

KÜCHENhandel

Fachmagazin für Küchenmöbel, Hausgeräte, Zubehör · Ausgabe 4 · September 2020 · 7039

Designpreise und Awards:
**Spieglein, Spieglein
an der Wand**

Herbsthausmessen in OWL:
**Reale und virtuelle
Ausstellungen im Überblick**

Interview:
**Oliver Barth, Geschäfts-
führer Marquardt Küchen**



Diese Stolperfallen beim Unternehmensverkauf sollte jeder kennen

In Zeiten des Nachfolgermangels ist der Unternehmensverkauf für viele Firmenchefs eine ernst zu nehmende Alternative. Doch der Weg zur Übergabe erweist sich an der ein oder anderen Stelle als recht steinig. Der nachfolgende Beitrag geht auf fünf typische Stolpersteine während eines Firmenverkaufs ein.

1 Die Nichtbeschäftigung mit der Unternehmensnachfolge

Der stark steigende Anteil von über 55-jährigen Unternehmern im familiengeführten Mittelstand lässt vermuten, dass sich ein Großteil der deutschen Firmeninhaber nicht (rechtzeitig) mit der eigenen Nachfolge beschäftigt. In vielen Fällen fehlt es gänzlich an einem Nachfolgekonzept. Die Gründe dafür sind vielfältig und oft im Tagesgeschäft zu suchen. So arbeiten Unternehmer lieber die vollen Auftragsbücher ab oder kümmern sich zunächst um die Auswirkungen des drohenden Konjunktureinbruchs.

In anderen Fällen fühlt sich der Unternehmer auch mit 70 Jahren noch zu jung und zu frisch für einen Generationswechsel. Und manchmal sorgt die Beschäftigung mit dem eigenen Ableben auf seitens des Unternehmers für derartig emotionale Probleme, dass er den Gedanken an eine Unternehmensnachfolge weit von sich schiebt.

Eine Unternehmensnachfolge braucht Zeit und eine gute Vorbereitung. Oft vergehen zwischen dem ersten Gedanken an einen Unternehmensverkauf und der erfolgreichen Übergabe zwei bis vier Jahre. In dieser Zeit können Chefs ihre Firma für einen erfolgreichen Unternehmensverkauf fit machen und z. B. die Bilanz bereinigen und Ertragspotenziale in allen Unternehmensbereichen heben.

2 Unrealistische Preisvorstellungen

Der Verkaufspreis ist ein wichtiges Thema beim Unternehmensverkauf. Im Internet und unter Unternehmern kursieren zum Teil abenteuerliche Vorstellungen über den erzielbaren Kaufpreis. Unternehmer neigen tendenziell dazu, den Wert ihres Unternehmens zu überschätzen. Lassen Sie sich bei der Bemessung des Unternehmenswertes nicht von Ihren Emotionen leiten, sondern orientieren Sie sich an den Fakten.

Oft gibt es Abhängigkeiten, z. B. vom GF-Gesellschafter, einzelnen Kunden oder Lieferanten. Oder es gibt keine funktionstüchtige zweite Ebene. Das wirkt sich nachteilig auf den Kaufpreis aus. Es bleibt dann die Frage, ob derlei Einschränkungen vor dem Verkauf beseitigt werden können, um so einen besseren Kaufpreis zu erzielen.

Oft hilft es Verkäufern, einmal die Perspektive des Käufers einzunehmen und die Frage zu stellen: „Wäre ich selbst bereit, mein eigenes Unternehmen zum von mir geforderten Preis zu kaufen?“ Ist die Antwort „Nein“, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der angestrebte Preis zu hoch ist. Mit überhöhten Kaufpreisvorstellungen verbrennt der Verkäufer im Zweifel geeignete Interessenten und verliert wertvolle Zeit und letztendlich Geld.

In der Folge ist der Verkäufer vielfach gezwungen, seine Kaufpreisvorstellung nach unten zu korrigieren. Dies nutzen erfahrene Kaufinteressenten aus und setzen in den Kaufverhandlungen oft eine schwer zu stop-

Die Autoren



Axel Bergmann

Jahrgang 1958, führungserfahren im Beteiligungsgeschäft und in Familienunternehmen. Experte für Wertsteigerungsstrategien und Finanzierungen. Partner von KERN Unternehmensnach-

folge und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Hannover.



Ingo Claus

Jahrgang 1975, begleitet seit 2002 Unternehmerfamilien bei der innerfamiliären Unternehmensnachfolge, dem Unternehmensverkauf oder -kauf. Projekte im Handel, Handwerk sowie

in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Partner von KERN Unternehmensnachfolge und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Osnabrück.

pende Abwärtsspirale in Gang. Das Verkaufsprojekt wird in der Folge nach einer Unterbrechung neu gestartet.

Es lohnt sich bei jedem Firmenverkauf, vorab eine seriöse Kaufpreisvorstellung auf Basis eines anerkannten Bewertungsverfahrens zu entwickeln. Dies hilft bei der Ermittlung eines realistischen Verkaufspreises und hält damit ernsthafte Kaufinteressenten im Projekt. Damit steigen die Chancen auf einen erfolgreichen Unternehmensverkauf deutlich.

3 Steuersparmodelle stehen im Vordergrund

In unserer Praxis erleben wir immer wieder, dass Unternehmer und Steuerberater die Nachfolge schon einmal „vorgedacht“ haben. Stehen steuerliche Erwägungen im Mittelpunkt der Nachfolgediskussion, erschwert dies den Generationswechsel meist sehr. Denn eine Nachfolge ist komplex: Im Rahmen der Planung müssen vor Erarbeitung des Steuerkonzeptes viele betriebswirtschaftliche und organisatorische Fragen beantwortet sowie menschliche und emotionale Themen bearbeitet werden. Aus diesem Grund steht die steuerliche Optimierung erst am Ende der Nachfolgeplanung.

In den allermeisten Fällen profitieren Firmenchefs im Rahmen ihrer Altersnachfolge von attraktiven steuerlichen Begünstigungen. Außerdem hat eine aggressive Steuergestaltung meist einen negativen Einfluss auf die zukünftigen Ertragserwartungen des Käufers und damit auf den Unternehmenswert.

4 Eingeschränkte Interessentenansprache

Viele Unternehmer hoffen, einen Verkäufer schnell in ihrem regionalen oder branchenweiten Netzwerk zu finden. Dieser eingeschränkte Suchfokus führt in den wenigsten Fällen zu attraktiven Angeboten. Denn nur eine möglichst große Zahl der richtigen Kaufinteressenten ermöglicht dem Verkäufer eine starke Verhandlungsposition.

Öffentliche Marktplätze wie Nexxt Change oder die DUB (Deutsche Unternehmerbörse) machen nur einen kleinen Teil des Käufermarktes aus. Auf Unternehmensnachfolge spezialisierte Berater haben Zugang zu nicht öffentlichen Internetdatenbanken, nutzen ihr weit verzweigtes überregionales Netzwerk und pflegen schlussendlich ihre eigenen Kaufinteressentendatenbanken mit Tausenden von Kaufinteressenten.

Handel besonders vom Nachfolgermangel betroffen

Der Nachfolgermangel in Deutschlands Familienunternehmen spitzt sich dramatisch zu: Schon 2025 sind 7 von 10 Mittelständlern älter als 55 Jahre.

Das ist das Ergebnis der im April 2020 veröffentlichten zweiten bundesweiten Studie von KERN – Unternehmensnachfolge. Im Zentrum der KERN-Untersuchung steht die Altersentwicklung der Familienunternehmer in Deutschland. Die Studie erfasste insgesamt gut 580.000 mittelständische Firmen in den Umsatzklassen von 250.000 Euro bis zu 50 Millionen Euro Umsatz.

Die ältesten Unternehmen hat die Stadt München, gefolgt von Stuttgart, Berlin, Münster, Hannover und Köln. Das Baugewerbe und der Einzel- und Großhandel sind besonders hart betroffen: In diesen Branchen werden die meisten Unternehmer älter als 55 Jahre sein.

Durch die Kombination von Corona-Krise und demografischer Entwicklung wird die Sicherung der Nachfolge zum wichtigsten Thema des Mittelstandes. Denn Unternehmer müssen in konjunkturell schwierigen Zeiten Nachfolger für ihre Mitarbeiter, Geschäftsführer und auch sich selbst suchen.

Vertragsentwurf von einem Notar oder dem Käufer schreiben lassen

Für die Erstellung eines Unternehmenskaufvertrages stellt ein auf Gesellschaftsrecht spezialisierter Rechtsanwalt schnell mehrere tausend Euro in Rechnung. Das Risiko für den Auftraggeber ist, dass dieser Vertrag nie unterschrieben wird.

Zur Vermeidung dieses Kostenrisikos geben viele Firmenverkäufer dem Käufer die Möglichkeit des Erstentwurfs. Sie vergeben damit leichtfertig Gestaltungsspielräume. Denn ein Unternehmenskaufvertrag hat deutlich komplexere und individuellere Regelungen als beispielsweise ein Immobilienkaufvertrag. Einen Standard gibt es hier nicht und es gilt: „Wer schreibt, der bleibt.“

Insofern empfiehlt sich für den Verkäufer die Beauftragung eines erfahrenen Gesellschaftsrechtlers, der seine Interessen vertritt und versucht, die besten Vereinbarungen für den Verkäufer zu erreichen.

Auch die Beauftragung eines Notars zur Erstellung eines Kaufvertrages ist nur in den wenigsten Fällen anzuraten. Durch das Gesetz ist dieser zu Unabhängigkeit und Überparteilichkeit verpflichtet und darf nicht als Interessenvertreter agieren. Auch wenn die Kosten für einen notariell aufgesetzten Kaufvertrag verhältnismäßig niedrig sind, führt dieser in vielen Fällen nicht zu dem vom Verkäufer gewünschten Ergebnis.

Um unliebsame Überraschungen während der Vertragsgestaltung zu vermeiden, empfiehlt es sich, die wirtschaftlichen Eckpunkte und andere wichtige Vereinbarungen zuvor in einer Absichtserklärung (Letter of Intent oder LoI) zwischen Käufer und Verkäufer festzuhalten. In einem solchen Vorvertrag ist der Vertragsschluss dann gewissermaßen als „Hand-Shake-Agreement“ besiegelt. ■