

***Von der Idee zur Umsetzung  
Fallstricke beim Erwerb oder Verkauf einer Leitstelle***

**Inhaltsverzeichnis**

	<b>Seite</b>
Einleitung .....	2
<b>Teil A</b>	
Idee der Nachfolge.....	2
<b>Teil B</b>	
Unternehmensverkäufe allgemein .....	5
<b>Teil C</b>	
Asset oder Share Deal .....	9
Resümee.....	12

## **Teil A**

Aus gegebenem Anlass werde ich heute etwas zu dem Thema Erwerb und Verkauf von Unternehmen im Allgemeinen und Leitstellen im Besonderen sagen. Insbesondere durch die neue Norm der DIN EN 50518 ging Aufruhr durch die Leitstellenwelt. Es gibt viele Kaufinteressenten, alle großen Leitstellenbetreiber sind seither auf der Suche nach Aufschaltungen, alle kleineren und mittleren NSL Betreiber bekommen wöchentlich neue Anfragen zum Verkauf. Es gibt verschiedene Gründe seine Aufschaltungen bzw. die Leitstelle oder das Unternehmen zu verkaufen, zum einen aus mangelnder Nachfolge, zum anderen um sich von dem Geschäftsbereich zu trennen oder auch um höhere Investitionen für die 50518 zu sparen.

Unternehmenskäufe /- verkäufe / Mergers and Acquisitions verändern nachhaltig das Bild des deutschen Sicherheitsgewerbes.

Aber was genau sind eigentlich M&A-Geschäfte und welche Vor- und Nachteile sowie Risiken bergen sie? Es drängt sich immer wieder die Frage auf, ob es nicht zwangsläufig einen Verlierer bei diesen Geschäften gibt? Was gibt es beim Verkauf einer Leitstelle für spezielle Probleme?

## **Begriff**

Der englische Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) (deutsch: Fusionen und Übernahmen) wird als Sammelbegriff für Unternehmenstransaktionen benutzt, bei denen sich Gesellschaften zusammenschließen oder Gesellschaften den Eigentümer wechseln. Solche Unternehmenszusammenschlüsse entstehen durch Kauf, Verkauf und Fusion sowie durch Restrukturierung, Unternehmenssicherung oder Kooperation. M&A bezeichnet hierbei sowohl den Vorgang an sich, als auch die Branche der hiermit befassten Dienstleister, wie Investmentbanken, Wirtschaftsjuristen, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater.

## **Allgemeines Vorgehen**

Allgemein unterteilt man M&As in 3 Phasen. Für das Vorgehen spielt es keine Rolle, um welche Rechtsform es sich bei den Firmen handelt, welchen Geschäftsbereich sie abdecken und wie groß sie sind. Es ist aber offensichtlich, dass bei zunehmender Größe der beteiligten Firmen mehr Zeit für die einzelnen Phasen benötigt wird, wenn es nur um Aufschaltungen geht, wird der Deal eher etwas unkomplizierter gehen können.

### **1. Allgemeine Vorbereitungsphase:**

In der Vorbereitungsphase klärt der Käufer für sich, warum und in welcher Größenordnung er expandieren will. Dann kommt es zu Verhandlungen meist durch seine Berater mit entsprechenden Verkaufsinteressenten. Dabei werden zunächst nur die Eckdaten abgeklopft, um noch keine Unternehmensgeheimnisse preiszugeben, es wird ein Exposé oder Dossier erstellt. Wenn die "Chemie" zwischen den Parteien stimmt und auch sonst die Unternehmen zusammen zu passen scheinen, kann man eine erste Vertraulichkeitsvereinbarung abschließen und in die nächste Phase übergehen.

Bei der NSL:

- Anzahl der Aufschaltungen und Kunden
- Welche Protokolle
- Welche Leitstellensoftware
- Abhängigkeit von Kunden
- Provisionsvereinbarungen mit anderen (z.B. Errichtern)

## 2. Transaktionsphase:

In der Transaktionsphase werden sensible Daten und Firmeninternas ausgetauscht. Es geht "ans Eingemachte". Das zu kaufende Unternehmen wird auf Herz und Nieren geprüft und durchleuchtet (due diligence), was je nach Umfang des Unternehmens zwischen ein paar Tagen und mehreren Wochen oder gar Monaten dauern kann. Hierbei sollte man darauf achten, dass man nicht „mit Kanonen auf Spatzen schießt“, was zum Beispiel bei kleinen Unternehmen mit wenig Umsatzvolumen und einer geringen Anzahl von Mitarbeitern das Einschalten von großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die wochenlang ein Unternehmen prüfen und damit quasi stilllegen, bedeuten würde.

Bei der NSL:

- Austausch der Excel Tabellen mit den Kunden, Vertragsdauer, Preise, Zahlungsmodalitäten
- Bei Übernahme von Personal - Personaldaten
- Einsicht in die Verträge

Gibt es keine Hindernisse oder Probleme, geht es an die Ausarbeitung und Unterzeichnung der entsprechenden Transaktionsverträge. Bei dem Kauf von GmbH-Anteilen oder Übernahme einer Aktiengesellschaft beispielsweise muss die Vertragsunterzeichnung vor einem Notar geschehen. In anderen Fällen ist dies zwar gesetzlich nicht vorgeschrieben, aber grundsätzlich empfehlenswert.

## 3. Integrationsphase

Die Integrationsphase wird oft unterschätzt und daher vernachlässigt, was aber auf keinen Fall geschehen sollte. Denn nur wenn das übernommene Unternehmen / Aufschaltungen vollständig in die Abläufe des anderen Unternehmens eingegliedert wird, können die gewünschten Synergien entstehen. Dabei sind insbesondere die Personaleingliederung zu beachten, die gesamte Verwaltung und natürlich das operative Geschäft. Gerade wenn es an die Arbeitsplätze der einzelnen Mitarbeiter, neue Teambildungen oder neue Vorgesetzte geht, muss man äußerst sensibel handeln.

### Besonderes Vorgehen

Im Detail typisch für eine M&A-Transaktion sind die Schritte:

#### Screening

Screening ist der englische Ausdruck für die Auswahl eines Zielunternehmens, oft "Target = Ziel" genannt. Der Käufer informiert sich in seinem Einzugsgebiet (regional und branchenspezifisch) über die Kaufoptionen. Anhand von allgemein bekannten und zugänglichen Informationen, wie Internet, Branchenverbände etc. werden Vorabinformationen gesammelt und ausgewertet.

#### Erstkontakt

Danach folgt die erste Ansprache des Zielunternehmens oder der Eigentümer, meist unter Zuhilfenahme einer Investmentbank oder eines Unternehmensberaters, die die Vorteile der Transaktion ausgearbeitet haben.

### **Letter of Intent**

Bei Interesse des Zielunternehmens kann dann eine - mehr oder minder - umfangreiche Absichtserklärung (Letter of Intent) ausgearbeitet und unterzeichnet werden.

### **Due Diligence**

Wenn alle vorvertraglichen Dinge geklärt worden sind, fängt man mit der sogenannten due diligence, der sorgfältigen Prüfung des Zielobjektes, an. Dabei werden betriebswirtschaftliche Kennzahlen ausgetauscht, Verträge und operative Ablaufpläne verglichen, Lagerbestände und Betriebsrisiken geprüft etc.

### **Bewertung und Preisverhandlung**

Als letzter großer Schritt findet die endgültige Strukturierung der Transaktion entsprechend der Ergebnisse der due diligence statt. Es kommt dann zum finalen Vertragsabschluss, evtl. nach Anmeldung der Transaktion bei der Wettbewerbsbehörde.

Trotz eigener M&A-Abteilungen der ganz großen Unternehmen greifen diese aber dennoch oft auf externe Dienstleister zurück. Dabei variiert deren Bezahlung - die Investmentbank orientiert sich dabei meist am Transaktionsvolumen, während Juristen typischerweise nach Zeitaufwand und Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater entweder nach Zeitaufwand oder in Form einer Fallpauschale bezahlt werden.

In der öffentlichen Wahrnehmung stehen M&A-Transaktionen oft in der Kritik, da Erwerber in vielen Fällen strategische Ziele mit der Transaktion verbinden, die Restrukturierungen und damit oft Arbeitsplatzabbau notwendig machen. Umgekehrt werden in der Betriebswirtschaftslehre gerade in dieser Tatsache Selbstheilungskräfte des Marktes gesehen.

### **Vorteile**

Gerade der Zusammenschluss eines Unternehmens in kritischer Phase mit einem florierenden Portfolio kann für beide Seiten hohe Synergien schaffen. Beide arbeiten schon in erschlossenen Märkten, welche nicht mehr mit viel Aufwand erschlossen werden müssen. Durch eine mehr oder weniger langjährige Positionierung am Markt bringt jedes Unternehmen einen vorhandenen Kunden- und auch eingearbeiteten Mitarbeiterstamm mit. Man kann auf ein umfassendes Netz von Lieferanten und Geschäftsbeziehungen zurückgreifen und sich dadurch viel mühselige Aufbauarbeit ersparen. Es besteht weiterhin die Möglichkeit, seine bisher vorhandene Produktpalette mit Material und eingearbeiteten Mitarbeitern zu erweitern. Allerdings sollte man beachten, dass „zwei Kranke nicht einen Gesunden machen“, so dass gewiss von einem Zusammenschluss zweier maroder Unternehmen pauschal abgeraten werden sollte. Ansonsten kann gerade das vorhandene Know-how der Beteiligten weiterhin genutzt werden, denn deren Erfahrungen machen oft den wichtigen Unterschied aus, wenn es um größere Entscheidungen geht. Eine Neugründung erscheint dagegen natürlich immer maßgeschneidert, erfordert aber viel Aufbauarbeit, die bei einem Zukauf wegfällt.

Auch für Firmen, die aus natürlicher Kraft nicht mehr weiter wachsen können, aber weiter expandieren wollen, stellt der Firmenzukauf eine sinnvolle Alternative dar.

## Nachteile

Insbesondere im sehr mittelständisch geprägten deutschen Sicherheitsgewerbe kann es aber auch schwierig werden, zwei unterschiedliche Unternehmen zusammen zu führen. Auch bei langjährig inhabergeführten Betrieben stellt man häufig eine fast „allgegenwärtige“ Dominanz des Altinhabers fest. Hier kann es zu Akzeptanzproblemen des „Neuen“ mit den Mitarbeitern und den Kunden kommen, die nur dadurch verhindert werden können, dass man solche Übernahmen sorgfältig vorbereitet und mit System vornimmt. Weiterhin hat man bei der Übernahme von älteren Unternehmen - insbesondere in der Sicherheitstechnik - oft das Problem, dass diese nicht mehr auf dem aktuellsten Stand der Technik sind. Sie arbeiteten nach veralteten Methoden, verwenden nicht mehr zeitgemäße Produkte und haben seit Jahren eingefahrene und starre Organisationsprozesse. Auch hier muss vorsichtig abgewogen werden, ob die Investition sinnvoll ist und eine Integration des Unternehmens mit vertretbaren Mitteln vorgenommen werden kann. Festgefahrene Strukturen und der gesetzlich geregelte, allzu starre Kündigungsschutz machen neue Ideen und Innovationen dann möglicherweise oft schwer umsetzbar.

Ein sogenannter "Integrationsrat" kann da durchaus hilfreich sein, der aus Mitgliedern des alten und neuen Unternehmens und einem unabhängigen Dritte, z.B. einem Anwalt, Berater etc. bestehen könnte.

## Fazit

Ob es nun letztendlich einen Verlierer bei einer oben geschilderten Transaktion gibt oder nicht, hängt von dem konkreten Einzelfall ab. Im Idealfall möchte man eine sogenannte „win-win“-Situation erreichen, was bedeutet, dass beide Seiten entscheidende Vorteile aus der Transaktion ziehen. Wie schon beschrieben, können natürlich durch solche Übernahmen Arbeitsplätze in beachtlicher Zahl wegfallen, aber auf der anderen Seite können die restlichen wenigstens gesichert werden. Gerade die mögliche Restrukturierung oder gar Rettung von eher problematischen Unternehmen ist sicher als positiv zu bewerten.

Bei allen diesen Transaktionen muß man jedoch darauf achten, dass die Prozesse von dem ersten Schritt an von Fachleuten begleitet werden. Man sollte bei der Wahl seiner Berater darauf achten, dass diese die nötige Fachkompetenz haben. Jeder sollte sich kritisch fragen, ob der eigene Hausanwalt, der von Verkehrssachen bis zur Scheidung zwar alles gut erledigt, auch der richtige Partner ist, wenn es um Unternehmenskäufe oder Verkäufe geht. Ebenso der langjährige, in seinem Fach gewiss sehr kompetente Steuerberater mag sich im Bereich M&A nicht bis ins letzte Detail auskennen. Sinnvoll ist hier die Einschaltung eines fachkundigen unabhängigen Beraters oder eine Spezialkanzlei. Diese dienen darüber hinaus oft positiv als Katalysator von Problemen, vor allem wenn bei dem Verkauf eines Unternehmens Emotionen des Firmengründers eine Rolle spielen.

## TEIL B

Auf welcher Basis erfolgt eine Unternehmensbewertung?

Es bleibt aber bei allen Transaktionen im Sicherheitsbereich die Frage nach dem Wert des Unternehmens offen. Insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen, die nicht an ihrer Ausstattung und ihren Maschinen gemessen werden können, sondern an ihren Kundenaufträgen, stellen sich viele potentielle Verkäufer oft die Frage: Was ist mein Unternehmen wert?

## **Allgemeine Unternehmensbewertung**

Eine Unternehmensbewertung spielt nicht nur bei dem hier näher zu erläuterndem Thema Verkauf/Fusion eine wichtige Rolle, sondern bei verschiedenen weiteren Szenarien, wie z.B. dem Ausscheiden eines Gesellschafters, der Nachfolgeregelung oder bei Erbfragen.

Einen absolut objektiven Unternehmenswert oder eine rechtlich verbindliche Vorgehensweise zur Bestimmung des Kaufpreises gibt es nicht. Während diejenigen die ihr Unternehmen verkaufen wollen, neben den Sachwerten auch die Arbeit berücksichtigen, die sie in das Unternehmen investiert haben, denkt der Erwerber hauptsächlich daran, was er mit dem Unternehmen in Zukunft erwirtschaften und wie schnell er den Kaufpreis refinanzieren kann.

Wissenschaft und Praxis haben daher unterschiedliche Methoden entwickelt, um den Unternehmenswert zu ermitteln (z.B. Ertragswertverfahren, Substanzwertverfahren, Mittelwertmethode u.v.a.m.). Jedes Verfahren kann aber lediglich nur Anhaltspunkte für die Ermittlung des Wertes und damit des Preises geben. Letztlich bleibt es den Verhandlungen zwischen Verkäufer und Käufer überlassen, sich auf angemessene Übernahmebedingungen zu einigen. Sehr hilfreich kann in diesen, meist höchst kritischen Prozessen die Hinzuziehung qualifizierter und erfahrener Berater sein, die die Besonderheiten der Branche, das Kaufmännische und Rechtliche im Verhandlungskontext beherrschen.

Im Sicherheitsgewerbe ergeben sich besondere Schwierigkeiten, wenn das Verkaufsobjekt z.B. ein mittelständisches Bewachungsunternehmen ist, welches vor vielen Jahren durch den Inhaber gegründet wurde und nun verkauft werden soll, wohingegen der Käufer ein Konzern ist, in dem das zu verkaufende Unternehmen durch nüchternen Betriebswirte geprüft und bewertet wird. Beide kommen voraussichtlich nicht selten zu unterschiedlichen Wert- und Preisvorstellungen, da sie unterschiedliche Ziele verfolgen.

### **Ziel des Verkäufers**

Das Ziel des Verkäufers ist es, einen möglichst hohen Kaufpreis zu erzielen. Denn in der Regel verkörpert das Unternehmen insbesondere für den mittelständischen Unternehmer das Lebenswerk, das er mit hohem persönlichen Einsatz und Verzicht aufgebaut hat. Und das muss sich in seinen Augen im Kaufpreis widerspiegeln. Oft stehen aber auch das Fortbestehen des Unternehmens und die Sicherung von Arbeitsplätzen aus sozialer Verantwortung im Vordergrund.

### **Ziel des Käufers**

Ziel des Käufers ist in erster Linie, eine gut funktionierende Unternehmung mit intakter Struktur und geringsten Risiken zu erwerben, und das zu einem möglichst niedrigen Preis. Er ist nicht bereit, ideelle Werte mit zu bezahlen, und das wohl zu Recht. Außerdem wird er tendenziell Schwachstellen im Unternehmen suchen und meist auch finden, um diese zur Preisminderung zu nutzen.

Die Preisvorstellungen von Käufer und Verkäufer liegen in der Regel also auseinander. Im Verlaufe ernsthafter Verkaufsverhandlungen müssen so oftmals Korrekturgrößen gefunden werden, welche diese Kluft überbrücken. Auf den Verkäufer kommen dann möglicherweise kaufpreissichernde Zugeständnisse und Vereinbarungen zu.

Die Frage „Was ist mein Unternehmen wert?“ kann nie eine eindeutige Antwort in Euro und Cent erfahren. Denn: *Den* objektiv richtigen Kaufpreis für ein Unternehmen gibt es nicht. Der Kauf kommt nur dann zustande, wenn nach Einschätzung des Käufers der Wert des Unternehmens den

Kaufpreis übersteigt. Letztendlich äußert sich der Unternehmenswert also in dem Preis, den der „beste“ Käufer gewillt ist, zu zahlen. Und einen solchen muss man erst einmal finden!

Im Folgenden wird eine Bewertung nach dem „Ertragswertverfahren“ näher erläutert, die einzig auf den Kauf/Verkauf eines Unternehmens aus dem Bereich Sicherheit abzielt. Hier ergeben sich einige Besonderheiten.

### **Ertragswertverfahren**

Das Ertragswertverfahren ist eine der wichtigsten Methoden zur Kaufpreisermittlung. Bei dieser Methode wird der durchschnittlich erzielte und um verschiedene Posten bereinigte Gewinn der letzten 3 oder auch 5 Jahre errechnet. Man nimmt an, dass dieser Gewinn auch in der Zukunft und langfristig zu erzielen sein wird.

Der zukünftige Gewinn wird errechnet durch Erstellen einer Kostenstruktur nach dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht. Dies ist aber schwierig, weil man nicht genau abschätzen kann, wie Umsätze und Kosten langfristig aussehen werden. Um zu einem realistischen Ertragswert zu kommen, sollte man nach folgendem Schema vorgehen. Dazu sollte man das komplette Zahlenmaterial in eine einheitliche, übersichtliche und vergleichbare Form zusammenfassen und danach eine Prognose aufstellen:

- Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung der letzten 5 Jahre
- Aufbau einer Umsatz- und Kostenstruktur für die Zukunft
- Ermittlung des zu erwartenden Gewinns
- Errechnen des Zukunftsertragswertes

### **Besonderheiten des Sicherheitsgewerbes**

Außer den harten Zahlen und Fakten werden auch noch die sogenannten „weichen“ Faktoren bei einem Verkauf beachtet. Diese differieren je nach Branche, so dass insbesondere hier die Eigenheiten der Sicherheitsbranche beachtet werden müssen. Es geht bei diesen „weichen“ Faktoren um Vertragslaufzeiten, Kontinuität der Aufträge und des Klientenstammes, geschultes Personal und Loyalität zum Arbeitgeber, Vertriebsstrukturen etc.

### **„Wechsel“-Mentalität**

Das Sicherheitsgewerbe nimmt bei dem Thema Kontinuität bzw. Nicht-Kontinuität einen eher traurigen Spitzenplatz ein. Es gibt kaum einen Dienstleistungssektor, bei dem ein derart häufiger Wechsel von Dienstleistern und Personal stattfindet. Man beobachtet sehr häufig, dass Auftraggeber von Sicherheitsdienstleistungen immer wieder neu ausschreiben und ohne weiteres zu einem anderen Anbieter wechseln, sobald dieser auch nur minimal günstiger - oder eben billiger - anbietet. In fast keinem anderen Gewerbe ist es üblich, dass man nur Jahresverträge eingeht, obwohl man für größere Aufträge schnell viel Personal beschaffen und ausbilden muss, ohne eine Planungssicherheit von mehr als einem Jahr zu haben. Diese vergleichsweise geringe Kundentreue führt bei Auftragsverlust oft zu einem Personalüberschuss des Sicherheitsunternehmens, der dann wieder abgebaut werden muss, es sei denn er kann durch einen Neuauftrag kompensiert werden.

Aber nicht nur Auftragsverluste sind Gründe für eine stetige Mitarbeiterfluktuation, sondern auch die harten Arbeitsbedingungen des Gewerbes. Die Mitarbeiter müssen eine hohe Stundenzahl im

Monat bewältigen bei verhältnismäßiger niedrigen Entlohnung. Dies führt zu einer unterschwelligen Unzufriedenheit bei vielen Mitarbeitern, die dadurch schnell zu einem Wechsel bereit sind.

Solche branchen-typischen Umstände sind aber schlecht für den Käufer. Dieser möchte bei einem Unternehmenskauf allerdings so wenig *Unbekannte* wie möglich vorfinden, d.h. er möchte ein Unternehmen erwerben, das konstant arbeitet mit einem loyalem und gut eingearbeitetem Personalbestand. Ebenso ist es für ihn schwer, eine Zukunftsprognose für das Unternehmen zu erstellen und es zu bewerten, wenn das „Herzstück“ - d.h. der Auftragsbestand eines Unternehmens und somit der eigentliche Kaufgegenstand - nur sehr kurzfristig angelegt ist. Er geht also bei jedem Kauf das Risiko ein, nur eine „Hülle“ zu erwerben. Dieses Problem wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass bei den klassischen, mittelständischen Unternehmen, der Inhaber bzw. Gesellschafter-geschäftsführer oft als einziger im Unternehmen für den Vertrieb zuständig ist. Scheidet dieser bei einem Verkauf aus, kann es passieren, dass auch seine persönliche Kundenbindung und der Vertrieb wegfällt. Dieses Risiko sollte aber durch eine Übergangsphase abgefedert werden, indem der ursprüngliche Inhaber noch für eine Dauer - je nach Größe des Unternehmens - von 4-12 Monaten zur Verfügung steht und die „qualifizierte Übergabe“ der Kunden betreut.

Weiterhin muss bei dem Kauf/Verkauf eines Sicherheitsunternehmens darauf geachtet werden, dass diese oft nur oder sehr stark regional tätig sind. Dieser Umstand bewirkt oft, dass Subunternehmenschaften entstehen, falls es doch einmal zu überregionalen Aufträgen kommt. Diese können unter Umständen aber im Falle eines Verkaufs gekündigt werden und fallen somit aus dem Auftragsbestand heraus und können nicht mit bewertet werden. Insbesondere gilt dies, wenn es hierbei um einen Sub-Auftrag eines direkten Mitbewerbers des Käufers geht.

Alle diese Faktoren müssen in die Berechnung des Unternehmenswertes mit einfließen und machen letztendlich den Kaufpreis aus. Je mehr von den „weichen“ Faktoren positiv ausfallen, desto schneller wird ein Käufer bereit sein, über ein schlechtes Betriebsjahr hinwegzusehen.

### Fazit

Im Ergebnis kann festgehalten werden: Eine ordentliche Bewertung stellt grundsätzlich nicht mehr oder weniger als eine Orientierung dar, die eine grobe Fehleinschätzungen über den Unternehmenswert verhindern soll. Insbesondere Vorsicht ist bei dem Kauf von Dienstleistungsunternehmen geboten, da diese schwer zu bewerten sind.

### Praxistipp

Verkaufswillige sollten vorbereitend und vorbeugend Folgendes berücksichtigen und sich frühzeitig um eine Beurteilung des Vorhabens und die Bewertung bemühen:

- Es kann erforderlich sein, sogar mittelfristig wertsteigernde Aktivitäten vor den Verkaufsprozess zu schalten. Verkäufe aus einer betriebswirtschaftlich ungünstigen Ertrags- oder gar Zwangslagen heraus, reduzieren den Kaufpreis massiv.
- Grundsätzlich müssen sich Kaufpreis und der daraus resultierende Kapitaldienst aus den künftigen Unternehmenserträgen erwirtschaften lassen, üblicherweise in einem Zeitrahmen von 5 bis 7 Jahren.



Teil C

### **Asset Deal vs. Share Deal –**

Was ist das Richtige für mich?

Bei der Übernahme von Aufschaltungen bzw. der Leitstelle stellt sich dann die Frage, was man eigentlich am Besten verkauft: Die Firmenanteile (engl. Shares = Anteile, Aktien) oder nur den Firmeninhalt (engl. Assets = Wirtschaftsgut, Anlagegut, Sachwert).

### **Begriff**

Es gibt verschiedene Gründe warum Inhaber über den Verkauf Ihres Unternehmens nachdenken. Vielleicht findet sich kein geeigneter Nachfolger aus der Familie für das Familienunternehmen, nachdem der Konkurrenzkampf gerade in der Sicherheitsbranche sehr hoch ist, oder man trennt sich lediglich von wirtschaftlich unrentablen Unternehmensteilen, um wieder konkurrenzfähig zu werden. Hier denkt man beispielhaft an eine NSL, die nicht genügend Aufschaltungen hat, um sich finanziell zu tragen, einzelne Revieraufträge oder den Bereich Geld- und Werttransport. Weitere Gründe können aber auch in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen sein, wie z.B. falsche Standortwahl, Fehleinschätzungen am Markt, falsche Marketingstrategien.

Egal aus welchen Gründen verkauft wird, sofern es sich bei dem Wach- und Sicherheitsunternehmen oder der NSL nicht um ein Einzelunternehmen handelt, kann zwischen zwei Varianten gewählt werden: Der Erwerb von einigen oder sämtlichen Anteilen des Unternehmens (sogenannter „Share Deal“) und der Erwerb des gesamten Betriebs, eines Betriebsteils oder einzelner Vermögensgegenstände, wie z.B. Kundenverträge, Inventar, technische Ausstattung einer NSL etc. (sogenannter „Asset Deal“).

### **Share Deal**

#### **Definition**

Ein Share Deal zeichnet sich dadurch aus, dass durch den Kauf von Geschäftsanteilen der Käufer z.B. Gesellschafter einer GmbH wird. Er ist daher ein sogenannter Rechtskauf (§ 453 I BGB). Da bei einem Share Deal nur die Unternehmensanteile erworben werden, lässt dieser Erwerb die Aktiva und Passiva des übernommenen Unternehmens unverändert.



Bestehende Kundenverträge zur Bewachung, Intervention, Aufschaltung etc. gehen mithin ohne Zustimmung des Vertragspartner - also des Auftraggebers - über. Allerdings gibt es in manchen Verträgen ein Sonderkündigungsrecht, wenn sich der Gesellschafter ändert (sogenannte „Change-of-Control“-Klausel). Hier ist es ratsam den Auftraggeber zeitnah und vertrauensvoll über einen Übergang zu informieren.

Dadurch, dass alle Verbindlichkeiten und Haftungsrisiken der Gesellschaft grundsätzlich bestehen bleiben, könnte ein Problem für die Zukunft auftauchen. Falls das Unternehmen aus einer wirtschaftlichen Krise heraus verkauft werden sollte, übernimmt der Käufer unter Umständen auch die wirtschaftlichen Schwierigkeiten, die anfänglich zu der Krise geführt hatten. Gegebenenfalls ist er verpflichtet, Maßnahmen zur Beseitigung der (drohenden) Überschuldung bzw. Zahlungsunfähig-

keit zu ergreifen oder einen Insolvenzantrag zu stellen. Dies sollte daher sorgfältig vorab geprüft werden.

Als Anteilseigner erhält er - sofern nicht anders geregelt - die mit der Beteiligung verbundenen Rechte und Pflichten. Hierzu gehören insbesondere Ansprüche der Gesellschafter aus evtl. bestehenden positiven Gesellschafterkonten sowie Rückzahlungsverpflichtungen aus unberechtigten Entnahmen und Vertragserfüllungspflicht gegenüber den Kunden.

**Vertragsgestaltung**

Für die Vertragsgestaltung ist - wie beim Asset Deal - die genaue Bezeichnung der Vertragsgegenstände notwendig. Der Kaufgegenstand wird durch die Bezeichnung der zu veräußernden Anteile konkretisiert. Dazu gehören Handelsregistereintragungen, Höhe des eingezahlten Stammkapitals, Verfahren mit evtl. ausstehenden Einlagen sowie Zuordnung der Geschäftsanteile.

Achtung: Bei einem Übergang gehen keine Gegenstände über, die dem Inhaber privat gehören und lediglich von der Gesellschaft genutzt werden. Typisches Beispiel bei mittelständischen Sicherheitsunternehmen ist die private Immobilie des Eigentümers.

**Notar ja oder nein?**

Nicht für jeden Firmenverkauf ist der kostenintensive Gang zum Notar notwendig. Für die Abtretung von Anteilen an einer GmbH ist eine notarielle Beurkundung notwendig und für die Wirksamkeit der Übertragung muss diese bei der Gesellschaft angemeldet werden (§ 15 III GmbHG).

Der Verkauf und die Abtretung von Anteilen einer OHG, KG oder GbR ist grundsätzlich formlos möglich.

Mit dem Erwerb der Gesellschaftsanteile ist gewährleistet, dass alle zum Vermögen der Gesellschaft gehörenden Gegenstände erfasst sind, nicht jedoch die Zusammensetzung des mit dem Rechtsträger verbundenen Gesellschaftsvermögens. Aus diesem Grund ist bei Share Deals besondere Aufmerksamkeit auf die Vereinbarung von Garantien und Zusicherungen zu legen.

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhältnismäßig einfache Erfassung des Kaufgegenstandes</li> <li>• kürzere Durchführung eines Share Deal – Vertrags</li> <li>• Sämtliche Verträge bleiben unberührt</li> <li>• Keine Zustimmung erforderlich</li> <li>• Gesamtes Unternehmen wird veräußert</li> <li>• Veräußerer bleibt mit keiner Mantelgesellschaft zurück.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmtheitsgrundsatz <span style="float: right;">bzw.</span> Bestimmbarkeitsgrundsatz</li> <li>• Übernahme sämtlicher (auch unbekannter) Verbindlichkeiten</li> <li>• Bindung an frühere Organbeschlüsse</li> <li>• u.U. Zustimmungspflicht der nationalen oder europäischen Kartellbehörden, wenn der Anteilserwerb einen Zusammenschluss i.S.d. § 37 GWB darstellt</li> <li>• Erwirbt der Erwerber ein bestimmtes Paket von Anteilen, so unterliegt er bestimmten Mitteilungspflichten bzw. Obliegenheiten.</li> <li>• keine Abschreibungsmöglichkeit für den Käufer, Buchwerte bleiben unberührt</li> </ul>

## Asset Deal

### Definition

Bei einem Asset Deal handelt es sich um eine Unterart des Unternehmenskaufs. Der Kauf des Unternehmens vollzieht sich dabei durch den Erwerb sämtlicher Wirtschaftsgüter (engl. Assets) des Unternehmens. Hierbei werden die Wirtschaftsgüter eines Unternehmens, also Kundenverträge, Aufschaltungen, Grundstücke, Gebäude, Technik etc. im Rahmen der Singularsukzession und einzelne Verbindlichkeiten einzeln übertragen. Vermögensgegenstände, die einem Gesellschafter gehören, aber von der Gesellschaft genutzt werden, z. B. Immobilien, Grundstücke etc., gehen beim Übergang der Gesellschaftsbeteiligung nicht mit über.

Der Übergang der einzelnen Wirtschaftsgüter erfolgt durch Einigung und Übergabe an einem vertraglich vereinbarten Stichtag, bei Grundstücken durch notarielle Auflassung und Eintragung in das Grundbuch. Bei der Übertragung der einzelnen Wirtschaftsgüter gilt es, die jeweils maßgeblichen zivilrechtlichen Vorschriften zu beachten.

Ein besonderer Fokus ist darauf zu legen, dass beim Asset Deal insbesondere die Übertragung von Vertragsverhältnissen - wie zum Beispiel Bewachungs- oder Aufschaltverträge - die Zustimmung des jeweiligen Vertragspartners erfordert. Ohne diese Zustimmung gehen diese Vertragsverhältnisse nicht auf den Erwerber über. Deshalb ist es bei einem Asset Deal für den Erwerber unvermeidlich, rechtzeitig auf wichtige Vertragspartner zuzugehen und deren Zustimmungen einzuholen.

### Wichtig:

**Schweigen des Vertragspartners auf ein Informationsanschreiben gilt nicht als konkludente Zustimmung!**

Ob die bestehenden Arbeitsverhältnisse auf den Erwerber übergehen, hängt nicht von den hierzu getroffenen Vereinbarungen der Vertragsparteien ab, sondern davon, ob durch den Vertrag ein Betrieb, d.h. eine wirtschaftliche Einheit, übergeht (sog. „Betriebsübergang“ nach § 613a BGB). Dazu kommt es, unabhängig vom Parteiwillen, wenn der jeweilige Mitarbeiter dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses nicht widerspricht.

Vor oder in der Insolvenz ist der Käufer nur beim Asset Deal in der Lage, sich diejenigen Vermögensgegenstände auszusuchen, die er erwerben möchte. Allein durch den Kaufvertrag definierte Vermögensgegenstände gehen auf den Käufer über. Dadurch kann der Käufer die Übernahme von Haftungsrisiken zumindest teilweise vermeiden und sich so vor einigen „unangenehmen Überraschungen“ schützen. Der Asset Deal ist damit regelmäßig einem Share Deal vorzuziehen und so die einzige sinnvolle Möglichkeit, wenn das zu erwerbende Unternehmen bereits insolvent ist.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exakt definierter Kaufgegenstand</li> <li>• Kaufmöglichkeit nur der interessanten Assets</li> <li>• Verzicht auf einzelne Wirtschaftsgüter</li> <li>• Kein Erwerb der risikobehafteten Mantelgesellschaft nötig</li> <li>• Vermeidung versteckter Verbindlichkeiten durch genaue Benennung der Kaufgegenstände</li> <li>• keine Haftungskontinuität für Altverbindlichkeiten</li> <li>• Minimierung der laufenden Besteuerung für den Käufer</li> <li>• Absetzbarkeit der Anschaffungskosten und Verrechenbarkeit der Finanzierungskosten mit Erträgen für den Käufer</li> <li>• steuerlich günstiger Exit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmtheitsgrundsatz</li> <li>• Zustimmungserfordernisse bei der Übertragung von Rechtsverhältnissen</li> <li>• Genehmigungspflicht bei vollständiger bzw. überwiegender Übernahme der Assets eines Unternehmens, da u.U. sog. Kontrollerwerb im Sinne des Kartellrechts (Fusionskontrolle)</li> <li>• Aufwändig und teilweise unübersichtlich</li> <li>• Zustimmung Dritter notwendig bei Vertragsübernahmen</li> </ul>

**Fazit:**

Im Ergebnis kann also keine „Patentlösung“ aufgezeigt werden. Für welche Art von Kauf man sich entscheidet hängt stark von den individuellen Gegebenheiten ab. Um sicher zu gehen, dass man die beste Lösung für sich findet ist es ratsam, einen kompetenten Berater und seinen Steuerbeistand in den Prozess mit einzubeziehen.

**Resümee**

Daher möchte ich meinen heutigen Vortrag mit einem Zitat von Georg Christoph Lichtenberg abschließen:

***Schwachheiten schaden uns nicht mehr, sobald wir sie erkennen!***