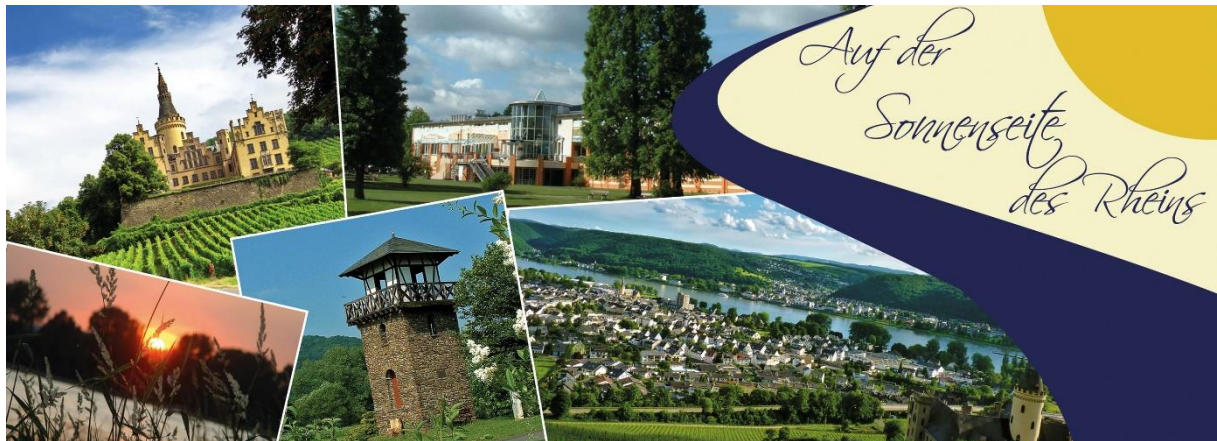


Verbandsgemeinde Bad Hönningen



Die Unternehmensnachfolge

Was Sie darüber wissen sollten

Wirtschaftsförderung und Strukturentwicklung

Verbandsgemeinde Bad Hönningen



Sehr geehrte Unternehmer*innen,

wir freuen uns, dass Sie sich zur Selbstständigkeit entschieden haben und den Weg in das Unternehmertum gehen wollen. Dieser Schritt ist ein wichtiger in Ihrem Leben, der sehr wohl überlegt sein will. Wir, die kommunale Wirtschaftsförderung, unterstützen sie gerne dabei und möchten Ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen. Mit dieser Informationsbroschüre erhalten Sie wichtige Informationen mit wertvollen Erkenntnissen rund um die Unternehmensnachfolge bzw. die Bewertung eines Nachfolgebetriebs und zum Kauf eines Bestandsunternehmens. Bitte lesen Sie sich diese Informationen in Ruhe durch, machen Sie sich Notizen und fragen Sie gerne beim Unterzeichner dieses Schreibens bei Bedarf nach. Wir beraten Sie sehr gerne zu Ihren brennenden Themen und versuchen Ihnen alle Ihre Fragen zufriedenstellend zu beantworten. Mit den nachfolgenden Kontaktdaten sind wir für Sie zu jeder Zeit erreichbar. Vereinbaren Sie gerne einen Termin mit uns. Wir sind für Sie gerne da!

Mit den besten Grüßen

Ihr



Detlef Odenkirchen



Detlef Odenkirchen
VWA geprüfter Wirtschaftsförderer
02635-72-58
DOdenkirchen@bad-hoenningen-vg.de
Marktstraße 1
53557 Bad Hönningen

Wirtschaftsförderung und Strukturentwicklung

Verbandsgemeinde Bad Hönningen





Inhaltsverzeichnis

Bei der Unternehmensnachfolge ist es ganz entscheidend, in welcher Reihenfolge man die wichtigen Aufgabenfelder betrachtet. Daher haben wir die nachfolgenden drei Thematiken zur richtigen Unternehmensnachfolge, in die Reihenfolge gesetzt, wie sie von Ihnen im Idealfall bearbeitet werden sollte. Von den Punkten 1-3 sollten Sie Ihre Unternehmensnachfolge in idealer Weise vorbereiten können. Sie sind dann auf der sicheren Seite erfolgreich einen zu Ihnen passenden Nachfolgebetrieb zu erhalten. Dieses Heft soll für Sie ein Leitfaden sein und Sie dabei begleiten. Viel Freude bei der Vorbereitung Ihrer ganz persönlichen Erfahrung und die Entwicklung in der Selbstständigkeit als erfolgreicher Unternehmer.

1. Die Unternehmensnachfolge
2. Die Unternehmensbewertung
3. Der Kauf eines Unternehmens

Unternehmensnachfolge richtig planen



Wirtschaftsförderung und Strukturentwicklung

Verbandsgemeinde Bad Hönningen





Unternehmensnachfolge richtig planen

Die Wege in die Selbstständigkeit und zum eigenen Unternehmen sind vielfältig. Die Gründung eines neuen Unternehmens oder der Einstieg in ein Franchisesystem sind zwei Möglichkeiten, die Unternehmensnachfolge eine dritte. Und dazu eine besonders attraktive. Warum? Das erklären wir Ihnen in diesem Text und geben Ihnen wertvolle Tipps, wie Sie mit einer Unternehmensnachfolge einen vielversprechenden Weg in die Selbstständigkeit einschlagen können.

Chancen und Risiken bei der Unternehmensnachfolge

Bei einer Unternehmensnachfolge übernehmen Sie ein etabliertes und idealerweise gut funktionierendes Unternehmen und führen es weiter.

Gegenüber einer Neugründung hat die Unternehmensnachfolge eine Reihe von Vorteilen:

- Wenn Sie ein solides Unternehmen übernehmen, arbeiten Sie mit einem erprobten Geschäftsmodell.
- Sie können auf gewachsene Strukturen und Prozesse aufsetzen.
- Sie können Zulieferer*innen und Partner*innen übernehmen.
- Die Angestellten sind ein eingespieltes Team.
- Sie haben Kundschaft, die ihrem Unternehmen vertrauen.
- Für Banken und Bürgschaftsbanken sind Sie deutlich attraktiver als neu gründende Personen - Sie bekommen bessere Konditionen für Ihren Finanzierungsbedarf.

Übrigens: Betriebsübernahmen werden von den meisten Förderprogrammen genauso gefördert wie Existenzgründungen. Der Blick **in unseren Förderfinder** lohnt sich also sehr.

Wo Licht ist, da ist auch Schatten... In den aufgezählten Vorteilen können auch Risiken liegen. So haben Sie ab Tag eins ein ganzes Unternehmen zu führen. Gerade, wenn Sie keine oder wenig Führungserfahrung haben, können diese eine persönliche und fachliche Herausforderung werden. Eventuell merken Sie kurz- oder mittelfristig nach der Übernahme, dass das Unternehmen nicht so zukunftssträftig ist, wie Sie es ursprünglich angenommen haben. Oder der Markt verändert sich plötzlich und Sie müssen Ihren gesamten „Apparat“ auf einen neuen Kurs bringen, ohne den Status quo richtig zu kennen. Vielleicht kündigen plötzlich Angestellte und Kund*innen schauen sich nach neuen Unternehmen um.

Was jetzt bedrohlich klingt, sind leider sehr reale Risiken. Doch weiter unten im Text verraten wir ihnen, wie Sie diese erkennen und möglichst vor dem Kauf minimieren bzw. eliminieren können.



Interne oder externe Unternehmensübernahme – welche Unternehmensnachfolge passt zu mir?

Zunächst lassen sich die verschiedenen Nachfolge-Arten in zwei Gruppen unterscheiden: in interne und externe Übernahmen.

- Als **interne Unternehmensnachfolge** bezeichnet man eine Übernahme, bei der ein Unternehmen von einem **Familienmitglied** übernommen wird. Meist ist damit ein Generationswechsel verbunden.
- Von einer **externen Unternehmensnachfolge** spricht man, wenn jemand von außerhalb der Familie ein Unternehmen **kauft, pachtet oder geschenkt bekommt**.

Die Übernahme eines Familienunternehmens

Grundvoraussetzung für eine familieninterne Übernahme ist, dass sich alle Beteiligten einig sind: Möchten die bisherigen Eigentümer*innen das Unternehmen zu einem Zeitpunkt X abgeben? Kann sich die neue Generation die Übernahme des Unternehmens vorstellen? Entspricht die nachfolgende Person den Erwartungen der Familie?

Wenn Sie überlegen, ein Unternehmen von einem Familienmitglied zu übernehmen, machen Sie sich bewusst, dass Sie nicht nur dessen Vorstellungen, Erwartungen und Wünschen entsprechen müssen, sondern dass weitere Familienmitglieder mitentscheiden – insbesondere dann, wenn mehrere Personen für die Nachfolge infrage kommen (z.B. mehrere Geschwister) und die Übergabe bzw. Übernahme Auswirkungen auf das Familienvermögen hat.

Sie interessieren sich für Erfahrungen von Unternehmer*innen, die ein Familienunternehmen übernommen haben? Dann lassen Sie sich von unserem **Blog-Beitrag Unternehmensnachfolge** inspirieren.

Wenn Führungskräfte zu Unternehmer*innen werden

Kommt kein Familienmitglied für die Nachfolge infrage, wird der/die bisherige/r Eigentümer*in außerhalb der Verwandtschaft nach einer geeigneten Person Ausschau halten müssen. Dafür gibt es wiederum mehrere Möglichkeiten. Vielleicht gibt es bereits jemanden im Führungsteam des Unternehmens, der/die sich vorstellen kann, Eigentümer*in zu werden. Ist dies der Fall und kommt es zu einer Übernahme durch das bisherige Management, spricht man vom Management-Buy-out, kurz: MBO.

Sie wollen mehr über den MBO erfahren und wissen, wie Sie die Übernahme als ehemalige*r Manager*in gestalten können? Dann schauen Sie sich unseren ausführlichen Beitrag zum Thema **Management-Buy-Out (MBO)** an und informieren Sie sich zu Ihrem Weg vom Management in die Selbstständigkeit.



Ein Unternehmen kaufen – so gelingt es

Wird weder in der Familie noch im Führungsteam eine geeignete Person für die Nachfolge gefunden und soll ein Unternehmen nicht einfach geschlossen werden, bleibt nur noch eine externe Lösung. **Diese Situation ist Ihre Chance, wenn Sie ein Unternehmen kaufen möchten und so Ihren Weg in die Selbständigkeit ebnen.** Wie Sie sich vorstellen können, ist der Kauf eines Unternehmens ein recht komplexes Vorhaben, wie eigentlich jede Form der Unternehmensnachfolge. Doch mit den passenden Kenntnissen und Sensibilität für die Herausforderungen werden Sie einen Unternehmenskauf mit Bravour meistern.

Unser Tipp: Online gibt es Börsen, wie z.B. **Nexxt-change**, in denen Sie branchenspezifisch und regional nach Unternehmen suchen können, die zum Kauf angeboten werden. Sie können aber auch Gesuche einstellen.

Checkliste für die Unternehmensnachfolge

Damit Sie wissen, wie Sie die Übernahme eines Unternehmens konkret angehen können, haben wir Ihnen eine **Checkliste Unternehmenskauf** erstellt. **Wenn Sie diese Liste „abarbeiten“, können Sie vier wichtige Entscheidungen treffen, die Sie entscheidend voranbringen beim Unternehmenskauf:**

1. Unternehmen übernehmen oder neu gründen? Was passt zu mir?
2. Welche Unternehmen könnte ich übernehmen?
3. Welche Unternehmen kommen in meine Endauswahl?
4. Wie sieht die Übernahme meines Top-Kandidaten konkret aus?

Fazit

Oberste Erkenntnis bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensübernahme: Eine Übernahme ist mindestens genauso anspruchsvoll wie eine Neugründung.

Und wenn wir die verschiedenen Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge anschauen, ist eine familieninterne Nachfolge auch nicht unbedingt einfacher als ein MBO oder ein Kauf. Sicher, bei der Nachfolge innerhalb der Familie wird es wahrscheinlich weniger ruppig bei der Verhandlung des Kaufpreises zugehen als bei den externen Nachfolgeformen. Allerdings besteht bei der Übergabe innerhalb der Familie das Risiko, dass private und berufliche Rollen vermischt werden, denn es steht ein Rollenwechsel an: Die (Rat gebenden) Eltern müssen Verantwortung abgeben, Sohn oder Tochter haben zukünftig das Sagen. Erfolgt die Übergabe des Unternehmens in einer Krise, steht nicht nur die ökonomische Grundlage, sondern auch der Familienfrieden auf dem Spiel.

Um dies zu vermeiden, empfehlen wir Ihnen und Ihrer Familie, offene Gespräche über Erwartungen und mögliche Szenarien zu führen.



Übrigens, auch beim Management-Buy-out findet ein Rollenwechsel statt, der es in sich haben kann. Der/die bisherige Chef*in muss lernen, loszulassen. Und auch der/die Unternehmensverkäufer*in muss verarbeiten, dass das Lebenswerk in neue Hände gelangt.

Wann immer Sie bei Ihrer Unternehmensnachfolge bemerken, dass die Erwartungen der Beteiligten auseinandergehen, suchen Sie das Gespräch. Scheuen Sie sich auch nicht davor, hierfür unbeteiligte Dritte, z.B. in Hinsicht auf Mediation, hinzuzuziehen. Das Zwischenmenschliche ist bei jeder Unternehmensnachfolge ein empfindlicher Aspekt. Wenn Sie sensibel mit „Chemie“, „Schwingungen“ und Ihrem Bauchgefühl umgehen, werden sie ihre Unternehmensnachfolge erfolgreich meistern.

Quelle: Gründerplattform

Unternehmensbewertung



Wirtschaftsförderung und Strukturentwicklung

Verbandsgemeinde Bad Hönningen





Die Unternehmensbewertung

Das Schlagwort „Unternehmensbewertung“ ist eng verknüpft mit den Aspekten Nachfolge und Unternehmenskauf. Beides sind Szenarien, bei denen verschiedene Beteiligte mit unterschiedlichen Interessen aufeinandertreffen. Die Aushandlung dieser Interessen gleicht nicht selten einem Pokerspiel: Die eine Partei möchte ihr Unternehmen, vielleicht sogar ihr Lebenswerk, zu einem bestmöglichen Preis verkaufen. Die andere Partei möchte ein ‚wertvolles‘ Unternehmen erwerben, das heute und in Zukunft Gewinn abwirft. Beide eint: Sie brauchen einen Preis für das Unternehmen. Einen Preis, der für beide Seiten den Wert des Unternehmens repräsentiert. Also muss das Unternehmen, das ver- bzw. gekauft werden soll, bewertet werden. Doch wie soll der Firmenwert einvernehmlich ermittelt werden? Schließlich haben Käufer*in und Verkäufer*in sehr unterschiedliche Perspektiven auf das anstehende Geschäft: Die verkaufende Seite schaut zurück auf ihre Mühen, die kaufende Seite blickt erwartungsvoll in die Zukunft.

Vom Wert zum Preis

Sie merken schon, dass die Begriffe Unternehmenswert und Unternehmenspreis inhaltlich eng beieinanderliegen, und doch lohnt es sich, hier gedanklich klar zu differenzieren: Der *Wert* lässt sich mit wissenschaftlichen Methoden auf Basis bestimmter Annahmen ermitteln, der *Preis* hingegen ist das individuelle Verhandlungsergebnis von Verkäufer*in und Käufer*in. **In der Praxis kann der Preis über oder unter dem ermittelten Wert liegen. Wert und Preis sind nicht dasselbe. Doch ohne Wert lässt sich kein Preis ermitteln, also ist die Unternehmensbewertung ein wichtiger Schritt, wenn du ein Unternehmen kaufen möchtest.**



Objektive und subjektive Bewertung, Darstellung nach: Felden, Birgit und Klaus, Annekatriin: Unternehmensnachfolge. Schäffer Poeschel, Stuttgart 2003, S.109.

So behalten Sie den Durchblick im Bewertungsdschungel

In diesem Text erfahren Sie, welche Unternehmensbewertungsmethoden es gibt und welche Schwerpunkte sie jeweils haben. Behalten Sie bei allen Informationen und allem Fachjargon im Hinterkopf: Bei der Unternehmensbewertung geht es immer auch um strategische Fragen, für die es kein festes Verfahren gibt. Als Käufer*in bzw. Nachfolger*in werden sie Ihnen bald Fragen stellen, wie z.B.:

- Wie zukunftsfähig ist das Unternehmen, das ich kaufen bzw. übernehmen möchte?
- Wie kann ich mit meinem Know-how und Netzwerk die Unternehmensentwicklung positiv beeinflussen?
- Welche Risiken sind im Eigentümerübergang enthalten und wie reduziere und bewerte ich diese?
- Werden meine Motivation und meine Freude an der Arbeit für die nächsten Jahre anhalten?

Und auch die Wahl der Bewertungsmethode an sich ist eine strategische Frage, denn je nach Methode können sich die Unternehmenswerte, die dabei herauskommen, erheblich unterscheiden.



Unternehmensbewertung, Kaufpreis und Bankgespräch

Wenn Sie ernsthaft überlegen, ein Unternehmen zu kaufen bzw. zu übernehmen, empfehlen wir Ihnen dringend, sich intensiv mit dem Thema Unternehmensbewertung zu beschäftigen. Auch wenn die Materie eingangs etwas trocken erscheint, sie ist wichtig für Sie. Als (zukünftige*r) Unternehmer*in sind Sie für sich und Ihre Entscheidungen selbst verantwortlich – also auch für den Kaufpreis, den Sie bezahlen. Viele Gründer*innen verlassen sich auf die Beurteilung des Kaufpreises durch die Bank bei der Sondierung der passenden Finanzierung für den Kauf. Die Bank achtet bei der Vergabe des Kredits vor allem auf das Risiko, dass der Kredit nicht zurückgezahlt wird, und nicht darauf, ob der zu finanzierende Kaufpreis für den/die Käufer*in ein gutes Geschäft ist.

Sie sollten im Bankgespräch also intensiv nachfassen, was an den Zahlen auffällig ist, welche Einschätzung der/die Banker*in zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens hat und wie dessen betriebswirtschaftliche Zahlen im Vergleich zur Branche aussehen und sich nicht darauf verlassen, dass ein finanzierbarer Kaufpreis ein richtiger Kaufpreis ist.

Konzentrieren Sie sich daher auf die Tragfähigkeit des bestehenden Geschäftsmodells. Fragen Sie sich, welche Anpassungen in Zukunft notwendig sind und welchen Einfluss das Geschäftsmodell auf Umsatz und Gewinn nimmt. Wir raten jedem/jeder Käufer*in, zusammen mit dem/der Verkäufer*in das bisherige Geschäftsmodell genau zu beschreiben und die Veränderungs- und Verbesserungsmöglichkeiten deutlich zu machen.

Sie möchten ein Geschäftsmodell prüfen?

Dokumentieren Sie ein bestehendes Geschäftsmodell

Interaktives Geschäftsmodell-Tool kostenlos nutzen
Genug der Vorrede, jetzt geht es an die geballten Informationen zur Unternehmensbewertung, damit Sie für die Übernahme eines Unternehmens gut gerüstet sind.

Was ist der Unternehmenswert?

Um den Wert eines ganzen Unternehmens oder eines Unternehmensanteils zu bestimmen, wird eine Unternehmensbewertung vorgenommen. Neben materiellen Werten, wie z.B. Grundstücken und Maschinen, werden auch immaterielle Werte wie Marke und Know-how der Mitarbeiter*innen dabei bewertet. Sowohl die Substanz als auch der Ertrag werden berücksichtigt. Individuelle Faktoren wie Branchenzugehörigkeit und regionale Unterschiede werden ebenfalls für die Bewertung herangezogen.

Für die Unternehmensbewertung stehen verschiedene Verfahren zur Wahl. Welches das richtige ist, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab und muss individuell beurteilt werden. Der Bewertungszweck spielt bei der Wahl des Verfahrens eine ausschlaggebende Rolle. Gerade wenn Sie ein kleines oder mittleres Unternehmen kaufen möchten, empfehlen wir Ihnen, bei der Bewertung erfahrene Fachleute zu Rate zu ziehen. Denn die Praxis hilft hier mehr als betriebswirtschaftliche Theorie. Die Expertin/der Experte wird dann das Verfahren ermitteln, das für den jeweiligen Fall am günstigsten ist.

Wie finde ich Bewertungsfachleute, die mir helfen können?

Branchenwissen und Erfahrung sind Trumpf beim Thema Unternehmensbewertung. Hat jemand hohe Expertise in einer Branche und vielleicht schon Verkäufe begleitet oder zumindest Kenntnis über die üblichen Marktpreise, hilft das gewaltig. Ein*e solche*r Experte/Expertin muss nicht unbedingt ein*e teure*r Unternehmenspreis-Spezialist*in sein.

- Erkundigen Sie sich bei Ihrer lokal ansässigen Bank nach Mitarbeiter*innen, die auf Ihre Branche und auf Nachfolgethemen spezialisiert sind. Mit der Bank haben Sie gleich jemanden für die spätere Finanzierung an Bord und Sie können von kostenfreier Beratung profitieren.
- Eine weitere Möglichkeit: Bundesweit tätige Banken haben eigene Kompetenzzentren zu bestimmten Branchen.
- Auch die regionalen Bürgschaftsbanken und Kammern sind gute Anlaufstellen, um Geschäftsmodelle und Preise zu bewerten.
- Unternehmensberatungen mit Branchenschwerpunkten können Ihren Kauf ebenfalls begleiten und bei späteren Restrukturierungen und Optimierungen unterstützen.

Methoden zur Unternehmensbewertung

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis gibt es eine Reihe von Methoden zur Unternehmensbewertung. **Im Prinzip gibt es drei Arten, wie der Wert eines Unternehmens ermittelt werden kann: Substanz, Erfolg bzw. Kapital und Markt. Diesen Bewertungsarten lassen sich die unterschiedlichen Methoden zuordnen:**



Ja, es gibt so einige Verfahren und jedes einzelne ist nicht unbedingt einfach zu verstehen. Sie können sich einiges an Leseaufwand sparen, wenn Sie ein paar Grundüberlegungen anstellen:

- Sie möchten ein **Unternehmen kaufen, dem viele Maschinen und/oder Immobilien gehören** und für dessen Erfolg immaterielle Aspekte eine untergeordnete Rolle spielen? Dann beschäftigen Sie sich mit der **Substanzwert-Methode**.
- Sie interessieren sich für ein Unternehmen, dessen **Erträge gut zu prognostizieren** sind? Dann schauen Sie sich das **Ertragswertverfahren** und das **Discounted Cashflow-Verfahren** an.
- Sie möchten vor allem ein Gefühl für die Marktlage gewinnen und schauen, ob Sie sich einen Unternehmenskauf zu den aktuellen Marktpreisen überhaupt leisten können? Dann lesen Sie sich in das **Multiplikatorenverfahren** ein. In der Praxis hat sich diese Methode als die relevanteste bei Unternehmensübernahmen entwickelt.

Die Substanzwert-Methode

Die Substanzwert-Methode gehört zu den **übersichtlichen und leicht verständlichen Verfahren** zur Unternehmensbewertung. Diese Methode geht davon aus, dass das Unternehmen gerade so viel wert ist, wie die Summe der Teile, aus denen es besteht. **Nach der Substanzwert-Methode entspricht der Unternehmenswert dem Liquidationswert, also dem Markt-/Verkehrswert des Firmenvermögens (Geräte, Vorräte und anderer Dinge) abzüglich der Schulden.**

$$\begin{array}{l} \text{Eigenkapital lt. Bilanz} \\ + \text{ stille Reserven in Bilanzpositionen (z.B. im Anlagevermögen)} \\ - \text{ nicht verbuchte Schuldenpositionen (z.B. aus der Altersversorgung der Beschäftigten)} \\ \hline = \text{ Liquidationswert} \end{array}$$

Darstellung nach: Felden, Birgit und Klaus, Annetrin: Unternehmensnachfolge. Schäffer Poeschel, Stuttgart 2003, S.113.

Die Substanzwert-Methode eignet sich insbesondere für das Festlegen eines „Mindestpreises“. Der/die Verkäufer*in wird diesen Preis nicht unterschreiten wollen und Sie als Käufer*in werden sich darauf einstellen müssen, dass der Preis wohl kaum unter dem ermittelten Liquidationswert liegen wird.

Als alleinige Methode zur Wertermittlung ist die Substanzwert-Methode umstritten, da sie die immateriellen Werte und die zukünftige Ertragslage des Unternehmens nicht berücksichtigt. Die Substanzwert-Methode eignet sich vor allem als Hilfswert für die Bewertung kleiner Betriebe mit teuren Maschinen oder Immobilien.

Praxisbeispiel für die Substanzwert-Methode

Wie die Substanzwert-Methode in der Praxis angewendet wird, können Sie in dem folgenden Beispiel der IHK Berlin nachlesen:

Einzelunternehmer Müller (65 Jahre) führt ein kleines gemietetes Geschäft, welches er altersbedingt an Herrn Schulz veräußern will. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Steuern betrug in den letzten Jahren ca. 25.000 EUR pro Jahr. Im Angestelltenverhältnis würde Herr Müller ca. 30.000 EUR pro Jahr verdienen.

Vermögensgegenstände und Schulden	Ursprüngliche Anschaffungskosten in EUR	Aktueller Buchwert in EUR	Wiederbeschaffungskosten in EUR	Erzielbare Einzelveräußerungserlöse in EUR
Ladeneinrichtung	10.000	3.000	4.500	1.500
Kleintransporter	20.000	9.000	12.000	10.000
Waren	17.000	15.000	17.000	8.000
Forderungen		2.500	2.500	2.500
Verbindlichkeiten		-16.000	-16.000	-16.000
Buchvermögen		13.500		
Teilproduktionswert			20.000	
Liquidationswert				6.000

Ergebnis:

Das Ladengeschäft ist wenig profitabel, da Herr Müller im Angestelltenverhältnis mehr verdient hätte. Da auch künftig nicht mit hohen Gewinnsteigerungen zu rechnen ist, kommen Herr Müller und Herr Schulz zum Ergebnis, dass ein Kundenstamm zwar vorhanden ist, aufgrund der geringen Profitabilität des Ladengeschäftes diesem jedoch kein wirtschaftlicher Wert zugerechnet werden kann. Da weder Firmenwert noch immaterielle Wirtschaftsgüter vorhanden sind, ergibt sich der Unternehmenswert allein aus den materiellen Wirtschaftsgütern. Wertuntergrenze für Herrn Müller ist der Liquidationswert (6.000 EUR), Wertobergrenze für Herrn Schulz ist der Reproduktionswert (20.000 EUR). Herr



Müller und Herr Schulz einigen sich auf den Mittelwert von 13.000 EUR (= (20.000 EUR + 6.000 EUR) / 2), da so beide Vertragsparteien in gleicher Höhe profitieren.

Quelle: IHK Berlin

Vor- und Nachteile der Substanzwertmethode im Überblick

Vorteile

- Einfache Anwendung – keine Zukunftsprognosen notwendig
- Aufstellung der Wiederbeschaffungswerte der anfassbaren Bestandteile einer Firma

Nachteile

- Wichtige Themen wie Zukunftsfähigkeit, Kundenstamm, Wettbewerbssituation werden nicht berücksichtigt
- Die Profitabilität der Firma fehlt
- Zahlenmaterial für die Wiederbeschaffungskosten müssen geschätzt oder (über Onlineportale) recherchiert werden

Unser Urteil: Diese Methode macht Sinn, um ein Gefühl für das Inventar einer Firma zu bekommen. Als Entscheidungsgrundlage ist das nur wegweisend, wenn Maschinen und Gebäude etc. das Wichtigste beim Kauf sind. Das Ergebnis ist dann eher die Untergrenze eines Kaufpreises.

Das Ertragswertverfahren

Beim Ertragswertverfahren wird der Unternehmenswert anhand der zukünftigen Einnahmenüberschüsse ermittelt. Und es berücksichtigt die Anlagealternativen des/der Käufer*in. Bei dieser Bewertung wird also die Perspektive eines Investors eingenommen, der sein Kapital verzinst anlegen will und maximal so viel für ein Unternehmen zahlen möchte, wie sich in Zukunft damit verdienen lässt.

Ertragskraft und Kapitaldienstfähigkeit sind bei einer Unternehmensnachfolge wesentlich, denn der/die Nachfolger*in muss aus den Erträgen nicht nur die im gekauften Unternehmen erforderlichen Investitionen leisten, sondern auch die Zins- und Tilgungszahlungen aus der Kaufpreisfinanzierung.

Die leitende Frage des Ertragswertverfahrens lautet: Was lässt sich auf Dauer mit dem Unternehmen erwirtschaften? Also werden die Betriebsergebnisse vor Steuern der letzten drei Jahre, des laufenden Geschäftsjahres sowie die Planzahlen der nächsten Jahre herangezogen. Der Unternehmenswert wird dann in vier Schritten ermittelt:

1. Das Betriebsergebnis der Vergangenheit wird um außergewöhnliche und einmalige Aufwendungen und Erträge korrigiert.



2. Der künftig zu erwartende Gewinn wird ermittelt: Der Durchschnitt der korrigierten und geplanten Betriebsergebnisse aus Schritt 1 stellt die Ausgangsgröße des zu erwartenden Gewinns dar.
3. Der Kapitalisierungszinssatz wird ermittelt. Dieser Zinssatz ergibt sich aus dem Zins, der mit einer risikolosen Anlage zu erzielen wäre, und einem Aufschlag für das unternehmerische Risiko. Bei kleineren Firmen und überschaubaren Risiken liegt dieser Satz bei 15 bis 20 Prozent. Umso höher dieser Wert gewählt wird, desto geringer der Unternehmenswert. Umso weniger die Zukunft kalkulierbar erscheint, desto schneller will der/die Käufer*in den Kaufpreis zurückverdient haben.
4. Der endgültige Ertragswert wird ermittelt, indem der zukünftig zu erwartende Gewinn (aus Schritt 2) durch den Kapitalisierungszinssatz geteilt wird.

Das Ertragswertverfahren ist besonders bei kleinen Unternehmen beliebt. Es gibt dieses Verfahren mit verschiedenen Ausprägungen; von rein vergangenheitsorientiert bis hin zu rein zukunftsorientiert. **Beachten Sie bei der Wahl des Ertragswertverfahrens, dass die Gewinne Ihres/Ihrer Vorgänger*in lediglich ein Anhaltspunkt für Ihren Erfolg sind.**

Wahrscheinlich werden Sie das Unternehmen anders führen als der/die Verkäufer*in – was auch richtig so ist – und dies wird sich auch auf den Ertrag auswirken. Ebenfalls nicht zu unterschätzen: Die Wettbewerbsverhältnisse und die Konjunktur können sich im Laufe der Zeit ändern.

Praxisbeispiel für das Ertragswertverfahren

Im Fallbeispiel für das Ertragswertverfahren der IHK Berlin können Sie nachvollziehen, wie diese Methode zur Unternehmensbewertung angewendet wird.

Floristin Schneider (63) hat zur Vorbereitung ihrer Unternehmensbewertung die nachstehenden Zahlen ermittelt. Aufgrund eines festen Kundenstamms und bereits geschlossener Verträge rechnet sie auch in den nächsten Jahren mit einem identischen Betriebsergebnis.

1. Schritt: Bereinigung des Betriebsergebnisses:

	2016 in EUR	2017 in EUR	2018 in EUR	2019 in EUR
Betriebsergebnis	34.000	28.500	30.600	30.000
Außerordentliche Erträge (z.B. Verkauf eines ausgedienten Lieferwagens)	-5.000			
Außerordentliche Aufwände (z.B. Reparatur aufgrund Wasserschadens, Spenden)		2.000		
Kalkulatorischer Unternehmerlohn	-27.000	-27.000	-27.000	-27.000
Korrigiertes Betriebsergebnis (vor Steuern und Zinsen)	2.000	3.500	3.600	3.000



2. Schritt: Ermittlung des zukünftig zu erwartenden Gewinns

$$(2.000 + 3.500 + 3.600 + 3.000 \text{ EUR}) / 4 = 3.025 \text{ EUR}$$

3. Schritt: Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes

Bei kleinen und mittleren Unternehmen gestaltet sich die Ermittlung des Risikozinses ungleich schwieriger. Denn hier scheidet die Anwendung standardisierter, kapitalmarktbezogener Risikoprämien aus. Die Inhaberabhängigkeit und betriebspezifischen Risikofaktoren, die auch nach dem Verkauf eine Zeit lang nachwirken, verlangen eine individuelle Bewertung. Je niedriger das Risiko anzusetzen ist, desto niedriger fällt der Zinssatz aus. Üblicherweise liegen die Risikozuschläge zwischen 5 und 15 Prozent. Frau Schneider bewertet den Risikozins zusammen mit ihrem Berater auf 9 Prozent. Die Ermittlung des Zinssatzes für langjährige Bundesanleihen ergab 2,32 Prozent. Somit beträgt der Kapitalisierungszinssatz 11,32 Prozent (= 2,32 + 9 Prozent).

4. Schritt: Ermittlung des endgültigen Ertragswerts

$$3.025 \text{ EUR} / 11,32 * 100 = 26.722 \text{ EUR}$$

In Worte gefasst bedeutet dieses Ergebnis: Bei einem Kaufpreis von 26-27 TEUR und sich nicht ändernden Gewinnen brauche ich etwas mehr als 11 Jahre um mein eingesetztes Kapital zurück zu bekommen

Quelle: IHK Berlin

Vor- und Nachteile des Ertragswertverfahrens im Überblick

Vorteile

- Fokus auf den Gewinn inklusive Geschäftsführergehalt
- Einfach zu rechnen
- In den Ausgestaltungsformen anpassbar hinsichtlich der Wichtigkeit der Vergangenheits- und Zukunftsdaten: hoher Kapitalisierungszinssatz bedeutet unsichere Zukunftsprognose

Nachteile

- Subjektive Wahl des Kapitalisierungszinssatzes hat großen Einfluss auf das Ergebnis
- Gewinne des/der Vorgänger*in sind begrenzt aussagefähig

Unser Urteil: Diese Methode macht Sinn, um ein Gefühl für die Gewinnsituation und die Frage zu bekommen, wie viele Jahre bei gleichbleibender Situation nötig sind, um den Kaufpreis zurückzuverdienen. Diese Frage ist aber leider recht theoretisch, denn es ändert sich immer etwas - und besonders in der Übergabe.



Unternehmenswert mit Online-Tool berechnen

Das EMF-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) hat ein Online-Tool entwickelt mit dem Sie ein kleineres oder mittleres Unternehmen mittels des Ertragswertverfahren bewerten können. Mit dem Tool können Sie schon in knapp 15 min ein erstes Ergebnis erhalten. Die Benutzung ist kostenlos und es werden auch keine persönlichen Daten erhoben. Probieren Sie es aus!

<https://kmurechner.de/rechner/>

Mehr Infos zu dem Rechner erhalten Sie hier:

<https://kmurechner.de>

Das Discounted Cashflow-Verfahren

Das Discounted Cashflow-Verfahren (kurz: DCF-Verfahren) ist in den letzten Jahren zur Berechnung des Unternehmenswertes immer populärer geworden und auch international anerkannt. Es gleicht grundsätzlich dem Ertragswertverfahren: Eine Überschussgröße wird auf den Gegenwartswert diskontiert (= abgezinst). Anders als beim Ertragswertverfahren wird beim DCF-Verfahren der zukünftige Cashflow (zu Deutsch: Geldfluss, Kassenzufluss, Kapitalfluss) herangezogen.

Im Prinzip versteht man unter einem Cashflow die Gegenüberstellung (Saldierung) von **Einzahlungen** und **Auszahlungen** innerhalb eines bestimmten **Zeitraums**. In der Praxis wird die Zahl aus der Buchhaltung ermittelt. Je nach Methode erfolgt die genaue Berechnung etwas unterschiedlich und es gibt Bibliotheken voller Cashflow-Definitionen.

Für unser Thema ist die Definition des sogenannten **indirekten Cashflows** entscheidend. Wichtigster Unterschied zum steuerlich wirksamen Gewinn (Jahresüberschuss) ist die Position „Abschreibung“: Kaufen Sie eine Maschine für z.B. 10.000 EUR, geht das Geld vielleicht in einem Schlag vom Konto ab. Betriebswirtschaftlich (und damit auch steuerlich) gesehen nutzen Sie die Maschine aber über einen bestimmten Zeitraum (z.B. zehn Jahre) – daher werden im Jahresabschluss zehn Jahre lang 1.000 EUR an Belastung angesetzt (Abschreibung). Dadurch sinkt der Jahresüberschuss - und gibt ein falsches Bild vom Unternehmenswert wieder, denn das Geld für die Maschine war ja erwirtschaftet. Bei der Discounted-Cashflow-Methode geht es also nicht um die steuerliche Logik, sondern um die Kraft des Unternehmens zur Eigenfinanzierung – das ist die Kernaussage dieses Verfahrens. Daher müssen Abschreibungen hinzugerechnet werden.

Ist der Cashflow ermittelt, wird er für das Discounted Cashflow-Verfahren meist für drei Planjahre hochgerechnet und auf den heutigen Kapitalwert abgezinst.



Fokus des Discounted Cashflow-Verfahrens sind die zukünftige Entwicklung der Unternehmenserträge. Das Discounted Cashflow-Verfahren ist also ein rein zukunftsorientiertes Verfahren. Und hier zeichnet sich schon eine der größten Herausforderungen des Verfahrens ab: Es werden Prognosen über die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens getroffen und deren Genauigkeit nimmt mit zunehmender Vorausschau immer weiter ab.

Vor- und Nachteile der Discounted-Cash-Flow-Methode im Überblick

Vorteile

- Fokus auf die Eigenfinanzierungskraft des Unternehmens: nicht wie viel Gewinn, sondern wie viel Geld wird verdient?
- Zahlen sind im Unternehmen vorhanden
- In den Ausgestaltungsformen anpassbar hinsichtlich der Frage, wie wichtig Vergangenheits- und Zukunftsdaten sind: So können Sie bei unsicherer Zukunftsprognose einen hohen Kapitalisierungszinssatz einnehmen und das damit ausgleichen

Nachteile

- Subjektive Wahl des Kapitalisierungszinssatzes hat großen Ergebniseinfluss
- Bisherige Ergebnisse begrenzt aussagefähig für die Zukunft

Unser Urteil: Das Discounted Cashflow-Verfahren eignet sich besonders gut für Unternehmen, die schon länger am Markt bestehen und kontinuierliches Wachstum sowie gleichmäßige Gewinnsteigerungen und eine gewisse Größe aufweisen. Für kleine Unternehmen mit hohen Schwankungen und wenig systematischer Wachstumsstrategie ist die Methode kaum geeignet.

Das Multiplikatorenverfahren

Das Multiplikatorenverfahren ist eine marktorientierte, praxisnahe Methode zur Unternehmensbewertung. Der Wert des Unternehmens wird mithilfe von Verhältniskennzahlen abgeleitet. Der Multiplikator ergibt sich aus dem realisierten Marktwert, also dem Verkaufspreis eines vergleichbaren Unternehmens, im Verhältnis zum Umsatz oder Gewinn des zum Verkauf stehenden Unternehmens. Ist dieser Faktor bestimmt, wird er mit dem prognostizierten Gewinn vor Zinsen und Steuern (Earnings Before Interest and Tax – EBIT) multipliziert. Es gibt auch die Angabe von Multiplikatoren im Verhältnis zum Umsatz eines Unternehmens. Dies ist hilfreich, um den Wert von Unternehmen einzuschätzen, die nach Zinsen keinen Gewinn mehr machen (du erinnerst aus der Schule: 0 multipliziert mit X bleibt 0) oder wenn der/die Verkäufer*in noch keine Ertragszahlen offengelegt hat.



Für die Auswahl des richtigen Multiplikators ist es wichtig, die richtige Vergleichsgruppe nach Branche und Größe heranzuziehen. Hierbei helfen sogenannte Multiples-Tabellen, die für Branchen Minimum- und Maximum-Multiplikatoren angeben. Wenden Sie diese Multiplikatoren an, können Sie die Preisspanne ermitteln, die für die Mehrzahl der in der jeweiligen Branche zum Verkauf stehenden Unternehmen aktuell aufgerufen wird. In Einzelfällen kann der Preis auch außerhalb dieser Spanne liegen. Beachten Sie immer die Besonderheiten des Unternehmens, das Sie kaufen möchten. Fragen Sie sich:

- Wie stark ist der **Unternehmenserfolg abhängig vom/von der/die Inhaber*in** im Vergleich zum Wettbewerb?
- Hängt der Unternehmenserfolg vergleichsweise stark oder weniger stark von einzelnen Kund*innen ab?
- Hat das Unternehmen, das ich kaufen möchte, besondere Alleinstellungs- und Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb?
- Ist das **Wachstumspotenzial** vergleichbar mit dem Wettbewerb oder weicht das Unternehmen (stark) ab?

Praxisbeispiel Multiplikatorenverfahren

Lassen Sie uns das an einem Beispiel durchrechnen. Nehmen wir an, Sie wollen ein Unternehmen mit einem **Umsatz** von 20 Millionen EUR aus der Branche Nahrungs- und Genussmittel kaufen. In diesem Fall werden Sie auf Multiplikatoren von 4,4 bis 6,5 für Umsatz stoßen.

Sie rechnen also für den „Minimalpreis“:

Umsatz 20 Millionen EUR × Faktor 0,95 = Unternehmenswert von 19 Millionen EUR

Sie rechnen also für den „Maximalpreis“:

Umsatz 20 Millionen EUR × Faktor 1,32 = Unternehmenswert von 26,4 Millionen EUR

Zinstragende Verbindlichkeiten sind vom Unternehmenswert abzuziehen. Barmittel, die nicht betriebsnotwendig sind, werden dazugerechnet.

Das selbe Unternehmen erwirtschaftet einen **EBIT** von 0,3 Millionen EUR.

Sie rechnen also für den „Minimalpreis“:

EBIT 0,3 Millionen EUR × Faktor 7,5 = Unternehmenswert von 2,25 Millionen EUR

Sie rechnen also für den „Maximalpreis“:



EBIT 0,3 Millionen EUR × Faktor 9,5 = Unternehmenswert von 2,85 Millionen EUR

Zinstragende Verbindlichkeiten sind vom Unternehmenswert abzuziehen.

Dass die Ergebnisse aus der umsatzbezogenen und der EBIT-bezogenen Rechnung so auseinandergehen zeigt, dass das Unternehmen für diese Branche unterdurchschnittlich verdient. Sie werden also versuchen, über den Ertragswert zu kaufen. Wundern Sie sich nicht, dass der/ die Verkäufer*in gerne über den Umsatzmultiplikator reden möchte.

Die KfW Bankengruppe veröffentlicht 2019 eine Tabelle mit Multiples auf Umsatzzahlen und EBIT-Zahlen im Vergleich, die sie selbst aus der Fachzeitschrift FINANCE im November/ Dezember 2018 zusammengestellt hat.

Branche	Umsatz-Multiplikator		EBIT-Multiplikator	
	von	bis	von	bis
Beratende Dienstleistungen	0,71	1,00	6,4	8,7
Software	1,29	1,78	7,7	10,0
Telekommunikation	0,90	1,25	7,4	9,1
Medien	0,90	1,50	6,7	9,0
Handel und E-Commerce	0,58	0,91	6,5	8,8
Transport, Logistik und Touristik	0,50	0,80	6,0	8,0
Elektrotechnik und Elektronik	0,68	1,00	6,6	8,6
Fahrzeugbau und -zubehör	0,58	0,88	6,0	7,9
Maschinen- und Anlagenbau	0,70	1,00	6,8	8,2
Chemie und Kosmetik	0,95	1,30	7,6	9,5
Pharma	1,40	2,00	8,1	10,3
Textil und Bekleidung	0,70	0,97	6,2	7,9
Nahrungs- und Genussmittel	0,95	1,32	7,5	9,5
Gas, Strom, Wasser	0,70	1,00	6,0	7,8
Umwelttechnologie u. Erneuerbare Energie	0,72	1,06	6,6	8,2
Bau und Handwerk	0,50	0,77	5,4	7,2

Tabelle: FINANCE-Multiplikatoren im Small Cap Segment nach Branchen

Individueller, jedoch auch arbeitsintensiver ist es, mit Hausbank, Steuerberater*in oder anderen Bewertungs-Fachleuten zu sprechen und so zu versuchen, eine für den Einzelfall passende Bewertung zu finden.



Vor- und Nachteile des Multiplikatorenverfahrens im Überblick

Vorteile

- Orientiert sich am Marktpreis– was wird aktuell für vergleichbare Unternehmen gezahlt?
- Grobe Branchen-Passung einfach zu recherchieren und zu rechnen
- Einfache Durchführung
- Kann auch bei fehlenden Ertragsgrößen und unprofitablen Unternehmen angewandt werden

Nachteile

- Berücksichtigt nicht Rentabilität, Ertragskraft und Wachstumspotenzial des Unternehmens
- Schwierig für kleinere Unternehmen, aussagekräftige Multiplikatoren zu ermitteln
- Nach der Recherche des branchenpassenden Multiplikators bleibt offen und diskutierbar: Wie passend ist der wirklich?

Unser Urteil: Diese Methode hilft, eine erste Größenordnung zu bekommen, was in einer Branche für ein Unternehmen bezahlt wird. Je besser die Quellenlage und die Passung auf das eigene Unternehmen, desto aussagekräftiger wird das Ergebnis. Außerdem ist die Methode so verständlich und verbreitet, dass Käufer*in und Verkäufer*in sie kennen werden.

Die Venture-Capital-Methode

Die bisher vorgestellten Methoden zu Unternehmensbewertung ziehen Umsatz bzw. Gewinn von einem oder sogar mehreren Jahren heran. Bei jungen Unternehmen und Unternehmen ohne stabilen Gewinn geraten diese Methoden an ihre Grenzen: Startups verfügen tendenziell über wenig Kapital, weisen allerdings ein hohes Wachstumspotenzial auf; ein Großteil des Unternehmensvermögens sind immaterielle Vermögensgegenstände. Einen Cashflow gibt es häufig einfach nicht. **Hier kommt nun die Venture-Capital-Methode ins Spiel, die besonders bei der Bewertung von Startups herangezogen wird.** Diese Methode kombiniert das Discounted Cashflow- Verfahren mit dem Multiplikatorenverfahren.

Die Venture-Capital-Methode basiert auf der Annahme, dass sich Unternehmen in Phasen entwickeln. Am Anfang steht die Seed-Phase, es folgen die Startup-Phase, die Wachstumsphase und die Reifephase. In den ersten beiden Phasen wird meist kein positiver Cashflow erzielt. Ab der Wachstumsphase ändert sich dies meist, hier können dann das Ertragswertverfahren und das Discounted Cashflow-Verfahren angewandt werden. Für die Seed- und die Startup-Phase kommt das Multiplikatorenverfahren infrage.



Nun zur Venture-Capital-Methode: Bei ihr wird die Käufer,- beziehungsweise Investorenperspektive beim Exit eingenommen. Es wird also ein möglicher Preis für den Fall eines künftigen Verkaufs errechnet. Die Bewertung wird zu einem Stichtag unter Berücksichtigung von Dauer und Risiko des Investments vorgenommen. Hierbei werden die Aspekte Renditeerwartung, benötigte Zeit bis zum Exit und Liquiditätsbedarf des Unternehmens betrachtet. Diese Angaben ergeben sich aus dem Businessplan, ergänzt um einige Erfahrungswerte aus vergleichbaren Unternehmen:

- Liquiditätsbedarf
- geplanter Umsatz in x Jahren
- geplanter Gewinn vor Zinsen und Steuern (kurz EBIT) in x Jahren
- branchenüblicher Multiplikator
- von Investoren erwartete Rendite

Die Venture-Capital-Methode wird oft zur Bewertung von Firmen verwendet, die schnell wachsen, aber noch keine Rentabilität erzielen und für die daher Umsatzprognosen schwer zu treffen sind.

Vor- und Nachteile der Venture-Capital-Methode im Überblick

Vorteile

- Ermöglicht Kaufpreise zu errechnen trotz fehlender Gewinne und sich noch stark verändernder Umsätze

Nachteile

- Komplex - für Menschen, die mit solchen Bewertungen nicht vertraut sind, kaum nachvollziehbar

Unser Urteil: Für schnell wachsende Startups in den Anfangsjahren wichtig. Für normale Kleinunternehmen und etablierte mittelständische Unternehmen nicht brauchbar.

Fazit

Die Wahl des passenden Kaufpreisermittlungsverfahrens kann sich kontrovers gestalten: Vergangenheit und Zukunft werden gegenübergestellt, bisherige Realität wird mit aktueller und zukünftiger Marktpositionierung verglichen. Es werden Annahmen getroffen, die von subjektiven Auffassungen geprägt sind.

Trotzdem ist eine Unternehmensbewertung unerlässlich, wenn ein Unternehmen verkauft wird. Die zur Verfügung stehenden Methoden haben jeweils ihre Vor- und Nachteile. Ihre Ergebnisse können stark variieren. Sie sind daher nicht als exakte Werte zu verstehen,



sondern sollten von den Beteiligten als Bandbreite aufgefasst werden, innerhalb derer der finale Preis liegen kann. Wir empfehlen Ihnen, mehrere Methoden anzuwenden.

Auch die psychologische Komponente einer Unternehmensbewertung ist nicht zu unterschätzen. Liegt erstmal das Ergebnis einer Unternehmensbewertung auf dem Tisch, ist der Elefant im Raum. Ein Hinauszögern der Bewertung ist jedoch auch keine Option, denn bei der Übernahme eines Unternehmens entscheidet letztlich auch der Preis.

Die größte Herausforderung und wichtigste strategische Entscheidung bei der Unternehmensbewertung liegt darin, die passende Bewertungsmethode auszuwählen und sich mit dem/der Verkäufer*in auf diese zu einigen. Verlieren Sie bei all den zur Verfügung stehenden Methoden, Verfahren und Formeln jedoch nicht die Hauptfragen und Ihre Motivation für eine Übernahme bzw. den Kauf eines Unternehmens aus dem Blick und erinnern Sie sich immer wieder an den Kern Ihres Vorhabens:

- Was genau erwerbe ich eigentlich bei dem Unternehmenskauf? Werde ich Inhaber*in von Maschinen? Gehört mir durch den Kauf ein vielversprechendes Produkt? Werde ich Chef*in von einem Team, mit dem ich gerne arbeite und mir eine erfolgreiche Zukunft vorstellen kann?
- Fühlt sich der Kaufpreis gut an? Stehen Preis und „Gegenwert“ in Relation? Verstecken sich irgendwo materielle und immaterielle Risiken – denn mit dem Kauf eines Unternehmens übernehme ich auch diese von meinem/meiner Vorgänger*in. Höre ich hier auch auf mein Bauchgefühl und nicht nur auf den Rat der Fachleute oder auf die Zahlen.
- Passt für mich der Zeitraum, in dem ich meine Investition rentiert haben wird? Und: Bin ich wirklich bereit, das Risiko eines Unternehmenskaufs einzugehen?
- Traue ich mir zu, das Unternehmen nicht nur weiterzuführen, sondern auch „zukunftsfähig“ zu machen? Habe ich voll und ganz Lust auf das Unternehmertum?

Wenn Sie sich diese Fragen immer wieder stellen und ehrlich beantworten, werden Sie zu einer guten Entscheidung kommen und auch den Meilenstein ‚Unternehmensbewertung‘ sehr gut meistern. Gehen Sie Ihr Vorhaben mutig an und vertrauen Sie, Ihre Fach- und Branchenkenntnis und Ihr Bauchgefühl. Und wenn Sie Hilfe und Unterstützung brauchen, holen Sie sich diese. Es ist noch kein*e (Bewertungs-) Meister*in vom Himmel gefallen und auch Unternehmer*innen müssen Entscheidungen nicht ohne Unterstützung fällen.

Der Kauf eines Unternehmens ist ein komplexes Thema



Wirtschaftsförderung und Strukturentwicklung

Verbandsgemeinde Bad Hönningen





Der Kauf eines Unternehmens ist ein komplexes Vorhaben.

Damit Sie sich nicht verzetteln und strukturiert den Kauf und die Übernahme angehen können, haben wir Ihnen eine Checkliste zusammengestellt. **Die Checkliste leitet Sie in acht Schritten und Unteraufgaben zu vier zentralen Entscheidungen.** Legen Sie gleich los und beschäftigen Sie sich ganz handfest mit dem Thema Unternehmenskauf!

1. Schritt: Persönliche Motivation und Kompetenzen klären

Als erstes sollten Sie ganz grundsätzlich prüfen, ob der Einstieg in ein Unternehmen für Sie die passende Form der Selbstständigkeit ist. Stellen Sie sich dazu ein paar persönliche Fragen. Vor allem nach Ihrer Motivation für die Übernahme und dazu, wie Sie sich Ihre nächsten beruflichen Jahre vorstellen. Frage Sie sich, was Ihnen Freude bereitet, was Sie gut können, was Sie unbedingt ausprobieren möchten, wo und wie Sie privat leben möchten.

Entwickeln Sie ein möglichst konkretes Gefühl dafür, wie Sie nach der Übernahme Ihres Wunschunternehmens leben und arbeiten wollen: Haben Sie Freude am Managen, Führen und Organisieren? Das ist eine gute Ausgangsposition, denn von Mitarbeiterführung über die Zufriedenstellung von Kunden bis zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens gestalten Sie alles schon ab dem ersten Tag.

Ihre Selbstbetrachtung muss neben der persönlichen Motivation auch Ihre formale Qualifikation einschließen: Haben Sie die Qualifikationen, die Sie in der gewünschten Branche brauchen? Im Handwerk z.B. brauchen Sie zur Übernahme eines Betriebs oft einen Meistertitel (oder sie müssen eine/n Meister*in einstellen).

2. Schritt: Netzwerk und Ressourcen aufbauen

Die Übernahme eines Unternehmens ist nicht ohne Netzwerk möglich. Fangen Sie daher früh an, Fachleute und Ratgeber zu suchen und in der Hinterhand zu haben. Wahrscheinlich werden Sie anwaltliche und steuerrechtliche Einschätzungen bzw. Wirtschaftsprüfer und einen Notar benötigen. Auch ein Coach kann hilfreich sein. Wenn absehbar ist, dass Sie Fördermittel und/oder eine Finanzierung benötigen, suchen Sie sich passende Ansprechpartner hierfür. Bauen Sie sich ein Netzwerk auf, auf das Sie zurückgreifen können, dem Sie vertrauen, das Ihnen persönlich und fachlich zur Seite steht. Und wie bei jeder anderen Gründung: Weihen Sie Ihre Familie und Freunde in Ihren Plänen ein – **reden Sie einfach viel mit anderen.**



Denken Sie auch über die Übernahme hinaus, also an den laufenden Betrieb des Unternehmens. Machen Sie eine Inventur Ihrer Ressourcen und nutzen Sie Chancen, Ihre Talente zu stärken.

Mit diesem Rüstzeug sollten Sie bereit sein für Entscheidung Nummer eins: „**Unternehmen übernehmen oder neu gründen?**“ Machen Sie die ersten Haken in Ihrer Checkliste.

3. Schritt: Geeignete Unternehmen finden

Begeben Sie sich nun auf die Suche nach geeigneten Übernahmekandidaten. Ihr Ziel sollte sein, eine Auswahl von drei bis fünf Unternehmen zu haben, von denen Sie sich vorstellen können, sie zu übernehmen. Berücksichtigen Sie in Ihrem Suchraster nicht nur Eigenschaften, die Sie sich wünschen, sondern auch das, was Sie nicht möchten: K.O.-Kriterien können sehr hilfreich sein.

Es gibt drei Stoßrichtungen, wie Sie Unternehmen finden, die eine*n Nachfolger*in, Käufer*in etc. suchen:

1. Manchmal übersieht man das Naheliegendste: Wem gehört das Unternehmen, indem Sie aktuell arbeiten? Vielleicht haben Sie schon mal gehört, dass der/die Inhaber*in sich zur Ruhe setzen möchte und es keine Nachfolge in der Familie gibt? Wenn Sie nicht sicher sind, wie Sie Ihre*n Chef*in geschickt auf das Thema ansprechen sollen, schicken Sie eine*n Freund*in vor. Oder behaupten, Sie fragen für eine*n Freund*in.
2. Online finden Sie verschiedene Börsen, in denen Unternehmen zum Kauf angeboten werden und bei denen Sie Gesuche einstellen können. Eine bekannte Börse ist **Nexxt-change**. Hier können Sie branchenspezifisch und regional suchen. **Andere Börsen** finden Sie in der Übersicht vom Nachfolge-Wiki.
3. Ähnlich wie bei Immobilien gibt es auch für Unternehmen spezialisierte Maklerbüros. Sie nennen sich häufig „M&A-Berater“ (dies steht für das englische „Mergers & Acquisitions“) und sind in den letzten Jahren vermehrt auch für kleine und mittlere Unternehmen tätig.

4. Schritt: Mögliche Übernahmekandidaten sondieren

Nach Ihrer Recherche sollten Sie drei bis fünf Unternehmen auf Ihrer Liste haben, deren Übernahme Sie sich grundsätzlich vorstellen können. Damit Sie die Fakten über das jeweilige Unternehmen vergleichbar machen und auch ein solides Bauchgefühl für die Chemie zwischen Ihnen und Ihrer/Ihrem Vorgänger*in entwickeln können, empfehlen wir Ihnen zunächst zwei Schritte:

1. Nutzen Sie das interaktive **Geschäftsmodell-Tool der Gründerplattform**, um schnell die wichtigsten Informationen zusammenzutragen und die Funktionsweise des Unternehmens zu verstehen.
2. Anhand dieser „Business Model Canvas“, der strukturierten Darstellung des Geschäftsmodells auf einer Seite, können Sie eine erste Einschätzung vornehmen, ob und wie viele Veränderungen notwendig sind, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen



oder zu halten (Transformationsbedarf). Prüfen Sie hierbei, ob Sie die Kompetenzen dafür haben oder an Bord holen können.

3. **Unsere Erfahrung:** Die Transformation von ein oder zwei Feldern des Geschäftsmodells ist zu schaffen. Mehr wird schwierig. Idealerweise identifizieren Sie daher einen starken, Ihnen vertrauten Hebel, um das Unternehmen voranzubringen - z.B. die Digitalisierung des Vertriebs, falls das Ihr Spezialgebiet sein sollte. Wenn Sie gleich mehrere große „Baustellen“ entdecken, überlege kritisch, ob Sie diese wirklich bei laufendem Betrieb abgearbeitet bekommen würden.
4. Nehmen Sie Kontakt mit dem/der Inhaber*in der/s jeweiligen Unternehmens auf, verabreden Sie sich mit ihm/ihr und besprechen das von Ihnen aufgeschriebene Geschäftsmodell. Stellen Sie viele Fragen. Bewerten Sie Antworten nicht, sondern ergänzen Ihre elf Felder in der Canvas. Hierbei werden Sie schnell merken, ob die Chemie zwischen Ihnen stimmt. Und die Chemie ist wichtig. Denn nur, wenn Sie sich sympathisch sind und ein Verständnis für die Perspektive des Anderen habt (am Ende geht es um den Konflikt „Wertschätzung des Lebenswerks vs. angemessener Kaufpreis“), verlieren Sie Ihr gemeinsames Ziel, die Weiterführung des Unternehmens, nicht aus dem Blick. Sind Sie sich immer klar darüber, dass Sie mit Ihrem/Ihrer Vorgänger*in mindestens ein bis zwei Jahre zu tun haben werden - eine Unternehmensübernahme ist ein längerer Prozess.

Unser Tipp: Fragen Sie, welche Rolle sich der/ die Vorbesitzer*in wünscht. Eine gute Möglichkeit ist, wenn er/sie nach der Übergabe als beratende Instanz im Umfeld des Unternehmens zur Verfügung stehen würde. Dies ist nicht unüblich und wird Ihnen die Übernahme erleichtern. Steuerlich ist es in einem solchen Fall meist sinnvoll, das Berater-Honorar hoch anzusetzen und den Kaufpreis dafür niedrig zu halten.

Wenn Sie offen zueinander sind, wird es auch einfacher sein, über den Preis und die weiteren Konditionen der Übergabe zu verhandeln.

Apropos Preis: Früher oder später werden Sie auf das Thema Unternehmensbewertung stoßen. Hier empfehlen wir Ihnen **unseren Beitrag zur Unternehmensbewertung**, in dem wir Ihnen einen Überblick über die verschiedenen Verfahren und ihre Vor- und Nachteile geben.

Für Ihre Vorauswahl ist am ehesten das Multiplikatorverfahren geeignet. Bei ihm vergleichen Sie die Preisvorstellung des Verkäufers gegen übliche Preise in der Branche und erhalten so eine erste Basis, nach Gründen zu fragen, falls die Preisvorstellung (zu) hoch ist.

Wenn Sie die Analyseschritte für alle Unternehmen auf Ihrer Liste durchlaufen haben, legen Sie sich eine zusammenfassende Tabelle an. Schätzen darin für jedes Unternehmen drei Aspekte ein:

1. **Chemie** – Wie gut können Sie sich eine Zusammenarbeit mit deinem/deiner Vorgänger*in vorstellen?
2. **Transformation** – Wie viel Veränderung am Geschäftsmodell ist notwendig?



3. **Preis** – Ist die Preisvorstellung Ihres Vorgängers/ Ihrer Vorgängerin realistisch? Könnten Sie den Finanzierungsbedarf aufbringen?

Nun haben Sie eine Priorisierung, mit welchen Kandidaten Sie die nun immer arbeitsaufwändigeren nächsten Schritte angehen sollten. Entscheidung zwei ist damit gefallen – **Sie haben Unternehmen gefunden, die prinzipiell in Frage kommen würden.**

5. Schritt: Top-Übernahmekandidaten prüfen

Ihre **ein bis zwei Top-Kandidaten** müssen Sie jetzt auf Herz und Nieren prüfen.

Spätestens jetzt werde Sie sich mit Expert*innen umgeben haben, die Sie begleiten und wahrscheinlich ein klassisches „Due-Diligence“-Verfahren mit Ihnen und dem Übernahmekandidaten durchlaufen. In diesem Prozess werden die Bücher geöffnet und Sie erhalten auf vertraulicher Basis tiefen Einblick in die Lage und Struktur des Unternehmens. Irgendwann in dieser Phase sollten Sie in Betracht ziehen, ein Wertgutachten zum Übernahmekandidaten anfertigen zu lassen.

Fragen Sie Ihr Gegenüber nach Schlüsselpersonen und prüfen sie zusammen, ob Sie diese vertraulich um ihre Meinung und ihre Unterstützung bitten können, bevor Sie die Übernahme offiziell machen. Lassen Sie sich vorher erläutern, wieso diese Schlüsselpersonen nicht selbst als Nachfolger*in in Betracht gezogen wurden oder abgelehnt haben.

Lassen Sie sich die wichtigsten Verträge und Verbindlichkeiten zeigen. Holen Sie zu diesem Thema juristischen Rat und achten Sie darauf, dass Haftungsfragen im Vertrag eindeutig beantwortet werden. Mit den harten und weichen Faktoren im Hinterkopf sollen und können Sie auch den geforderten Kaufpreis erneut kritisch prüfen.

Last but not least: Überlegen Sie sich gemeinsam mit Ihrem/Ihrer Vorgänger*in, wann und wie Sie die Belegschaft über die anstehende Übernahme informieren. Sie sollten behutsam vorgehen, die Mitarbeiter*innen des Unternehmens aber auch nicht zu lange außen vorlassen. Hören Sie auch hier auf Ihr Bauchgefühl und fragen Sie sich, wie Sie selbst als Angestellte*r gerne informiert und eingebunden werden würden.

Nach diesen ganzen Schritten sollten Sie eine klare Einschätzung zu dem/den Kandidaten haben. Entscheidung Nummer drei ist damit gefallen, Sie haben weitere Punkte Ihrer Checkliste erledigt und **nun sind noch maximal zwei Top-Kandidaten für die Schlussphase übrig.**

Nun müssen Sie nur noch entscheiden, welcher Weg für die konkrete Übernahme der erfolgversprechendste ist. Gehen Sie die letzten drei Schritte.



6. Schritt: Übernahmeplan und Finanzierung

Sie sind nun weit fortgeschritten in Ihrer Planung. Es muss jetzt geklärt werden, welche Form Ihre Übernahme haben wird. Wird es z.B. ein klassischer Kauf, eine Pacht oder eine Schenkung? Davon hängen u.a. zukünftige Steuern ab.

Wie bei einer Neugründung müssen Sie oft auch für die Unternehmensübernahme einen Businessplan erstellen. Dieser hat ein paar Besonderheiten und heißt meist „Übernahmeplan“. Die Besonderheiten haben wir Ihnen im Text **„Businessplan für Unternehmensnachfolge“** zusammengestellt. Um Ihren Businessplan bzw. Nachfolgeplan zu erstellen, können Sie ein individuelles Benutzerportal nutzen.

Schreiben Sie Ihre Idee auf und werden Sie erfolgreich

Kostenlos Businessplan schreiben

In Ihrem Businessplan schreiben Sie zum einen Ihr Geschäftskonzept nieder, zum anderen legen sie ihre Zahlen dar. Sie ermitteln also Ihren Finanzbedarf für den Unternehmenskauf und wie Sie diesen durch Eigen- und Fremdkapital aufbringen wollen.

Berücksichtigen Sie dabei auch die Steuern, die bei der Übernahme des Unternehmens auf Sie zukommen. Dies im Einzelnen zu erläutern, würde hier den Rahmen sprengen, denn die steuerlichen Konsequenzen unterscheiden sich nach Form der Übernahme. Selbst bei einer unentgeltlichen Übernahme eines Betriebs fallen Steuern an, nämlich die Schenkungssteuer – vergleichbar der Erbschaftssteuer beim Erben eines Betriebs. Hier brauchen Sie fachlichen Beistand.

Wenn Sie einen Überblick über Ihren Finanzbedarf haben, werden sie wahrscheinlich mit Banken das Gespräch suchen. Parallel lohnt es sich, nach Fördermöglichkeiten Ausschau zu halten. Die meisten Gründungsförderungsprogramme unterstützen auch Unternehmenskäufe und Nachfolge. Nutzen Sie hier ganz einfach den **Förderprogrammfinder der Gründerplattform**.

Nun ist die Planung Ihrer Übernahme soweit abgeschlossen und es wird konkret.

7. Schritt: Verträge

Die Ausgestaltung eines Unternehmenskaufvertrages orientiert sich vor allem an der Rechtsform des Unternehmens sowie an den steuerlichen und rechtlichen Zielen. Wegen der Vielzahl der zu treffenden Regelungen und Absprachen beim Unternehmenskaufvertrag empfehlen wir Ihnen, spätestens jetzt eine*n spezialisierte*n Jurist*in zu Rate zu ziehen. Oft brauchen Sie auch eine/n Notar*in, denn insbesondere, wenn z.B. Immobilien oder Anteile einer GmbH mitveräußert werden, ist eine notarielle Beurkundung vorgeschrieben.



Das Thema Haftung und entsprechende Verträge haben wir schon angesprochen. Holen Sie sich auch zu diesem Thema Hilfe und achten darauf, dass Ihr Kauf- bzw. Übernahmevertrag folgende Angaben enthält:

- Präzise Angaben zum Unternehmen, das Sie übernehmen
- Genaue Beschreibung des Kaufgegenstands - ggf. übernehmen Sie ja auch nur Teile des Unternehmens
- Vom Verkäufer zugesagte Eigenschaften
- Kaufpreis und Zahlungsmodalitäten
- Zeitpunkt der Übergabe

Musterverträge für Unternehmenskäufe können Sie beispielsweise bei den Handwerks- und Handelskammern finden. Drei haben wir für Sie recherchiert:

- **Muster Unternehmenskaufvertrag IHK Frankfurt/M.**
- **Muster Unternehmenskaufvertrag IHK Emden**
- **Muster Unternehmenskaufvertrag HWK Rhein-Main**

Noch zwei Tipps zum Schluss:

1. Sprechen Sie Ihren/Ihre Vorgänger*in auf existierende Testamente an. Das ist vor allem für ihn/sie relevant. Die Testamente sollten mit den Gesellschaftsverträgen abgeglichen sein, um Missverständnisse und Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden.
2. Nehmen Sie eventuell ein Wettbewerbsverbot für Ihre/n Vorgänger*in in den Kaufvertrag auf. So vermeiden Sie, dass er/sie das gleiche oder ein ähnliches Unternehmen wiedereröffnet und auf seinen/ihren bisherigen Kundenstamm zurückgreift. Sicher ist sicher.

8. Schritt: Formalitäten und Übernahme der Geschäfte

Spätestens wenn die Tinte unter den Verträgen trocken ist, geht es los mit dem neuen Alltag. Sie sind nun Unternehmer*in - und tatsächlich haben Sie direkt einiges zu unternehmen.

Zum Beispiel die letzten Formalitäten. Am besten benennen Sie eine Person in Ihrem Unternehmen, die das Thema verantwortlich übernimmt:

- Finanz- und Gewerbeamt sowie Arbeitsamt und Berufsgenossenschaft informieren
- Mitgliedschaften in Kammern und Verbänden aktualisieren
- Ggf. Eintragungen in Handwerksrolle, Handelsregister etc. ändern
- Fahrzeugzulassungen, Konzessionen, Lizenzen etc. erneuern
- Laufende Verträge (Miete, Pacht, Telefon, Strom, Wasser, Gas, Versicherungen etc.) umschreiben lassen
- Impressum der Website, Geschäftspapiere, E-Mail-Signaturen etc. aktualisieren



Je nach Branche kann die Liste länger werden. Aber lassen Sie sich beruhigend gesagt sein: Die Formalitäten wären bei einer Neugründung nicht weniger, eher im Gegenteil.

Ganz wichtig ist aber noch etwas Anderes: Kommunizieren Sie die Übernahme spätestens jetzt gegenüber Kunden und Lieferanten. Am besten machen Sie dies gemeinsam mit Ihrem/Ihrer Vorgänger*in und eher persönlich als per Serien-E-Mail. Denn mit zufriedenen Kunden, treuen Lieferanten und loyalen Mitarbeiter*innen können Sie Ihr Geschäft erfolgreich führen.

Und ein letzter Punkt: Sie müssen natürlich jetzt Ihre Einarbeitungsphase organisieren.

Fazit

Der Kauf bzw. die Übernahme eines Unternehmens ist ein guter Weg in die Selbstständigkeit. Wenn Sie sich hierfür entscheiden, kommen Sie folgender Entwicklung entgegen: Laut einer Studie der KfW wird in den nächsten Jahren eine „Nachfolgewelle“ über den deutschen Mittelstand rollen. Es stehen über eine halbe Million Übergaben an. Sie werden also zunehmend attraktive Unternehmen finden, die ein/e neue/n Inhaber*in suchen – das bringt Sie in eine starke Position.

Lesen Sie hierzu auch das Interview mit Dirk Hecking von der Handwerkskammer zu Köln.

Als Experte für Unternehmensnachfolge gibt er wertvolle Tipps und seine Erfahrungen weiter.

Wir haben Ihnen einen Einblick in das typische Vorgehen bei einer Übernahme skizziert. Falls das auf den ersten Blick nach viel Arbeit klingt und Sie an der einen oder anderen Stelle noch Fragezeichen im Kopf haben, lassen Sie sich nicht entmutigen. Wissen und Erfahrung erlangt man über die Zeit. Seien Sie offen, hören Sie und anderen zu, recherchieren Sie, wer sich in Ihrer Region bzw. Ihrer Zielbranche mit dem Thema Nachfolge, Unternehmensübernahme und Unternehmenskauf beschäftigt.

Unternehmer*in zu werden ist ein Prozess und Sie werden sehr viel auf dem Weg lernen. Werden Sie dabei nicht ungeduldig und kaufen nicht überhastet – wenn Sie das richtige Unternehmen vor sich haben, werden Sie es wissen.

Quelle: Gründerplattform



Wichtige und wertvolle Telefonkontakte für Unternehmensgründer:

 ISB Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) GmbH	
Wirtschaftsförderung	Tel.: 06131 -61720
 kfw BANKENGRUPPE	Tel.: 0800-5399002
 IHK Koblenz Starke Wirtschaft. Starke Region.	Tel.: 02631-91770
 Handwerkskammer Koblenz	Tel.: 02631-3980
 WFG LANDKREIS NEUWIED Stark für unsere Wirtschaft!	Tel.: 02631-28212
 Bundesagentur für Arbeit Agentur für Arbeit Neuwied	Tel.: 0800-4555500
 Sparkasse Neuwied	Tel.: 02631-8064514
 VR-BANK Volks- und Raiffeisenbank Neuwied-Linz eG Lösungen sind unsere Stärke	Tel.: 02631-82543008



Verbandsgemeindeverwaltung Bad Hönningen
Wirtschaftsförderung und Strukturentwicklung
Marktstraße 1
53557 Bad Hönningen
Zimmer: 1.11
Telefon: 02635-72-58
E-Mail: DOdenkirchen@bad-hoenningen-vg.de
Internet: www.bad-hoenningen-vg.de