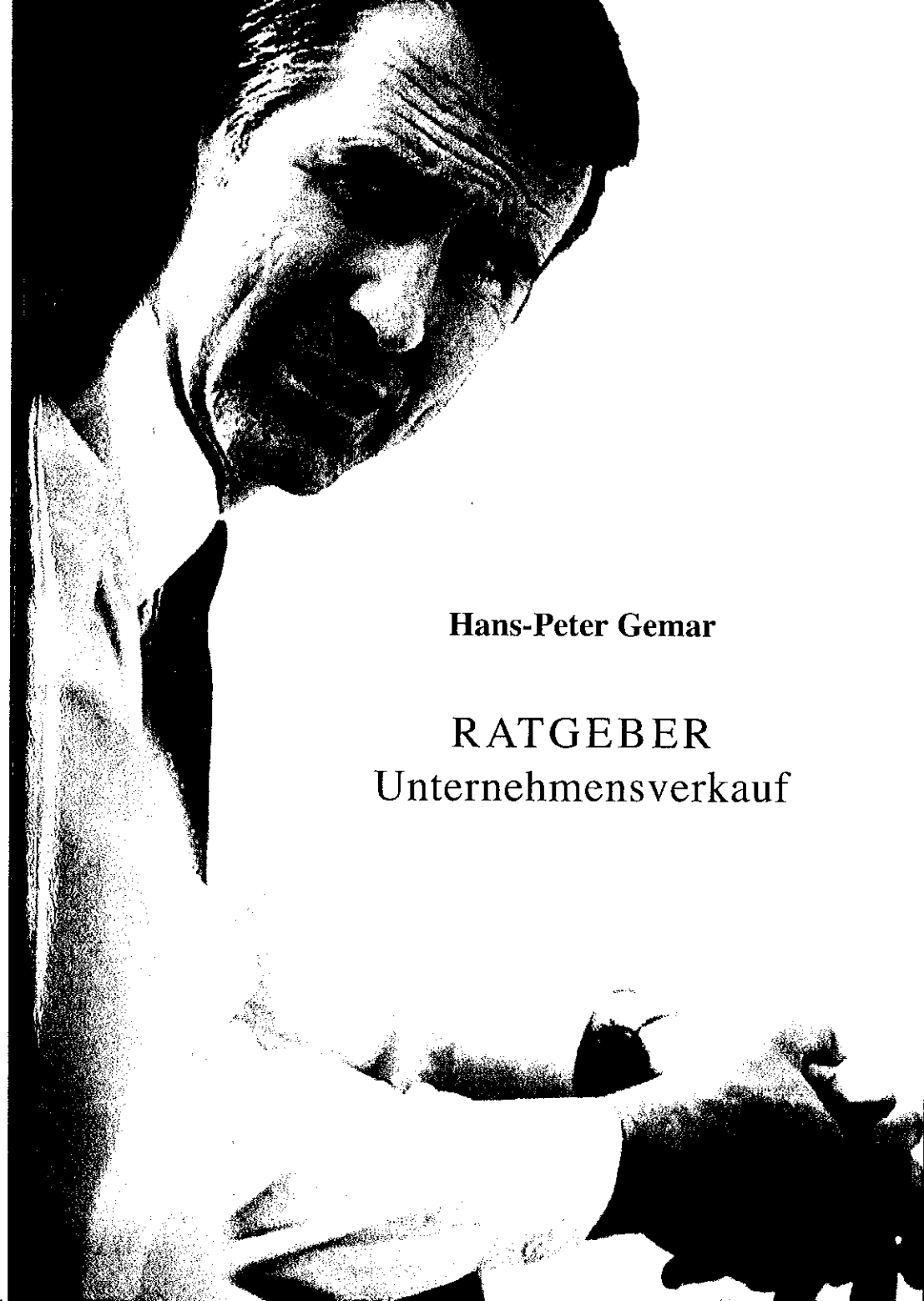


Der Autor, Dipl. Betriebswirt Hans-Peter Gemar, Jahrgang 1950, ist seit vielen Jahren selbstständiger M&A Berater und Geschäftsstellenbetreiber der bundesweit aufgestellten Beratungs- und Vermittlungsgesellschaft concess M+A Partner, die sich auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU's) spezialisiert hat.

Die Erfahrungen von Hunderten vermittelten und an Nachfolger übergebene Unternehmen, Tausende von Gesprächen mit Verkäufern und Käufern haben zu einem profunden Know-how auf diesem Gebiet geführt und die Weitergabe dieser Erfahrungen sollen dem betroffenen Personenkreis dazu verhelfen, immer wieder vorzufindende Fehlerquellen, Gründe für das Scheitern dieses einmaligen Projektes, zu vermeiden.

Beiträge von oder über den Autor sind in Dutzenden Printmedien veröffentlicht worden.

Sie können gegebenenfalls Fragen und Anregungen an [Hans-Peter-Gemar@t-online.de](mailto:Hans-Peter-Gemar@t-online.de) übermitteln.



**Hans-Peter Gemar**

**RATGEBER**

**Unternehmensverkauf**



9 783837 071733

ISBN 978 3 837 07173 3

**Hans-Peter Gemar**

---

**RATGEBER**  
**Unternehmensverkauf**

---

2008 Genehmigte Ausgabe  
Nachdruck verboten  
Copyright: Hans-Peter Gemar  
ISBN 978 3 837 07173 3

Die Ratschläge sind vom Autor sorgfältig erwogen.  
Eine Haftung des Autors für Sach- und Vermögensschäden  
ist ausgeschlossen.

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Ich danke insbesondere auch meinen Kollegen, die mit Ihren Erfahrungen  
und Beiträgen zu dem Entstehen dieses Buches beigetragen haben,

Frau Christiane Nöthen  
sowie den Herren  
Friedrich Bergmann  
Ronald Franke  
Detlef Golombiewski  
Herbert Gottlieb  
Gunter Klippel  
Lutz Lehmann  
Bernd Rüegg  
Reinhard Scheiba  
Klaus Schreckenberger  
Helmut Schwab.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>9</b>
<b>Teil A</b>	
<b>Unternehmensverkauf in Deutschland – die Ausgangssituation</b>	<b>11</b>
Einleitung	
Wettbewerbssituation der zum Verkauf stehenden Unternehmen	
Die Notwendigkeit eines adäquaten Angebots	
Zur Einmaligkeit des eigenen Angebots	
<b>Käuferverhalten und Erwartungen</b>	<b>15</b>
Finanzinvestoren und Beteiligungsgesellschaften	
Andere Marktteilnehmer und Wettbewerber	
Existenzgründer (MBO, MBI)	
<b>Verkäuferverhalten und Erwartungen</b>	<b>21</b>
Die richtige Prozessabfolge beachten	
Das Gesetz der großen Zahl	
Aufgabe der Verkaufsabsicht	
<b>Selbstversuch oder Einschaltung fachkundiger Dritter</b>	<b>24</b>
Der Zeitbedarf	
Know-how und sonstige Anforderungen	
Kaufinteressentenakquisition	
<b>Anforderungen an einen Unternehmensvermittler</b>	<b>28</b>
<b>Der Selbstversuch</b>	<b>31</b>
Einbindung von Vertrauenspersonen	
Printmedien	
Internet-Datenbanken	
Vertraulichkeit sichern / Machbarkeit prüfen	

## Teil B

<b>Der Prozessablauf – Überblick</b>	<b>34</b>
Bestandsaufnahme	
Kundenstrukturen	
Inhaberbezogenheit	
Entwicklungskontinuität	
Betriebsimmobilie	
Bilanzstrukturen	
<b>Das Verkaufsangebot</b>	<b>42</b>
Unternehmenswert und Kaufpreis	
Ertrags- und Substanzwert	
Nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen	
Der Ertragswert	
Besondere Bewertungsproblematiken für Inhaber geführte KMU	
Der Diskontierungsfaktor	
Kontrollrechnung Refinanzierbarkeit	
Fachkundige Unternehmensbewerter auswählen	
Der gefühlte Unternehmenswert	
Beispielrechnung	
<b>Die Strukturierung des Angebots und der Übergabemodalitäten</b>	<b>56</b>
Asset deal oder share deal	
Gesamtverkauf / Teilverkauf	
Nachvertragliche Kaufpreiszahlungen	
Unternehmensbeteiligung	
Nachvertragliche Begleitung durch den Veräußerer	
<b>Steuerliche Aspekte</b>	<b>60</b>
Veräußerungsgewinn	
Steuerliche Situation beim Erwerber	
Exkurs: Betriebsimmobilie bei Betriebsaufspaltung	

<b>Rechtliche Aspekte</b>	<b>65</b>
Haftungsausschluss	
Kunden- / Lieferanten- und Mitarbeiterrechte	
Mitarbeiter	
<b>Der ideale Erwerber</b>	<b>67</b>
<b>Die Akquisitionsphase</b>	<b>69</b>
<b>Das Erstgespräch</b>	<b>71</b>
<b>Die Verhandlungen</b>	<b>73</b>
<b>Letter of intent</b>	<b>75</b>
<b>Due Diligence</b>	<b>77</b>
<b>Der Kaufvertrag</b>	<b>79</b>
Garantien und Gewährleistungen	
Aufschiebende Bedingungen	
<b>Typische Fehler</b>	<b>82</b>
Der Verkaufszeitpunkt	
Beibehalt einer aussichtslosen Vermarktungsstrategie	
Singuläre Verhandlungen	
Mauertaktik und Zeitfaktor	
Das Bauchgefühl	
Nachträgliche Kaufpreiserhöhungen	

<b>Teil C</b>	
<b>Unternehmen in Sondersituationen</b>	<b>86</b>
Drohende Insolvenz	
Notwendige assets	
Forderungsverzicht	
<b>Potentiale</b>	<b>88</b>
Keine Leistung ohne Gegenleistung	
Sichere Potentiale	
Synergien	
<b>Die zeitlichen Dimensionen</b>	<b>92</b>
<b>Die Rolle der Berater</b>	<b>95</b>
<b>Finanzierungsmöglichkeiten</b>	<b>96</b>
<b>Schlusswort</b>	<b>100</b>

## Teil D

<b>Beleihungsgrenzen der Bank</b>	<b>103</b>
<b>Übersicht Ebit-Faktoren</b>	<b>104</b>
<b>Erforderliche Unterlagen für die Erstellung eines Verkaufsangebots und einer Unternehmensbewertung</b>	<b>105</b>
<b>Muster Vertraulichkeitserklärung</b>	<b>107</b>
<b>Muster Unternehmens-Exposé</b>	<b>109</b>
<b>Muster letter of intent</b>	<b>124</b>
<b>Due Diligence Checkliste</b>	<b>128</b>
<b>Muster Kaufvertrag share deal</b>	<b>143</b>
<b>Muster Kaufvertrag asset deal</b>	<b>158</b>

## Vorwort

Ausgangspunkt der Überlegungen zu diesem Ratgeber ist der Unternehmer, der sich in der Situation befindet, seinen Betrieb zu übergeben und einen Nachfolger zu finden. Sein Blickwinkel ist dabei verengt auf die Aspekte: Lebenswerk sichern im Sinne einer Fortführung und auf dessen Kaufpreiswunsch. Er hat schon einmal davon gehört, dass sein gefühlter Unternehmenswert wahrscheinlich der rauen Wirklichkeit nicht standhält, auch schon einmal Beiträge zur Berechnung gelesen, aber nicht wirklich verstanden. Dass eine irgendwie geartete Steuerbelastung anfallen wird, ahnt er vielleicht auch, aber wie es konkret damit aussieht, bleibt ihm verborgen. Wo verbindlich Rat einholen, insbesondere dann, wenn der eigene Steuerberater aus verschiedenen Gründen nicht in das Vorhaben eingeweiht werden soll und der eigene Rechtsanwalt dieses Thema nicht als Schwerpunktthema hat? Der Gang zu beispielsweise Veranstaltungen der Handelskammern scheidet für ihn aus, da er fürchtet, dass sein Vorhaben bei Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und so weiter bekannt werden könnte.

Es folgen dann oft halbherzige Versuche, dem Dilemma zu entkommen, indem wiederum eine halbherzige Anzeige irgendwo in den Printmedien geschaltet wird, in der vagen Hoffnung, dort einen Kaufinteressenten zu finden und das Problem mit diesem gemeinsam zu lösen. Nach ein bis zwei Fehlversuchen gibt er auf und in letzter Konsequenz muss sein Unternehmen möglicherweise geschlossen werden. Dieses Szenario wird sich vermutlich so oder ähnlich jährlich zigtausend Male in Deutschland abspielen.

Dieses Verhalten und diese Vorgehensweise sind zwangsläufig zum Scheitern verurteilt. Da der Unternehmer in dieser Lebenssituation gleichzeitig Akteur und Betroffener ist – gewissermaßen das Objekt der Begierde – fehlt ihm auch der notwendige Abstand, um sein irrationales Verhalten durch planvolles, strukturiertes Handeln zu ersetzen und sich eine „objektive Brille aufzusetzen“. Er hat zudem kein Vor-

stellungsvermögen von den Käufererwartungen und Vorstellungen, deren Vorgehensweise und weiß auch nicht, welche derer Forderungen üblich ist, welche man ablehnen kann und welche zielführenderweise erfüllt werden sollten.

Er weiß auch nicht so Recht, wo und wie man überhaupt den richtigen Käufer akquirieren kann, welcher zeitliche Aufwand auf ihn entfällt und wie lange ein Verkaufsprozess üblicherweise dauert, wie man diesen erfolgreich zum Abschluss bringt und Stolpersteine umschiffet und welche sich mit Sicherheit auf tun werden. Und wenn hier und da Dokumente oder Verträge zu erstellen sind, droht weiteres Ungemach in Form nicht vorhandener Muster und Vorlagen.

Dieses Praxisbuch soll aus der Erfahrung von Hunderten abgewickelten Transaktionen schildern, wie der Gesamtprozess zu organisieren, welcher Schritt an welcher Stelle erforderlich ist und einen Aktionsfahrplan liefern, an dem sich der Unternehmer in seiner Singularität orientieren kann. Verständige und erfahrene Gesprächspartner, einen Coach hat der Verkäufer häufig genug nicht. Er benötigt jedoch dringend Rat. Woher nehmen, wenn nicht mittels dieses Ratgebers?

## Unternehmensverkauf in Deutschland - die Ausgangssituation

---

### Einleitung

Wenn Sie vor der Absicht oder Notwendigkeit stehen, Ihr Unternehmen verkaufen zu wollen oder zu müssen, befinden Sie sich in guter Gesellschaft. Von den rund 3,5 Millionen in Deutschland angesiedelten Unternehmen sind davon jährlich etwa 70.000 Betriebe betroffen. Davon wird ein Teil an Familienmitglieder übergeben oder an das leitende Management, ein Teil wird geschlossen, ein Anteil von immerhin 16.000 Betrieben geht in den freien Verkauf und sucht einen Nachfolger, einen Übernehmer. Dieses Buch widmet sich speziell dieser Kategorie, einer solchen, bei der ein externer, fremder Käufer gesucht werden muss, ein MBO oder MBI vorgenommen werden oder auch innerhalb der Familie übergeben werden soll. Das ist ein schwieriger Fall, wie jeder weiß, der schon einmal eine Anzeige in einem überregionalen Printmedium geschaltet hat in der Hoffnung, hierdurch zum Erfolg zu gelangen.

Die vorstehend genannten Zahlen werden vom Institut für Mittelstand (Bonn) regelmäßig und seit 1999 fortlaufend ermittelt. Sie enthalten nur Unternehmen, bei denen der Firmeninhaber bereits über 55 Jahre alt ist, also typische Unternehmensübergaben aus „Altersgründen der Firmeninhaber“. Die Gruppe der potentiellen Unternehmensverkäufer, die ihr Unternehmen vor Erreichen des 55ten Lebensjahres verkaufen oder übergeben wollen oder müssen, sind hier nicht erfasst. Diese Gruppe wird (geschätzt) ebenfalls jährlich mit etwa 70.000 Betrieben angenommen. Pro Jahr suchen damit circa 140.000 Betriebe in Deutschland einen Nachfolger beziehungsweise Käufer.

Es gibt verschiedene Hinderungsgründe, die zu umschiffen sind, aber auch bestimmte Systematiken und logisch richtige Abfolgen von Ereignissen und Vorgehensweisen, die zu beachten sind, wenn sich der beabsichtigte Erfolg einstellen soll. Leider werden zwingend notwendi-