

**Teil 1**  
**Ein Unternehmen verkaufen –**  
**Entscheiden, ob das Unternehmen und was**  
**genau verkauft werden soll**



# Einführung

Um ein Unternehmen erfolgreich zu verkaufen, benötigt der Unternehmer ein klares Bild des Verkaufsablaufs. Er muss die verschiedenen Schritte kennen und wissen, wie er damit umzugehen hat.

## **Checkliste 1: Das muss der Verkäufer über den Unternehmensverkauf wissen**

- Wie bereitet er seinen Betrieb für einen Verkauf vor.
- Wie vermarktet er sein Unternehmen.
- Wie findet er qualifizierte Interessenten.
- Wie präsentiert er seinen Betrieb am vorteilhaftesten.
- Wie sollte er mit den unterschiedlichen Kaufinteressenten, Anwälten, Wirtschaftsprüfern beziehungsweise Steuerberatern und Unternehmensvermittlern umgehen und verhandeln.
- Wie sollte er mit den Dingen umgehen, die sich eher nachteilig auf das Unternehmen auswirken, beispielsweise Gerichtsprozesse und privat entnommene Gelder, die nicht versteuert wurden.
- Wie wahrt er die Vertraulichkeit der Transaktion.
- Wie werden die Verträge vorbereitet.
- Worauf sollte er besonders bei den Verträgen achten.
- Wie kommt er letztendlich an sein Geld.

Egal, wer letztendlich für die Durchführung der Transaktion verantwortlich ist, es ist der Eigentümer, der sein Unternehmen verkauft. Wenn er einen Vermittler beauftragt, so muss er trotzdem den Prozess des Verkaufs verstehen und ihn steuern können. Verkauft er auf eigene Faust, muss er den Prozess umso besser kennen.

Beim Unternehmensverkauf gibt es viele Teilaspekte, die berücksichtigt werden können. Es wurden zum Beispiel Bücher darüber geschrieben, wie der »richtige« Preis für ein Unternehmen festgestellt werden kann. Es können noch weitere Bücher verfasst werden, wie eine solche Transaktion steuerlich am günstigsten ausfällt. Es fragt sich nur, ob der Käufer mitspielt und ob die nächste Steuerreform die schönsten Pläne nicht wieder über den Haufen wirft. Daher befasst sich dieses Buch weniger mit theoretischen Kaufpreisermittlungen, sondern damit, wie man im gegebenen Markt den höchsten Preis und die günstigsten Konditionen erzielen kann.

## Wann verkauft werden sollte – den richtigen Zeitpunkt finden

Ein Spruch aus dem Aktienhandel besagt, dass man Aktien kaufen sollte, wenn alle verkaufen und sie verkaufen sollte, wenn alle kaufen. Dies trifft gewöhnlich zu, wenn die Konjunktur gut läuft, die Unternehmen wachsen und Gewinne sprudeln. Dies gilt gleichermaßen für den Verkauf von Unternehmen: Nach Möglichkeit sollte man verkaufen, wenn die Firma bestens läuft und die Prognosen besagen, dass sie im kommenden Jahr noch besser laufen wird, die Zinsen akzeptabel sind und die allgemeine Konjunktur sowie das Unternehmen im Aufschwung sind. Noch besser ist es, wenn die Branche, in der es sich befindet, momentan »heiß« gehandelt wird. Obwohl diese Taktik bekannt ist, wird sie doch relativ selten praktiziert, und man ist eher geneigt, mit dem Strom zu schwimmen als dagegen. Es gibt immer wieder Zeiten, in denen die eine oder andere Branche in den Augen von Investoren besonders begehrt ist. Man sieht es am Aktienmarkt, aber auch im Markt der Unternehmen. Das offensichtlichste Beispiel ist die Seifenblase Internet. Niemand dachte Ende der neunziger Jahre daran, dass es in der New Economy bergab gehen könnte. Damals waren Spitzenpreise für Unternehmen zu erzielen, die auch nur im entferntesten mit dem Internet zu tun hatten. Knapp zwei Jahre später tat man sich schwer, solche Unternehmen zu verschenken, und manch einer hat versucht, sein Unternehmen zu einem symbolischen Preis von einem Euro zu verkaufen.

Ähnlich kann man einen Verfall der Verkaufspreise für Fitnessstudios erwarten. Auch dies ist eine Branche, die viele Anhänger gefunden hat, und solche Studios findet man mittlerweile schon fast an jeder Ecke. Wenn aber festgestellt wird, dass auch hier nur die besseren überleben, wird sich auch hier der Preis in kürzester Zeit relativieren.



## **Gründe, die für den Verkauf des Unternehmens sprechen**

Dem Verkäufer sollten die Gründe, die er für einen Unternehmensverkauf hat, klar sein. Dies mag anfangs etwas zu offensichtlich klingen, ist aber ein wesentlicher Punkt für einen erfolgreichen Verkauf. Denn bevor man irgendetwas tun kann, muss man die klare Entscheidung getroffen haben, es zu tun. Erinnern Sie sich an etwas, das Sie tun wollten, bei dem Sie die Entscheidung aber nicht wirklich getroffen hatten? Wie erfolgreich war es? Und denken Sie dann daran, was passierte, als Sie sich wirklich entschieden hatten und dann alles dafür gaben, dies zu erreichen. Ein Unterschied! Die Gründe für einen Verkauf können sehr unterschiedlicher Natur sein. Über die internen hat der Unternehmer eine gewisse Kontrolle, über die externen für gewöhnlich weniger. Achten Sie also darauf, dass Sie die Entscheidung zu Verkaufen auch wirklich treffen. Sie haben viel Herzblut, viele Emotionen und viel Arbeit in Ihr Unternehmen investiert. Auch die Mitarbeiter sind Ihnen ans Herz gewachsen – selbst wenn Sie den einen oder anderen manchmal zum Mond schießen wollten. Es ist nicht einfach, all dieses loszulassen und zu verkaufen.

Der Unternehmensverkauf ist eine arbeitsintensive und manchmal langwierige Angelegenheit. Nur ein wirklich fest gefasster Entschluss verhindert, dass Sie kurz vor Erreichen Ihres Ziels doch noch einen Rückzieher machen und sich entscheiden, alles zu behalten. Denn seien Sie sich bewusst, dass Sie in den nächsten Jahren keinen neuen Versuch starten können, Ihr Unternehmen zu verkaufen, zumindest nicht mit den gleichen Interessenten. Das Vertrauen in Ihre Entscheidung, wirklich verkaufen zu wollen, fehlt nun.

Es lohnt sich also, die für Sie wichtigen Gründe, die Sie zum Unternehmensverkauf bewegen, zu untersuchen. Sehen Sie sich diese ehrlich an. Holen Sie sich Rat von Personen, denen Sie in solchen Situationen vertrauen. Wägen Sie diese Ratschläge ab und treffen dann Ihre persönliche Entscheidung.

## **Interne Gründe für einen Verkauf**

Interne Gründe haben mit dem Unternehmer selbst zu tun. Vielleicht haben Sie es einfach satt, sich täglich um die Kleinigkeiten zu kümmern, die nun mal den geschäftlichen Erfolg ausmachen. Was früher einmal aufregend und spannend war, ist vielleicht heute Routine. Wenn dies der Fall ist, sollten Sie Ihre ursprünglichen Ziele, die Sie sich mit der Gründung oder Übernahme des Betriebs gesetzt hatten, gründlich untersuchen. Denn bekanntermaßen wird man häufig müde und lustlos, wenn ein Ziel, das man verfolgt, fehlschlägt. In diesem Fall sollte man sich wirklich das ursprünglich gesetzte Ziel nochmals genau ansehen und es überdenken. Wollen Sie dieses Ziel noch erreichen? Oder haben Sie es vielleicht längst erreicht und dies gar nicht bemerkt? Dies sind Fragen, über die Sie nachdenken sollten, bevor Sie die ersten Schritte des Unternehmensverkaufs in Angriff nehmen. Ein weiterer interner Grund könnte sein, dass Sie aus gesundheitlichen Gründen kürzer treten wollen. Vielleicht hat Ihr Arzt Ihnen dazu geraten, vielleicht kommen Sie in ein Alter, in dem Sie es eher ruhig angehen wollen. Und dann gibt es natürlich auch noch den internen Grund, »Kasse machen« zu wollen. Im Klartext heißt dies, dass Ihnen das Geld, das Sie mit dem Unternehmensverkauf verdienen, wichtiger als der Besitz des Unternehmens ist. Daran ist nichts falsch – obwohl dies häufig ein eher verpönter Grund ist und, wenn überhaupt, dann nur hinter vorgehaltener Hand zugegeben wird.

## **Externe Gründe für einen Verkauf**

Externe Gründe entstehen durch äußere Einflüsse und sind unabhängig von der Person des Unternehmers zu sehen. Ein Grund ist die Frage der Nachfolge. Wenn Sie keinen Nachfolger haben und Wert darauf legen, dass das Unternehmen weiterläuft, ist dies ein guter Anlass, über einen Verkauf nachzudenken. Ein weiterer externer Grund kann sein, dass Sie bessere Entwicklungsmöglichkeiten in anderen Branchen sehen und Sie sich von Ihrem jetzigen Unternehmen eingeengt fühlen. Achten Sie darauf, ob das neue Unterfangen wirklich das bringt, was Sie sich vorstellen und

Sie nicht nach dem Sprichwort handeln »Die Kirschen in Nachbars Garten schmecken besser«. Die Marktlage kann ebenfalls Ihre Entscheidung für einen Verkauf beeinflussen. Es gibt Zeiten, in denen Unternehmen bestimmter Branchen gesucht sind. So wurden vor kurzem Bäckereien heiß gehandelt. Die Kamps AG begann, Filialbetriebe dieser Branche zu kaufen und bald folgten andere Bäckereien diesem Beispiel. Durch diese steigende Nachfrage nach Bäckereien schnellten die Preise für Bäckereien nach oben. In Spitzenzeiten zahlten die Käufer für eine Bäckerei bis zu achtzig Cent pro Euro Jahresumsatz. Als dann die Nachfrage abflaute und festgestellt wurde, dass auch hier nur mit Wasser gekocht wird, war diese Branche plötzlich nicht mehr so gefragt. Der Preis für Bäckereifilialen fiel auf ein Normalmaß von ungefähr dreißig Cent pro Euro Umsatz zurück. Wenn Sie sich mit dem Gedanken befassen, Ihr Unternehmen zu verkaufen und feststellen, dass die Branche boomt, dann sollten Sie nicht zögern. Denn einen höheren Kaufpreis werden sie nicht mehr erzielen!



# Gründe, die gegen einen Verkauf des Unternehmens sprechen

In bestimmten Situationen ist es ratsam, einen Verkauf zu verschieben – dessen sollte sich der Unternehmer bewusst sein. Die Gründe, die für eine Vertagung der Entscheidung sprechen, lassen sich ebenfalls in interne und externe unterscheiden.

## Interne Gründe, nicht zu verkaufen

Verschiedene Gründe können zu der Überlegung führen, das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt nicht zu verkaufen. Schreibt das Unternehmen derzeit rote Zahlen, kann dies negative Auswirkungen auf den Unternehmensverkauf haben. In der Regel werden die Unternehmen gekauft, die wirtschaftlich gesund sind und Gewinne schreiben. Natürlich gibt es auch die Käufer, die besonders verlustträchtige Unternehmen suchen, um sie günstig zu erwerben und dann zu sanieren. Es muss dem Verkäufer aber klar sein, dass, selbst wenn alle vorangegangenen Jahre gewinnträchtig waren, ein kurzfristiger Verlust sehr schnell den Wert des Unternehmens reduzieren kann, egal, wie gut dieser zu erklären ist. Die Ausnahme bilden die Internet-Firmen, die letztlich im neuen Markt platziert wurden. Hier schien es, dass sie bei höherem Verlust eher höher bewertet wurden. Aber wie bereits angemerkt, ist dies eher die Ausnahme und wurde natürlich mit den Zukunftserwartungen der Branche gerechtfertigt.

Waren die vergangenen Jahre im Unternehmen von steigenden Umsätzen und Gewinnen gekennzeichnet, dann ist ein Einbruch dieses Trends natürlich ein Gefahrensignal. Ein solcher Einbruch lässt den Käufer viel vorsichtiger an den Unternehmenskauf herangehen und eine erheblich höhere Risikoprämie in den Preis mit einrechnen. Wer gibt ihm schließlich die Garantie, dass dieser Wachstumstrend aus noch nicht bekannten Gründen weitergeführt wird?

Werden starke Gewinn- und Umsatzzuwächse erwartet, ist dies eigentlich eine ideale Voraussetzung für den Verkauf des Unternehmens. Obwohl ein Käufer zukünftige Gewinne kauft, geht er in der Bewertung aber in erster Linie von den vergangenen Geschäftsjahren aus. Hat das Unternehmen ein neues Produkt entwickelt und bringt dieses auf den Markt, kann es durchaus sein, dass sich dies negativ auf die Gewinne der Vorjahre ausgewirkt hat. Der erwartete Gewinnsprung wird aber niemals vom Käufer so honoriert, wie es vielleicht sein sollte. Wenn möglich, wäre es sicherlich besser, mit dem Verkauf zu warten, bis das Produkt auf dem Markt platziert ist und Umsätze und Gewinne erzielt.

Gegen einen Verkauf des Unternehmens sprechen auch Rechtsstreitigkeiten, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. Hier sprechen wir von wirklich wichtigen Rechtsstreitigkeiten und nicht von einem Prozess vor dem Arbeitsgericht. Dazu zählen beispielsweise Rechtsstreitigkeiten bei Patentrechten.

#### **Checkliste 2: Interne Gründe, die gegen einen Verkauf sprechen**

- Das Unternehmen schreibt momentan rote Zahlen.
- Die Umsätze oder die Gewinne werden nach unten korrigiert.
- Es wird erwartet, dass in Kürze Umsätze und Gewinne stark nach oben gehen werden.
- Es gibt Rechtsstreitigkeiten, die für das Unternehmen von Bedeutung sind.

#### **Externe Gründe, nicht zu verkaufen**

Externe Gründe, die gegen einen Verkauf des Unternehmens sprechen, werden von Entwicklungen außerhalb des Unternehmens geprägt. Ein Grund kann die Änderung von Gesetzen sein, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. Denn es gibt Branchen, die sehr stark von bestimmten Gesetzen abhängig sind. Beispielsweise ist die Medizintechnik von den Budgets der Krankenhäuser abhängig, die wiederum mit den Regelungen für das

Gesundheitswesen verbunden sind. Die Zeitarbeitsbranche hat das Privileg eines eigenen Gesetzbuches, des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. Ihre Zukunft hängt von den Änderungen dieser Gesetze ab. Wenn sich also etwas an dieser Geschäftsgrundlage des Unternehmens ändert, kann es sein, dass das gesamte Unternehmenskonzept neu überdacht werden muss. Dies ist natürlich eine Situation, die einen potenziellen Käufer vom Kauf abhalten könnte, zumindest aber einen reduzierten Preis erwarten lässt. Wird aber gezeigt, dass die Gesetzesänderung überwunden ist, oder sogar zum Vorteil genutzt wurde, dann kann das Unternehmen ohne Zurückhaltung zu einem guten Preis verkauft werden.

Da der Kaufpreis für ein Unternehmen oft fremdfinanziert wird, sind natürlich die allgemeinen Zinssätze wichtig, die wiederum von der allgemeinen Wirtschaftslage abhängig sind. Bei niedrigeren Zinssätzen sind Käufer eher bereit, einen höheren Preis zu zahlen als bei höheren Zinssätzen. Dies spiegelt sich auch in den Firmenbewertungen wider, die auf der Basis von Zinssätzen errechnet werden. Ferner ist es gewöhnlich so, dass Banken in Zeiten von höheren Zinsen auch mehr Sicherheiten verlangen, was die Finanzierung häufig erschwert und wiederum den Preis des Unternehmens eher senkt. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wollen zwar viele Unternehmer verkaufen, aber in der Regel gibt es relativ wenige Käufer. Diese können in aller Ruhe auswählen, was sie kaufen möchten. Sie haben nicht nur eine größere Auswahl an Firmen, sie können auch viel härter verhandeln, um den bestmöglichen Deal zu erreichen. Nur in seltenen Fällen werden die Käufer in solchen Situationen Höchstpreise zahlen. Dies gilt auch für Branchen, die von wirtschaftlichen Schwankungen eher unabhängig sind. Der Grund dafür ist, dass die meisten Käufer von den schlechten wirtschaftlichen Aussichten ebenfalls angesteckt werden und somit nach besonders günstigen Gelegenheiten suchen. Es kann also gesagt werden, dass ein Verkäufer es eher vermeiden sollte, sein Unternehmen in wirtschaftlich schlechten Zeiten zu verkaufen.

In besonderen Fällen kann es sein, dass nur eine Region von wirtschaftlichen Schwierigkeiten betroffen ist. Nun ist es schwieriger zu sagen, ob verkauft werden sollte oder nicht. Ein wichtiger Faktor in dieser Überlegung ist die Frage, ob das Unternehmen regional oder überregional agiert. Wenn das Unternehmen eher

überregional tätig ist, dann dürfte die wirtschaftliche Schwäche der Region wenig Einfluss auf den Verkaufspreis haben. Ist es aber ausschließlich regional tätig, werden potenzielle Käufer, die dann auch regional zu finden sind, überwiegend vom Pessimismus der wirtschaftlichen Lage angesteckt sein und sind somit nur bereit, eher niedrigere Preise zu zahlen.

Ist die allgemeine wirtschaftliche Lage gut, aber die der eigenen Branche eher gedämpft oder befindet sich diese gar in einer Rezession, kann sich dies negativ auf den Verkaufspreis für das Unternehmen auswirken. So boomte in Deutschland in den Jahren nach der Wiedervereinigung unter anderem die Baubranche, während die Maschinenbauindustrie in einer Rezession steckte. Einige Jahre später hat sich diese Situation umgekehrt: die Maschinenbauindustrie boomte, während die Baubranche sich wirtschaftlich katastrophal entwickelte. Ein weiterer Grund ist, dass die Branche unter Überkapazitäten oder einfach mangelnder Nachfrage leidet. Dies wird der Käufer wissen und somit auch vorsichtig herangehen.

### **Checkliste 3: Externe Gründe, die gegen einen Verkauf sprechen**

- Es gibt Gesetzesänderungen, die das Unternehmen betreffen und deren Ausmaße noch nicht abzusehen sind.
- Die allgemeine Wirtschaftslage ist schlecht.
- Die wirtschaftliche Lage am Standort und der Branche ist schlecht.

## Was steht zum Verkauf?

Auf den ersten Blick ist die Antwort zu dieser Frage natürlich »der Betrieb«, »das Unternehmen« oder »das Geschäft«. Ein Betrieb ist aber ein Puzzle, das in Teilen zum Verkauf steht. Diese Teile sind zunächst die Aktiva und Passiva. Doch wie ist es mit Aktiva, die nicht zum operativen Teil des Geschäfts gehören? Zum Beispiel wertvollen Gemälden, die in Ihrem Büro hängen und sehr hübsch sind, aber nicht wirklich dazu beitragen, den Betrieb profitabler zu machen? Wie sieht es mit persönlichen Gütern aus, die vielleicht mit den geschäftlichen vermischt sind, mit veralteten Lagerbeständen, veralteten Maschinen? Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick zu bekommen, was als Teil des Unternehmens wirklich verkauft werden soll und was vorher verkauft werden sollte.

Der Verkäufer kann den Verkaufswert seines Unternehmens maximieren, indem er vor dem Verkauf das Unternehmen neu organisiert und alle Güter, die nicht zum direkten Geschäft gehören und die weder direkt noch indirekt zum Erfolg beitragen, heraus trennt oder verkauft. So ist es zum Beispiel üblich, dass Gesellschafterdarlehen vom Käufer nicht mit übernommen, sondern aus dem Verkaufserlös getilgt werden. Der Firmen-Pkw, der in erster Linie vom nicht mitarbeitenden Ehepartner oder den Kindern genutzt wird, sollte auf den Verkäufer umgeschrieben werden, falls er ihn weiterhin privat nutzen möchte. Wird dies nicht getan, dann wird er Teil des Firmenvermögens und der Käufer hat Anspruch darauf. Das heißt auch, dass die Abschreibung für den PKW nicht korrigiert wird und somit wiederum den Gewinn nach unten drückt. Auf verschiedenen Wegen können also Werte realisiert werden: erstens direkt durch den Verkauf des Betriebs, zweitens durch die Überschreibung von nicht betriebsnotwendigen Gütern auf den Eigentümer und drittens durch den direkten Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Gütern. Diese Maßnahmen führen zu einem verbesserten Finanzstatus, der gegebenenfalls zu einem verbesserten Verkaufspreis führt. Denn gewöhnlich wird der Käufer das

Unternehmen auf der Basis des Gewinns beurteilen und auch einen entsprechenden Preis dafür bezahlen. Wertgegenstände, die nicht zum Gewinn beitragen, werden dabei nicht honoriert.

An dieser Stelle sollten wir auch schon kurz verschiedene Formen des Verkaufs ansprechen, die zum Teil auch mit der gesellschaftsrechtlichen Form zusammenhängen. Ein Einzelunternehmen wird häufig nicht als »Unternehmen« verkauft. Es werden die Maschinen und Anlagen, die Kundenkarteien und sonstige Wirtschaftsgüter verkauft. Darunter fällt auch der so genannte Goodwill beziehungsweise der Firmenwert. Dieser berechnet sich aus der Differenz zwischen dem Marktwert der einzelnen Vermögenswerte und dem gezahlten Kaufpreis für das Unternehmen. Bei einer Einzelfirma ist es üblich, dass dann zu einem Stichtag diese Vermögenswerte an den Käufer übergehen, die Forderungen und Verbindlichkeiten aber beim Verkäufer bleiben. Der Käufer kann somit mit einem »weißen Blatt« anfangen. Die Risiken einer Steuerprüfung für vergangene Jahre oder einer Reklamation seitens eines Kunden bleibt damit beim Verkäufer, da der Verkäufer Rechtsträger bleibt. Das heißt auch, dass sämtliche Verträge neu geschlossen werden müssen, da diese nicht ohne weiteres auf den Käufer übergehen, es sei denn, die Verträge haben einen Passus, der die Weitergabe erlaubt. Auch die Verträge mit den Mitarbeitern müssen neu geschlossen werden, da die Mitarbeiter nicht »verkauft« werden können. Die GbR kann als ganzes Unternehmen verkauft oder aber wie ein Einzelunternehmen behandelt werden, da sie als separater Rechtsträger behandelt wird. Anders sieht es bei einer GmbH aus. Hier gibt es einen Rechtsträger, der verkauft wird. Die Anteile wechseln den Besitzer (Share-Deal). Es ändert sich lediglich der Gesellschafter, nicht aber die GmbH als solche. Somit bleiben alle Verträge bestehen, die Arbeitsverträge der Mitarbeiter bleiben davon unberührt. Dies ist natürlich die einfachste Art der Unternehmensübertragung. Allerdings gehen auch sämtliche Risiken aus der Vergangenheit auf den Käufer über. Diese werden dann im Kaufvertrag wiederum ausgeschlossen. Eine Alternative beim Verkauf einer GmbH ist der Asset-Deal. Hier verkauft die GmbH wie eine Einzelgesellschaft alle Vermögenswerte. Die Verträge müssen in diesem Fall auf den Käufer umgeschrieben werden. Der Verkäufer behält aber die GmbH als solche. Somit bleiben die Risiken der

Vergangenheit beim Verkäufer, der Käufer kann mit einem »neuen Unternehmen« starten. Der Käufer zieht aus verschiedenen Gründen einen Asset-Deal dem Share-Deal vor. Zum einen schaltet er sämtliche Risiken der Vergangenheit aus, zum anderen kauft er einzelne Vermögenswerte, die er wiederum schneller abschreiben kann. Der Verkäufer bevorzugt gewöhnlich aus steuerlichen Gründen den Share-Deal. Bei der AG kann ein Share-Deal oder ein Asset-Deal durchgeführt werden. Bei einem Asset-Deal bleibt hier der AG-Mantel beim Verkäufer. Der Share-Deal ist bei der AG besonders einfach, denn es werden einfach die Aktien verkauft.

## **Das Prüfen der Vermögenswerte der Firma – Das Bereinigen der Aktiva und Passiva**

Bevor das Unternehmen zum Verkauf angeboten wird, sollten Sie eine genaue Prüfung der Vermögenswerte durchführen. Fertigen Sie daher eine Liste sämtlicher Vermögensgegenstände an, unabhängig von ihrem Alter und ihrer Beschaffenheit. Häufig sind Vermögenswerte, die nicht in den AfA-Tabellen gelistet sind, für den Geschäftserfolg ebenfalls wichtig und wertvoll. Dazu zählen nicht nur Lagerbestände, die gegebenenfalls abgeschrieben, aber trotzdem werthaltig sind, sondern auch Ersatzteile für Maschinen, EDV-Programme, Einrichtungsgegenstände und gelagertes Büromaterial. Produktionsunternehmen oder Reparaturbetriebe haben vielleicht noch Maschinen von Kunden, die nach der Reparatur nie abgeholt wurden. Die einzelnen Vermögenswerte (Aktiva) werden anschließend in operative oder nicht operative untergliedert. Das heißt, in Vermögensgegenstände, die zum Gegenstand des Geschäftszweckes werden und solche, die dafür nicht benötigt werden. Zu den operativen Gegenständen zählen Maschinen, EDV, Möbel und Fahrzeuge. Nicht operative Aktiva können persönlich genutzte Fahrzeuge, Geldanlagen, gewährte Darlehen oder Immobilien sein. Identifizieren Sie die Vermögensgegenstände, die überflüssig, veraltet oder unnötig für die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens sind. Führen Sie eine monetäre Bewertung dieser Vermögenswerte durch. Damit ist nicht der Buchwert gemeint, der häufig bereits bei einem Euro liegt, sondern der tatsächliche Wert.

Wichtig ist die Entscheidung, welche Vermögensgegenstände in den Privatbesitz übergehen sollen. Alle nicht operativen Wertgegenstände sollten Sie daher vor dem Unternehmensverkauf verkaufen.

#### **Checkliste 4: Schritte zur Prüfung der Vermögenswerte der Firma**

- Anfertigung einer Liste sämtlicher Vermögensgegenstände.
- Untergliederung der einzelnen Vermögenswerte (Aktiva) in operative oder nicht operative Vermögenswerte.
- Identifikation der Vermögensgegenstände, die überflüssig, veraltet oder unnötig für die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens sind.
- Monetäre Bewertung dieser identifizierten Vermögenswerte.
- Entscheidung, welche dieser Gegenstände in den Privatbesitz übergehen sollen.
- Verkauf aller nicht operativen Vermögenswerte.

### **Zeitplan für das Prüfen der Vermögenswerte**

Wenn der Unternehmer einen Verkauf von nicht operativen Vermögensgegenständen vornimmt, sollte er den Zeitpunkt des Verkaufs früh genug ansetzen. So zeigt sich, ob auch ohne diese Gegenstände operiert werden kann und ob sie tatsächlich für den Geschäftserfolg überflüssig waren. Zudem sollte ein solcher Verkauf von firmeneigenen Vermögenswerten abgeschlossen sein, bevor die Firma zum Verkauf angeboten wird. Denn wenn der Verkauf der Vermögensgegenstände zeitgleich mit dem Verkauf der Firma läuft, kommen beim Käufer viele unnötige Fragen auf. Er wird den Eindruck haben, dass der Verkäufer verkaufen muss und könnte den gesamten Verkaufsprozess stoppen oder verzögern. Der Käufer bringt gegenüber dem Verkäufer in den seltensten Fällen Verständnis für dieses Vorgehen entgegen. So hat der Käufer viel-

leicht schon in Gedanken gekauft, und er sieht nun einen Verkauf der unnötigen Vermögensgegenstände als wertmindernd an.

## **Gefahren, die beim Prüfen der Vermögenswerte auftreten können**

Häufig passiert es, dass der Unternehmer in seinem Eifer neben den nicht operativen Vermögensgegenständen auch operative verkauft. Dies hinterlässt eine Firma, die nicht genügend Vermögensgegenstände hat, um ordentlich funktionieren zu können, geschweige denn, wachsen zu können. In diesem Fall müsste der Käufer natürlich hohe Investitionen tätigen, die den Wert des Unternehmens stark beeinträchtigen würden. Beabsichtigt der Unternehmer einen solchen Abverkauf, sollte dieser, wie bereits betont, weit vor einem Verkauf des Unternehmens in Gang gesetzt werden. So ist gewährleistet, dass das Unternehmen auch mit dem dann existierenden Minimum an Vermögensgegenständen hervorragend läuft.

## **Exkurs: Der Leveraged-Buy-Out**

In den achtziger Jahren wurden besonders in den USA viele Unternehmen in so genannten Leveraged-Buy-Outs (LBO) gekauft. Dabei finanziert das kaufende Unternehmen den Großteil des Kaufes nicht gegen die eigene Bonität, sondern gegen die Bonität des zu kaufenden Unternehmens. Dies hört sich abenteuerlich an, ist aber mit einem Immobilienkauf vergleichbar. Hier wird ebenfalls das zu erwerbende Objekt beliehen. Da diese Unternehmen meist börsennotiert sind, ist die Grundlage für diese Bewertung häufig der Aktienwert des zu kaufenden Unternehmens, der unterhalb der Vermögenswerte des Unternehmens liegt. Der erste Schritt des Käufers ist eine Prüfung der Vermögenswerte, die in operative und nicht operative Vermögenswerte unterschieden werden. Durch den Verkauf der nicht operativen Gegenstände kann häufig bereits die Hälfte des Kaufpreises abbezahlt und der tatsächlich gewinnbringende Teil an einen anderen Interessenten zum gleichen oder gar höheren Preis weiterverkauft werden. Ähnlich wird mit den einzel-

nen Teilen von Unternehmen wie Profitcentern, Abteilungen oder Tochterunternehmen vorgegangen. Möglicherweise sind diese einzeln mehr wert als in einem Gesamtpaket. In diesem Fall werden sie getrennt und einzeln verkauft. Dieses Thema wird auch in Kapitel »Die Liquidation des Unternehmens« ausführlich behandelt.

## Alternativen zum Verkauf

Der Verkauf ist nur eine Möglichkeit, sich aus dem Unternehmen zurückzuziehen. Wenn Sie weiterhin Spaß am Unternehmertum haben, Sie aber mehr Freizeit gewinnen oder einiges an Geld aus dem Unternehmen ziehen möchten, um private Wünsche und Belange zu erfüllen, sollten Sie sich mit den Alternativen zum Verkauf beschäftigen.

Wenn Sie als Eigentümer die private Liquidität steigern, aber gleichzeitig weiterhin im Betrieb involviert bleiben möchten, gibt es eine Reihe von Optionen: Sie können einen Partner mit hineinbringen, das Unternehmen mit einem anderen Unternehmen verschmelzen, das Unternehmen an die Börse bringen oder das Unternehmen verkaufen, aber als Direktor im Unternehmen weiter tätig bleiben.

Wenn Sie mehr Freizeit gewinnen möchten, können Sie das Tagesgeschäft so umorganisieren, dass es weitestgehend von anderen bewältigt wird und Sie eine Aufsichtsfunktion ausüben. Somit verbringen Sie nur zwei bis drei Tage pro Woche im Unternehmen. Sie können einen Geschäftsführer einstellen, der nach einer Einarbeitung das Unternehmen leitet. Somit können Sie aussteigen aber das Kapital in Ihrer Hand halten.

Eine weitere Alternative zum Verkauf, die aber nur selten wirklich ernsthaft erwogen wird, ist die ordentliche Liquidation. Diese bietet sich dann an, wenn das Unternehmen sehr schwer zu verkaufen ist und die Käufer nicht bereit sind, mehr als einen »Ausverkaufspreis« zu zahlen.

Man muss natürlich überlegen, welche Möglichkeit am ehesten den persönlichen Belangen entspricht. Denn manche Lösungen werden für den einen, nicht aber für den anderen funktionieren. Manche Unternehmer stellen fest, dass sie sich schwer tun, das Management an andere zu delegieren. Nachdem sie selber der Chef waren, können sie die Entscheidungsmacht nicht abgeben. Manche

glauben, sie können sie abgeben, stellen aber fest, dass sie doch wieder mitmischen und dadurch jeden guten Manager vergraulen.

Wenn Sie also eine Alternativen zum Verkauf des Unternehmens suchen, analysieren Sie auch die eigene Persönlichkeit, den eigenen Managementstil, die eigenen Stärken und Schwächen. Erwägen Sie auch die Konsequenzen der Möglichkeiten.

## **Fusion**

Bei einer Fusion verschmelzen zwei Unternehmen miteinander zu einem Unternehmen. Dabei geben die Anteilseigner ihre Anteile in die Fusion und erhalten dafür einen Anteil an der neuen, größeren Firma. Wenn zum Beispiel zwei Firmen mit einem Unternehmenswert von jeweils einer Million Euro fusionieren, so werden die beiden Eigentümer, die vorher jeweils einhundert Prozent des eigenen Unternehmens hielten, nur noch jeweils fünfzig Prozent der größeren Einheit halten. Diese Lösung ist dann interessant, wenn die größere Einheit aufgrund ihrer Größe schneller wachsen kann und somit schneller einen höheren Gesamtmarktwert erzielt, als das einzelne Unternehmen vorher.

In der Regel kommen die Fusionspartner aus der gleichen Branche und sind in irgendeiner Art komplementär. Vielleicht hat das eine Unternehmen eine gute Vertriebsstruktur, das andere dafür eine hervorragende Entwicklung und Produktion. Vielleicht haben die beiden Unternehmen genau das gleiche Leistungsspektrum, aber an unterschiedlichen Standorten. In diesem Fall würde durch eine Fusion ein größerer geografischer Bereich gemeinschaftlich, und nicht als Wettbewerber, abgedeckt werden.

Als Resultat einer Fusion wird man feststellen, dass die Verantwortlichkeiten der Beteiligten gar nicht so viel geringer als vor der Fusion sind – es sei denn, man hat dies so vereinbart. Sehr häufig werden die Einheiten zusammengelegt, um Synergien auszunutzen, so dass, zumindest in der ersten Zeit, das Arbeitsvolumen wächst.

Der Ablauf einer Fusion ähnelt dem eines Unternehmensverkaufs sehr. Auch hier wird eine Bewertung des Unternehmens, eine Due Diligence, vorgenommen. Der Hauptunterschied ist, dass

bei einer Fusion die Bewertung für beide Unternehmen durchgeführt werden muss. Schließlich werden nun beide Eigentümer jeweils einen Teil des Unternehmens halten, und somit jeder sehr genau wissen wollen, wie es mit dem anderen aussieht, damit eine gerechte Verteilung der Anteile des Gesamtunternehmens vorgenommen werden kann.

Damit wird klar, dass viel Mühe und Vorsicht in die Auswahl eines Fusionspartners investiert werden muss. Schließlich wird man Anteile einer nun größeren Firma halten, die möglichst nicht schrumpfen, sondern wachsen sollen.

## **Einen Partner mit ins Boot nehmen**

Wenn Sie einen Partner in Ihr Unternehmen nehmen, so ist dies ein Prozess, der sich von einem Verkauf unterscheidet, obwohl Sie letztendlich auch Anteile Ihres Unternehmens abgeben. Natürlich hängt diese Entscheidung davon ab, wie etabliert das Unternehmen am Markt ist. Ist das Unternehmen noch jung und der Unternehmenswert relativ gering, so ist dies ein anderer Prozess als die Aufnahme eines Partners in ein langjährig etabliertes Unternehmen mit hohem Unternehmenswert.

Wir müssen zwischen einem stillen (nicht-aktiven) Partner und einem, der im Unternehmen aktiv mitarbeitet, unterscheiden. Der stille Partner ist ein Finanzpartner, der Geld in das Unternehmen steckt. Er nimmt gewöhnlich nicht am Tagesgeschäft teil, kann aber in irgendeiner Form ein Einkommen beziehen. Gewöhnlich erwartet er eine Gewinnbeteiligung. Häufig hat er dem Unternehmen Geld geliehen, von dem er Zinsen und Rückzahlung erwartet. Außerdem ist er oft an strategischen Entscheidungen beteiligt oder regt diese an. Der aktive Partner dagegen bekleidet aktiv eine Position im Unternehmen.

Eine Partnerschaft kann unterschiedlich strukturiert sein und ist nur durch die eigene Fantasie begrenzt. Sie können beispielsweise als Unternehmer die Kontrolle über das Unternehmen behalten und diese erst nach einer vereinbarten Zeit an den Partner ganz abgeben, so dass beide Partner gleichberechtigt sind, oder dass der Partner direkt eine Mehrheitsposition einnimmt und die Kontrolle

übernimmt. Sollte die letztgenannte Variante gewählt werden, ist allerdings zu überlegen, ob man das Unternehmen nicht verkaufen möchte. Bei kleineren Unternehmen kann man einen Minderheitspartner ins Boot nehmen, der über mehrere Jahre, vielleicht durch Tantiemen oder Bonusregelungen, weitere Anteile hinzukaft, bis das Unternehmen ganz an ihn geht. Eine Partnerschaft muss natürlich nicht in der gesellschaftsrechtlichen Form einer Partnerschaft gewählt werden. Sie kann in jeglicher Form existieren.

Bevor eine Partnerschaft eingegangen wird, sollte darüber eine formelle Vereinbarung getroffen werden. Insbesondere sollte die Auflösung der Partnerschaft bereits beim Entstehen geregelt werden. Gerade wenn man sich gut versteht, ist es viel einfacher, eine solche Regelung zu treffen als zu einem Zeitpunkt, wo dies vielleicht nicht mehr der Fall ist. Oder aber, sollte einer der Partner verstorben sein, ist es sinnvoll, mit den Nachkommen eine solche Regelung zu treffen. Wichtiger Bestandteil einer solchen Regelung ist die Bewertung der Anteile sowie ein Vorkaufsrecht für die Anteile des anderen. Sichern Sie sich also frühzeitig das Recht, die Partneranteile zurückzukaufen.

Eine Partnerschaft wird oft mit einer Hochzeit verglichen. Obwohl die Partner nicht unbedingt enge Freunde sein müssen – und es manchmal sogar schädlich ist, wenn sie es sind – so ist es doch wichtig, dass die Partner sich im Rahmen des Geschäfts gut verstehen und, am wichtigsten, dass sie sich vertrauen. Beide müssen die Entscheidungen des anderen unterstützen. Jeder kennt Beispiele von Unternehmern, die von ihren Partnern betrogen wurden oder von Partnern, die nicht mehr auseinander kamen, obwohl sie sich nicht mehr ausstehen konnten. Diese Beispiele schrecken von einer Partnerschaft ab. Dabei wird aber übersehen, dass viele Partnerschaften sehr gut funktionieren. Die Vorteile eines solchen Zusammenschlusses sind häufig beträchtlich. Kommunikation und Ideenaustausch zwischen den Partnern eröffnen neue Geschäftsfelder, führen zu besseren Entscheidungen und zu mehr Freude am Unternehmen.

## **Der Börsengang – Gründung einer Aktiengesellschaft**

Der Börsengang ist eine weitere Alternative zum Verkauf. Sie ist natürlich nur für Unternehmen sinnvoll, die die Voraussetzungen für einen solchen Gang mitbringen. Diese wurden in den letzten Jahren in Deutschland zunächst zunehmend liberalisiert, so dass Unternehmen an die Börse gehen können, die vorher noch als völlig börsenuntauglich bewertet wurden. Allerdings ist dieser Trend zum Börsengang nach dem Crash des neuen Marktes zurückgegangen und die Voraussetzungen wurden wieder verschärft. Trotzdem ist dies eine Alternative, über die man sich Gedanken machen sollte. Voraussetzungen für einen Börsengang sind der Umsatz, das bisherige Wachstum und insbesondere die Zukunftsperspektive des Unternehmens. Selbst kleinere Unternehmen können den Schritt auf das Börsenparkett wagen, wenn ihre Produkte die Anleger überzeugen. Dies ist nicht der Fall, wenn das Unternehmen das zehnte IT-Unternehmen an der Börse ist, dessen Dienstleistungsangebot mehr oder weniger den anderen neun Unternehmen gleicht. Anders ist es natürlich bei einem innovativen Hersteller von Medizintechnik, der ein neues Produkt für Diabetiker entwickelt hat und dem sich somit ein großer Markt öffnet. Für diesen wäre ein Börsengang durchaus eine Alternative, insbesondere wenn Marktzulassungen und erste schwarze Zahlen schon vorliegen. Insgesamt gibt es für die Alternative Börsengang in Europa und insbesondere in Deutschland im Vergleich zu den USA weiterhin einen großen Nachholbedarf. Somit wird sich das Klima für Börsengänge voraussichtlich, trotz eventueller Auf- und Abs im Großen und Ganzen positiv entwickeln.

Der Vorteil eines Börsengangs ist, dass der Unternehmer einen Teil oder sogar das ganze Unternehmen verkaufen kann, ohne dabei die Kontrolle über das Unternehmen zu verlieren. Je nachdem, wie er verkauft, wird das Unternehmen oder gegebenenfalls er persönlich Gelder aus dem Börsengang erhalten, die für weitere Zukäufe genutzt werden können. Häufig ist der Börsengang auch eine Frage des Prestiges, da der Unternehmer nun Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft ist. Der größte Vorteil eines Börsengangs ist das Kapital, das für Expansionen in das Unternehmen

fließt. Mit diesem Geld können Akquisitionen getätigt werden und somit dem Unternehmen zu einer Größe verhelfen, die es aus eigener Kraft niemals erreicht hätte. Das Kapital muss weder zurückgezahlt, noch müssen Zinsen darauf entrichtet werden. Die Anleger erwarten allerdings, dass der Aktienkurs und die Dividende steigen. Das kann aber einige Zeit dauern.

Bei einem Börsengang gibt es auch Nachteile. Zum einen ist der Börsengang relativ teuer. Zwischen acht und zwanzig Prozent der Börsenkapitalisierung wird unter anderem an Honoraren, Provisionen und Werbung fällig. Je höher die Summe des Börsengangs, desto günstiger wird dieser. Ist die Firma einmal an der Börse notiert, ist sie nicht mehr privat. Das heißt, die Bücher werden vom Wirtschaftsprüfer und dem Aufsichtsrat geprüft und das Management muss sich vor den Aktionären rechtfertigen. Der Unternehmer, obwohl er noch die Kontrolle über das Unternehmen besitzt, kann sich nicht verhalten, als wäre das Unternehmen sein eigenes. Er verwaltet jetzt fremdes Geld und muss entsprechend damit umgehen, auch im Hinblick auf seine persönlichen Belange. Ferner wird er ständig Berichte über sein Unternehmen veröffentlichen müssen. Dies kann manchmal zeitaufwändig und frustrierend sein. Er wird das Unternehmen nach außen ständig vermarkten und alle Entscheidungen erklären müssen. Über langfristige Strategien muss er den Anlegern, die häufig auf kurzfristige Gewinne hoffen, Bericht erstatten, damit diese weiterhin zufrieden sind. Es muss einem auch bewusst sein, dass es immer Aktionäre geben wird, die die Entscheidungen des Managements ständig kritisieren. Dies muss man wegstecken können.

Letztlich ist der Börsengang sicherlich nicht die richtige Entscheidung, wenn man das Ziel hat, mehr Freizeit zu haben oder sich zurückzuziehen. Hier sollte stattdessen lieber eine andere Alternative gewählt werden. Denn die Aktionäre, die ihr Geld in Firmenanteile anlegen, sollten mit Wachstum und Dividenden belohnt werden und nicht mit einem Management, das sich lieber aus dem Unternehmen zurückzieht.

## Die Verantwortung an die Mitarbeiter delegieren

Ein Unternehmer, der sich zumindest zum Teil zurückziehen möchte, verkauft seine Anteile an dem Unternehmen nicht, sondern delegiert verstärkt die Aufgaben an Mitarbeiter. So verbringt er vielleicht noch fünfzehn oder zwanzig Stunden pro Woche im Unternehmen oder er kann mehrere Wochen verreisen, ohne dass das Unternehmen Schaden erleidet. Dabei muss er nicht unbedingt ein professionelles Management und einen angestellten Geschäftsführer einsetzen.

Ein solches Zurückziehen, in dem noch Kontrolle beibehalten und grundlegend eine Teilzeitbeschäftigung angestrebt wird, ist häufig schwieriger als der entschiedene Schritt, das Unternehmen zu verkaufen. Es ist oft einfacher, die Verantwortung für das Unternehmen gänzlich und nicht nur teilweise abzugeben.

### **Checkliste 5: Notwendige Schritte, um überhaupt in der Lage zu sein, die Verantwortung teilweise abzugeben**

- Schreiben Sie genau auf, welche Verantwortungen Sie tragen, welches Ihre Tätigkeiten im Unternehmen sind und welche Funktionen Sie erfüllen.
- Entscheiden Sie, welche dieser Bereiche Sie abgeben möchten.
- Fertigen Sie eine genaue Beschreibung sämtlicher Tätigkeiten an, die Sie in diesen Bereichen ausüben und zwar so, dass ein anderer dieser Beschreibung folgen kann.
- Entscheiden Sie sich, ob Sie diese Bereiche an einen erfahrenen Mitarbeiter abgeben oder jemanden einstellen wollen.
- Falls notwendig, stellen Sie qualifizierte neue Mitarbeiter ein.
- Trainieren Sie den ausgewählten Mitarbeiter in seiner neuen Verantwortlichkeit.
- Etablieren Sie die notwendigen Kontrollinstrumente.
- Übergeben Sie die Verantwortung.
- Überwachen Sie den Bereich in einer vorher vereinbarten Art und Weise.

Wenn Sie Ihre Verantwortlichkeiten aufschreiben, fangen Sie mit einer Liste an, die zum Beispiel Funktionen wie »Ich bin für den Einkauf verantwortlich« enthält. So erhalten Sie einen Überblick, welche Funktionen Sie erfüllen, und die Liste mag sogar Sie überraschen. Dies ist übrigens eine hervorragende Übung für jeden Manager, da er häufig feststellen wird, dass er erheblich mehr Bereiche kontrolliert als gedacht. Lassen Sie keine Bereiche aus. Es ist sicherlich eine gute Idee, über mehrere Wochen Buch über Ihre Tätigkeiten im Unternehmen zu führen. Diese Liste kann und soll ebenfalls solche Tätigkeiten beinhalten wie »abends kontrollieren, dass die Lichter aus und die Türen abgeschlossen sind«, falls Sie zu diesen Unternehmern gehören. Nach einigen Wochen werden sie dann feststellen, welche Bereiche Ihrer ständigen oder zumindest Ihrer täglichen Aufmerksamkeit bedürfen, wie viel Zeit Sie für jeden Bereich investieren, welche Bereiche Sie gerne abgeben möchten, welche Bereiche Ihnen Spaß machen und welche Bereiche zu wichtig sind, so dass Sie diese nicht an einen Mitarbeiter delegieren möchten. Nachdem Sie die einzelnen Verantwortungsbereiche aufgelistet haben, machen Sie nun für jeden Bereich eine Checkliste mit fünf Punkten:

#### **Checkliste 6: Analyse der eigenen Verantwortungsbereiche**

- Wie viel Zeit nimmt dieser Bereich in Anspruch?
- Wie oft muss dieser Bereich bearbeitet werden?
- Würden Sie diesen Bereich einem Mitarbeiter anvertrauen?
- Mögen Sie diese Tätigkeit?
- Verlangt dieser Bereich Ihre ständige Anwesenheit?

Indem Sie sich entscheiden, welche Bereiche Sie behalten und welche Sie abgeben möchten, können Sie sich nun auch frei entscheiden, wie viel Zeit Sie tatsächlich im Unternehmen verbringen wollen und werden. Ferner werden Sie auch beurteilen können, wie viel Zeit Ihr Mitarbeiter mit den neuen Verantwortlichkeiten verbringen wird.

Sie werden möglicherweise feststellen, dass Sie anfangs kaum bereit sind, Verantwortungsbereiche abzugeben. Sehen Sie sich

Ihre Liste genau an. Bedenken Sie, dass in anderen Unternehmen – besonders in größeren – gerade diese Funktionen auch von anderen besetzt sind. Delegieren ist also möglich.

Bevor nun entschieden wird, wer die einzelnen Bereiche übernehmen soll, haben Sie noch eine Menge Arbeit vor sich. Sie müssen nun wirklich aufschreiben, was Sie in diesen Bereichen tatsächlich tun. Dies ist der Know-how-Transfer. Sie müssen eine regelrechte Bedienungsanleitung schreiben, die ein anderer befolgen kann. Nur so werden Sie diesen Bereich los. Der Grund, wieso Sie ihn bisher nicht losgeworden sind, ist, dass kein anderer wirklich wusste, wie es ging. Machen Sie es also für jemand anderes möglich, den Bereich zu übernehmen. Ihre Niederschrift muss so detailliert sein, dass keine Fragen, keine Entscheidungspunkte mehr offen bleiben und Sie bei Rückfragen immer auf diese Niederschrift verweisen können. In einer solchen Niederschrift sollten natürlich auch sämtliche Kontaktpersonen und -unternehmen einschließlich ihrer Eigenschaften enthalten sein. Diese Kontakte und Hinweise sind insbesondere im Vertrieb und im Einkauf von Bedeutung.

Beim Verfassen der Niederschrift haben Sie wahrscheinlich bereits eine Vorstellung dessen, wer diese Bereiche übernehmen könnte. Zählen Sie auch die Stunden zusammen, die Sie abgeben möchten. Wenn Sie heute mehr als fünfzig Stunden pro Woche arbeiten, und Ihr Ziel bei fünfzehn bis zwanzig Stunden liegt, sollten Sie sich ernsthaft überlegen, eine Vollzeitkraft einzustellen, die Ihre Aufgaben übernimmt. Sollten Sie Geld sparen und diese Aufgaben auf die bestehende Mannschaft verteilen wollen, so schneiden Sie sich möglicherweise ins eigene Fleisch. Denn entweder ist die momentane Mannschaft nicht ausgelastet oder sie wird die neuen Aufgaben nicht bewältigen können. Dies dann als Entschuldigung zu gebrauchen und als Beweis, dass Sie unentbehrlich sind, ist zwar gut für das Selbstwertgefühl, bringt Sie aber Ihrem Ziel nicht näher.

Eine neue Vollzeitkraft muss nicht unbedingt eine Geschäftsführerassistenz oder gar ein Geschäftsführer sein. Sie haben auch die Möglichkeit, einen erfahrenen Mitarbeiter in eine Position mit mehr Verantwortung zu bringen und dafür einen weiteren Sachbearbeiter einzustellen. Wichtig ist dabei, dass sich die neue Organi-

sationsstruktur auf das Unternehmen nicht negativ auswirkt, dass das Unternehmen weiter wächst und dass Sie trotzdem Ihr Ziel, Ihre Arbeitszeit zu reduzieren, erreichen.

Haben Sie sich für einen Nachfolger entschieden, müssen Sie diesen einarbeiten. Grundlage dafür sind Ihre Niederschriften. Lassen Sie Ihren Nachfolger die Niederschriften lesen. Prüfen Sie, ob das Gelesene auch verstanden wurde. Lassen Sie ihn mitarbeiten. Geben Sie ihm eine Aufgabe, für die er eine Entscheidung treffen soll. Wenn er die falsche trifft, sprechen Sie diese mit ihm durch. Schauen Sie auch nochmals auf Ihre Niederschrift, ob die Aufgabe korrekt erfasst wurde oder ob die Niederschrift ergänzt werden muss. Nehmen Sie Ihren Nachfolger zu Treffen mit Geschäftspartnern mit, stellen Sie ihn vor und versichern Sie, dass Sie volles Vertrauen in Ihren Nachfolger haben. Bitten Sie Ihre Geschäftspartner auch, sich zukünftig an Ihren Nachfolger zu wenden.

Da Sie nicht mehr so stark im Tagesgeschäft involviert sein werden, müssen Sie sich nun für Kontrollinstrumente entscheiden, mit denen Sie die Kontrolle über das Unternehmen behalten, ohne dass Sie jedes Detail des Geschäftsablaufs kennen. Hier empfiehlt sich die Anwendung ausgewählter Controlling-Instrumente. Ein mögliches Instrument ist dabei die Wertschöpfungsanalyse, um die tatsächliche Wertschöpfung der einzelnen Stellen im Unternehmen zu bestimmen. Die Wertschöpfung ist die eigentliche Produktivität, die auf dieser Stelle stattfindet: was genau ist das Produkt, und an wen geht es? Im Falle einer Sekretärin könnte es zum Beispiel der perfekt geschriebene Brief sein, im Falle des Einkäufers das günstig eingekaufte und rechtzeitig gelieferte Rohmaterial. Dabei wird nicht die Tätigkeit selbst, sondern das Resultat ausgewertet. Das Ergebnis der Wertschöpfungsanalyse können Sie mit Hilfe von Statistiken grafisch darstellen. Sinkt die Wertschöpfung innerhalb einer Woche sehr stark, so ist dies ein Warnsignal. Sinkt sie drei Wochen lang sehr stark, ist es Zeit, einzugreifen. Die eingesetzten Instrumente beinhalten aber nicht nur die Kontrolle, die Sie auf das Unternehmen ausüben. Denn Sie werden nicht mehr täglich im Unternehmen sein, um beispielsweise die Bargeldbestände zu überprüfen, die Inventur durchzuführen und Bestellungen freizugeben. Führen Sie ein Vier-Augen-Prinzip für Ihre Nachfolger

ein, damit wichtige Entscheidungen von mehreren Mitarbeitern gemeinsam getroffen werden müssen.

Haben Sie alle diese Schritte durchgeführt, werden Sie feststellen, dass Sie erheblich weniger Zeit im Unternehmen verbringen müssen. Sie müssen sich sicherlich auch an diesen neuen Zustand gewöhnen, und mancher Unternehmer hat diese neu gewonnene Zeit genutzt, um das Unternehmen weiter nach vorne zu bringen. Damit verbringt er genauso viel Zeit wie vorher im Unternehmen, nur mit anderen Aufgaben.

Beachten Sie, dass das Delegieren von wichtigen Bereichen nicht immer einfach ist. Ihre Nachfolger werden langsamer arbeiten als Sie und werden Fehler machen, die auch Geld kosten können. Lassen Sie es zu. Warten Sie ab und greifen Sie nur dann ein, wenn es unbedingt nötig ist. Wenn ein Kunde anruft und Sie verlangt, bitten Sie ihn, mit Ihrem Nachfolger zu sprechen. Versichern Sie ihm, dass Ihr Nachfolger kompetent ist und Probleme lösen kann. Lehren Sie, trainieren Sie, lassen Sie Ihren Nachfolger aber dann frei laufen. Nur so wird er eigenständig. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Sie hart arbeiten, Sie brauchen Mut und einen guten Plan. Die Belohnung dafür ist ein weitaus größerer Freiraum für Sie.

## **Abwesende Inhaberschaft – Der Einsatz eines Fremdgeschäftsführers**

Bei der abwesenden Inhaberschaft zieht sich der Unternehmer aus dem aktiven Geschäft zurück und überlässt die Unternehmensführung einem angestellten Geschäftsführer. Der Unternehmer ist nur noch als Gesellschafter mit dem Unternehmen verbunden und wird sich höchstens als Berater oder Beirat einige Tage im Monat mit dem Unternehmen beschäftigen. Der Vorgang ist hier vereinfacht dargestellt, er ist aber in der Praxis relativ schwierig umzusetzen. Denn zunächst muss ein guter Geschäftsführer gefunden und eingearbeitet werden.

Natürlich gibt es Unternehmen, die sich eher als andere dafür eignen, einen angestellten Geschäftsführer einzustellen. Ist das Unternehmen zu klein, einen angestellten Geschäftsführer zu

bezahlen und gleichzeitig noch eine angemessene Rendite zu erwirtschaften, dann ist es fraglich, ob diese Methode die geeignete ist. Auf keinen Fall dürfen Sie dem angestellten Geschäftsführer ein zu niedriges Gehalt zahlen, denn schließlich soll dieser Geschäftsführer das Unternehmen weiterführen. Ist er unzufrieden, kann dies fatale Konsequenzen haben. Denn viele Unternehmen (besonders Dienstleistungsunternehmen) hängen sehr stark vom Know-how des Geschäftsführers ab, das sich aber auf andere Personen schlecht oder gar nicht übertragen lässt. Verlässt der Geschäftsführer das Unternehmen, so verliert das Unternehmen dieses Know-how. Häufig verlassen dann auch die Kunden das Unternehmen, die mit dem Geschäftsführer eng zusammen gearbeitet haben.

Seien Sie bei der Auswahl des Geschäftsführers pingelig. Analysieren Sie zunächst Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten als Geschäftsführer. Erstellen Sie dann eine Liste der absolut notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen sowie eine Liste der gewünschten Kenntnisse und Erfahrungen, die der neue Geschäftsführer haben sollte. Die Liste sollte nicht so sein, so dass nur Sie die Aufgaben erfüllen können. Machen Sie diese aber auch nicht zu ungenau, dass jeder Bewerber darauf passt. Gehen Sie auf keinen Fall Kompromisse in der Qualität der Bewerber ein. Schließlich wird der neue Geschäftsführer eines Ihrer wertvollsten Güter in die Hand nehmen und entweder gut verwalten und wertvoller machen oder aber schnell herunterwirtschaften.

Haben Sie eine Liste der erforderlichen Qualifikationen erstellt, ändern Sie diese nicht mehr. Überlegen Sie nun, wie Sie den Geschäftsführer bezahlen wollen. Bauen Sie eine großzügige Bonusregelung ein, die ihn motiviert, wirklich gut für Sie zu arbeiten. Wenn Sie nicht wissen, welches Gehalt für eine solche Position üblicherweise gezahlt wird, betreiben Sie etwas Recherche. Reden Sie mit Personalberatern, die Sie gegebenenfalls ohnehin für die Besetzung einschalten wollen, mit Wettbewerbern oder mit Ihrem Branchenverband. Halten Sie auch im Unternehmen Ausschau nach geeigneten Kandidaten. Die internen Kandidaten sollten aber durchaus auch gegen externe in den Wettbewerb treten. Schalten Sie eine Anzeige und schauen Sie, was an Bewerbungen eingeht. Es gibt also viele Möglichkeiten gute Bewerber zu finden.

Haben Sie einen neuen Geschäftsführer gefunden, nutzen Sie die Einarbeitungszeit, ihm wirklich alles beizubringen, was er wissen muss, damit er die Aufgaben erfolgreich erfüllen kann. Hier wird nun die möglichst komplette Niederschrift all Ihrer Aktivitäten von unglaublichem Nutzen sein. Nutzen Sie die Einarbeitungszeit aber auch, um den neuen Geschäftsführer zu bewerten. Hält er, was er in den Bewerbungsgesprächen versprochen hat? Setzt er sich wirklich mit Leib und Seele ein? Ist er bereit, von Ihnen zu lernen – oder glaubt er, schon alles zu können? Scheuen Sie sich nicht, den Geschäftsführer auszutauschen, wenn Sie in der Einarbeitungszeit feststellen, dass er vielleicht doch nicht der Richtige ist. Es ist besser, sofort zu handeln und nicht zwei Jahre zu warten um dann festzustellen, dass der Geschäftsführer ein Desaster herbeigeführt hat. Die Schritte, einen angestellten Geschäftsführer einzustellen und einzuarbeiten, sind eigentlich die gleichen als wenn Sie kürzer treten und die Aufgaben delegieren. Gegebenenfalls ist es sogar etwas einfacher, weil Sie in diesem Fall wirklich die ganze Verantwortung übergeben und somit nicht in die Versuchung kommen (sollten!), trotzdem noch einzelne Aufgaben zu behalten. Betrachten Sie dies wie ein Aktionär es betrachten würde. Als Aktionär beschäftigen Sie sich nicht mit dem Tagesgeschäft des Unternehmens. Sie schauen aber sehr wohl auf die Monatsberichte und auf die Entwicklungen.

Wenn Sie sich vom Geschäft entfernen und nur noch monatlich Informationen erhalten, wird natürlich viel vom Tagesgeschäft an Ihnen vorbeigehen. Die Nuancen, die Sie sofort aufgreifen würden, werden Sie nicht mehr mitbekommen. Dies verlangt dann natürlich, dass Sie monatliche Berichte erhalten. Wenn zum Beispiel die Liquidität des Unternehmens ein wichtiger Faktor ist und Sie täglich die Bankauszüge prüften und wussten, welche Zahlungsein- und -ausgänge anstanden, so brauchen Sie nun einen Bericht, der die Liquidität aufzeigt und Prognosen über die nächsten vier Wochen abgibt. Aufgrund solcher Berichte könnte es sein, dass Sie dann ein monatliches Meeting anberaumen, um diese Berichte zu besprechen und entsprechende Maßnahmen zu veranlassen, sollten diese nicht bereits vom Management unternommen worden sein.

Sie haben also den neuen Geschäftsführer eingewiesen, das Berichtswesen und die entsprechenden Kontrollen sind eingeführt. Nun ist es Zeit, dass Sie gehen. Sie müssen wirklich die Zügel aus der Hand geben und dem neuen Geschäftsführer die volle Verantwortung übergeben. Zögern Sie mit diesem Schritt nicht zu lange, auch wenn es gerade jetzt schwer fallen wird. Schließlich haben Sie ihn dafür eingestellt.

Der Wechsel von einem aktiven Geschäftsführer und Unternehmer zu einem eher passiven Investor ist nicht einfach. Haben Sie aber vollständig aufgeschrieben, wie Ihre Position einzunehmen ist, haben Sie einen wirklich kompetenten Geschäftsführer gefunden, ihn ordentlich eingewiesen und haben Sie nun wirklich die Verantwortung übergeben, so müsste es gelingen.

## **Verpachtung des Unternehmens**

Ist ein angestellter Geschäftsführer keine Alternative, so besteht die Möglichkeit, das Unternehmen zu verpachten. Die Verpachtung ist mit einer Vermietung zu vergleichen. Sie erhalten einen monatlichen Pachtzins. Der Pächter erhält kein Gehalt von Ihnen, ihm gehören aber für den Zeitraum der Pacht die Gewinne des Unternehmens. Nach Ablauf der Pachtzeit geht das Unternehmen wieder an Sie zurück – in einem besseren oder schlechteren Zustand.

Der Vorteil eines Pachtverhältnisses ist, dass der Pächter die volle Verantwortung trägt und somit besonders motiviert ist, mit seinem Pachtgegenstand eine möglichst hohe Rendite zu erzielen. So gesehen sind die Interessen des Pächters und die Ihrigen gleich. Agiert der Pächter erfolgreich, werden Sie am Ende der Pachtzeit ein Unternehmen zurückbekommen, das erheblich mehr wert ist. Wollen Sie es nun doch verkaufen, werden Sie einen höheren Kaufpreis erzielen. Ferner erhalten Sie einen festen Pachtzins, unabhängig davon, ob es dem Unternehmen gut oder schlecht geht. Dies ist besonders wichtig, wenn Sie auf das Einkommen aus dem Unternehmen angewiesen sind.

Die Nachteile eines Pachtverhältnisses liegen ebenfalls auf der Hand. Wirtschaftet der Pächter das Unternehmen herunter, so haben Sie wenig bis keinen Einfluss darauf. Somit sinkt der Wert

des Unternehmens, ohne dass Sie etwas dagegen tun können. Ist der Pachtvertrag nicht einwandfrei formuliert, kann es passieren, dass der Pächter die Pachtzeit nutzt, um sein eigenes Unternehmen auf Kosten Ihres Unternehmens aufzubauen. Am Ende der Pachtzeit erhalten Sie dann ein ausgehöhltes Unternehmen zurück, welches nicht mehr wirklich überlebensfähig ist. In einem weiteren Punkt gehen Ihre und die Interessen des Pächters ebenfalls auseinander: Erhöht der Pächter den Wert des Unternehmens, so werden Sie am Ende der Pachtzeit einen höheren Zins verlangen, wenn ein neuer Pachtvertrag geschlossen werden soll. Schließlich ist es ja nun ein wertvolleres Unternehmen. So gesehen arbeitet der Pächter gegen sich selbst. Ein anderer Aspekt ist natürlich, dass der Pächter eigentlich Unternehmer sein möchte, sonst wäre er nicht Pächter. Hat er erst einmal alles gelernt und hat er das notwendige Kapital, so wird er die Gelegenheit wohl nicht auslassen, sein eigenes Unternehmen zu gründen. Bedenken Sie auch, dass die Pachtzeit einmal zu Ende geht. Was machen Sie nach zehn Jahren, wenn der Pächter seinen Hut nimmt, vielleicht ein Konkurrenzunternehmen in der Nachbarstadt etabliert hat und Ihnen das Unternehmen wieder überlässt? Wollen Sie nun wieder einspringen? Nachdem Sie sich so lange vom Geschäft abgewendet haben, wollen Sie nun einen neuen Pächter suchen? Wenn ja, wie wollen Sie ihn einarbeiten? Wie bereits gesagt, nach Beendigung der Pachtzeit kann das Unternehmen noch immer verkauft werden. Dies sollte im Vorhinein bedacht werden.

Solche Fragen stellen sich natürlich auch bei einem angestellten Geschäftsführer. In diesem Fall haben Sie aber zumindest noch die monatliche Kontrolle und sind somit nicht gänzlich aus dem Geschäft.

Es eignen sich allerdings nur gewisse Unternehmen zur Verpachtung. Ein klassisches Beispiel ist die Gaststätte, in der der Gastronom die Räumlichkeiten und die Einrichtung pachtet, den Betrieb aber selbst führt. Bei anderen Unternehmen ist zu überlegen, ob eine Pacht wirklich sinnvoll ist oder ein Verkauf nicht doch der bessere Weg ist.

## Die ordentliche Liquidation des Unternehmens

Obwohl der Begriff Liquidation mit Vorurteilen wie Fehlschlag, Konkurs, Verlust oder Versagen assoziiert wird, sollte sie dann in Erwägung gezogen werden, wenn die Vermögenswerte einer Firma den Ertragswert oder den potenziellen Synergiewert deutlich übersteigen. Dies ist häufig bei Unternehmen der Fall, die in veralteten Branchen arbeiten, die sehr kapitalintensiv sind oder die schon seit mehreren Jahren nur geringe Gewinne erzielen und wenig Aussicht haben, in den nächsten Jahren höhere zu erreichen. Für eine Liquidation wird sich auch dann gerne entschieden, wenn das Unternehmen erhebliche Reserven, vielleicht auch stille Reserven, hat und relativ schuldenfrei ist.

Bei der ordentlichen Liquidation werden die Vermögenswerte des Unternehmens einschließlich des Firmenwertes (Goodwill) der in diesem Fall gegebenenfalls aus einer Kundenkartei oder dem Firmennamen besteht, einzeln zum höchstmöglichen Preis und in einer möglichst geordneten Art und Weise veräußert. Der Barwert des Unternehmens sollte dabei möglichst hoch gehalten werden. Grundlage für die Liquidation ist ein gut durchdachter Liquidationsplan, der den Besonderheiten des Unternehmens und der Branche Rechnung trägt. Gegebenenfalls sollte ein Experte konsultiert werden, der hier wertvolle Hinweise geben und auch den gesamten Prozess begleiten kann. Ein solcher Experte wird ebenfalls feststellen können, ob eine Liquidation tatsächlich die geeignete Maßnahme ist.

Bevor aber der Entschluss gefasst wird, eine Liquidation durchzuführen, sollten die Kosten und die potenziellen Erlöse, die realistisch sein müssen, gegenübergestellt werden. In einem Einzelverkauf erzielen Sie für Maschinen und Anlagen häufig nur noch einen Bruchteil des ursprünglichen Werts. Auch wenn eine Maschine für das Unternehmen von hohem Nutzen und deshalb »unbezahlbar« ist, ist sie auf dem freien Markt möglicherweise nichts wert. Jeder kennt vielleicht die alte Drehbank, die immer wieder gebraucht wird, trotz aller modernen Technik. Nicht zu vernachlässigen sind natürlich auch die sozialen Verpflichtungen und deren Kosten. Bei einer Liquidation muss ein Sozialplan für die Mitarbeiter aufgestellt werden. Entsprechende Rückstellungen müssen

gebildet und vom Gesamtverkaufserlös abgezogen werden. Stellt man diese Kosten dem Erlös gegenüber, kommt möglicherweise ein ganz anderes Resultat heraus und man entscheidet sich doch, das Unternehmen als laufendes Unternehmen zu verkaufen.

Obwohl sich nach der Entscheidung die internen Abläufe nach und nach verändern werden, muss nach außen hin alles normal erscheinen. Das Ziel muss sein, die Vermögenswerte des Unternehmens so weit wie möglich zu verringern, ohne das laufende Geschäft zu beeinträchtigen. Um dies zu bewerkstelligen, werden ältere oder nur wenig gebrauchte Maschinen verkauft, Lagerbestände werden heruntergefahren, Mitarbeiter, die kündigen, werden nicht ersetzt. Nach außen hin werden die Debitoren gestrafft indem das Mahnwesen verschärft wird. Nach und nach wird sich das Unternehmen verkleinern. Dies kann schnell oder langsam von statten gehen, je nachdem, was der Liquidationsplan vorgibt. Es ist sogar denkbar, dass man feststellt, dass das Unternehmen nach der Verringerung der Vermögensgegenstände plötzlich recht profitabel arbeitet und nun tatsächlich als laufendes Unternehmen verkäuflich ist. Ist dies der Fall, sollte die Liquidationsentscheidung nochmals überprüft und gegebenenfalls ein Kurswechsel eingeleitet werden, der dann doch den Verkauf des Unternehmens vorsieht. Besonders hier ist es sehr wichtig, wirklich realistisch zu kalkulieren. Sind die Gewinne eher durch die Abverkäufe und durch die Verringerung des Lagers erzielt worden oder ist eine tatsächliche Veränderung eingetreten, die auch von dauerhafter Natur ist? Stellt man aber fest, dass die ursprüngliche Entscheidung weiterhin die richtige ist (und dies ist in den meisten Fällen so), kommt man unweigerlich an den Punkt, an dem die operativen Vermögenswerte nicht weiter reduziert werden können. Schließlich sollen keine Verluste produziert werden. Dies ist dann der Zeitpunkt für die öffentliche Bekanntgabe der Liquidation. Nun geht alles sehr schnell. Die noch verbleibenden Vermögensgegenstände werden, zum Beispiel über eine Auktion, verkauft. Nach dem Verkauf der Vermögenswerte wird die Firma aufgelöst und gelöscht.

Damit die Liquidation erfolgreich abgewickelt werden kann, müssen verschiedene Prinzipien beachtet werden. Das erste Prinzip für eine erfolgreiche Liquidation ist Ordnung und Organisation. Die Liquidation sollte in einer kontrollierten Art und Weise durch-

geführt und das Tagesgeschäft des Unternehmens sollte so lange wie möglich fortgeführt werden. Das zweite Prinzip ist Vertraulichkeit. Die Entscheidung für eine Liquidation sollte bis fast zum Schluss vertraulich behandelt werden. Nur ein kleiner Kreis darf über diese Information verfügen und entsprechend agieren. Denn sobald dies nach außen hin bekannt wird, werden manche Kunden die Rechnungen nicht mehr bezahlen, anderweitig ihre Waren oder Dienstleistungen beziehen oder versuchen, Sonderrabatt zu erhalten.