Unternehmens-Broker GmbH

Bereit für den Firmenverkauf?

Ein Leitfaden für die aktive und weitsichtige Vorbereitung

Antworten und Empfehlungen eines Unternehmens-Brokers

von Ralph Hoffmann

Ihr Leitfaden für eine aktive und tägliche Vorbereitung

Dieser Leitfaden ist ein bedingungsloses Plädoyer für eine aktive Auseinandersetzung mit der anstehenden Nachfolgeplanung und Unternehmensübertragung lange vor dem Einleiten des letztendlichen Verkaufsprozesses. Wir möchten Sie als Unternehmer „wachrütteln“ und Ihnen zeigen, wie Sie sich aktiv, systematisch und weitsichtig mit der Vorbereitung auseinandersetzen können.

Dieser Weckruf hat übrigens gute Gründe: Durch Anfragen verkaufsinteressierter Inhaber erleben wir täglich, wie ungenügend die meisten Inhaber für den Tag X der Unternehmensübertragung vorbereitet und informiert sind. Deshalb gehen wir gerade am Anfang dieses Buchs bewusst auf zahlreiche Missstände, Fehlannahmen und Mythen rund um das Thema Unternehmensverkauf, Verkaufspreis, Altersversorgung und die sich verschlechternden Bedingungen am Markt für Unternehmensübertragungen ein. Anschließend gehen wir sehr detailliert auf konkrete Maßnahmen und einen ganzheitlichen Prozess zur Firmenwertsteigerung, Optionswahrung und Firmenoptimierung ein. Hierzu geben wir konkrete, bewährte und umsetzbare Handlungsempfehlungen auf zahlreichen Ebenen, u.a.:

- ✓ Vorbereitende gesellschaftliche- und steuerliche Gestaltung
- ✓ Monatliches Performance Controlling
- ✓ Die IT-Infrastruktur: Das Herzstück und ihre Sensoren
- ✓ Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur
- ✓ Handbuch und Vertragsmanagement
- ✓ Zukunftssicherung und Investitionen
- ✓ Fortschrittssicherung und Integration ins Tagesgeschäft

Wir würden uns wünschen, dass viele Inhaber unsere Warnungen berücksichtigen und stärker „an“ ihrer und nicht nur „in“ ihrer Firma arbeiten. Dieser Leitfaden gibt Ihnen das notwendige Wissen und Hilfestellung, wie Sie eine aktive und weitsichtige Vorbereitung in Ihr Tagesgeschäft integrieren und somit täglich die richtigen Weichen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe in der Zukunft legen.

Inhaltsverzeichnis

1. Warum wurde dieser Ratgeber geschrieben? 1

1.1 Entstehung und Grundidee 2
1.2 Struktur und Ziele 2
1.3 Haftungsausschluss und Gesprächsangebot 3

2. Tagesgeschäft versus aktive Vorbereitung auf den Unternehmenskauf 5

2.1 Meine Firma – tägliche Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung 6
2.2 Das Tagesgeschäft versus Nachfolgeplanung 6
2.3 Business Building = Aktive Verkaufsvorbereitung und Nachfolgeplanung 7
2.4 Der größte Vermögenswert, aber illiquide 8

3. Optionen, Fakten und Mythen rund um den Unternehmensverkauf 9

3.1 Firmenverkauf als Altersvorsorge? 10
3.1.1 Fehlannahme 1: Mein Steuerberater hat die Firma mit X Millionen bewertet! 10
3.1.2 Fehlannahme 2: Bruttokaufpreis ist gleich Nettokaufpreis! 11
3.1.3 Fehlannahme 3: Besser später verkaufen und bis dahin noch ordentlich Kasse machen! 12
3.1.4 Fehlannahme 4: Unterschätzen des Geschäftsrisikos 13
3.2 Nachfolgelösung: Intern versus extern 14
3.2.1 Vergleich interne versus externe Rahmenbedingungen 15
3.2.2 Übergabe an die Kinder 17
3.2.3 Fazit: Interne versus externe Nachfolgelösung 20
3.3 Vier Mythen des Unternehmensverkaufs 20
3.3.1 Mythos 1: Verkauf an einen reichen ausländischen Investor 21

3.3.2 Mythos 2: Preise für Unternehmen sind objektiv 21
3.3.3 Mythos 3: Immobilienverkauf gleicht dem Unternehmensverkauf 22
3.3.4 Mythos 4: Verkaufen und weg 24

4. Unternehmensnachfolgen heute und in Zukunft 25

4.1 Ein Ausblick: Studie zu Unternehmensnachfolgen von 2014 bis 2018 26
4.1.1 Definitionen für das Schätzverfahren 26
4.1.2 Kurzzusammenfassung der Studienergebnisse 27
4.1.3 Vergleich: Studienabschätzungen versus tatsächlich angebotene Unternehmen 28
4.1.4 Auswirkungen auf den zukünftigen Nachfolgemarkt 31
4.2 Unternehmensverkauf in 2016 32
4.2.1 Verheerendes Zögern und riskante Inaktivität 33
4.2.2 Verschenktes Potential! 34
4.2.3 Unverkäuflichkeit aufgrund unverhältnismäßiger Preisvorstellungen 34

5. Verkaufsvorbereitung: Chancen, Hebel und Leitlinien 37

5.1 Gut vorbereitete Unternehmen erzielen höhere Kaufpreise 38
5.2 Die Unternehmensattraktivität 39
5.3 Die Käuferperspektive als Optimierungsprämisse 40
5.4 Optimierung Ihres unternehmerischen Systems 41
5.5 Die drei übergeordneten Leitlinien für betriebliche Optimierungen 42
5.5.1 Leitlinie 1: Klarheit im Geschäftsmodell 42
5.5.2 Leitlinie 2: Die vier Infrastruktur-Säulen jedes Geschäftsmodells 44
5.5.3 Leitlinie 3: Zukunftssicherung und Investitionen 46

6. Vorbereitende gesellschaftliche- und steuerliche Gestaltung 49

6.1 Einfache Inhaberstruktur 50
6.2 Die Gesellschaftervereinbarung 51
6.3 Besteuerung beim Verkauf einer Einzelfirma 52
6.4 Besteuerung beim Verkauf von Geschäftsanteilen 53
6.5 Vergleich der Besteuerung beider Gesellschaftstypen 54
6.6 Empfehlung zur richtigen Gesellschaftsstruktur für den Verkauf 57
6.7 Eine Holding für die langfristigen Profis 58
6.8 Weitere wichtige Besonderheiten beim Verkauf einer GmbH 61

7. Performance Controlling 63

7.1 Transparente Geschäftszahlen – Finanzcontrolling für Dritte! 64
7.1.1 Geschäftszahlen auf Basis eines Standardkontorahmens 64
7.1.2 Ein Beispiel für transparente Geschäftszahlen 65
7.1.3 Der wirkliche Aufwand für transparente Geschäftszahlen 67
7.1.4 Bereinigungen und stille Reserven – die Schattenbilanz als Instrument 67
7.1.5 Transparente Geschäftszahlen sorgen für effiziente Verkaufsprozesse! 68
7.1.6 Fazit zu transparenten Geschäftszahlen: Kleiner Aufwand, große Wirkung 69
7.2 Innerbetriebliches Performance Controlling via Dashboarding 69
7.2.1 Innerbetriebliche Kennzahlen sind auch Geschäftszahlen! 70
7.2.2 Plädoyer für ein monatliches Dashboard 72
7.2.3 Ein beispielhaftes Monats-Dashboard für eine Webagentur 74
7.2.4 Was sollte das Dashboard leisten? 75
7.2.5 Die Auswirkungen eines Dashboards für den Unternehmensverkauf 77
7.2.6 Fazit: Das monatliche Dashboard 78

8. Die IT-Infrastruktur: Das Herzstück und ihre Sensoren 79

8.1 Visualisieren Sie Ihre IT-Infrastruktur 80
8.1.1 Minimalismus und Flickenteppich bei kleinen Firmen 81
8.1.2 Heutiger Zustand bei Betrieben mittlerer Größe 82
8.1.3 Technische Entwicklungen und Chancen! 83
8.2 Ein ERP-System – der Königsweg für jeden Verkauf 84
8.3 Unsere Empfehlungen für den Umgang mit Standard-ERP-Programmen 88
8.4 Fazit zu IT-Infrastruktur: Das Herzstück und ihre Sensoren 90

9. Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur 91

9.1 Inhaberabhängigkeit im Mittelstand 92
9.2 Inhaberabhängigkeit: Das Geschäftsmodell und die Größe haben einen Einfluss 92
9.2.1 Inhaber-Abhängigkeitsebenen 93
9.2.1.1 Kulturell/persönlich 94
9.2.1.2 Fachlich/operativ 94
9.2.1.3 Strategisch/unternehmerisch 95
9.3 Organisationsaufbau und -struktur 96
9.4 Das Organisationschart 97
9.5 Fazit: Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur 98

10. Handbuch und Vertragsmanagement 99

10.1 Eine Bedienungsanleitung für Ihr Unternehmen 100
10.1.1 Vorteile eines Handbuchs beim Unternehmensverkauf 100
10.1.2 Digitale Software oder selbstverfasstes Handbuch? 101
10.1.3 Inhalt des Handbuchs 103
10.1.4 Fazit: Warum ein eigenes Unternehmenshandbuch den Verkauf beflügelt 104
10.2 Vorbereitendes Vertragsmanagement für Ihren Unternehmensverkauf 105
10.2.1 Die Transaktionsstruktur beeinflusst die Übertragung von Verträgen 105

10.2.2 Übertragbarkeit von Verträgen (Change-of-Control-Klauseln) 106
10.2.3 Welche Verträge sind außerdem wichtig? 107
10.2.4 Fazit: Vorbereitendes Vertragsmanagement: Was gilt es zu beachten? 108

11. Zukunftssicherung und Investitionen 109

11.1 Wiederkehrende Umsätze befördern den Firmenverkauf! .. 110
11.1.1 Projektgeschäft: Nicht wiederkehrende, aber planbare Umsätze 111
11.1.2 Wiederkehrende Umsätze bei Service-Unternehmen 112
11.1.3 Wiederkehrende Umsätze in Form von Mieteinnahmen 113
11.1.4 Nicht sichere, aber sehr wahrscheinliche Umsätze ... 114
11.1.5 Fazit: Wiederkehrende Umsätze 115
11.2 Ein breiter Geschäftsmix und wenig Abhängigkeiten 116
11.2.1 Kundenabhängigkeiten 116
11.2.2 Lieferantenabhängigkeiten 117
11.2.3 Branchenabhängigkeiten 118
11.2.4 Marktabhängigkeiten 119
11.3 Wachstum durch Innovation und Expansion 119
11.4 Der Aufbau immaterieller Vermögenswerte schafft Firmenwert! 121
11.4.1 First come, first serve: Immaterielle Vermögenswerte beantragen 121
11.4.2 Einmaliger Aufwand – lange Freude 122
11.4.3 Evolutionäre Marketing Assets 123
11.4.4 Immaterielle Vermögenswerte im Rahmen der Leistungserbringung 124
11.4.5 Strategische immaterielle Vermögenswerte 125
11.4.6 Fazit: Der systematische Aufbau von immateriellen Vermögenswerten schafft Firmenwert! 126

12. Fortschrittssicherung und Integration ins Tagesgeschäft 127

12.1 Vorgehen und Team 128
12.2 Der Implementierungsplan und -prozess 130
12.3 Verantwortung und Nachverfolgung 132
12.4 Fazit: Fortschrittssicherung und Integration in das Tagesgeschäft 133

13. Allgemeine Fragen zur Vorbereitung auf den Unternehmensverkauf 135

13.1 Kann man eine Firma ohne Mitarbeiter verkaufen? 136
13.1.1 Was sucht ein Käufer? 136
13.1.2 Was verkaufe ich eigentlich? 136
13.1.3 Eher die Ausnahme als die Regel 138
13.1.4 Wie es dennoch gelingen kann! 138
13.1.5 Fazit: Kann man eine Firma ohne Mitarbeiter verkaufen? 139
13.2 Unternehmensverkauf mit oder ohne Immobilie? 140
13.2.1 Immobilie im Privat- oder Betriebsvermögen? 140
13.2.2 Interessenslagen beim Kauf inklusive der Immobilie 142
13.2.3 Vermischung der Renditen und Käufergruppen 143
13.2.4 Empfehlung 143
13.2.5 Fazit: Unternehmensverkauf mit oder ohne Immobilie? 144
13.3 Produktverkauf oder Unternehmensverkauf? 145
13.3.1 Was sucht ein Käufer/Investor? 145
13.3.2 Die Mär vom idealen Käufer in Form eines großen Konzerns 147
13.3.3 Erweiterung des Käuferkreises 148
13.3.4 Know-how-Verlust beim reinen Produktverkauf 149
13.3.5 Weitere Gründe gegen einen Produktverkauf 149
13.3.6 Fazit: Produktverkauf oder Unternehmensverkauf? 150
13.4 Was beeinflusst den richtigen Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf? 150
13.4.1 Generelle makroökonomische Faktoren 151
13.4.2 Branchenspezifische Faktoren 152

13.4.3 Unternehmensinterne Faktoren 154
13.4.4 Private Faktoren 156
13.4.5 Fazit: Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf 158

14. Unsere Buchempfehlungen für eine bessere Vorbereitung 159

14.1 Buchempfehlung 1: „Die 4-Stunden-Woche: Mehr Zeit, mehr Geld, mehr Leben“, Tim Ferriss 160
14.2 Buchempfehlung 2: „Checklist-Strategie: Wie Sie die Dinge in den Griff bekommen“, Atul Gawande 161
14.3 Buchempfehlung 3: „Work The System: The Simple Mechanics of Making More and Working Less“, Sam Carpenter 162
14.4 Buchempfehlung 4: „Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You“, John Warrilow 162
14.5 Buchempfehlung 5: „How to run your business so you can leave it in style“, John H. Brown 163
14.6 Buchempfehlung 6: „Permission Marketing“, Seth Godin 164
14.7 Buchempfehlung 7: „Output Management“, Andy Grove 164
14.8 Buchempfehlung 8: „Boss life“, Paul Downs 165
14.9 Fazit: Buchempfehlungen zum Unternehmensverkauf 166

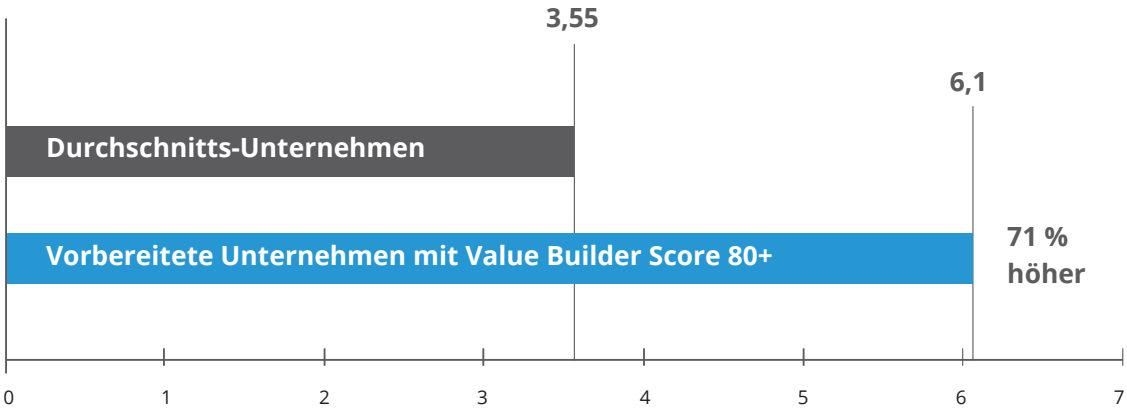
5. Verkaufsvorbereitung: Chancen, Hebel und Leitlinien

5.1 Gut vorbereitete Unternehmen erzielen höhere Kaufpreise 38
5.2 Die Unternehmensattraktivität.....39
5.3 Die Käuferperspektive als Optimierungsprämisse 40
5.4 Optimierung Ihres unternehmerischen Systems.....41
5.5 Die drei übergeordneten Leitlinien für betriebliche Optimierungen.....42
5.5.1 Leitlinie 1: Klarheit im Geschäftsmodell 42
5.5.2 Leitlinie 2: Die vier Infrastruktur-Säulen jedes Geschäftsmodells.....44
5.5.3 Leitlinie 3: Zukunftssicherung und Investitionen 46

5.1 Gut vorbereitete Unternehmen erzielen höhere Kaufpreise

John Warrillow hat sich in seinem Buch „Built to Sell“ und mit seinem sich daran anlehnenden „Value Builder System und Score“ ausführlich mit dem Einfluss einer Verkaufsvorbereitung auf den finalen Kaufpreis auseinandergesetzt. Dafür hat er über 15.000 Unternehmensverkäufe in Nordamerika analysiert. Dort wurden Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, im Durchschnitt für das 3,9-fache des Vorsteuerergebnisses verkauft. Firmen, die eine langfristige Vorbereitung gemäß seines definierten „Value Builder Systems“ durchführten, erzielten beim Unternehmensverkauf einen durchschnittlichen EBIT-Multiplikator von 6,3. Somit führte eine optimale Vorbereitung des Unternehmensverkaufs zu einem um 71% höheren Verkaufspreis. Auch wenn es sich hierbei um amerikanische Zahlen handelt und pauschale Durchschnittswerte eher kritisch zu betrachten sind, so ist die Botschaft doch vernichtend und lautet, dass eine fehlende langjährige Verkaufsvorbereitung Sie sehr viel unnötiges Geld kostet!

Abbildung 3: Verkaufspreisunterschied durch optimale Vorbereitung Vergleich zu unserer täglichen Verkaufspraxis



Faktor des erzielten Vorsteuer-Ergebnisses

Vergleich zu unserer täglichen Verkaufspraxis

John Warrillows Ergebnisse decken sich mit unseren täglichen Erfahrungen. Der Wert eines kleineren und mittelständischen Betriebs wird klassisch durch Angebot und Nachfrage am Markt gebildet. Je attraktiver eine Unternehmung ist, umso mehr Interessenten gibt es. Die höhere

Nachfrage treibt bekanntlich den Preis. Somit ist das primäre Ziel eines jeden Verkaufsprozesses eine relativ hohe Anzahl von Interessenten im Rahmen eines Verkaufs zu beteiligen. Knackpunkt: Die eigentliche Unternehmensattraktivität kann in dieser Phase nicht mehr verändert werden, sondern nur deren Darstellung und die professionelle Durchführung des Transaktionsprozesses. Das eigentliche Ziel müsste jedoch sein, die Attraktivität der Unternehmung bereits lange vor einem Verkauf zu erhöhen und über den wesentlich sinnvolleren Hebel der Unternehmensattraktivität eine stärkere Käufernachfrage zu generieren.

5.2 Die Unternehmensattraktivität

Wie wird jedoch die Attraktivität einer Firma gemessen oder ermittelt? Wir haben uns diesem Thema bereits in unserem ersten Buch im Rahmen der Attraktivitätsanalyse gewidmet. Da die Thematik jedoch sehr wichtig ist und zugleich sehr häufig ignoriert wird, möchten wir an dieser Stelle nochmals darauf eingehen. Neben der rein ertragsorientierten Betrachtung (EBIT, Gewinn etc.) spielen im KMU-Segment auch die viel zitierten so genannten weichen Faktoren eine sehr große Rolle. Die weichen Faktoren können wiederum in ihrer Wirkung in zwei Kategorien zusammengefasst werden:

1. Geringes offensichtliches Risiko.
2. Hohe Funktionsfähigkeit und Stabilität des Unternehmens als System.

Am einfachsten lässt sich das erklären, wenn man hierfür die Käuferperspektive einnimmt. Zu diesem Zweck haben wir definiert, was ein Käufer „idealerweise“ im Rahmen des Unternehmenskaufs sucht:

Tabelle 5: Ideale Suchkriterien Käufer

Hauptkriterium	Was sucht ein Käufer?	Innerbetrieblich optimierbar
Hohe Gewinne:	Eine profitable Unternehmung.	Teilweise
Bewährter Betrieb:	Ein eingespieltes und funktionsfähiges Team mit vielen Leistungsträgern in einem erprobten und funktionierenden Geschäftsmodell.	Ja
Inhaberunabhängigkeit:	Ein vom Inhaber unabhängiges Unternehmen, das erfolgreich ohne den scheidenden Inhaber fortgeführt werden kann.	Ja
Kundenunabhängigkeit:	Keine Abhängigkeit von einzelnen Kunden und Lieferanten, also keine so genannten Klumpenrisiken.	Teilweise
Zukunftsfähigkeit:	Fertig entwickelte und eingeführte Produkte oder Dienstleistungen, die noch eine vielversprechende Zukunft vor sich haben.	Ja
Wachstum:	Jeder Käufer möchte eine Firma, die wächst – oder die zumindest Wachstumschancen hat –, erwerben.	Nein
Infrastrukturstabilität:	Ein effizientes und effektives Abwicklungssystem mit einer funktionierenden Infrastruktur (Team, Organisation, Prozesse, IT und Marketing).	Ja

5.3 Die Käuferperspektive als Optimierungsprämisse

Letztlich liegt jeder Firmenwert im Auge des Betrachters! Deshalb ist es lohnenswert, die Sichtweise des Käufers und seine Interessenlage eingehender zu analysieren und zu verinnerlichen! Unternehmenskaufpreise liegen in der Regel deutlich oberhalb des bilanzierten Eigenkapitals. Dies liegt daran, dass Verkäufer einen Firmenwert geschaffen haben, der eben nicht in den rein buchhalterischen Vermögenswerten abgebildet ist. Einfacher ausgedrückt: Käufer sind bereit, einen Aufpreis für die „imaginären und geschaffenen unternehmerischen Werte“ zu bezahlen – solange sie eben genau diesen Wert darin zu erkennen glauben. Die hierbei zugrundeliegenden Wertvorstellungen sind jedoch

leider nicht einheitlich und eben äußerst subjektiv. Eine Faustregel gilt jedoch praktisch ausnahmslos:

„Grundsätzlich möchten Unternehmenskäufer ein Geschäftsmodell bzw. ein unternehmerisches System erwerben, das funktions- und ertragsfähig ist – und zwar auch nach dem Verkauf und der Übernahme!“

Die oben aufgeführten Punkte beinhalten innerbetriebliche und externe Faktoren. An vielen externen Faktoren, wie zum Beispiel der operierenden Branche sowie der Kundenabhängigkeit, können Sie nur bedingt und nur über einen sehr langen Zeitraum etwas ändern. Sie als Inhaber können allerdings jederzeit die innerbetrieblichen Hebel beeinflussen. Wenn man diese neutral betrachtet, dann kann man zusammenfassend sagen, dass Unternehmenskäufer eine gut strukturierte, transparente und professionelle Firma kaufen möchten. Somit bietet diese Perspektive und Ausrichtung eine riesige Chance für einen betrieblichen Idealzustand und die Grundlage für gezieltes Business Building.

5.4 Optimierung Ihres unternehmerischen Systems

Dieses Kapitel geht auf die großen Hebel ein, mit denen Sie Ihren Firmenwert täglich erhöhen können. Wir möchten damit gezielt mit dem weitverbreiteten Vorurteil aufräumen, dass der erzielbare Kaufpreis ausschließlich von den Geschäftszahlen abhängt, allen voran von den allseits „gepriesenen“ EBIT– (Ergebnis vor Steuern und Zinsen) und Cash-Flow-Zahlen. Selbstverständlich haben diese beiden Werte einen Einfluss auf den Kaufpreis, schließlich liefern sie eine erste Indikation zum Ertrag sowie zur Kaufpreis-Amortisierungsfähigkeit und -zeit. Dennoch spielen weitere Faktoren eine erhebliche Rolle bei der Ermittlung des Firmenwertes, vor allem bei kleineren und mittleren Unternehmen mit Umsätzen unter 5 Mio. Euro. Einer dieser Faktoren ist die systematische Vorarbeit im Bereich der Grundarchitektur Ihrer Firma. So können Sie Ihre Firma – am besten täglich – auf einen Verkauf vorbereiten, wenn Sie einige dieser Optimierungsmaßnahmen durchführen.

Vor diesem Hintergrund sollte jeder Unternehmer seine Firma als System betrachten und die einzelnen Elemente sowie das Zusammen-

spiel der Firmenarchitektur optimieren. Die typischen (anpassbaren) „Input"-Elemente des Geschäftsmodells sind:

- ✓ Abhängigkeiten
- ✓ Prozesse
- ✓ Mitarbeiter
- ✓ Organisation
- ✓ IT
- ✓ Verträge
- ✓ Vertrieb
- ✓ Marketing
- ✓ Produkte und Dienstleistungen

Das Ergebnis („Output") des Zusammenspiels der Firmenarchitektur macht sich messbar in den Geschäftszahlen (Umsatz, EBIT, Gewinn und Cash-Flow) bemerkbar. Somit kann eine Firmenwertsteigerung folgerichtig immer nur durch die Anpassung der Input-Elemente der Firmenarchitektur vorgenommen werden. Deshalb liegt unser Fokus von Ratschlägen und Vorbereitungsmaßnahmen genau auf diesen Steuerungsvariablen.

5.5 Die drei übergeordneten Leitlinien für betriebliche Optimierungen

5.5.1 Leitlinie 1: Klarheit im Geschäftsmodell

Viele Inhaber führen ihre Firmen intuitiv, sozusagen aus dem Bauch heraus, und auf der Grundlage ihrer langjährigen Erfahrung. Diese Vorgehensweise ist nachvollziehbar und aus Verkäufersicht bewährt und funktionsfähig. Aus Käufersicht stellt sich dieser Sachverhalt völlig anders dar: Sie werden nämlich als Inhaber (Verkäufer) leider nicht mitverkauft und die Firma soll natürlich auch nach dem Verkauf möglichst reibungslos und ohne Beeinträchtigung sowohl der Firmenarchitektur als auch der Geschäftszahlen weitergeführt werden – unabhängig vom vorangegangen Inhaber. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie Ihr vorhandenes Geschäftsmodell detailliert, verständlich und steuerbar schriftlich zu Papier bringen.

„Hier geht es nicht um die Erstellung eines 50-seitgen „Business Plans“, sondern um eine transparente Darstellung der elementarsten und wichtigsten Komponenten Ihres Geschäftsmodells.“

Grundsätzlich sind spezielle und differenzierte Geschäftsmodelle attraktiver als zum Beispiel ein Standard-Einzelhandelsgeschäft für Mode. Dementsprechend sollten Sie Ihr Geschäftsmodell nicht nur allgemein formulieren, sondern aus diesem sollte klar hervorgehen, was Sie tun, für wen Sie es tun, wie Sie es tun und warum Sie anders als Ihre Wettbewerber sind.

Beispiel Onlineshop:

Um diesen Punkt zu verdeutlichen, nehmen wir als Beispiel den Verkauf eines Webshops. Solche Firmen bieten exakt einen Verkaufskanal und somit sollte die Beschreibung des Geschäftsmodells genau auf die Leistungsfähigkeit dieses Zweckes (des Verkaufskanals) ausgelegt sein. Für einen Onlineshop wären entsprechend wichtige Fragen für die Darstellung:

- ✓ Wer sind ihre Kunden?
- ✓ Wie viele tägliche Besucher hat ihre Webseite?
- ✓ Wie stark ist das Wachstum der Besucherzahlen?
- ✓ Kommen die Besucher direkt auf Ihre Seite, durch organische Suche oder durch bezahlte Werbung?
- ✓ Wie ist ihre Marketing-Strategie (Blog, Paid-Search, Re-Marketing, Messen, Mailings, Social-Media, Events etc.)
- ✓ Wie hoch ist Ihre Konversionsrate (Besucher zu Bestellungen)?
- ✓ Wie groß ist der durchschnittliche Warenkorb?
- ✓ Wie viele aktive Kunden haben Sie (Definition aktiv: Bestellungen im letzten Jahr)?
- ✓ Wurde das technische Shopsystem selbst entwickelt oder wird eine Standardlösung verwendet?
- ✓ Wie wird der technische Support für den Onlineshop sichergestellt – intern oder extern?
- ✓ Welche Technologie für Bezahlsysteme, Newsletter, Kundenzufriedenheit, Bestellabwicklung, Lagerhaltung etc. werden verwendet?

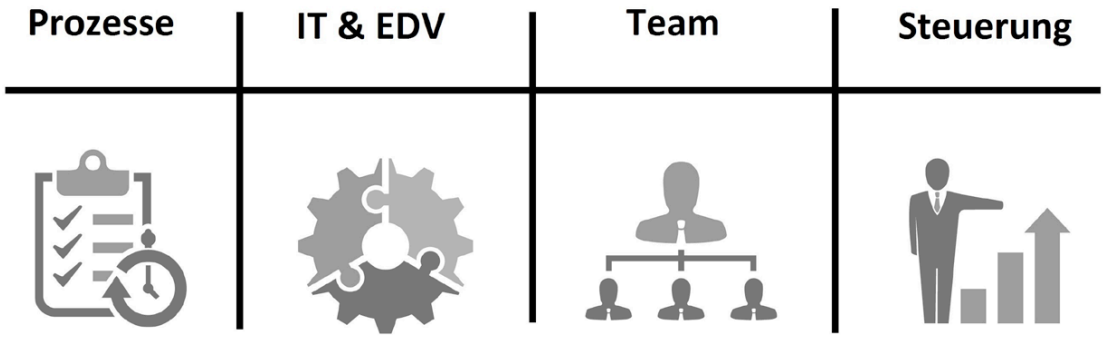
- ✓ Wie weit sind alle IT-Programme und -Technologien miteinander verbunden und automatisiert?
- ✓ Wie wird die Bestellabwicklung durchgeführt? Drop-Shipping, Fulfillment-Center oder eigenes Lager und Versand?
- ✓ Warum kaufen die Kunden bei ihnen?
- ✓ Was machen sie besser als ihre Wettbewerber?

Das Beispiel verdeutlicht, dass die Beschreibung des Geschäftsmodells die wichtigsten Parameter, Kennzahlen, Ressourcen und Steuerungsparameter klar herausarbeiten muss, damit der Käufer das unternehmerisches System versteht und den „wahren Firmenwert" erkennen und ermitteln kann. Die Darstellung kann in Form einer Präsentation, eines Berichts oder durch verschiedenen Graphiken erfolgen. Viel wichtiger als die Darstellungsform ist, dass das Geschäftsmodell für sich und einen Dritten transparent und nachvollziehbar verfasst ist. Die dadurch gewonnene Transparenz ist eine zeitlose Firmenwertsteigerung und hat normalerweise auch einen positiven Einfluss auf das Tagesgeschäft – unabhängig vom anstehenden oder möglicherweise erst in weiter Ferne liegenden Unternehmensverkauf! Darüber hinaus suchen Unternehmenskäufer nicht nach einem undifferenzierten Geschäft, sondern nach einem klaren, fokussierten und optimal ausgerichteten Geschäftsmodell – für das bereits Geschaffene zahlen sie auch einen anständigen Kaufpreis.

5.5.2 Leitlinie 2: Die vier Infrastruktur-Säulen jedes Geschäftsmodells

Wie bereits oben beschrieben, hat die vorliegende Firmenarchitektur einen großen Einfluss auf Ihren Firmenwert. Da wir leider nicht alle Komponenten hier aufführen können, beschränken wir uns auf die vier wesentlichen und für alle Unternehmen universellen Säulen der Infrastruktur:

Abbildung 4: Die vier Säulen jedes Geschäftsmodells



1. **Prozesse:** Dokumentieren Sie die wesentlichen Geschäftsprozesse. Das sind in aller Regel die Verkaufs-, Abwicklungs-, Controlling- sowie die Marketingprozesse. Schaffen Sie Klarheit und Transparenz zu den internen Abläufen, da diese die Qualität und den „Systemcharakter" Ihrer Firma hervorheben.

2. **IT, EDV und Software:** Automatisierte und EDV-gestützte Geschäftsprozesse sind oft der Schlüssel zu Wachstum, Nachhaltigkeit, Effizienz und Qualität. Machen Sie Ihre IT-Infrastruktur entsprechend transparent und nachvollziehbar – wenn möglich für das gesamte Spektrum von Vertriebs- und Projektmanagement, Logistik, Service, Buchhaltung etc.

3. **Team und Organisation:** Eine funktionsfähige und mehrköpfige Organisation reduziert die Abhängigkeit vom Inhaber. Darüber hinaus sichert das Verteilen der Verantwortung auf mehrere Schultern die Zukunftsfähigkeit und Übertragungsfähigkeit Ihrer Unternehmung. Deshalb sollten Sie die Verantwortlichkeiten in einem Organigramm deutlich machen und so viel wie möglich delegieren. Niemand möchte eine Firma kaufen, die ohne den aktuellen Inhaber nicht überlebens- und funktionsfähig ist. Eine nachhaltige Reduktion der Inhaberabhängigkeit ist wohl der größte Einzelhebel für Ihre Firmenwertsteigerung!

4. **Steuerung und Kontrolle:** Etablieren Sie neben der gängigen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) ein rollierendes wöchentliches, monatliches oder vierteljährliches Controlling. Hier geht es nicht um unzählige Kennzahlen oder die Erstellung eines „Zahlenfriedhofs", sondern darum, dass Sie Ihre Firma als steuer- und messbares unternehmerisches System darstellen können. Dies reduziert das Käuferrisiko aufgrund der erhöhten Transparenz und steigert damit automatisch Ihren Firmenwert!

5.5.3 Leitlinie 3: Zukunftssicherung und Investitionen

Jeder Käufer muss Ihre Firma für einige Jahre betreiben, damit er den geforderten und bezahlten Kaufpreis erwirtschaften und refinanzieren kann. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, dass Sie Ihre Firma auch nachhaltig aufbauen und die Zukunftsfähigkeit des unternehmerischen Systems sicherstellen und aktiv verbessern. Doch wie können Sie nun die Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit Ihrer Unternehmung sicherstellen? Neben den bereits definierten Leitlinien für ein klares Geschäftsmodell sowie den vier Infrastruktur-Stellschrauben gibt es noch einige grundlegende zu ergreifende Maßnahmen für eine nachhaltige Zukunft:

- ✓ **Stabilität der Erträge:** Jeder Inhaber träumt von wiederkehrenden Umsätzen in Form von langjährigen gesicherten Verträgen (u.a. Rahmenvereinbarungen). Diese sind bei vielen Geschäftsmodellen allerdings eher Ausnahme als gängige Praxis. Dennoch sollten Inhaber die Planbarkeit der Umsätze unter anderem durch Stammkunden oder rollierende Serviceeinnahmen transparent machen und wenn möglich aktiv ausbauen.

- ✓ **Ein breiter Kundenmix** reduziert das Risiko für den Unternehmenskäufer massiv, da niemand weiß, ob die Kunden nach dem Verkauf auch alle bei der Stange bleiben. Somit sind viele kleine Kunden immer besser als wenige große (> 10%). Viele Kunden zu haben, ist häufig keine Frage von neuen Dienstleistungen oder Produkten, sondern erfordert eben andere Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Nun wachsen viele Betriebe mit ihren Kunden und entsprechend wächst häufig auch die Abhängigkeit von ein-

zelnen Kunden oder Lieferanten. Hier sollte jeder Inhaber in den sauren Apfel beißen und aktiv an einer Verbreiterung seiner Kunden- und Lieferantenbasis arbeiten. Im Rahmen eines Verkaufs wirkt eine breite Kundenbasis immer verkaufsfördernd. Darüber hinaus sorgen Sie damit selbst ohne einen Verkauf für weniger Stress und verhindern, dass Ihr Großkunde irgendwann die Preis- und Margenschrauben ansetzt.

- ✓ **Neue Produkte/Dienstleistungen** demonstrieren die Innovationskraft, die die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens unterstreicht. Hier ist vor allem wichtig, dass Sie die Performance (Wachstum, Gewinne, Kunden, Projekte, Bestellungen etc.) dieser neuen Produkte oder Dienstleistungen statistisch und nachvollziehbar erfassen. Auch kleine „Wachstumspflänzchen" sind möglicherweise sehr wertvoll, vor allem in einer Zeit von steigendem Wettbewerbs- und Kostendruck.

- ✓ **Investitionen in zeitlose Vermögenswerte:** Hier sind vor allem Marketing- und Vertriebs-Vermögenswerte zu benennen. Die nachhaltige Kundengewinnung ist für jede Firma ein zentrales und zukunftsweisendes Thema. Einige Punkte, wie zum Beispiel ein passender Name oder die richtige Domain, lassen sich schnell zu Beginn organisieren. Andere Marketing-Vermögenswerte bedürfen eines langjährigen und aufwendigen Aufbaus und intensiver Pflege. Ein gutes Fachportal (Info-Blog), ein eigenes Buch, eine Kundendatenbank, eine gut frequentierte Webseite oder ein beliebter Social Media Account benötigen einfach sehr viel Zeit und einen beharrlichen Aufbau. Genau wegen dieser zeitintensiven und langwierigen Aufbauphase bieten diese Vermögenswerte eine hervorragende Differenzierungschance, da viele Ihrer Wettbewerber diese Zeit neben dem fordernden Tagesgeschäft eben nicht investieren. Parallel zum Aufbau dieser Vermögenswerte gilt es vor allem, die Leistungsfähigkeit dieser Vermögenswerte im Rahmen eines Verkaufes statistisch zu dokumentieren.

Die Nachhaltigkeit einer Unternehmung lässt sich nicht über Nacht verändern und erfordert vom jedem Unternehmer eine klare Auseinandersetzung mit der aktuellen Ist-Situation. Darüber hinaus sind es häufig die kontroversen Entscheidungen, wie zum Beispiel der Fokus

auf Neukunden und weg von großen Bestandskunden, die Inhabern große Willenskraft abverlangen. Hierbei sollten Inhaber sich immer bewusst sein, dass sie letztendlich volle Kontrolle über ihr Geschäft, ihre Zeit und ihre Ausrichtung haben. Sie können sich bewusst für und auch gegen bestimmte Entwicklungen entscheiden. Wenn sie sich der Ist-Situation ergeben und jeden Auftrag einfach annehmen, dann werden selten die notwendigen langfristigen und zeitintensiven Investitionen in die Zukunft getätigt. Somit bedeuten Investitionen in die Nachhaltigkeit häufig, auch kurzfristig Abstriche zu machen und die Extra-Meile zu gehen. Beim Unternehmensverkauf wird dieser Extraaufwand über den erzielten Verkaufspreis dann später deutlich honoriert.

Über den Autor: Ralph Hoffmann war Mitgründer und Vorstand der Business-Broker AG in Deutschland. Nach dem erfolgreichen Verkauf an die drittgrößte Schweizer Bank gründete und führt er die Unternehmens-Broker GmbH. Ralph Hoffmann hat bereits über 100 Unternehmensverkäufe im In- und Ausland begleitet.

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Bitte zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren.

Autor:
Ralph Hoffmann

T: 069 348 77 22 11
F: 069 348 77 22 10
hoffmann@unternehmens-broker.de
www.unternehmens-broker.de