

Jens Grasshoff

Der KMU-Nachfolgeplaner

Mittelständische Unternehmen erfolgreich verkaufen

© 2013 Jens Grasshoff
Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved.

Verlag: Windsor Verlag
ISBN: 978-1-938699-70-2

Titelfoto: © jojje11 (Fotolia.com)
Umschlaggestaltung: Julia Evseeva
Layout: Julia Evseeva
Korrektorat: Windsor Verlag

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Verkäufersicht – mit Planung in den Ruhestand	11
1.1 Motivation und Vorbereitung	12
1.2 Gedanken des Unternehmers als potenzieller Verkäufer	13
1.3 Die Planung der eigenen Nachfolge	15
1.4 Und immer wieder: Beratung	18
1.5 Experten zum Thema „Nachfolgeregelung“	21
1.6 Die Unternehmensdokumentation	24
2. Käufersicht – selbstständig durch Betriebsübernahme	27
2.1 Wie erkenne ich meine besten Chancen?	28
2.2 Unternehmenskauf vs. Neugründung	30
2.3 Das geeignete Unternehmen finden	32
2.4 Das Unternehmen kennen lernen – der Businessplan	36
2.5 Käufertypen	41
3. Die Geschäftsübergabe – ein Phasenmodell mit System	44
3.1 Zwei Praxisbeispiele	46
3.2 Das Phasenmodell	49
3.3 Planungs- und Vorbereitungsphase	50
3.4 Informations- und Kennenlernphase	52
3.5 Unternehmensanalyse und Datenerhebung	54
3.6 Verhandlungs- und Vertragsphase	57
3.7 Umsetzungs- und Integrationsphase	65
4. Die Unternehmensanalyse – das Zielobjekt unter der Lupe	67
4.1 Die SWOT-Analyse	69
4.2 Die externe Analyse	71
4.3 Die interne Analyse	73
4.4 Die „Due Diligence“	75
5. KMU-Bewertung – die Übernahme nicht um jeden Preis	79
5.1 Grundgedanken zum Thema „Unternehmenswert“	81
5.2 Ein Rechenbeispiel	85
5.3 Substanzwertberechnung	91
5.4 Die Net Present Value-(NPV-)Regel	93
5.5 Der faire Kaufpreis	97
6. Fragebögen, Checklisten, Projektpläne	99
6.1 Verkäuferfragebogen zur Vorbereitung seiner Nachfolge	99
6.2 Kaufinteressentenfragebogen zur Vorbereitung des Projekts	100
6.3 Phasen und Prozesse eines Unternehmensverkaufs	101
6.4 Checkliste für die interne Betriebsanalyse	103
6.5 DATA ROOM INDEX	109
6.6 Fragen-/Checkliste zur umfassenden Unternehmensanalyse	110

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

das Bedürfnis der Menschen, sich in die Selbstständigkeit zu begeben, ist bereits seit Mitte/Ende der neunziger Jahre äußerst stark ausgeprägt. Resultierend daraus fanden in ganz Europa wahre Massengründungen von Unternehmen statt, die sich mit unterschiedlichen, mehr oder weniger neuartigen und visionären Geschäftsideen beschäftigten. Investoren ließen sich von den Ideen der Existenzgründer überzeugen, die neuen Medien versprachen völlig neuartige Formen revolutionärer Geschäftsmodelle, Arbeitsplätze wurden geschaffen und jedes zweite Unternehmen führte bereits Pläne für seinen Börsengang. Die öffentliche Hand legte ein Förderprogramm nach dem anderen für Existenzgründer auf. Die Europäische Union, Bund, Länder und Gemeinden sahen hier ein volkswirtschaftliches Erfordernis, das Unternehmertum auf diese Weise unterstützen zu müssen. Eine gewisse Aufbruchstimmung, die den Eintritt eines neuen Zeitalters ankündigte, war allgegenwärtig.

Heute, nach einer Zeit diverser Krisen und Blasen, die platzten, nach denen jahrelang jede Menge „Lehrgeld“ bezahlt wurde und einer langen Phase der Ernüchterung, gibt es sie seit geraumer Zeit wieder: die unternehmerischen Visionen und die Bereitschaft von Kapitalgebern, in Unternehmen zu investieren! Man hat aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt und ein dynamisch wachsender Trend geht immer mehr zu der Vorgehensweise über, die Gründung der Existenz und die damit verbundene Selbstverwirklichung auf einem bestehenden Unternehmen aufzusetzen und so den Traum von der Selbstständigkeit Realität werden zu lassen. Investoren legen heute ihr Geld lieber in realen Unternehmen an, als in intransparenten Geschäftskonstrukten, die an den internationalen Börsen für jedermann zugänglich sind und Wertschwankungen unterliegen, die immer extremer verlaufen und aus oftmals nicht nachvollziehbaren wirtschaftlichen Gründen resultieren, sondern fast ausschliesslich auf massenpsychologischen Phänomenen beruhen.

Der KMU-Nachfolgeplaner ist ein Businessstool zur Konzeption und Umsetzung eines Unternehmenskaufs/-verkaufs mit dem Fokus auf kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die systematische Vorgehensweise für ein Investment in ein KMU wird zum einen aus der Perspektive des Verkäufers dargestellt, zum anderen aus der Sicht des Käufers und Investors. So erhält die jeweils eine Partei Informationen zu Standpunkten und Gedankengängen, Motivation und Zielen der anderen, findet sich gelegentlich (hoffentlich) selbst wieder und kann die eigene Vorgehensweise entsprechend erfolgsorientiert ausrichten. Aus diesem Grund sind die Inhalte durchgehend aller Kapitel für beide Parteien gleichsam wichtig.

Die Themen „Nachfolgeregelung und Betriebsübergabe“ sind sehr komplex, Kenntnisse aus mehreren Disziplinen sind notwendig, um Entscheidungen zielorientiert und mit Erfolg

treffen zu können. Finanzen, Organisation, Marketing, Recht & Steuern, z. T. IT, selbst Kenntnisse in Psychologie und strategischer Kriegsführung können sich oftmals als sehr nützlich erweisen.

Der KMU-Nachfolgeplaner führt den interessierten Leser umfassend und kurzweilig durch alle Phasen eines Unternehmensverkaufs, indem er Fakten aus Theorie und Praxis aufzeigt. Er schließt das Hinzuziehen von Experten, die entweder ganzheitlich oder in Teilphasen die Unternehmenstransaktion begleiten, jedoch keineswegs aus, sondern unterstützt hier sogar noch den Selektionsprozess, um den passenden externen Berater zu identifizieren. Welches Know-how für die Durchführung eines Projektes dieser Art von extern hinzugezogen werden sollte oder muss, hängt ganz von den Kompetenzen und Fähigkeiten der bereits involvierten Beteiligten ab. Da jedes Unternehmens- und auch jedes Käuferumfeld individuell geprägt ist, kann keine einheitliche Standardlösung durch den Nachfolgeplaner angeboten werden. Es werden diverse Herausforderungen präsentiert und inhaltlich behandelt, die bei der Umsetzung einer Nachfolgeregelung auftreten können. Sicherlich ist jedoch das eine oder andere spezifische Feld (z. B. Recht oder Steuern) aufgrund der besonderen Gegebenheiten mit einem entsprechenden Experten im Detail zu behandeln.

Der KMU-Nachfolgeplaner ist das Businessstool für einen pragmatischen Ansatz, der sog. Rote Faden, der die Aktivitäten in allen Phasen unterstützt, koordiniert und der Erarbeitung von Entscheidungen in unternehmerischer Hinsicht dient. Die praktische Form als DIN A4-Arbeitsbuch soll den direkten Einsatz in entsprechenden Projekten ermöglichen.

Die bisherige einschlägige Literatur, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzt, verwirrt oftmals durch nicht angebrachte, für die Praxis extrem übertriebene, wissenschaftlich-theoretische Ansätze und geht nur wenig auf die ganz speziellen Erfolgsfaktoren bei dem Übergang eines mittelständischen Betriebes ein, lässt dabei sehr häufig pragmatische Ideen und Ansätze vermissen. Letztlich wird im Mittelstandssegment der Erfolg durch Einfluss, Erwartungen und Verhalten von Menschen bestimmt. Dieser Nachfolgeplaner basiert auf jahrelangen Erfahrungen, die ich in zahlreichen Unternehmenskäufen erwerben durfte, und soll konkret dabei helfen, dass beide Seiten - Käufer und Verkäufer - letztendlich ein gutes Geschäft machen und eine nachhaltig erfolgreiche Lösung erarbeiten können.

1 + 1 > 2 und die Rechnung geht auf ...

Wenn eine Person einen mittelständischen Betrieb kauft und dessen Führung übernimmt, so ist es bis dorthin ein langer Weg, der im Vorfeld akribisch geplant werden muss. Der Firmenkauf im Mittelstand kann durchaus mit der strategischen Fusion zweier Großkonzerne verglichen werden. Begeben sich zwei Elefanten zu einer Hochzeit, so hat das in der Regel strategische Gründe. Kompetenzen und Beziehungsnetzwerke ergeben zusammengenommen mehr als die Summe beider separaten Kandidaten vor einem Zusammenschluss ($1 + 1 > 2$). In umfangreichen Due Diligences, in denen Heerscharen von Beratern, Anwälten und Mitarbeitern analysieren, Informationen recherchieren und aufarbeiten, mögliche Synergiepotenziale identifizieren und Pläne für den Zusammenschluss aufstellen, spielen strategische Faktoren eine ebenso große Rolle wie eine systematische

Vorgehensweise, bei der ein Schritt nach dem nächsten getan wird. Ein Annäherungsprozess findet statt, bei dem am Schluss die Vollendung der Entstehung eines neuen Unternehmens vollzogen wird. Die Symbiose von Methoden, Produkten, Prozessen und Kulturen muss systematisch herbeigeführt werden.

Im Grunde ist die Übergabe eines kleinen mittelständischen Betriebes an einen Nachfolger ebenso eine extrem strategische Angelegenheit, die systematisch, mit Weitsicht und sehr behutsam umgesetzt werden muss. Genauso wie das betreffende Unternehmen über Ressourcen und Fähigkeiten (= Kompetenzen) verfügt, so verfügt der Unternehmenskäufer über Ausbildungen, Erfahrungen, Fach- und Sozialkompetenzen, Beziehungsnetzwerke etc., die bei der Übernahme eines Unternehmens förderlich eingesetzt werden können und auch müssen. Hat ein Unternehmen beispielsweise Defizite in bestimmten Bereichen, z. B. bei der Planung und Umsetzung einer effizienten Marketingstrategie, und kämpft deswegen seit Jahren mit Umsatzrückgängen, so kann ein Manager, der Erfahrungs- und Kompetenzschwerpunkte im defizitären Bereich hat, dem Unternehmen einen ganz neuen Schwung verleihen. Zumal er als unternehmensexterner Beobachter von aussen über einen völlig neutralen und ungetrübten Blick verfügt und die Situation im Unternehmen neutral oder zumindest von einem anderen Standpunkt aus bewertet als ein „Interner“. Letztlich entsteht dann nach der Übernahme in einem Prozess ein neues Unternehmen, welches auf den neuen Inhaber ausgerichtet ist. Man könnte bildlich von einer Form der Metamorphose sprechen.

Da also die Übernahme eines Betriebes – ob von einer Person oder einer anderen Unternehmung – eine grundlegend strategische Angelegenheit ist, wird jedes Kapitel im Folgenden mit einem passenden Zitat von Sun Tzu¹ eingeleitet. Sun Tzu steht für „Die Kunst des Krieges“ und ist vor mehr als zwei Jahrtausenden von einem chinesischen Kriegerphilosophen (Sunzi) verfasst worden. Es gilt heute als eines der bekanntesten Werke für Strategielehre und wird weltweit von Managern und Politikern gelesen und gelebt. Als Studien der Anatomie von zwei Parteien, die sich gegenüber oder miteinander im Konflikt stehen, hat die Lehre das Ziel der Unbesiegbarkeit, Sieg ohne Kampf und unbezwingbare Stärke. Was in der strategischen Kriegsführung als besonders hart klingt, ist aber durch den philosophischen Vergleich und Ableitung auf das Daily Business eine durchaus weiche Methode, sich in eine vorteilhafte Position (z. B. in Verhandlungen) zu begeben und so erfolgreicher zu sein als andere und leichter zum angestrebten Ziel zu kommen.

Im Folgenden sollen die Zitate zu Beginn eines jeden Kapitels den Leser zu einer strategischen und auch philosophischen Denkweise anregen. Eine behutsame und weitsichtige Vorgehensweise aller Beteiligten ist für den Erfolg eines Projektes von hoher Bedeutung. Die Verwendung der Begriffe wie „Kampf“ und „Gegner“ stehen im übertragenen Sinne für den Weg zum Ziel und die Herausforderung der Sache und sind bitte keineswegs in irgendeiner Art und Weise als feindselig zu interpretieren.

¹ vgl.: Sun Tzu: „Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft – Die Kunst der richtigen Strategie“.

Zum Einstieg eine kleine, aus dem alten China überlieferte Geschichte, die die Essenz von Sun Tzu² erfassen soll:

Ein Fürst fragte seinen Arzt, der aus einer Heilerfamilie stammte und dessen Ruf so gut war, dass er gleichbedeutend mit der Heilkunst in China war, welcher der drei Brüder in der Heilkunst am meisten bewandert sei.

Der Arzt antwortete: „Mein ältester Bruder sieht bereits den Geist der Krankheit und entfernt ihn, bevor die Krankheit Gestalt annehmen kann. Daher dringt sein Name nicht über das Haus hinaus. Mein jüngster Bruder heilt Krankheiten, wenn sie kaum in Erscheinung getreten sind, daher dringt sein Name nicht über die Nachbarschaft hinaus.

Ich dagegen punktiere Venen, verschreibe Arzneien und massiere die Haut, daher dringt mein Name bis in die Ferne und an die Ohren der Herrscher.“

Die zehn Grundsätze:

Stell dich dem Kampf!

Führe andere in den Kampf!

Handle umsichtig!

Halte dich an die Tatsachen!

Sei auf das Schlimmste vorbereitet!

Handle rasch und unkompliziert!

Brich die Brücken hinter dir ab!

Sei innovativ!

Sei kooperativ!

Lass dir nicht in die Karten sehen!

Dann kann es ja jetzt losgehen. Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen!

St. Gallen im März 2013,
Jens Grasshoff

² Sunzi (um 500 v. Chr.), alternative Schreibweisen: Meister Sun, Sun Tzu, Sun Tse, Ssun-ds, chinesischer General und Militärstrategie, »Die Kunst des Krieges« (Quelle: www.aphorismen.de)

1. Verkäufersicht – mit Planung in den Ruhestand

*„Führerschaft ist eine Sache der Intelligenz, der Glaubwürdigkeit,
der Menschlichkeit, des Mutes und der Strenge.“*
(Sun Tzu)

Um eine ganz grundlegende Fragestellung im Verkaufsprozess zu klären, ist es für den Käufer grundsätzlich einmal wichtig, die Motivation der Verkäuferseite zu kennen. Der Verkäufer eines Unternehmens muss sich selbst im Vorfeld bestimmte Fragen stellen, um später keine unliebsamen Überraschungen zu erleben, die dann unvorhergesehen bestimmte Emotionen wecken und möglicherweise zum Abbruch des Verkaufsprozesses führen. Eine gut geplante und vorausschauende Herangehensweise ist sehr wichtig für beide Seiten.

Im Abschnitt 1. gilt es daher zunächst, sich mit den wesentlichen Fragestellungen aus Verkäufersicht zu beschäftigen, die schon auf gewisse Situationen abzielen, die sich möglicherweise erst später im Verkaufsprozess ergeben können. Ein guter Berater, der den Verkaufsprozess begleitet, stellt diese Fragen gleich im ersten Gespräch, selbst dann, wenn der potenzielle Verkäufer allein nur mit dem Gedanken spielt, seinen Betrieb möglicherweise zu veräußern. Die zentrale Fragestellung beschäftigt sich mit der Motivation des Käufers bezüglich des Verkaufs. Verkauft er unter Druck? Bevorzugt er eigentlich eine andere Lösung? Möchte er einfach mal „Kasse machen?“ Da dieser Prozess in nahezu allen Fällen sehr von Emotionen geprägt ist, sollten diese Fragen zu Beginn geklärt sein.

Hier gilt: Obwohl das Kapitel den Titel „Verkäufersicht“ trägt, ist es auch für einen Interessenten, der sich durch die Übernahme eines Betriebes in die Selbstständigkeit begeben möchte, wichtig, diese Lektion zu lernen. Insbesondere die Motivation, die einen Geschäftsinhaber bewegt, und die Gedanken, die vor einem Zusammenkommen von Inhaber und Kaufinteressent bereits vollzogen wurden, sind für die gemeinsame Verständniseentwicklung und eine Kommunikation auf gleicher Ebene wertvolle Informationen für den Kaufinteressenten.

Je früher und je besser sich Inhaber und sein möglicher Nachfolger verstehen, desto größer ist die Chance, dass der Antritt der Firmennachfolge für beide auch nachhaltig zu einem guten Geschäft wird.

1.1 Motivation und Vorbereitung

Der Unternehmer, der seinen Betrieb an einen Nachfolger abgeben möchte oder muss, hat es in der Regel nicht leicht, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Zum einen geht es hier um sein Lebenswerk, das viele Jahre lang sein Leben selbst und das seiner Familie prägte und aus dem er sich nun zurückziehen soll, zum anderen entsteht Unsicherheit bei dem Gedanken, die Verantwortung für die Mitarbeiter in völlig neue Hände übergeben zu müssen. Insbesondere wenn im näheren Umfeld keine vertraute Person in der Lage oder bereit dazu ist, den Betrieb für die nächsten Jahre zu übernehmen, entsteht zunächst eine gewisse Unsicherheit.

Woher soll der Nachfolger kommen? Wie soll der richtige Nachfolger aussehen?

Aus diesen und auch aus diversen weiteren Gründen, auf die wir später noch genau eingehen werden, ist von Unternehmerseite gelegentlich eine grundlegende intensive Emotionalität mit im Spiel, wenn es um Entscheidungen und Gespräche im Zusammenhang mit einer zu konzipierenden Nachfolgeregelung geht. Dieser Tatsache sollte sich der potenzielle Nachfolger und Unternehmer in spe bei der Aufnahme seines Projektes bewusst sein und mit entsprechendem Fingerspitzengefühl agieren.