PODCAST-TRANSKRIPTE

LESEFASSUNG FOLGE 33: UNTERNEHMEN VERKAUFEN: WAS IST DEIN LEBENSWERK WERT?

17. November 2026 · Olaf Rosenbaum · 17 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 33 von Chefsache Krise, erschienen am 17. November 2026.

Stell Dir vor, Dich fragt jemand: Was ist Dein Unternehmen wert? Und Du kannst ihm eine Zahl nennen. Sofort! Woher kommt die Zahl? Und was ist, wenn ein Käufer ganz anders rechnen würde als Du?

Ahoi aus Kiel, hier ist Olaf Rosenbaum, und Du hörst Chefsache Krise – Tipps und Anregungen direkt auf Deine Ohren, damit Du Dein Unternehmen erfolgreich steuern kannst. Heute versuchen wir mal gemeinsam, den Wert Deines Unternehmens selbst herzuleiten. Fünf Schritte, ein Blatt Papier oder was immer Du da hast, um das aufzuschreiben. Einritzen in Tontafeln oder so! Wenn Du regelmäßiger Hörer von Chefsache Krise bist und Du noch nicht abonniert hast, dann tu mir einen Gefallen: Drück jetzt auf Folgen, und dann geht's sofort los. Rein in die Folge dreiunddreißig.

DIE ZAHL IN DEINEM KOPF IST EIN GEFÜHL

In der Folge neunundzwanzig habe ich Dir die Kopfschüttel-Methode beigebracht. Falls Du die Folge noch nicht gehört hast: reingehen und machen. Die Kopfschüttel-Methode: Du sitzt mit einem imaginären Käufer am Tisch, oder irgendjemand, der vor Dir sitzt, simuliert das. Und der macht

Dir ein Angebot, Dein Unternehmen zu kaufen. Hunderttausend Euro – Du schüttelst mit dem Kopf. Zweihunderttausend Euro – Du schüttelst mit dem Kopf. Fünfhunderttausend Euro – Du schüttelst mit dem Kopf. Achthunderttausend Euro. Oh! Dann fängst Du an, im Kopf hin und her zu wiegen. Hörst also auf, den Kopf zu schütteln. Das ist dann die Zahl, die Du eigentlich schon lange im Kopf hast, von der Du glaubst, dass Du sie haben musst, wenn Dein Unternehmen verkauft wird.

Also die Zahl, die schlummert irgendwie in Dir, und mit der Kopfschüttel-Methode, die ich selber entwickelt habe, kannst Du das rausfinden. Aber diese Zahl ist mehr oder weniger ein Gefühl. Und ein Käufer wird kein Gefühl kaufen, sondern der Käufer rechnet. Der Käufer nimmt Dein Ergebnis, zieht das ab, was er selbst für seine Arbeit braucht, und fragt dann: Wie lange brauche ich, um mein Geld, also den Kaufpreis, zurückzuverdienen? Und genau danach fragt auch die Bank, die den Kaufpreis finanzieren soll, oder ein anderer Investor. Egal, woher das Geld kommt: Jeder Investor wird sich die Frage stellen: Wann kriege ich mein Geld zurück?

Es wird geschätzt, dass jetzt zwischen 2026 und 2030 rund 186.000 Unternehmen zur Übergabe anstehen. Hundertsechsundachtzigtausend. Die Zahl steigt aber nicht weiter, und das hat einen Grund: weil sich nämlich bei vielen Unternehmen die wirtschaftliche Lage verschlechtert und deswegen die Übernahme häufig nicht möglich erscheint. Und die Nachfolger sehen solche Unternehmen nicht mehr als rentabel an. Die Käufer sind also gezwungen, bei geringeren Margen in Unternehmen ein bisschen schärfer zu rechnen und vor allen Dingen aber den Kaufpreis nach unten zu schieben. Und manchmal ist es tatsächlich so, dass sich der Verkauf oder der Erwerb eines Unternehmens schlicht und ergreifend nicht lohnt.

WAS EIN KÄUFER WIRKLICH KAUFT

Auch beim Unternehmenskauf gilt immer: make or buy. Ja? Mache ich es selber? Nehme ich die halbe Million, die ich Dir gebe, lieber in die Hand und

baue auf der grünen Wiese alles neu? Oder aber nehme ich die halbe Million und kaufe ein Unternehmen? Am Ende aller Tage – und das sei schon mal sozusagen vorweg gespoilert – könnt Ihr Euch mal die Frage stellen, was ein Käufer wirklich, tatsächlich und in echt kauft. Was kauft ein Käufer eines Unternehmens? Von strategischen Unternehmenskäufen abgesehen, aber jetzt so der klassische Nachfolger, der Klassiker: Ich übernehme ein Architekturbüro, ich übernehme einen Handwerksbetrieb, ich übernehme eine Steuerberatungskanzlei. Was kauft der Käufer?

Der Käufer kauft eine einzige Sache, nämlich Zeit! Der Käufer kauft sich 'ne Abkürzung. Ich kann morgen irgendwo 'ne Steuerberatungskanzlei aufmachen, ich miete mir ein Büro, baller ein Schild an die Wand und bin Steuerberater. Okay. Wenn ich aber eine Kanzlei übernehme, dann habe ich schon Mitarbeiter. Ich hab eine Schreibmaschine – also ich habe damals eine Schreibmaschine mitgekauft. Ja, ich hab IT und Tische und so weiter. Das heißt also, ich habe eine Abkürzung genommen. Ich brauche nicht mehr fünf, sechs Jahre, um auf das Niveau der Kanzlei zu kommen, die ich da erwerbe, sondern ich bin sofort da. Das heißt also: Ich kaufe Zeit!

WERT IST NICHT GLEICH PREIS

Die Frage also, die sich für Euch stellt, ist primär nicht: Was hätte ich gerne? Sondern: Was wird der Käufer aus meinen Zahlen herleiten? Und das kannst Du selber nachrechnen, denn die Berechnung, die der Käufer anstellt, die kannst Du doch auch selber machen, mit Deinen eigenen Zahlen. Ja? Die Zahl „Was hätte ich gerne?" hast Du durch die Kopfschüttel-Methode ermittelt. Okay, aber jetzt muss ja der Käufer rangehen und sagen: Okay, ich nehme mir eine Zahl, vergleiche das mit dem, was ich an Unterlagen von Dir kriege, und schaue, ob das passt. Nicht auf den Euro genau, aber in Richtung einer Größenordnung.

Dein Vorteil ist jetzt an dieser Stelle: Du musst kein Bewertungsgutachten bauen. Eines ist auch klar: Es gibt definitiv keinen objektiven

Unternehmenswert. Das ist ein bisschen wie in der Kunst. Neulich wurde ja so ein Da-Vinci-Bild versteigert für – ich weiß, ich habe vergessen, wie viel Millionen, aber das waren eine ganze Menge Millionen. Würde ich das dafür bezahlen? Nö. Weil ich es vielleicht auch gar nicht kann. Aber irgendeiner hat gesagt: Das Bild ist so und so viel wert. Vom Materialwert her, also Leinwand, Pinsel, Farbe, ist das sicherlich nicht so viel wert. Aber trotzdem hat er mehrere hundert Millionen für dieses Werk ausgegeben, und tatsächlich ist es beim Unternehmenswert ein bisschen genauso.

Was ich beurteilen kann, ist der Maschinenpark, die Schreibtische, die IT. Das kann ich beurteilen. Da kann ich ein Preisschild dranmachen. Aber so was wie Ruf des Unternehmens, Kundenliste et cetera – da wird es schon etwas schwieriger. Also: Wert eines Unternehmens ist nicht gleich Preis eines Unternehmens, und der Preis entsteht in der Verhandlung. Aber Du musst in die Verhandlung reingehen mit einer Idee, und vor allen Dingen: Du musst Dir vorher – im Zweifel durch die Zuziehung eines Beraters – Gedanken darüber gemacht haben, wie Dein Käufer sich die Zahlen anguckt. Und was er dabei rausbekommt.

Die Rechnung, die wir jetzt aufstellen, ist relativ einfach, aber wir bauen sie einmal gemeinsam auf, damit Du so eine Idee bekommst, wie Du darangehen kannst. Weil ich weiß aus vielen, vielen Beratungen, dass diese Frage – Was ist mein Unternehmen wert? Wie viel kann ich nehmen? – das ist eigentlich so ziemlich die erste bis zweite Frage, die auftaucht in Übertragungsberatungen.

SCHRITT EINS: DAS ERGEBNIS DER LETZTEN DREI JAHRE

Also, wir machen mal Schritt eins. Schritt eins heißt: Du nimmst die Betriebsergebnisse der letzten drei Jahre. Ja, also nicht das beste Jahr nehmen, sondern Du nimmst den Durchschnitt der letzten drei Jahre. Musst aber bitte vorher etwaige Ausreißer rausrechnen. Was ist ein Ausreißer? Stell Dir vor, Du hast eine Versicherungsentschädigung bekommen oder Du hast

eine Förderung bekommen. Die kriegst Du ja nicht jedes Jahr, das heißt, solche Zahlen müssen raus. Das heißt, Du willst ein Normaljahr darstellen und musst also alle Ausreißer nach oben und nach unten herausrechnen. Auch so einen Auftrag, der nicht immer kommt: Wenn Du als Handwerker mal ein Riesenprojekt machst, das Dir zweihunderttausend Euro Umsatz bringt oder dreihundert, fünfhundert, wie viel auch immer, dann wirst Du das mutmaßlich nicht jedes Jahr bekommen. Auch das würde ich rausrechnen. Du kannst es auch drinlassen. Der Käufer wird es aber rausrechnen.

Also, wenn Du das alles nicht hast, nimmst Du das Ergebnis aus Deinen Jahresabschlüssen – lass Dir im Zweifel von Deinem Steuerberater dabei helfen – und Du nimmst das Ergebnis vor Zinsen und vor Steuern. Und dann hast Du jetzt in unserem Beispiel hundertfünfzigtausend, hundertzwanzigtausend, hundertachtzigtausend als Ergebnisse, und der Durchschnitt wäre dann hundertfünfzigtausend. Das wäre der Startwert! Das ist noch nicht Dein Wert. Das ist der Wert, mit dem wir weiterrechnen.

Im Übrigen: Die Fachleute, die vielleicht jetzt zuhören, werden sagen: Joa! Das muss man ja auch noch gewichten. Ja, das kann man machen. Also heißt, dass das älteste Jahr einen geringeren Gewichtungsfaktor hat als das Jahr, was am nächsten dran ist. Aber ich will die Rechnung nicht verkomplizieren. Es geht jetzt hier nur darum, für Euch, die Ihr Euer Unternehmen eventuell verkaufen wollt oder die Ihr ein Unternehmen kaufen wollt, einen Näherungswert zu bekommen. Okay? Also drei Jahre – hundertzwanzig, hundertfünfzig und hundertachtzig – Durchschnitt.

SCHRITT ZWEI: DEINE EIGENE ARBEIT ABZIEHEN

Jetzt kommt der zweite Schritt, das ist der, der sehr gerne vergessen wird. Zumindest in der Rechtsform des Einzelunternehmens. Du musst Deine eigene Arbeit abziehen. Ja? Wenn Du Einzelunternehmer bist: Aus dem Gewinn Deines Unternehmens – Du bist ein Inhaber und nimmst Entnahmen, die sind aber in Deinem Betriebsergebnis nicht drin. Das sind ja keine Kosten.

Das heißt aber, Du musst eine Art Unternehmerlohn abziehen von Deinem Gewinn. Also: Was würde ein Geschäftsführer oder eine Geschäftsführerin in Deiner Branche für Dein Unternehmen wohl bekommen? Was würde derjenige verdienen? Und das ziehst Du ab, und dann bleibt ein Betrag über, und das ist der Betrag, der sozusagen netto nach Unternehmerlohn übrig bleibt.

Bist Du in der Rechtsform der GmbH und zahlst Dir ein Gehalt, dann steckt das Gehalt ja schon in Deinen Kosten mit drin. Da musst Du nur schauen, ob das marktüblich ist oder nicht. Nicht selten sind die GmbH-Geschäftsführergehälter ein bisschen überm Markt, dann musst Du halt das nochmal aus dem Gewinn eben rausrechnen – das Gehalt – und ein marktübliches Gehalt nehmen. Im Übrigen: Wenn Du wissen willst, wie hoch so ein Geschäftsführergehalt ist, frag einfach Deinen Steuerberater, der könnte das wissen, und ansonsten einmal Google anschmeißen. Es gibt immer irgendwo Statistiken, wo diese Geschäftsführergehälter genannt sind. Oder denk Dir eins aus. Stell Dir noch die Frage: Zu wie viel würdest Du da arbeiten?

Der nächste Punkt ist, dass Du Deine Bilanz mal durchforsten solltest, ob da irgendwelche Dinge drinstecken, die mit Deinem Ausscheiden wegfallen. Zum Beispiel das Gehalt Deines Ehepartners. Arbeiten Deine Kinder noch bei Dir im Betrieb mit, auf Aushilfsbasis und so weiter? Das würde der Erwerber ja nicht mitnehmen, das würde rausfallen. Folglich rechnest Du es auch aus dem Gewinn wieder raus.

In unserem Beispiel: Unser Ausgangspunkt waren ja hundertfünfzigtausend. Davon ziehen wir jetzt mal neunzigtausend Euro Unternehmerlohn ab, und wir haben, sagen wir mal, zwölftausend Euro privat – also in Anführungsstrichen privat – verursachte Kosten. So, und dann bleiben zweiundsiebzigtausend. Das ist das bereinigte Ergebnis, das ist das, was ein Käufer sieht. Und wenn wir jetzt sagen, aus Spaß mal: Da ist noch sechstausend Euro einmaliger Ertrag drin, den ich abziehe, sind über sechsundsechzigtausend. Okay. Das

ist weniger als die Hälfte des Ergebnisses, mit dem wir gerade eben gerechnet haben.

SCHRITT DREI: DER FAKTOR

Jetzt kommt Schritt Nummer drei. Der Käufer zahlt ein X-Faches des bereinigten Ergebnisses. Das ist eine Multiplikatormethode, die für kleine Unternehmen gängig ist. Bei Steuerberaterkanzleien zum Beispiel ist marktgängig, dass ein Multiplikator vom – Achtung – Umsatz bezahlt wird, nicht vom Gewinn. Und so mag es in Branchen so branchenübliche Methoden geben. Guck halt in Deiner Branche, ob es das gibt. Wenn nicht, nimmst Du eben die Multiplikatormethode und multiplizierst Dein bereinigtes Ergebnis – hier in unserem Beispiel die sechsundsechzigtausend – mit einem Multiplikator.

So, jetzt ist die spannende Frage: Wie groß ist der? Das hängt ein bisschen von Deiner Branche ab. Du kannst googeln. Diese Branchenfaktoren, von Branche zu Branche unterschiedlich, findest Du, wenn Du danach suchst. Du kannst Deinen Steuerberater fragen, der könnte das auch kennen für die meisten Branchen. Ein zweiter Faktor, den Du berücksichtigen musst, ist die Frage der Abhängigkeit von Dir selbst. Das sind sogenannte Management-Faktoren. Heißt also: Wie viel ist von Deinem Unternehmen noch existent, wenn Du das Unternehmen verlassen hast?

Wenn Dein Unternehmen quasi nicht mehr existiert, weil Du der Hauptträger bist, wenn Du der Einzige bist, der die Kundenkontakte hat und so weiter, dann ist der Management-Faktor hundert, da ist Dein Unternehmen nichts mehr wert. Also auch schon Thema gewesen in der einen oder anderen Podcastfolge: Mach Dein Unternehmen so früh, wie es irgendwie geht, von Dir selber unabhängig.

Lass uns mal in unserem Beispiel davon ausgehen, dass Du einen unteren Faktor und einen oberen Faktor hast. Sagen wir mal drei und fünf. Ja, ermittelt durch den Branchenwert, die Management-Faktoren mit

eingepreist. Und dann kommen wir auf die Faktoren drei und fünf. Sechsundsechzigtausend war unser bereinigter Wert. Sechsundsechzigtausend mal drei sind hundertachtundneunzigtausend, sechsundsechzig mal fünf sind dreihundertdreißigtausend. Das heißt, Dein Unternehmenswert bewegt sich nach der Faktor-Methode in einer Spanne von zweihundert- bis dreihundertdreißigtausend. So, damit hast Du schon mal so in etwa eine Hausnummer und kannst mal für Dich überprüfen, wie weit das von Deiner Kopfschüttel-Methodenzahl entfernt ist.

SCHRITT VIER: DIE PROBE DER BANK

So, kommen wir zu Schritt vier. Da machen wir einmal die Probe, die auch eine Bank aufstellen würde. Und zwar: Ist der Erwerber in der Lage, den Kredit innerhalb eines vernünftigen Zeitraumes aus dem, was das Unternehmen erwirtschaftet, zurückzuzahlen? Was ist ein vernünftiger Zeitraum? Irgendwas zwischen fünf und zehn Jahren. Ich würde ein Unternehmen – ich persönlich würde ein Unternehmen nur kaufen, wenn ich den Kaufpreis nach fünf Jahren zurückgezahlt habe. Beziehungsweise fünf Jahre wäre das Maximum, am liebsten unter fünf Jahren. Aber die Banken rechnen eben so lange, wie sie Dir diesen Kaufpreis finanzieren würden, und Kaufpreisfinanzierungen nach meiner Erfahrung längstens für zehn Jahre, es sei denn, wir haben irgendeinen Spezialfall. Aber lass uns mal vom Standard ausgehen.

Wenn ich jetzt meine Ergebnisse, die ich mir ausgerechnet habe, durch sechsundsechzigtausend teile, dann komme ich entweder auf drei oder fünf Jahre. Das wäre in Ordnung. Teil mal Deine Kopfschüttel-Zahl durch die sechsundsechzigtausend, um zu sehen, wie lange ein Unternehmer bräuchte, um mit den sechsundsechzigtausend Deine Kopfschüttel-Zahl zurückzubezahlen. Und wenn das ein langer Zeitraum ist, acht Jahre oder zehn Jahre, dann weißt Du, dass der Käufer Schwierigkeiten bekommen wird, Deine Kopfschüttel-Zahl zu finanzieren. Die Bank gibt ihm das Geld dafür nicht.

SCHRITT FÜNF: DIE LÜCKE

Kommen wir zu Schritt fünf. Kopfschüttel-Zahl und berechnete Zahl. Wenn da 'ne Lücke zwischen ist, dann hast Du jetzt zwei Möglichkeiten. Die Möglichkeit Nummer eins ist: Du bist ganz traurig. Die Möglichkeit Nummer zwei ist: Wir machen was. Zunächst einmal: Deine Kopfschüttel-Zahl in diesem ausgedachten Fall lag bei fünfhunderttausend. Und die Berechnung des Kaufpreises liegt so bei hundertachtundneunzig- bis dreihundertdreißigtausend! Das heißt, Du hast eine Lücke von so zwischen hundertsiebzig- und dreihunderttausend Euro.

Und ja, jetzt kannst Du, je nachdem, wie viel Zeit Du noch hast – deswegen solltest Du Dir diese Überlegungen rechtzeitig machen –, wenn Du noch ein bisschen Zeit hast, dann hast Du keine Enttäuschung, sondern Du hast 'ne Aufgabe. Denn diese Lücke, die Du da ermittelt hast, lässt sich auf zwei Wegen schließen: Entweder Du steigerst das bereinigte Ergebnis, und zwar nachhaltig, oder aber Du steigerst den Multiplikator, den Faktor. Weil Du das Unternehmen von Dir unabhängiger machst und stabiler aufstellst. Regelmäßig wiederkehrende Kunden, Verträge statt Handschlag, Dauerverträge, ein super ausgebildetes Team, das nicht gleich mit Dir in Rente geht, das ohne Dich entscheiden kann.

Also betrachte es ein kleines bisschen wie ein Fertighaus, wo ein Erwerber ankommt, Du drückst ihm den Schlüssel in die Hand: „Hier, da ist Dein Stuhl. Ich geh nach Hause, mach's gut." Und der Erwerber kann so losarbeiten, so weiterarbeiten, als wäre nichts gewesen. Dann hast Du ein schlüsselfertiges Unternehmen abgeliefert, das natürlich einen höheren Wert hat als ein Unternehmen, das zusammenbricht, wenn Du das Haus verlässt oder ein Erwerber sich auf Deinen Stuhl setzt. Also: Deine Aufgabe ist 'ne strategische Aufgabe. Entweder Du steigerst das Ergebnis, wenn Du noch die Zeit dafür hast, oder aber – das dürfte schneller gehen – Du baust Dein Unternehmen schlüsselfertig auf.

KEINE BEWERTUNG IM RECHTSSINN

Ganz, ganz wichtig noch zu sagen bei dieser Betrachtung: Das ist jetzt natürlich keine Rechtsbewertung gewesen. Ja, also wenn es um Streit geht, wenn es um eine Erbschaft geht, um einen Ehevertrag geht oder tatsächlich um einen echten Verkauf, dann wird man eine förmlichere Bewertung aufstellen. Da gibt es Standards für, nach dem Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer und so weiter. Aber das, was wir hier machen, ist ja jetzt nicht eine Aufstellung eines Kaufvertrages, sondern es ist eine Hilfeleistung für Dich, damit Du mal eine Idee davon bekommst, wie hoch so ein Kaufpreis für Dein Unternehmen sein könnte, ohne dass Du jetzt gleich einen Gutachtenauftrag gibst.

Im Übrigen wirst Du vermutlich feststellen können, wenn ein Gutachten gemacht wird nach Institut der Wirtschaftsprüfer, dass das, was Du ermittelt hast gerade eben, und das, was bei dem Gutachten rauskommt, sich nicht signifikant unterscheidet. Das ist lustig, aber so ist es vermutlich.

DEINE AUFGABE

Also, jetzt kommt Deine Aufgabe. Du schreibst auf: Ergebnis der letzten drei Jahre im Durchschnitt. In die zweite Zeile schreibst Du Unternehmerlohn. Ja, den ziehst Du davon ab. Zählst Privates – in Anführungsstrichen Privates – dazu. Warum in Anführungsstrichen? Privatausgaben dürfen natürlich nicht als Betriebsausgabe angesetzt werden. Aber ich will es mal anders, neutraler formulieren: Dinge, die – Kosten – verschwinden, wenn Du verschwindest. Die zählst Du dazu. Dann ziehst Du einmalige Dinge ab oder dazu, je nachdem, auf welcher Seite diese einmaligen Dinge stattgefunden haben, und dann hast Du das bereinigte Ergebnis. In die dritte Zeile schreibst Du Deinen unteren Faktor, Deinen oberen Faktor. Und in die vierte Zeile schreibst Du Deine Kopfschüttel-Zahl.

Und wenn Du das hast, dann machst Du Dir einen Plan. Gerne auch mit einem Berater. Die Aufgabe dieses Planes, dieser Strategie ist es, die Kopfschüttel-Zahl zu erreichen: den Betrag, den Du gerne hättest, versus der Betrag, der

jetzt rechnerisch rausgekommen ist. Und dann baust Du Dein Unternehmen genau so auf, dass es verkaufbar ist.

DIE MEISTEN UNTERNEHMEN SIND GAR NICHT VERKAUFBAR

Wenn wir hören – und das ist jetzt eine Wahrheit aus meiner Beratungspraxis –: Eingangs habe ich gesagt, es stehen so hundertsechsundachtzigtausend Unternehmen zur Übergabe an. Das mag von der Zahl her richtig sein. Das Problem bei der ganzen Kiste ist nur: Von diesen hundertsechsundachtzigtausend sind die meisten Unternehmen überhaupt gar nicht verkaufbar, weil es keine Unternehmen sind. Das sind genau diese Standardunternehmen, die zusammenbrechen, wenn der Inhaber, der jetzige Inhaber, das Unternehmen verlässt. Ein Handwerker, der alle seine Kunden aus seiner Schützengilde akquiriert. Der selber alt ist und genauso alt ist wie seine Kunden – und im Übrigen seine Mitarbeiter auch.

Und jetzt kommt ein Mitte-zwanzigjähriger Erwerber und kauft diesen Laden, der völlig überaltert ist. Dann weiß ich doch schon, wenn ich als Erwerber das kaufen will mit Mitte zwanzig, dass weder die Mitarbeiter noch die Kunden mir die nächsten zwanzig Jahre zur Verfügung stehen werden. Das funktioniert biologisch einfach nicht! Also musst Du, wenn Du wirklich einen Kaufpreis für Dein Unternehmen haben willst, der auch irgendwie abbildet die Leistung, die Du in dieses Unternehmen reingesteckt hast, dann musst Du was dafür tun.

Das ist wie beim Auto. Auch wenn man ein Auto verkauft, da machst Du auch eine Motorwäsche vorher und gehst vielleicht mal mit dem Lackstift an die Kratzer ran und gehst zum Ausbeuler und so weiter, damit das Auto irgendwie hübsch ist. Nur bei einem Unternehmen ist es so: Da schmeißen die Verkäufer Zahlen auf den Tisch und glauben, dass sie dafür Millionenbeträge kriegen. Das ist einfach nicht die Realität. Also, wenn Du Dein Unternehmen verkaufen willst, dann musst Du rechtzeitig vorher anfangen, das Unternehmen hübsch zu machen. In der Beraterbranche sagt man immer:

Man muss die Braut hübsch machen, damit irgendeiner Lust hat, dieses Unternehmen tatsächlich auch zu erwerben.

Und wann hat er Lust? Wenn er einen Wert sieht in dem Unternehmen, und zwar einen Wert, der größer ist als das, was er an Kaufpreis auf den Tisch legen muss. Nur dann ist es für den Erwerber ein guter Deal! Wenn Du den Kaufpreis bekommst, den Du durch die Kopfschüttel-Methode erwirtschaftet hast, ist es wirklich auch ein guter Deal. Wenn Du noch einen Fünfziger mehr kriegst dafür? Super! Aber dafür muss man etwas tun.

WANN FANGE ICH AN?

Wann fange ich an? Wann fang ich an, mein Unternehmen so aufzubauen, dass es für einen Erwerber attraktiv ist? Da gibt es eine Regel, und sie ist allgemeingültig, und zwar immer – in Worten: immer. Bei der Gründung. Du fängst schon bei der Gründung an, Dein Unternehmen auf die Nachfolge vorzubereiten. Das ist eine Frage von – Achtung, da ist jetzt dieses blöde Wort – Mindset. Ja? Du wirst, wenn Du Dir vorstellst, dass Du Dein Unternehmen für Deine Nachfolger schon bereits aufbaust, Dich selber von Anfang an nicht so wichtig machen in Deinem Unternehmen, dass Du nicht ersetzbar bist.

Heißt also: Wenn Du gleich damit anfängst, oder vielleicht in Jahr zwei oder in Jahr drei, nachdem Du die harte Aufbauarbeit geleistet hast – wenn Du dann anfängst, Dein Unternehmen von Dir unabhängig zu machen, dann ist das Unternehmen jederzeit verkaufbar, und damit steigt auch zu dem Zeitpunkt, wann Du es wirklich verkaufen willst, der Unternehmenswert. Alte Weisheit, war noch nie falsch: Fang an bei der Gründung. Ist es dafür schon zu spät, weil Du schon zwanzig Jahre am Markt bist? Wird es Zeit, daranzugehen. Egal, wie lange Dein Unternehmen am Markt ist: Fang morgen damit an, Dich unabhängig zu machen – auch, aber nicht nur auch, weil Du damit Deinen Verkaufspreis steigerst.

WIE VIEL ZEIT BRAUCHT MAN?

Wie viel Zeit braucht man? Nach meiner Erfahrung aus vielen Beratungen, wo wir eben angefangen haben, Unternehmen auf den Verkauf vorzubereiten: irgendwo bei fünf Jahren. Ja, da kann auch sogar ein Rechtsformwechsel dazugehören. Dass man nochmal in eine andere Rechtsform reingeht, weil es irgendwie für den Erwerber günstiger sein könnte. Du musst einen Erwerber suchen, dann springt einer wieder ab, da musst Du nochmal suchen und so weiter. Du wirst fünf Jahre brauchen, um das Unternehmen hübsch zu bauen, die Bilanzen zu bereinigen und so weiter. Und dann wirst Du noch 'ne Zeit brauchen, bis Du dann den richtigen Erwerber gefunden hast.

Also Unterkante fünf Jahre. Und mein, wirklich mein Tipp an Dich: Wenn Du Dein Unternehmen verkaufen willst, wenn Dein Unternehmenskaufpreis Teil Deiner Altersversorgung ist, so wie es bei mir der Fall ist, dann musst Du von Anfang an das Unternehmen auf Verkaufbarkeit trimmen. Das heißt, in der neuen, hippen Start-up-Welt würde man sagen: Du hast den Exit bereits beim Launch im Kopf! Was für ein toller Satz. So, wenn Du das machst, plottest Du das mit. Du wirst sehen, dass zwischen Kopfschüttel-Preis und Realpreis die Lücke immer geringer wird. Und das ist Deine Aufgabe, das zu tun.

Ist es für diese fünf Jahre schon zu spät, weil Du nämlich schon irgendwie achtundsiebzig bist und Dein Unternehmen jetzt dann doch langsam mal abgeben möchtest? Da müssen wir halt ein bisschen schneller werden. Auch das ist nicht unmöglich. Aber dann muss man ein bisschen härter am Wind segeln und die Veränderungen, die nötig sind, ein kleines bisschen härter durchsetzen. Eigentlich ist es dann schon tatsächlich bis hin zu spät.

Ein guter Freund von mir mit einem relativ großen Unternehmen, der sagte mal zu mir: „Mensch, Olaf, Du, ich glaube, meine Kinder, die sind noch nicht so weit. Die brauchen noch ein bisschen, bis sie mein Unternehmen übernehmen können." Und der Unternehmer war fünfundachtzig, und seine Kinder gingen aufs Rentenalter zu, die waren schon über sechzig. Okay. Also, wenn Du dieses Alter erreicht hast, dann – ja, auch dann können wir das Unternehmen verkaufen. Aber das wird nicht einfacher.

Überleg Dir, was Du willst, überleg Dir, wie viel Zeit Du hast, überleg Dir, auf welchen Kaufpreis Du willst. Denk Dir eine Strategie aus. Und noch ein Tipp von mir: Versuch da nach Möglichkeit nicht alleine ranzugehen. Also wen Du mindestens ins Boot holen musst, ist Dein Steuerberater. Ein guter, vernünftiger Steuerberater, der keine Erfahrung hat mit Unternehmensübertragung, der wird es Dir sagen. Der wird sagen: Du, sorry, ist nicht mein Spezialgebiet. Dann nimmst Du halt noch einen Berater mit dazu, neben Deinem Steuerberater. Und gemeinsam fangt Ihr dann an, das Unternehmen hübsch zu machen, verkaufbar zu machen, damit Du Deinen Kaufpreis bekommst, den Du ja mit dieser fantastischen Kopfschüttel-Methode ermittelt hast. Viel Spaß dabei!

Das war Folge dreiunddreißig von Chefsache Krise, Dein 14-tägiges Unternehmertraining. Diese Folge führt die Folge neunundzwanzig so ein bisschen weiter. Ich habe Dir in dieser Folge die Kopfschüttel-Methode schon mal gezeigt. Ich hab Dir gezeigt, was ein Käufer an Deinem Unternehmen prüft. Wenn Du diese Folge noch nicht kennst, dann hör sie jetzt! Alle 14 Tage gibt es eine neue Folge mit geballten Tipps, damit Dein Unternehmen noch besser wird. Die nächste Folge also folglich – wer aufgepasst hat – ja wohl in 14 Tagen. Ich freue mich, wenn Du wieder dabei bist. Und jetzt viel Spaß, maximalen Erfolg bei der Umsetzung der Tipps aus dieser Folge. Und wenn Du glaubst, dass ich Dir helfen sollte, geh auf rosenbaum-consulting.de. Buch Dir ein vertrauliches Gespräch mit mir, und dann schauen wir, ob ich Dir wirklich helfen kann. Bis dahin!

Ein Käufer wird kein Gefühl kaufen, sondern der Käufer rechnet.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 33** – das Original: „Unternehmen verkaufen: Was ist Dein Lebenswerk wert?" anhören.

Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 800 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn