



VON ANFANG BIS ENDE

Reihe „Unternehmen verkaufen“ – Teil 1: Weg und Ziel definieren

Lesedauer: 13 Minuten

Sie sind so vielfältig wie die Persönlichkeiten der Firmenlenker: die Motive hinter Unternehmensverkäufen. Was veranlasst Unternehmer dazu, ihr Lebenswerk in fremde Hände zu geben? Welche Möglichkeiten gibt es? Auf welche Fallstricke sollte von Anfang an geachtet werden? Antworten auf diese und weitere Fragen finden Sie im ersten Teil unserer *aspekte*-Reihe „Unternehmen verkaufen“.

22.000 Unternehmen in Deutschland wechseln im Schnitt jährlich den Besitzer. Davon sind circa 287.000 Beschäftigte betroffen.¹ Besonders der demographische Wandel sorgt für einen Wechsel in der Führungs- und Eigentumsebene mittelständischer Unternehmen.

Unsere Reihe bündelt elementare Überlegungen einzelner Phasen des Unternehmensverkaufs. Darin beleuchten wir betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte, steuerliche und rechtliche Elemente. Ein besonderes Augenmerk legen wir dabei immer auch auf die persönlichen und emotionalen Aspekte der Verkäufer.



Quelle: Eigene Darstellung.

Den Gedanken, sein Unternehmen abzugeben, schieben Inhaber oft auf die lange Bank. Ihr Alter ist der häufigste Übertragungsgrund, mit rund 86 Prozent.²

Die Entscheidung, sich von einem großen Bestandteil des Lebens zu trennen, fällt Unternehmern verständlicherweise nicht leicht. Das komplexe Thema wird zudem mit einer Vielzahl von Emotionen, wie der Sorge um Folgen für Familie und Mitarbeiter, aber auch um die eigene Außenwahrnehmung, belastet. Dies – verbunden mit einem ungunstigen Gefühl, wo man den Prozess überhaupt beginnen soll – führt dazu, dass sich dem Thema oft zu spät angenommen wird. Hinzu kommt die wenig ermutigende Tatsache, dass circa 85 Prozent im Verkaufsprozess scheitern.³

¹ Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM). Stand 2013.

² Ebenda.

³ Vgl. Studie zu Unternehmensverkäufen der TU München, 2010.

Berenberg *aspekte*-Reihe „Unternehmen verkaufen“

- Investorenrolle einnehmen 6
- Unternehmen übergeben 5
- Bedingungen verhandeln 4
- Verkaufsart wählen 3
- Unternehmen bewerten 2
- Weg und Ziel definieren 1

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind. www.berenberg.de/unternehmer



Von Anja Seyfried, CFA,
Berenberg

► **Unternehmer**
Stiftungen
Family Offices



Ebenso wird der zeitliche Aufwand, den ein Verkaufsprozess an Ressourcen bindet, teilweise unterschätzt. Eine systematische Herangehensweise ist daher das ‚A und O‘, um einzelne Fragen und gegebenenfalls Fallstricke frühzeitig zu klären, damit der Prozess möglichst effizient und reibungslos verläuft.

Persönliche Aspekte

Neben Motiven wie Pensionsantritt oder Nachfolge, die mit dem Alter einhergehen, sind auch eine private oder berufliche Neuorientierung nachvollziehbare Beweggründe ein Unternehmen zu verkaufen. Weitere Anstöße können Schicksalsschläge wie Krankheit, Unfall oder gar Tod eines Gesellschafters darstellen. Bei letzterem haben die Erben nach Gewerbeordnung ein Fortbetriebsrecht, jedoch haben diese unter Umständen kein Interesse an der Führung des Betriebs oder sind dazu schlichtweg nicht in der Lage. Darüber hinaus können Uneinigkeiten zwischen den Inhabern zum Teil- oder Kompletterwerb eines Unternehmens führen.

Überlegungen zu Verkaufszielen sollten im Vorfeld klar definiert werden. Darunter fällt insbesondere die Vorstellung zum Verkaufspreis oder, ob sich dieser durch entsprechende Maßnahmen vor Verkauf erhöhen lässt⁴. Dies ist gerade deshalb so ein entscheidender Punkt, da viele Unternehmer planen, ihren künftigen Lebensunterhalt mit dem erzielten Verkaufspreis zu bestreiten.

Hinzu kommt die Frage, welche Pläne für die Zeit nach dem Unternehmensverkauf bestehen. Beispielweise ist ein weiteres Engagement in Form einer beratenden Tätigkeit im ‚alten‘ Unternehmen denkbar. In diesem Punkt decken sich Verkäufer- und Käuferinteresse, denn die Käufer profitieren von der Erfahrung und insbesondere von bestehenden Kundenbeziehungen der ehemals operativ tätigen Gesellschafter.

In jedem Fall kann eine dritte, beratende Partei zur Lösung persönlicher Belange führen und somit zum erfolgreichen Unternehmensverkauf beitragen. Durch eine solche Unterstützung kann der enorme zeitliche Aufwand deutlich reduziert werden.

Wirtschaftliche Aspekte

Aktuell besteht für Unternehmensverkäufer im Allgemeinen ein sehr attraktives Umfeld – auch, wenn teilweise beträchtliche Branchenunterschiede existieren. Die gute konjunkturelle Lage der letzten Jahre sowie mangelnde Investitionsalternativen führen zu einer hohen Liquidität und damit Kaufinteresse am Markt. Auch der Einstieg neuer Käufergruppen wie z.B. Family Offices, die sich langfristig beteiligen wollen, sowie strategischer Interessenten aus dem Ausland, führen zu einer lukrativen Marktlage. Zudem bleibt das Finanzierungsumfeld nach wie vor günstig. Potentielle Käufer können Fremdkapital zu niedrigen Zinsen und leichteren Konditionen aufnehmen.

Neben diesen positiven Aspekten kann auch das Gegenteil einen Unternehmensverkauf anstoßen: Eine schlechte wirtschaftliche Lage, die sich in mangelndem Eigenkapital, fehlender Liquidität oder einer Überschuldung widerspiegelt, kann zu



Häufigster
Übertragungsgrund:
Alter des Inhabers

Der Verkaufspreis könnte sich durch entsprechende Maßnahmen im Vorfeld erhöhen lassen.

⁴ Erfahren Sie hierzu mehr in „Teil 2: Unternehmen bewerten“.



einer Zwangslage führen – der Verkauf des Unternehmens ist dann oft der letzte Ausweg. Auch ein verändertes politisches Umfeld oder der Markteintritt neuer Wettbewerber können einen Verkaufsdruck erzeugen.

Steuerliche Aspekte

Neben skizzierter persönlicher und unternehmerischer Sphäre sind darüber hinaus komplexe steuerliche Aspekte zu beachten, über die sich bereits bei ersten Überlegungen zum Verkauf Gedanken gemacht werden sollte. Auch steuerliche Haftungsrisiken können eine erhebliche Rolle spielen. Ebenso können die Art des Verkaufs⁵ (Asset beziehungsweise Share Deal) sowie die Rechtsform steuerliche Konsequenzen beeinflussen.

Rechtliche Aspekte

Rechtliche Themen sollten bereits einige Zeit vor der tatsächlichen Eigentumsübertragung beachtet und durch Hinzunahme externer Expertise durchdacht werden. Rechtliche Gesichtspunkte können weichenstellende Größen wie den Preis bestimmen: Zum Beispiel könnten Stimmrechtsvereinbarungen wie Einstimmigkeits- oder Dreiviertelmehrheitsgebote im Gesellschaftervertrag den Verkaufspreis negativ beeinflussen. Es lohnt sich also, solche Vereinbarungen vorab schlank zu ändern, um im Nachhinein böse Überraschung auszuschließen. Auch Pensionszusagen, Vorkaufsrechte oder bestimmte Klauseln, beispielsweise Ansprüche auf Abfindungen im Geschäftsführer-Vertrag, könnten im Verkaufsprozess hinderlich sein.

In folgenden Teilen dieser *aspekte*-Reihe „Unternehmen verkaufen“ werden diese und weitere steuerliche und rechtliche Themen beleuchtet.

⁵ Siehe „Teil 3: Verkaufsart wählen“.



Literatur

Deutsche Unternehmensbörse (Hrsg.) (2010). Unternehmensverkauf: Ohne den Verkäufer geht nichts. In https://www.dub.de/fileadmin/redakteure/Newsletter/DUB_Newsletter_Nr.31.12.pdf, Zugriff am 20.04.2017.

o.V. (2016). Die Unternehmensverkauf-Beratung als hilfreiche Unterstützung. In <http://unternehmen.handelsblatt.com/unternehmensverkauf-beratung.html>, Zugriff am 10.04.2017.

Kaserer, C. (2010). Studie zu Unternehmensverkäufen der TU München, 2010. Nach Prof. Dr. Christoph Kaserer, zitiert in Deutsche Unternehmensbörse (Hrsg.). In: https://www.dub.de/fileadmin/redakteure/Newsletter/DUB_Newsletter_Nr.31.12.pdf, Zugriff am 18.05.2017.

Thiäner, F. und Rodorff, C. (2009). Haftung beim Unternehmenskauf - Transaktionsanwälte im Verhandlungsprozess. In <https://www.pplaw.com/sites/default/files/downloads/frt-cr-2009-haftungs-beim-u-kauf.pdf>, Zugriff am 25.04.2017.

Trappmaier, B. (2015). 10 Gründe, mein Unternehmen zu verkaufen. In <https://berndtrappmaier.wordpress.com/2015/10/05/10-gruende-mein-unternehmen-zu-verkaufen/>, Zugriff am 08.04.2017.

Tryffel Unternehmenstransaktionen Wachstumskonzepte und tryffel Rechtsberatung für Unternehmer (2013). Leitfaden für den Unternehmensverkauf. Version 1.1. Schüttorf.

Werner, J. und Pöschl, A. (2012). Strategische und organisatorische Erfolgsfaktoren einer Integration von Unternehmen im Rahmen eines Unternehmenskaufs. Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Ausg. 1 / 2012, S. 3-7.

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Werbemitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG und nicht um eine Anlagestrategieempfehlung im Sinne des Artikels 3 Absatz 1 Nummer 34 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 oder um eine Anlageempfehlung im Sinne des Artikels 3 Absatz 1 Nummer 35 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 jeweils in Verbindung mit § 34b Absatz 1 WpHG. Als Werbemitteilung genügt dieses Dokument nicht allen gesetzlichen Anforderungen zur Gewährleistung der Unvoreingenommenheit von Anlageempfehlungen und Anlagestrategieempfehlungen und unterliegt keinem Verbot des Handels vor der Veröffentlichung von Anlageempfehlungen und Anlagestrategieempfehlungen. Es ersetzt keine rechtliche, steuerliche oder finanzielle Beratung. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei, insbesondere eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen, die wir für vertrauenswürdig halten. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir dennoch keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen. Wir übernehmen keine Verpflichtung, auf solche Änderungen hinzuweisen und/oder eine aktualisierte Präsentation zu erstellen. Für den Eintritt der in diesem Dokument enthaltenen Prognosen oder sonstigen Aussagen über Renditen, Kursgewinne oder sonstige Vermögenszuwächse übernehmen wir keine Haftung. Wir weisen darauf hin, dass frühere Wertentwicklungen, Simulationen oder Prognosen kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung sind. Zur Erklärung verwandter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe der Studie ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet. Stand: Mai 2017.



BERENBERG
PRIVATBANKIERS SEIT 1590

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de