

BPW 2024

Nachfolgewoche >>

Unternehmensnachfolge:
Preisfindung und Verhandlung



Gründe mit Plan!

Verhandlungsoptionen: Geschicktes Geben und Nehmen!

- **Unterschiedliche Sichtweisen**
- **Verkäuferdarlehen**
- **Variabler Kaufpreis (Earn-Out)**
- **Die Einarbeitungsvergütung**
- **Anmietung der Geschäftsimmobilie**
- **Entnahme von Bilanzgewinn und überschüssiger Liquidität**

Unterschiedliche Sichtweisen

Verkäuferseite

- Der vereinbarte Kaufpreis bewegt sich an der Obergrenze des aus seiner Sicht Erreichbaren und wird sofort bei Fälligkeit in vollem Umfang beglichen.
- Es müssen möglichst wenige Garantien abgegeben werden.
- Eine Beteiligung an der Finanzierung ist nicht notwendig.

Käuferseite

- Der erzielte Kaufpreis bewegt sich an der Untergrenze, ein Teilbetrag wird sofort beglichen, der Restbetrag nach einer ausreichenden Frist, sofern die vom Verkäufer zugesicherten Sachverhalte (z.B. Kundenbestand, Einkaufskonditionen, Rentabilität) bestätigt werden konnten.
- Verteilung des Finanzierungsrisikos durch Beteiligung des Übergebers in Form eines günstigen Verkäuferdarlehens oder einer teilweisen Verrechnung.
- Das einzusetzende Eigenkapital und die persönliche Haftung an der Finanzierung sollen gering, die Finanzierung günstig sein.

Verkäuferdarlehen

- Üblicherweise ein nachrangiges Darlehen
- Ein Teil der Kaufpreisverbindlichkeit wird in ein Darlehen umgewandelt
- Üblich sind zwischen 10 und 20 Prozent des Kaufpreises
- Bisheriger Unternehmer erhält einen Teil des Kaufpreises zu einem späteren Zeitpunkt
- Nachfolger hat einen entsprechend geringeren Finanzierungsbedarf
- Oft wird vereinbart, dass auf das Darlehen nicht periodisch, sondern erst zur Fälligkeit die aufgelaufenen Zinsen zu zahlen sind

Eigenmittelersatz, bei Mindestlaufzeit von 10 Jahren, Vorlage einer Rangrücktrittserklärung des Darlehensgebers und wenn kein Sicherheitenentzug aus dem Unternehmen erfolgt. Private Sicherheiten sind zulässig. Eine marktübliche Verzinsung ist möglich.

Variabler Kaufpreis (Earn-Out)

- Brückeninstrument Earn-Out (erfolgsabhängige Zahlungen)
- vom Geschäftsverlauf der kommenden Jahre abhängig
- Frei verhandelbar
- erfolgsabhängiger Kaufpreisanteil von 10 oder 20 Prozent
- Verkäufer noch eine Zeit lang an das Unternehmen binden
- Wissen, Kontakte und Expertise des Verkäufers sichern
- Laufzeit 1-3 Jahre. Die meisten Vereinbarungen laufen zwei Jahre
- Bemessungsfaktor: Käufer eher EBIT, Verkäufer eher Nettoumsatz
- Earn-out-Ermittlung mit festem Wert (Triggerwert) oder linearer Korridor mit Schwellenwert

Anmietung der Geschäftsimmobilie

- substanzoptimierter Erwerb
- gleichzeitiger Erwerb des Unternehmens und der Betriebsimmobilie benötigt deutlich mehr Kapital
- Lösung: langfristiger Mietvertrag
- Kaufoption (einseitig) / Kauf- und Verkaufsoption
- Achtung! Unterschied Vorkaufsrecht
- Achtung! der gesamte Mietvertrag muss gemeinsam mit dem Unternehmenskaufvertrag notariell beurkundet werden
 - Definition des Kaufpreises (fix oder Inflations-indexiert)
 - Zeitpunkt der Ausübung der Kaufoption
 - Fristen für die Ausübungsmöglichkeiten der Kaufoption
 - Umgang mit Mietvertrag, Kautions, Umbauten etc.

Die Einarbeitungsvergütung

- Abhängig von Dauer der Tätigkeit und der Abhängigkeit vom Inhaber
- Bei mehrmonatiger Einarbeitung Vergütung üblich
- Bei Begleitung in Vollzeit meist fixe Monatsentschädigung
- Finanzierung aus laufenden Kosten

Entnahme von Bilanzgewinn und überschüssiger Liquidität

- Kein Kauf von nicht notwendiger Liquidität
- Transaktion wird verschlankt
- Für Verkäufer kein steuerlicher Unterschied, ob Geld für den Verkauf der Geschäftsanteile oder durch den Bezug einer Dividende
- Kaufpreisreduktion durch Dividendenausschüttung kompensieren, wenn überschüssige Liquidität nicht betriebsnotwendig ist
- Achtung! Ohne Bilanzgewinn keine Ausschüttung

Cash-and-Debt-Free-Klausel

- Die Cash-and-Debt-Free-Klausel ist eine wichtige vertragliche Vereinbarung in M&A-Transaktionen, die den Kaufpreis beeinflusst.
- Sie besagt, dass der Kaufpreis für das Unternehmen auf der Grundlage des bereinigten Eigenkapitals und der bereinigten Schulden des Unternehmens zum Zeitpunkt des Abschlusses berechnet wird.
- Diese Klausel berücksichtigt, wie viel Geld (Cash) und Schulden (Debt) im Unternehmen verbleiben oder übertragen werden, was den tatsächlichen Kaufpreis beeinflusst.

Working Capital

- Working Capital ist eine wichtige finanzielle Kennzahl, die den kurzfristigen finanziellen Zustand des Unternehmens widerspiegelt
- Working Capital = Kurzfristige Vermögenswerte - Kurzfristige Verbindlichkeiten
- Die Beachtung des Working Capitals soll im Großen und Ganzen verhindern, dass Inhaber vor dem Verkauf noch schnell die vorhandenen Vermögenswerte des Umlaufvermögens liquidieren
 - Hierdurch würde die Position liquide Mittel (Cash) steigen und somit auch der Nettokaufpreis
 - Dem Unternehmen würde notwendiges operatives Working Capital entzogen, welches vom Käufer benötigt wird

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Dr. Axel Strasser
Regionalcenter Oderland
Tel.: 0335 5621-1316
E-Mail: strasser@ihk-ostbrandenburg.de



**GEMEINSAM.
Mit der IHK.**





Unternehmensnachfolge: Preisfindung und Verhandlungen

„Dein Erfolg ist mein Ansporn!“

Falko Nowak, MBA

Experte für Verhandlungen & Unternehmensnachfolgen

Geschäftsführer: BPS Büro plus Service GmbH

Schwerpunkte:

- Verhandlungsberatung
 - Einkaufs- & Verkaufsverhandlungen
 - M&A-Beratung
- Mediation
 - Generationswechsel
 - Unternehmensinternes Konfliktmanagement
- Existenzgründung & Unternehmensnachfolge







Unterschiedliche Machtverhältnis

„Hoher Druck und Emotionen“

„Stehe zwischen den Parteien“

„Gebe zu schnell nach!“



„Über 70% aller Verhandlungen scheitern, weil die Beteiligten sich unzureichend vorbereiten!“

(Harvard Business Review)



+1% bessere Verhandlungsperformance
→ 10-20% dauerhafte Profitsteigerung
(Simon, 2009)



- Private Verhandlungen: Autokauf, Hochzeit, Hauskauf, mit Partner, ...
- Geschäftsverhandlungen: mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern
- Personalverhandlungen: mit Mitarbeitern und Betriebsräten
- Unternehmensinterne Verhandlungen: Konfliktsituationen
- Erbschaftsauseinandersetzungen: Familienunternehmen
- Vertragsverhandlungen: Gestaltung von Verträgen und Vereinbarungen



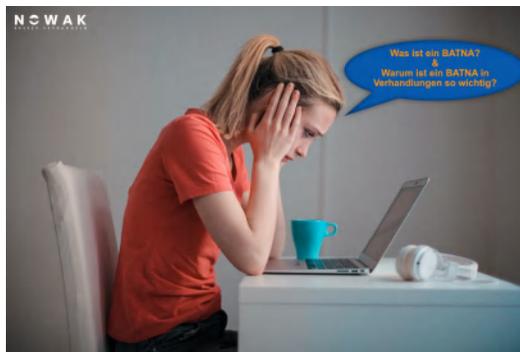


1. Tipp

Welchen **BATNA** hast du und deine Verhandlungspartner?

„**Best Alternative To a Negotiated Agreement**“

Merke: Verhandelnde wird versuchen eine **bessere Lösung** als seine BATNA-Lösung zu realisieren.



Welche Alternativen liegen vor?

Wie sind diese zu **bewerten**?

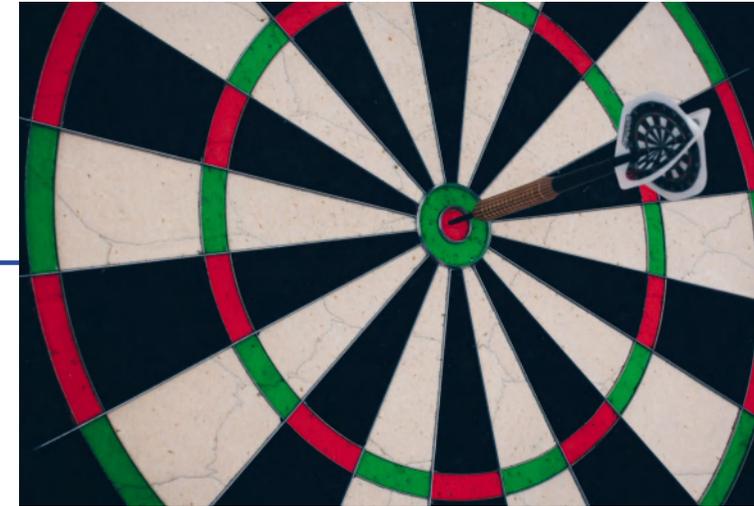
Sind die Alternativen **bekannt**?

2. Tipp



3. Tipp

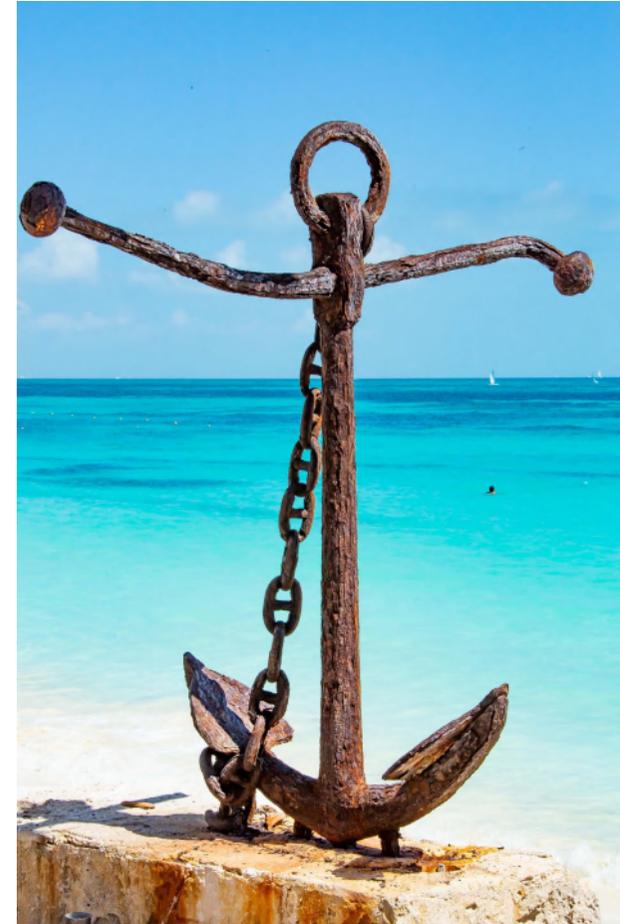
1. Ziel so **konkret** wie möglich **definieren!**
2. Was ist deine **Gegenleistung?**
3. **Bis wann** möchtest du das Ziel erreichen?
4. Erstelle dir einen **Plan!**
5. **Schreibe** dir dein Ziel, Gegenleistung und deinen Plan **auf!**
6. **Lese** es **laut** am Abend und Morgen vor und visualisiere es!



4. Tipp

So machen Sie das 1. Angebot

- Sammeln Sie erst alle notwendigen Informationen über die andere Partei und geben Sie erst dann das 1. Angebot ab.
- Berücksichtigen Sie weitere Konzessionen.
- Warten Sie nach Abgabe des 1. Angebots auf ein Gegenangebot.
- Verschenken Sie mit dem ersten Angebot kein Stück der Verhandlungsmasse.
- Das erste Angebot sollte realistisch sein.



5. Tipp



Anker setzen



Charming



Reinverhandeln



Zeit- / Rollenspiele



Aggressivität / Beleidigung /
Drohung



Schweigen / Asymmetrische
Kommunikation



Versteck-Spiel



Bluffen



abgeleitete Macht



Tot Reden



Storytelling



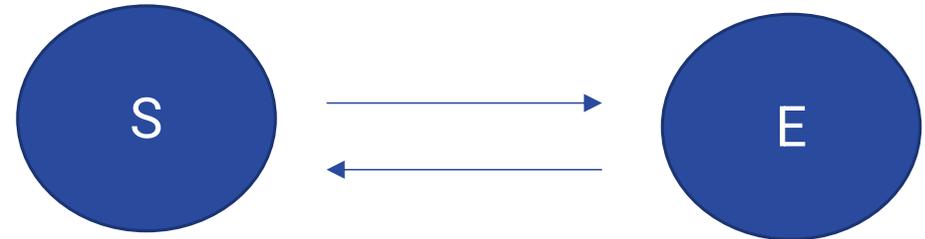
Reframing

6. Tipp

Kommunikationstechnik

Paraphrasieren – Spiegeln von Inhalten

- Habe ich Sie richtig verstanden...
- Ich habe gehört, dass...
- Ich möchte das, was Sie gesagt haben mit meinen Worten zusammenfassen.
- Bei mir ist angekommen, ...



Teil 1: Verhandlungsvorbereitung:

- ✓ Verhandlungsgegenstände
- ✓ BATNA + Zielsetzung + 1. Angebot
- ✓ Rahmenbedingungen
- ✓ Profiling & Rollenaufteilung im Verhandlungsteam
- ✓ Verhandlungsstile und -taktiken festlegen



Teil 2: Verhandlungsführung:

- ✓ Festlegen von Spielregeln
- ✓ Verhandlungseröffnung und Beziehungsaufbau
- ✓ Verhandlungspsychologie
- ✓ Gesprächsführung und Kommunikationstechniken
- ✓ Simulation von Verhandlungssituationen

Teil 3 Verhandlungsauswertung:

- ✓ Analyse der Abweichungsursachen
- ✓ Folgerung für kommende Verhandlungen



Allgemeine Tipps

1. Transparente Kommunikation
2. Vertraulichkeit
3. Expertenrat einholen
4. Bewertung des Unternehmens
5. Festlegung der Konditionen
6. Zeitrahmen festlegen
7. Flexibilität (Kompromisse)





10.000 x bis zur Perfektion



Zeit für Fragen

Kontakt

Lasse uns mit der Umsetzung Deines Verhandlungserfolges beginnen.

Ich freue mich auf Dich!

Dein Falko Nowak, MBA
Experte für Verhandlungen &
Unternehmensnachfolge



Folgen Sie uns



www.nowak-negotiations.com



info@nowak-negotiations.com



[+49 178 14 68 004](tel:+491781468004)

N O W A K
NEGOTIATION & CONSULTING



BPW 2024

Deine Idee | Dein Konzept | Dein Unternehmen



Hotline: 030 / 21 25 - 21 21
E-Mail: info@b-p-w.de
Internet: www.b-p-w.de

Förderer



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg wird gemeinsam durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe des Landes Berlin und durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg unterstützt sowie aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert.

Gründe mit Plan!