

Grundlagen des Unternehmenswerts

Unternehmenswert steigern

Eine praxisnahe Bestandsaufnahme, eine Prioritäten-Checkliste und ein Plan für die ersten 90 Tage mit einem Rahmen für laufende Beratungsgespräche.

Eine belastbare Ausgangsbasis schaffen

Beginnen Sie bei den Zielen des Eigentümers und dem heutigen Zustand des Unternehmens. Stimmen Sie die jüngsten Abschlüsse mit dem internen Berichtswesen ab, analysieren Sie Margen und Cashflows und legen Sie die Planungsannahmen offen. Trennen Sie nachgewiesene Leistung von geplanten Verbesserungen. Ein als außergewöhnlich bezeichneter Bereinigungsposten braucht Belege und eine Begründung, warum er nicht erneut anfallen wird; er darf nicht lediglich einen unerwünschten Aufwand ausblenden.

Anschließend lässt sich anhand geeigneter Bewertungsverfahren eine Bandbreite möglicher Werte untersuchen. Marktbasierte Multiplikatoren erfordern tatsächlich vergleichbare Unternehmen und einheitlich definierte Finanzkennzahlen. Ein indikativer Wert ist eine Entscheidungshilfe, kein zugesagter Transaktionspreis. Legen Sie die Annahmen offen, damit das Management erkennt, welche operativen Veränderungen wesentlich wären und welche Schlussfolgerungen unsicher bleiben.

Unternehmenswert und Erlös für den Eigentümer unterscheiden

Bei einer üblichen Transaktion auf Cash-free-/Debt-free-Basis bezeichnet der Enterprise Value den Wert des operativen Unternehmens unter vereinbarten Annahmen. Die Überleitung zum Eigenkapitalwert erfordert die vereinbarte Behandlung von liquiden Mitteln, Finanzschulden, schuldenähnlichen Positionen und Working Capital. Der Erlös des Eigentümers hängt zusätzlich von Transaktionskosten, Steuern und gegebenenfalls aufgeschobenen oder bedingten Kaufpreisbestandteilen ab.

Bleiben das operative Geschäft und die übrigen Annahmen unverändert, verändert der Einzug einer bestehenden Forderung die liquiden Mittel und das Working Capital; er erhöht nicht automatisch den Enterprise Value. Auch die Verwendung liquider Mittel zur Schuldentilgung reduziert beide Bilanzpositionen. Nachhaltige Verbesserungen der künftigen Cashflows können den operativen Unternehmenswert stützen. Eine Bilanzveränderung darf jedoch nicht nochmals als Ergebnisverbesserung angerechnet werden. Vereinbaren Sie die Zuordnung der Positionen und vermeiden Sie Doppelzählungen.

Werttreiber sichtbar machen.

Die Qualität der Erträge und des Kundenportfolios verbessern

Wachstum ist besonders wertvoll, wenn nach den Kosten der Kundengewinnung und -betreuung ein nachhaltiger Ergebnisbeitrag verbleibt. Analysieren Sie die Rentabilität nach Produkten, Verträgen und Kundengruppen. Identifizieren Sie nicht eingepreiste Servicezusagen, vermeidbare Nacharbeiten und Produkte, die knappe Kapazitäten ohne angemessenen Ertrag beanspruchen. Prüfen Sie Preis- und Prozessänderungen auf ihre Auswirkungen auf Kundenbindung und Servicequalität, statt davon auszugehen, dass jede Kostensenkung Wert schafft.

Unterscheiden Sie bei wiederkehrenden Umsätzen zwischen vertraglichen Zusagen und bloßem Wiederkaufverhalten. Verfolgen Sie Vertragsverlängerungen, Kündigungen und die Kosten der Kundenbindung. Ein größeres Vertriebspotenzial überzeugt weniger als der Nachweis, dass daraus Aufträge mit tragfähigen Margen entstehen. Führen Sie notwendige Instandhaltung, Produktentwicklung und Investitionen in Mitarbeiter fort: Ihr Aufschub kann das Ergebnis einer Periode verbessern und zugleich die Leistungsfähigkeit schwächen, die ein künftiger Eigentümer übernimmt.

Kritische Abhängigkeiten reduzieren

Erfassen Sie Abhängigkeiten von wesentlichen Kunden, Lieferanten, Lizenzen und einzelnen Mitarbeitern. Eine konzentrierte Kundenbasis macht ein Unternehmen nicht automatisch schlecht, doch der Verlust eines Kunden kann überproportionale Folgen haben. Prüfen Sie Vertragslaufzeiten, Verlängerungsverhalten, Wechselbarrieren und die praktischen Handlungsmöglichkeiten bei einem Verlust. Diversifizierung braucht eine wirtschaftliche Begründung; margenschwache Zusatzumsätze allein zur Verbesserung einer Konzentrationskennzahl können andere Probleme schaffen.

Prüfen Sie die Rolle des Gründers nach demselben Maßstab. Erfassen Sie Entscheidungen, die nur eine Person treffen kann, und Beziehungen, die nur eine Person pflegt. Bauen Sie kompetente Stellvertreter auf, dokumentieren Sie kritische Prozesse und erproben Sie delegierte Verantwortung. Ein schriftlicher Nachfolgeplan wird glaubwürdiger, wenn das Unternehmen nachweist, dass es auch in Abwesenheit des Eigentümers wirksam geführt werden kann.

Erträge in tatsächlich verfügbare Liquidität umsetzen

Gewinn und Liquidität sind unterschiedliche Größen. Prüfen Sie neben dem Ergebnis die Altersstruktur der Forderungen, Verzögerungen bei der Rechnungsstellung, strittige Rechnungen, Lagerbewegungen und Lieferantenkonditionen. Verbinden Sie die Finanzaufzeichnungen mit einer operativen Erklärung: Ist Liquidität gebunden, weil das Unternehmen wächst, weil Kunden später zahlen oder weil Bestände nicht mehr verkäuflich sind? Jede Ursache erfordert eine andere Antwort.

Wählen Sie Verbesserungsmaßnahmen, die den Betrieb schützen. Eine schnellere, korrekte Rechnungsstellung und weniger Streitfälle können den Zahlungseingang fördern. Bestandsänderungen müssen Lieferfähigkeit und Widerstandskraft erhalten. Zahlungen an Lieferanten über vereinbarte Fristen hinauszuzögern kann kurzfristig Liquidität schaffen, zugleich aber Beziehungen schädigen. Bewerten Sie Fortschritte über einen geeigneten Geschäftszyklus, berücksichtigen Sie saisonale Effekte und beziehen Sie die zur Erhaltung von Anlagen und Kapazitäten notwendigen Investitionen ein.

Die ersten 90 Tage

Von der Bestandsaufnahme zum Handeln.

Verbesserungen laufend mit Nachweisen dokumentieren

Erstellen Sie ein einheitliches monatliches Berichtspaket, das Finanzergebnisse mit wenigen aussagekräftigen operativen Kennzahlen verbindet. Definieren Sie jede Kennzahl, benennen Sie einen Verantwortlichen und dokumentieren Sie die Berechnung. Stellen Sie die tatsächliche Entwicklung der vorherigen Planung gegenüber und erläutern Sie wesentliche Abweichungen. Käufer oder Kreditgeber sollten wichtige Aussagen bis zu Abschlüssen, Verträgen oder betrieblichen Aufzeichnungen zurückverfolgen können.

Führen Sie eine geordnete Dokumentation von Kundenverträgen, Rechten an geistigem Eigentum, Beschäftigungsverhältnissen und wesentlichen Verpflichtungen; ziehen Sie bei Bedarf Fachberater hinzu. Schließen Sie Lücken, solange das Unternehmen noch Zeit zum Handeln hat. Eine bessere Dokumentation erleichtert die Beurteilung der Leistung. Sie ersetzt weder die Leistung selbst noch beseitigt sie eine zugrunde liegende wirtschaftliche Schwäche.

Die ersten 90 Tage für Entscheidungen und den Auftakt nutzen

Tage 1–30: Stimmen Sie die Ziele des Eigentümers ab, gleichen Sie die Ausgangsdaten ab und erfassen Sie die wesentlichen Werttreiber und Abhängigkeiten. Halten Sie fest, was bekannt ist, wo Nachweise fehlen und wo Fachwissen benötigt wird. Das Ergebnis ist eine belastbare Ausgangsbasis mit einer fokussierten Bestandsaufnahme, keine lange Liste unverbundener Initiativen.

Tage 31–60: Wählen Sie eine überschaubare Zahl von Prioritäten. Legen Sie jeweils die Maßnahme, den verantwortlichen Manager, die Ressourcen, den erwarteten wirtschaftlichen Effekt und die zur Fortschrittmessung benötigten Nachweise fest. Unterscheiden Sie unmittelbar umsetzbare Ansätze von Veränderungen, die Neueinstellungen, Systemarbeiten oder einen vollständigen Vertragsverlängerungszyklus erfordern.

Tage 61–90: Beginnen Sie mit den vereinbarten Maßnahmen, prüfen Sie erste Ergebnisse und aktualisieren Sie den Plan. Führen Sie ein Entscheidungsprotokoll und beenden Sie Initiativen, deren Kosten oder Störungen den voraussichtlichen Nutzen überwiegen. Neunzig Tage können Richtung und Disziplin schaffen; sie begründen weder eine langjährige Leistungshistorie noch garantieren sie eine höhere Bewertung.

Vor dem ersten Beratungsgespräch

- ☐ Stimmen Sie die Ausgangsbasis mit den Abschlüssen und Managementberichten ab.
- ☐ Wählen Sie die vorrangigen Maßnahmen und benennen Sie für jede eine verantwortliche Führungskraft.
- ☐ Halten Sie die Kennzahl, die Ressourcen und die Nachweise fest, die zur Beurteilung des Fortschritts erforderlich sind.
- ☐ Dokumentieren Sie offene Fragen und die nächsten erforderlichen Entscheidungen in einem Entscheidungsprotokoll.

Zusammenarbeit

Einen regelmäßigen Überprüfungsrhythmus etablieren.

Unsere Rolle in der laufenden Beratung

Wir begleiten diese Arbeit mit einem auf das Unternehmen abgestimmten laufenden Beratungsmandat. Ausgangspunkt sind eine vereinbarte Ausgangsbasis, ein priorisierter Maßnahmenplan und klar definierte Zuständigkeiten. Das Management bleibt für operative Entscheidungen und deren Umsetzung verantwortlich. Unsere Aufgabe ist es, Annahmen kritisch zu prüfen, die wirtschaftliche und finanzielle Analyse zu strukturieren und das Programm an den Zielen des Eigentümers auszurichten.

Monatliche Arbeitsgespräche können die Umsetzung, Liquidität und offene Fragen behandeln; vierteljährliche Überprüfungen können Prioritäten und strategische Alternativen neu bewerten. Zeitplan und Umfang richten sich nach dem Unternehmen. Bei Bedarf werden Spezialisten für Rechnungslegung, Recht, Steuern oder operative Fragen hinzugezogen. Regulierte Tätigkeiten erfordern entsprechend zugelassene Dienstleister.

Wenn ein Verkauf, eine Akquisition oder eine Finanzierung sinnvoll wird, können dieselben Nachweise die Transaktionsvorbereitung unterstützen. Die unabhängige Fortführung bleibt eine gleichwertige Option. Ziel sind ein stärkeres Unternehmen und ein besser informierter Eigentümer. Fortschritt wird anhand dokumentierter Ergebnisse beurteilt, nicht anhand einer garantierten Wertsteigerung oder eines vorab festgelegten Verkaufsdatums.

Die Überprüfungsergebnisse praxisnah halten

- ☐ Ein priorisierter Fahrplan und eine Dokumentation der vereinbarten Verantwortlichkeiten.
- ☐ Eine Überprüfung der Umsetzung, Liquidität, Nachweislücken und offenen Fragen.
- ☐ Aktualisierte Prioritäten und strategische Alternativen zu den vereinbarten Überprüfungsterminen.

Planen Sie das Unternehmen, das Sie besitzen möchten

Bringen Sie aktuelle Abschlüsse, eine Managementplanung, die Eigentümerstruktur und die zwei oder drei Themen mit, die Ihre Entwicklung am stärksten begrenzen. Teilen Sie uns mit, ob Widerstandskraft, Wachstum, künftige Liquidität oder eine mögliche Übergabe im Vordergrund stehen. Bevor wir über eine Transaktion sprechen, können wir die Bestandsaufnahme und den Umfang einer laufenden Beratung festlegen.

[Ihre Prioritäten mit Bergweiss besprechen](#)

[Beitrag online lesen](#)

Ausgewählte Quellen

[BDC: Unternehmensvorbereitung durch Leistung, Investitionen und übertragbare Prozesse](#)

[SEC: Finanzberichterstattung und der Unterschied zwischen Gewinn und Cashflow](#)

[ICAEW und Grant Thornton: Kaufpreismechanismen beim Vollzug und die Überleitung vom Enterprise Value zum Eigenkapitalwert](#)

Vorbereitungshinweise. Umfang, Maßnahmen und fachliche Beiträge richten sich nach dem Unternehmen und dem vereinbarten Mandat.