

Sonderausgabe

rationell reinigen

GEBÄUDEDIENSTE

CMS Berlin

2003

Fachorgan des Bundesinnungsverbandes des Gebäudereiniger-Handwerks

www.rationell-reinigen.de

Betriebsnachfolge in der Gebäudereinigung

Unternehmen verkaufen,
übertragen oder vererben?

Wer erbt die Firma?
Oft eine einzige Qual der
Wahl.

Was ist beim Verkauf zu
beachten?

spec dialog erreichen Sie
während der Messe unter
Mobil 0178/4514187

Das Projekt Nachfolge in der Gebäudereinigung wird unterstützt von
den Firmen Tana Chemie – Werner & Mertz Gruppe und Nilfisk Advance.



setting standards

... in der Reinigungstechnik

Die neuen Aufsitz-Scheuersaugmaschinen zum Preis eines Nachläufers!

BR 600S - BR 800S

- ✓ mit Walzen- oder Tellerbürsten
- ✓ 60 bis 80 cm Arbeitsbreite
- ✓ leicht zu bedienen
- ✓ wartungsfreundlich
- ✓ extrem wendig
und ...



... ab
€ 9.120,-

Zzgl.
Batterie, Ladegerät
und gesetzl. MwSt.



Nilfisk Advance

FORDERN SIE
KOSTENLOSE
INFORMATIONEN
AN!

Tel.: 0180/535 67 97
www.nilfisk-advance.de

Es wird viel über Betriebsübergabeproblematiken in allen Branchen zur Zeit diskutiert. Vorschläge, Broschüren und Abhandlungen häufen sich. Dies ist verständlich, da die Gründer-Generation in Deutschland nach erfolgreicher Start- und Ausbauphase ihre Betriebe nun weitergibt. Die vorliegende Broschüre will speziell für die vielen Aspekte der Nachfolge im Gebäudereiniger-Handwerk Hilfestellung geben.

Planen Sie Betriebsübergaben ohne Zeitdruck rechtzeitig, mit vorformulierten Zielen. Suchen Sie sich Beratungsunterstützung für die optimale Gestaltung der Betriebsnachfolge.

Verfassen Sie einen genauen schriftlichen Fahrplan. Beziehen Sie bei allen Überlegungen die permanent sich ändernde Produktpalette - gerade im Gebäudereiniger-Handwerk - mit ein. Betrachten Sie den Nachfolger nicht als Konkurrenten oder als Ebenbild Ihrer eigenen Betriebsführung. Es führen bekanntlich „viele Wege nach Rom“.

Mitarbeiter sollten nicht zu frühzeitig, jedoch möglichst umfassend vor der geplanten Betriebsübergabe informiert werden.

Bei allem Vertrauen sollten Übergabekonzepte durch gegenseitige Verträge entsprechend abgesichert sein. Zielvorstellungen der Beteiligten lassen sich nur in mehreren Gesprächen vorab entwickeln.

Gerade der Dienstleistungsbereich Gebäudereinigung lebt von der sehr sensiblen Behandlung des Kundenpotentials. Wenn Kunden erst einmal mitbekommen, dass Streitigkeiten über Nachfolgeregelungen akut sind, sind Aufträge sehr schnell gekündigt.

Bei allen Überlegungen sollte jedoch eins im Vorhinein klar sein: Man muss auch loslassen können; die Betriebsübergabe muss eine echte Einigung über den Wechsel des Verantwortlichen beinhalten, sonst scheitert sie.

Wichtig ist auch, dass arbeits- und steuerrechtliche Aspekte rechtzeitig bedacht werden. Das geschickte Ausnutzen von Erbschafts- und Schenkungssteuerfreibeträgen, sowie die Wahl der geeigneten Rechtsform, ermöglichen große Kosteneinsparungen. Eventuell muss eine steueroptimierte Altersversorgung oder ein Nießbrauchrecht für den Betriebsübergeber vertraglich vereinbart werden. Eine Bewertung des Betriebsvermögens ist ebenso erforderlich, wie die Ermittlung von Stärken und Schwächen des Unternehmens. Bei einer Neuausrichtung am Markt müssen eventuell neue Kredite in Anspruch genommen werden.

Es gilt Vieles zu Bedenken. Ihre Innung unterstützt Sie hierbei umfassend.

Ass. Detlef Stange



Geschäftsführer
Landesinnung Hessen

Erfolgreiche Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie konzentrieren sich in erster Linie auf ihre Kunden. Dabei ist im Grunde unwichtig, ob es sich um eine große Organisation handelt, um eine Arztpraxis, ein Krankenhaus, ein Gebäudereinigungsunternehmen oder den Hersteller von Reinigungs- und Pflegeprodukten. Erfolg haben nur diejenigen, die sich das Wohl ihrer Kunden zur wichtigsten Aufgabe gemacht haben.

Die Werner & Mertz Gruppe blickt auf eine über 135jährige Historie in den Bereichen kompetenter Reinigung und Pflege zurück. Vor mehr als 30 Jahren haben wir schließlich die Tana Chemie gegründet. Auch wir schauen mit großem Interesse, aber auch mit etwas Sorge in die Zukunft unserer langjährigen Kundschaft. Die Jahrzehnte sind weder an uns noch an den Unternehmensgründern der frühen sechziger und siebziger Jahre spurlos vorbeigegangen.

Wir freuen uns natürlich über die langjährigen und erfolgreichen Geschäftsbeziehungen gegenüber unserer treuen Kundschaft. Unsere Sorge beruht allein auf Erkenntnissen vieler Gespräche, dass doch einige Gründer darüber klagen, wie sich die Zeiten geändert haben, ihnen der tägliche Stress zunehmend schwerer fällt und sie oft für die mittelfristige Zukunft keine Lösung parat haben.

Als ich gebeten wurde, ein Vorwort zu der vorliegenden Broschüre zu verfassen, war ich spontan und gerne bereit, das so sensible Projekt „Nachfolge in der Gebäudereinigung“ auf diesem Wege zu unterstützen. Denn wie wir alle an der Messe unschwer erkennen können, ist wieder mal ein Jahr schnell vergangen und die ein oder andere Nachfolgeregelung um weitere zwölf Monate vertagt oder geschoben worden.

Auch wir von der Tana Chemie bieten unsere Hilfe oder gerne auch Kontakte an.

Ich persönlich wünsche Ihnen erfolgreiche Messetage und freue mich wieder auf nette, interessante Gesprächsrunden zusammen mit Ihnen.

Ihr
Josef Haentjes



Geschäftsführer
Tana Chemie GmbH

Unternehmen verkaufen, übertragen, vererben?

Gedanken zu verschiedenen Möglichkeiten der Betriebsnachfolge

Die Suche nach dem „richtigen“ Nachfolger ist für viele Firmeninhaber einer der schwierigsten Abschnitte auf dem Weg zu einer geordneten und sinnvollen Nachfolgeregelung. Häufig mangelt es an adäquatem Nachwuchs aus den eigenen Reihen. Umso notwendiger ist daher zunächst die rechtzeitige Kontaktaufnahme zu qualifizierten Führungskräften, Beratern, Käufern oder Teilhabern.

Deutschlands Gründergeneration ist in die Jahre gekommen. „Fast 700.000 Unternehmen in Westdeutschland steht nach Schätzungen in den kommenden Jahren ein Inhaberwechsel bevor“, erklärte Jochen Kienbaum, Vorsitzender der Geschäftsführung von Kienbaum Consultants International, jüngst auf dem Kongress „Unternehmensnachfolge im Mittelstand“. Und Experten gehen davon aus, dass bis zu 30 Prozent der betroffenen Betriebe an der Nachfolgeregelung scheitern und verschwinden werden.

Kinder wollen Betrieb oft nicht übernehmen

In vielen Fällen scheitert die familieninterne Nachfolge nicht etwa daran, dass keine Kinder vorhanden sind, sondern dass diese gar keine Lust haben, den Betrieb ihrer Eltern weiterzuführen. Zum einen scheuen viele die hohe Arbeitsbelastung, zum anderen die gesellschaftliche Stellung des Unternehmers, der von seinen Mitmenschen mit Neid und von der Politik als Melkuh betrachtet werden könnte.

Auch wenn man glaubt, einen geeigneten Nachfolger gefunden zu haben, sind die Schwierigkeiten des Generationswechsels damit noch nicht überwunden. Die Übergabe sollte so geregelt werden, dass die Altersversorgung für den Unternehmer gesichert ist, ohne gleichzeitig

den Nachfolger beim Fortführen der Geschäfte zu sehr zu belasten und den Betrieb in finanzielle Nöte zu bringen. Die Inhaber der Unternehmen sollten sich daher so früh wie möglich mit der Nachfolge beschäftigen, um optimale steuerliche und organisatorische Regelungen zu finden.

Notwendige Reorganisationen werden nicht mehr oder oft nur halbherzig unternommen.

Dass in vielen Fällen mit der Planung zu lange gewartet wird, hat vor allem psychologische Gründe. Der Unternehmer muss sich den tabuisierten Themen Alter und Tod auseinander setzen und die eigene Machtposition im Unternehmen aufgeben. „Es ist leider keine Seltenheit, dass der Unternehmer selbst mit siebzig Jahren noch große Zweifel habe, ob der 40-jährige Sohn alt genug sei, die Firma zu übernehmen“, erklärte Lothar Späth auf dem gleichen Symposium.

„Es sei typisch für einen Gründer, dass er nicht loslassen könne, zumal wenn die Jungen mit neuen Strategien und neuen Schwerpunkten das Unternehmen verändern und modernisieren wollten.“

Basel II

Zudem haben die Verwerfungen der Kapitalmärkte in den letzten drei Jahren zu drastischen Änderungen bei der Beschaffung von Kapital geführt. Dies gilt für Fremd- und Eigenkapital

gleichermaßen. Es herrscht allgemein eine große Risikoscheu. Gleiches gilt für die Kreditversorgung: Vor allem im kurzfristigen Bereich konstatiert die Bundesbank deutliche Zurückhaltung.

Diese Problematik konzentriert sich auf kleine und mittlere Unternehmen, von denen immer mehr über Linienkürzungen und Linienstreichungen berichten. „Der Mittelstand in der Kreditklemme“ titelte bereits der Tagesspiegel (6. März) – ähnlich berichteten alle großen Tageszeitungen.

Marktsituation

Die „guten, alten“ Kunden brechen zunehmend weg. Die Gewinnung neuer Kunden mit auskömmlichen Preisen gestaltet sich immer schwieriger und langwieriger. Die persönliche, oft langjährige und vertrauensvolle Bindung zum Kunden kann auf die „jung-dynamischen“

alles an den Nagel zu hängen, steigt. Und die Risiken steigen auch. Mit diesem Problemkreis stehen viele nicht alleine da.

Fallbeispiel

1. Kleine Anlässe geben oft den Ausschlag:

Ein inhabergeführtes süddeutsches Gebäudereinigungsunternehmen gerät wie jedes Jahr während der Sommerferien durch eine schwierige Urlaubsvertretungssituation etwas unter Druck. Um überhaupt noch eine akzeptable Leistung hinzubekommen, macht der Inhaber kurzfristige Beschäftigungsklimmzüge, die sich am Rande der Legalität bewegen. Der Verkaufsgedanke nimmt konkrete Formen an. Eine mittelständische Unternehmensgruppe sucht zur Stärkung einer kleineren Niederlassung einen Übernahmekandidaten. Aufgrund der guten Lage und einer



spec dialog

„Wir bearbeiten Ihr Nachfolge-Projekt mit **Schnelligkeit und Sorgfalt**. Mit **Professionalität und Diskretion**. Dafür sind wir bekannt.“

☎ 02162 / 81 48 46
www.spec-dialog.de

Einkäufer selten übertragen werden. Oft sind Jahre guter, zuverlässiger Zusammenarbeit schnell vergessen. Es zählt nur noch die Zeit, die vor der Neuvergabe liegt.

So genannte Marktpreise sorgen zusätzlich für sinkende Renditen. Die Rekrutierung zuverlässiger Kräfte gestaltet sich zudem immer schwieriger. Besonders in Urlaubszeiten. Nach den immer zu langen Sommerferien sind viele Gebäudereiniger oft urlaubsreif und die Lust,

günstigen Miete übernimmt der Käufer die gesamte Infrastruktur. Der Verkäufer erzielt einen um 50 000 Euro höheren Verkaufserlös, als erwartet.

2. Weiterführung durch externe Geschäftsführung:

Der Inhaber hat sich seit längerem mit dem Verkaufsgedanken beschäftigt. Er steht am Ende seines aktiven Arbeitslebens. Keine Kinder. Seine Mitarbeiter liegen ihm am Herzen. Eine Übernahme durch eine nur am

Umsatz und Kunden interessierte Unternehmensgruppe kommt für ihn nicht in Frage. Der Berater setzt einen erfahrenen Betriebsleiter zur operativen Weiterführung des Unternehmens ein, übernimmt die Geschäftsführung und bringt den Kaufpreis über zwei stille Gesellschafter aus ihrem Netzwerk auf. Das Unternehmen wird samt Infrastruktur im Sinne des Verkäufers weitergeführt und solide ausgebaut. Nach erfolgreicher Übergabe scheidet der Inhaber aus und bleibt der Agentur in Freundschaft verbunden.

3. Reorganisation durch Interimsmanager:

Der Inhaber hat den Zeitpunkt einer frühzeitigen Reorganisation verpasst und kommt unter Druck. Renditen und Umsätze sinken. Seine Mitarbeiter sowie das Unternehmen liegen ihm am Herzen.

Aber die zu ergreifenden, notwendigen Maßnahmen sind unpopulär und grausam. Der Gründer sieht sich nicht in der

in der Neukundengewinnung für den nachfolgenden Existenzgründer gute Dienste tun. Es wird eine „Win/Win“-Situation erzielt.

5. Die konsequente Methode:

Der Inhaber hat sich seit längerem mit dem Verkaufsgedanken beschäftigt. Er steht am Anfang eines neuen Lebensabschnitts. Keine Nachfolgeregelung. Seine Mitarbeiter liegen ihm am Herzen. Eine Übernahme durch eine nur am Umsatz und Kunden interessierte Unternehmensgruppe kommt für ihn nicht in Frage. Der Käufer kann nachweisen, dass er in dem Großraum noch keine Aktivitäten hat und das Unternehmen mit seiner Infrastruktur als selbstständige Niederlassung weiterbetreibt. Nach erfolgreicher Übergabe scheidet der Inhaber aus und bleibt dem Käufer in Freundschaft verbunden.

6. Der harte Schnitt:

Der Inhaber hat den Zeitpunkt einer frühzeitigen Reorganisation verpasst und kommt unter

schrittweise über einen längeren Zeitraum gestreckt oder in einem Akt durchgeführt werden, sie kann entgeltlich oder unentgeltlich erfolgen, der Kaufpreis kann in einer Summe oder in mehreren Teilbeträgen gezahlt werden.

Vererben oder verschenken?

Die häufigste Übertragung des Unternehmens findet immer noch im Kreise der Familie statt. Die vorweggenommene Erbfolge oder Schenkung ist unentgeltlich. Die Übertragung von Vermögen durch den Erblasser auf den künftigen Erben, in den meisten Fällen also die Übertragung des Vermögens der Eltern auf ihre Kinder zu Lebzeiten.

Übernimmt der Erbende nicht nur rechtliche Vorteile, sondern auch die Belastungen, handelt es sich um keine Schenkung. Denkbar sind in diesen Fällen häufig Versorgungsleistungen wie Rentenzahlungen oder auch die Verpflichtung, Ausgleichszahlungen an andere (z. B. die Geschwister) zu leisten.

Bei der Schenkung wird das Unternehmen bzw. Teile davon ohne Gegenleistung übertragen, ohne dass der Beschenkte Belastungen übernimmt.

Schenkungen wie Erbverträge bedürfen der notariellen Form. Schenkung und Erbe können Schenkungs- bzw. Erbschaftssteuern auslösen. Wichtig dabei, die persönlichen Freibeträge sowie die für Betriebsvermögen zu beachten. Durch Schenkungen im Abstand von mindestens zehn Jahren können die persönlichen Freibeträge mehrmals ausgeschöpft werden. Die Schenkung eignet sich als Übergabeform also besonders dann, wenn der Junior langfristig in die Rolle des Seniors hineinwachsen soll. Weiterer Vorteil für den Unternehmer: Es fällt kein steuerpflichtiger Veräußerungserlös an.

Aber es gibt auch Risiken: Stirbt der Unternehmer innerhalb von zehn Jahren nach der

Schenkungen, könnten unter Umständen so genannte Pflichtteilsergänzungsansprüche entstehen, die den Erben belasten.

Die vorweggenommene Erbfolge beinhaltet oft, dass der Nachfolger im Todesfall seine Geschwister oder andere weichen Erben auszahlen muss. Hierfür sollte vorsorglich ausreichend Liquidität gebildet werden. Eine andere Möglichkeit wären lebzeitige Ausgleichszahlungen an die „weichenden“ Erben. Um Mehrfachzahlungen des Übernehmers ausschließen zu können, ist auch hier zu empfehlen, rechtzeitig notariell beglaubigte Erb- oder Pflichtteilsverzichtsverträge zu schließen.

Vorsorge für Krankheit und Tod

Eine oft unterschätzte Problematik ist der plötzlich eintretende Schwebestand der Unternehmensführung durch Krankheit, Unfall oder auch Tod. Eine automatische Stellvertretungsregelung sieht das Gesetz nämlich nicht vor. Sofern der Unternehmer hierfür keine Vorsorge getroffen hat, beginnt rechtlich eine Zeit der Ungewissheit. Die Bestellung eines Betreuers durch das Vormundschaftsgericht macht das Verfahren zudem kompliziert und langwierig. Zur Vermeidung einer externen Betreuung ist daher die rechtzeitige Erteilung von Vollmachten dienlich und empfehlenswert.

Stirbt der Unternehmer, bevor er sein Unternehmen zu Lebzeiten auf seinen Nachfolger übertragen hat, kommt das Erbrecht zur Anwendung. Die Beispiele, in denen Erbengemeinschaften dann im „Kampf“ um ihre Rechte die Interessen des Unternehmens vernachlässigen, sind fast grundsätzlich auf eine langwierige Auseinandersetzung gerichtet. □

spec dialog

Wir ...

- analysieren, strukturieren und dokumentieren die Rahmenbedingungen des geplanten Vorhabens
- ermitteln Kaufpreise
- erarbeiten eine Strategie
- nutzen unsere Netzwerke

☎ 02162 814846

Lage, die Wende in die Wege zu leiten. Der Interimsmanager kann die erforderlichen Maßnahmen ergreifen und entsprechend begründen. Der Inhaber bleibt glaubwürdig und die Seele des Unternehmens.

4. Der „sanfte“ Unternehmensverkauf:

Der Unternehmensgründer möchte nicht von heute auf morgen nach dem Verkauf aus seinem Unternehmen ausscheiden. Über einen mehrjährigen Beratervertrag wird ein Teil des Kaufpreises gestückelt, die gute Kundenbindung nicht unterbrochen und der Inhaber kann noch

Druck. Renditen und Umsätze sinken. Der Gründer ist zermürbt und nicht mehr motiviert, die Wende in die Wege zu leiten. Der Verbleib seines geschrumpften Unternehmens ist ihm egal, Hauptsache der Verkauf kann schnell abgewickelt werden und der Preis stimmt.

Vertragsgestaltung der Unternehmensübertragung

Die Übertragung eines Unternehmens kann unterschiedlich vollzogen werden. Die Übernehmer können sowohl Familienmitglieder als auch außenstehende Personen oder Gesellschaften sein. Die Übertragung kann

Die entgeltliche Übertragung des Unternehmens

„Fast jeder zweite Unternehmer hat nicht geregelt, wer im Notfall sein Stellvertreter sein soll, geschweige denn, wer einmal seine Firma übernehmen könnte – eine Nachlässigkeit, die sich schnell rächen kann.“ So eröffnete ein Beitrag der „Hamburger Wirtschaft“ (Organ der Handelskammer Hamburg) in der Juni-Ausgabe.

Was passiert, wenn Sie am nächsten Montag nicht mehr in Ihre Firma können? 46 Prozent aller Hamburger Unternehmen haben keine Antwort auf diese Frage, nicht einmal eine Stellvertretungsregelung für den Notfall. Und das, obwohl bereits eine zweiwöchige Abwesenheit schwerwiegende Folgen haben kann – von den Auswirkungen einer ungeklärten Unternehmensnachfolge ganz zu schweigen, heißt es weiter im Beitrag der „Hamburger Wirtschaft“.

Wie wir bereits wissen, ist die Suche nach dem „richtigen“ Nachfolger für viele Firmeninhaber einer der schwierigsten Abschnitte auf dem Weg zu einer geordneten und sinnvollen Nachfolgeregelung. In den nächsten Absätzen wollen wir uns mit der Unternehmensveräußerung auseinandersetzen. Denkbar ist natürlich auch die Verpachtung, die allerdings keine entgeltliche Übertragung an den Nachfolger darstellt.

Verpachtung des Unternehmens

Bei der im Wirtschaftsleben nicht seltenen (in der Gebäudereinigungsbranche eher unüblichen) Verpachtung eines Unternehmens wird nicht nur die Überlassung eines zur Führung des Betriebes und zur Gewinnerzielung geeigneten Pachtobjektes geschuldet, vielmehr soll

der Pächter das Unternehmen als Inbegriff aller Sachen und Rechte mit seinen gesamten wirtschaftlichen Beziehungen nutzen. Er soll insbesondere von dem vorhandenen Kundentamm und von dem Ansehen des Unternehmens („good will“) profitieren. So sieht es das BGB.

Und hier liegt in unserer Branche das Problem. Man stelle sich vor, nicht den richtigen Kandidaten gefunden zu haben, dann ist schnell der Unternehmenswert, nämlich die Kunden, dezimiert oder verschwunden, der Pachtzins kann nicht mehr gezahlt und das Unternehmen noch schwerer veräußert werden. Denn häufig ist der Pächter berechtigt oder sogar verpflichtet, die Firma des Verpächters fortzuführen (§ 22 Abs. 2 HGB). In der Geschäftsführung ist er grundsätzlich frei.

Ohne besondere Abrede hat der Verpächter kein Mitspracherecht und, sofern der Pachtzins nicht umsatz- oder ertragsabhängig ist, auch keinen Anspruch auf Auskunftserteilung. Der Pächter darf den Geschäftsumfang ausweiten, auch die Betriebsräume verlegen, in diesem Zusammenhang auch Mietverhältnisse eingehen. Den Charakter des Unternehmens und den Geschäftszweig darf er nicht ändern. Er muss vielmehr bestrebt sein, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten; in diesem Rahmen muss er, soweit erforderlich, den

Betrieb modernisieren und die angebotenen Waren oder in unserem Fall Dienstleistungen dem technischen Fortschritt anpassen.

Nach Vertragsende hat der Pächter das Unternehmen in einem zur Fortführung durch den Verpächter selbst oder zur anschließenden Verpachtung geeigneten Zustand zurückzugeben. Dieser Gesichtspunkt kann als Richtschnur dafür dienen,

Eine grundsätzliche Frage und Entscheidung ist das „Wie tritt der Verkäufer mit seinem Vorhaben an den Markt?“. Gerade bei einem so relevanten Vorhaben wie Partner- und/oder Nachfolgesuche ist Verschwiegenheit zu Beginn der Gespräche von großer Bedeutung.

Wichtige Unternehmensinformationen wie Zahlen, Daten und Fakten bedürfen einer besonderen Sorgfalt.



Wir ...

- koordinieren und begleiten die beteiligten Parteien
- und **vermitteln** zwischen beiden
- moderieren die Verhandlungen
- arbeiten **diskret** und **bevorzugt auf Erfolgsbasis!**

www.spec-dialog.de

wozu der Pächter im Rahmen des vertragsgemäßen Gebrauchs berechtigt und verpflichtet ist. Entscheiden Sie selbst, ob vor diesem Hintergrund eine Verpachtung in der Gebäudereinigung sinnvoll und praktikabel ist. Ich habe nach meinen Erfahrungen noch keine Verpachtung in diesem Segment kennen gelernt.

Wesentliche Aspekte eines Kaufvertrages

Bei einem Kaufvertrag hingegen stellen sich immer wieder die folgenden, wesentlichen Fragen:

- Wie soll der Vertrag rechtlich ausgestaltet werden (Asset-Deal oder Share-Deal)?
- Wie kann die Höhe des Kaufpreises ermittelt werden (Unternehmensbewertung)?
- Wie könnte die Zahlung des Kaufpreises erfolgen (einmalig oder in Raten)?
- Wie könnte die für beide Seiten wichtige Gewährleistung geregelt werden?

Nun ist es gerade heute ganz besonders so, dass ein Interessent kaum kaufen oder Partner wird, ohne Ross und Reiter zu kennen. Hierzu zählen sowohl die betriebswirtschaftliche als auch standörtliche Lage, die Kundenstruktur sowie die handelnden Personen hinter dem zum Verkauf stehenden Betrieb. Bis es soweit ist, vergeht oft eine lange Zeit.

Positive Veränderungen nach erfolgreichem Generationswechsel?

Die natürlichsten Ansprechpartner in dieser Frage – Banken, Steuerberater und Rechtsanwälte – gehen erstaunlicherweise noch zu selten aktiv auf die Unternehmer zu. Obwohl auch sie eine soziale Verantwortung tragen sollten, denn es geht auch hier wie immer um viele Arbeitsplätze und zudem spielt eine geregelte Nachfolge als „weicher Faktor“ bei Kreditratings eine bedeutende Rolle. Dennoch wollen sie scheinbar

„ihre Mandanten“ nicht verschrecken, da diese das Thema Nachfolge oft verdrängen, weil es sie an ihre Sterblichkeit erinnert und weil sie den Gedanken scheuen, die Verantwortung jemand anderem zu überlassen.

Zu Unrecht: In der Studie „Unternehmensnachfolge in Deutschland“, die das Bonner Institut für Mittelstandsforschung gemeinsam mit den Handelskammern durchgeführt hat, wurden bundesweit erstmalig Unternehmer befragt, die in den letzten fünf Jahren einen Generationswechsel mitgemacht hatten. Die meisten empfanden nach erfolgtem Wechsel positive Veränderungen im Unternehmen. So schätzten 51 Prozent, dass sich die Kunden- und Lieferantenbeziehungen verbessert haben. Fast 70 Prozent beurteilten die Umsetzung neuer Ideen positiv. Weniger zufrieden waren die Befragten mit den Rahmenbedingungen für die Unternehmensübergabe: 47 Prozent berichteten von Behinderungen durch das Steuerrecht, 44 Prozent durch das Arbeits- und Sozialrecht. 36 Prozent beklagten die oft unnötigen öffentlichen Auflagen und Genehmigungsverfahren.

Kaufvertrag: Asset-Deal oder Share-Deal?

In Zeiten eines rapiden technischen Fortschritts haben sich auch die Methoden, Wege und Begriffswelten in der neuzeitlichen Unternehmensübertragung geändert. Im Grunde sind die immer noch weit verbreiteten Vorstellungen, „Verkaufe 250 000 Umsatz bei 15 Prozent Rendite für 75 Prozent des Umsatzes“, vom Markt (käuferseitig)

gänzlich verschwunden. Zu groß ist das Risiko von kurzfristigem Kundenverlust, (noch) nicht erfolgten Betriebs-, LVA- und Lohnsteuerprüfungen, die den Unternehmenswert in kürzester Zeit erheblich schmälern könnten. Gleiches gilt für die unterschiedlichen Vorstellungen von der Rendite. Wenn das Geschäftsführergehalt, der Unternehmerlohn oder die Kosten für den Betriebsleiter nicht berücksichtigt worden sind, wird der Käufer diese sicher nicht als Einsparungspotential werten und von dem Ergebnis gedanklich abziehen.

Daher sind heute neue rechtliche Ausgestaltungen und Begriffe geschaffen worden: Der Asset-Deal oder der Share-Deal. Im ersten Fall kann der Käufer eine Gesamtheit einzelner Vermögensgegenstände erwerben (Büroeinrichtung, Vorräte, Forderungen oder auch nur die Kunden etc.) oder beim Share-Deal Gesellschaftsanteile (so zum Beispiel GmbH-Anteil). Ein zu verkaufendes Einzelunternehmen kann demzufolge nur als Asset-Deal abgewickelt werden.

Asset-Deal:

Umfangreiches Vertragswerk, da die übertragenen Wirtschaftsgüter genau beschrieben bzw. aufgelistet werden müssen.

- **Vorteil:**
Erwerber weiß genau, was er erwirbt, Verkäufer, was er veräußert.
- **Nachteile:**
Gefahr, dass in der Liste einzelne Güter übersehen werden, auftretende Schwierigkeiten, wenn sich zwischen Vertragsunterzeichnung und Übertragungstichtag Veränderungen ergeben haben, Übertragung von Verbindlichkeiten (Schuldübernahme) nur mit Zustimmung des Gläubigers möglich, Übertragung von Verträgen (z. B. Mietverträge) muss mit anderer Vertragspartei (in diesem Fall: Vermieter) abgestimmt werden.
- Keine notarielle Beurkundung erforderlich.
- Eine oft kostspielige GmbH-Prüfung entfällt.

Share-Deal:

Da Übertragung von Gesellschaftsanteilen: notarielle Beurkundung erforderlich.

- **Vorteil:**
Kein umfangreiches Vertragswerk vonnöten.
- Eventuell keine genaue Kenntnis des Käufers von den übertragenen Wirtschaftsgütern (insbesondere Verbindlichkeiten).
- Risiken für den Käufer größer. ☐

Der Autor:

Sönke Petersen ist seit 1983 Dienstleister mit Leib und Seele. Zunächst für American Express International, Frankfurt, Lease Plan Deutschland, Neuss, und TNT Express Worldwide, Troisdorf.

Seit nunmehr fast zehn Jahren ist er als Geschäftsführer und Berater in der Gebäudereinigungsbranche aktiv und hat sich vor einem Jahr auf die Thematik Nachfolgeregelungen spezialisiert.
Kontaktadresse: spec dialog
Mercatorweg 14 · 41749 Viersen
Tel. 0 21 62/81 48 46

Was beim Verkauf zu beachten ist

„Wenn Unternehmer Pleite gehen, machen sie gerne die lausigen Zeiten verantwortlich – schlechte Konjunktur, Käuferstreik, üble Zahlungsmoral, Rückzug der Banken aus der Finanzierung. Doch Experten lassen den Verweis aufs scheinbar schicksalhaft Unvermeidliche nicht gelten. Fast immer stecken unternehmerische Fehler hinter dem Scheitern.“ Die „Financial Times Deutschland“ machte unlängst in einem Artikel deutlich, dass auch Alter nicht vor Torheit schützt.

Oft will der Senior das Heft nicht aus der Hand geben. Ein Leben lang hat ihm der Erfolg Recht gegeben, betriebswirtschaftliche Instrumente wie Planung und Kontrolle hält er für akademischen Mumpitz. Gefährlich wird es, wenn der Lebensstrom die Analyse verdrängt.“

Genauso schwer tragen die Auswirkungen von ungeklärten oder zu spät eingeleiteten Unternehmensnachfolgen. Wenn plötzlich einem ehemaligen weichen „Ja“ der eigenen Kinder ein hartes „Nein“ folgt. „Nein, es tut mir leid, aber ich kann und will deinen Betrieb nicht übernehmen. Meine Neigungen liegen mehr im Vertrieb; ich will unabhängig sein oder ich will den ganzen Ärger nicht, der zu deinem Tagesgeschäft gehört. Ich gehe jetzt erst mal für zwei Jahre nach New York oder ich will Schauspieler werden.“ Was nun?

Wenn die allzu natürliche Familiennachfolge plötzlich in sich zusammenbricht oder von vornherein ausgeschlossen ist, bleibt oft nur der Verkauf. Die meisten verkaufs-(un-)entschlossenen Unternehmer betrachten ihren Betrieb als geheimnisumwitterte Schatztruhe. Zunächst mühsam auf-, dann in den siebziger und achtziger Jahren mit einer gewissen Leichtigkeit ausgebaut, haben sie sich jahrzehntelang ihren Wettbewerbern gestellt und ihre Schätze gegen feindliche Übernahmen nicht

immer erfolgreich verteidigen können. Außer ihnen selbst hatten vielleicht noch Steuer- und Rechtsberater Zutritt zu ihren „Schatzkammern“. Und nun plötzlich sollen sie kundtun, dass sie ihr Lebenswerk verkaufen wollen (müssen?) und über ihre sonst so gehüteten Geheimnisse zu Dritten sprechen, die doch nur ihr Bestes wollen, Ihre Kunden? Ein, zugegeben, schwerer, gewöhnungsbedürftiger Schritt!

Dennoch, wenn die richtigen Partner zusammengefunden haben, lassen sich alle Angelegenheiten vertraglich fassen, Besonderheiten berücksichtigen, für alle Probleme Lösungen finden, wenn die gegenseitigen Kaufpreisvorstellungen nicht um Hemisphären auseinander driften.

Kaufpreisermittlung

Bewertungsdifferenzen resultieren häufig aus den unterschiedlichen Perspektiven: Für den Unternehmer steht der Rückblick auf sein erfolgreiches Lebenswerk im Vordergrund. In manchen Fällen bildet der Kaufpreis die Altersvorsorge des Verkäufers. Der Erwerber hingegen sieht in die Zukunft und möchte (nur) den Preis zahlen, den er auch in absehbarer Zeit mit dem Unternehmen erwirtschaften kann.

Die Bestimmung des Kaufpreises ist ein zentraler Punkt beim Unternehmensverkauf. Verbindliche Vorgaben zur Kaufpreisbestimmung gibt es nicht, der Preis ist wie immer

Verhandlungssache. Üblicherweise orientiert er sich am Wert des Unternehmens. Grundlagen dieser Wertermittlung sind der Substanzwert (Vermögenswert) sowie der Ertragswert des Unternehmens. Als Kaufpreis kann nur der eine oder der andere oder eine Kombination aus beiden vereinbart werden. Es gibt dabei fast 30 verschiedene Methoden. In unserer Branche wird allerdings immer häufiger der reine Ertragswert zugrunde gelegt, nämlich dann, wenn dieser den Substanzwert übersteigt.

Diese Vorgehensweise wird umso verständlicher, wenn man berücksichtigt, dass bei der Substanzwertmethode das Nettoeigenkapital zu Verkehrswerten betrachtet wird und bei den Ertragswertmethoden der nachhaltig erzielbare Unternehmensertrag. Dabei wird anhand des

Kaufpreiszahlungsarten – Einmalig oder mehrere Teilzahlungen

Hier sind die Vertragsparteien in ihren Gestaltungsmöglichkeiten natürlich frei. Der Kaufpreis kann in einer Summe oder in Raten gezahlt werden. Auch eine Rentenzahlung des Erwerbers wäre denkbar. Auch hier liegen die Vorstellungen der beiden Parteien oft weit auseinander, aus verständlichen Gründen. Die Verkäufer tendieren zu Einmalzahlungen oder kurzfristigen (maximal zwei bis drei) Ratenzahlungen, denn sie wollen Sicherheit und Klarheit, das Kundenverlustrisiko allerdings nicht tragen, weil sie aus der Verantwortung der künftigen Unternehmensentwicklung rausgefallen sind und weil ihnen das Risiko selbstverständlich bewusst ist. Und bei der Ratenzahlung



Sie suchen

- Ihren Nachfolger
- einen aktiven Partner
- einen Kooperationspartner
- einen solventen Käufer

nachfolge@spec-dialog.de

in der Vergangenheit erzielten Ertrages eine Prognose für die zukünftigen Erträge erstellt.

Wir Berater stoßen bei den heutigen Verkaufsofferten in diesem Sinne auf immer weniger Substanz, denn die Fuhrparks sind meist geleast, die Büroeinrichtung, EDV, Maschinen- und Geräteparks längst oder annähernd abgeschrieben und wenn sich Immobilien mit im Spiel befinden, sind diese nur schwer an den „Mann“ zu bringen. Besonders in den neuen Ländern. Die eigentliche Substanz besteht also aus den Kunden, sprich Umsätzen, und diese werden nun mal nach ihren Ertragswerten beurteilt.

möchte der Käufer den wirtschaftlichen Erfolg des übernommenen Unternehmens vorsorglich in Abhängigkeit zur Rate stellen.

Erst kürzlich musste ein Steuerberater die Verkaufsofferte seines Mandanten zurückziehen. Ein Großkunde war (unvorhergesehen?) in eine unangenehme Ausschreibung geraten und leider danach nicht mehr Bestandteil des Deals. 75 Prozent des Ertragswertes waren somit verloren. Wäre das Malheur nach der Übernahme passiert und der Veräußerer hätte den Verkaufserlös bereits auf Mallorca in eine Finca umgewandelt, so wäre eine, wenn überhaupt

mögliche, Rückabwicklung sicher für beide Seiten unangenehm und langwierig geworden.

Wer also als Verkäufer auf einer Einmalzahlung beharrt, muss heute entweder sich verbürgende Kunden mit langen Vertragslaufzeiten haben, auf einen erheblichen Teil des Kaufpreises verzichten oder nach zweijähriger Suche endlich einen Käufer gefunden haben, der die jetzige Marktlage etwas optimistischer (blauäugiger) einschätzt. Das dennoch einige für beide Seiten faire und lukrative Übernahmemöglichkeiten bestehen, möchte ich mit einem konkreten Fall am Ende dieses Artikels erläutern.

statt der ganzen Leistung, vertraglich ausgeschlossen werden. Stattdessen empfiehlt es sich, um wiederum beiden Parteien ein gutes Gefühl zu geben, dass die Beschaffenheit des Unternehmens möglichst zutreffend beschrieben wird und im Kaufvertrag ausdrückliche Vereinbarungen zur Gewährleistung beziehungsweise über Garantien getroffen werden.

Denn, auf den Unternehmensverkauf finden die Vorschriften des BGB über den Kauf Anwendung, in dem der Verkäufer verpflichtet ist, dem Käufer die Sache frei von Sach- und Rechtsmängeln zu verschaffen. Ist diese dennoch mangelhaft, stehen



Sie möchten

- sich selbstständig machen
- sich an einem Unternehmen beteiligen
- eine Firma übernehmen
- eine Existenz aufbauen

☎ 02162 814846

Zeitplan

Die Unternehmensübertragung sollte gründlichst vorbereitet werden. Dazu gehört idealerweise ein regelmäßig, zumindest in groben Zügen aktualisierter Nachfolgeplan in Form eines Testamentes sowie Vorstellungen zur Person des

Die Vorbereitungen einer Veräußerung/Übertragung des Unternehmens sollten acht bis zehn Jahre vor dem geplanten Ausstieg begonnen werden. Der folgende Zeitplan orientiert sich an dem Beispiel, dass der Unternehmer die Übergabe mit 65 Jahren endgültig abschließen möchte:

Sollten Schenkung beziehungsweise Vererbung von vornherein auszuschließen sein, ein geeigneter Mitarbeiter oder Schwiegersohn nicht in Frage kommen, empfiehlt sich dennoch eine rechtzeitige Auslotung von geeigneten Käufern oder Beratern, um für die endgültige Übertragung vorbereitet zu sein. Der Unternehmer sowie der Erwerber eines Unternehmens sollten sich möglichst frühzeitig über alle zu regelnden Angelegenheiten Klarheit verschaffen. Für beide Parteien sind Checklisten insofern jederzeit hilfreich, um schnell einen Überblick über die noch offenen Fragen zu erhalten.

Die folgende Liste ist nur grob gegliedert, erhebt natürlich keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und bedarf in jedem Fall einer jeweils individuellen Ergänzung. □

Zeitplan

55-57 Jahre – Überlegung

- Zielvorstellungen entwickeln.
- Übergabe innerfamiliär oder an Außenstehenden?
- Änderungen der Gesellschaftsform erforderlich?
- Eventuell (erste) Schenkung – Freibeträge!

58-60 Jahre > Vorbereitung

- Sichtung und Auswahl des Nachfolgers.
- Ggf. Qualifizierung des Nachfolgers.
- Überprüfung, ggf. Änderung/Anpassung der Ziele.
- Ist das Unternehmen für den Fall des Verkaufs gut aufgestellt?
- Ist der Ertragswert hoch genug?
- Sind ggf. Reorganisationen/Rationalisierungen vonnöten, um den Ertragswert zu steigern (Muss die „Braut noch geschmückt“ werden)?
- Eventuell Einsatz eines externen Beraters/Interim-Managers zur Verbesserung der Ertragslage.
- Auf jeden Fall: Maßnahmen ergreifen.

61-63 Jahre > Teilumsetzung

- Erste Beteiligung des Nachfolgers.
- Später Übergabe der Geschäftsführung.
- Definition Beraterfunktion des Unternehmers.

64-65 Jahre > Umsetzung

- Weitere Schenkungen (Freibeträge!).
- Vollständiger Rückzug des Unternehmers.

Gewährleistungsfragen

Wer aber seine Finca behalten möchte, sollte zur Vermeidung von etwaigen Gewährleistungsansprüchen darauf achten, dass die gesetzlichen Gewährleistungsansprüche, insbesondere Rücktritt und Schadenersatz

dem Käufer grundsätzlich die Gewährleistungsrechte wie Nacherfüllung, in übrigen Minderung, Rücktritt und Schadenersatz zu.

Übernehmers. Um persönliche Schenkungssteuerfreibeträge mehrmals ausschöpfen zu können, sollten im Falle der innerfamiliären Nachfolge die Kinder (beispielsweise der Junior) rechtzeitig an dem Unternehmen beteiligt werden.

Checkliste

Für den Verkäufer:

- Rechtzeitige Zukunftsplanung und die Fähigkeit, das Unternehmen auch loslassen zu können.
- Ziele der Übergabe definieren (Fortbestand des Unternehmens, Sicherung der Arbeitsplätze, Altersversorgung/Einkommenssicherung, Vermögenssicherung, Minimale Steuerbelastung).
- Zeitpunkt der Betriebsübergabe früh festlegen (Wann soll(en) der (die) Nachfolger antreten? Wann will/soll der Unternehmer endgültig ausscheiden? Wie lange soll eine Beratungsfunktion ausgeübt werden?).
- Kenntnisse/Fähigkeiten des Nachfolgers gründlich prüfen (Steht eine Person als Nachfolger fest? Hat der Nachfolger sich schon konkret geäußert? Soll die Nachfolge innerhalb der Familie geschehen? Oder soll ein Außenstehender Nachfolger werden? Gibt es unter den Mitarbeitern geeignete Kandidaten? Ist der Nachfolger fachlich qualifiziert? Muss der Nachfolger noch qualifiziert werden und ist er als Unternehmerpersönlichkeit geeignet?).
- Unterstützungsmöglichkeiten für Nachfolger abklären.
- Übergabeform festlegen: Denkbar ist Familiennachfolge, Fremdgeschäftsführung, Verkauf.
- Familie und Experten (Steuerberater, Nachfolgeberater, Rechtsanwalt) einbeziehen.
- Testamentarische, erbrechtliche oder gesellschaftsrechtliche Hindernisse prüfen.
- Unternehmen mit unabhängigen Experten (Sachverständige, Steuerberater, Nachfolgeberater) bewerten (Wie hoch soll/kann der Kaufpreis sein? Inwieweit ist der Kaufpreis für die Altersversorgung erforderlich? Ist zur Erreichung der Nachfolgeplanung eine Änderung der Gesellschaftsform erforderlich [Umgründung]?).
- Absicherung der Planung und Tod (Bestehen Vollmachten für Krankheit und Todesfall? Gibt es ein Testament/Erbvertrag?).
- Schriftlichen Nachfolgeplan ausarbeiten, Mitarbeiter entsprechend informieren und vorbereiten.
- Branchenperspektiven ausloten.

Für den neuen Eigentümer:

- Eigene fachliche und kaufmännische Qualifikationen und rechtliche Voraussetzungen (Erlaubnisse/Genehmigungen) kritisch prüfen (menschliche Komponente nicht außer Acht lassen, steht die Familie hinter dem Entschluss, das Unternehmen zu übernehmen? Ist die Familie bereit, zurückzustecken [Urlaub/Freizeit]? Kann das nötige Einkommen der Familie mit dem Unternehmen erzielt werden?).
- Verkaufsgründe hinterfragen.
- Betriebsklima und Personalstruktur kennen lernen.
- Unternehmensentwicklung in den letzten fünf Jahren überprüfen (qua Umsatz, Kapital, Rentabilität, Kunden [Verträge/Laufzeiten], Wettbewerb).
- Klarheit über Ruf und Marktposition des Unternehmens gewinnen.
- Standortsicherheit, Bauplanung und Umweltschutzauflagen erfragen.
- Bestehende Verträge und Versicherungen kritisch prüfen.
- Verpflichtungen aus Steuern und Abgaben kennen (Wann waren die letzten Betriebs-/LVA-Prüfungen und mit welchem Ergebnis?).
- Bewertung und Angemessenheit des Kaufpreises sicherstellen.
- Zustand der Einrichtung und Maschinen kennen.

Wer erbt die Firma? Oft eine einzige Qual der Wahl

Der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens hat vier Kinder, alle gleich tüchtig für die Unternehmensnachfolge; manchmal glaubt der Vater allerdings, auch gleich ungeeignet für dieselbe Aufgabe. Ein Sohn oder eine Tochter kann aber nur Nachfolger werden. Das Unternehmen kann nicht von vier Chefs geleitet werden. Wer soll in das Unternehmen nachfolgen? Wie eine vernünftige Lösung herbeiführen, ohne den Falschen zu treffen, wie eine familieninterne, unternehmensschädliche Streiterei vermeiden?

So stellte das „Handelsblatt“ Ende Juli in seiner Rubrik „Recht & Steuern“ die Frage, die sich wahrscheinlich viele Unternehmer in ähnlicher Ausgangslage stellen: Kann die Auswahl des Unternehmensnachfolgers besser durch Dritte zufriedensstellend gelöst werden?

Der Vater quält sich, kann oder will die Entscheidung nicht treffen, gleichwohl muss Vorsorge getroffen werden; wir erinnern uns: Der Tod kann den Unternehmer jederzeit treffen. Also folgt der Vater schließlich dem allgemeinen Rat, diese Entscheidung Dritten zu überlassen.

Rechtlich ist die Gestaltung möglich. Nicht die Entscheidung, wer Erbe wird oder was er erhält, sondern vielmehr, dass ein Dritter entscheiden kann, wer einen konkreten Gegenstand (Unternehmen, Gesellschaftsanteil) erhält, wenn der Kreis der möglichen Empfänger bestimmt ist (§ 2151 BGB).

Also kann etwa ein installierter Beirat des Unternehmens entscheiden, wer der vier Kinder das Unternehmen insgesamt oder die Unternehmensmehrheit erhält. Geregelt werden kann auch, dass bestimmte Kinder, die der Beirat auswählt, das Unternehmen gemeinschaftlich fortführen und einem Sohn oder einer Tochter so viel Stimmen gewährt werden, dass er oder

sie das Unternehmen leiten kann. Die Stimmen müssen nicht unbedingt den Kapitalanteilen entsprechen. Dem Nachfolger kann eine „goldene Stimme“ reserviert werden, die ihm auf jeden Fall garantiert, über 51 Prozent der Stimmen zu verfügen.

Kaum will der Unternehmer aufgrund wohlgemeinten Rats von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, wird ihm bewusst, dass er die eine Schwierigkeit durch eine neue ersetzt hat: Wer nämlich soll in den Beirat berufen werden, um über den Unternehmensnachfolger zu entscheiden?

Die anwaltliche Erfahrung lehrt (Autor des Artikels im „Handelsblatt“ ist ein ehemaliger Präsident des Anwaltsvereins), dass die Phantasie der verunsicherten Unternehmer nicht besonders ausgeprägt ist. Oft fallen dem Vater zuerst sein Bruder, der Steuerberater, der Bankvorstand, ein unternehmerisch denkender Freund aus dem Golfclub ein, allesamt Personen, die er sehr schätzt, weil sie ihm sympathisch sind oder ihm schon einmal in einer anderen brenzligen Situation geholfen haben. Die Personen sind meist auch noch etwa gleich alt wie der testierende Unternehmer, oft sogar noch älter. Ein Außenstehender würde allerdings fragen: Sind diese Personen wirklich geeignet, den

Nachfolger aus einer jungen Generation auszusuchen?

Wenn der Unternehmer sich also auf diese Weise aus der Verantwortung stiehlt und sie auf Dritte überträgt, ohne dass sie ihm eigentlich die Verantwortung nehmen, dann muss ihm im Grunde klar sein, dass es Dritte in der familieninternen Nachfolge noch weniger können. Wenn der Senior nun gar keine Entscheidung trifft und die nachfolgenden Kinder gleichberechtigt das Unternehmen erben, kann diese Lösung besser sein, als eine Entscheidung aus dritter Hand. Wahrscheinlich sind die Geschwister nicht selten klug genug, dem Stärksten und unternehmerisch Denkendsten die Führung zu überlassen. Eine andere Erfahrung zeigt, dass die Auseinandersetzung unter Gesellschaftern nicht immer das Unternehmen schädigt, sondern auch Leistung und Energie freisetzen kann.

Warum stelle ich nun diese anwaltlichen Gedanken vor den eigentlichen letzten Teil meiner Serie „Das eigene Unternehmen verkaufen, übertragen oder vererben?“ Weil auch aus meiner Erfahrung fast alle Nachfolgeentscheidungen äußerst zögerlich, aus zum größten Teil „mit einer kleinen Anzeige anonym (Chiffre) den Marktpreis ermittelnden Motiven“ und mit der gleichen Unentschlossenheit, ob Dritte (Steuerberater, Vermittler etc.) auch

beim Verkauf die richtigen Partner sind, eingeleitet oder, wenn überhaupt, angestoßen werden.

Leider können seriöse Angebote aufgrund einer fünfzeiligen Chiffre-Anzeige mit Umsatz und (vielleicht) Renditeangaben kaum abgegeben werden. Denn es ist gerade heute ganz besonders so, dass ein Interessent kaum kaufen oder Partner wird, ohne Ross und Reiter zu kennen. Hierzu zählen natürlich die berühmten ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) wie die betriebswirtschaftliche als auch standörtliche Lage und letztlich Ihre Kunden sowie die handelnden Personen hinter Ihrem Betrieb. Bis es so weit ist, vergeht oft eine lange Zeit.

Zudem haben Steuerberater oft gar kein großes Interesse, dass ihr Mandant verkauft, denn sie verlieren meist damit auch ihr Mandat – einen zahlenden Kunden. Und sie kennen den (Käufer-)Markt nicht. Neben dem Kaufpreis müssen auch andere Faktoren wie Kundenstrukturen und Örtlichkeiten des Verkäufers zum Käufer passen. Denn schließlich und endlich sollen beide Parteien, Käufer wie Verkäufer, am Ende gewinnen, sonst kommt sicher keinerlei Deal zustande. Dass das gelingen kann und wie umfangreich heute Vertragsgestaltungen sein können (müssen), soll das folgende Beispiel aufzeigen. □

spec
dialog

Sprechen Sie mit uns!

Für eine ständig wachsende Zahl solventer Mandanten suchen wir

- ertragsstarke mittelständische und verkaufsinteressierte Unternehmer
- mit einem Jahresumsatz ab 500.000 Euro
- in ganz Deutschland

☎ 02162 814846

Beim Verkauf des Unternehmens –

Wie lässt sich eine Win/Win-Situation erzielen, denn beide Parteien sollen am Ende zufrieden sein.

Zur Ausgangssituation

Natürlich sind Namen und Örtlichkeiten in diesem realen Beispiel zur Wahrung der allseitigen Anonymität von mir verändert worden und spielen bei der Darstellung und zum Verständnis dieses Fallbeispiels auch keine Rolle.

Das Unternehmen wurde Anfang der 80er Jahre in Düsseldorf von dem heutigen 55-jährigen Geschäftsführer gegründet. Der Betrieb macht seinen Hauptumsatz (etwa 70 %) mit klassischer Büro-Unterhaltsreinigung. Der übrige Umsatz wird durch Zusatzreinigungen (Grund- und Sonderreinigung) und, in deren Höhe ungewöhnlich, Bauleistungen generiert. Die Umsätze für Handelswaren, Glasreinigung und Lagermieten verstecken sich in der Position Unterhaltsreinigung.

Der überwiegende Teil der Kundschaft (über 90 %) kommt aus dem Umfeld der Werbewirtschaft. Es bestehen zum Teil sehr persönliche Beziehungen zu den jeweiligen Inhabern bzw. Geschäftsführern, aus denen wiederum mehrheitlich die Umbau- und Sanierungsaufträge sowie Umzugsarbeiten hervorgehen. Über Lagermieten (für Werbebroschüren und Ähnliches) schließen die monatlichen Gesamt-Mietkosten sogar mit leichtem Überschuss ab. Der Inhaber versteht sich gegenüber seiner kreativen Kundschaft als Universal-Dienstleister, hat für alles Handwerklich-Gewerbliche eine Lösung und sorgt so für eine zusätzliche, optimale Kundenbindung. Für Gewerke, die durch Fachbetriebe (so z.B.

Elektro- oder Sanitärinstallationen) erbracht werden müssen, setzt das Unternehmen Nachunternehmer ein. Aber es kommt in diesem Sinne trotzdem immer „alles aus einer Hand“.

Die Ertragslage des Unternehmens sieht auf den ersten Blick nicht allzu verlockend aus, allerdings sind hier eine Anzahl von Faktoren und wegfallende Kosten zu berücksichtigen, die das Betriebsergebnis unterm Strich deutlich verbessern würden. So existieren zum Beispiel



Sprechen Sie mit uns!

Für eine ständig wachsende Zahl solventer Mandanten suchen wir aktuell in

- Hamburg und Berlin
- Berlin und München, Augsburg
- Frankfurt, Stuttgart, Karlsruhe
- Berlin, Düsseldorf und Hamburg

☎ 02162 814846

umfangreiche Pensionsrückstellungen, alle Familienmitglieder „arbeiten“ in dem Betrieb mit, beziehen ein Gehalt und sind mit Firmenfahrzeugen ausgestattet und, das Unternehmen wurde in steuerlicher Hinsicht laufend optimiert, alle gesetzlich möglichen Potenziale ausgeschöpft. Das Interesse, große Gewinne zu erzielen bzw. auszuweisen, bestand bisher nicht.

Ansonsten ist der Betrieb bezüglich der so genannten „Overheads“ übersichtlich. Die Zentrale ist mit einer Universalkraft besetzt, die dem Inhaber den Rücken freihält, andere Führungskräfte existieren nicht. Die Buchhaltung wird komplett vom Steuerberater abgedeckt, allerdings gibt es auch keine monatliche, objektbezogene Produktivkostenbetrachtung;

Die Stundenverrechnungssätze erscheinen sehr auskömmlich.

Die persönlichen Gründe des Inhabers sind wie so häufig auf mehrere Anlässe und branchenübliche Umstände zurückzuführen. Der Unternehmer gerät wie jedes Jahr während der Sommerferien durch eine schwierige Urlaubsvertretungssituation etwas unter Druck. Um überhaupt noch eine akzeptable Leistung hinzubekommen, muss der Inhaber kurzfristige Beschäftigungsklimmzüge machen.

Zudem hat das steigende Kostenbewusstsein auch die bisher erfolgs- und ertragsverwöhnte Werbewirtschaft erreicht. Mitarbeiter, ganze Units und somit Flächen fallen weg. Erste Überlegungen zur Einführung von Intervallen werden erörtert. Umsätze und Margen drohen sich mittelfristig zu verändern. Die eigenen Kinder sind an die dreißig und haben verantwortungsvolle Positionen in aussichtsreichen Branchen und schon lange andere Wege eingeschlagen. Kein Interesse an einer familiären Nachfolge. Ein großer Werbekunde hat sich trotz langjähriger, persönlicher Bindung verabschiedet und will es doch mal versuchen, ob nicht preiswerter eine gute Leistung zu bekommen ist. Ein als „Vielleicht-auch-Nachfolger“-

Assistent scheidet nach einem erfolglosen Testjahr im Unfrieden aus. Der Verkaufsgedanke nimmt mal wieder konkrete Formen an.

August 2002:

Ein optimistischer Vermittler setzt noch während des ersten Gesprächs anhand eines „tollen Kalkulationsprogramms“ den Kaufpreis mit 1 245 000 Euro an. Viel zu hoch, wie sich später herausstellen sollte. Erste Verhandlungen mit konkreten Interessenten verlaufen im Sande. Ich hörte unlängst in Berlin von einem Fall, dass eine Universalberatungsgesellschaft den Preis bewusst nach oben geschraubt hatte, um hieraus ein hohes Vorabhonorar abzuleiten. Absolut unseriös.

Zwei Monate gehen ins Land. Der Verkäufer hat es auch nicht eilig. Das Tagesgeschäft hat ihn wieder fest im Griff. Die Unannehmlichkeiten des Sommers sind fast schon vergessen. Ein zusätzlicher Berater geht andere Wege. Der Traumverkaufspreis ist im Kopf des Unternehmers erst einmal manifestiert. Den Preis zu bestätigen, wäre aus seiner Sicht verlogen und der Sache wenig dienlich, die Kaufpreisvorstellungen jetzt deutlich nach unten zu drücken, würde beim Verkäufer als destruktiv gewertet werden. Im übrigen muss der erste Vermittler seine optimistischen Vorstellungen relativieren. Es sollte eine Neun vor dem Preis stehen, also statt ehemals 1 245 000 Euro jetzt zumindest 999 000 Euro Kaufpreissumme. Er macht sich unglaublich.

Der andere Berater konzentriert sich auf die tatsächlichen Werte des Unternehmens, die Ertragswerte, er analysiert zusammen mit dem Verkäufer die Wertbeständigkeit und Produktivität der vorhandenen Aufträge und auf die Ziele des Unternehmers für die Zeit danach.

Wie sich herausstellt, sind die Preise wirklich außerordentlich gut, die Kundenbindungen machen einen stabilen Ein-

zogen werden, um die doch komplexeren Zusammenhänge dieses Asset-Deals (siehe Seite 8) vertraglich zu fassen.

Juli 2003:

Der Vertrag wurde Ende Mai unterzeichnet. Die Übergabe und erste große Zahlung für den 30. Juni 2003 vereinbart. Alle wichtigen Vorbereitungen können bis dahin beidseitig getroffen werden.

Sollte sich ein Teil des Kaufpreises an bestimmten, zukünftig zu erzielenden Deckungsbeiträgen orientieren und an einen längeren Zeitraum gebunden sein, so wäre eine Möglichkeit, diesen Teil des Kaufpreises in einen Beratervertrag mit entsprechenden Anlagen zu fassen, der auch beidseitig erwünschte Rechte, Pflichten und Zugeständnisse berücksichtigt.

Der umfangreichste Teil ist der Kauf- und Übertragungsvertrag, der ausführlichst die Vertragsgegenstände, Stichtage, die Übernahme von Verträgen, die Arbeitnehmerüberlassungsangelegenheiten nach Maßgabe des § 613 a BGB, Kaufpreisab-sprachen sowie Gewährleistungsfragen mit entsprechenden Anlagen regelt. □



Fragen Sie nach!

Für Existenzgründer besonders geeignet können wir aktuell anbieten:

- in Würzburg – 2,5 Mio. Euro Umsatz
 - in Augsburg – 400 T Euro Umsatz
 - Essen/Wesel – 480 T Euro Umsatz
 - Beteiligung (55%) in Potsdam – KP 300 T Euro
- ☎ 02162 814846

druck. Allerdings recht kopflastig. Über 50 % des Umsatzes hängen an einem Kunden. Wie können die auskömmlichen Preise und guten Kundenbeziehungen auf den Käufer übertragen werden? Wie den Verkäufer positiv mit diesen Zielen aktiv einbinden? Denn dieser will aktiv bleiben und hat offensichtlich vertriebliche und kommunikative Stärken, die beiden Parteien, Käufer wie Verkäufer, zukünftig noch lange nützlich sein können und den Kaufpreis attraktiver gestalten lassen.

November 2002:

Es folgen Monate der Annäherung, Vorstellungsgespräche gegenüber ernsthaften Interessenten, Verhandlungen, gegenseitige Wunschvorstellungen über das Wie, Wann und unter welchen Umständen. Im zweiten Gespräch mit dem Kaufinteressenten ist bereits der Steuerberater, gleichzeitig auch Wirtschaftsprüfer, des Verkäufers zugegen. Viele Fragen können gleich geklärt, Vertrauen sowie eine angenehme Gesprächsatmosphäre aufgebaut werden. Man wird sich über die Rahmenbedingungen handelseinig. Ein Anwalt kann hinzuge-

Die Kunden werden in gemeinsam verabschiedeter Sprachregelung informiert. Die Übergabe erfolgt geräuschlos, fast reibungslos. Alle Seiten sind zufrieden.

Der Vertrag

Bei diesem Asset-Deal wird nicht die GmbH als Ganzes (Share-Deal), sondern ein bestimmter Geschäftsbereich an die Käufer übertragen, dazu gehört zunächst das uneingeschränkte Nutzungs- und Verwertungsrecht des Firmennamens, insbesondere auch Markenrechte. Hier ist ein einstimmiger, notariell zu beurkundender Gesellschafterbeschluss vonnöten.

Wenn es nun um den Verbleib und Weiterbeschäftigung besonders geschätzter Mitarbeiter geht, sollte das Wie und Wo auch in einer gesonderten Vereinbarung klar und unmissverständlich geregelt werden.



Kontaktadresse:

Mercatorweg 14
41749 Viersen
Nachfolge@spec-dialog.de
☎ 02162 814846
nachfolge@spec-dialog.de

Fazit

Ohne einen ersten Schritt keine Bewegung. Ohne Vertrauen keine Offenheit. Ohne harte, ehrliche Zahlen keine seriöse Lösung. Und der erste Schritt muss vom Verkäufer kommen, egal ob er nun verkaufen, übertragen oder vererben möchte.

**IVECID, IVEDOR
& IVETAN**



**JETZT NEU:
IVETAN**
mit dem fruchtigen Duft
der Pampelmuse

Der Duft, die Sauberkeit

Beweisen Sie den richtigen Riecher für die drei von Tana

Gerade geputzt, und keiner merkt was? Das ist vorbei! Man sieht die neue Sauberkeit nicht nur, jetzt riecht man sie auch – und das selbst nach Stunden: in den drei frischen Duftnoten von **IVECID** Sanitärduftreiniger sowie **IVEDOR** und **IVETAN** Duftreiniger zur Unterhaltsreinigung.

- lang anhaltendes, frisches Dufterlebnis
- materialschonende Reinigung ohne Streifen-, Schmier- oder Schleierbildung
- hervorragendes Reinigungsergebnis

Fordern Sie eine kompetente Fachberatung durch unseren Außendienst an!

Per Fax: +49 61 31/9 64 24 14
+43 62 45/87 28 65 35

Per E-Mail:

Produktmanagement_TANA@werner-mertz.com oder besuchen Sie uns im Internet: **www.tana.de**



Besuchen Sie uns
auf der CMS in Berlin!
Stand 110, Halle 4.2,
vom 23.–26. Sept. 2003.

 **tana**
WERNER & MERTZ
schafft den Unterschied

setting standards

... in der Reinigungstechnik

Die neue Generation von Scheuer-Saugmaschinen – unschlagbar günstig!



- ✓ **Weniger Kosten** – ein überzeugendes Preis-/Leistungsverhältnis
- ✓ **Weniger Platzbedarf** – klein und wendig, aber 53 cm Arbeitsbreite
- ✓ **Weniger Ermüdungserscheinungen** – ergonomisch durchdachtes Design
- ✓ **Weniger Wartungsbedarf**

BA 430 S

ab **2.509,-***

BA 510 S

ab **2.897,-***

* Zzgl. Batterie, Ladegerät und gesetzl. MwSt.



**Nilfisk
Advance**

setting standards

FORDERN SIE
KOSTENLOSE
INFORMATIONEN
AN!

Tel.: 0180/535 67 97
www.nilfisk-advance.de