

Fachbeitrag für Logistik Inside

Autor: Robert Weidinger

Robert Weidinger betreut seit über 17 Jahren mittelständische Unternehmenstransaktionen, oft grenzüberschreitend, sowie Börsengänge.

Kontakt: RWCF GmbH, Alleestraße 2, D-65439 Bad Weilbach

Telefon +49(0)6145/59 88-96, Fax +49(0)6145/59 88-97

E-Mail: rw@rwcf.de; www.rwcf.de

Logistikunternehmen erfolgreich verkaufen: Wie deutsche Mittelständler ihre Chancen im Marktumbruch nutzen können.

Wenn DHL die Übernahme des britischen Logistikdienstleisters Exel plc. für ca. 5,3 Milliarden Euro ankündigt, brummt es im deutschen Blätterwald. In der Tages- und Wirtschaftspresse sorgen die großen Transaktionen der Logistikbranche immer wieder für reichlich Diskussionsstoff. Die zahlreichen Käufe und Verkäufe im Logistikmittelstand dagegen finden meist nur in den Fachzeitschriften Erwähnung. Dabei ist der Logistikmarkt gerade im Bereich der Mittelständler stark im Umbruch begriffen.

Früher oder später dürfte wohl jedes Logistikunternehmen mit einem Verkauf oder Zukauf konfrontiert werden. Beispiele hierfür finden sich in der Transport- wie in der Umzugslogistik, wo insbesondere US-amerikanische Unternehmen nach einem Standbein in Deutschland suchen. Eine solche Situation kann sich überraschend schnell ergeben und die Beteiligten im ersten Moment vor viele Fragen stellen. Gleichzeitig liegt klar auf der Hand, dass derjenige seine Chancen besser nutzen kann, der gut vorbereitet ist. Deshalb ist es für die Unternehmen, ihre Geschäftsführer und Inhaber außerordentlich wichtig, frühzeitig für den Fall der Fälle gerüstet zu sein. Nur so lässt sich ein optimaler Ablauf der Transaktion gewährleisten und natürlich auch ein möglichst attraktiver Preis erzielen.

Welche Strategien machen mittelständische Logistikdienstleister wertvoller?

Die Logistikbranche in Deutschland steht vor einem Umbruch, der alle Marktteilnehmer unmittelbar betrifft und der nicht wenige Unternehmen in Bedrängnis bringen dürfte. Die Gründe für den Wandel sind vielschichtig. Hervorzuheben sind die

- Osterweiterung der Europäischen Union
- Globalisierung
- Konsolidierung der fragmentierten deutschen Logistikbranche
- Investitionsdruck durch neue Technologien (z.B. RFID)

Viele der kleinen und mittelständischen Logistiker werden im härter werdenden Wettbewerbsumfeld wohl nur geringe Chancen haben, dauerhaft alleine und dabei profitabel zu bestehen. Insofern ist mit einer steigenden Zahl von Übernahmen oder Zusammenschlüssen zu rechnen. Wohin das führt, sieht man im KEP-Markt (Kurier-Express-Paket), wo sich mit UPS, FedEx, Dt. Post und TPG/TNT vier Multies den Markt aufteilen und ansehnliche Renditen erzielen, während sich in der wettbewerbsintensiven Güterlogistik die Margen im Keller befinden.

Angesichts dieser erwarteten Übernahme- und Konzentrationswelle und des anhaltenden Wettbewerbsdrucks stellt sich für den Mittelständler in der Transport- und Logistikbranche nun die Frage, mit welchen Strategien er sich auf eine mögliche Transaktion vorbereiten kann – sei es auf den Verkauf des eigenen Unternehmens oder den Zukauf eines Wettbewerbers. Im Hinblick auf eine mögliche Transaktion ist besonders die Frage interessant, wie der Wert des eigenen Unternehmens nachhaltig gesteigert werden kann, um im Falle eines Verkaufs einen möglichst hohen Erlös zu erzielen.

Ein wichtiger Trend hin zu besseren Marktchancen und zu einem höheren Unternehmenswert: weg vom reinen Frachtführer, der Güter palettenweise von A nach B transportiert, hin zum Full Service Provider. Der reine Frachtführer wird in der Zukunft eher mit preisaggressiven Wettbewerbern zu kämpfen haben, als sich um interessante Anfragen von potenziellen Käufern oder Investoren kümmern zu dürfen. Der Grund liegt auf der Hand: Die Dienstleistung des Frachtführers ist austauschbar, kann von der ausländischen Konkurrenz meist deutlich preisgünstiger

übernommen werden und dürfte nur in Ausnahmefällen das Interesse von Investoren oder aufstrebenden Mitbewerbern wecken. Dagegen sind Dienstleister, die ihr bestehendes Kerngeschäft um die Kontraktlogistik ergänzen und möglichst die gesamte Logistikkette abbilden – etwa von der Lagerhaltung, kundenspezifischen Verpackung über den Transport bis hin zur Zustellung beim Kunden – bei Investoren beliebt und im Wettbewerb begehrt. Kein Wunder, wird doch alleine in Deutschland der Kontraktlogistik ein jährliches Wachstum von um die 15 Prozent vorausgesagt. Beim Ausbau des eigenen Dienstleistungsangebotes sollte allerdings darauf geachtet werden, dass man nicht alle Kernkompetenzen und die Substanz des Geschäftes aus dem Haus gibt. Dadurch würde die Marktposition geschwächt. Dem reinen „Frachtbroker“ fehlt die Basis, im schlimmsten Fall verliert der Kunde das Vertrauen in seine Fähigkeit, die Dienstleistung zuverlässig zu erbringen.

Ein weiterer Nachteil des reinen Frachtführers: Er hat keinen Zugang zum Verloader. Dies ist in doppelter Weise für ihn nachteilig, denn zum einen agiert er für den Spediteur, der die Kundenbeziehung hält und ihn deshalb in seiner Marge einengt, zum anderen fehlt ihm das entscheidende „Asset“, die direkte Kundenbeziehung. Käufer wollen Synergien realisieren. Sie möchten Kundenbeziehungen erwerben, damit sie weitere Dienstleistungen anbieten können.

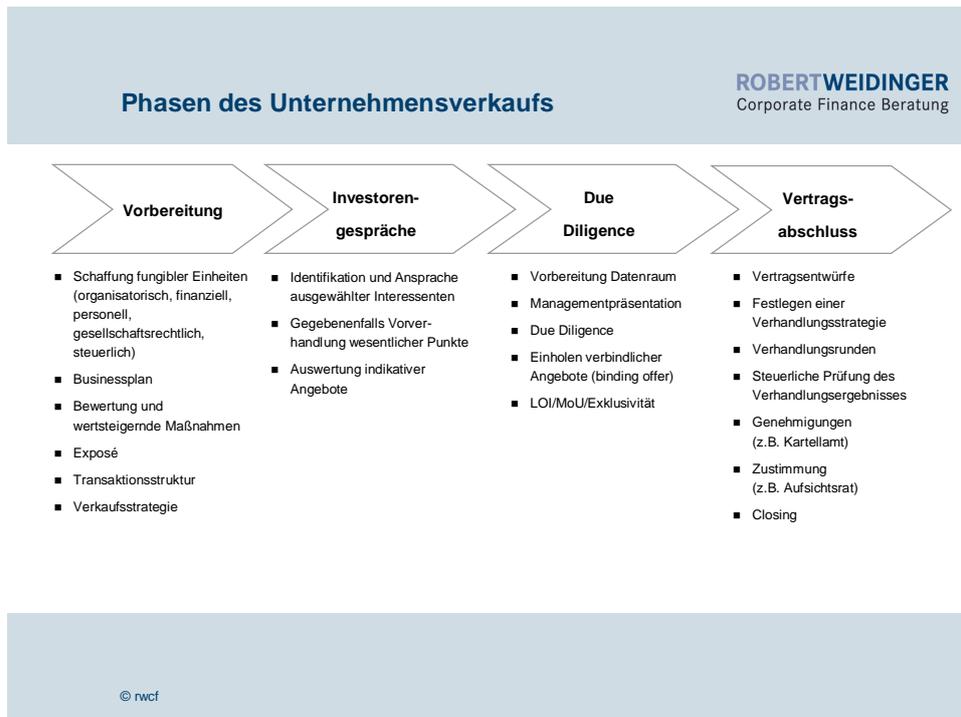
Auch in einem gut funktionierenden und vor allem gut ausgelasteten Logistiknetzwerk kann die Zukunft der Mittelständler liegen, die meist in überschaubaren (regionalen) Märkten agieren. Unternehmen, die nicht über eine weltweite Präsenz oder die gesamte Logistikkette verfügen, können ihren Kunden diese Leistungen Dank der Mitgliedschaft in einem Netzwerk anbieten. Klassisches Beispiel ist etwa der Umzugstransport von Deutschland nach Argentinien; der deutsche Spediteur bietet diese Dienstleistung dank seines Partners in Übersee vollumfänglich an. Einige Anbieter haben ihr Angebot um die komplette „Relocation“ ergänzt. Sie suchen Wohnungen und Schulen für die umziehenden Familien oder lagern den Konzertflügel des für zwei Jahre ins Ausland bestellten Managers für diese Zeit fachgerecht ein.

Allerdings können Netzwerke, je nachdem wie flexibel die Verträge gestaltet sind und wie eng die Unternehmen kooperieren, im Falle einer Transaktion auch zum Hemmschuh werden. Der Grund: Der Käufer ist oftmals mit einem anderen Netzwerk verbunden und nicht bereit, für die Netzwerkzugehörigkeit einen Aufschlag zu bezahlen. Schlimmstenfalls errechnet er sogar einen Abschlag vom Kaufpreis für die künftig wegfallenden Netzwerkgeschäfte. Käufer aus dem eigenen Netzwerk hingegen schätzen zwar die Zugehörigkeit, sind aber ebenfalls nicht bereit, etwas für die Mitgliedschaft in einem Netzwerk, dem sie ohnehin angehören, zu zahlen.

Eine weitere Wertsteigerungsstrategie könnte darin bestehen, dem Wettbewerb durch Spezialisierung etwas aus dem Weg zu gehen. Transporte bestimmter Gefahrgutklassen wären ein Beispiel. Das Vorhalten eines „Emergency Lagers“ für einen Elektronik- oder Automobilhersteller wäre ein anderes. Spezialisierung in der Logistik kann sich dabei nicht nur auf den Logistikprozess, sondern auch auf die belieferte Branche beziehen: etwa wenn der Logistikdienstleister in der Automobilindustrie das Verpackungsdesign entwickelt oder Importfahrzeuge nicht nur befördert und lagert, sondern auch noch länderspezifisch umbaut.

Die vier Phasen des Unternehmensverkaufs

Nachfolgendes Schaubild zeigt den Transaktionsprozess im Falle eines Unternehmensverkaufs.



Dabei sind die erste und die letzte Phase von besonderer Bedeutung. Die Vorbereitungsphase legt den Grundstein sowohl in prozessualer Hinsicht (wann ist der geeignete Zeitpunkt für den Verkauf?) als auch inhaltlich (was soll zu welchem Wert verkauft werden). Diese erste Phase erstreckt sich idealer Weise über mehrere Jahre, um ausreichend Zeit zu haben, eine verkaufsfähige Struktur zu schaffen und die Unternehmensperformance zu gestalten. Eine verkaufsfähige Unternehmensstruktur beinhaltet zunächst eine klare gesellschaftsrechtliche Abgrenzung des Verkaufsobjektes. Geschäftsbereiche, die für einen Interessenten von untergeordnetem Wert sein dürften, sind herauszulösen. Dazu können auch Immobilien gehören. Gerade ausländische Erwerber bevorzugen oft ein Mietverhältnis im Gegensatz zum Eigentum an einer Lager- oder Büroimmobilie. Wird das Unternehmen als Betriebsaufspaltung geführt, bei der die Immobilien in einem Besitzunternehmen gehalten werden und in einem Betriebsunternehmen das operative Geschäft angesiedelt ist, dann

kommt es bei einer Transaktion regelmäßig zur Besteuerung der stillen Reserven auch im Besitzunternehmen – also der Immobilie. Der Grund: Mit dem Verkauf fällt steuerlich die Betriebsaufspaltung weg. Ein anderes Beispiel: Hat erst vor einigen Jahren eine Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft stattgefunden, dann führt auch dies zur Besteuerung stiller Reserven, die im Vorfeld nicht aufgedeckt wurden. In jedem Fall sind derartige Strukturanpassungen mit dem Steuerberater abzustimmen.

Auch die Finanzierung des Unternehmens ist auf die Veräußerbarkeit hin abzustimmen, d.h. Finanzierungsbausteine für Vermögenswerte außerhalb der zu verkaufenden Einheiten sind aus der Bilanz zu nehmen. Wenn es Eigenkapital- oder Mezzaninefinanziierer gibt, sollten diese frühzeitig über die Verkaufsabsicht informiert werden, damit sie ihre Interessen in den Verkaufsprozess einbringen können.

Daneben sind auch in personeller Hinsicht bestimmte Vorkehrungen zu treffen. Hält der verkaufende Unternehmer selbst noch alle Zügel in der Hand, so führt auch dies zu einem Preisabschlag. Die Kosten dafür, ein annähernd gleichwertiges Managements einzusetzen, werden Kaufpreis mindernd angesetzt. Umgekehrt trägt eine starke, bei Kunden etablierte zweite Managementebene dazu bei, den Kaufpreis abzusichern.

Schließlich haben es Unternehmen, die seit einigen Jahren bereits über ein erprobtes Managementinformationssystem verfügen, leichter, potenzielle Erwerber von der Aussagefähigkeit und Plausibilität des eigenen Zahlenwerks zu überzeugen.

Um vorbereitend auf den Verkauf des eigenen Unternehmens einen hohen Preis erzielen zu können, kann es durchaus sinnvoll sein, einige Jahre vor dem Deal auch etwas mehr an Steuern zu bezahlen. Das mag auf den ersten Blick paradox klingen, ist aber logisch: Wer einen höheren Gewinn erwirtschaftet, zahlt mehr Steuern – und bekommt später meist auch einen besseren Preis geboten, weil sich die zu errechnenden Preise, wie im Folgenden noch dargestellt wird, oftmals an einem Vielfachen des Betriebsergebnisses (Multiple, siehe unten) orientieren. Wer sein Betriebsergebnis steuerlich optimiert, spart zwar kurzfristig Liquidität, bringt sich aber unter Umständen um eine bessere Position bei den

späteren Preisverhandlungen. Beispiel: Durch höhere Abschreibungen gelingt es, das Betriebsergebnis um T€ 300 von T€ 900 auf T€ 600 abzusenken. Der Steuerspareffekt beträgt bei einer Steuerquote von 50% etwa T€ 150. Beim Unternehmensverkauf wird ein Multiplikator von 6 auf das Betriebsergebnis zugrunde gelegt. Der Kaufpreis beträgt also T€ 3.600. Hätte der Verkäufer auf den Steuerspareffekt verzichtet, so hätte er einen Kaufpreis von T€ 5.400 erzielt. Die wichtigsten Fragen sind in der Checkliste Transaktionsreife zusammengestellt.

Die zweite Phase, die Ansprache potenzieller Interessenten, hat eher technischen Charakter. Hierin geht es darum, diese mit einem Bündel an Informationen zu versorgen, das einerseits Appetit machen soll und zum anderen die Bereitschaft wecken soll, einen attraktiven Preis zu bieten. Dabei besteht die Besonderheit, dass gerade Wettbewerbern gegenüber nicht zu früh zu viele Details preisgegeben werden, die diese in wettbewerbsschädigender Weise nutzen könnten. Das Ziel der zweiten Phase besteht darin, mehrere potenzielle Erwerber für das Unternehmen zu interessieren und erkennbar zueinander in Wettbewerb zu setzen. Dies gewährleistet die höchsten Angebotspreise.

In der dritten Phase, der Due Diligence, wird das Verkaufsobjekt dann einer Art Differenzialdiagnostik unterzogen. Dabei wollen potenzielle Erwerber, die vom Verkäufer gemachten Angaben und Aussagen verifizieren und suchen nach möglichen Ansatzpunkten für eine Kaufpreiskorrektur nach unten. Hier wird deutlich, wie gut die Vorbereitung und wie seriös die Unternehmensdarstellung war. Können Behauptungen und Darstellungen dieser Überprüfung nicht standhalten, dann wird es in der entscheidenden letzten Phase, der Verhandlung, schwer, noch ein gutes Ergebnis zu erzielen. Es nutzt wenig, ein hohes – aber letztlich unverbindliches – Angebot erhalten zu haben, wenn dieses in den abschließenden Verhandlungen nicht verteidigt werden kann. Schlimmer noch: Man hat einem Wettbewerber Einblick in die Bücher gegeben und steht ohne (befriedigendes) Ergebnis da. Die Verhandlung ist deshalb so entscheidend, weil eine Unternehmenstransaktion noch bis zum letzten Tag scheitern kann. Je später sie scheitert, desto größer ist der Schaden für alle Beteiligten, am schlimmsten aber für den Verkäufer.

Schließlich kommt es während der Verhandlungen wesentlich auf das Zusammenspiel der Mitglieder eines Verhandlungsteams an. Hier zeigt sich auch die Qualität der jeweiligen Berater: Können sie sich in ein Team einfügen und dem gemeinsamen Ziel unterordnen? Wie gut funktioniert die Rollenverteilung in angespannter Situation? Agieren sie stringent und frei von Widersprüchen?

Aus der Käuferperspektive gilt vieles von dem Gesagten analog. Die Vorbereitungsphase ist allerdings von der genauen Beschreibung und Recherche des Zielunternehmens geprägt. Strategisches Ergänzungspotenzial, also mögliche Synergien, sind zu formulieren, Eigentümerstruktur und Verkaufsmotivation zu hinterfragen. Auch sollte eine strategische Preisobergrenze gesetzt werden. Es ist abzuklären, wie eine Transaktion finanziert werden kann oder soll. Finanzinvestoren und einige Banken haben den Anspruch, intensiv in den Erwerbsprozess eingebunden zu sein.

Gelingt es dem Kaufinteressenten, neben der Kaufpreismaximierung andere Motive für den Verkauf beim Verkäufer auszumachen, z.B. den Wunsch nach einer Standortsicherung oder eines langlaufenden Mietvertrags für die Immobilie (z.B. um deren Finanzierung abzusichern), dann lässt sich unter Umständen der Kaufpreis deutlich reduzieren, wenn man bereit ist, hierauf einzugehen.

Was ist ein Logistikunternehmen wert?

Die Bestimmung von Unternehmenswerten ist mittlerweile zu einer Wissenschaft geworden. Trotzdem gibt es keine allgemeinverbindlichen Regeln, allenfalls „Faustformeln“, die je nach Einzelfall mal mehr und mal weniger zutreffen. Es ist ein wenig wie mit der „Schwacke-Liste“, sie liefert Vergleichspreise für Fahrzeugtypen je nach Baujahr und Kilometerleistung. Was aber am Ende bezahlt wird, bestimmen Käufer und Verkäufer je nach Fortgang der Verhandlung. Deshalb wird der Verkäufer auch nicht müde, zu erwähnen, welche Besonderheiten für einen höheren Preis sprechen. Der Käufer tut das Gleiche, nur mit gegenläufigem Vorzeichen.

Übertragen auf den Unternehmenskauf bedeutet das, dass man sich an den „Branchenmultiplikatoren“ orientiert, aber nach Argumenten sucht, sich innerhalb einer gewissen Bandbreite zu positionieren. Hierbei kann eine detaillierte, vom Fachmann durchgeführte Unternehmensbewertung helfen.

Bei den Multiplikatoren handelt es sich um empirisch, in der Regel aus vergleichbaren Transaktionen, abgeleitete Werte. Es gibt Umsatz- und EBIT-Multiplikatoren. Letztere sagen aus, wie oft mit dem Kaufpreis das Ergebnis vor Zinsen und Steuern bezahlt wird, ersterer wie oft der Jahresumsatz. Bei im Branchenvergleich wachstumsstarken Unternehmen geht man an die Obergrenze, bei wachstumsarmen an die Untergrenze der vorgegebenen Bandbreite. Der Umsatzmultiplikator wird nur ergänzend angewendet, etwa bei Verlustunternehmen, die sonst überhaupt keinen Wert hätten. Der so gefundene Wert wird allerdings dann wiederum um notwendige Sanierungskosten gekürzt und kann sehr wohl null oder negativ werden.

Branchen- und Gesamtmarktrends spiegeln sich erst zeitverzögert in der Bandbreite der Multiplikatoren wider, d.h. es wird dann generell mehr oder weniger bezahlt. Die EBIT-Multiplikatoren von heute ca. 5 bis 9 lagen vor zwei Jahren gesamtwirtschaftlich bedingt bei nur 4 bis 6.

Der so ermittelte Wert entspricht im Regelfall einem bis zwei Drittel eines Jahresumsatzes, je nach dem wie hoch der Dienstleistungsanteil im Einzelfall ausfällt.

Im Multiplikator und damit im Kaufpreis schlägt sich auch nieder, wie groß respektive klein ein Unternehmen ist und wie fungibel dessen Anteile sind. Für größere Unternehmen wird ein um ca. 10% bis 30% höherer Preis bezahlt als für (sehr) kleine. Für börsennotierte Unternehmen wird wiederum etwa 15% mehr bezahlt. Schließlich bezahlen Finanzinvestoren in der Regel etwas weniger (ca. 20%) als strategische Investoren, also Wettbewerber. Dafür werden häufig die Verkäufer über die Transaktionsstruktur an der weiteren Wertentwicklung beteiligt, so dass dies insgesamt für den Verkäufer dennoch die interessantere Option darstellen kann.

Multiplikatoren (Unternehmens- größe)	EBIT (klein)	Umsatz (klein)	EBIT (groß)	Umsatz (groß)
Transp. & Logistik (allgemein)	4 – 7	0,4-0,7	7 - 9	0,5-1,0
Frachtführer	3 – 5	0,3	3 - 5	0,3
Kontraktlogistik	4 – 7	0,5	5 - 9	0,6
Spezialtransporte	5 – 9	0,6	5 - 9	0,6
Umzugslogistik	6 – 8	0,3	7 - 9	0,3
Lagerlogistik	5 – 7	0,5	6 - 9	0,6

Quelle: RWCF GmbH, FINANCE Magazin 3/06 (teilweise geschätzt)

Die in dieser Tabelle genannten Multiplikatoren erlauben die vorläufige und grobe Bestimmung eines Unternehmenswertes vor Berücksichtigung der Unternehmensverschuldung, da diese bei jedem Unternehmen unterschiedlich ist. Der Wert des Kraftfahrzeuges nach der Schwacke-Liste ist schließlich auch unabhängig davon, ob der Besitzer das Auto auf Pump gekauft hat. Zieht man von diesem Wert die Verschuldung ab, so erhält man den Erlös, der für den Verkäufer übrig bleibt. Beim Unternehmenskauf werden lediglich Finanzverbindlichkeiten (z.B. Darlehen) abgezogen, nicht aber Lieferantenverbindlichkeiten.

Bewusst machen sollte man sich auch die Werttreiber, also die Umstände, die auf die Bewertung einen besonderen Einfluss haben. Einen wesentlichen Werttreiber bildet in der Regel die in einem Unternehmen verankerte Wachstumsperspektive und – eng damit verbunden – die Qualität der Kundenbeziehungen. Neue Dienstleistungsangebote müssen erste Früchte tragen. Gibt es einen Investitionsstau (Fuhrpark oder Lagertechnik), dann hat das einen negativen Einfluss. Innovationen und Investitionen in solche haben dagegen nur dann einen positiven Effekt, wenn sichtbar ist, welche Wachstums- oder Rationalisierungspotenziale damit erschlossen werden können.

Kostenseitig ist darauf zu achten, dass man branchentypische Kennzahlen (Umsatz oder Tonnage pro Mitarbeiter) nicht verfehlt bzw. Abweichungen gut erklären kann. Wer den Fuhrpark länger nutzt als üblich, sollte darlegen können, dass die Gesamtkostenbelastung, die ihm durch Abschreibung, Leasingraten und Instandhaltungskosten (interne wie externe) entsteht, nicht höher liegt als im Branchendurchschnitt.

Wertorientierte Unternehmensführung nicht nur für Unternehmer mit Verkaufsabsicht

Generell gilt, dass sich eine wertorientierte Unternehmensführung immer lohnt, weil sie mittelfristig das Betriebsergebnis steigert (was das Unternehmen auch weniger krisenanfällig macht), eine strategische Unternehmensentwicklung erst ermöglicht und den eigenen Spielraum in der Unternehmensführung nachhaltig erhöht. Das gilt insbesondere gegenüber den Banken, die zunehmend nicht nur schwarze Zahlen sehen wollen, sondern auch sicher gehen möchten, dass sich das Unternehmen im Rahmen einer Strategie entwickelt, die Marktposition und Werthaltigkeit gleichermaßen berücksichtigt. Dieses alles müssen sie nach den Basel II-Richtlinien sogar fordern und in ihren Ratings berücksichtigen.

Ist die Wertorientierung im Unternehmen, seiner Rechnungslegung, seinem Controlling und seiner Planung erst einmal etabliert, so kann sie zum Kompass für die weitere Unternehmensentwicklung werden. Entscheidungen über Expansionen, neue Geschäftsfelder oder die Aufgabe von Teilbereichen können dann auf einer verlässlichen Diskussionsgrundlage gefällt werden. Auch die Mitarbeiterführung wird erleichtert. Zielvereinbarungen werden an der Unternehmensstrategie ausgerichtet.

Und selbst wenn sich der mittelständische Logistiker gegen einen Verkauf entscheidet, so profitiert er doch von seiner wertorientierten Unternehmensführung – spätestens dann, wenn er einmal im Jahr zufrieden seinen Jahresabschluss studiert.

Checkliste zur Transaktionsreife

Fragen, die vor einer Transaktion geklärt sein sollten	
<p>Gibt es eine klare Eigentümerstruktur? Befinden sich alle oder wenigstens die Mehrheit der Anteile in Händen verkaufswilliger Gesellschafter? Sind Anteile umzuschichten, anzukaufen, Gesellschafter abzufinden? Kann die Eigentümerkette von der Gründung an lückenlos nachgewiesen werden?</p>	
<p>Ist das Verkaufsobjekt klar abgegrenzt? Verfügt das zu verkaufende Unternehmen über alle Betriebsmittel, um den Betrieb auch außerhalb der bisherigen Strukturen fortführen zu können? Sind Verträge mit anderen Gruppenunternehmen abzuschließen, der Marktlage anzupassen oder aufzulösen? Sind Mitarbeiter, Vermögenswerte, Markenrechte oder Softwarelizenzen zu transferieren?</p>	
<p>Sind alle Geschäftsbeziehungen transferierbar? Gibt es „Change of Ownership“-Klauseln in Kunden- oder Lieferantenverträgen? Gibt es dingliche Sicherheiten für Banken?</p>	
<p>Ist das Verkaufsobjekt von der Unternehmerfamilie abgegrenzt? Welche Schlüsselfunktionen werden von der Unternehmer(familie) wahrgenommen? Können diese kurzfristig übertragen werden? Sind Familien- und Unternehmenssphären klar getrennt? Gibt es persönliche Bürgschaften für Unternehmensschulden?</p>	
<p>Gibt es eine schlüssige Unternehmensdarstellung? Wie kann die Unternehmensentwicklung der letzten 3 – 5 Jahre schlüssig erklärt werden? Gibt es eine klare Strategie? Gibt es (Um)Brüche?</p>	
<p>Gibt es eine Strategie und einen Businessplan? Wohin will das Unternehmen? Welche quantitativen und qualitativen Ziele bestehen und wie sollen diese erreicht werden? Welche Potenziale sind im Unternehmen verborgen?</p>	
<p>Gibt es einen Investitionsstau? Gibt es Umweltrisiken? Wurden Fuhrpark, Lagereinrichtungen usw. regelmäßig instand gesetzt? Gibt es Gutachten über Bodenproben? Wie kann kurzfristig der optische Eindruck wesentlicher Betriebsmittel verbessert werden (z. B. Lagerhalle neu hell streichen)?</p>	
<p>Gibt es steuerlich motivierte Strukturen? Hat innerhalb der letzten 7 – 10 Jahre eine Umstrukturierung stattgefunden? Ist die Aufdeckung stiller Reserven einmal unterblieben? Existiert eine Betriebsaufspaltung? Gibt es Gewinnabführungsverträge oder Organschaften mit Gruppenunternehmen?</p>	
<p>Betriebsvergleich? Wie schneidet das zu verkaufende Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern im Kennzahlenvergleich ab? Wie können Diskrepanzen erklärt werden? Gibt es Redundanzen (inkl. Mitarbeiter)?</p>	
<p>Reicht die Managementkapazität? Wie gut ist die „2. Reihe“? Wie entbehrlich ist der Unternehmer? Gibt es eine gesunde Alters- und Talentmischung oder sind Posten im Vorfeld neu zu besetzen?</p>	
<p>Was würde mich an meinem Unternehmen interessieren? Was sind die Stärken und Schwächen? Was ist das „Asset“? Was macht den Wert des Unternehmens aus (Kundenbeziehung, Lagertechnik, Servicequalität, Spezial-Know-how)</p>	
<p>Was sind die Ziele des Verkaufs? Maximierung des Erlöses (z.B. zur Alterssicherung), Nachfolge, Wachstumsstrategie, finanzielle Notlage, Konzentration auf Kerngeschäftsbereiche?</p>	