W+M-Serie Unternehmensnachfolge – #1 Unternehmensverkauf gut vorbereiten

W+M beginnt heute eine neue Serie zum Thema Unternehmensnachfolge. Die Beiträge wurden durch Dominik Schilling aus Dresden verfasst und sollen helfen, den komplexen Prozess der Unternehmensnachfolge besser zu meistern.

Teil 1: **Unternehmensverkauf gut vorbereiten**

Risiken abbauen, Mängel beseitigen, Stärken herausarbeiten und das Unternehmen transparent aufstellen – das sind nur einige Aspekte, die der abgabewillige Alt-Inhaber beachten sollte

„Machen Sie als Inhaber mal zwei Monate Urlaub“, empfiehlt Dr. Maik Hamann, Projektleiter bei ENWITO, die unter der Marke intelligentis Unternehmer beim Verkauf ihres Lebenswerks begleitet. „Wenn das Unternehmen danach noch reibungslos läuft, haben Sie schon die erste Hürde in der Vorbereitung auf einen Verkauf der Firma genommen.“ Denn gerade bei inhabergeführten Unternehmen ist oft die zweite Führungsebene nicht stark ausgebildet, so dass mit einem Ausscheiden des Inhabers nach dem Verkauf gute Teile des Geschäfts wegbrechen könnten. Hier sollte man dann rechtzeitig Führungskräfte aufbauen.

Dr. Miaik Hamann. Foto intelligentis

Transparenz und Klarheit schaffen

Auch für viele andere Aspekte der Verkaufsvorbereitung ist Zeit ein wichtiger Faktor. So sollte eine Bilanzbereinigung vorgenommen werden, um Darlehen der Gesellschafter und Forderungen an die Gesellschafter herauszunehmen. Spätestens im vorhergehenden Geschäftsjahr sollte in der Bilanz alles klar und leicht nachvollziehbar dargestellt sein. „Transparenz und Klarheit sind ohnehin zwei wesentliche Aspekte beim Unternehmensverkauf“, betont Hamann. Denn nur, wenn Interessenten, Käufer und Banken das Geschäftsmodell und die Zahlen leicht verstehen und nachvollziehen können, werden sie auch bereit sein für eine Investition. „Wir haben schon erlebt, dass Interessenten abgesprungen sind, weil das Zahlenwerk zu komplex war“, ergänzt der Projektleiter. Er empfiehlt, die Buchhaltung so aufzustellen, dass Vorgänge unterschiedlicher Geschäftszweige auf jeweils andere Konten gebucht werden. So ließen sich beispielsweise leicht die Geschäftsfelder Neubau, Wartung und Instandsetzung/Reparatur voneinander abgrenzen. Saubere, belastbare Zahlen wären das Resultat – und bei einem mehrjährigen Vorlauf ließen sich leicht Tendenzen in den einzelnen Sparten ablesen.

Besser vorher klären und intelligente Lösungen finden

Zum „Glattziehen der Bilanz“ gehört auch, eventuelles Sonderbetriebsvermögen zu identifizieren oder Pensionsrückstellungen aufzulösen. Gerade die Rentenverbindlichkeiten stellen für viele potenzielle Käufer Risiken dar, die sie nicht eingehen wollen. Hamann empfiehlt: „Besser diese Fälle vorher klären und Pensionszusagen über intelligente Lösungen aus der Bilanz nehmen!“ Auch die Rechte an immateriellen Vermögenswerten, wie Domains, Marken, Patente, ungeschützte Erfindungen und Lizenzen gilt es vorab zu klären. Schnell kann es passieren, dass diese Assets vom Finanzamt als „wesentliche Betriebsgrundlage“ eingestuft und dem Sonderbetriebsvermögen zugerechnet werden. Waren sie dann nicht Gegenstand des Unternehmensverkaufs, können die nachträglich erhobenen Steuern schnell sehr teuer werden.

Gesellschafterstruktur so einfach wie möglich

Drei bis fünf Jahre vor dem Verkauf des Unternehmens sollte der Inhaber auch klären, was mit den Verkaufserlösen passieren soll: „Die zukünftige Vermögensverwaltung kann eine komplizierte Angelegenheit werden und sich lange hinziehen, da oftmals Schamfristen einzuhalten sind, wenn Umstrukturierungen vorgenommen werden“, so Hamann. Auch die Gesellschafterstruktur sollte beim Verkauf so einfach wie möglich sein: So können die Anteile von Minderheitsgesellschaftern frühzeitig vom Mehrheitsinhaber gekauft werden, um die eigentlichen Verkaufsverhandlungen zu vereinfachen. Auch Exit-Vereinbarungen mit anderen Gesellschaftern sind möglich und empfehlenswert zur Vereinfachung der Verhandlungen.

Verträge unter die Lupe nehmen

„Zum Schaffen von Transparenz gehört auch, ertragsbelastende Positionen zu identifizieren und sie ganz aus der Gewinn- und Verlustrechnung zu bekommen oder zumindest auf Unterkonten zu buchen“, erläutert Hamann. Spenden Betriebe beispielsweise größere Beträge an Vereine, in denen sie vielleicht auch noch Mitglied sind, kann hier einfach ein entsprechendes Unterkonto eingerichtet und damit die Ausgaben in der Gewinn- und Verlustrechnung schnell identifiziert werden. Auch alle Verträge sollten verkaufswillige Unternehmer unter die Lupe nehmen. Ist beispielsweise die seit Jahren ungenutzte Halle wirklich nötig oder kann der Vertrag gekündigt werden? Fragen wie diese stellen die Spezialisten der intelligentis üblicherweise beim Coaching des Unternehmers. Die Beratung beginnt jedoch immer mit einem eintägigen Workshop mit Gesellschaftern und Geschäftsführung. Hier lernen die Merger-and-Acquisition-Fachleute das Unternehmen kennen, identifizieren Chancen und Risiken und schlagen erste Maßnahmen auf Basis strategischer Ansätze vor.

Share Deal und Asset Deal

Ein strategischer Verkaufsansatz kann sein, einen Share Deal einzufädeln, bei dem der Käufer vom Verkäufer einige oder alle Anteile an seiner Gesellschaft erwirbt. Beim Share Deal geht das Unternehmen zumeist „als Ganzes“ an den Käufer über – inklusive seiner Geschichte. Deshalb ist hierbei eine besonders strukturierte und planmäßige Verkaufsvorbereitung wichtig. Etwas anders gestaltet sich ein Asset Deal, da hier „nur“ die Vermögenswerte und Wirtschaftsgüter verkauft werden, also die Aktiva und Passiva mit den dazu gehörenden Arbeits-, Vertrags- und Rechtsverhältnissen. Die übrig gebliebene „leere Hülle“ des alten Unternehmens kann man dann entweder liquidieren oder umwidmen, um sie beispielsweise als Beteiligungsgesellschaft zu erhalten. Dr. Hamann empfiehlt: „Holen Sie sich auf jeden Fall lange vor dem geplanten Verkauf Spezialisten ins Boot, denn Inhaber geben ihr Lebenswerk nur einmal ab und haben somit nur in Ausnahmen Erfahrung mit dem Verkauf von Unternehmen.“ Wenn dann die Firma trotz Urlaubs des Inhabers gut läuft, eine Wachstumsstory sichtbar wird, alle Risiken geklärt sind, dann dürfen Inhaber durchaus auch mit einem höheren Verkaufserlös rechnen, als sie erwartet haben.

Über intelligentis

intelligentis begleitet einerseits erfolgreiche mittelständische Unternehmer, die auf ihr Lebenswerk stolz sind und es gewinnbringend verkaufen möchten, andererseits Investoren auf der Suche nach Chancen. Im Small- und Mid-Cap-Segment bis 100 Mio. Euro Umsatz führt intelligentis Unternehmer und ihre Familien sowie Investoren diskret, unabhängig und erfolgreich durch den Verkaufsprozess. Die Spezialisten für Unternehmenstransaktionen finden dabei erfolgsabhängig den Käufer mit dem größten Interesse. intelligentis ist eine Marke der inhabergeführten ENWITO GmbH mit Sitz in Dresden.