



CEO Files: CEO Europe präsentiert jeden Monat ausgewählte Expertenbeiträge zu unterschiedlichen Fachbereichen.

Wie bereitet man den Verkauf eines Betriebs vor?

Ein strukturiertes Vorgehen - so früh wie möglich - ist für einen erfolgreichen Betriebsverkauf unabdingbar

Zu viele Geschäftsführer und Inhaber französischer Klein- und Mittelstandsbetriebe leiten den Verkauf ihres Unternehmens nicht rechtzeitig ein. Zahlen beweisen dies: 50% der Unternehmer haben keine präzise Vorstellung vom Marktwert ihres Unternehmens. Unter den über 50jährigen Unternehmern haben 25% noch nicht einmal über einen Unternehmensverkauf nachgedacht. Das Problem ist relevant, da in den kommenden Jahren 500 000 Unternehmen vor einer Übergabe stehen werden. Viele Fälle, in denen zu spät gehandelt wurde, enden mit einer Konkursanmeldung und vernichten den Vermögenswert, der einst durch viel Ausdauer und Einsatz geschaffen wurde. Und nicht für jeden Betrieb gibt es einen Käufer!

Welcher Verkäufertyp sind Sie?

67% der ausscheidenden Unternehmer haben ihre Firma selbst gegründet, was ihr oft stark emotionales Verhalten erklärt. 17% haben das Unternehmen erworben und 16% sind Nachfolger.

Es sind nicht alle Verkäufer gleich: Es gibt drei große Kategorien von Verkäufern, die sich in ihrer inneren Haltung gegenüber der Entscheidung zum Verkauf unterscheiden.

Die opportunistischen Verkäufer (51%), die nichts zum Verkauf zwingt (ihr Unternehmen läuft gut und sie sind noch jung). Ihre Entscheidung hängt nur von der Höhe des Angebots eines eventuellen Käufers ab.

Die zum Verkauf „gezwungenen“ Unternehmer (22%), denen aus finanziellen, familiären oder gesundheitlichen Gründen keine andere Möglichkeit bleibt, als schnell zu verkaufen. Diese Zwänge machen sie völlig abhängig vom Markt und gefährden oft das Unternehmen.

Die „entschlossenen“ Verkäufer (27%), die aus Überzeugung die Entscheidung getroffen haben, ihr Unternehmen zu verkaufen (oft, um danach in den Ruhestand zu treten) und die bereit sind, auf die Angebotsbedingungen einzugehen.

Sind Sie wirklich ein Verkäufer?

Bevor Sie irgendeinen Schritt für den Verkauf Ihres Betriebs unternehmen, ist es wichtig, sich einige simple Fragen zu stellen:

- a) Wissen Sie schon, was Sie nach dem Verkauf machen werden? Wenn Sie diese Frage nicht beantworten können, dann sollten Sie nicht verkaufen, denn von ihr hängt Ihre Verhandlungsfähigkeit ab. Um gut verkaufen zu können, darf man nicht die Schwierigkeit des „Danach“ im Kopf haben. Sonst verliert man seine Druckmittel und scheitert im entscheidenden Moment. Nicht selten beobachtet man Verkäufer, die unter irrationalen Vorwänden, die auf Angst vor einer Veränderung hindeuten, einen Rückzieher machen.

Verfasst von
Henri Dorbes
iCEO #8000, France

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



- b) Akzeptieren die Gesellschafter und die Familie Ihre Entscheidung? Wenn dies nicht der Fall ist, werden Sie keinen Käufer finden, der verrückt genug ist, einen Betrieb zu übernehmen, in dem er nicht zu 100% Eigentümer ist oder zumindest Mehrheitsbesitzer mit den Gesellschaftern auf „seiner Seite“. Sprechen Sie also mit denjenigen, die für Ihre Entscheidung von Bedeutung sind und holen Sie deren Zustimmung ein.
- c) Ist Ihr „psychologischer“ Preis mit dem des Marktes kompatibel? Sobald die Preisfrage angeschnitten wird, kommt es häufig zu irrationalen Reaktionen. Sie dürfen nicht vergessen, dass der Käufer Gewinn von seiner Investition erwartet. Wenn der aus Käufersicht angemessene Preis Ihnen unangemessen erscheint, suchen Sie die Meinung eines Spezialisten, fragen Sie ihn, bevor der Verkauf aufgeschoben wird. Es ist gut möglich, dass Ihre Preisvorstellung zum gegebenen Zeitpunkt nicht dem Marktwert entspricht. Man muss dann mit Sachkenntnis einen günstigeren Augenblick abwarten.
- d) Sind Sie bereit, Zeit zu investieren? Zwischen der Verkaufsentscheidung und dem Verkaufsabschluss vergehen mindestens 12 Monate. Wenn Sie nicht akzeptieren, dass dieser langwierige und häufig auch mit Ängsten verbundene Verkauf, der all Ihre Klarsicht erfordert, Sie belasten wird, sollten Sie den Verkauf aufschieben. Selbst mit den besten Experten ist Ihre volle Einsatzbereitschaft für den Ablauf der folgenden Etappen unentbehrlich.

Etappe 1: Die vermögensrechtliche Analyse

Für die meisten Inhaber von Familienunternehmen bildet die Firma einen großen Anteil ihres Vermögens. Aus diesem Grund ist es in Anbetracht eines Verkaufs sinnvoll, dass ein Unternehmer Folgendes berücksichtigt:

- a) Eine Gesamtübersicht über sein gewerbliches und privates Vermögen
- b) Die Güteraufteilung zwischen Eheleuten und die Konsequenzen eines vorzeitigen Todes
- c) Eine Analyse der jetzigen Einkommensstruktur mit einer Planzahl, um das notwendige Ersatzeinkommen sowie die soziale Absicherung festlegen zu können
- d) Eine gründliche Analyse der möglichen Übergabemodalitäten
- Teil- oder Gesamtübergabe?
 - Mit oder ohne Unterstützung im Betrieb?
 - Einstellung eines stellvertretenden Geschäftsführers, um die Kapitalübergabe zu begleiten?
 - Kapitalleasing?
 - Kostenfreie oder kostenpflichtige Übergabe?
- e) Eine Optimierungsstrategie für die steuerlichen Kosten des Vorgangs: Sollte man vor dem Verkauf Schenkungen vornehmen, um die aus der Veräußerung anfallenden Steuern zu minimieren und mit der Übertragung seines Vermögens beginnen? Welchen Einfluss hätte dies z.B. auf die französische Vermögenssteuer ISF?
- f) Eine Investitionsstrategie nach der Übergabe, die die Verfügbarkeit in Zeiten der Liquidität bezüglich der Zielvorgabe berücksichtigen muss.

Etappe 2: Juristische Analyse

Sie ist neben der vermögensrechtlichen Herangehensweise ein weiterer Schritt zur Übernahme. Um den Bestand perfekt zu erfassen sollte man:

- a) Die Rechtsstruktur des Unternehmens analysieren. Handelt es sich um einen Betrieb im Besitz einer Einzelperson, so könnte ein Wechsel der Gesellschaftsform in Betracht gezogen werden. Wenn es sich bereits um eine Gesellschaft handelt, sind folgende Punkte zu beachten:

Verfasst von
Henri Dorbes
iCEO #8000, France

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



- Die Risiken: Rechtmäßigkeit der Gesellschaftsverfassung, des Betriebs, der Situation des Ehepartners, laufende Streitigkeiten
- Die Machtverteilung: Gibt es Hauptanteilseigner? Sollte den Besitzern von Minderheitsanteilen ein vorzeitiger Aufkauf angeboten werden?

- b) Den juristischen Inhalt der Güter, Rechte und Verbindlichkeiten schätzen, die das Vermögen bilden: Eine Analyse jedes Aktivpostens durchführen: Der Güterbestand (Inventar)? Der Grundbesitz? Die Geschäftsraummieten? Die Mietverträge? Das geistige Eigentum? Die Eigentumsvorbehaltsklausel? Abkommen, die das Unternehmen an einen Dritten binden? Verträge? Aufträge der öffentlichen Hand?....

Etappe 3: Den richtigen Zeitpunkt festlegen:

Den rechten Zeitpunkt für den Verkauf seines Unternehmens zu finden, ist ein entscheidender Faktor. Es ist von größter Wichtigkeit, das Unternehmen dann zu verkaufen, wenn es nicht unmittelbar notwendig ist, denn gerade die Notwendigkeit zum Verkauf schwächt oft die Position des Verkäufers in den Verhandlungen.

Darüber hinaus gibt es aber auch andere Aspekte zu berücksichtigen;

- a) Das Entwicklungsstadium: Die Käufer suchen ein Unternehmen, das über ein Wachstumspotenzial verfügt. Es empfiehlt sich daher, das Unternehmen in einer Wachstumsphase zu verkaufen, dann, wenn ein Konzept sich bewährt hat und mit einer positiven Weiterentwicklung zu rechnen ist.
- b) Der rechte Zeitpunkt auf einem zukunftssträchtigen Markt: Es ist wünschenswert, das Unternehmen zu verkaufen, wenn der Markt noch zahlungskräftig ist und expandiert, und die Konjunktur zukunftsversprechend ist.
- c) Die beste Jahreszeit: Bei saisonabhängigen Unternehmen empfiehlt es sich, direkt nach der Hochsaison zu verkaufen.

Etappe 4: Die „Gestaltung“ der Buchhaltung

Um einen Käufer auf sich aufmerksam zu machen, sollte man äußerst positive Ergebnisse und Rentabilität aufweisen, was natürlich nur bedingt mit dem Ziel einhergeht, einen möglichst niedrigen Steuersatz zu zahlen. Das „Modellieren“ der Konten kann drei verschiedene Formen annehmen:

- a) Die Veränderung der Buchhaltungsangaben: Die Methode für die Bestandsbewertung oder der Abschreibungen ändern, die Konsolidierung neu parametrieren oder ein neues Bilanzabschlussdatum wählen...
- b) Die Umgestaltung der Bilanz: Es ließe sich etwas mit dem Eigenkapital, dem Verschuldungsgrad, der Abschreibungsberechnung, der Bewertung von festen Anlagen und dem Umlaufvermögen jonglieren.
- c) Anpassung der Erfolgsrechnung über den Weg der Bestände und Reserven

Achtung: Beherrscht man die kosmetischen Praktiken nicht oder nur schlecht, so können schwere steuerliche und strafrechtliche Sanktionen folgen. Verwechseln Sie nicht Optimierung mit Rechtsmissbrauch. Seien Sie geradlinig und vermeiden Sie ein Auf und Ab, denn das hinterlässt einen schlechten Eindruck, wenn das Studieren der Konten über mehrere Rechnungsjahre erfolgt...

Etappe 5: Sein Unternehmen attraktiv machen

Einerseits muss man einen richtigen „Businessplan“ erstellen, der einen klaren Überblick über den Verlauf und den Bestand (Aktivität, Organisation, Kundschaft, Markt, Geschäfts- und Finanzmittel) bietet, damit dem Käufer Wissen zur Verfügung steht, mit dem er eine Entwicklungsstrategie konzipieren kann.

Andererseits erlauben mehrere Optionen sowohl den Wert als auch den Erfolg der Operation zu maximieren, sofern sie lange im Voraus initiiert werden:

- Behalten Sie kurzfristig verfügbare Mittel und Reserven an Eigenkapital;

Verfasst von
Henri Dorbes
iCEO #8000, France

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



- Trennen Sie die Unternehmensaktivitäten, verkaufen Sie bestimmte Aktiva, räumen Sie auf;
- Versäumen Sie nicht, in den 2 oder 3 Jahren vor dem Verkauf zu investieren;
- Vereinfachen Sie die formaljuristische Struktur;
- Delegieren Sie den Managern der zweiten Führungsebene mehr Aufgaben und binden Sie sie mehr ein;
- Schlagen Sie einen Verkaufskredit vor und gehen Sie dem Käufer unterstützend zur Hand.

Etappe 6: Einen Preis festsetzen

Diese Etappe wird in einer der kommenden Ausgaben dieser Expertenreihe näher behandelt.

Etappe 7: Käufer finden

Es wäre sinnvoll, dass ein Spezialist den Markt sondiert, nachdem ihm das Profil des idealen Käufers präsentiert wurde. Teilen Sie genau mit, welche Käufer nicht in Frage kommen, vergessen Sie nicht die Konkurrenten, die Kunden und Lieferanten zu nennen. In den sechs folgenden Monaten werden Sie eine Auswahl an 2 oder 3 möglichen Käufern haben.....

Etappe 8: Die Verhandlung

Einige Prinzipien müssen beachtet werden:

- Achten Sie darauf, dass man Ihnen ein vollständiges Übernahmeangebot macht;
- Beherrschen Sie die Informationsverbreitung über den „data room“;
- Beurteilen Sie, wann der Käufer bereit ist, das Geschäft abzuschließen;
- Sprechen Sie erst vom Preis, wenn Sie spüren, dass Ihnen gegenüber ein ernstzunehmender Verhandlungspartner sitzt;
- Verhandeln Sie den Preis grundsätzlich direkt mit dem Partner, ohne Vermittler;
- Geben Sie sich nicht mit Garantien zufrieden, die nicht umsetzbar sind;
- Achten Sie darauf, dass Sie eine verbindliche Zusage des Käufers erhalten.....

Ab diesem Zeitpunkt dürfte die Übertragung schnell über die Bühne gehen.

*Verfasst von
Henri Dorbes
iCEO #8000, France*

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15
