

# Optimale Begleitung Ihrer Unternehmensfinanzierung

- Unternehmensplanungsmodelle,
- Strukturierung der Finanzierungsmöglichkeiten
- Auswahl der Finanzierungspartner
- Begleitung bei der Durchführung der Maßnahmen

durch

**Gehrlein Unternehmensberatung GmbH**

42929 Wermelskirchen  
Kölner Straße 2

Telefon: 02196-8899360  
Fax: 02196-8899361  
e-Mail: [beratung@gehrlein-gmbh.de](mailto:beratung@gehrlein-gmbh.de)  
[www.gehrlein-gmbh.de](http://www.gehrlein-gmbh.de)

---

**ULRICH GEHRLEIN**  
Geschäftsführer der  
Gehrlein Unternehmens-  
beratung GmbH

### Ein Wort vorab

Die Beratung im Bereich Finanzierung berührt mehr als jeder andere Bereich den Kern des Unternehmens und das Selbstverständnis des Unternehmers.

Strikte Vertraulichkeit, Seriosität, unternehmerisches Denken, fundierte Kenntnisse von Finanzstrukturen und praktische Beherrschung aller Finanzierungsinstrumente machen uns zu einem kompetenten Partner bei der Beratung Ihres Unternehmens.

Wie Sie sind wir selbständig, unabhängig und unternehmerisch. Seit über 20 Jahren arbeiten wir als Berater und Betreuer vorwiegend mittelständischer Unternehmen. Die dabei gesammelten Erfahrungen auf allen Gebieten des Finanzbereiches bringen wir in unsere Arbeit ein. Wir arbeiten kunden- und aufgabenorientiert. Das Optimale in Ihrer Angelegenheit zu erreichen, ist unsere Aufgabe. Unsere Arbeit beruht auf einer Problemanalyse und einer klaren Definition von Ziel und Randbedingungen.

Ulrich Gehrlein

---

### **Unser Selbstverständnis**

Wir verstehen uns als umsetzungsorientierter Finanzberater von Unternehmen und Unternehmern. Durch langjährige praktische Tätigkeit kennen wir Finanzierungsvorhaben aus allen Phasen der Unternehmensentwicklung. Wir finden Lösungen auf der Basis sorgfältiger Analyse und in den meisten Fällen durch Kombination verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten.

## **Wir beraten in den Bereichen**

- Finanzberatung
- Unternehmensplanung /Businessplanerstellung
- Liquiditätsplanung und -überwachung
- Strukturierung von Finanzierungen
- Bankkredite /Berichtswesen Banken
- Kapitalbeteiligungen
- Management Buy-Out
- Unternehmenskauf und -verkauf

Aufgrund unserer Fachkenntnis und mit Hilfe unserer Kontakte, konnten wir Lösungen auch in komplexen Situationen realisieren. Im Laufe unserer langjährigen Tätigkeit haben wir spezialisierte Kooperationspartner gefunden, mit denen wir, je nach Bedarf, Umfang und Anforderungen des Projektes, Beratungsteams bilden können. Die strikte Vertraulichkeit bleibt auch in diesem Fall gewahrt.

## **Unsere Kunden**

Die überwiegende Anzahl unserer Kunden sind mittelständische Unternehmen. Die speziellen Probleme des Mittelstandes und die Randbedingungen von Familienunternehmen kennen wir sehr gut.

Unsere Kunden finden uns durch Empfehlung.

## Was wir Ihnen bieten

- Langjährige Erfahrung (über 150 durchgeführte Projekte)
  - in der Beratung mittelständischer Unternehmen
  - in einer Vielzahl unterschiedlicher Situationen und Branchen
  - im Bereich Finanzierung aus Sicht der Banken und Eigenkapitalgeber
- Aktive Verbindungen zu in- und ausländischen Kapitalbeteiligungsgesellschaften und Privatinvestoren
- Persönlich bekannte Ansprechpartner in zahlreichen Kreditinstituten und Leasinggesellschaften
- Aktuelle Übersicht über Fördermittel
- Eigene, sehr umfangreiche Datenbanken über Branchenentwicklungen und Marktdaten
- Selbst in der Praxis entwickelte eigene Software für Problemlösungen und Darstellungen
- Kontakte zu ausgewählten und bewährten Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern
- Große Erfahrung in der Begleitung und Unterstützung bei Vertragsanbahnung und Vertragsverhandlung
- Flexibilität durch unternehmerische Ausrichtung
- Unabhängigkeit. - Mit einem unabhängigen Berater, der keine eigenen Interessen verfolgt, lässt sich ein freier und unverbindlicher Gedankenaustausch führen, ohne damit späteren Handlungsabläufen vorzugreifen.

## Beispiele typischer Finanzprobleme mittelständischer Unternehmen

Knappe  
Eigenkapitaldecke

Minderheitsgesellschafter  
muss ausgezahlt werden.

Keine Bankkredite  
für Markterschließung,  
große Investitionen  
u. a.

Die Finanzierung ist nicht  
aufeinander abgestimmt  
und führt zu aufwendigen  
Verhandlungen.

Persönliche Haftung  
für die Finanzierung.  
Keine Trennung der  
betrieblichen und privaten  
Vermögenssphäre.

Der MBO-Kandidat oder der  
Käufer einer  
Tochtergesellschaft  
verfügt nicht  
über die notwendigen Mittel.

Das Tagesgeschäft lässt  
keine Zeit für die Erstellung  
von Planrechnungen zur  
Vorbereitung von  
Kreditgesprächen.

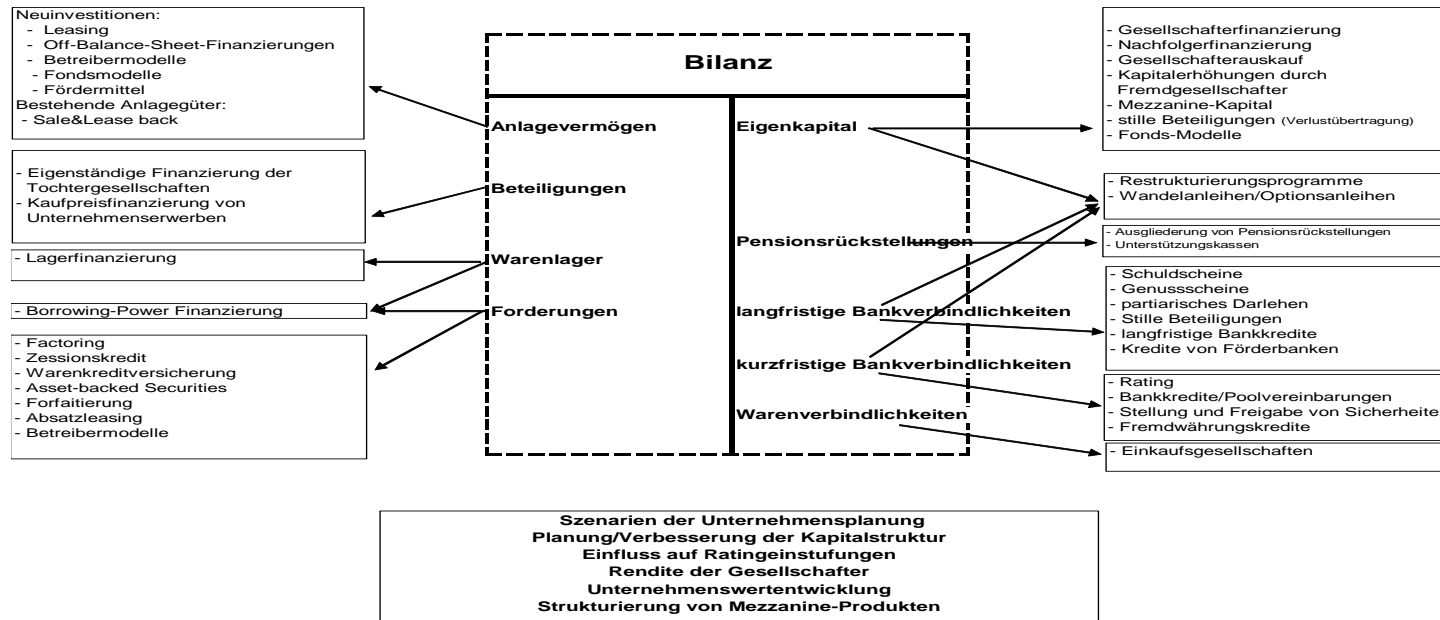
Der Unternehmenswert  
ist nicht bekannt.

Die Pensionsrückstellungen sind  
nicht gedeckt.

## Beispiele unserer Beratung



**Die Ansätze der Finanzberatung von Gehrlin Unternehmensberatung GmbH**



## Anlässe für die Inanspruchnahme einer Finanzberatung

Optimierungsbedarf von Finanzierungen entsteht oftmals nach Veränderungen der gewachsenen Struktur eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe. Dieser Bedarf kann sowohl bei einer Firmenexpansion (Aufnahme neuer Produkte oder Ausweitung einzelner Bereiche, Erschließung neuer Märkte, Bildung von Tochtergesellschaften), bei Gesellschafterwechsel (Generationswechsel, Aufnahme neuer Gesellschafter, Verkauf von Betriebsteilen), bei Standortwechsel (Neubau oder Verlagerung von Betriebsstätten) und ähnlichem auch bei gut geführten Unternehmen auftreten. In all diesen Fällen müssen Eigenkapital, Kredite, Besicherungen und Finanzierungen in ein Verhältnis gebracht werden, das dem Unternehmen eine gesicherte Entwicklung gewährleistet. Die Beratung konzentriert sich hierbei auf die möglichst einfache Durchführung, die **Verringerung von Risiken für Gesellschaft und Gesellschafter** sowie auf die Optimierung der Finanzierung hinsichtlich Sicherheit und Konditionen.

Aber auch Ereignisse außerhalb der Einflussphase eines Unternehmens wie Veränderungen bei Kreditinstituten durch Fusion oder geschäftlicher Umorientierung können die Überarbeitung der bisherigen Finanzierungsstruktur notwendig machen.

Der generelle „Check-up“ einer Finanzierung wird selten durchgeführt. Wir haben jedoch für Unternehmen Möglichkeiten ausgearbeitet, alternative Wege der Finanzierung zu beschreiten. Diese Pläne dienen dazu, Maßnahmen einzuleiten, wenn sich einzelne Banken überraschend aus dem Markt zurückziehen.

Ist ein finanzieller Notfall durch eine Einwirkung Dritter eingetreten, z.B. durch Ausfall einer großen Forderung, ist das Problem in aller Regel zu lösen. Verschlechtert sich die Liquidität jedoch über einen langen Zeitraum und die Banken entziehen dem Unternehmen das Vertrauen und stellen die Kredite fällig, müssen Restrukturierungen eingeleitet werden, die das Unternehmen insgesamt berühren.



## Unsere Finanzberatung in der Praxis

**Unsere Finanzierungsvorschläge sind individuell und berücksichtigen folgende Gegebenheiten:**

- Art des Vorhabens
- Art und Höhe des Kapitalbedarfs
- Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens
- Kapitaldienstfähigkeiten
- Bilanzstruktur
- Einfluss auf Ratingeinstufungen
- Fördermöglichkeiten (in Abstimmung mit den jeweiligen Instituten)
- Besicherungsmöglichkeiten
- Interessen der Gesellschafter
- Ausstiegsmöglichkeit für Investoren

Die Vorschläge reichen von relativ einfachen Kombinationen aus Eigenkapital und Förderkreditprogrammen für kleinere Existenzgründungen über Sale & Lease Back-Transaktionen, maßgeschneiderte Kredite mit spezieller Ausgestaltung und Besicherung, dem Einsatz von Genussrechten und Wandelanleihen bis zu Fondsmodellen und Finanzierungsgesellschaften für größere Vorhaben.

Ein Bestandteil unserer Finanzierungslösungen ist das Bestreben, Finanzierungsquellen zu diversifizieren. Dies erscheint sinnvoll, um die Abhängigkeit von einzelnen Banken oder der Bankfinanzierung überhaupt zu vermindern. Neben der Schonung der Sicherheiten -auch der Gesellschafterbürgschaften- wird die Verhandlungsposition gegenüber den Banken und bei vielen Finanzierungsvarianten auch die Ratingeinstufung verbessert.

## Beratungsfälle bei denen wir Lösungen erarbeitet haben:

- Aufnahme von Eigenkapital bei privaten und institutionellen Investoren
- Aufnahme von Mezzaninefinanzierungen
  - Stille Beteiligungen
  - Genussscheine
  - Programmmezzanine
- Forderungsverkäufen
  - Factoring
  - Konzeption eines ABS-Systems
- Aufnahme von Bankkrediten
  - Investitionskredite
    - Förderkredite
    - Investitionszuschüsse
  - Umlauffinanzierung
  - Umfinanzierung
    - Hausbankwechsel
    - Restrukturierung der Kreditlinien
      - Forderungsverzichte/Besserungsabreden
- Konzeption von Finanzierungsgesellschaften
  - Absatzfinanzierung
  - Lagerfinanzierung
- Sale & Lease Back-Transaktionen
- Sonderfinanzierungen
  - Auftragsfinanzierung
    - Eine Aufgabenstellung, die immer wieder an uns herangetragen wird, ist die Finanzierung vorliegender Aufträge, die das bisherige Finanzierungsvolumen des Unternehmens sprengt. Wir haben hierzu Lösungen sowohl für Unternehmen mit Auftragsfertigung, z. B. Maschinenbau, wie auch für Warenstreckengeschäft konzipiert.
  - Projektfinanzierung
  - Akquisitionsfinanzierung
  - MBO-Transaktionen
  - Finanzierung des Auskaufs von Gesellschaftern
  - Konzeption von Anleihen
    - Privatplatzierung
    - Wandelanleihe
  - Konzeption von Fonds
    - Zinszahlung in Produkten des Unternehmens

Diese Finanzierungslösungen bestehen in allgemeinen in der Beschreibung einer Struktur, einer Darstellung auf Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz, Finanzierungskosten und werden begleitet von einer Dokumentation des Geschäftes und seiner Abwicklung.

## Die Vorbereitung - Ist-Aufnahme und Planung-

Zur Vorbereitung der Überlegungen über die Vorgehensweise bei der Problemlösung wird nach **Aufnahme der bestehenden Finanzierungen** mit Laufzeit, Besicherung, Konditionen und sonstigen Kreditbedingungen üblicherweise ein **Geschäftsplan** erstellt, der das Unternehmen, seine Zukunftsaussichten und Risiken darstellt. Auf dieser Grundlage kann der **Kapitalbedarf**, seine Deckung und die **künftige Kapitalstruktur** ermittelt werden. Neben den vom Unternehmen selbst erwirtschafteten Mitteln können Fördermittel, Kredite und Eigenkapital, das von öffentlichen Stellen, aber auch von in- und ausländischen Investoren zur Verfügung gestellt wird, zur Finanzierung eingesetzt werden.

## Unternehmensplanung / Businessplan

Einer Finanzierung geht in aller Regel die Ermittlung und Dokumentation des Finanzmittelbedarfs und der planmäßigen Mittelzu- und -abflüsse voraus. Wir erstellen mit unseren umfangreichen und bewährten Planungsmodulen Szenarien der wirtschaftlichen Entwicklung. Wir haben überdurchschnittliches Know-how in der Gestaltung und Abbildung komplexer Situationen mit mehreren Konzerngesellschaften und vielfältigen Einflussmöglichkeiten auf die wirtschaftliche Entwicklung. Wir präsentieren die Ergebnisse der Planungen in den bei Banken und Investoren üblichen Formaten:

- Gewinn und Verlustrechnungen und Bilanzen
- Cashflow-Rechnungen
- Kapitalstruktur/Finanzierungsvarianten
- Kennzahlen für Banken und Ratingagenturen
- Break-even-Analysen
- Liquiditätsplanung
- Kapitaleinstromberechnungen/Tilgungspläne
- Unternehmensbewertungen, Investorenrenditen
- Konsolidierung mehrerer Unternehmen

Der Einfluss der wirtschaftlichen Entwicklungen und der Finanzierungsstrukturen auf das Rating wird transparent abgebildet.

Unsere Ausarbeitungen dienen als Grundlage von Umfinanzierungen, Eigenkapitalfinanzierungen, Börseneinführungen, Unternehmensbewertungen, oder Bankkrediten, Gewährung von Fördermitteln und bildeten in mehreren Fällen die Grundlage von due-diligence Prüfungen.

## Der Planungsprozess in der Praxis

Die Planung erfolgt in mehreren Teilplänen:

Zentrale Bedeutung hat der **Umsatzplan**. Die wirtschaftliche Dynamik und die Treiber der Entwicklung sind branchenspezifisch. Wir haben die wirtschaftliche Entwicklung in vielen Branchen geplant und entsprechende Erfahrung.

Für die Planung des **Personalaufwands** und der **betrieblichen Kosten** können wir je nach Wunsch sehr detaillierte Module einsetzen.

Die **Investitionen und Abschreibungen** werden in einem eigenen Modul geplant, das auch Fördermittel und deren Einfluss auf die Abschreibungen berücksichtigt. Leasing kann berücksichtigt werden.

Die **bestehenden und die künftigen Kredite** werden ebenfalls separat geplant, wobei verschiedene Tilgungsmöglichkeiten und Arten der Verzinsung entsprechend dargestellt werden. Die Planung des Umlaufvermögens kann auch unter der Einbeziehung von Factoring dargestellt werden.

Die Ergebnisse werden in Gewinn- und Verlustrechnungen (auch unterjährig), Bilanzen, Cashflowrechnungen, und Kennzahlensystemen dargestellt.

Sind mehrere Firmen zu planen, so werden die Jahresabschlüsse entsprechend konsolidiert.

Neben diesen Auswertungen werden automatisch **Break-even- und Return-on-Investment-Analysen** dargestellt. Unternehmenswertberechnungen auf der Basis von **Discounted-Cashflow-Rechnungen** sind im Planungsmodell integriert.

Auf Wunsch können weitere Auswertungen und Darstellungen wie z.B. **Renditerechnungen bei Eigenkapitalinvestments** oder **Finanzierungsstrukturdarstellungen** mit in die Darstellung aufgenommen werden.

Die Planungsprämissen werden im Erläuterungsbericht ausführlich beschrieben.

## Beispiele von uns durchgeführter Planungen:

- Planungs- und Controlling-System für Einzelfertigung im Maschinenbau auf der Basis von Einzelaufträgen mit gegenseitigen Lieferungen in Vertriebsgesellschaft und 2 Produktionsgesellschaften mit Monatsbilanzen, Deckungsbeiträgen der Einzelaufträge, Ausweis der Liquiditätsentwicklung und Kennzahlen, rollierende Planung zwölfmonatlichem Forecast.
- Management-Buy-Outs von mittelständischen Unternehmen und Konzerntochtergesellschaften
- Gesamt-Unternehmensplanung mit sieben Gesellschaften - darunter Entwicklungs-, Betriebs- und Finanzierungsgesellschaften. Konsolidierung in Holding mit Unternehmenswertberechnung eines der größten deutschen VC - Vorhaben bis zum Börsengang. (Die Planung wurde von mehreren Banken und WP-Gesellschaften geprüft.)
- Pro-forma-Konsolidierung von deutschen und amerikanischen Unternehmen für ein bedeutendes Medienunternehmen als Vorbereitung des Börsengangs.
- Planung eines Geschäftsaufbaus einer kontinuierlichen Fertigung und Weiterverarbeitung mit Anlauf der Fertigung in mehreren Fertigungsstufen mit unterschiedlicher Ausbeute und vielen Eingangsvariablen in einem sehr flexiblen Mehrgesellschaftsszenario mit Konsolidierung, Auswertungen, Unternehmenswertberechnung und Finanzierungsstruktur für einen deutschen Konzern.
- Ausgliederungen von Forderungen (Factoring und ABS)
- Leasingfinanzierungen
- Controlling für Beteiligungsverwaltung
- Modell für Fondsplatzierung, Mitteleinwerbung und Renditeentwicklung
- Finanzielle Restrukturierung mit Bankenverzicht und Fonds-KG mit Verlustübertragung und sale&lease-back-Transaktion
- Ausgliederung von Betriebsabteilungen und Management Buy-Out
- Businessplan von 3 Softwareunternehmen pro Forma nach Fusion und Finanzierung
- Rentabilitätsberechnung eines Baustoffwerkes
- Businessplan für Energiezentrale mit BHKW

## **Berichtswesen Banken / Liquiditätsplanung**

Immer mehr Kreditverträge sehen vor, dass die Unternehmen während der Laufzeit der Kredite Berichtspflichten zu erfüllen haben. Unternehmen mit mehreren Bankverbindungen haben dann Berichte zu verschiedenen Terminen in unterschiedlichen Formaten und jeweils anderem Inhalt vorzulegen. Es ist durchaus möglich, diese Berichte zu standardisieren und somit erheblichen Arbeitsaufwand zu sparen. Darüber hinaus haben dann alle Banken zu gleichen Terminen gleiche Informationen.

Wir haben Berichtsformate entwickelt, die von Banken akzeptiert sind und den Arbeitsaufwand begrenzen.

Unternehmen, bei denen es absehbar ist, dass die Kreditinanspruchnahme längere Zeit am Rande des Kreditlimits liegt und möglicherweise sogar zeitweilige Überschreitungen wahrscheinlich sind, verbessern ihre Position in Gesprächen mit der Bank, wenn sie rechtzeitig und während der Dauer des erhöhten Mittelbedarfs Liquiditätsplanungen für die nächsten 12 Monate zur Verfügung stellen. Wir haben eine größere Anzahl derartiger Planungen entwickelt und diese zum Teil auch im direkten Auftrag von Banken durchgeführt.

Für Unternehmen, die von ihren Kunden Aufträge erhalten, die sie innerhalb mehrerer Wochen abwickeln, haben wir eine automatisierte Liquiditätsplanung entwickelt, die mit einer Grundeingabe und den wesentlichen Auftragsdaten eine Übersicht der wöchentlichen Zahlungseingänge und -ausgänge erstellt.

## **Optimierung der Kapitalstruktur / Verbesserung der Ratingeinstufung**

Dieses Thema hat in vielen mittelständischen Unternehmen erst in den letzten Jahren verstärkte Aufmerksamkeit gefunden. Die Verbesserung der Kapitalstruktur ist keinesfalls ein Selbstzweck, sondern soll die finanzielle Stabilität und somit auch die Kreditwürdigkeit des Unternehmens fördern. Hier ist nicht nur an erweiterte Finanzierungsmöglichkeiten, sondern auch an eine Verbesserung der Sicherheitenstruktur zu denken.

Wir prüfen, inwieweit sich durch Finanzierungsmaßnahmen die Finanzkennzahlen im Jahresabschluss verbessern lassen. Auf der Basis der Planung schlagen wir verschiedene Maßnahmen vor.

Die Empfehlungen für die Verbesserung der Kapitalstruktur sind jeweils individuell. Die vorgeschlagenen Finanzierungsvarianten können beispielsweise in der Durchführung von bilanzverkürzenden Maßnahmen wie Sale & Lease-Back-Transaktionen, Factoring, Leasing oder durch Ausgliederung von sonstigen Vermögenswerten des Anlage- aber auch des Umlaufvermögens oder der Pensionsrückstellungen bestehen.

Künftige Belastungen durch Entwicklungsaufwendungen können auf Tochtergesellschaften ausgegliedert und separat finanziert werden.

Als erstes sollten die Möglichkeiten im eigenen Kreis wie z.B. die Erhöhung des Eigenkapitals durch Einbringung von Vermögenswerten, die Auflösung stiller Reserven, die Gewinnthesaurierung oder die Gewährung von Gesellschafterdarlehen geprüft werden. Natürlich sind diese Maßnahmen eingehend zu prüfen und vor allem mit dem Steuerberater abzustimmen.

Werden Finanzierungspartner angesprochen, sollte eine umfassende und sorgfältige Prüfung der angebotenen Finanzierungsmöglichkeiten erfolgen. Insbesondere im Bereich der Mezzaninefinanzierungen ist eine Planungsrechnung mit allen Parametern über die gesamte Laufzeit und eine Prüfung der gewünschten Zurechnung zum Eigenkapital unerlässlich.



## Verkauf von Forderungen

Ein geeignetes Instrument zur Finanzierung des Wachstums ist der Verkauf der Forderungen. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten. Neben der Inanspruchnahme des Factorings, das in mehreren sehr unterschiedlichen Varianten angeboten wird, sind auch Einzelverkäufe von Forderungen (Forfaitierungen) möglich. Größere Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Forderungen im Wege der Asset-Backed-Securities Programme (ABS) zu verkaufen.

Es ist möglich, Forderungen zu verkaufen, ohne dass die Abnehmer hiervon unterrichtet werden. Auch sind mittlerweile flexible Handhabungen möglich. Beispielsweise kann der Forderungsverkauf auf bestimmte Abnehmergruppen beschränkt werden.

Wichtig hierbei ist, dass das Unternehmen eine ausreichende Flexibilität der Nutzung hat.

Die Konditionen und Bedingungen der Anbieter in diesem Markt sind durchaus unterschiedlich.

Wir haben Kunden bei Verkauf ihrer Forderungen beraten und hierbei Planungsmodelle entwickelt, die die Auswirkungen von Forderungsverkäufen auf Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz aufzeigen und den Konditionenvergleich mehrerer Anbieter erlauben.

Wir haben bei der Konzeption eines ABS-Programms für den Mittelstand mitgewirkt und umfangreiche Kenntnisse auf diesem Gebiet.

## Umfinanzierung von Krediten

Ein Anlass für eine Beratung ist oftmals, dass ein Kreditinstitut die Kreditlinien nicht erhöht, verlängert oder gar kürzt. Es ist nur in Ausnahmen Erfolg versprechend, einfach bei der nächsten Bank anzuklopfen. Als erstes sollte gefragt werden, welchen Kenntnisstand über die aktuelle und künftige wirtschaftliche Situation das Kreditinstitut hat. Dann sollte ein Blick in die ursprünglichen Abmachungen und Sicherheitenvereinbarungen geworfen werden.

Gegenwärtig gewinnt das Thema Umfinanzierung von Bankkrediten an Bedeutung. Durch die geschäftspolitischen Maßnahmen vieler Kreditinstitute sind Unternehmen gezwungen, ihre Bankbeziehungen zu überprüfen und sich auf die neuen Gegebenheiten einzurichten. Bei Unternehmen, die stark gewachsen sind und mehrere Unternehmen erworben haben, ist oft die Finanzierung auf viele Banken verteilt. Dies bedeutet, dass die Kreditzusagen unterschiedliche, meist nicht aufeinander abgestimmte Laufzeiten, unterschiedliche Besicherungs- und Berichtsanforderungen haben und von der Konditionsgestaltung nicht optimiert sind.

Während bislang der Einsatz von Mezzaninemitteln für Umfinanzierungen nur schwer möglich war, besteht diese Möglichkeit im Rahmen der so genannten Programm-Mezzanine.

Schwieriger wird es, wenn Banken die Unternehmen auffordern die Geschäftsbeziehung zu reduzieren oder zu beenden. In solchen Fällen haben wir nach Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse und der bestehenden Kreditvereinbarungen Umfinanzierungskonzepte erstellt und umgesetzt.

Diese Umfinanzierungskonzepte sind auf die jeweilige Situation maßgeschneidert. Sie beinhalten nicht nur neue Bankverbindungen und andere Finanzierungsinstitute, sondern auch Maßnahmen der Verbesserung der Transparenz, der Berichterstattung und des Controllings.

Wir haben in unserer langjährigen Praxis Checklisten und Analyseinstrumente entwickelt, die uns in die Lage versetzen, Lösungen in relativ kurzen Zeiträumen zu entwickeln und umzusetzen.

**Sollten bereits Kreditkündigungen ausgesprochen sein, haben wir erfahrene Kooperationspartner, die unsere Praxiserfahrung mit Rechtsberatung ergänzen.**

Es kann durchaus sinnvoll sein, bei Unternehmensgruppen mit historisch gewachsenen Bankbeziehungen eine Vereinheitlichung der Bankbeziehungen anzustreben. Die durchzuführenden Maßnahmen sind abhängig von der gegebenen Situation. Eine Vereinheitlichung des Berichtswesens kann durchaus hilfreich sein und im besten Fall sogar zu einer Konditionsverbesserung führen.

Sind die Bankbeziehungen sehr aufgefächert, kann eine völlige Neustrukturierung angebracht sein. Insbesondere wenn Mezzaninemittel und/oder Forderungsverkäufe mit einbezogen werden können, kann es zu einer Neugestaltung der Sicherheiten und Konditionsverbesserung führen.

**Im Zuge derartiger Neugestaltungen der Passivseite kann eine Trennung zwischen Privat- und Unternehmenssphäre herbeigeführt werden.**

## Management-Buy-Outs

Die Alternative, das Unternehmen Teile davon an die eigenen Führungskräfte zu verkaufen, hat in den letzten Jahren immer mehr Anhänger gefunden. Die Überlegung, dass dann das Unternehmen am ehesten seine Identität bewahrt, ist sicher nachzuvollziehen. Da die meisten Führungskräfte nicht über die erforderlichen Mittel verfügen, müssen oftmals Eigenkapitalgeber, die als Gesellschafter mit in das Unternehmen einsteigen, und Banken, die bereit sind, derartige Strukturen zu finanzieren, gefunden werden. Wir unterstützen Sie gerne, in folgenden Einzelschritten eines Buy-Outs.

### **Einzelne Schritte, bei denen wir Sie gerne beraten:**

- Definition der künftigen Liefer- und Leistungsbeziehungen mit dem verkaufenden Unternehmen
- Erstellung der Unternehmensdokumentation
- Ermittlung des Unternehmenswertes
- Erstellung der Übernahmestruktur und des Finanzierungskonzeptes
- Vermittlung von Eigen- und Fremdkapitalgebern
- Unterstützung bei den Verhandlungen mit den Verkäufern, Eigenkapitalgebern und Banken
- Vorbereitung der Vertragsverhandlungen und Unterstützung bei ihrer Durchführung einschließlich der Koordination der Arbeit von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.

## Aufnahme von Eigenkapital

In vielen Fällen, insbesondere bei jungen und bei stark wachsenden Unternehmen reichen die Kreditaufnahmemöglichkeiten nicht aus, um eine nachhaltige solide Finanzierung darzustellen. Aber auch ausscheidende Gesellschafter, z.B. weichende Erben oder abzufindende Familienstämme, können zum Bedarf der Eigenkapitalzuführung von außen führen.

Auf der Basis des Geschäftsplanes und der Kapitalbedarfsermittlung kann festgelegt werden, welche Art von zukünftigem Gesellschafter zum Unternehmen und seinen Gesellschaftern passt. Neben Privatinvestoren kommen staatliche sowie in- und ausländische Investoren in Betracht. Die Varianten der Eigenkapitalverstärkung reichen von darlehensähnlichen Instrumenten (z.B. Wandeldarlehen, partiarisches Darlehen) über die stille Beteiligung in mehreren Ausgestaltungsformen bis zu der Beteiligung am Gesellschaftskapital. Wir beraten Sie gerne bei der Wahl der Beteiligungsform und vermitteln den passenden Partner.

## Verkauf des Unternehmens

### Vor dem Verkauf:

Auch hier steht wieder die Bestandsaufnahme am Anfang aller Aktivitäten. Da der Verkauf des Unternehmens in aller Regel unwiderruflich ist, sollten alle Alternativen sorgfältig geprüft und bewertet werden. Als nächstes ist zu überlegen, was verkauft werden soll. Sind die Immobilien Teil des zu verkaufenden Unternehmens? Müssen Immobilien eingebracht oder entnommen werden, ist Ihr Steuerberater gefragt. Mit seiner Hilfe können die Auswirkungen aufgezeigt werden. Sollen alle Tochter-/Schwester-gesellschaften mit verkauft werden? Manchmal gibt es Gründe ein Unternehmen zurückzubehalten. Welche Familienmitglieder sollen in der Firma tätig bleiben? Diese keineswegs vollständige Aufzählung zeigt, dass es sinnvoll ist, solche in ihrer Klärung oft sehr zeitaufwendigen Fragen beantwortet zu haben, bevor die Verhandlungen in vollem Gange sind.

### Einzelne Schritte, bei denen wir Sie gerne beraten:

- Verkaufsstrategie, d.h. Überlegungen, in welcher Form eine Transaktion möglich gemacht werden kann und dem Verkäufer die meisten Vorteile bietet
- Erstellung der Unternehmensdokumentation, die zu gegebener Zeit ausgewählten potentiellen Käufern übergeben wird
- Durchführung der Unternehmensbewertung
- Auswahl der potentiellen Käufer und deren Ansprache
- Analyse der Käufer hinsichtlich Ernsthaftigkeit, Finanzkraft, Synergieeffekte und deren Absichten des späteren Vorgehens
- Vorbereitung der Vertragsverhandlungen und Unterstützung bei ihrer Durchführung einschließlich der Koordination der Arbeit von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.

Der Kaufpreis ist oftmals der zentrale Punkt der Verhandlungen. Gleichzeitig müssen aber die Randbedingungen der Transaktion mit berücksichtigt werden, da im "Kleingedruckten" des Kaufvertrages, z.B. bei den zu stellenden Garantien, aber auch bei den Zahlungsmodalitäten und sonstigen Bestimmungen viele Gefahren für den Verkäufer lauern können. Hier ist Erfahrung aus vielen Transaktionen wichtig und darüber hinaus die Unterstützung von erfahrenen Rechtsanwälten und Steuerberatern gefragt. Es hat sich gezeigt, dass eine straffe Koordination der Tätigkeit von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern zu erheblicher Zeitersparnis - was oft mit gewonnenen Zinsen gleichgesetzt werden kann - führt. Aufgrund unserer Erfahrung sind wir in der Lage, Hinweise auf Stolpersteine und über Gestaltungsmöglichkeiten zu geben, und die Durchführung der Transaktion in Zusammenarbeit mit Rechts- und Steuerberatern zu unterstützen.

## Kauf eines Unternehmens

### Vor dem Unternehmenskauf

Nur in Ausnahmefällen wird das Unternehmen eines Wettbewerbers zu einem günstigen Preis angeboten. In der Regel geht einer Akquisition eine Standortbestimmung der Marktposition des eigenen Unternehmens voraus. Sofern die eigene Kraft als nicht ausreichend erscheint, die eventuell erforderliche Verstärkung der eigenen Position in der zur Verfügung stehenden Zeit zu erreichen, wird man über die externe Erweiterung nachdenken. Nach Abwägung der Alternativen von der begrenzten Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen über das Joint Venture zum Firmenerwerb wird man sich auch Gedanken darüber machen, welche Möglichkeiten denn mit der eigenen Finanzierungskraft machbar sind. Auf diesem Gebiet leisten wir gerne Hilfestellung, ebenso wie bei der Durchführung des eigentlichen Kaufes.

### Der Unternehmenskauf

#### Einzelne Schritte, bei denen wir Sie gerne beraten:

- Kandidatenselektion und -analyse
- Ansprache der Anteilseigner der Kandidaten
- Vorbereitung und Unterstützung bei den ersten Runden des Kennenlernens
- Unterstützung bei Verhandlungen
- Erstellung von Finanzanalysen, Ermittlung des Kaufpreises, Abstimmung des Übernahmekonzeptes mit den Fachberatern, Erstellung eines Finanzierungskonzeptes und Unterstützung bei der Kreditaufnahme
- Durchführung von Prüfungshandlungen
- Vorbereitung der Vertragsverhandlungen und Unterstützung bei ihrer Durchführung einschließlich der Koordination der Arbeit von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.



## Unternehmensbewertung

Für die Ermittlung eines Unternehmenswertes gibt es kein standardisiertes Verfahren. Die gängigen Verfahren können zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen. Aber auch Fachleute, die das gleiche Verfahren anwenden, können in Einzelfällen zu verschiedenen Werten kommen. Zur Positionsbestimmung ist es hilfreich, die Unternehmensbewertung mit den verschiedenen Verfahren durchzurechnen und die Werte zu vergleichen. In Verhandlungen z.B. über einen Kaufpreis ist es sinnvoll, sich auf ein bestimmtes Verfahren zu einigen. Auf jeden Fall wird sich die Unternehmensbewertung am nachhaltigen Ertrag orientieren und Anhaltspunkte für die Kaufpreisbestimmung liefern. Es ist sehr wichtig, alle Argumente, die den Kaufpreis in eine bestimmte Richtung treiben sollen, zu kennen.

Die Unternehmensbewertung ist also weniger eine Anwendung diverser Verfahren als vielmehr die Bestimmung einer Verhandlungsgröße und vor allem eine Sammlung von Argumenten, die die jeweilige Preisvorstellung stützen sollen. Hierbei ist es wesentlich, die Vorgehensweise der Gegenseite zu erkennen und sich darauf einzurichten.

Wir haben Unternehmensbewertungen für eine Vielzahl verschiedener Unternehmen erstellt.

## Beratung und Durchführung

Bei den vorgenannten Beratungsleistungen können wir uns auf unsere Erfahrung und das in langjähriger praktischer Arbeit erworbene Know-how stützen. Neben dem Wissen über das Funktionieren einzelner Komponenten einer Transaktion und ihre Zusammenhänge können wir auch das Verhalten von Finanzinstitutionen sowie in- und ausländischer Industriepartner bewerten und somit die Möglichkeit von Transaktionen im frühen Stadium abschätzen.

Die Beratung bei Kapitalaufnahme oder Firmenverkauf ist eher als **Unternehmerberatung** denn als Unternehmensberatung zu verstehen. Bei diesen Transaktionen wird die Eigentümerstellung berührt. Den Unternehmern, die derartige Geschäfte meist nur einmal im Leben abschließen, stehen als Geschäftspartner Fachleute gegenüber, die diese Tätigkeit - z. B. bei Kapitalbeteiligungsgesellschaften - ausschließlich ausüben.

### Unser Honorar

Die Modalitäten der Zusammenarbeit stellen wir jeweils auf den Einzelfall ab. Die von uns zu erbringenden Leistungen und das davon abhängige Honorar werden vorab schriftlich spezifiziert.

**- Ulrich Gehrlein -**

Jahrgang 1952.

- 10 Jahre -Tätigkeit im gewerblichen Kreditgeschäft einer Regionalbank, anschließend
- 2 Jahre - im Bereich Corporate Finance (Spezialfinanzierungen und Beteiligungen).  
Praktikum bei einer Bank in New York.
- 8 Jahre 1985 - 1993 geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensberatungsfirma (Privatbanktochter) mit den Schwerpunkten Beteiligungsberatung von Unternehmen und Investoren, Börseneinführungsberatung und allgemeine Finanzberatung.
- 20 Jahre seit 1993: alleiniger Gesellschafter und Geschäftsführer der Gehrlein Unternehmensberatung GmbH .