Den Unternehmensverkauf planen und den Verkaufspreis verbessern.

Wie eine integrierte Unternehmensplanung und wertsteigernde Maßnahmen den Verkaufserfolg in einem Käufermarkt sichern.

Einleitung

Der Verkauf von Unternehmensanteilen oder eines gesamten Unternehmens ist ein komplexer und oft langwieriger Prozess, der sorgfältige Vorbereitung und strategische Planung erfordert. Besonders in einem Markt, in dem das Angebot an zum Verkauf stehenden Unternehmen die Nachfrage übersteigt (*Käufermarkt*), ist es entscheidend, sich durch einen *nachvollziehbaren Unternehmenswert und eine klare Zukunftsstrategie zu differenzieren*, um das Interesse und das Vertrauen potenzieller Käufer zu gewinnen. Eine fundierte und transparente Unternehmensplanung spielt hierbei eine zentrale Rolle, um die definierten Ziele zu erreichen.

1. Marktentwicklung und Herausforderungen beim Unternehmensverkauf

Der demografische Wandel und der zunehmende Wettbewerb im Markt für Unternehmensverkäufe führen dazu, dass immer mehr Unternehmen zur Übergabe bereitstehen, während die Zahl der potenziellen Erwerber abnimmt. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) stehen jährlich etwa *22.000 Unternehmen* zur Übergabe an, von denen viele Schwierigkeiten haben, geeignete Nachfolger zu finden. Hinzu kommt, dass Übernahmen oft an unzureichenden Finanzierungen scheitern. Diese Entwicklung führt zu einem Käufermarkt, in dem Unternehmen mit einer unzureichenden Planung Gefahr laufen, entweder nicht den gewünschten Verkaufspreis zu erzielen oder gar keinen Käufer zu finden.[1]

[1] IfM: Zahlen zur Unternehmensnachfolge in Deutschland 2024 unter: www.ifm-bonn.org

2. Bedeutung einer konsistenten und integrierten Unternehmensplanung

Um den Verkaufsprozess nicht nur zu beschleunigen, sondern auch den Verkaufspreis zu maximieren, ist eine konsistente Unternehmensplanung unerlässlich. Die zukünftige Geschäftsentwicklung sollte mit Hilfe einer integrierten Ergebnisplanung, Finanzplanung und Bilanzplanung in Form einer realistischen Prognose abgebildet werden. Eine gut durchdachte Planung zeigt potenziellen Käufern, dass das Unternehmen nicht nur erfolgreich geführt wird, sondern auch zukunftsresilient ist und über klare Wachstumsstrategien verfügt. Laut einer PwC-Studie gaben 85 % der Investoren an, dass eine *transparente Finanzplanung ein entscheidendes Kriterium für ihre Investitionsentscheidung darstellt*.[2]

3. Interdependenz zwischen Planung und Unternehmenswert

Eine fundierte Unternehmensplanung hat direkte Auswirkungen auf den Unternehmenswert. Diese Interdependenz lässt sich durch eine positive Korrelation zwischen der Qualität der Planung und dem resultierenden Unternehmenswert darstellen. Je detaillierter und realitätsnaher die Planung ist, desto höher ist das Vertrauen der potenziellen Käufer, was zu einem höheren Unternehmenswert führt.

Die Kurve würde einen aufsteigenden Verlauf zeigen, was bedeutet, dass mit steigender Planungsqualität auch der Unternehmenswert zunimmt. Diese positive Korrelation ist entscheidend, weil sie verdeutlicht, dass *Investitionen in eine konsistente und integrierte Planung unmittelbar den Wert des Unternehmens steigern können*.[3]

Um diese Beziehung zu veranschaulichen, kann man sich eine Kurve vorstellen, die den Zusammenhang zwischen der Qualität der Planung (x-Achse) und dem Unternehmenswert (y-Achse) darstellt.

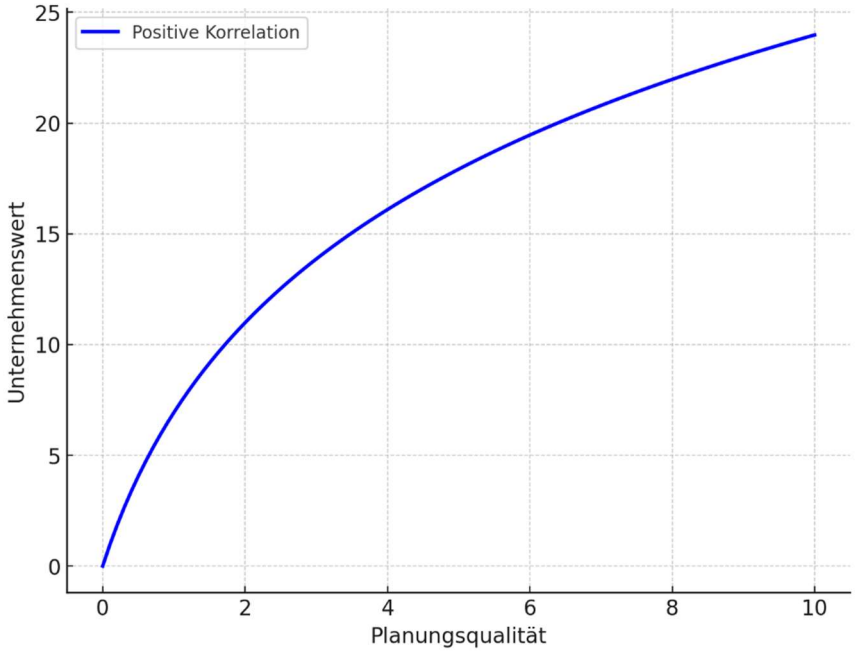
- X-Achse (Planungsqualität): Diese Achse repräsentiert den Grad der Detailliertheit, Konsistenz und Transparenz der Unternehmensplanung. Eine niedrige Planungsqualität könnte durch unvollständige oder inkonsistente Daten gekennzeichnet sein, während eine hohe Planungsqualität durch klare, gut strukturierte und fundierte Informationen dargestellt wird.
- Y-Achse (Unternehmenswert): Diese Achse zeigt den resultierenden Unternehmenswert, der durch Bewertungsmethoden wie z.B. DCF, Ertragswert oder mittels Multiple-Verfahren ermittelt wird. [4]

---

[2] PwC Global Investor Survey 2023: Verfügbar unter: www.pwc.com

[3] Deloitte M&A Trends Report 2022: Einfluss der Planungsqualität auf den Unternehmenswert und Investitionsentscheidungen. Verfügbar unter: www2.deloitte.com

[4] finance.pares.de: Speziell für den Mittelstand entwickelte Software für die Unternehmenssteuerung mit automatisiertem Daten-Upload die Ergebnis-, Liquiditäts- und Bilanzentwicklung prognostizieren sowie den Unternehmenswert in Form einer Marktpreisschätzung berechnen.



Quelle: Eigene Darstellung Interdependenz zwischen Planungsqualität und Unternehmenswert

4. Auswirkungen einer ungenügenden Planung auf den Unternehmenswert

Eine unzureichende Planung kann den Unternehmenswert auf verschiedene Weisen negativ beeinflussen:

4.1. *Erhöhtes Risiko und Unsicherheit*: Eine nicht integrierte oder inkonsistente Planung erhöht das wahrgenommene Risiko für potenzielle Käufer oder Investoren. Ohne klare Prognosen und strategische Ausrichtungen können diese Parteien schwer einschätzen, wie sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln wird. Diese Unsicherheit führt oft dazu, dass der Unternehmenswert niedriger angesetzt wird, da Käufer einen Risikoabschlag einpreisen.[5]

4.2. *Ungünstige Finanzierungsbedingungen*: Kapitalgeber wie Banken oder Investoren sind weniger geneigt, günstige Finanzierungsbedingungen anzubieten, wenn die Planung des Unternehmens nicht überzeugt. Eine schlechte Planung kann dazu führen, dass das Unternehmen als riskanter eingestuft wird, was zu höheren Zinsen, strengeren Kreditbedingungen oder gar der Ablehnung von Finanzierungsmöglichkeiten führen kann. Das wiederum senkt den *Unternehmenswert*.[6]

[5] Ernst & Young (EY): Global M&A Survey 2022. Verfügbar unter: www.ey.com
[6] Bain & Company: Verhandlungsmacht und die Rolle von Planung bei Unternehmensverkäufen, 2023. Verfügbar unter: www.bain.com

4.3. *Verringerte Marktdominanz*: Ohne eine klare und fundierte Planung ist es schwierig, Wachstumsstrategien umzusetzen oder sich erfolgreich am Markt zu behaupten. Dies kann zu Marktanteilsverlusten, ineffizienter Ressourcennutzung und letztlich zu geringeren Erträgen führen, was den Unternehmenswert direkt beeinflusst.[7]

4.4. *Schwächere Verhandlungsposition*: Beim Verkauf des Unternehmens oder bei der Suche nach Investoren bietet eine schwache Planung, wie zum Beispiel eine nicht begründbare Hockey-Stick-Planung, wenig Vertrauen und Transparenz. Dies kann dazu führen, dass potenzielle Käufer oder Investoren niedrigere Angebote machen oder gar vom Kauf oder der Investition absehen. Eine unklare Zukunftsperspektive erschwert die Verhandlungen und führt oft ebenfalls zu einem geringeren Verkaufspreis.[8]

4.5. *Operative Ineffizienz*: Ohne eine klare Planung kann das Unternehmen ineffizient arbeiten oder auf unvorhergesehene Probleme stoßen, die operative Abläufe stören. Dies verringert die Profitabilität und kann die Rentabilität langfristig negativ beeinflussen, was sich ebenfalls direkt auf den Unternehmenswert auswirkt.[9]

5. Bedeutung der Planung für Kapitalgeber und Finanzierungsoptionen

Für Kapitalgeber wie Banken oder Private-Equity-Investoren ist eine nachhaltige und integrierte Unternehmensplanung von entscheidender Bedeutung, um eine Fremdkapitalfinanzierung, sei es durch Kredite oder Mezzanine-Kapital, erfolgreich durchzuführen. Kreditgeber und Investoren sind darauf angewiesen, dass das Unternehmen über eine verlässliche Prognose seiner finanziellen Entwicklung verfügt, um das Risiko ihrer Investition bewerten zu können. Eine klare Finanzplanung, die zukünftige Cashflows, Kapitalstruktur und die Fähigkeit zur Schuldentilgung abbildet, ist daher essenziell, um attraktive Finanzierungsbedingungen zu erzielen oder überhaupt einen Zugang zu einer Finanzierung zu erhalten. [10]

Eine gut dokumentierte Unternehmensplanung reduziert nicht nur das wahrgenommene Risiko für Kapitalgeber, sondern kann auch die Konditionen der Finanzierung verbessern. Banken und Investoren gewähren in der Regel günstigere Konditionen, wenn sie überzeugt sind, dass das Unternehmen über eine solide finanzielle Basis und klare Strategien zur Erreichung seiner Wachstumsziele verfügt.[11]

---

7 McKinsey & Company: Effizienz in der Unternehmensführung und Marktpositionierung, 2023. Verfügbar unter: www.mckinsey.com

8 Accenture: Operational Efficiency and Risk Management, 2023: www.accenture.com

9 KPMG M&A Outlook 2023: Vertrauen und Risikomanagement in Unternehmensverkäufen. Verfügbar unter: www.kpmg.com

10 Rödel & Partner 2024: Die deutsche Beteiligungsbranche. Verfügbar unter: www.reodl.de

11 PwC Global CEO Survey 2023: Auswirkungen der Unternehmensplanung auf die Finanzierungskonditionen. Verfügbar unter: www.pwc.com

6. KO-Kriterien vermeiden und Vertrauen bilden mit erfahrenen Beratern

In einem Käufermarkt, in dem potenzielle Käufer die Auswahl haben, ist es entscheidend, Vertrauen aufzubauen und die Resilienz des Unternehmens für die künftige Entwicklung zu demonstrieren. Dies gelingt durch eine transparente Kommunikation der Erfolgsaussichten und einer fundierten Risikoanalyse.

Hier ist es entscheidend, im Vorfeld die richtigen Fragen zu stellen (Pre-Due Dilligence). Potenzielle Hindernisse sollten unbedingt vor Aufnahme der Verkaufsverhandlungen dauerhaft gelöst werden. *Für einen ungestörten Transaktionsablauf hilft es in der Praxis enorm, einen erfahrenen Berater einzubeziehen, der sich auf den Verkauf von Unternehmen spezialisiert hat.* Mittelständische Unternehmer durchlaufen den Verkaufsprozess meist nur einmal im Leben und die möglichen Fehler sind vielfältig, welche starken Einfluss auf den Verkaufspreis haben. Insofern hilft ein Sparringspartner bei der Vorbereitung auf die anstehenden Anforderungen während des Transaktionsprozesses sehr. [12]

Alle irritierenden Themen sollten aufgedeckt und entweder behoben oder entsprechend argumentativ für die Gespräche vorbereitet werden. Denn Käufer möchten sicherstellen, dass sie in ein Unternehmen investieren, das nicht nur kurzfristig profitabel ist, sondern auch langfristig Bestand hat und in der Lage ist, Herausforderungen zu meistern. Eine transparente Darstellung der Risiken, verbunden mit einer integrierten Planung, wie diese Risiken kontrolliert und gesteuert werden, ist unerlässlich. Dies gibt dem Käufer die Sicherheit, dass das Unternehmen verlässlich geführt wird und auf zukünftige Entwicklungen robust vorbereitet ist.[13]

Die professionelle Vorbereitung ist ein sehr entscheidender Faktor, um KO-Kriterien bzw. „Deal-Breaker" zu vermeiden, denn die „Mangelnde Vorbereitung beim Verkäufer" ist aktuell mit ca. 40% als Deal-Breaker für Beteiligungen im Mittelstand verantwortlich. Weitere wichtige Deal-Breaker sind der „Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten" (28%), die „Preisvorstellung des Verkäufers" (76%), Personenbezogene Abhängigkeit des Geschäftsmodells (28%) sowie Rechts- und Steuerfragen (11% in 2023). [14]

---

[12] Als zuverlässige Transaktionsberater haben sich in der Praxis Benchmark International für den Mittelstand bis ca. 2 Mio.€ EBITDA und Pandion Partners ab einem EBITDA von ca. 2 Mio. € bewährt. Diese sind auf das jeweilige Segment spezialisiert und begleiten den Prozess zielgerichtet und effizient. Weitere Infos verfügbar unter:
www.benchmarkintl.com
www.pandionpartners.com

[13] KfW-Research: Demografischer Wandel und seine Auswirkungen auf die Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Verfügbar unter: http://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research

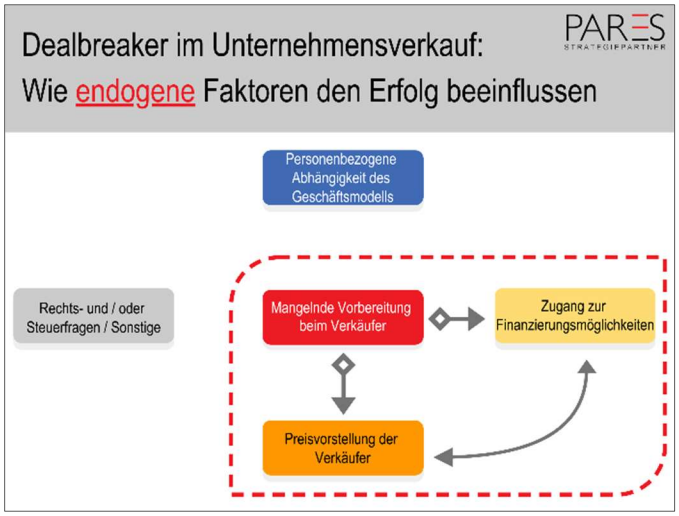
[14] Rödel & Partner 2024: Die deutsche Beteiligungsbranche. Verfügbar unter: www.reodl.de

Hierbei sind „Personenbezogene Abhängigkeit“ und „Rechts- und Steuerfragen“ eher als Faktoren anzusehen, welche für Veränderungen einen längeren Vorlauf benötigen.

Die „Preisvorstellung des Verkäufers“ wird zwar höher gewichtet als die „Mangelnde Vorbereitung“, wird jedoch die Ursache-Wirkung berücksichtigt, so wird klar, dass die Vorbereitung im Mittelpunkt des Verkäufer-Interesses stehen muss.

Denn bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass innerhalb der Vorbereitung

- die *Chancen und Risiken* des Unternehmens einzuschätzen bzw. zu bewerten sind und dokumentiert werden sollten,
- die Erstellung einer integrierten Unternehmensplanung mit der Beschreibung der *realitätsnahen Planungsprämissen* erfolgen sollte und
- die integrierte Unternehmensplanung als Basis einer belastbaren Unternehmensbewertung dienen und damit dem Verkäufer eine plausible Bandbreite für einen potenziellen *Verkaufspreis* aufzeigen sollte.



Liegen diese Ergebnisse vor, werden auch die Finanzierungsmöglichkeiten verbessert. Insofern werden die Deal-Breaker „Preisvorstellung“ und „Finanzierungsmöglichkeiten“ durch die Transaktions-Vorbereitung beeinflusst. *Somit wird deutlich, dass der Verkäufer es mit einer professionellen Vorbereitung in der Hand hat, die Erfolgswahrscheinlichkeit für seinen Veräußerungserfolg stark zu verbessern*.

7. Software für den erfolgreichen Unternehmensverkauf

Die Bewältigung der komplexen Planungsherausforderungen, die mit einem Unternehmensverkauf einhergehen, erfordert heutzutage den Einsatz einer spezialisierten Softwarelösung. Solch ein Tool hilf dabei, die Finanzplanung präzise und effizient zu gestalten, was für die Erstellung fundierter und überzeugender Unternehmensbewertungen unerlässlich ist.

Mit einer solchen Softwarelösung können Unternehmen nicht nur ihre aktuellen finanziellen Daten strukturieren und analysieren, sondern auch zukunftsgerichtete Szenarien entwickeln, *welche potenziellen Käufern oder Investoren eine klare Vorstellung von der finanziellen Entwicklung des Unternehmens geben*. Diese Art von Software ermöglicht es, komplexe Daten übersichtlich darzustellen und unterschiedliche Annahmen über die zukünftige Geschäftsentwicklung zu simulieren. Dadurch wird eine fundierte *Entscheidungsgrundlage* geschaffen, die das Vertrauen der Käufer stärkt und den Unternehmenswert maximiert.

Der Einsatz solch einer spezialisierten Softwarelösung ist daher nicht nur ein praktisches Hilfsmittel, sondern ein entscheidender Faktor, um die Planungssicherheit zu erhöhen und den Verkaufsprozess erfolgreich abzuschließen. Denn der Prozess dauert durchaus sechs Monate oder länger. Ein Käufer möchte zwangsläufig regelmäßig aktualisiert Auswertungen und testet auf diese Weise die Unternehmensführung und die Planungskonsistenz. Die geeignete Software bietet dafür die notwendige Transparenz und Flexibilität, um auf die Erwartungen und Anforderungen der Käufer einzugehen und den bestmöglichen Verkaufspreis zu erzielen.[15]

Fazit

In einem Käufermarkt ist eine transparente und konsistente Unternehmensplanung, die in den gängigen Bewertungsmethoden solide Ergebnisse liefert, der Schlüssel zum Erfolg. Eine systemgestützte Planung ist zudem unerlässlich, um attraktive Finanzierungsoptionen von Kapitalgebern zu erhalten und den Verkaufsprozess erfolgreich zu realisieren. Darüber hinaus spielt der Einsatz der richtigen Softwarelösung eine zentrale Rolle, um den Verkaufsprozess effizient zu unterstützen und den Unternehmenswert zu maximieren.

PARES Strategiepartner GmbH

Gerald Iserloh Siavash Djamali

August 2024

[15] https://finance.pares.de/: Ein Beispiel für eine spezialisierte cloudbasierte Softwarelösung, die Unternehmen bei der detaillierten Ergebnis-, Finanz- und Bilanzplanung unterstützt sowie eine marktorientierte Unternehmensbewertung beinhaltet.