

# Ein Unternehmensverkauf ist kein Selbstläufer

*In Deutschland werden die Nachfolger knapp. Daran sind aber zum Teil auch die Unternehmer selbst schuld. Was Bestatter tun sollten, damit der Unternehmensverkauf erfolgreich funktioniert.*

**D**ie Unternehmensnachfolge hat sich zu einem schon fast problematischen Thema bei kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland entwickelt. Denn längst nicht jeder Unternehmer findet für seinen Betrieb einen Nachfolger, in der eigenen Familie schon gar nicht. Und so werden mittlerweile weit mehr als 50 Prozent der Unternehmen im Rahmen der Altersnachfolge an einen Dritten verkauft, sei es ein Mitarbeiter, ein Konkurrent oder eine Person, die mit dem Erwerb den Schritt in die Selbstständigkeit wagt. Aber auch das ist nicht einfach: Laut dem aktuellen „Report zur Unternehmensnachfolge“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) hatte knapp die Hälfte der Unternehmer, die sich zwecks Beratung zur Unternehmensnachfolge an ihre IHK gewendet hatten, keinen Nachfolger in Sicht.

## **Sicherheit versus unternehmerische Verantwortung**

„Das hat vielfältige Gründe. Zum einen brummt die Wirtschaft, Führungskräfte verdienen sehr gut und sind nicht gewillt, diese Sicherheit gegen die unternehmerische Verantwortung mit unklaren Aussichten einzutauschen. Zum anderen sind aber auch die Unternehmer selbst oftmals die Hürde, da sie zu lange mit dem Verkauf warten, schlecht vorbereitet sind oder einen zu hohen Kaufpreis fordern – oder alles zusammen. Der emotionale Faktor ist sehr groß.

Das verhindert häufig einen professionellen Verkaufsprozess“, sagt Prof. Dr. Holger Wassermann, Geschäftsführer der Berliner M&A-Beratung INTAGUS – Transaktion · Nachfolge · Beratung. INTAGUS begleitet Unternehmer in allen M&A-Prozessen und den angrenzenden Fragestellungen und kann auf ein großes Netzwerk von Kaufinteressenten zurückgreifen. Im Fokus dabei steht jederzeit die persönliche Strategie eines Unternehmers. Auch bei Unternehmensverkäufen im Bestattungsgewerbe ist die Beratung aktiv.

## **Zu hohe Preise können ein Nachteil sein**

Holger Wassermann weiß, dass selbst bei sehr gut geführten Unternehmen der Verkauf kein Selbstläufer ist, denn im Rahmen der Altersnachfolge kann es zu vielen Fehlern kommen. „Die Praxis zeigt, dass die meisten Unternehmensverkäufe an einem zu hohen Preis scheitern. Entweder setzt der Unternehmer irgendeinen Preis fest, der ihm angemessen erscheint und sein Lebenswerk würdigt, oder aber er benutzt eine Bewertungsmethode wie die der Finanzverwaltung und multipliziert einfach den durchschnittlichen Ertrag der vergangenen drei Jahre mit einem Faktor von 13,75. Beide Wege werden scheitern, weil die Preise zu hoch sind“, warnt Wassermann. Ein realistischer Kaufpreis, mit dem sich Verhandlungen seriös führen ließen, könne nur

durch eine der anerkannten Methoden berechnet werden, nämlich entweder mit dem Ertragswertverfahren oder der Discounted Cash Flow-Methode. „Beide Berechnungen sollte ein Profi durchführen, der auch harte und weiche Faktoren bewerten kann. Dinge wie die Rentabilität eines Unternehmens oder vor allem bei kleineren Unternehmen die Inhaberabhängigkeit beeinflussen den Kaufpreis nach oben oder unten.“

## **Wahl des richtigen Käufers**

Ebenso spielen der Verkaufszeitpunkt und die Wahl des richtigen Käufers eine bedeutende Rolle. Klammere sich ein Unternehmer zu lange an seinen Betrieb, kann das den Preis senken und hohen Druck aufbauen – denn irgendwann sei der Punkt laut Holger Wassermann gekommen, an dem ein Unternehmer verkaufen müsse, weil er nicht mehr in der Lage sei, den Betrieb optimal zu führen. Das schwäche die Verhandlungsposition. „Ebenso müssen Unternehmer sich frühzeitig die Frage stellen, an wen sie eigentlich verkaufen wollen. Haben sie einen Mitarbeiter im Blick, einen direkten Wettbewerber oder einen Investor, der sein Portfolio erweitern möchte? Davon hängt der gesamte Beratungsprozess ab, denn die Suche, Ansprache und Verhandlungsführung ist bei allen diesen Käufergruppen unterschiedlich. Der Transaktionsberater kann gemeinsam mit dem Unternehmer eine optimale Strategie entwickeln. Deshalb ist dazu



Foto: © INTAGUS

**Prof. Dr. Holger Wassermann ist Geschäftsführer der Berliner M&A-Beratung INTAGUS – Transaktion · Nachfolge · Beratung.**



Foto: © Schnitzler &amp; Partner

**Der Mönchengladbacher Steuerberater Joachim Köllmann aus der Kanzlei Schnitzler & Partner**

geraten, dass Bestattungsunternehmer sich frühzeitig professionelle Unterstützung mit an Bord nehmen.“

### Gute Planung ist das A und O

Apropos eigener Mitarbeiter: Das ist für viele Unternehmer der erste Ansprechpartner für die Übernahme – aber oftmals nicht der beste. „Es kommt nicht nur auf den Kaufpreis an. Der Käufer muss auch persönlich in der Lage sein, den Betrieb erfolgreich weiterzuführen. Der Mitarbeiter kennt das Unternehmen zwar, aber hat er auch die nötige Akzeptanz der Kollegen, kann er mit Lieferanten gut umgehen und ist er bei wichtigen Netzwerkpartnern und Kunden anerkannt?“, gibt Holger Wassermann zu bedenken. Für ihn ist deshalb gute Planung das A und O für einen sauberen Firmenübergang: Dieser braucht seine Zeit und muss sehr konzentriert durchgeführt werden.

„Zur guten Planung beim Unternehmensverkauf gehört immer auch die steuerliche Komponente. Denn natürlich fallen bei einem Verkauf Steuern

an. Diese muss ein Unternehmer professionell kalkulieren, um nicht auf dem falschen Fuß erwischt zu werden“, sagt der Mönchengladbacher Steuerberater Joachim Köllmann aus der Kanzlei Schnitzler & Partner.

### Steuerpflicht beachten

Das folgt einfachen Regeln: Verkauft ein Unternehmer Anteile einer Kapital- oder Personengesellschaft, sind die Gewinne aus dem Verkauf für den Unternehmer nach § 17 EStG bei Kapitalgesellschaften beziehungsweise § 16 EStG bei Personengesellschaften steuerpflichtig. „Das reduziert natürlich den Erlös des Verkaufs. Daher ist die Planung der Steuerpflicht gerade dann wichtig, wenn das Geld aus der Veräußerung für die Ruhestandsfinanzierung zur Verfügung stehen soll. Es ist nämlich kein Spielraum für eine Optimierung der Steuerlast bei einer Transaktion vorhanden“, betont Köllmann.

60 Prozent des Veräußerungsgewinns abzüglich eines kleinen Freibetrags aus dem Verkauf von GmbH-An-

teilen unterliegen der Steuerpflicht. Dieser Anteil wird mit bis zu 45 Prozent besteuert. Bei einem Kaufpreis von zwei Millionen Euro resultiert daraus eine Steuerlast von 540.000 Euro. Zuzüglich der Honorare für die an der Transaktion beteiligten Berater können Unternehmer damit rund 35 Prozent des Kaufpreises als Kosten einkalkulieren. ■



Patrick Peters