorliegt. Dies führt heute schon zu sehr fragwürdigen Abwerbungspraktiken, die im Falle eines Firmenverkaufs noch aggressiver werden.

Beispiel 2: Ihre Kunden erfahren, dass Sie verkaufen wollen. Hierzu bedarf es keiner allzu großen Fantasie, um sich vorzustellen, was Ihre treuen Kunden nun machen werden. Richtig geraten: Ihre treuen Kunden werden sich schnell nach einem anderen Geschäftspartner umschauchen. Die Konsequenz ist – was die Umsatzentwicklung betrifft – identisch mit Beispiel 1.

Beispiel 3: Ihr Lieferant erfährt, dass Sie verkaufen wollen. Sollten Sie bei Ihrem Lieferanten etwas im Zahlungsverzug sein, können Sie davon ausgehen, dass Ihnen dieses Entgegenkommen nicht länger gewährt wird. Im Gegenteil: Man wird Sie auffordern, unverzüglich für den Ausgleich der offenen Rechnungen zu sorgen. Dass dies Ihre eventuell schon angespannte finanzielle Situation noch weiter verschärft, sei nur am Rande erwähnt.

Die Liste dieser negativen Beispiele ließe sich noch weiter fortführen. Ich denke jedoch, dass Ihnen klargeworden ist, was es bedeutet, wenn Sie Ihre Anonymität verlieren. Bei einigen Firmen ändert sich der Status quo während der Verkaufsverhandlungen von „gut aufgestellt“ hin zu „Hilfe, ich bin ein Sanierungsfall“ – und das nur, weil die Gerüchteküche das Unternehmen erfasst hat.

Natürlich könnten Sie in dem Moment, in dem Sie darauf angesprochen werden „Ich habe gehört, du willst deinen Laden verkaufen“, das Ganze als Gerücht abtun.

Ich gebe aber zu bedenken, dass Sie in diesem Fall etwas sehr Wichtiges verlieren könnten: Ihr Gesicht! Wenn Sie glauben, das sei zu schwarzgemalt, dann sollten Sie die Tatsache berücksichtigen, dass die Wirtschaft zu 50 % aus Real-Geschäft und zu 50 % aus Bauchgefühl (Emotionen) besteht. Fallende Aktienkurse, weil die Märkte ein unsicheres Gefühl haben, sind ein eindeutiges Indiz dafür.

Was ist also zu tun?

Schenken Sie allen Beteiligten erst dann reinen Wein ein, wenn sichergestellt ist, dass es zu einer Übergabe kommt. Hier sollten Sie – auch wenn es nicht Ihrem gewohnten Verhalten entspricht – eine egoistische Denkweise an den Tag legen. Halten Sie sich einfach vor Augen, dass Ihnen Ihr Hemd wichtiger sein sollte als die Jacke Ihres Gegenübers.

Ansonsten gilt: In einem von mir verfassten Exposé wird weder der Name noch der genaue Standort des Unternehmens preisgegeben. Die Herausgabe der Adresse des Verkäufers und die Übergabe sensibler Firmendaten erfolgt nur dann, wenn die Eignung, die Kaufabsicht und die Bonität des Kaufinteressenten gewährleistet sind.

Es gibt keine Verkaufsgarantie! Jeder Unternehmer muss einkalkulieren, dass seine Verkaufsbemühungen ins Leere laufen können.

Daraus leitet sich die Regel ab: Sorgen Sie dafür, dass der Geschäftsbetrieb unverändert weiterläuft!

Ich hoffe, dass ich Sie mit diesen Ausführungen für das Thema Anonymität sensibilisieren konnte.

Quick-Info 5: Qualifikation von Kaufinteressenten: Die Erfahrung zeigt: 75 % aller Anfragen sind unqualifiziert oder stammen von Mitbewerbern, die im Grunde nur wissen wollen, „wer da seinen Laden verkaufen will“. Ein Experte wird Ihnen daher nur die Kaufinteressenten vorstellen, bei denen sowohl die Qualifikation als auch die Bonität geklärt ist. Siehe dazu die vorherige Erklärung und Begründung.

Quick-Info 6: Verhandlungsvorbereitung und Moderation der Verkaufsverhandlung: Eine der Hauptaufgaben eines Experten besteht in der professionellen Verhandlungsvorbereitung und Verhandlungsführung. Aufgrund der vollkommen unterschiedlichen Interessenslagen besteht hier ein permanentes Konfliktpotenzial. Oft reicht schon eine falsche Betonung oder ein flapsiger Kommentar eines Gesprächspartners – und schon sind die Verhandlungen beendet.

Quintessenz: Das eigene Ego schießt hier so manches Eigentor und zeigt eindeutig die emotionale Brisanz auf.

Neben den emotionalen Empfindlichkeiten sind es gerade die falschen Sätze zur falschen Zeit, die immer wieder zum Abbruch der Verhandlungen führen.

Ein Beispiel: Auf die Frage: „Können Sie 14 Tage ohne Bedenken in Urlaub fahren?“, erhalten Sie je nach Unternehmertyp zwei unterschiedliche Antworten. „Ja – ich kann“ oder „Nein – das geht nicht“. Der „Nein“-Typ ist der klassische Unternehmer mit einer Portion falsch verstandenem Selbstbewusstsein, der meint, ohne ihn läuft in seinem Unternehmen gar nichts. Exakt diese Botschaft kommt auch bei einem Kaufinteressenten an! Aus Sicht des Kaufinteressenten ist ein „NEIN“ ein Indikator dafür, dass der Inhaber es versäumt hat, Verantwortlichkeiten in seinem Unternehmen zu verteilen. (Ein-Personen-Firmen sind hier natürlich ausgenommen.)

Für den Kaufinteressenten bedeutet ein NEIN daher: NEIN DANKE, ich will dein Unternehmen nicht! Sie sehen, wie einfach es ist, Verhandlungen in kürzester Zeit zu beenden!

Der (professionelle) Experte greift in das Gespräch ein, wenn er erkennt, dass die Parteien zwar über dieselbe Sache sprechen, aber aufgrund individueller Motive zu unterschiedlichen Erkenntnissen gelangen.

Das Ziel ist es demzufolge, die Verkaufsverhandlungen so zu führen, dass es erst gar nicht zu Fehlinterpretationen kommt! Um diese Aufgabe professionell erfüllen zu können, muss der Experte neben

profunden Kenntnissen der Finanzkennzahlen auch ein hohes Maß an Menschenkenntnis und sozialer Kompetenz besitzen.

Ein Gespür für Konfliktsituationen und Menschen muss sich ein Experte in jahrelangem Training erarbeiten. Ein Firmenverkauf ist nur dann erfolgreich, wenn alle individuellen Anforderungen und Erwartungen der jeweiligen Partei (Käufer und Verkäufer) erfüllt werden. Die Betonung liegt hier eindeutig auf allen Anforderungen, Leistungen und Erwartungen.

Tipp: Ein Berater dient auch als Puffer und Übersetzer zwischen den Parteien. Diese Funktion wird von den meisten Unternehmern vollkommen unterschätzt. Dies setzt natürlich auf Seiten des Beraters ein Höchstmaß an Menschenkenntnis und sozialer Kompetenz voraus.

Wie Sie sehen, ist der Aufgabenbereich eines Experten sehr umfangreich. Wenn Sie sich nun fragen, wie Sie den richtigen Partner finden, der Sie durch diesen Prozess begleitet, lautet die Antwort: Kontaktieren Sie verschiedene Berater. Suchen Sie das Gespräch. Hören Sie gut zu und lassen Sie sich nicht von unrealistischen Aussagen blenden.

Jeder Unternehmer muss einkalkulieren, dass der Faktor „Mensch“ die große Unbekannte ist.

Der Nährboden für ein ungutes Gefühl seitens eines Kaufinteressenten ist immer auf eine mangelhafte Kommunikation zurückzuführen. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Fehler in der Kommunikation auf einer rationalen Ebene – z. B. durch unvollständige oder fehlende Unterlagen – oder auf einer emotionalen Ebene – z. B. durch zwischenmenschliche Unstimmigkeiten zwischen Verkäufer und Käufer – wahrgenommen wird.

Die Praxis zeigt: Hat ein Käufer ein ungutes Gefühl, bricht er die Verhandlungen in neun von zehn Fällen ab.

Provision und Honorar

Das Vertrauensverhältnis zwischen Experte und Verkäufer ist ein entscheidendes Erfolgskriterium. Hier entsteht sehr häufig ein persönlicher Zwiespalt zwischen dem emotionalen Bauchgefühl des Unternehmers – „Kann ich diesem Experten vertrauen?“ – und dem rationalen Denken, das in einigen Fällen nach der Prämisse arbeitet: „Welcher Experte ist der billigste?“ Diese Denkweise ist in unserem Kulturkreis nicht verwerflich, zumal niemand gerne mehr zahlt, als unbedingt nötig ist.

Eine kleine Entscheidungshilfe

Möglichkeit 1: Sie verkaufen Ihre Firma im Alleingang

Mögliche Risikofaktoren:

- Sie verlieren Ihre Anonymität.
- Sie finden keinen qualifizierten Käufer.
- Die Kaufverhandlungen werden nicht strukturiert geführt und scheitern.
- Falls Sie den Verkaufserlös fest in Ihre Altersversorgung eingeplant haben, kann es zu einer Versorgungslücke kommen.

Die Entscheidung für den Alleingang ist dann zu befürworten, wenn Sie folgende Fragen eindeutig mit „JA“ beantworten können:

- Sie sind in der Lage, alle Anforderungen selbst zu erbringen.
- Sie haben die nötigen Zeitressourcen, die ein Firmenverkauf mit sich bringt und schätzen diese richtig ein.
- Sie sind auf den Verkaufserlös nicht angewiesen.

Die Entscheidung für oder gegen einen Experten ist mit vielen Fragen verbunden. Daher muss sich jeder Unternehmer die Frage stellen: Traue ich es mir zu, dieses komplexe Thema im Alleingang anzugehen, oder hole ich mir professionelle Hilfe? Entscheidend ist am Ende des Tages nicht: „was kostet's“, sondern: „was bringt's“.

Schritt 2

Firmen-Check

Firmenwert berechnen und Verkaufschancen prüfen.

Der Firmen-Check ist wie ein TÜV für Ihr Unternehmen. Er zeigt - richtig angewendet - schonungslos wo Ihr Betrieb heute steht und wie gut er sich tatsächlich für einen Verkauf eignet.

Viele Unternehmer wissen nicht, dass potenzielle Käufer sofort die Verkaufsverhandlungen beenden, wenn sie Risiken oder Schwächen entdecken. Genau hier setzt der Firmen-Check an.

Was bringt der Check konkret?

- **Verkaufschancen realistisch einschätzen:** Er zeigt Ihnen, ob Ihr Unternehmen „fit für den Verkauf“ ist – oder ob es Hürden gibt, die Interessenten abschrecken könnten.
- **Firmenwert exakt berechnen:** Sie erhalten eine realistische Bewertung Ihres Unternehmens auf Basis aller kaufpreisrelevanten Faktoren – eine wichtige Grundlage für die Preisverhandlung.
- **Risiken erkennen und beseitigen:** Der Check liefert nicht nur eine Analyse möglicher Schwachstellen, sondern auch konkrete Empfehlungen, wie Sie diese aus dem Weg räumen – damit steigern Sie die Erfolgchancen Ihres Verkaufs erheblich.
- **Fundierte Entscheidungen treffen:** Anstatt sich auf das Bauchgefühl zu verlassen, treffen Sie Ihre Entscheidungen auf Basis harter Fakten – das bringt Klarheit und Sicherheit.
- **Planungssicherheit für die Altersvorsorge:** Wer den Verkaufserlös zur Altersabsicherung einplant, braucht Gewissheit, was das Unternehmen wirklich wert ist.

Wichtig: Ein Nachfolge-Firmencheck wird nicht von jedem Berater angeboten. Achten Sie daher darauf, ob der von Ihnen ausgewählte Wunschberater in der Lage ist, eine solche Bewertung vorzunehmen.

Ein professioneller Firmen-Check ist kein „Nice-to-have“, sondern Pflicht für jeden Unternehmer, der seine Firma verkaufen will. Er schafft Klarheit, damit Sie genau wissen, was zu tun ist – und steigert Ihre Chancen auf einen erfolgreichen Verkauf.

Mittlerweile ist es so, dass diese Art der Bewertung von vielen Kaufinteressenten ebenfalls vorgenommen wird. Für klassische Family-Offices oder Investoren gehört sie zu den ersten Prüfpunkten, die sie in Eigenregie durchführen. Sollten dabei gravierende Risikofaktoren oder vollkommen überzogene Kaufpreisvorstellungen zutage treten, werden die Verhandlungen in der Regel sofort wieder abgebrochen – noch bevor sie überhaupt richtig begonnen haben.

Diesem Tatbestand sollte man Rechnung tragen, da die Übernahme eines kleinen mittelständischen Unternehmens nahezu zu 100 % wegen „Eigenbedarf“ des Käufers erfolgt. Dies bringt schon das Käuferklientel mit sich.

Als Käufer kommen in der Regel Wettbewerber, vermögende Existenzgründer oder kleine Beteiligungsgesellschaften infrage. Größere Beteiligungsgesellschaften beziehungsweise Investoren fallen aus dem Käuferraster, da hier hohe Umsatz- und Renditeansprüche gestellt werden. Die Mindestanforderungen liegen nahezu immer bei einem zweistelligen Millionenumsatz.

Unabhängig davon lässt sich feststellen, dass sich die Bewertungs- bzw. Übernahmekriterien nahezu um 180° gedreht haben. Reichte es bis vor wenigen Jahren noch aus, einen positiven Gewinn auszuweisen, sind heute die Ansprüche der Käufer an das zu übernehmende Unternehmen um ein Vielfaches gestiegen.

Die K.-o.-Frage lautet heute: „Kann das Unternehmen mittel- bis langfristig seine vorhandene Marktposition halten beziehungsweise noch weiter ausbauen?“

In einem Wort zusammengefasst geht es hier einzig und allein um den Punkt Zukunftspotenzial. Dabei spielt es überhaupt keine Rolle, ob es sich um eine „One-Man-Show“ oder um ein Industrieunternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitern handelt. Jedes Unternehmen wird im ersten Schritt an seiner Zukunftsfähigkeit gemessen und bewertet.

Hier zeigt sich aber auch sehr häufig, dass einige Käufer eine andere Einschätzung zu einem Geschäftskonzept haben als der alte Inhaber einer Firma. Die Einschätzung kann sowohl in eine positive als auch in eine negative Richtung gehen.

Wenn man sich den Markt in vielen Bereichen und Branchen anschaut, kann man feststellen, dass, wie überall im Leben, eine Medaille zwei Seiten hat. Zum einen gibt es Unternehmer, die vorhersehbare Entwicklungen verschlafen haben. Dies hat zur Folge, dass viele Geschäftsmodelle/Geschäftskonzepte in den nächsten Jahren vom Markt verschwinden werden. Darüber hinaus muss man feststellen, dass ein Großteil des traditionellen Einzelhandels von der Entwicklung des Internets überrollt oder diese Entwicklung ebenfalls verschlafen wurde.

Auf der anderen Seite der Medaille gibt es aber auch Unternehmen, die aufgrund ihrer Flexibilität und ihrer Anpassungsfähigkeit ihr bestehendes Geschäftskonzept an die heutigen Verbraucheransprüche angepasst haben. Diese Unternehmen kann man eindeutig als Gewinner bezeichnen, da sie die Zeichen der Zeit erkannt haben. Aus dieser Situation heraus ist es nur allzu verständlich, dass sich der Markt für Unternehmensverkäufe zu einem Käufermarkt entwickelt hat, der von Angebot und Nachfrage geprägt ist.

Dies wiederum führt dazu, dass Unternehmen nicht nur nach ihren wirtschaftlichen Kennzahlen bewertet werden, sondern auch Kriterien in die Bewertung einfließen, die man allgemein als Soft Skills bezeichnet. Welche Möglichkeiten sich hieraus ergeben, kann man daran erkennen, wie Start-up-Unternehmen teilweise bewertet werden. Hier erfahren Unternehmen, die überhaupt noch keine nennenswerten Umsätze erzielt haben, eine Bewertung, die auf einer reinen Zukunftsprognose aufbaut.

Was ist meine Firma wert und welche Berechnungsformel kommt für mich infrage?

Diese Frage treibt nahezu jeden Firmeninhaber um, der sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge beschäftigt.

Die Vielzahl der Bewertungsmethoden würde den Rahmen dieses Ratgebers sprengen. Hierzu gibt es einschlägige Fachliteratur. Fakt ist aber, dass sich aus der Vielzahl der Bewertungsmethoden die Berechnung nach dem EBIT-Verfahren durchgesetzt hat. Parallel dazu kommt auch noch das Substanzwertverfahren zum Einsatz.

Wichtig! Wenn man eine Firmenbewertung – speziell bei kleinen mittelständischen Unternehmen – nur anhand der wirtschaftlichen Kennzahlen vornimmt, dann erhält man einen rein mathematischen und damit theoretischen Firmenwert. Dieser theoretische Firmenwert sagt über die Verkaufbarkeit des Unternehmens nichts aus!

Unabhängig davon erkläre ich Ihnen anhand eines Beispiels, wie ein (theoretischer) Firmenwert ermittelt wird.

Die Grundlage hierfür ist das sogenannte EBIT-Multiple-Verfahren. Bei diesem Verfahren werden die Gewinne der letzten drei Jahre und die prognostizierten Gewinne der nächsten zwei Jahre als Berechnungsgrundlage herangezogen. Hierbei geht es schlicht und ergreifend nur um den Gewinn Ihrer Firma vor Zinsen und Steuern.

In der Bilanz finden Sie diese Position innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) als „Ergebnis des gewöhnlichen Geschäftsergebnisses“. In der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) ist dies die Position „Betriebsergebnis“. Im nächsten Schritt werden die EBIT-Zahlen addiert und durch die Anzahl der Jahre dividiert. Die errechnete Quersumme wird dann mit einem branchenspezifischen Hebel multipliziert. Der Hebel für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) liegt dabei zwischen 3,5 und 6.

Bevor man die Gewinnzahlen vor Zinsen und Steuern in eine Berechnungsmatrix einfügt, sollte man eine sogenannte Bilanzbereinigung vornehmen.

Eine Bilanzbereinigung bedeutet, dass man alle Kosten, die für den neuen Inhaber nicht anfallen, dem Gewinn hinzuaddiert (was zu einer Kaufpreiserhöhung führen kann).

- Das kann zum Beispiel ein Firmenwagen sein, der überwiegend privat genutzt wurde (was den Kaufpreis erhöhen kann).
- Im Gegenzug müssen natürlich alle Kosten, die für den neuen Inhaber zusätzlich anfallen, vom Gewinn abgezogen werden (was zu einer Kaufpreisminderung führen kann).
- Hier fallen zum Beispiel Mietkosten darunter, wenn der Inhaber in seiner eigenen Immobilie gearbeitet und keine Miete zahlen musste. Bei einem Verkauf des Unternehmens kommen dann auf den neuen Inhaber entsprechende Mietkosten zu.

Als letzter Punkt spielt die Gesellschaftsform eine entscheidende Rolle. Handelt es sich um eine Einzelunternehmung (dazu gehören auch eine GbR, OHG oder KG), muss vom Firmenwert noch ein branchenübliches Jahresgehalt für einen Geschäftsführer berücksichtigt und in Abzug gebracht werden.

Bei einer Kapitalgesellschaft (GmbH oder AG) wird das in der Bilanz ausgewiesene Geschäftsführergehalt in Relation zu einem branchenüblichen Gehalt gesetzt. Die Differenz des Gehaltes wird dann dem Firmenwert entweder hinzuaddiert oder abgezogen.

Bei dieser Bewertungsmethode werden weder das Anlagevermögen noch irgendwelche immateriellen Firmenwerte (Know-how, Kundenstamm oder Name/Ruf des Unternehmens) berücksichtigt. Das EBIT-Multiple-Verfahren wird sehr gerne von Banken zur Bewertung herangezogen, da dies eine einfache Methode ist, um die Rückführung eines Kredites für den Käufer zu berechnen.

Eine weitere, sehr gerne angewendete Methode ist das sogenannte Substanzwertverfahren.

Unter einem Substanzwertverfahren versteht man die Ermittlung eines Unternehmenswertes anhand der vorhandenen Substanz wie zum Beispiel Anlagevermögen, Inventar, Warenbestand und Immobilien.

Hier muss man der Ordnung halber darauf aufmerksam machen, dass dieses Verfahren im Grunde genommen nur einen Ausverkauf des Anlagevermögens und des Warenbestandes darstellt. Ein Wert, bezogen auf vergangene oder zukünftige Umsätze und Gewinne, findet hier keine Berücksichtigung!

In der Regel findet mittlerweile eine Kombination aus EBIT-Multiple-Verfahren und Substanzwertverfahren statt. Das bedeutet, bei Unternehmen mit hohem Anlage- oder Warenbestand (wie im Maschinenbau oder bei Handelsunternehmen) werden entsprechende Werte berücksichtigt und fließen in die Kaufpreisfindung ein.

Unabhängig davon ist, wie bereits mehrfach erwähnt, eine entsprechend positive Zukunftsfähigkeit des Unternehmens die Grundvoraussetzung für einen Verkauf.

Wie der Verkaufspreis (Wert) einer Firma ermittelt wird

Tatsachen schaffen: Mit welchem Verkaufspreis Sie theoretisch rechnen können (+/-)

Ich habe bereits darauf hingewiesen: Der Gewinn Ihres Unternehmens muss für einen Käufer auf den ersten Blick in einem realistischen Bezug zum Kaufpreis (Wert des Unternehmens) stehen.

Wenn man sich nun in der Literatur umschaute, würde der interessierte Leser feststellen, dass auf den ersten Blick nichts so einfach ist, wie es vermeintlich scheint. Soll heißen: Der Unternehmer, der nicht mit dieser Materie (Firmenverkäufe/Firmenbewertungen) vertraut ist, weiß in der Regel nachher weniger als vorher.

An dieser Stelle möchte ich ein wenig Licht ins Dunkel bringen. Im ersten Schritt zeige ich Ihnen die Bewertungsmethoden, die in Fachkreisen am häufigsten angewendet werden. Die hier aufgeführte Auswahl an Bewertungsmethoden erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Ertragswertverfahren

Gemäß dem Unternehmensbewertungsstandard IDW S1 ermittelt sich der Unternehmenswert beim Ertragswertverfahren durch Diskontierung der den Unternehmenseignern zufließenden finanziellen Überschüsse (Stichwort: ewige Rente). Hierbei werden die zukünftigen (Prognose-)Gewinnzahlen viel stärker bewertet als die Gewinnzahlen aus der Vergangenheit.

Faustformel-Berechnungsmethode

Eine weit verbreitete Methode, die Unternehmern als praktische Hilfe dient, ist die sogenannte Unternehmenswert-Faustformel. Diese bietet einen vereinfachten Ansatz zur Bestimmung des Firmenwerts, indem sie nur die finanziellen Kennzahlen Umsatz und Gewinn berücksichtigt.

Eine Faustformel basiert immer auf einem vereinfachten EBIT-Multiple-Verfahren. Es erfolgt KEINE Bilanzbereinigung, KEINE Bewertung des Zukunftspotenzials und KEINE Bewertung der unternehmensspezifischen Soft Skills!

Der tatsächliche Firmenwert kann um bis zu 100 % von der Faustformel abweichen – im Extremfall wird ein vermeintlich verkäufliches Unternehmen dadurch plötzlich unverkäuflich.

Substanzwertverfahren

Das Substanzwertverfahren ermittelt den Unternehmenswert anhand der vorhandenen materiellen Vermögenswerte wie Anlagevermögen, Inventar, Warenbestand und Immobilien. Es ist wichtig zu beachten,

dass dieses Verfahren im Grunde nur einen Ausverkauf des Anlagevermögens und des Warenbestandes widerspiegelt. Werte, die sich auf vergangene oder zukünftige Umsätze und Gewinne beziehen, werden hierbei nicht berücksichtigt.

Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF-Verfahren)

Das Discounted-Cash-Flow-Verfahren basiert auf prognostizierten Zahlungsflüssen. Hierbei werden sowohl zu zahlende private als auch Unternehmenssteuern in die Bewertung einbezogen.

Marktwertverfahren

Das Marktwertverfahren beruht ausschließlich auf Angebot und Nachfrage. Es kommt in der Regel nur für Unternehmen in Betracht, die ein extrem hohes Zukunftspotenzial aufweisen.

EBIT-Multiple-Verfahren

Das EBIT-Multiple-Verfahren wird, wie bereits erwähnt, häufig von Firmenmaklern, Investoren und Banken zur Ermittlung des Unternehmenswertes eingesetzt. Die Basis bilden hierbei die in der Vergangenheit erzielten Gewinne vor Zinsen und Steuern sowie zukünftige Gewinne.

Wichtig! Obwohl beide Begriffe – Firmenbewertung und Kaufpreisermittlung – scheinbar dasselbe meinen, haben sie eine unterschiedliche Aussagekraft.

Die meisten Firmen- oder Unternehmensbewertungen erfolgen auf der Basis rein mathematischer Berechnungsmodelle, wie z. B. dem Discounted-Cash-Flow-Verfahren. Individuelle Faktoren, die für einen Käufer von Relevanz sind, werden dabei kaum berücksichtigt. Die Chance, dass das Ergebnis der Firmenbewertung dem tatsächlichen Kaufpreis entspricht, liegt daher nach meiner Erfahrung unter 20 %.

Begründung: Was nützt ein theoretisch (!) hoher Firmenwert, wenn der Preis aufgrund von individuellen Risikofaktoren nicht zu erzielen ist?

Bei der Ermittlung eines branchenspezifischen Kaufpreises hingegen werden aus der Sicht eines Käufers alle relevanten Risikofaktoren bei der Preisfindung berücksichtigt! Die Chance, dass das Ergebnis der Kaufpreisermittlung dem tatsächlichen Kaufpreis entspricht, liegt hier bei ca. 90 %!

In einigen Fällen kann es auch zu einer „Mischform“ der Bewertungen kommen. Hier wird – bei einer entsprechenden Wertigkeit des Anlagevermögens oder des Warenbestandes – eine Kombination aus Substanzwertverfahren und dem EBIT-Multiple-Verfahren vorgenommen.

Beispiele, wie ein Verkaufspreis ermittelt wird

Ermittlung des Unternehmenswertes anhand des EBIT-Multiple-Verfahrens und einer Bilanzbereinigung

- **Schritt 1:** Das EBIT-Multiple-Verfahren erfolgt auf Basis der vergangenen und zukünftigen Gewinne vor Zinsen und Steuern und unter Berücksichtigung individueller Branchenspezifikationen. Die Multiplikatoren werden jeden Monat anhand von Branchenentwicklungen aktualisiert und sind auf der Webseite „www.dub.de“ abrufbar.
- **Schritt 2:** Darüber hinaus muss die Bilanz um die Faktoren bereinigt werden (+/-), die für den operativen Geschäftsverlauf nicht relevant sind.

Dabei werden Sie feststellen, dass der ausgewiesene, offizielle Gewinn auf den ersten Blick in vielen Fällen nur die halbe Wahrheit verrät. Erst die Analyse der Bilanz zeigt, wie das Unternehmen im Detail dasteht.

Da es im ersten Schritt nur um die Ermittlung der Gewinnsituation aus dem operativen Geschäft geht, lassen wir die Details der Bilanz an dieser Stelle noch unberücksichtigt.

Praxisbezogenes Berechnungsmodell zur Wertermittlung

Für eine Personengesellschaft/Einzelfirma ergibt sich folgende Formel:

- Gewinn vor Zinsen und Steuern
- + nicht betriebsnotwendige Ausgaben (z. B. Pkw der Ehefrau)
- + Kosten für einmalige Sonderausgaben (z. B. Beratungskosten, Abschreibungen)
- – Unternehmerlohn (bei einer Personengesellschaft)

Und jetzt gehen wir von der Theorie in die Praxis. Anhand einiger Beispiele möchte ich Ihnen aufzeigen, wie sich bestimmte Faktoren auf den Kaufpreis auswirken.

Hierzu nehmen wir eine fiktive Musterfirma:

- Firmenbeschreibung: Unternehmen aus dem Bereich Metallverarbeitung
- Mitarbeiter: 10
- Gesellschaftsform: Personengesellschaft
- Umsatz: 1,5 Mio. €
- Gewinn vor Zinsen und Steuern: 175.000 €
- Multiplikator für die Ermittlung des Firmenwertes: x 4

Schritt 1: Kaufpreis-Ermittlung auf neutraler Basis

Basis-Berechnung (ohne Bilanzbereinigung):

- Gewinn vor Steuer und Zinsen: 175.000 €
- **Firmenwert: $4 \times 175.000 = 700.000 \text{ €}$**

PS: *An dieser Stelle muss ich betonen, dass jede Ermittlung eines Kaufpreises auch subjektiven Kriterien unterliegt. Sie erfolgt grundsätzlich unter neutraler Bewertung, nach bestem Wissen und Gewissen der beratenden Firma, jedoch ohne Rechtsverbindlichkeit. Insbesondere kön-*

nen sie nicht als Grundlage für Rechtsansprüche jeglicher Art verwendet werden.

Schritt 2: Reduzierung des Kaufpreises durch Kostenbereinigung

- Da es sich bei diesem Beispiel um eine Personengesellschaft handelt, muss vom Gewinn ein Unternehmerlohn (75.000 €) abgezogen werden.
- Des Weiteren wird eine Halbtagsstelle, die zurzeit von der Ehefrau unentgeltlich besetzt wird, als Kostenstelle deklariert (= 15.000 €).
- Da das Gebäude Eigentum ist und keine Miete bezahlt wird, muss der Gewinn um die Summe reduziert werden, die der zukünftige Käufer als Miete bezahlen muss (= 35.000 €).

Schritt 3: Berechnung nach Bilanzbereinigung

Gewinn vor Steuer und Zinsen: 175.000 €

In Abzug zu bringende Kosten:

- Unternehmerlohn: 75.000 €
- Halbtagsstelle: 15.000 €
- Miete: 35.000 €

In Abzug zu bringende Kosten gesamt: 125.000 €

Gewinn nach Abzug der bereinigten Kosten: 50.000 €

- **Firmenwert: $4 \times 50.000 = 200.000$ €**

Fazit: Nach der Bilanzbereinigung hat sich der Firmenwert und damit auch der Kaufpreis von 700.000 € auf 200.000 € reduziert.

Wenn ich einem Einzelunternehmer diese Rechnung vorrechne, blicke ich in 95 % aller Fälle in verzweifelte Gesichter. Das liegt jedoch nicht am Unternehmen selbst, sondern vielmehr an den gängigen Berechnungsformeln, die man überall im Internet findet („Ihr Firmenwert in 3 Minuten!“).

Ein entscheidender Punkt wird dabei aber immer außer Acht gelassen: die Bilanzbereinigung. Dies bedeutet im Klartext: Eine Firmenbewertung ohne eine Bilanzbereinigung vorzunehmen, ist reine Zeitverschwendung und fahrlässig, da solch eine Berechnung weder anonym noch in 3 Minuten erfolgen kann.

Auch bei einer Kapitalgesellschaft muss eine Bilanzbereinigung vorgenommen werden, um den Firmenwert zu ermitteln.

Für dieses Beispiel ersetze ich nur die Gesellschaftsform; alle anderen Parameter, wie Umsatz und ausgewiesener Gewinn, sind mit dem vorherigen Beispiel identisch.

Achtung! Bei einer Kapitalgesellschaft spielt das Geschäftsführergehalt des Inhabers eine wichtige Rolle. Dieses wird mit einem branchenüblichen Gehalt verglichen. Ist das Geschäftsführergehalt des Inhabers niedriger als das branchenübliche Geschäftsführergehalt, wird der Differenzbetrag, wie bei einer Personengesellschaft, vom Gewinn abgezogen.

Beispiel: Erhöhung des Kaufpreises durch Kostenbereinigung

Auf der Plus-Seite kann der Unternehmer folgende – fiktive – Positionen aufführen:

- + Kfz-Kosten für Firmen-Pkw, der privat genutzt wird (Leasing, Steuer, Benzin): 20.000 €
- + private Gebäudenebenkosten, die über die Firma abgerechnet werden: 5.000 €
- + Sonderausgabe: Rechtsanwaltskosten: 5.000 €
- + Sonderausgabe: Sonderabschreibung: 10.000 €

Berechnung des bereinigten Gewinns

- Gewinn vor Zinsen und Steuer: 175.000 €
- Nicht betriebsnotwendige Ausgaben: + 40.000 €
- Gewinn bereinigt: 215.000 €

Firmenwert: $4 \times 215.000 = 860.000 \text{ €}$

Wichtig! Bei einem Share Deal (Verkauf von Geschäftsanteilen), der in der Regel bei Kapitalgesellschaften angewendet wird, werden die Posten Verbindlichkeiten (-) und Forderungen (+) gegengerechnet.

Diese Gegenrechnung erfolgt nach der Kaufpreisfindung!

Ein Beispiel hierfür:

- Kaufpreis: 800.000 €
 - Verbindlichkeiten (-): z. B. Steuern: -200.000 €
 - Zwischensumme: 600.000 €
 - Forderungen (+): z. B. Kassenbestand, Einlagen: +100.000 €
 - Formel: 800.000 €, abzüglich 200.000 €, zuzüglich 100.000 €
- **Betrag der zur Auszahlung kommt: 700.000 €**

An dieser Stelle möchte ich darauf hinweisen, dass eine Gewinnbereinigung eine sehr heikle Sache ist. Mit der Offenlegung dieser Position sagen Sie ja de facto nichts anderes, als dass Sie Gewinne am Finanzamt vorbeischleusen! Überlegen Sie daher sehr gut, was Sie wem sagen.

Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste! Das bedeutet: Ohne eine unterzeichnete Geheimhaltungsvereinbarung sollten Sie keine Unterlagen herausgeben.

**Nicht betriebsnotwendige Ausgaben sind ein heikles Thema.
Sie stehen vor der Wahl: Sie kalkulieren eine Reduzierung des Kaufpreises ein oder Sie offenbaren Ihre „Kavaliersdelikte“ einer Person, die Sie nicht näher kennen!**

Seien Sie sich der potenziellen rechtlichen und finanziellen Risiken bewusst, wenn Sie eine „Bereinigung“ vornehmen und offenlegen?

Warum der Firmenwert niemals mit einer Faustformel ermittelt werden sollte

Eine weit verbreitete Methode, die Unternehmern als praktische Hilfe dient, ist die sogenannte **Unternehmenswert-Faustformel**.

Diese bietet einen vereinfachten Ansatz zur Bestimmung des Firmenwerts, indem sie grundlegende finanzielle Kennzahlen berücksichtigt. In der Realität setzt sich der Unternehmenswert aber aus einer Kombination von materiellen Gütern und immateriellen Werten zusammen. Materielle Werte beinhalten das physische Vermögen wie Maschinen, Gebäude und Lagerbestände. Immaterielle Vermögenswerte umfassen Kundenbeziehungen, Patente und den Markennamen.

Für eine erste schnelle Unternehmensbewertung berücksichtigt die Firmenwert-Faustformel nur das Durchschnittsergebnis der vergangenen drei bis fünf Jahre. Der Jahresüberschuss oder EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) dient als Basiswert. Der Hebel, auch Multiplikator genannt, variiert je nach Branche. Im Industriebereich ist häufig das Drei- bis Fünffache des EBIT üblich. Bei der Anwendung solcher Methoden sollte jedoch darauf geachtet werden, dass andere Faktoren berücksichtigt werden, die den Firmenwert beeinflussen:

Keine Zukunftsprognose

Bei der Berechnung eines Unternehmenswertes mit einer EBIT-Multiple-Faustformel fließen ausschließlich Daten aus der Vergangenheit ein. Eine Analyse des Zukunftspotenzials, die um ein Vielfaches wichtiger ist, findet nicht statt.

Keine Bilanzbereinigung

Es wird keine Bilanzbereinigung vorgenommen, da sich die Berechnung des Unternehmenswertes nur an dem ausgewiesenen Gewinn der Bilanz orientiert, wie sie vom Steuerberater erstellt wurde. Eine Bilanzbereinigung, die alle kaufpreisrelevanten Faktoren in die Berechnung des Firmenwerts einbezieht, ist jedoch unverzichtbar. Nur so kann man den tatsächlichen Gewinn und den realen Firmenwert eines Unternehmens berechnen (siehe Berechnungsbeispiel).

Keine Berücksichtigung von Soft Skills

Eine Unternehmensbewertung mittels einer Faustformel berücksichtigt keine Soft Skills eines Unternehmens.

Fakt ist: Soft Skills sind wesentlich wichtiger als die reinen Finanzkennzahlen. Zu den Soft Skills zählen beispielsweise: Mitarbeiterqualifikation, Kundenbeziehungen, Produktionsverfahren usw. Die Erfahrung zeigt: Wenn ein Unternehmen keine überzeugenden Soft Skills vorweisen kann, wird es nur sehr schwer einen Käufer finden.

Ist Ihnen nun klar, warum eine reine Faustformel-Bewertung so irreführend sein kann und welche Faktoren stattdessen für eine realistische Einschätzung notwendig sind?

Weitere Faktoren, die den Firmenwert beeinflussen, sind:

- **Ertragskraft:** Wachstumsperspektiven und die Marktposition tragen erheblich zur Ertragskraft bei.
- **Marktstellung und Branchenentwicklung:** Veränderungen im Wettbewerb oder der Nachfrage können den Wert des Unternehmens erheblich beeinflussen.
- **Strukturelle Unternehmensaspekte:** Interne Effizienz und Innovationsfähigkeit sind Schlüsselfaktoren für langfristiges Wachstum.
- **Nachhaltigkeit der Gewinne:** Hierbei spielen sowohl konjunkturelle Einflüsse als auch politische Rahmenbedingungen eine Rolle.

Zahlungsmethoden: So kommen Sie an Ihr Geld

Der Wunschtraum jedes Unternehmers ist es natürlich, den Kaufpreis in einer Summe zu erhalten. Das ist auch bei den meisten Unternehmensverkäufen der Fall. Vereinfacht gesagt: Je risikoärmer die Transaktion für den Käufer ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie den Kaufpreis in einer Summe ausbezahlt bekommen. Aber, wie Sie sich schon denken können, gibt es natürlich auch Ausnahmen, die ich Ihnen hier im Einzelnen vorstellen möchte.

Alternative: Der Kaufpreis wird an festgelegte Umsatzzahlen gekoppelt

Unter diese Überschrift fallen alle Unternehmen, denen es zum Beispiel gelingt, ein glaubhaftes und innovatives Übernahmekonzept vorzulegen. Dieses Konzept muss dem Kaufinteressenten in Form eines Zukunftskonzeptes (Businessplan) präsentiert werden. Entscheidend ist eine realistische Einschätzung, die durch Fakten, wie zum Beispiel eine Markt- oder Wettbewerbsanalyse, untermauert wird. Des Weiteren muss die Bereitschaft des Verkäufers vorhanden sein, dieses Konzept noch für einen bestimmten Zeitraum zu begleiten.

Die Zahlungsmodalitäten sehen in vielen Fällen so aus, dass der Verkäufer einen Teilbetrag des Kaufpreises bei Vertragsunterzeichnung erhält und weitere Zahlungen an festgelegte zukünftige Umsatzzahlen gekoppelt werden. Dies bedeutet konkret: Umsatzziel verfehlt – keine weitere Zahlung!

Diese Variante wird auch gerne bei größeren „Deals“ vorgenommen, insbesondere dann, wenn der Verkäufer Wachstumsprognosen vorhersagt, die in der Vergangenheit noch nicht erreicht wurden. In diesem Zusammenhang sei mir der Hinweis gestattet: Der Begriff Zukunftspotenzial wird mittlerweile inflationär missbraucht. In meiner Beratungstätigkeit höre ich diesen Begriff jeden Tag. O-Ton eines Unternehmers: „Aus meinem Friseursalon kann ja der neue Besitzer ein innovatives Hair-Care-Center mit angeschlossener Wellnessoase machen! Da kann man viel Geld verdienen!“ Auf meine Frage: „Und warum haben Sie das nicht gemacht?“, kam dann keine vernünftige Antwort.

2. Alternative: Verkauf auf Rentenbasis

Diese Variante ist eine Alternative, wenn eine Finanzierung aufgrund einer zu geringen Eigenkapitalquote von Anfang an zum Scheitern verurteilt ist oder das Unternehmen keine großen Umsatz- und Gewinnsprünge in den nächsten Jahren verzeichnen wird, da die jetzigen Kapazitäten schon nahezu ausgereizt sind. Hierunter fallen zum Beispiel viele kleine Handwerksbetriebe.

Der Verkäufer muss sich nur darüber im Klaren sein, dass er ein hohes Risiko eingeht. Sollte der Käufer die Firma an die Wand fahren, bleiben auch die vereinbarten Zahlungen aus.

3. Verkauf des Inventars, Anlagevermögens und Warenlagers

In einigen Fällen ist es sinnvoller und wirtschaftlich interessanter, einen Ausverkauf (Inventar/Ware/Anlagevermögen) anstelle eines Firmenverkaufs in Betracht zu ziehen. Hier können teilweise bessere Ergebnisse erzielt werden. Und wenn Sie sich jetzt mit einem „auf mich trifft das zum Glück ja nicht zu“ entspannt in Ihren Feierabend-Sessel zurücklehnen, kann ich Ihnen nur eines sagen: Bitte freuen Sie sich nicht zu früh!

Wichtig! An dieser Stelle trennt sich die Spreu vom Weizen.

Bravo! Sie haben den Risikocheck durchgeführt und den Firmenwert realistisch bestimmt – das ist vergleichbar mit einem Gesundheitscheck vor einer Bergbesteigung. Erst wenn der Arzt grünes Licht gibt, sollten Sie den Aufstieg wagen.

Genauso zeigt der Firmen-Check, ob Ihr Unternehmen bereit für den Verkaufsprozess ist – oder ob es vorher noch „fit für den Verkauf“ gemacht werden muss.

Wennn Sie Fragen zu diesem Thema haben, dann vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch mit dem Autor und Nachfolgeexperten Manfred Schenk

[Jetzt Gespräch vereinbaren -> Hier klicken](#)

Schritt 3

Der lästige Papierkram

Diese Unterlagen verlangt ein Käufer:

Der leidige Papierkram. Was ein Käufer alles schwarz auf weiß sehen will. Ihre nächste Aufgabe besteht darin, alle notwendigen Unterlagen vorzubereiten, die bei einem Verkauf benötigt werden.

Exakt an dieser Stelle spaltet sich das Lager der Firmeninhaber in drei Gruppen:

- **Gruppe 1:** In der ersten Gruppe befinden sich die Unternehmer, die bemerken, dass jetzt Schluss mit lustig ist, da sie nun aufgefordert werden, sich aktiv an diesem Prozess zu beteiligen. Bisher sind ja nur ein paar Gespräche geführt worden – weiter nichts! Geht es aber um konkrete Anforderungen, kommen über 50 % der Unternehmer zu der Einsicht: „Ich überlege mir das Ganze noch einmal.“
- **Gruppe 2:** Unwissenheit und fehlende Vorbereitung. Zu dieser Gruppe gehören die Unternehmer, die zwar wollen, aber aufgrund von Unwissenheit überhaupt keine Vorstellung davon haben, welche Unterlagen benötigt werden. Der Anteil liegt hier nach meinen Erfahrungen bei ca. 95 %.
- **Gruppe 3:** Die seltene Spezies der Vorbereiteten Und zu guter Letzt kommen wir zu der seltenen Spezies der Unternehmer (ca. 5 %), die auf Kommando alle Unterlagen griffbereit vorliegen haben.

Die Bedeutung der Dokumentenverfügbarkeit

Ein erfolgreicher Firmenverkauf hängt unter anderem davon ab, inwieweit alle relevanten Unterlagen einem Kaufinteressenten auf Verlangen kurzfristig – das heißt innerhalb einer Woche – vorgelegt werden können. Sie als Firmeninhaber sollten eines berücksichtigen: Ein

Käufer toleriert keine langen Wartezeiten, insbesondere dann nicht, wenn es um betriebsrelevante Unterlagen geht, sei es die Bilanz aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr, die im dritten Quartal des aktuellen Geschäftsjahres immer noch nicht vorliegt, oder eine anonymisierte Gehaltsliste Ihrer Mitarbeiter.

Ein Käufer zieht seine eigenen Schlüsse aus einer mangelhaften Vorbereitung, und das sieht zum Beispiel so aus: „Wenn das jetzt schon nicht klappt, wie soll denn erst die Übergabe funktionieren?“

Tipp: Zeitmanagement ist entscheidend! Einen wichtigen Aspekt müssen Sie berücksichtigen: Ein Kaufinteressent verhandelt sehr oft mit vier bis fünf verschiedenen Unternehmen gleichzeitig!

Demzufolge kommt zu den Entscheidungspunkten Firmenwert und Risikoanalyse auch noch der Punkt Zeitmanagement hinzu. Nur wenn Sie alle Anforderungen erfüllen, haben Sie gute Aussichten, dass der Kaufinteressent auch bei der Stange bleibt.

Hier ist die Auflistung der Unterlagen, die vor der Einleitung des Verkaufsprozesses vorliegen sollten:

Kennzahlen und betriebsnotwendige Verträge:

- Bilanzen der letzten drei Jahre
- Aktuelle BWA (nicht älter als 2 Monate)
- Bei Gesellschaften (z. B. GbR oder GmbH): Kopie des Gesellschaftervertrages
- Bei Vermietung: Kopie des Mietvertrages
- Auflistung laufender und noch zu erwartender Rechtsstreitigkeiten
- Zeitwert des Anlagevermögens
- Auflistung des Fuhrparks (Alter, Kilometerleistung, Verkehrswert)
- Waren-/Lagerbestandsliste
- Bei Immobilienverkauf: Wertgutachten
- Kopie von Service-, Lieferanten- und Leasingverträgen

Mitarbeiterunterlagen:

- Organigramm
- Muster-Arbeitsvertrag
- Mitarbeiterliste (Position, Gehalt, Alter, Betriebszugehörigkeit)

Marketing:

- Belegexemplare von Fachzeitschriften

- Nennung der relevanten Fachmessen
- Muster von Anzeigen/Mailings
- Firmenprospekte, Produktbroschüren
- Zugriffszahlen Ihrer Internetseite (Website-Statistik)

Mitbewerber:

- Liste der Mitbewerber, die größer sind als das eigene Unternehmen
- Liste der Mitbewerber in gleicher Umsatz-Klasse

Kunden:

- Liste aller Kunden
- Liste der Top-Kunden (in % vom Gesamtumsatz)
- Umsatzentwicklung der Top-Kunden in den letzten zwei bis drei Jahren
- Liste der Kunden, die Sie in den letzten zwölf Monaten verloren haben
- Liste der Neukunden (der letzten zwölf Monate)

Schritt 4

Die Suche nach einem Käufer

Geschafft! Sie haben die Informations- und Planungsphase erfolgreich beendet.

Konkret bedeutet das:

- Ihr Entschluss, die Firma zu verkaufen, steht zu 100 %.
- Sie haben den Kaufpreis (Firmenwert) ermittelt.
- Alle Risiken, die einen Verkauf verhindern könnten, wurden von Ihnen analysiert und beseitigt.
- Ihre Entscheidung, ob Sie die Unterstützung eines Beraters in Anspruch nehmen, ist ebenfalls gefallen.
- Ihr Dokumentenmanagement ist vorbildlich. Alle Unterlagen sind griffbereit.

Ist auch wirklich alles im grünen Bereich?

Wenn nicht, gehen Sie zurück auf „Los“ und fangen von vorne an.

Ich kann wirklich jedem nur raten, keinen „Nachfolge-Frühstart“ hinzulegen. Ein Nachfolge-Frühstart unterscheidet sich nämlich in nichts von einem sportlichen Frühstart.

Nachdem wir das noch einmal geklärt haben, kommen wir zum eigentlichen Verkaufsprozess, der sich wiederum in verschiedene Anforderungsbereiche aufteilt. Bevor Sie sich nun auf die Suche nach einem Käufer für Ihre Firma begeben, müssen noch folgende Aufgaben erfüllt werden:

Schritt 1: Verkaufsunterlagen erstellen

Dazu gehört die Bereitstellung aller notwendigen Unterlagen, inklusive der Erstellung eines aussagekräftigen Kurz-Exposés und eines Lang-Exposés.

Schritt 2: Zeitmanagement

Hier geht es um die Festlegung des Zeitplans, wann mit den Verkaufsaktivitäten begonnen werden soll. Näheres dazu erfahren Sie in diesem Kapitel.

Schritt 3: Das Kurz-Exposé

Das Kurz-Exposé soll das Wichtigste über Ihre Firma kurz, aber informativ zusammenfassen.

Die erste Aufgabe im Bereich Dokumentenmanagement besteht nun darin, dass Sie ein Kurz-Exposé erstellen. Das Kurz-Exposé soll den Zweck erfüllen, einem Kaufinteressenten mit wenigen Worten viel zu sagen. Konkret: Teilen Sie die Informationen mit, die wichtig sind, und lassen Sie alles weg, was eine Kontaktaufnahme verhindern könnte!

Holen Sie sich zum Beispiel Anregungen auf den diversen Internetportalen. Wenn Sie sich im Internet umsehen, werden Sie schnell feststellen, dass es unterschiedliche Philosophien gibt, wie man ein Kurz-Exposé erstellt.

Wichtig: Dieses Exposé kann von jedem gelesen werden. Achten Sie daher darauf, dass man aus der Beschreibung keine Rückschlüsse auf Ihre Firma ziehen kann.

Stichwort: Anonymität. Zum einen gibt es den minimalistischen Schreibstil, der sich auf grundsätzliche Angaben beschränkt. Dies sind in der Regel Informationen zur Branche und zum Sitz des Unternehmens. Fertig!

Man kann auch sagen: Hier ist der Name Kurz-Exposé Programm! Die alternative Variante ist ein Kurz-Exposé in ultralanger Form (über drei Seiten). Diese Exposés zeichnen sich dadurch aus, dass hier Informationen preisgegeben werden, die an dieser Stelle nichts zu suchen haben. So kann man immer wieder lesen, welche Top-Kunden (namentlich genannt!) der Verkäufer hat.

Nun, Sie ahnen es schon: Es ist wie immer im Leben, der goldene Mittelweg meistens der Richtige. Dies gilt auch für ein Kurz-Exposé.

Der Aufbau eines Kurz-Exposés

Ein gutes Kurz-Exposé verfolgt – auf einer DIN-A4-Seite – das Ziel, möglichst viele Fragen eines Käufers in kurzer, aber informativer Form zu beantworten. In der Praxis hat sich folgende Gliederung bewährt:

Der Aufbau eines Kurz-Exposés

Hier sind die essenziellen Bestandteile eines guten Kurz-Exposés, die auf einer DIN-A4-Seite Platz finden sollten, um die wichtigsten Fragen eines potenziellen Käufers prägnant zu beantworten:

- **Aussagekräftige Überschrift:** Die Branche sollte auf Anhieb erkennbar sein.
- **Unternehmensbeschreibung:** Eine kurze Erläuterung Ihrer Geschäftstätigkeit.
- **Sitz des Unternehmens:** Benennen Sie den Standort bitte sehr weiträumig (z. B. Region, Bundesland), um die Anonymität zu wahren.
- **Besonderheiten/Wettbewerbsvorteile:** Dies ist der wichtigste Punkt: Warum sollte jemand Ihre Firma kaufen? Heben Sie hier Ihre Alleinstellungsmerkmale hervor.

- **Kunden und Marktpresenz:** Beschreiben Sie beispielsweise die Aufteilung Ihrer Kunden in Kundengruppen.
- **Mitarbeiter:** Geben Sie die Anzahl und die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter an.
- **Rechtsform:** Nennen Sie die Rechtsform Ihres Unternehmens (z. B. Einzelfirma oder Kapitalgesellschaft).
- **Zukunftserwartung:** Welches Potenzial hat Ihre Firma? Zeigen Sie hier die Entwicklungsmöglichkeiten auf.
- **Verkaufsgrund:** Sagen Sie die Wahrheit. Eine ehrliche Begründung schafft Vertrauen.
- **Umsatz:** Hier ist die Angabe des Umsatzes noch nicht zwingend erforderlich.
- **Ertrag:** Achtung! Denken Sie an die „nicht betriebsnotwendigen Aufwendungen“. Geben Sie im Zweifelsfall lieber keine Zahl an, die Sie später korrigieren müssen.
- **Kaufpreis:** Nennen Sie den Kaufpreis nur, wenn ein realistischer Wert ermittelt wurde. Alternativ können Sie auch den Hinweis geben: Verkauf gegen Gebot.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Profil: Großer mittelständischer Fenster- und Glasbaubetrieb in Süddeutschland zu verkaufen.

Beschreibung des Unternehmens: Das Unternehmen fertigt, verkauft und installiert hochwertige Kunststofffenster, Isolierglas, Spiegel, Rahmen und Glastüren – alles aus eigener Produktion!

Sitz des Unternehmens: Bayern

Besonderheiten: Großzügige Produktionshallen mit einem exzellenten Maschinenpark sowie ein repräsentatives Verwaltungs- und Ausstellungsgebäude unterstreichen die hochwertigen Produkte dieses Unternehmens.

Kunden und Marktpräsenz: Der Umsatz verteilt sich auf gewerbliche und private Kunden – ohne Abhängigkeit von einem Großkunden.

Mitarbeiter: Der Betrieb beschäftigt 25 qualifizierte Mitarbeiter. Das Unternehmen verfügt über eine zweite Führungsebene.

Rechtsform: GmbH

Zukunftserwartung: Das Thema Energieeinsparung, speziell im Bereich Energiesparfenster, ist bei den steigenden Energiekosten eines der zentralen Themen der EU sowie der Bundes- und Landespolitik. Hier werden auch in Zukunft Investitionen weiterhin gefördert werden.

Verkaufsgrund: Der Verkauf des Unternehmens erfolgt aus privaten Gründen.

Zusammenfassend:

Die langjährigen Ergebniszahlen des Unternehmens sind ebenso hochwertig wie die Qualität seiner Produkte. Bedingt durch den hochmodernen Maschinenpark ist zudem eine Umsatzsteigerung im zweifeligen Bereich möglich (zum Beispiel durch einen Zweischichtbetrieb!).

Betrachtet man den Kaufpreis im Gesamtpaket (Reputation, Kundstamm, Mitarbeiter, Anlagevermögen und Warenbestand), so erhält der Käufer ein Unternehmen, das jeden Cent wert ist.

Nachdem Sie das Kurz-Exposé erstellt haben, geht es nun daran, das Ganze noch einmal, aber dieses Mal in einer „Langversion“ aufzubereiten.

Tipp: Das Kurz-Exposé ist der Erstkontakt mit einem potenziellen Kaufinteressenten! Oder anders ausgedrückt: Es kommt zu einem Blind-Date zwischen Verkäufer und Käufer. Beschränken Sie sich daher auf das Wesentliche. Präsentieren Sie Ihr Unternehmen von der besten Seite, aber übertreiben Sie nicht!

Schritt 4: Das Lang-Exposé

„Warum jetzt noch ein Lang-Exposé?“ Nun, das Lang-Exposé erfüllt den Zweck, ausnahmslos jede Frage eines Kaufinteressenten zu beantworten.

Die Betonung liegt auf ausnahmslos! Dieser Tatsache wird in der Praxis viel zu wenig Bedeutung beigemessen. Immer wieder lese ich Exposés, die nach intensivem Studium mehr Fragen aufwerfen als beantworten. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Verkaufschancen sinken, ist relativ groß.

Als Grundlage nehmen wir wieder die Gliederung des Kurz-Exposés

zur Hilfe. Die einzelnen Punkte müssen nun ausführlicher beschrieben werden und es kommen noch zusätzliche Informationen für den Kaufinteressenten hinzu.

Auch hier die Punkte im Einzelnen:

- Aussagekräftige Überschrift
- Unternehmensbeschreibung: In welchem Markt sind Sie tätig? Was produzieren Sie beziehungsweise welche Dienstleistungen bieten Sie an?
- Zusätzlich > Historie: Hier erwartet der Käufer Informationen zu Ihrer Firmengeschichte.
- **Sitz des Unternehmens:** Wenn Sie ohne einen Berater arbeiten, ist eine Ortsangabe nicht mehr von Relevanz, da Sie Ihre Anonymität ja aufgehoben haben.
- **Besonderheiten/Wettbewerbsvorteile:** Dies ist der wichtigste Punkt: Warum soll jemand Ihre Firma kaufen? Was machen Sie besser/anders als Ihre Mitbewerber?
- **Kunden und Marktpräsenz:** Arbeiten Sie mit Geschäftskunden oder mit Endverbrauchern? Geben Sie eine Aufteilung Ihrer Kunden in Kundengruppen (A-B-C) an und listen Sie die einzelnen Kundenumsätze nach Umsatzanteil auf.
- **Mitarbeiter:** Fügen Sie ein Organigramm, einen Muster-Arbeitsvertrag, eine anonymisierte Gehaltsliste sowie eine anonymisierte Liste des Krankenstandes und der Kündigungsquote bei.
- **Rechtsform:** Nennen Sie die Rechtsform Ihres Unternehmens (Einzelfirma oder Kapitalgesellschaft).

- **Umsatz- und Ertragszahlen (zusätzlich):** Fügen Sie eine ausführliche Dokumentation der letzten drei Jahre bei, inklusive Kopien der Bilanzen. Umsatz- und Ertragsvorschau (zusätzlich): Erstellen Sie eine ausführliche Vorschau für die nächsten drei Jahre. Geben Sie dabei konkrete Gründe an, warum Sie mit einem Umsatzplus kalkulieren.
- **Zusätzlich > Zukunftserwartung:** Wie wird sich Ihre Branche entwickeln? Welches Potenzial hat Ihre Firma in diesem Umfeld? Welche Risiken sind vorhanden und wie wollen Sie diesen begegnen?
- **Verkaufsgrund:** Auch hier gilt: Sagen Sie die Wahrheit. Transparenz schafft Vertrauen.
- **Kaufpreis:** Hier können Sie die gleiche Formulierung wählen wie bei einem Kurz-Exposé. Das heißt, entweder den konkreten Preis nennen oder „Verkauf gegen Gebot“.

Zusammenfassung

Der Umfang eines solchen Exposés hängt von der Unternehmensgröße und dem daraus resultierenden Informationsumfang ab. An dieser Stelle versteht es sich von selbst, dass Sie alle Dokumente griffbereit vorliegen haben. Auch hier noch einmal der Hinweis: Nur wenn alle Dokumente vorliegen, sollten Sie mit dem Verkaufsprozess beginnen. Stichwort: Frühstart vermeiden!

Tipp! Die Herausgabe eines Lang-Exposés ist ein sensibler Vorgang innerhalb des Verkaufsprozesses. Daher sollte (muss!) eine Weitergabe an einen Kaufinteressenten nur nach Vorlage einer unterschriebenen Geheimhaltungsvereinbarung und eines Bonitäts-Checks erfolgen. Sie können davon ausgehen, dass über 50 % alle Anfragen von Mitbewerbern erfolgen!

Den Zeitplan festlegen

Nachdem auch das Lang-Exposé fertig erstellt ist und alle Unterlagen nur darauf warten, einem interessierten Käufer vorgelegt zu werden, gilt es, einen Zeitplan zu erstellen.

Unter einem Zeitplan festlegen verstehe ich nicht die globale Aussage „Ich will in zwei Jahren meine Firma verkaufen“, sondern die konkrete Planung „Ich will mit dem Verkaufsprozess kurzfristig beginnen. Es gibt einen konkreten Starttermin!“

Was auf den ersten Blick selbstverständlich erscheint, kann sich in der Praxis als K.-o.-Faktor entpuppen.

Negativ-Beispiel: Frühstart

Mit guten Vorsätzen ins neue Jahr starten und direkt mit dem Verkaufsprozess beginnen? So weit, so gut. Das Problem ist leider, dass Ihnen die Bilanz für das abgelaufene Geschäftsjahr erfahrungsgemäß frühestens Anfang März zur Verfügung steht.

Was bedeutet das? Jeder Kaufinteressent wird Sie mit der Frage „*Und wann liegt die aktuelle Bilanz vor?*“ nerven.

An dieser Stelle kommt die eventuell schon in Schwung geratene Verhandlung abrupt zum Erliegen und der Kaufinteressent sieht sich nach weiteren Unternehmen um.

Sprechen Sie sich frühzeitig mit Ihrem Steuerberater ab. Auch er hat Termine, die er nicht verschieben kann, wie zum Beispiel einen dreiwöchigen Winterurlaub.

Negativ-Beispiel: Schlechte Urlaubsplanung

Da Sie nun (schmerzlich) gelernt haben, dass das Vorhandensein aller

Unterlagen eine Grundvoraussetzung ist, starten Sie Ihren nächsten Verkaufsversuch erst, nachdem alles beisammen ist. In unserem Fall gehen wir davon aus, dass Sie im April den zweiten Versuch starten. Alles läuft hervorragend, Sie können sich vor Anfragen kaum retten. Sie haben nur eine Kleinigkeit übersehen: Sie haben im Vorjahr Ihren Urlaub für dieses Jahr im Juni geplant. Sie merken, worauf ich hinaus will? Richtig!

Auch hier kommt es – bedingt durch Ihre Urlaubsplanung – zu einem Stocken der Verhandlungen! Ergo, auch wenn es schwerfällt: Während des Verkaufsprozesses sollten Sie auf Ihren Urlaub verzichten.

Negativ-Beispiel: Schönheitsreparaturen

Getreu der Philosophie „Der erste Eindruck zählt“ kann ich nur jedem Unternehmer raten, sein Büro und alle betriebsrelevanten Räumlichkeiten einer Schönheitskur zu unterziehen. An dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt: Ein unaufgeräumtes Büro oder ein chaotisches Firmengelände sind ein sicheres Mittel, um jeden Käufer abzuschrecken.

Bedenken Sie auch hier den Zeitkorridor für solche Aktionen!

Diese Liste könnte ich noch um einige weitere Beispiele ergänzen. Ich glaube aber, dass Sie nun wissen, dass ein Frühstart die denkbar schlechteste Variante ist, um mit dem Verkauf der Firma zu beginnen, zumal potenzielle Kaufinteressenten nicht auf Bäumen wachsen.

Eine Firma verkauft sich nicht „nebenbei“!

Die größte „Zeitfressmaschine“ ist der Verkaufsprozess in seiner Gesamtheit.

Wenn Sie Ihre Firma im Alleingang verkaufen, müssen Sie in den ersten drei Monaten einen großen Teil Ihrer Arbeitszeit abzweigen. Das hat nichts mit Panikmache zu tun, sondern beruht auf jahrelanger

Erfahrung! Allein die gewissenhafte Vorbereitung (Exposé-Erstellung, Käuferakquisition, Vorqualifikation der Interessenten) verschlingt im Durchschnitt einen kompletten Monat. Inwieweit Sie „Herr Ihrer eigenen Zeit“ sind, können nur Sie beurteilen.

Tipp: Wenn ich mich entscheiden muss, ob ich mehrere Jobs gleichzeitig erledigen kann, dann besinne ich mich auf die einfache mathematische Formel: $1/2 \times 1/2 = 1/4$. Dies bedeutet auf der geschäftlichen Ebene: Je mehr unterschiedliche Aufgaben man gleichzeitig bewältigen will, desto geringer ist der Gesamterfolg. Diese Philosophie können Sie auf jeden geschäftlichen (auch privaten!) Bereich anwenden.

Käufer-Typ-Beschreibung

Wichtig! An dieser Stelle sollten Sie sich ins Gedächtnis rufen, dass auch das Gehirn eines Kaufinteressenten über ein limbisches System verfügt!

Typ – „Der Sympathieträger“ – oder – „Alles kein Problem!“

Diesen Typ eines Kaufinteressenten finden Sie sehr häufig bei Existenzgründern.

Ich bin immer wieder fasziniert, welch positive Ausstrahlung dieser Käufertyp hat. Offen, freundlich und zuvorkommend – das sind Attribute, die diesen Typ auszeichnen. Man hat es im Grunde genommen mit einem Menschen zu tun, für den es keine Probleme gibt. Dieser Typ interessiert sich gleichzeitig für die unterschiedlichsten Unternehmensformen. Es gibt nahezu keine Einschränkungen, solange das Unternehmen zum Beispiel eventuell irgendetwas mit Vertrieb zu tun hat.

Erkennungsmerkmal: Der Lebenslauf zeichnet sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher beruflicher Tätigkeiten aus. Sehr häufig sind diese Tätigkeiten im Vertrieb angesiedelt. Ist der Firmeninhaber ebenfalls sehr „vertriebslastig“, kommt es hier sehr schnell zu einer „Verbrü-

derung“, die dazu führt, dass der Verkäufer überzeugt ist: „Das ist der richtige Mann (oder die richtige Frau) für meine Firma!“

Kritische Fragen werden von diesem Käufertyp kaum gestellt beziehungsweise er hat, sollte es doch ein Problem geben, sofort eine Lösung parat! Diese sehr sympathischen Menschen versprühen eine Aura der Zuversicht, die aber – und jetzt kommt das eigentliche Problem – nicht lange anhält. Die anfängliche Euphorie verfliegt genauso schnell, wie sie gekommen ist.

Sollte Ihnen also ein Kaufinteressent gegenüber sitzen, für den alles kein Problem darstellt, rate ich zur absoluten Vorsicht! Lassen Sie sich auf der emotionalen Ebene nicht zu sehr von Ihren positiven Gefühlen leiten. Führen Sie die Verhandlungen sehr stringent und seien Sie kritisch. Die Vita des Interessenten kann hier schnell Aufschluss geben.

Typ – „Der Furchtsame“ – oder – „Risiko, nein danke!“

Dieser sehr introvertierte Käufertyp, der durch seine reservierte und zurückhaltende Körpersprache auffällt, steht sich quasi selbst im Weg. Hier wird der Wille „Ich will eine Firma kaufen“ von der eigenen übervorsichtigen Lebensweise konterkariert. Hinter jeder Hecke wird ein Schütze vermutet. Diesen Käufertypen findet man sowohl bei der Gruppe der Existenzgründer als auch bei der Gruppe der strategischen Käufer. Sollte es sich um einen Unternehmer handeln, kann dieser durchaus sehr erfolgreich sein. Im Prinzip geht es diesem Typ nur um eines: Bewahre das Vorhandene. Oder anders ausgedrückt: Sie haben es hier mit einem Menschen zu tun, „der duschen will, aber dabei nicht nass werden möchte.“

Mit solch einem Käufer einen Unternehmensverkauf zu gestalten, ist gelinde gesagt eine sportliche Herausforderung allerhöchster Güte. Sollte also Ihr Gegenüber jeden zweiten Satz mit „ja, aber“ oder „was ist, wenn“ anfangen, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie es mit einem ängstlichen Käufertyp zu tun haben. Die Grundvoraussetzung, hier erfolgreich zu sein, besteht darin, auf der emotionalen Ebene ein

gehobenes Maß an Geduld mitzubringen. Auf der Verhandlungsebene ist Offenheit und Transparenz oberstes Gebot.

Typ – „Der Macher“ – oder – „Alles hört auf mein Kommando!“

Unter den strategischen Käufern (Unternehmern) ist dieser Käufertyp sehr stark verbreitet. Sie haben es hier mit einem Menschen zu tun, der weiß, was er will.

Da viele Unternehmer auch zu diesem Typus gehören (Macher trifft auf Macher), gibt es einige Besonderheiten, die Sie beachten sollten.

Das fängt schon beim Begrüßungsritual an. Der Händedruck ist fest und der Augenkontakt wird gehalten. Einem geübten Außenstehenden wird sofort klar: Wer jetzt wegguckt, der hat die erste Runde verloren.

Hier kann es sehr schnell zu einer Eskalation in der Verhandlungsführung kommen. Dies liegt daran, dass jeder der Gesprächspartner dem anderen zeigen will, „dass er der Herr im Ring ist“. Sollte der Käufer das Gefühl bekommen „Sie sind kein Gesprächspartner auf Augenhöhe“, kann man die Verhandlungen im Grunde genommen sofort beenden. Demzufolge klärt sich schon im ersten Gespräch, wohin die Reise geht.

Tatsache ist aber auch: Sind die Fronten einmal geklärt und man redet auf Augenhöhe, haben Sie es in den meisten Fällen mit einem kompetenten Gesprächspartner zu tun.

Fazit: Auf der emotionalen Ebene stellt dieser Käufertyp die größte Herausforderung dar. Lassen Sie sich nicht von Ihren Emotionen leiten, indem Sie jeden Fehdehandschuh aufnehmen. Zeigen Sie, dass Sie ein gleichstarker Partner sind. Diese geistige Haltung müssen Sie dann nur noch in eine konstruktive Verhandlungsführung umsetzen, wobei das Hauptaugenmerk darauf liegen sollte, dass Ihr Gesprächspartner immer sein Gesicht wahren kann.

Typ – „Der Strategie“ – oder – „Der Wolf im Schafspelz“.

Der Strategie ist entweder ein gestandener und erfolgreicher Geschäftsmann oder ein Existenzgründer, der in einer verantwortlichen, gehobenen Position arbeitet. Sein Erscheinungsbild ist eloquent, seriös und von einer freundschaftlichen Distanz geprägt.

Er ist ein professioneller Zuhörer, der seinem Gesprächspartner kaum ins Wort fällt. Warum auch, erfährt er so doch die meisten Dinge, die für ihn von Relevanz sind. Darüber hinaus versteht es der Strategie meisterhaft, seinem Gesprächspartner ein Gefühl der Anteilnahme zu vermitteln. Dieses Verhalten kann man daran erkennen, dass er den Verkäufer mit Suggestivfragen konfrontiert: „Geht es Ihnen auch so, dass Sie kaum Urlaub machen können?“ Ein „Ja, mir geht es genauso“ wird dann mit einem freundlichen Lächeln quittiert, aber intern einer gnadenlosen Bewertung unterzogen.

In solch einem Fall zum Beispiel würde diese Aussage eventuell zu der Bewertung führen, dass „ohne den Inhaber nichts geht“ und damit den Verkauf der Firma erschweren. Eines muss natürlich auch gesagt werden: Von allen Käufertypen ist der Strategie der professionellste Typ. Er wird nicht lange um den heißen Brei herumreden, sondern kommt unmittelbar auf den Punkt des Geschehens. Emotional bedeutet das für Sie, dass Sie sich von dieser freundlichen „Einlull-Strategie“ nicht täuschen lassen dürfen.

Ansonsten ist der Strategie ein Gesprächspartner, der Ihnen im Nachgang des Gesprächs offen und ehrlich seine Einschätzung mitteilt.

Typ – „Der Schulmeister“ – oder – „Ich weiß alles besser!“

Der Typ Schulmeister ist der Käufer, vor dem Sie jeder Berater warnen wird. Warum ist das so, werden Sie vielleicht fragen. Nun, wir haben es hier mit der seltenen Spezies von Käufern zu tun, die im Grunde nichts Besseres zu tun haben, als jedem Unternehmer oder Berater in Deutschland klarzumachen, dass der Verkaufspreis total überzogen ist.

Gleichzeitig folgt ein Erguss von Erklärungen, in dem er beschreibt, wie man es denn besser machen könnte.

Zum Glück kann man diesen Käufertyp anhand seiner voreingenommenen Kritik sehr gut identifizieren. Sollte Ihnen also jemand, ohne dass er auch nur eine Zahl aus Ihrem Unternehmen kennt, unterstellen, dass Ihre Preisvorstellung viel zu hoch ist, schlage ich vor – legen Sie einfach auf.

Fazit

Die hier aufgeführten Typ-Beschreibungen sind ein grobes Raster, anhand dessen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner einstellen können. In der Praxis finden Sie auch Mischformen der einzelnen Typen, wie zum Beispiel den „dominanten Strategen“ oder den „sympathischen Macher“, um nur zwei Mischformen aufzuzeigen. Ich muss aber darauf hinweisen, dass eine Identifizierung dieser Typen mit viel Erfahrung verbunden ist.

Nachdem Sie nun Ihren Gesprächspartner (hoffentlich) besser einschätzen können, wenden wir uns wieder dem eigentlichen Thema zu: dem Verkauf Ihrer Firma.

Der Käufer, das unbekannte Wesen

Lass uns über die nächste Herausforderung sprechen: Wie findet man eigentlich einen Käufer? Dieser Bereich ist entscheidend im Verkaufsprozess. Jeder Unternehmer, der seine Firma ohne einen Firmenmakler oder Berater verkaufen möchte, steht genau vor diesem Problem. Wenn du die Hilfe eines Beraters in Anspruch nimmst, übernimmt dieser die Aufgabe für dich. Bevor wir uns aber mit den verschiedenen Käufertypen beschäftigen, möchte ich auf einige wichtige Punkte hinweisen, die direkt mit einem Kaufinteressenten zusammenhängen. Jeder Unternehmer muss sich jedoch über eines im Klaren sein: Auch

andere Mütter haben schöne Töchter. Das bedeutet: Jeder Kaufinteressent kann aus einer Vielzahl von Angeboten wählen – und er tut dies auch.

Niemand wartet auf dein Verkaufsangebot! Das ist die ungeschminkte Wahrheit. Ich sage das so provokativ, weil einige Unternehmer meinen: „Mein Unternehmen ist etwas Besonderes.“ Selbst wenn das stimmt, ein Kaufinteressent kann das auf den ersten Blick nicht beurteilen!

Daher hier wieder der Appell: Behandle jeden ernsthaften Interessenten mit der nötigen Professionalität. Eines sollten Sie bedenken: Ein Klick weiter ist schon die nächste Firma, die einen Käufer sucht! Man steht immer in einem klassischen Wettbewerb mit anderen zum Verkauf stehenden Unternehmen. Lassen Sie uns nun über den Käufer, das unbekannte Wesen, sprechen. Die Käuferklientel lässt sich in drei völlig unterschiedliche Gruppen aufteilen.

Das Käuferklientel

1. Investoren

Diese Gruppe umfasst alle Gesellschaften, die ein Unternehmen als reine Geldanlage kaufen. Neben der Fokussierung auf einzelne Branchen gibt es hier auch unterschiedliche Beteiligungs- beziehungsweise Übernahmemodelle.

Einige Gesellschaften installieren ein eigenes Management, um das Unternehmen zu 100 % in Eigenregie zu leiten. Das ist besonders oft bei Sanierungsobjekten der Fall. Andere Finanzierungsgesellschaften wollen hingegen mit dem operativen Geschäft nichts zu tun haben, außer dass sie die strategische Richtung mitbestimmen und das Controlling übernehmen.

Ernsthafte Gespräche mit diesen Gesellschaften sind nur dann sinnvoll, wenn Ihr Unternehmen gewisse Voraussetzungen erfüllt. Diese Voraussetzungen sind:

- Umsatz: ab 10 Millionen Euro, besser 20 Millionen Euro und höher. Mittlerweile gibt es eine kleine Anzahl von Investoren, die schon ab 5 Millionen Euro einsteigen.
- EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern): ab 10 %, besser deutlich höher.
- Das Prüfungsverfahren dieser Gesellschaften ist stark strukturiert und wird klar vorgegeben.

Das Auswahlverfahren der Investoren

Investoren haben ein strenges Auswahlverfahren:

Von 100 Anfragen werden ...

- 75 Anfragen sofort abgelehnt.
- Weitere 20 Anfragen fallen bei der zweiten Prüfung durch das Raster.
- Bei den verbleibenden fünf Anfragen wird eine umfangreiche Due-Diligence-Prüfung (Unternehmensbewertung) vorgenommen.
- Die dann bei einem Unternehmen erfolgreich abgeschlossen wird.

2. Strategische Käufer

In der nächsten Gruppe – die ich als strategische Käufer bezeichne – finden Sie den klassischen Mittelständler, der aus Gründen der Expansion ein Unternehmen kaufen will. Bei dieser Käufergruppe spielen neben den finanziellen Kennzahlen auch Synergieeffekte eine zentrale Rolle.

3. Existenzgründer

Zu guter Letzt kommt die große Gruppe der Existenzgründer. Hier tummelt sich alles, vom Geschäftsführer, der seinen Traum vom Unternehmertum wahr machen will, bis zum millionenschweren Privatier. In keiner Gruppe ist das Anspruchsdenken so unterschiedlich.

Zu dieser Gruppe gehören auch die eigenen Mitarbeiter! Sie sollten sich nur vor Augen halten: Ein qualifizierter Mitarbeiter ist noch lange kein guter Unternehmer. Das solltest du, falls du mit dem Gedanken

spielst, deine Firma an einen Mitarbeiter zu übergeben, in deine Überlegungen einbeziehen.

Spreu vom Weizen trennen: Schaffe Fakten!

Kommen wir zum nächsten Schritt. Die erste Aufgabe besteht darin, relativ schnell die Spreu vom Weizen zu trennen. Ich habe hier ein einfaches Selektionsverfahren entwickelt, das ich jedem empfehlen kann. Das Ganze trägt die Überschrift: Schaffen Sie Fakten!

1. Während des ersten Kontaktgespräches mit einem Kaufinteressenten nenne ich die Kaufpreisvorstellung.
2. Ich frage nach der Höhe des vorhandenen Eigenkapitals.

Anhand des Eigenkapitals (möglichst nachgewiesen) trennt sich die Spreu vom Weizen sehr schnell. Auch hier stellen wir teilweise das gleiche Phänomen fest wie auf der Verkäuferseite: Unwissenheit darüber, welche Bedingungen – in diesem Fall von einem Käufer – zu erbringen sind.

Eigenkapital versus Kaufpreis versus Einkommen

Ein Beispiel: Ein leitender Angestellter, nennen wir ihn Herrn M., sucht den Weg in die Selbstständigkeit. Sein bisheriger Bruttolohn lag inklusive aller Prämien und Sondervergütungen (Firmen-Pkw) bei ca. 100.000 € pro Jahr.

- Herr M. möchte eine Firma kaufen, die zwei Bedingungen erfüllen sollte: „Die Arbeit muss eine Herausforderung sein und mir Spaß machen“ und...
- „...Ich will mittelfristig dasselbe Einkommen haben wie auf meiner jetzigen Stelle“.

Nun schauen wir einmal, ob dieser Wunsch zu realisieren ist.

Fangen wir mit dem Eigenkapital an: Das Eigenkapital setzt sich aus einem Bankguthaben (25.000 €) und einem Aktienpaket (25.000 €) zusammen.

Einkommens-Anforderungsprofil an das Zielunternehmen: 100.000 €. Nehmen wir an, Herr M. sucht ein Unternehmen, das ihm ein jährliches Einkommen von 100.000 € vor Steuern und Zinsen ermöglicht. Basierend auf dem Faktor, dass der Kaufpreis dem 4-fachen des Gewinns vor Steuern und Zinsen entspricht, läge der Kaufpreis dieses Unternehmens bei 400.000 €

Um ein solches Unternehmen zu erwerben, wäre eine Eigenkapitalquote von 20 % erforderlich, was 80.000 € (20 % von 400.000 €) entspricht. Herr M. verfügt jedoch nur über ein Eigenkapital von 50.000 €. Dies bedeutet eine Eigenkapital-Differenz von 30.000 €.

Fazit: Das vorhandene Eigenkapital von Herrn M. reicht nicht aus, um sein gewünschtes Einkommens-Anforderungsprofil zu erfüllen.

Wo laufen sie denn? Den idealen Käufer finden.

Gibt es den idealen Käufer überhaupt? Diese Frage kann man nur mit einem klarem „jein“ beantworten! Wenn man einen Verkäufer fragt, welche Voraussetzungen ein Nachfolger erfüllen soll, dann wird einem schnell bewusst, dass die einzige Möglichkeit, den idealen Kandidaten zu finden, darin besteht, den Inhaber zu klonen.

Ich kann an dieser Stelle jedem Verkäufer nur raten, sich nicht von der Vorstellung leiten zu lassen, einen Käufer zu finden, der all seinen Ansprüchen gerecht wird. Dieses Anspruchsdenken hat mit der Realität nichts zu tun. Jede in Stein gemeißelte Bedingung, die ein Verkäufer an einen Käufer stellt, schmälert die Erfolgchancen. Eine gewisse Kompromissbereitschaft bezüglich des Käuferprofils ist für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung unverzichtbar.

An einer weiteren Tatsache kommen Sie auch nicht vorbei: Wenn Sie einen Käufer für Ihr Unternehmen suchen, gelten die gleichen Marktregele von Angebot und Nachfrage wie beim Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Nur wer auffällt, erregt Aufmerksamkeit

Diesen Grundsatz sollten Sie sich als Verkäufer zu eigen machen. Anders ausgedrückt: Sie werden Ihre Firma nur dann erfolgreich verkaufen, wenn Sie entsprechende Werbemaßnahmen einleiten.

Bewährte Vertriebskanäle

Folgende Vertriebskanäle haben sich in meiner jahrelangen Praxis bewährt:

- Internet-Werbung (Google-Ads, facebook u.s.w.)
- Fachzeitschriften
- Direktmailing
- Käufer-Akquisition über das Internet

Beginnen wir mit dem Internet. Mittlerweile hat auch das Internet den Markt der Nachfolgeregelung erkannt. Eine große Anzahl unterschiedlicher Portale bietet die Möglichkeit, anonym mit einem Kaufinteressenten in Erstkontakt treten zu können. Ich habe Ihnen hier die wichtigsten Portale aufgeführt. Bei der Auswahl beschränke ich mich auf die Portale (Börsen), die für jeden Verkäufer und Käufer zugänglich sind:

- www.nexxt-change.org
- www.dub.de
- www.biz-trade.de
- www.unternehmensmarkt.de
- www.kauf-verkauf24.de
- www.nachfolge-markt.de

PS: Diese Liste kann je nach Anforderungsprofil von den hier aufgeführten Listen der Kaufinteressenten abweichen. Diese Liste erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zusatzinformationen:

- Nexxt-Change ist das Portal der KWF-Bank. Wenn Sie Ihre Firma einstellen wollen, brauchen Sie einen Regionalpartner. Dies ist in der Regel die für Sie zuständige IHK oder Ihre Handwerkskammer.
- DUB steht für: Deutsche Unternehmens Börse. Betreiber ist die Handelsblattgruppe.

Käufer-Akquisition über Zeitungsanzeigen

Als weitere Akquisitionsmaßnahme bietet sich eine Anzeige in einer Fachzeitschrift an. Im Vergleich zu einer Tageszeitung haben Sie hier weniger Streuverlust und erreicht ein stärker involviertes Publikum.

Größe zählt! Oder einfacher ausgedrückt: Mit jedem Millimeter steigt die Erfolgchance, einen Käufer zu finden. Die Anzeigengröße sollte daher 90 mm x 50 mm nicht unterschreiten!

Der Vorteil einer Anzeigenschaltung liegt darin, dass man Käufer anspricht, bei denen ein latenter Kaufwunsch vorhanden ist. Dieser Kaufwunsch ist aber nicht so groß, dass der Käufer selbst aktiv wird. Hier trifft die Aussage zu: „Wenn sich etwas Passendes findet, dann kaufe ich.“

Käufer-Akquisition über ein Direkt-Mailing

Diese Maßnahme ist einer Anzeigenschaltung sehr ähnlich. Als zusätzliche Vorteile kommen zwei entscheidende Punkte ins Spiel:

- In einem Brief kann man mehr Informationen mitteilen als in einer Anzeige.
- Der Streuverlust ist bei entsprechender Selektion geringer.

Fangen wir in diesem Fall mit den Nachteilen an: Wenn Sie Ihre Firma im Alleingang verkaufen, heben Sie mit einer Anschreiben-Aktion Ihre Anonymität auf! Aus diesem Grund sollte diese Maßnahme nur infrage kommen, wenn ein Berater mit dem Verkauf beauftragt worden ist.

Die Grundlage – und damit der Erfolg einer solchen Aktion – ist die Qualität der Adressen. Die Kosten hierfür liegen, je nach Selektionskriterien wie zum Beispiel Branche, Umsatz und Ansprechpartner, zwischen 1,00 € und 3,50 € pro Adresse.

Hinzu kommen dann noch Druck- und Portokosten. Um überhaupt eine gewisse Erfolgsquote zu erzielen, sollten mindestens 250 bis 500 Firmen kontaktiert werden.

Die Gesamtkosten für eine Anschreiben-Aktion sind davon abhängig, ob man einen Dienstleister wie zum Beispiel eine Werbeagentur oder einen Lettershop in Anspruch nimmt. Hier können schnell Kosten von mehreren tausend Euro entstehen.

Der erste „Kennenlernkontakt“

Ein Kaufinteressent meldet sich – und jetzt?

Was bisher in theoretischer Form besprochen wurde, gilt es nun in die Praxis umzusetzen. Oder anders ausgedrückt: Jetzt zeigt sich, ob Sie Ihre Hausaufgaben richtig gemacht haben.

Für dieses Kapitel habe ich mich daher entschlossen, hier meine eigene Vorgehensweise zu beschreiben. Anhand dieser Beschreibung können Sie ableiten, wann und wie Sie welche Aufgabe erfüllen müssen.

Der Startschuss ist gefallen!

Das Kurz-Exposé ist auf allen relevanten Internet-Portalen veröffentlicht, eine Anzeige in einer Fachzeitschrift geschaltet und ein Anschreiben ist eventuell auf dem Weg zu mehreren potenziellen Kaufinteressenten.

Die ersten Kontaktaufnahmen erfolgen in den meisten Fällen innerhalb von vier Wochen. Die Anzahl der Kontakte ist dabei von vielen Kriterien, wie zum Beispiel der Branche oder dem Firmensitz, abhängig.

Ein Handwerksbetrieb in einer dünn besiedelten Region bekommt deutlich weniger Kontakte als ein vergleichbares Unternehmen in einer Metropole.

Masse ist nicht gleich Klasse!

Das Prozedere

Die erste Aufgabe sollte darin bestehen, dass jede Anfrage eines Kaufinteressenten auf folgende Punkte überprüft wird:

- Ernsthaftigkeit
- Kapitalstärke

Um mir ein erstes Bild zu verschaffen, führe ich ein Telefonat beziehungsweise eine Videokonferenz mit dem Kaufinteressenten. Da es unterschiedliche Interessengruppen gibt (Beteiligungsgesellschaft, strategische Käufer oder Existenzgründer), geht es in diesem Gespräch darum, das Motiv des Interessenten zu erfragen.

Ist die Frage des Motivs geklärt, folgt daraus eine individuelle, an das Profil der jeweiligen Interessengruppe angepasste Vorgehensweise.

Angaben zum Namen oder zum Firmensitz werden zu diesem Zeitpunkt nicht preisgegeben. Diese Angaben erfolgen erst, wenn bestimmte Voraussetzungen vonseiten des Interessenten erfüllt sind. Kommen wir nun zum Telefon-Interview.

Bei einer Beteiligungsgesellschaft kann ich mir die Frage nach dem Eigenkapital sparen. Bei einem Existenzgründer hingegen nimmt dieses Thema eine zentrale Rolle ein, da ich klären muss, ob der Interessent überhaupt in der Lage ist, eine Finanzierung zu gewährleisten.

Sollte zur Ausübung der Tätigkeit ein Fachkundenachweis, zum Beispiel ein Meistertitel, erforderlich sein, muss auch dieser Punkt geklärt werden.

Eine weitere Methode, die Ernsthaftigkeit eines Existenzgründers zu prüfen, besteht darin, dass ich:

- den Kaufpreis nenne und – sollte dieser für den Interessenten kein Problem sein –
- ich um einen Kapitalnachweis bitte!

„Moment mal“, höre ich jetzt einige von Ihnen sagen, „warum wird an dieser Stelle bereits über den Kaufpreis und über die Finanzierung geredet? Sollte der Kaufpreis nicht erst dann genannt werden, wenn der Kaufinteressent Blut geleckt hat?“ Oder ist vielleicht sogar ein Verkauf „nach Gebot“ die bessere Lösung? Beides kann ich mit einem klaren „NEIN“ beantworten.

Bei den Anfragen von Kaufinteressenten finden Sie eine Schar, die

mit dem Thema Finanzierung – sagen wir es einmal sehr vorsichtig – überfordert sind.

Aus meiner Praxis kann ich Ihnen folgende Zahl nennen: Von 10 Existenzgründer-Anfragen ist nur ein Interessent in der Lage, eine größere Finanzierung – jenseits der 500.000 Euro-Marke – auf die Beine zu stellen.

Demzufolge kann ich Ihnen nur raten, hier sehr konsequent zu sein. Die Interessenten, die weiterhin ein ernsthaftes und begründetes Interesse zeigen, müssen, bevor sie weitere Informationen erhalten, eine Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen.

Eine weitere Sicherheitsstufe besteht darin, dass ich die Anonymität meines Mandanten erst dann aufhebe, wenn die Seriosität des Interessenten zu 100 % gewährleistet ist und mein Mandant mir grünes Licht gibt! Des Weiteren kann die konkrete Nachfrage einer Finanzierung inklusive eines Finanzierungsplans ein profanes Mittel sein, eventuelle V-Männer aufzuspüren.

Bei einigen (Pseudo-)Interessenten besteht das eigentliche Motiv nur darin, an Wettbewerbsinformationen zu kommen. Eine Überprüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kaufinteressenten kann hier schnell Klarheit verschaffen.

Dazu gehe ich auf die Webseite des Bundesanzeigers (www.bundesanzeiger.de) und nehme Einsicht in die Bilanz des Unternehmens (was nur bei Kapitalgesellschaften möglich ist). Darüber hinaus erfolgt noch eine Bonitätsüberprüfung. Allein diese beiden Maßnahmen lassen den Kreis an Kaufinteressenten stark schrumpfen.

Sollte es weder an der Ernsthaftigkeit noch an der Bonität des Kaufinteressenten etwas zu bemängeln geben, erhält der Kaufinteressent das Lang-Exposé, welches immer noch anonymisiert ist!

Einen Punkt sollten Sie immer im Auge behalten: Bei einem Firmenverkauf geht es nicht um Vermutungen, sondern um Tatsachen, die mit Zahlen und Fakten belegt werden müssen.

Beachten Sie bitte: Eine realistische und überprüfbare Einschätzung des Kaufpreises verleiht Ihnen, dem Verkäufer, ein Gefühl der Sicherheit. Daher noch einmal mein eindringlicher Hinweis: Nutzen Sie **keine** Faustformel, um den Wert Ihres Unternehmens zu ermitteln. Sie müssen sich nicht mit dem Gedanken quälen, ob Ihre Preisvorstellung nun richtig oder falsch ist, sondern Sie können jedes Angebot, das unter Ihrer Kaufpreis-Schmerzgrenze liegt, dankend ablehnen.

Hinzu kommt noch ein wesentlicher Punkt: Ein selbstbewusstes Auftreten erweckt mehr Begehrlichkeit als eine Demutshaltung. Aber übertreiben Sie es bitte nicht!

Tipp! Ein Inhaber, der seine Kaufpreisvorstellung mit breiter Brust vertritt, erhält mehr Respekt und Vertrauen als ein Verkäufer, der schon beim ersten Gespräch signalisiert: „Über den Preis können wir ja noch reden.“

Dieses Verhalten gilt natürlich auch für einen Berater. Bei einem solchen Geschäft kommt es auf Glaubwürdigkeit an! Insbesondere deshalb, weil der Berater hier als Vermittler beider Parteien fungieren muss. Mit der Taktik „Über den Preis können wir ja noch reden“ deklassiert sich jeder Berater aus meiner Sicht in die typische Verkäuferecke.

Diese einmal gesetzte Wahrnehmung kann nur in den seltensten Fällen wieder revidiert werden. Der Berater, der mit dieser Aussage an den Markt geht, schadet damit auch (un)bewusst seinem Mandanten, weil er ja als Sprecher des Unternehmens auftritt. Eine, wie ich finde, nicht vertretbare Vorgehensweise.

Ein seriöser Unternehmensverkauf ist weder ein Ratespiel noch eine Veranstaltung auf einem Basar. Wenn Sie nicht wissen, was Ihre Firma wert ist, wer soll es dann wissen?

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Käufer meldet sich und unterbreitet dem Verkäufer ein Angebot über 100.000 €. Der Verkäufer hingegen, am Rande eines Schlaganfalls, hatte eine nicht auf Fakten basierende Preisvorstellung von 500.000 €.

Nun frage ich Sie, den interessierten Leser: Wie sollen die Parteien unter solchen Umständen noch miteinander reden können, ohne dass eine Seite ihr Gesicht verliert? Ich hoffe, ich konnte Sie für diesen – wie ich finde, spielentscheidenden Punkt – sensibilisieren.

Bei einem Unternehmensverkauf geht es von der ersten Sekunde an um eine offene und auf Fakten basierende Kommunikation. Es gibt keinen Platz – und auch keine Zeit – für Preisspielchen, zumal diese überhaupt nicht zielführend sind.

Nachdem die Geheimhaltungserklärung vorliegt, kommen wir zum nächsten Punkt: dem Lang-Exposé. Auf dessen Wichtigkeit habe ich bereits hingewiesen. Mithilfe des Lang-Exposés kann nun jeder Kaufinteressent seine Kaufabsichten in Ruhe prüfen. Hier sind die Qualität und die Aussagekraft des Lang-Exposés von entscheidender Bedeutung.

Abhängig von der Interessenlage wird sich ein großer Teil der Kaufinteressenten aus den Verhandlungen verabschieden.

Sollte sich ein Kaufinteressent innerhalb von 14 Tagen nicht melden, besteht kaum noch Hoffnung, dass er sich noch mit Ihnen in Verbindung setzt. Da hilft auch keine Nachfrage!

Der Kaufinteressent, der sich nach dem Lesen des Lang-Exposés meldet, ist im Moment ernsthaft an einem Kauf interessiert! Die Betonung liegt hier nicht auf ernsthaft, sondern auf im Moment.

Nun, was bedeutet das? Wie ich schon beschrieben habe, ist ein Firmenverkauf ein von vielen Emotionen begleiteter Prozess. Rationales Denken findet daher meist nur statt, solange es keine zwischenmenschlichen Berührungspunkte gibt.

Das bedeutet, dass das im Moment vorhandene Interesse des Käufers sich innerhalb kürzester Zeit schlagartig ändern kann. Hiermit möchte ich noch einmal auf den Punkt Zeitfaktor hinweisen.

In meiner Praxis erlebe ich es jeden Tag, dass bei Kaufinteressenten das Interesse erlischt, sobald sich der Verkaufsprozess verzögert.

Spätestens wenn ein Kaufinteressent nach der Lektüre des Lang-Exposés noch „ein paar drängende Fragen“ hat, sollten Sie wissen, dass das Exposé eventuell lückenhaft ist. Dies bedeutet wiederum, dass von nun an die Zeit gegen Sie läuft, da das Interesse des Interessenten schwindet.

Und weil es so schön ist, hier ein Beispiel aus der Praxis:

Ein Interessent stellt fest, dass in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) bei der Position Materialeinkauf erhebliche Sprünge innerhalb der einzelnen Jahresabschlüsse vorhanden sind, diese aber nicht näher erläutert werden. Somit stellt sich für den Interessenten die Frage: Wo liegt hier das Problem?

Der Unternehmer, mit dieser Frage konfrontiert, zuckt nur mit den Achseln und kommentiert dies mit einem lapidaren: „Das kann ich mir auch nicht erklären, da muss ich meinen Steuerberater fragen.“

Da der Steuerberater zurzeit in einem Kurzurlaub ist, kann dieser Punkt erst in zwei Wochen geklärt werden. Diese Information lässt der Unternehmer seinem Kaufinteressenten zukommen. Aus den zwei Wochen werden in der Regel drei Wochen, da der Steuerberater zuerst seinen Schreibtisch abarbeiten muss.

Nachdem der Steuerberater erklärt, „dass er nur das gebucht hat, was man ihm vorgelegt hat“, ist der Unternehmer im Prinzip genauso schlau wie vorher. Also muss er sich selbst auf die Fehlersuche begeben. Da aber zurzeit so viel zu tun ist, kommt er erst am Wochenende dazu, sich mit diesem Problem zu beschäftigen. Mittlerweile sind vier Wochen vergangen und die Frage des Kaufinteressenten ist immer noch nicht beantwortet!

Quizfrage: Wie wird der Kaufinteressent diesen Vorgang bewerten?

- „Kein Problem, das kann ja jedem passieren. Ich warte gerne noch vier Wochen länger.“
- „Ich bezweifle, dass der Inhaber seinen Laden im Griff hat. Das Risiko ist mir zu groß. Ich ziehe mich aus den Verhandlungen zurück.“

Sollten Sie jetzt glauben, dieses Beispiel sei sehr weit hergeholt, dann muss ich Sie enttäuschen. Verkaufsverhandlungen werden schon wegen weit geringerer Unstimmigkeiten beendet.

Wennn Sie Fragen zu diesem Thema haben, dann vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch mit dem Autor und Nachfolgeexperten Manfred Schenk

[Jetzt Gespräch vereinbaren -> Hier klicken](#)

Schritt 6

Verkaufsverhandlungen vorbereiten und führen

Die Vorbereitung auf das erste Gespräch

Aktueller Status quo:

- Über das Lang-Exposé sind weitestgehend alle (Erst-)Fragen beantwortet.
- Der Kaufpreis ist genannt.
- Eine Kaufpreisfinanzierung ist (theoretisch) gewährleistet.
- Der Kaufinteressent zeigt weiterhin großes Interesse.
- Die Anonymität des Verkäufers ist aufgehoben.

Als nächster Schritt sollte ein persönlicher „Kennenlern-Termin“ vereinbart werden. Die Zielsetzung ist klar definiert: Passt die Chemie zwischen den Parteien? Nicht mehr, aber auch nicht weniger!

Was für den ungeübten Beobachter vielleicht wie ein Plauderstündchen aussieht, ist in Wirklichkeit einer der brisantesten Momente innerhalb eines Verkaufsprozesses. Daher sollte man dieses Treffen mit größter Sorgfalt planen. Als Erstes nimmt die Frage nach dem Austragungsort eine wichtige Rolle ein.

Treffpunkt für das erste Gespräch

Es gibt drei Möglichkeiten, das erste Kennenlorgespräch mit einem potenziellen Käufer zu gestalten:

1. Am Ort des Geschehens: Das Treffen findet direkt in Ihrem Unternehmen statt.
2. Auf neutralem Boden: Sie treffen sich an einem externen Ort wie einem Restaurant oder einer Hotellobby.
3. Per Videokonferenz: Ein virtuelles Treffen ist eine weitere Option.

Jede dieser Optionen hat ihre Vor- und Nachteile.

- 1. Option 1: Treffen in Ihrem Unternehmen:** Der Vorteil hier ist, dass der Kaufinteressent sich sofort ein umfassendes Bild von Ihrem Unternehmen machen kann, was den Verkaufsprozess oft beschleunigt. Der Nachteil ist, dass Sie eine gute Erklärung für Ihre Mitarbeiter parat haben müssen, warum ein externer Gast vor Ort ist. Beliebte Ausreden sind „der Besuch eines neuen Kunden“ oder „der Besuch eines Beraters“.
- 2. Option 2: Treffen auf neutralem Boden:** Der Hauptvorteil ist, dass Sie sich keine Gedanken über Ausreden gegenüber Ihren Mitarbeitern machen müssen. Dies ist der direkte Kontrast zum Nachteil der ersten Option. Der Nachteil ist hierbei, dass der Käufer Ihr Unternehmen nicht direkt besichtigen kann, was den Prozess potenziell verlangsamt.
- 3. Option 3: Videokonferenz:** Durch die Coronakrise hat die Videokonferenz stark an Akzeptanz gewonnen. Besonders für ein Erstgespräch ist sie sehr ökonomisch, da alle Parteien unnötige Fahrzeiten vermeiden.

In der Praxis hat sich zudem gezeigt, dass nach einer Videokonferenz oft schon klar ist, ob beide Seiten die Gespräche – in der Regel dann vor Ort des Verkäufers – vertiefen möchten. Ich war anfangs skeptisch gegenüber dieser Methode, muss aber heute eingestehen, dass meine Bedenken unnötig waren. Daher kann ich diese Vorgehensweise uneingeschränkt empfehlen.

Eines sollten Sie bedenken: Irgendwann kommt die Stunde der Wahrheit, und der Besuch bei Ihnen vor Ort wird unumgänglich!

Ich hoffe, Sie sehen meinen erhobenen Zeigefinger: Der nächste kritische Punkt ist das äußere Erscheinungsbild. Ich hatte bereits darauf hingewiesen. Hier kann ich Ihnen nur raten: Führen Sie keine Unternehmensbesichtigung durch, solange Ihre Geschäftsräume nicht picky aufgeräumt und sauber sind.

Je nach Veranlagung kann es für den Firmeninhaber zweckmäßig

sein, eine neutrale Meinung zum Grad der „Picobello-Ordnung“ einzuholen. Auch hier zeigt die Praxis: Was für den einen vollkommen in Ordnung ist, ist für den anderen das blanke Chaos.

In unserem Beispiel gehe ich davon aus, dass das erste Gespräch direkt bei Ihnen stattfinden soll. Folgende Grundlagen sind dabei zu erfüllen:

- Planen Sie ein bis zwei Stunden für dieses Gespräch ein.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie während des Gespräches durch nichts gestört werden.
- Schalten Sie Ihr Handy aus.
- Sorgen Sie dafür, dass ausreichend Getränke vorhanden sind.
- Falls Sie Raucher sind – und der Kaufinteressent Nichtraucher – wählen Sie eine nikotinfreie Zone und unterlassen Sie den Griff zur Zigarette. Nichts ist für einen militanten Nichtraucher schlimmer als eine stinkende Nikotinbude. Glauben Sie es mir, ich weiß, wovon ich rede!

Fehler, die Sie beim ersten Gespräch vermeiden sollten

Eine zweite Chance gibt es selten!

Unter diesem Aspekt stelle ich sehr oft fest, dass es nahezu immer dieselben Fehler sind, die beim ersten Gespräch vonseiten des Inhabers gemacht werden. Um es einmal in einem groben Satz zu umreißen: Der Verkäufer verliert das alleinige Ziel dieses Gespräches – die Prüfung, ob die Chemie stimmt – vollkommen aus den Augen. Anstatt dem Käufer das Wort zu überlassen (wer fragt, der führt!), übernimmt der Verkäufer das Gespräch und redet sich eventuell um Kopf und Kragen.

Grundsätzlich können Sie davon ausgehen, dass Ihr Gesprächspartner in den meisten Fällen auch ein Alpha-Tier ist. Andernfalls wäre

er kein Unternehmer – oder jemand, der noch Unternehmer werden will. Dieser Tatsache wird aus Unkenntnis viel zu wenig Bedeutung beigemessen.

Jeder der Beteiligten will bei einer Verkaufsverhandlung in möglichst kurzer Zeit eine Vielzahl an Informationen sammeln. Vielerorts hapert es jedoch an der notwendigen Verhandlungskompetenz.

Bewährte Verhandlungsregeln

Bei Gesprächen mit Unternehmern oder Existenzgründern haben sich daher folgende Verhandlungsregeln bewährt:

- **Überlassen Sie Ihrem Gesprächspartner das erste Wort.** Im Gegensatz zu Ihnen verfügt der Käufer, bedingt durch das Lang-Exposé, über einen höheren Wissensstand. Dieses Manko sollte so schnell wie möglich ausgeglichen werden.
- **Fallen Sie Ihrem Gesprächspartner nicht ins Wort** – lassen Sie ihn ausreden. Dieses unsägliches Verhalten, das man aus jeder politischen Talkshow kennt, ist ein absoluter Verhandlungskiller.
- **Bilden Sie sich kein vorschnelles Urteil.** Bilden Sie sich erst dann ein Urteil über Ihren Gesprächspartner, wenn er alle Informationen auf den Tisch gelegt hat.
- **Halten Sie sich, soweit es geht, unter Kontrolle.** Achten Sie auf Ihre Körperhaltung und Mimik. Die nonverbalen Signale, die Sie senden, empfängt Ihr Gesprächspartner rein intuitiv und damit auf einer sehr brisanten emotionalen Ebene.
- **Hüten Sie sich vor voreiligen Sympathiebekundungen!** Dieses Verhalten sieht man sehr häufig dort, wo eine gleiche Wellenlänge vorhanden ist. Wissenschaftler führen dieses Phänomen auf eine Übereinstimmung der Spiegelneuronen in unserem Gehirn zurück.
- **Trennen Sie Person und Sache voneinander.** Dies ist nicht immer leicht, da jede Person stark emotional involviert ist.

- **Wandeln Sie problemlösungsorientiert.** Signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner von Anfang an, dass Sie problemlösungsorientiert sind. Zeigen Sie sich als Partner.
- **Bleiben Sie sachlich** und legen Sie Ihren Standpunkt verständlich dar. Klare Kommunikation ist entscheidend.
- **Halten Sie die erste Verhandlungsrunde möglichst klein.** Fragen Sie, ob der Kaufinteressent noch mit einer Begleitperson kommt.
- **Notieren Sie Wissenslücken.** Sollte während der Verhandlung ein Thema angesprochen werden, bei dem Sie Wissenslücken haben, machen Sie sich eine Notiz und bitten Sie darum, diesen Punkt zu einem späteren Zeitpunkt detailliert zu besprechen. Das zeugt von Professionalität.
- **Seien Sie zu Kompromissen bereit.** Ohne Kompromiss kein Verkauf! So einfach ist das.
- **Seien Sie ehrlich!** Jede Unwahrheit wird gnadenlos bestraft.

An dieser Stelle möchte ich noch einmal ausdrücklich vor voreiligen Sympathiebekundungen warnen!

Wenn sowohl Käufer als auch Verkäufer auf der gleichen „Sympathiewelle schweben“, scheint auf den ersten Blick alles in Ordnung zu sein. Leider ist oft das Gegenteil der Fall. Diese Sympathiewelle baut darauf auf, dass man in allen Fragen der gleichen Meinung ist. Von der Unternehmensführung bis zum Lieblings-Bundesligaverein – alles ist im grünen Bereich. Man hat ja, ohne es auszusprechen, einen Seelenverwandten getroffen.

Was dabei leider nicht berücksichtigt wird: Jede Seelenverwandtschaft hat immer zwei Seiten. Auf der Pro-Seite führt dies zu einer anfänglich entspannten und freundlichen Gesprächsatmosphäre. Auf der Kontra-Seite führt diese Seelenverwandtschaft bei den kleinsten Unstimmigkeiten zu zumeist unüberwindbaren (emotionalen) Diskrepanzen.

Die Begründung ist relativ einfach: Da dieses Vertrauensverhältnis auf einer rein emotionalen Ebene aufgebaut ist, wird demzufolge auch jede Handlung auf dieser emotionalen Ebene bewertet!

Tipp! Respekt – und nicht Sympathie – ist die Grundlage, um auch schwierige Verhandlungsprozesse zu überstehen. Ein Zuviel an Nähe ist immer mit einem Verlust an Respekt verbunden. Darüber muss sich jeder Verkäufer im Klaren sein.

Mag der Auslöser für eine Meinungsverschiedenheit im Normalfall als Bagatelle abgetan werden, erlangt er in solch einem Fall eine ganz andere, persönliche Dimension.

Nachdem ich aufgezählt habe, was Sie als Verkäufer tunlichst vermeiden sollten, kommen wir zum eigentlichen Thema des Erstgesprächs: das Abtasten der Parteien. Zuvor möchte ich Ihnen aber noch die unterschiedlichen Käufer-Typen beschreiben, die mir in meiner täglichen Praxis immer wieder begegnen.

Erwartungshaltungen im Erstgespräch

Verkäufer und Käufer haben, wie man sich denken kann, vollkommen unterschiedliche Erwartungshaltungen an dieses Erstgespräch.

Um den größtmöglichen Nutzen für beide Seiten zu erzielen, hat sich folgende Gesprächstaktik bewährt: Nach den normalen Anfangsritualen sollte der Käufer das Gespräch eröffnen, indem er sein Motiv darlegt und angibt, warum er Ihr Unternehmen kaufen will.

Bei einem Existenzgründer ist die Erläuterung seiner beruflichen Vergangenheit ein weiterer wichtiger Punkt. Diese Fragen geben Ihnen einen tieferen Einblick in die Persönlichkeit des Käufers. Sie können jetzt zum ersten Mal abschätzen, ob Ihr Gegenüber in der Lage ist, das Unternehmen eventuell erfolgreich zu führen.

An dieser Stelle möchte ich aber noch einmal auf den Punkt kommen: Die Ursache dafür, dass man die Fähigkeiten einer Person unterschätzt, liegt in den meisten Fällen nur darin, dass man die eigenen Fähigkeiten überschätzt!

„Bilde dir erst dann ein Urteil über deinen Gesprächspartner, wenn er alle Informationen auf den Tisch gelegt hat.“

Daher kann ich jedem Verkäufer nur raten: Treffen Sie keine vor-eiligen Schlüsse! Nachdem der Kaufinteressent einen Einblick in sein Motiv und seine Qualifikation gegeben hat, sind Sie nun an der Reihe, das Gespräch zu übernehmen. Die Schilderung der Anfänge des Unternehmens ist die beste Gelegenheit für einen guten Einstieg. Danach sollten Sie ohne Umschweife zum aktuellen Geschäftsgeschehen über-leiten.

Auch an dieser Stelle sei ein (Warn-)Hinweis gestattet: Unser Klein-hirn, das neben der Steuerung der Motorik auch für die Selektion von Erstinformationen innerhalb unseres Gehirns zuständig ist, hat nur eine begrenzte Aufnahmekapazität.

Das bedeutet, dass ein Zuviel an Informationen zu einem Informations-GAU führt. Stellen Sie sich vor, Sie wollten einen bereits bis zum Rand gefüllten Eimer noch weiter mit Wasser füllen. Als Indikator dient hier der Augenkontakt. Wenn Ihr Gesprächspartner diesen nicht mehr hält, sollten Sie Ihren Monolog beenden.

Wie Sie bisher vielleicht feststellen konnten, plädiere ich dafür, dass beide Parteien die Möglichkeit haben, ihren persönlichen Werdegang und damit ihre Persönlichkeit darzulegen. Dies ist in vielen Fällen die Basis für ein respektvolles Gesprächsklima, da man davon ausgehen kann, dass beide Parteien in ihrer beruflichen Karriere schon viel erreicht haben. Anhand der Reaktion, wie zum Beispiel interessiertes Nachfragen, kann man sehr gut feststellen, ob die Chemie zwischen Verkäufer und Käufer stimmig ist.

Ich möchte davor warnen, dass in dieser frühen Phase über den Kaufpreis verhandelt wird. Die Gefahr, dass das Gespräch einen un-kontrollierten Verlauf nimmt, ist einfach zu groß. Verhandlungen über den Kaufpreis führen zu diesem Zeitpunkt immer zu einer unquali-fizierten Diskussion, die keiner unbeschadet übersteht. Die Wahr-scheinlichkeit, dass dieses Gespräch einen negativen Verlauf nehmen wird, ist sehr groß.

Spätestens wenn ein Kaufinteressent nach der Lektüre des Lang-Exposés noch „ein paar drängende Fragen“ hat, sollten Sie wissen, dass das Exposé eventuell lückenhaft ist. Dies bedeutet wiederum, dass von nun an die Zeit gegen Sie läuft, da das Interesse des Interessenten schwindet.

Das zweite Gespräch mit einem Interessenten:

Worauf es jetzt ankommt – Fakten, Fakten, Fakten

Nachdem die Hürde des Erstgesprächs genommen ist, sollten Sie dieses Gespräch nach zwei bis drei Tagen noch einmal Revue passieren lassen.

Es geht darum, die Reaktion des Kaufinteressenten anhand seiner Aussagen und Fragen zu analysieren. Des Weiteren empfehle ich Ihnen, sich die Körpersprache und den Tonfall im Nachgang des Gesprächs noch einmal vor Augen zu halten. Daraus können Sie ableiten, an welcher Stelle das Gespräch eine Wendung genommen hat beziehungsweise eventuell zu kippen drohte.

Eines müssen Sie immer bedenken: Zwischen Ihnen und dem Kaufinteressenten lauern viele Kommunikationsstörungen. Beachten Sie bitte die Weisheit in Anlehnung an Konrad Lorenz (1903–1989), den österreichischen Verhaltensforscher:

- gedacht ist nicht gesagt ...
- gesagt ist nicht verstanden ...
- verstanden ist nicht einverstanden ...

Ich glaube, besser kann man das Kommunikationsproblem zwischen zwei Menschen, die unterschiedliche Ziele verfolgen, nicht beschreiben.

Das Problem des Verständnisses

Neben einem möglichen Kommunikationsproblem gibt es noch ein weiteres Problem namens: Verständnis!

Das Problem des Verständnisses rührt daher, dass es immer wieder vorkommt, dass sich zwei Gesprächspartner gegenüber sitzen, die vollkommen unterschiedliche Auffassungen über ein Thema haben.

Kommt der Kaufinteressent zum Beispiel aus der Konzern-Ecke, können Sie davon ausgehen, dass er von Haus aus nur eine Arbeitsweise kennt: Jeder Vorgang muss dokumentiert werden.

Ob es sich um eine Personalentscheidung handelt oder um die Bestellung von Büroklammern, alles ist im Nachgang überprüfbar. Ich erlebe es immer wieder, dass ein Firmeninhaber in einem Anfall von Geschwätzigkeit Dinge in den Raum stellt, die sich bei der ersten Überprüfung in Rauch auflösen.

Ein Beispiel: Ein Firmeninhaber prophezeit ein Umsatzwachstum von 20 %. Diese Zahl kann der Firmeninhaber aber mit keinen auf Fakten basierenden Unterlagen belegen. Auch hier die Frage: Was meinen Sie, wie bewertet ein Interessent, der solch eine Vorgehensweise nicht gewohnt ist, dieses Verhalten?

Ich gebe Ihnen die Antwort: Entweder wird der Interessent die Verhandlungen abbrechen oder er wird in Zukunft wegen mangelnden Vertrauens jede Aussage auf ihren Wahrheitsgehalt überprüfen. Ich kann Ihnen nur eins sagen: Entspannte Verhandlungen sehen anders aus!

Tipp! Lassen Sie sich zu keiner Aussage hinreißen, die Sie nicht lückenlos nachweisen können! Erwähnen Sie niemals Anfragen, die Ihnen als Auftrag in Aussicht gestellt wurden, aber wo es keinen verbindlichen Auftrag gibt. Ein Interessent hört nur das, was er hören will – und das ist: Da liegt ein Auftrag vor!

Nachdem Sie nun wissen, was Sie vermeiden sollten, gehen wir davon aus, dass der Kaufinteressent weiterhin Interesse zeigt und um ei-

nen weiteren Termin bittet. Die Grundlage für das zweite Gespräch sollte eine vom Käufer zu erstellende Agenda sein.

Im Normalfall geht es in diesem zweiten Gespräch um folgende Detailinformationen:

- Kundenstruktur
- Mitarbeiterstruktur
- Lieferantenstruktur
- Bilanzkennzahlen
- Zukunftsplan
- Preisverhandlungen

Hier wird noch einmal die Bedeutung des Lang-Exposés sehr deutlich. Im Normalfall sollten die Punkte Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten mithilfe des Lang-Exposés bereits beantwortet worden sein. Durch die Übermittlung der Agenda können Sie sich auf noch offene Fragen vorbereiten. Selbst wenn das Lang-Exposé dem Käufer hinreichende Informationen vermittelt hat, müssen Sie mindestens ein bis zwei zusätzliche Verhandlungsrunden einkalkulieren.

Es ist nahezu unmöglich, alle Punkte, die für eine Firmenübernahme von Bedeutung sind, an einem Tag abzuarbeiten. Ansonsten nehmen die Punkte Bilanzkennzahlen, aktuelle BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) sowie die Zukunftsplanung für die nächsten zwei Jahre den größten Raum ein.

Für den Fall, dass Sie mit der Interpretation Ihrer Bilanz Probleme haben, kann ich nur empfehlen, zu diesem Gespräch Ihren Steuerberater hinzuzuziehen.

Es gibt nichts Schlimmeres als den Hinweis: „Diese Frage kann ich Ihnen nicht beantworten, da muss ich meinen Steuerberater fragen!“

Der Verkäufer strebt einen maximalen Kaufpreis für seine Firma an. Der Käufer hingegen möchte nur einen minimalen Kaufpreis zahlen. Gegensätze können größer nicht sein! Sie sollten sich darauf einstellen, dass jeder Punkt, der in irgendeiner Form mit dem Unternehmen zu tun hat, Raum für Diskussionen bietet. Spätestens hier flacht auch die Sympathiewelle aus dem Erstgespräch deutlich ab.

Ist man sich dieser Tatsache bewusst, indem man sich zum Beispiel auf den Stuhl des Käufers setzt, wird man sehr schnell feststellen, dass man genauso vorgehen würde.

Aus diesem Grund kann ich nur die Empfehlung aussprechen: Lassen Sie Ihre Bilanzen im Vorfeld von einem Profi auf mögliche Kritikpunkte prüfen. Ihr Steuerberater ist dafür nicht unbedingt der richtige Gesprächspartner, da Sie ihn in eine Art Gewissenskonflikt bringen. Sollte er Sie auf kritische Punkte hinweisen, besteht die Gefahr, dass Sie dies eventuell mit dem Kommentar abtun: „Warum haben Sie mich denn nicht früher auf diese Punkte aufmerksam gemacht?“ Was für die Bilanzen gilt, gilt von nun an auch für alle anderen Kriterien.

Der Käufer sucht nach allen möglichen Risiken, und wenn er sie dann findet, läuft das Taxameter nur in eine Richtung – und die heißt: abwärts! Sie sollten sich darüber im Klaren sein: Fehler in der Vorbereitung sind immer mit einem Preisabschlag beziehungsweise mit einem Verhandlungsabbruch verbunden!

Ich hoffe, dass Ihnen die Dringlichkeit einer optimalen Vorbereitung, insbesondere der Aufdeckung von möglichen Käuferrisiken, bewusst wird.

Kommen wir nun zu den möglichen Risikofaktoren in Ihrer Firma. Dazu ist es erforderlich, dass man die Hauptpunkte, wie zum Beispiel allgemeine Fragen, Kunden- und Mitarbeiterstruktur und Sie als Inhaber, auf mögliche Risikofaktoren überprüft.

Ein Selbsttest: Allgemeine Risikofaktoren

Zu den wichtigen allgemeinen Fragen gehört zum Beispiel:

- Gibt es Genehmigungen oder Verträge mit Kunden oder Lieferanten, die an Ihre Person gebunden sind? Die Klärung dieses Sachverhaltes ist von elementarer Bedeutung! Ich habe es in meiner Praxis schon erlebt, dass der Verkauf einer Firma gescheitert ist, weil eine Genehmigung seitens eines wichtigen Händlers nicht

vorlag beziehungsweise der Händler nicht bereit war, dem neuen Inhaber eine Genehmigung zu erteilen. Dieser Punkt wird oft mit einem „Da werden wir schon eine Lösung finden“ abgetan. Ich kann davor nur warnen!

- Das Thema Kundenstruktur ist von großer Bedeutung, wenn Sie im Geschäftskundenbereich (B2B) tätig sind. Hier sind folgende Punkte als kritisch anzusehen: Umsatz-Abhängigkeit von einem oder einer geringen Anzahl von Kunden. Was auf den ersten Blick positiv aussieht („Wir arbeiten schon seit Jahren mit der Firma zuverlässig zusammen“), wird auf den zweiten Blick negativ ausgelegt. Die Frage „Was passiert, wenn dieser Kunde wegfällt?“ kommt mit 100 % Sicherheit. Eine positive Antwort ist mir bisher noch nicht untergekommen. Konkret: Sollten Sie mit maximal 25 % Ihrer Kunden 50 % Ihres Umsatzes generieren, ist dies ein Risiko, das nur sehr wenige Käufer eingehen werden! Es sei denn, Ihr Kunde steht in einem Abhängigkeitsverhältnis zu Ihnen.
- Auch in der Frage „Wie viele Kunden haben Sie in den letzten zwei Jahren verloren?“ liegt viel Brisanz. Dies zeigt unter Umständen, dass Ihre Kunden mit Ihrer Leistung nicht zufrieden waren!

Risikofaktor Marktentwicklung. Wie schätzen Sie die Marktentwicklung für die nächsten zwei bis drei Jahre ein?

Wenn ein Existenzgründer Sie nach Ihrer Markteinschätzung fragt, können Sie davon ausgehen, dass Ihr Gesprächspartner sich über das Internet bestens informiert hat. Daher ist eine objektive Einschätzung der Marktentwicklung aus Ihrer Sicht von zentraler Bedeutung. Anhand Ihrer Einschätzung kann der Kaufinteressent ableiten, ob Sie am Markt agieren oder nur reagieren.

Risikofaktor Personal

Wie sieht die Altersstruktur in Ihrer Firma aus?

Im Zuge der demografischen Entwicklung ist dieses Thema ein ausschlaggebender Faktor. Wie viele Ihrer Mitarbeiter gehen in den nächsten drei bis fünf Jahren in den Ruhestand? Ihr Unternehmen ist

unverkäuflich, sollte das auf einen großen Anteil Ihrer Mitarbeiter zutreffen!

Wie sieht der Krankenstand in Ihrer Firma aus?

Die Frage nach dem Krankenstand lässt unmittelbar auf das Betriebsklima schließen. Hier gilt: Ein hoher Krankenstand ist ein Indiz für Demotivation und Abwanderungsgedanken. Ein neuer Inhaber würde diesen Prozess nur noch verstärken.

Wie sieht die Kündigungsquote in Ihrer Firma aus?

Dieser Punkt ist im Prinzip das Ergebnis eines hohen Krankenstandes. Ein Unternehmen mit einer Kündigungsquote von mehr als 20 % ist nur in bestimmten Branchensegmenten zu verkaufen!

Mitarbeiter-Know-how als Risikofaktor

Wie sieht es mit dem Thema Mitarbeiter-Know-how aus? Dieses Thema wird immer mit einer weiteren Frage verknüpft: „Wie viele Know-how-Träger sind im Unternehmen, und wie können diese Leistungsträger an das Unternehmen gebunden werden?“

Der Inhaber als Risikofaktor. Welchen Führungsstil pflegen Sie? Gibt es in Ihrer Firma eine klare Aufgabenverteilung?

Es sind wie immer die einfachen Fragen eines Interessenten, die einen in Verlegenheit bringen können. Die Antwort auf die Frage „Können Sie vierzehn Tage ohne Bedenken in Urlaub fahren?“ hat schon so manchen Verkauf zum Scheitern gebracht.

Wer ist für die Kundenbetreuung in Ihrer Firma zuständig?

Auch dieser Punkt kann sich zum K.-o.-Faktor entwickeln. Kundenbeziehungen, die auf den persönlichen Kontakt des Inhabers aufbauen, sind ein Risiko, bei dem jeder Kaufinteressent im Geiste „nein, danke“ sagt. Versäumen Sie es als Inhaber nicht, Ihre persönlichen Kundenkontakte frühzeitig in Mitarbeiterhände zu übergeben.

Wie viel Zeit haben Sie für den Verkauf und für die Übergabe Ihrer Firma eingeplant?

Der Verkauf einer Firma ist eine Sache, die Übergabe eine andere. Hier gilt ein ungeschriebenes Gesetz: Ein Verkauf ohne eine garantierte Einarbeitung findet nicht statt. Je besser die Vorbereitung und Planung, desto schneller die Übergabe.

Risikofaktor betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Spätestens jetzt wird jede betriebswirtschaftliche Kennzahl von einem Kaufinteressenten einer Prüfung unterzogen. Es kommt häufig vor, dass ein Kaufinteressent diese Aufgabe von einem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer vornehmen lässt. In einzelnen Fällen wird der Käufer bitten, die Unterlagen zur Prüfung mitnehmen zu dürfen.

Unabhängig davon sollten Sie, falls nicht schon geschehen, alle Kosten in Ihrer Bilanz, die Sie unter dem Punkt „nicht betriebsnotwendige Ausgaben“ deklariert haben, anhand der Summen- und Saldenliste 1:1 offenlegen. Dass Sie in dem Moment ein gewisses Risiko eingehen, muss Ihnen klar sein!

In der gewissenhaften Vorbereitung des zweiten Termins liegt der Erfolgsschlüssel schlechthin. Der Kaufinteressent wird aufgrund dieses Gesprächs eine grundlegende Kaufentscheidung treffen.

Gehen Sie davon aus, dass der Kaufinteressent jede „Leiche im Keller“ finden wird. Sollten Sie bei einem Firmen-Check feststellen, dass noch einiges im Unreinen ist, dann müssen Sie diese Punkte korrigieren und erst danach mit dem Verkaufsprozess starten!

Das Kaufmotiv des Käufers

Kommen wir zum nächsten Punkt: dem Kaufmotiv des Käufers. So wie jeder Firmeninhaber ein Motiv hat, seine Firma zu verkaufen, hat auch der Käufer ein Motiv, das ihn antreibt. Wenn wir von einem Käufermotiv reden, dann reden wir von demselben limbischen System, das auch den Verkäufer unbewusst zu seiner Entscheidung führt. Es geht nur darum, sich die Sichtweise oder besser gesagt das Entscheidungs-

zentrum des Käufers vor Augen zu führen. Hier gilt die einfache Regel:

**Kein Mensch kauft sich einen Porsche, nur um Auto zu fahren!
Genauso wenig kauft jemand eine Firma, nur um Geld zu verdienen.**

Die wahren Motive sind zum Beispiel: Wunsch nach Anerkennung, Macht- und/oder Geltungsbedürfnis sowie das Streben nach Selbstverwirklichung. Diese Erkenntnis bedeutet: Wenn Sie es schaffen, das Kaufmotiv des Interessenten anzusprechen, erhöhen sich Ihre Erfolgsaussichten um ein Vielfaches. Wenn Sie hingegen das emotionale Kaufmotiv des Käufers nicht ansprechen, sind alle Verhandlungen wertlos! So einfach ist das!

Im Grunde genommen gibt es drei (Haupt-)Motive, die jeden Menschen zu einer Handlung antreiben:

- Was verschafft mir Macht?
- Was verschafft mir Sicherheit?
- Was verschafft mir neue Reize?

Daneben existieren noch die Grundbedürfnisse: Essen, Schlaf und Sex.

In der Konsequenz bedeutet das für Sie:

- Seien Sie sich der emotionalen Brisanz der Kaufverhandlungen bewusst.
- Es geht nicht ums Geldverdienen. Geldverdienen ist immer das Pseudo-Motiv!
- Lokalisieren Sie die individuellen Kaufmotive des Käufers.
- Sprechen Sie das Hauptmotiv an. Obwohl alle drei Motive (Macht, Sicherheit, Reize) angesprochen werden, gibt es fast immer ein Hauptmotiv, das den Käufer antreibt.

Ich gehe davon aus, dass Sie ansonsten mit den Ritualen normaler Ver-

kaufsverhandlungen vertraut sind. Bei näherer Betrachtung ist eine Verkaufsverhandlung mit einer Welle identisch: Nach einem Verhandlungstief folgt ein Verhandlungshoch. Kalkulieren Sie das ein!

Wenn Sie bisher alles richtig gemacht haben, dann gibt es keinen triftigen Grund, Ihr Unternehmen unter Wert zu verkaufen.

Im Grunde genommen dreht sich vermeintlich alles nur um eines: den Kaufpreis, was aber – wie wir nun wissen – zweitrangig ist.

Was Sie bei der Kaufpreisfindung berücksichtigen sollten:

- Kalkulieren Sie einen Preispuffer ein. Die Höhe des Puffers sollte unter der Voraussetzung, dass bei Ihnen alles im grünen Bereich ist, maximal 10 % betragen. Ich betone deshalb 10 %, weil jede höhere Prozentzahl Ihr ursprüngliches Preisangebot unseriös aussehen lässt. Ich garantiere Ihnen, dass ein höheres Entgegenkommen weitere Preisverhandlungen nach sich zieht. Auch aus diesem Grund ist eine realistische Einschätzung des Kaufpreises entscheidend.
- Der Käufer muss um den Preisnachlass kämpfen! Eine Preisverhandlung, die aus Sicht des Käufers zu leicht verläuft, weckt augenblicklich Skepsis und führt immer zu weiteren Preisverhandlungen. Sie müssen derjenige sein, der die Preisverhandlungen beendet! Glauben Sie mir, ein freundliches, aber bestimmtes „Nein, jetzt ist Schluss“ hat noch keinen ernsthaften Interessenten vom Verhandlungstisch verscheucht. Das Gegenteil ist der Fall!

Spezial-Verhandlungstaktiken

Bevor wir uns mit dem weiteren Verlauf der Verhandlungen beschäftigen, möchte ich zwei Käufer-Spezies beschreiben, die durch teilweise sehr ungewöhnliche Strategien auffallen.

Strategie: „Gut Freund“

Mit dieser Vorgehensweise zielt der Käufer darauf ab, Sie in Sicherheit zu wiegen. Dies bedeutet, es finden nahezu keine Preisverhandlungen statt und obendrein: Alles ist einfach, kein Problem! Mit dieser Vorgehensweise erwischt Sie der Käufer mit „voller Breitseite!“

- Sie sind begeistert von der Person des Käufers: „Was für ein toller Typ.“
- Sie sind glücklich: „Ich brauchte überhaupt nicht zu handeln.“
- Sie planen bereits die Zeit danach: „Als Erstes mache ich Urlaub.“

Seien Sie auf der Hut. Dieser Käufertyp plant jeden seiner Schritte. Er versetzt Sie mit seiner positiven Erscheinungsweise in eine ebenfalls positive Erwartungshaltung. Um fünf vor zwölf – sehr häufig einen (!) Tag vor dem Notartermin – endet dieses freundliche Miteinander, indem er verkündet: „Ich habe mir das Ganze noch einmal überlegt. Ich bin zu dem Entschluss gekommen, der Preis ist viel zu hoch!“

Sie haben nun zwei Möglichkeiten:

1. Sie brechen die Verhandlungen sofort ab. Ihr Tenor: „Der Typ soll mir nicht mehr unter die Augen kommen.“
2. Sie steigen auf das zweite – viel niedrigere – Angebot ein. Begründung: „Ich habe die Koffer praktisch schon gepackt und habe keine Lust, diesen Prozess noch einmal durchzuziehen.“

Aus der Praxis: Ein Mandant, der nach seinem gescheiterten Erstversuch im zweiten Anlauf meine Hilfe in Anspruch genommen hatte, berichtete mir, dass der Käufer beim Notartermin aus heiterem Himmel den Preis ohne Angabe von Gründen um die Hälfte senken wollte! Der Unternehmer brach daraufhin die Verhandlungen ab.

Wenn jemand ohne (ernsthafte) Preisverhandlungen Ihre Preisvorstellung akzeptiert und auch ansonsten alles im Lot ist, dann rate ich zur Vorsicht.

In solch einem Fall empfehle ich einen Vorvertrag. In diesem Vertrag

müssen alle relevanten Daten erfasst sein. Zum Beispiel, dass der Kaufpreis an bestimmte Bedingungen geknüpft ist, die Käufer und Verkäufer gemeinsam erarbeiten. Dafür wird dem Käufer ein zeitlich befristetes Vorkaufsrecht eingeräumt. Als Gegenleistung verpflichtet sich der Käufer zu einer Vertragsstrafe, falls er das Unternehmen nicht kauft!

Strategie: „Ein Versuch ist nicht strafbar.“

Kommen wir nun zum zweiten Ausnahme-Käufer-Typ.

Sie können hier folgendes Muster beobachten: Der Kaufinteressent bringt zu dem vereinbarten zweiten Termin einen guten Bekannten, Mitarbeiter oder Berater mit, der über profunde Kenntnisse verfügt, wenn es um Firmenbewertungen geht.

Nach dem üblichen Begrüßungsritual übernimmt der gute Bekannte die Gesprächsführung und kommt unmittelbar auf den Punkt: den Kaufpreis.

Also kein Vorgeplänkel, sondern sofort Frontalangriff! Meistens erfolgt dieses Gespräch nach folgendem Muster:

- *»Also, ich habe mir Ihre Zahlen angesehen.«*
- *»Und?«*
- *»Der Preis, den Sie für Ihre Firma haben wollen, ist viel zu hoch.«*
- *»Wie begründen Sie das?«*
- *»Es gibt extrem viele Unwägbarkeiten, die ein großes Risiko darstellen. Aus diesem Grund ist der Kaufpreis in der Höhe nicht darstellbar. Wenn ich an der Stelle meines Freundes (des Käufers) wäre, würde ich maximal die Hälfte des Preises bezahlen.«*
- *»Das kommt überhaupt nicht infrage!«*

So viel zur Kurzbeschreibung dieser Taktik. Wir haben es hier im Grunde genommen mit einer Variante des Spiels „Good Cop, Bad Cop“ zu tun. Der (gute) Käufer wäscht seine Hände in Unschuld, indem er den (bösen) Freund als Vorgruppe auf die Verhandlungsbühne schickt.

Diese Strategie verfolgt zwei Ziele:

1. Der Käufer will – aus seiner Sicht verständlich – den geringstmöglichen Preis bezahlen und sehen, wie Sie auf diese Finte reagieren. Im günstigsten Fall kommt er mit dieser Taktik durch!
2. Mit der Nennung eines niedrigen Preises setzt der Käufer einen (niedrigen!) Preisanker beim Verkäufer. Demzufolge wird der Firmeninhaber jede Preiserhöhung – und sei sie auch noch so gering – als eine Verbesserung ansehen.

Wie Sie erkennen können, hat dieses Vorgehen für den Käufer nur Vorteile.

Aber auch hier haben Sie zwei Möglichkeiten, wie Sie reagieren können:

1. Ihr Blutdruck geht durch die Decke und Sie brechen die Verhandlungen sofort ab.
2. Sie bleiben gelassen und geben Ihrem Gesprächspartner zu verstehen, dass Sie seiner Einschätzung nicht folgen können.

Was dann passiert, ist in vielen Fällen eine Argumentation, die nicht auf Fakten aufbaut, sondern auf Vermutungen. Es werden zum Beispiel Horrorszenarien aufgezählt, die mit der Realität nichts zu tun haben („Und wenn morgen 50 % aller Kunden wegbrechen?“).

Diese Diskussion können Sie schnell beenden, indem Sie auf diese Argumente überhaupt nicht eingehen und stattdessen die Verhandlungen als beendet erklären. Spätestens jetzt meldet sich auch wieder der Käufer zu Wort. In 99 % aller Fälle folgt dann der Satz: „Sie müssen auch für meine Situation Verständnis haben, aber lassen Sie uns über das Ganze noch einmal reden.“

Der Versuch, den Kaufpreis um die Hälfte zu senken, ist nicht strafbar. Sie würden vielleicht genauso handeln. Zeigen Sie Profil! Je gelassener Sie darauf reagieren, desto stärker wird Ihre Position!

Als Zeitfenster für den zweiten Termin sollten Sie 2 bis 2,5 Stunden

einplanen. Bitte bedenken Sie: Ein Gespräch über diesen Zeitraum ist Schwerstarbeit. Ihre volle Konzentration ist für solch ein Gespräch die Grundvoraussetzung. Sollten Sie also angeschlagen sein, zum Beispiel durch eine Erkältung, verschieben Sie den Termin.

Der Teufel steckt im Detail

Fassen wir zusammen: Die bisherigen Verhandlungen zeigen, dass der Kaufinteressent weiterhin an einem Kauf Ihrer Firma interessiert ist!

Die Absichtserklärung (LOI – Letter of Intent)

Wenn sich an dieser Stelle Verkäufer und Käufer weitestgehend einig sind, wird sehr häufig eine Absichtserklärung vereinbart. In Fachkreisen spricht man von einem LOI, einem Letter of Intent.

Zuerst das Negative: Die Absichtserklärung ist rechtlich unverbindlich!

Die Parteien werden sich aber durch ihre Unterschrift unter solch einem Dokument der Bedeutung der Transaktion viel bewusster. Eine Kaufabsichtserklärung kann zum Beispiel folgende Punkte enthalten:

- Eine Exklusivitätsklausel für den Käufer
- Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse
- Nennung und Zeiterfassung für die noch zu beantwortenden Punkte
- Herausgabe von Dokumenten, die bisher nur anonymisiert vorlagen
- Beendigungsgründe für die laufenden Verhandlungen

Wichtig! Ein LOI ist wie eine Verlobung – ob es zur Hochzeit kommt, steht noch nicht fest!

Damit der Käufer nun auf die Zielgerade einbiegen kann, möchte er die bisher gemachten Aussagen prüfen und bewerten. Das bedeutet,

dass jetzt zu allen im LOI (Letter of Intent) festgehaltenen Punkten belastbare Unterlagen vorgelegt werden. Der Kaufinteressent möchte Ihre Firma live kennenlernen, das heißt, er verlangt unter Umständen Einblick in Ihr Tagesgeschäft. Stichwort: Transparenz!

Für dieses Prozedere gibt es wieder zwei Möglichkeiten der Umsetzung:

1. Sie teilen Ihren Mitarbeitern mit, dass Sie Ihre Firma verkaufen wollen, und präsentieren den Interessenten bereits als Käufer. Risiko: Was tun Sie, wenn der Kauf aus welchen Gründen auch immer doch nicht stattfindet? Dies könnte Unsicherheit und Unruhe in der Belegschaft hervorrufen.
2. Da Sie keine unkalkulierbare Stimmung in Ihrer Belegschaft haben wollen, präsentieren Sie den Kaufinteressenten als Unternehmensberater. Risiko: Sowohl Sie als auch der Kaufinteressent müssen sich zu jeder Zeit dieser Rolle bewusst sein. Gelangt ein falsches Wort zum falschen Zeitpunkt an das falsche Ohr, kann das ungeahnte Folgen haben.

Beschäftigen wir uns nun mit der Endphase, in Fachkreisen auch Due-Diligence-Prüfung genannt, die ich bereits angesprochen habe (*Ich bezeichne diese Prüfung als 360°-Nachfolge-Check. Damit ist auch jedem, der nicht aus der Finanzpage kommt klar was mit dieser Prüfung gemeint ist.*)

Jeder Käufer, der bis hierher gekommen ist, möchte nun Einsicht in alle relevanten Geschäftsbereiche. Dies bedeutet zum Beispiel, dass Sie alle bisher anonymisierten Unterlagen mit Ross und Reiter benennen müssen, wie zum Beispiel:

- Detaillierte Umsatz- und Ertragszahlen Ihrer Kunden
- Detaillierte Umsatzentwicklung Ihrer Lieferanten
- Eine namentliche Mitarbeiterliste
- Bei Kapitalgesellschaften: Einsicht in die Gesellschafter- und

Darlehensverträge

- Bei Vermietung: Kopie des Mietvertrages
- Zeitwert des Anlagevermögens
- Auflistung des Fuhrparks (Alter, Kilometerleistung, Verkehrswert)
- Aktuelle Waren-/Lagerbestandsliste
- Bei Immobilienverkauf: Ein aktuelles Wertgutachten
- Kopien von Service-, Lieferanten- und Leasingverträgen

Aus der Sichtung der Unterlagen werden sich für den Käufer die eine oder andere Frage auftun.

Bei größeren Transaktionen ist es üblich, dass der Käufer diese Aufgabe von einem Spezialisten vornehmen lässt.

Ich erlebe es immer wieder, dass an dieser Stelle die Geduld des Verkäufers strapaziert wird und er teilweise konsterniert die Ernsthaftigkeit des Käufers infrage stellt. Getreu dem Motto: „Darüber haben wir doch schon wiederholt gesprochen.“ In dieser Situation sollten Sie sich folgende Tatsachen vor Augen halten:

Behandeln Sie den Käufer und das von ihm aufgezeigte Problem getrennt voneinander.

Fakt ist: Der Kaufinteressent, der bis hierher gekommen ist, will Ihre Firma kaufen. Das von Ihnen als Problem geäußerte Verhalten (das haben wir doch schon alles geklärt) beruht auf Ihren subjektiven und emotionalen Einschätzungen, die – und das muss Ihnen klar sein – für den Käufer irrelevant sind. Aus dieser Tatsache leitet sich der nächste Punkt ab.

Konzentrieren Sie sich auf gemeinsame Interessen und nicht auf unterschiedliche Positionen!

Da das gemeinsame Ziel eine reibungslose Firmenübergabe ist, sollten Sie alles diesem Ziel unterordnen. Konkret: Wenn der Käufer noch Fragen hat, beantworten Sie die Fragen einfach, ohne zu lamentieren. Jede Diskussion um Positionen, die Sie jetzt führen, gefährdet Ihren Erfolg.

Wennn Sie Fragen zu diesem Thema haben, dann vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch mit dem Autor und Nachfolgeexperten Manfred Schenk

[Jetzt Gespräch vereinbaren -> Hier klicken](#)

Schritt 7

Der Kaufvertrag

Glückwunsch, Sie haben es fast geschafft!

Alle Punkte sind für Sie und den Käufer geklärt. Was jetzt noch fehlt, sind die Vertragsbedingungen, die an einen Kauf geknüpft werden.

Dieses Szenario beinhaltet folgende Maßnahmen:

Käufer und Verkäufer erstellen ein Arbeitsblatt, das alle relevanten Punkte enthält, die im Vertrag Berücksichtigung finden sollen. In Einzelfällen kann es sinnvoll sein, dass bei diesem Gespräch auch die Anwälte der Parteien dabei sind. Dies muss im Einzelfall individuell entschieden werden.

- Der Käufer lässt einen Vertragsentwurf durch seinen Anwalt anfertigen.
- Der Verkäufer wiederum lässt diesen korrigierten Vertragsentwurf noch einmal durch seinen Anwalt prüfen.
- Beide Parteien erhalten den finalen Vertrag.
- Es wird ein Notartermin vereinbart.

Es sollte Einigkeit darüber bestehen, dass eine Schlüsselübergabe erst dann stattfindet, wenn die „Tinte unter dem Vertrag trocken ist“.

Jedes andere Szenario birgt für beide Parteien unkalkulierbare Risiken. Dieser Hinweis ist aus folgendem Grund wichtig: Sollte der Käufer, ob Existenzgründer oder Unternehmer, den Kaufpreis mit Unterstützung einer Bank finanzieren, müssen Sie für dieses Prozedere im Normalfall zwischen ein und drei Monate einkalkulieren! Ich habe schon Finanzierungsgespräche erlebt, die sich über fünf Monate (!) hingezogen haben.

Ich verzichte bewusst darauf, Ihnen ein Vertragsmuster an die Hand zu geben. Begründung: Es gibt kein Kaufvertragsmuster, welches Sie 1:1 übernehmen können! Hier ist die Hilfe eines Anwalts, der auf Vertragsrecht spezialisiert ist, eine lohnende Investition. Im Folgenden weise ich aber auf einige Punkte hin, die Bestandteil eines Kaufvertrages sind:

- Verkaufsoptionen
- Zahlungsmodalität
- Allgemeine Vertragsbedingungen

Der Bereich Verkaufsoptionen ist neben den Zahlungsmodalitäten für den Käufer der wichtigste Punkt des Kaufvertrages. Ich werde Ihnen die wichtigsten Verkaufsoptionen vorstellen und die jeweiligen Vor- und Nachteile darlegen.

Verkaufsoptionen: Asset-Deal: Teilverkauf

Ein Asset-Deal kommt typischerweise bei kleinen und mittelständischen Unternehmen zur Anwendung, die als Personengesellschaft geführt werden. Dabei wird das Unternehmen durch den Erwerb sämtlicher oder einzelner Wirtschaftsgüter gekauft. Das bedeutet, alle Forderungen und Verbindlichkeiten sowie Vermögenswerte wie Grundstücke, Gebäude, Maschinen und Ähnliches werden einzeln übertragen.

Konsequenzen für den Verkäufer:

- Eventuell übernimmt der Käufer nicht alle Wirtschaftsgüter.
- Verbindlichkeiten bleiben erhalten.
- Hohe Abschreibungsmöglichkeiten, was zu einer geringeren steuerlichen Belastung in den Folgejahren führt.
- Für Altverbindlichkeiten haftet der Verkäufer.
- Alle Verträge (mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern u.s.w.) müssen mit den Partnern des Verkäufers neu verhandelt werden.

Verkaufsoptionen: Share-Deal: Kauf von Geschäftsanteilen

Ein Share-Deal kommt bei Kapitalgesellschaften zur Anwendung. In diesem Beispiel gehe ich von einer 100%igen Übernahme aus.

Hierbei erwirbt der Käufer das komplett zum Verkauf stehende Unternehmen beziehungsweise die zum Verkauf stehenden Geschäftsanteile.

Konsequenzen für den Verkäufer:

- Das gesamte Unternehmen wird verkauft. Alternativ können auch Geschäftsanteile übernommen werden
- Alle Verbindlichkeiten beziehungsweise Schulden werden vom Kaufpreis abgezogen.

Konsequenzen für den Käufer:

- Alle Verträge (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Dienstleister) gehen ohne Neuverhandlungen 1:1 auf den Käufer über. (Ausgenommen sind Verträge, die an die Person des Verkäufers gebunden sind.)
- Die Übernahme der Verbindlichkeiten muss vertraglich geregelt werden, da ansonsten der Käufer der neue Schuldner ist.
- Es gibt kaum Abschreibungsmöglichkeiten, was in den Folgejahren zu einer höheren steuerlichen Belastung führen kann als bei einem Asset-Deal.

Verkaufsoptionen: Earn-Out-Teilzahlung

Eine Earn-Out-Klausel ist eine Art „Ratenzahlung“. Das bedeutet, dass weitere Zahlungen des Kaufpreises erfolgsabhängig oder in festen Raten zu einem definierten Zeitpunkt geleistet werden.

Eine Teilzahlungsvereinbarung kann sowohl bei einem Asset-Deal als auch bei einem Share-Deal vereinbart werden.

Dies hängt zum Beispiel von den Kriterien ab, die im Folgenden unter dem Punkt „Kaufpreis und Zahlungsmodalitäten“ besprochen werden.

Darüber hinaus ist es selbstverständlich immer eine Sache der Verhandlungsbereitschaft zwischen den Parteien, hier zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen. Die Höhe des Kaufpreises und die damit verbundenen Zahlungsmodalitäten sind, wie schon mehrfach dargelegt, abhängig vom Gewinn- und Risikopotenzial des Unternehmens.

Zahlungsmodalitäten

Zahlung des Kaufpreises bei Vertragsunterzeichnung

Gratulation! Der Kaufpreis ist marktgerecht und es gibt keine nennenswerten Risiken für einen Käufer. Aufgrund Ihrer Vorbereitung haben Sie sehr gute Chancen, für Ihr Unternehmen einen Käufer zu finden. Der Käufer wird auch bereit sein, den geforderten Preis zu bezahlen.

Kurz und gut: Ihre Firma ist ein Objekt der Begierde für jeden Kaufinteressenten. Die Erfolgchancen liegen über 75 %.

Größere Anzahlung, Rest in Raten

Ihr Unternehmen ist einigermaßen profitabel, besitzt jedoch echtes Zukunftspotenzial. Risiken sind zwar vorhanden, aber nicht spielentscheidend. Sie können, wenn Sie Glück haben, mit einer größeren Anzahlung rechnen. Die Restsumme wird in Raten gezahlt. Die Erfolgchancen liegen bei maximal 20 %.

Kleine Anzahlung, Rest in Raten

Da Ihr Unternehmen erhebliches Risikopotenzial besitzt, wird, wenn überhaupt, eine kleine Anzahlung getätigt und die Zahlung der Restsumme vom Erreichen bestimmter Umsatzziele abhängig gemacht. Die Erfolgchancen liegen unter 5 %.

Anhand dieser Bewertung können Sie selbst einschätzen, „wo die Reise für Sie hingehen wird“. Diese Einschätzung soll Ihnen dabei helfen, einen realistischen Bezug zu Ihrer Firma und damit zur Verkaufbarkeit zu finden.

Ich erhebe nicht den Anspruch, dass alles in „Stein gemeißelt“ ist. Diese Bewertung spiegelt die Erfahrung aus meiner langjährigen Praxis wider. Soll heißen: Es gibt Fälle, bei denen trotz einer schlechten Bewertung ein Verkauf stattfinden kann. Auf so etwas sollten Sie sich aber nicht verlassen.

Tipp! Im Zweifel sollten Sie sich professionelle Hilfe holen. Dies ist umso dringlicher, wenn Sie den Erlös aus dem Verkauf für Ihre Altersversorgung eingeplant haben.

Ganz eng mit den Kriterien Kaufpreis und Zahlungsmodalität ist der Punkt Einarbeitung verbunden. Hier gelten folgende Regeln:

- Keine Firmenübergabe ohne eine ausreichende Übergabezeit!
- Je dominanter Sie in Ihrem Unternehmen agiert haben, umso länger müssen Sie dem neuen Inhaber zur Seite stehen. Es ist durchaus üblich, einen Teil des Kaufpreises als Sicherheitspuffer einzubehalten. Damit soll verhindert werden, dass Sie sich nach 14 Tagen in die Karibik absetzen und der neue Inhaber allein dasteht.
- Je größer das Käufer-Risiko, desto intensiver ist Ihre Mitarbeit während der Einarbeitungsphase gefordert.
- Planen Sie zwischen 6 und 12 Monate für die Einarbeitungsphase ein. Im günstigsten Fall ist die Übergabe nach 2 bis 3 Monaten erledigt.

Ein Wort zum Thema Entlohnung während der Einarbeitungsphase: Das ist schlicht und ergreifend Verhandlungssache. Sie haben selbstverständlich viel bessere Karten, wenn Sie der Inhaber eines Top-Unternehmens sind. In solch einem Fall wird Ihre Mitarbeit in der Regel nach Tagessätzen abgerechnet.

Das Beste wie immer zum Schluss: Wenn alles unter Dach und Fach ist, vergessen Sie das Feiern nicht! Freuen Sie sich auf Ihren neuen Lebensabschnitt!

Zusammenfassung

Die Empfehlungen in diesem Buch erheben nicht den Anspruch, für jede Unternehmerin und jeden Unternehmer universell einsetzbar zu sein. Sollte der Eindruck entstehen, dass dieses Buch eine Pro-Berater-Position einnimmt, kann ich Ihnen nur eines sagen: „Ja, das stimmt!“ Zum einen bin ich Berater aus Überzeugung, und zum anderen zeigt die Praxis eindeutig: Überall dort, wo ein professioneller und seriöser Berater den Verkaufsprozess begleitet, steigen die Erfolgchancen um ein Vielfaches.

Damit möchte ich aber den Werbeblock in diesem Buch beenden.

Anhand der hier aufgeführten Nachfolge-Checkliste können Sie im Überblick noch einmal sehen, welche Anforderungen Sie erfüllen müssen, damit Sie am Ende des Tages als Sieger vom Platz gehen.

Kapitel 12

Nachfolge-Checkliste

Dieser Nachfolge-Check arbeitet nach dem Kriterium: Was passiert, wenn Sie einem Schritt nicht genügend Beachtung schenken?

1. Alleingang oder Berater?

Entscheiden Sie sich, ob Sie Ihre Firma im Alleingang verkaufen wollen oder mit der Unterstützung eines Beraters/Firmenmaklers. Wägen Sie objektiv und kritisch ab, ob Sie den Verkaufsprozess alleine bewältigen können. Sollten Sie einen Berater hinzuziehen, prüfen Sie dessen Seriosität und Honorarforderungen. **Wichtig:** Wenn Sie mit einem Berater zusammenarbeiten, übernimmt dieser von nun an alle Aufgaben. Andernfalls müssen Sie diese Aufgaben in Eigenregie erledigen.

2. Anonymität wahren

Klären Sie: „Wie wichtig ist mir die Bewahrung meiner Anonymität?“ Der Verlust Ihrer Anonymität kann weitreichende Folgen haben. Im schlimmsten Fall kann es dazu kommen, dass Sie keinen Käufer finden und Teile Ihrer Mitarbeiter sowie Kunden die Zusammenarbeit aufkündigen.

3. Realistischer Preiskorridor

Berechnen Sie einen Preiskorridor für Ihre Firma. Preisangaben, die nicht durch Fakten belegt sind, sind ein absoluter K.-o.-Faktor. Sollte sich bei der ersten Überprüfung herausstellen, dass Ihre Vorstellung jenseits von „gut und böse“ ist, werden die Verhandlungen sofort beendet oder nehmen einen Verlauf, den Sie nicht schadlos überstehen.

4. Übernahmefähigkeit prüfen

Prüfen Sie, ob Ihre Firma übernahmefähig ist. Ein Unternehmen mit

weniger als 70.000 € Gewinn vor Zinsen und Steuern findet nur sehr schwer einen Käufer. Die Gefahr, dass Sie viel Arbeit investieren und trotzdem keinen Käufer finden, ist sehr groß.

5. Risikofaktoren identifizieren

Durchleuchten Sie Ihre Firma nach möglichen Risiken, die einen Käufer abschrecken könnten. Diese Aufgabe sollten Sie sehr gewissenhaft vornehmen. Alles, was Sie im Vorfeld übersehen, wird der Kaufinteressent zu einem späteren Zeitpunkt aufgreifen.

6. Unterlagen vorbereiten

Bereiten Sie alle relevanten Unternehmensunterlagen so vor, dass diese bei Wunsch griffbereit vorgelegt werden können. Fehlende Unterlagen sind ein Verhandlungskiller und vermitteln dem Käufer den Eindruck, dass Sie nicht vorbereitet sind, wodurch Sie das dringend benötigte Vertrauen verlieren.

7. Steuerliche Auswirkungen klären

Klären Sie mit Ihrem Steuerberater, mit welcher Steuerbelastung Sie bei einem Verkauf rechnen müssen. Ein bis zwei Prozent mehr Steuern können im Ergebnis sehr viel ausmachen und damit Ihre Kalkulation „für die Zeit danach“ erheblich beeinflussen.

8. Exposés erstellen

Erstellen Sie ein Kurz- und ein Lang-Exposé über Ihre Firma. Ohne ein aussagefähiges Exposé verzögern sich die Verhandlungen. Strategische Käufer (Unternehmen) führen erst gar kein Gespräch mit Ihnen, sollte kein detailliertes Exposé vorliegen.

9. Zeitplan festlegen

Legen Sie einen realistischen Zeitplan fest. Ein Unternehmensverkauf ist kein „Kegelausflug“! Berücksichtigen Sie alle Faktoren, die an ein Zeitfenster gebunden sind. Unnötige Verzögerungen sind der Nährboden für ein Scheitern der Verkaufsverhandlungen, weil das Interesse des Käufers schwindet.

10. Kaufinteressenten ansprechen

Leiten Sie die nötigen Schritte ein, um Kaufinteressenten anzusprechen. Sie müssen in die „Käufer-Akquise“ einsteigen. Ohne Akquisition keine Käufer. So einfach ist das.

11. Jeden Kaufinteressenten qualifizieren

Qualifizieren Sie jeden Kaufinteressenten. Prüfen Sie die Ernsthaftigkeit und die Bonität des Interessenten. Alles andere kostet nur Zeit und damit Geld.

12. Auf den ersten Kontakt vorbereiten

Bereiten Sie sich auf den ersten Kontakt mit einem Kaufinteressenten vor. Der erste Eindruck zählt. Achten Sie auf das „Äußere“ Ihrer Firma.

13. Verhandlungstaktik zurechtlegen

Legen Sie sich eine Verhandlungstaktik zurecht. Wenn Sie ein starres Ziel vor Augen haben, verlieren Sie vielleicht den Blick für interessante Alternativen.

14. Eindrücke erfassen und Strategie ableiten

Erfassen Sie alle bisher gemachten Eindrücke und leiten Sie daraus Ihre weitere Strategie ab. Betrachten Sie die Person als Neutrum. Konzentrieren Sie sich auf gemeinsame Ziele. Wenn Sie Ihre Maßstäbe als Messlatte anlegen, kommen Sie nur selten zu einem Konsens.

15. Erwartungshaltung reduzieren

Reduzieren Sie Ihre Erwartungshaltung. Kalkulieren Sie ein, dass ein großer Teil der Verhandlungen im Sand verläuft. Vermeiden Sie jede Art von „Nervosität und Ungeduld“, beide Punkte werden Ihnen als Schwäche ausgelegt.

Der wichtigste Tipp ist aber:

Bleiben Sie bis zum Ende wachsam. Bedenken Sie bitte: Eine Absichtserklärung ist keine Kaufverpflichtung. Seien Sie daher realistisch: Erst wenn der Vertrag unterschrieben und das Geld auf Ihrem Konto ist, sind Sie am Ziel. Kalkulieren Sie nicht mit Geldern, die Sie noch nicht haben.

Wennn Sie Fragen zu diesem Thema haben, dann vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch mit dem Autor und Nachfolgeexperten Manfred Schenk

[Jetzt Gespräch vereinbaren -> Hier klicken](#)

Kapitel 13

Steuerbelastung und Steuerfreibeträge beim Verkauf einer Personengesellschaft und einer Kapitalgesellschaft

Beim Verkauf eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft erzielt der Inhaber einen Veräußerungsgewinn, der der Einkommensteuer unterliegt. Zudem müssen stille Reserven aufgedeckt und ebenfalls versteuert werden.

Der Veräußerungsgewinn wird wie folgt berechnet:

Kaufpreis

- Veräußerungskosten (z. B. Notar, Werbungskosten, Makler)
- Buchwert (entspricht im Wesentlichen dem bilanzierten

Anlagevermögen)

= Veräußerungsgewinn

Beispiel: Ohne Steuervergünstigung

Nehmen wir an:

- Verkaufspreis: 1.500.000 €
- Veräußerungskosten: -100.000 €
- Buchwert: -500.000 €
- Abzugsfähig (gesamt): 600.000 €

Daraus ergibt sich ein:

- Veräußerungsgewinn: 900.000 € (1.500.000 € - 600.000 €)
- Steuer auf Veräußerungsgewinn (ca. 45 %): 405.000 €

Minderung der Steuerlast durch prozentuale Steuerminderung

Der Inhaber kann seinen Steuersatz um 56 % mindern, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Das 55. Lebensjahr ist vollendet.
- Oder der Inhaber ist im sozialversicherungsrechtlichen Sinne dauernd berufsunfähig.
- Der Veräußerungsgewinn beträgt nicht mehr als 5 Millionen Euro.

Beispiel: Prozentuale Steuerminderung

Basierend auf den vorherigen Zahlen:

- Veräußerungsgewinn: 900.000 €
- Einkommensteuer auf Veräußerungsgewinn (ca. 45 %): 405.000 €
- Prozentualer Freibetrag (56 %): -226.800 € (56 % von 405.000 €)

Die resultierende: Steuer nach Abzug des Freibetrages: 178.200 €

Beispiel: Fester Steuerfreibetrag

Basierend auf den ursprünglichen Zahlen:

- Verkaufspreis: 1.500.000 €
- Veräußerungskosten: -100.000 €
- Buchwert: -500.000 €
- Zwischensumme (abzugsfähig gesamt): 600.000 €

Daraus ergibt sich ein:

- Veräußerungsgewinn: 900.000 €
- Fester Steuerfreibetrag: -45.000 €
- Veräußerungsgewinn nach Abzug des Freibetrages: 855.000 €

Steuer nach Abzug des Freibetrages (ca. 45 %): 384.750 €

Minderung der Steuerlast durch einen festen Freibetrag

Bei Veräußerungsgewinnen bis 136.000 € gilt ein Freibetrag von 45.000 €.

Wichtig! Ein verminderter Steuersatz oder ein Freibetrag kann parallel angewendet werden. Da aber jede dieser Vergünstigungen nur einmal im Leben eines Steuerpflichtigen gewährt wird, sollte die Inanspruchnahme gut überlegt werden. Des Weiteren gibt es die „Fünftel-Regelung“, bei der der Veräußerungsgewinn rechnerisch auf fünf Jahre verteilt wird, um einer Steuerprogression zu entgehen.

Der Nutzen der „Fünftel-Regelung“ liegt darin, die Steuerlast bei einer Abfindung zu mindern. Eine Berechnung der „Fünftel-Regelung“ sollten Sie sich von Ihrem Steuerberater erstellen lassen, da hier alle Einnahmen mit in die Berechnungsformel einbezogen werden.

Ratenzahlung

Bei der Ratenzahlung stundet der Verkäufer dem Käufer den Kaufpreis. Die Ratenzahlungen laufen über einen festgelegten Zeitraum. Bei dieser Variante hat der Verkäufer die Möglichkeit, den Veräußerungsgewinn als „nachträgliche Einkünfte“ zu versteuern, wenn der Zeitraum, über den die Ratenzahlungen erfolgen sollen, mehr als zehn Jahre beträgt.

Verkauf einer Kapitalgesellschaft

Durch den Verkauf seiner Gesellschaftsanteile erzielt der Inhaber einen Veräußerungsgewinn. Dieser Gewinn wird nach dem Teileinkünfteverfahren versteuert (40 % steuerfrei).

Ist der Anteilseigner eine Kapitalgesellschaft, sind Gewinne aus der Veräußerung von Kapitalbeteiligungen in vollem Umfang steuerfrei.

Kapitel 14

Quellen

Google Gemini (Juni 2025):

Deep Research: Herausforderungen im Bereich Unternehmensnachfolge bei KMU. Eine Prognose bis 2030.

KfW-Mittelstandspanel

(Fokus Volkswirtschaft 2024/25) und -Mittelstandsatlas 2024; IfM Bonn, Daten & Fakten Nr. 27/2021; Statistisches Bundesamt KMU-Statistik; sonst. Branchenberichte (DIHK, IHKs). Alle Angaben sind Prognosen/Schätzungen der jeweiligen Studie und mit Unsicherheiten behaftet.

Think Limbic!

Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management.

Autor: Dr. Hans-Georg Häusel

Taschenbuch: 228 Seiten

Verlag: Haufe-Lexware; Auflage: 4. Aufl. (8. Juni 2005)

Sprache: Deutsch

ISBN-10: 3448068136 - ISBN-13: 978-3448068139

Fühlen, Denken, Handeln: Wie das Gehirn unser Verhalten steuert

Autor: Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth

Taschenbuch: 608 Seiten

Verlag: Suhrkamp Verlag; Auflage: Neue, vollständig überarbeitete Auflage

(24. November 2003)

ISBN-10: 3518292781 - ISBN-13: 978-3518292785

Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik

Autor: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton und Ulrich Egger

Broschiert: 272 Seiten

Verlag: Campus Verlag; Auflage: 23 (13. Juli 2009)

Sprache: Deutsch

ISBN-10: 3593389827 - ISBN-13: 978-3593389820

Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen

(KMU-Definition) Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003, Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L 124 vom 20. Mai 2003, S. 36.

Kapitel 15

Der Autor: Manfred Schenk

Die ersten Erfahrungen zu dem Thema »Wie verkaufe ich meine Firma« machte der Autor Anfang 2000, als er seine damalige Firma in »Eigenregie« verkaufte.



Neben sehr guten Kenntnissen in den Bereichen Marketing & Vertrieb – hier erhielt Manfred Schenk 2008 den Innovationspreis der »Initiative Mittelstand« – hat sich der Autor in den letzten Jahren sehr intensiv mit

den Themen Neuromarketing und Verhandlungstechniken beschäftigt. Hinzugekommen ist das Thema Künstliche Intelligenz (KI). Auch hier verfügt er mittlerweile über ein enormes Wissen.

Zu dem Themen - Unternehmensnachfolge - ist der Autor auch ein gefragter Redner auf vielen nationalen Veranstaltungen.

Manfred Schenk ist heute der Inhaber der SCHENK & PARTNER Nachfolgeberatung, die sich auf die Bereiche Unternehmensnachfolge und Beschaffung von Beteiligungskapital spezialisiert hat. Kunden sind kleine und mittelständische Unternehmen. Von Anfang an verfolgte dieses Netzwerk einen vollkommen neuen Beratungsansatz. Der Fokus liegt eindeutig auf Vorbereiten und Aufklären. Die Umsetzung dieses Know-hows spiegelt sich heute in einer eindrucksvollen Erfolgsquote wider.

Manfred Schenk zählt mit über 240 begleiteten Firmentransaktionen und mehr als 1.000 Firmenbewertungen zu den erfahrensten Experten für KMU-Nachfolge in Deutschland.

Ebenfalls im Jahr 2025 erhielt ich von dem Wirtschaftsmagazin DUB den Award „Exzellenter Nachfolgeberater“.

Mit dieser Auszeichnung werden Beraterinnen und Berater ausgezeichnet, die nachweislich über besondere Kompetenz, Erfahrung und Seriosität im Bereich Unternehmensnachfolge verfügen.

Zum Schluss noch ein wichtiger Hinweis für alle Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Unternehmensnachfolge planen beziehungsweise konkret einleiten wollen.

In den letzten zwei Jahren habe ich ein Beratungskonzept (KMU-Nachfolge-Coaching) entwickelt, das explizit auf kleinere Unternehmen von 1 bis 50 Mitarbeitern zugeschnitten ist.

Der Fokus liegt eindeutig auf einer objektiven Beratung, die sich jeder Unternehmer leisten kann. Im Vergleich zu einem Firmenmakler sparen Sie bis zu 80 % der üblichen Beratungs- beziehungsweise Provisionskosten

Weitere Informationen zu meinem Nachfolge-Coaching-Konzept finden Sie im Internet unter:

www.schenk-und-partner.com

Sie können sich direkt per E-Mail oder Telefon an mich wenden:

E-Mail: info@schenk-und-partner.de

Telefon: 0228 - 36 81 30 62

