Hinter den Kulissen

Beteiligung & Unternehmensverkauf



Wie Sie Partner finden, Ihr Unternehmen mit Marketing & KI wertvoller machen und es erfolgreich verkaufen – erklärt ohne Berater-Kauderwelsch

von Harald de Vries

Hinweis: Alle in diesem Buch geschilderten Fallbeispiele stammen aus der echten unternehmerischen Praxis. Zum Schutz der Privatsphäre und der Geschäftsgeheimnisse der beteiligten Unternehmer wurden sämtliche Namen, Orte und branchenspezifische Erkennungsmerkmale geändert. Dieses Buch ersetzt keine individuelle steuerliche oder juristische Einzelfallberatung.

Inhaltsverzeichnis

- **Vorwort:** Warum die meisten Bücher über Unternehmensverkäufe beim Lesen einschläfern (und warum dieses anders ist)
    - Für wen dieses Buch geschrieben wurde: Macher statt Theoretiker
    - Wie Sie dieses Buch am besten nutzen
- **Kapitel 1: Frisches Geld, neue Partner – Welche Spielarten der Beteiligung es wirklich gibt**
    - 1.1 Warum überhaupt jemanden ins Boot holen?
    - 1.2 Das Grundprinzip: Stille Beteiligung vs. Aktive Beteiligung
    - 1.3 Wer hat den Hut auf? Teilhaber mit und ohne Geschäftsführung
    - 1.4 Praxisbeispiele aus dem echten Leben
    - Checkliste Kapitel 1: Welcher Beteiligungstyp passt zu meinem Unternehmen (und zu meinem Charakter)?
- **Kapitel 2: Die stille Beteiligung – Das unsichtbare Fundament**
    - 2.1 Wie funktioniert „still“ eigentlich? Warum weder Kunden noch Lieferanten etwas davon merken müssen
    - 2.2 Typisch still vs. atypisch still: Einfach erklärt am Beispiel eines Kuchenrezepts
    - 2.3 Was habe ich in der Praxis zu tun? Vom ersten Gespräch bis zur Rückzahlung

- 2.4 Praxisbeispiele aus dem echten Leben
- Checkliste Kapitel 2: Die 7 wichtigsten Punkte vor der Unterschrift unter einen stillen Gesellschaftsvertrag

- **Kapitel 3: Die aktive Beteiligung – Wenn der neue Partner die Ärmel hochkrempelt (Unser Modell)**
  - 3.1 Warum Geld allein noch keinen Umsatz macht: Das Prinzip „Smart Money“
  - 3.2 Unser Grundsatz „Nur auf ausdrücklichen Wunsch“: Warum wir uns nicht aufdrängen
  - 3.3 Der Turbo für den Umsatz: Wie wir die Kapazitäten unserer Werbeagentur für Sie öffnen
  - 3.4 Künstliche Intelligenz (KI) im Betrieb – ohne Science-Fiction, aber mit echtem Gewinn
  - 3.5 Praxisbeispiele aus dem echten Leben
  - Checkliste Kapitel 3: Wo hat Ihr Unternehmen aktuell den größten Hebel?
- **Kapitel 4: Die Transaktionsvorbereitung – Die Braut hübsch machen (bevor der Prüfer kommt)**
  - 4.1 Warum Vorbereitung der halbe Kaufpreis ist: Was passiert, wenn man unvorbereitet in Verhandlungen geht
  - 4.2 Das Unternehmen vom Chef entkoppeln: Wenn der Laden ohne Sie nicht läuft, kauft ihn keiner (oder nur sehr billig)
  - 4.3 Der direkte Werthebel: Warum Marketing & KI Ihren Verkaufspreis plötzlich verdoppeln können
  - 4.4 Ordnung im Maschinenraum: Zahlen, Verträge und „Leichen im Keller“ aufräumen
  - 4.5 Praxisbeispiele aus dem echten Leben

- Checkliste Kapitel 4: Ist mein Unternehmen heute verkaufsfertig? (Der ehrliche Selbsttest)

- **Kapitel 5: Die Wirtschaftsprüfung (Due Diligence) – Wenn Fremde mit der Lupe durch Ihre Firma laufen**
  - 5.1 Was ist eine Wirtschaftsprüfung / Due Diligence überhaupt?
  - 5.2 Worauf die Prüfer wirklich schauen: Die fünf Röntgenbilder Ihrer Firma
  - 5.3 Der Datenraum: Wie Sie alle Unterlagen so vorbereiten, dass die Prüfer glücklich sind
  - 5.4 Psychologie der Prüfung: Wie man verhindert, dass Prüfer aus einer Mücke einen Elefanten machen
  - 5.5 Praxisbeispiele aus dem echten Leben
  - Checkliste Kapitel 5: Die Unterlagen-Liste für die Wirtschaftsprüfung – was Sie griffbereit haben sollten

- **Kapitel 6: Der Unternehmensverkauf – Vom ersten Handschlag bis zum Geld auf dem Konto**
  - 6.1 Was ist mein Lebenswerk wert? Unternehmensbewertung verständlich erklärt (ohne komplizierte Mathematiker-Formeln)
  - 6.2 Den richtigen Käufer finden – ohne dass die Konkurrenz oder die Mitarbeiter zu früh Wind davon bekommen
  - 6.3 Die Absichtserklärung (LOI) und die Verhandlungstaktik: Wann Sie aufstehen und gehen müssen
  - 6.4 Beim Notar und der Tag danach: Kaufvertrag, Kaufpreiszahlung und wie eine saubere Übergabe gelingt
  - 6.5 Praxisbeispiele aus dem echten Leben
  - Checkliste Kapitel 6: Der komplette Fahrplan für Ihren Unternehmensverkauf

- **Anhang & Service-Teil**

- Nachwort: Warum der beste Zeitpunkt zum Handeln immer vor dem Moment ist, in dem man handeln muss
- Das „Kein-Berater-Deutsch“-Glossar: Finanz-Chinesisch in normale Menschensprache übersetzt
- Danksagung
- Über den Autor: Harald de Vries
- Fragen Sie den Autor & Kontaktmöglichkeiten

Vorwort: Warum die meisten Bücher über Unternehmensverkäufe beim Lesen einschläfern (und warum dieses anders ist)

Wenn Sie in einer Buchhandlung vor dem Regal mit der Aufschrift „Unternehmensfinanzierung, M&A und Gesellschaftsrecht“ stehen, passiert meistens etwas Faszinierendes: Schon beim Lesen der Buchrücken sinkt Ihr Ruhepuls auf ein Niveau, das man sonst nur bei tiefgekühlten Murmeltieren im Januar beobachtet.

Das liegt nicht daran, dass das Thema langweilig wäre. Im Gegenteil: Es geht um Ihr Lebenswerk. Es geht um Millionenbeträge, um die Zukunft Ihrer Mitarbeiter, um Ihre persönliche Freiheit und um die spannende Frage, wie Sie aus einem guten Unternehmen ein extrem wertvolles Unternehmen machen. Eigentlich müsste ein Buch darüber so packend sein wie ein Bankraub-Thriller – nur eben auf der legalen Seite des Tresors.

Warum klingen die meisten Fachbücher zu diesem Thema trotzdem wie die Bedienungsanleitung eines sowjetischen Atomkraftwerks von 1978?

Weil sie meistens von Menschen geschrieben werden, die dafür bezahlt werden, einfache Dinge kompliziert klingen zu lassen. In der Welt der Unternehmensberater, Investmentbanker und Fachanwälte gilt ein ungeschriebenes Gesetz: Wenn der Mandant sofort versteht, wovon man redet, war der Stundensatz zu niedrig. Also sagt man nicht „Wir schauen nach, ob die Firma wirklich so viel Gewinn macht, wie der Chef behauptet“, sondern man nennt es *„Financial Due Diligence zur Verifizierung des bereinigten EBITDA unter Berücksichtigung etwaiger Working-Capital-Adjustments“*.

Beide Sätze bedeuten exakt dasselbe. Der zweite kostet nur ungefähr 15.000 Euro mehr.

Für wen dieses Buch geschrieben wurde: Macher statt Theoretiker

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich finde, dass echte Unternehmer keine Zeit für Sprachrätsel haben. Wenn Sie morgens in Ihren Betrieb kommen, lösen Sie echte Probleme. Sie kümmern sich um Kunden, Produkte, Mitarbeiter und Umsätze. Sie haben Ihr Unternehmen nicht aufgebaut, indem Sie PowerPoint-Folien mit bunten Pfeilen gemalt haben, sondern indem Sie angepackt haben.

Irgendwann kommt jedoch in fast jedem Unternehmerleben einer von zwei Momenten:

1. **Der Wachstumsmoment:** Sie merken, dass Ihr Unternehmen eigentlich viel größer, bekannter und profitabler sein könnte – aber es fehlt entweder das nötige

Kapital, die Schlagkraft im Marketing, moderne Technik wie Künstliche Intelligenz oder schlichtweg eine zweite Schulter, auf die Sie Verantwortung verteilen können.

2. **Der Erntemoment:** Sie denken darüber nach, kürzerzutreten, Anteile zu verkaufen oder das Unternehmen komplett in neue Hände zu geben – und wollen dabei nicht über den Tisch gezogen werden, sondern den Preis bekommen, den Ihre jahrelange Arbeit wirklich verdient.

Genau für diese beiden Momente ist dieses Buch Ihr Werkzeugkasten. Wir schauen gemeinsam hinter die Kulissen. Ohne Nebelkerzen, ohne theoretisches Blabla, dafür mit echten Geschichten aus der Praxis. Sie erfahren nicht nur, was eine stille oder aktive Beteiligung auf dem Papier ist, sondern wie sie sich im Alltag anfühlt. Und ich zeige Ihnen, wie wir selbst als aktive Partner arbeiten: Warum wir Unternehmern nicht ungefragt ins Lenkrad greifen, aber – sobald Sie es sich ausdrücklich wünschen – mit unserer eigenen Werbeagentur und maßgeschneiderter Künstlicher Intelligenz dafür sorgen, dass Ihr Betrieb plötzlich doppelt so schnell läuft wie vorher.

Was passiert eigentlich, wenn … man unvorbereitet zu einem Investor oder Käufer geht?

Stellen Sie sich vor, Sie wollen Ihr Auto verkaufen. Sie fahren damit direkt nach einer dreiwöchigen Matsch-Rallye auf den Hof des Gebrauchtwagenhändlers. Auf dem Rücksitz liegen noch leere Kaffeebecher, im Motorraum klappert ein loses Blech (das man mit einer Schraube für 50 Cent festziehen könnte), und Sie sagen zur Begrüßung: „Eigentlich weiß nur ich, wie man den dritten Gang einlegt, ohne dass das Getriebe rausspringt."

Genau das tun überraschend viele Unternehmer, wenn sie ihre Firma verkaufen oder einen Teilhaber suchen. Sie präsentieren ein kerngesundes Unternehmen im Zustand nach einer Matsch-Rallye. Der Käufer sieht das klappernde Blech, zieht 300.000 Euro vom Kaufpreis ab – und zieht die Schraube am Tag nach dem Notartermin selbst fest. Dieses Buch sorgt dafür, dass Sie die Schraube vorher selbst finden.

Wie Sie dieses Buch am besten nutzen

Sie müssen dieses Buch nicht zwingend von Seite 1 bis zum Ende durchlesen wie einen Roman (auch wenn es mich natürlich freut, wenn Sie es tun). Jedes Kapitel widmet sich einer konkreten Etappe:

- Wenn Sie wissen wollen, wie Sie Kapital bekommen, ohne dass Ihnen jemand reinredet, schlagen Sie **Kapitel 1 und 2** auf.

- Wenn Sie sich fragen, wie ein Partner Ihnen nicht nur Geld, sondern neue Kunden, mehr Sichtbarkeit und automatisierte KI-Prozesse ins Haus bringt, ist **Kapitel 3** Ihr

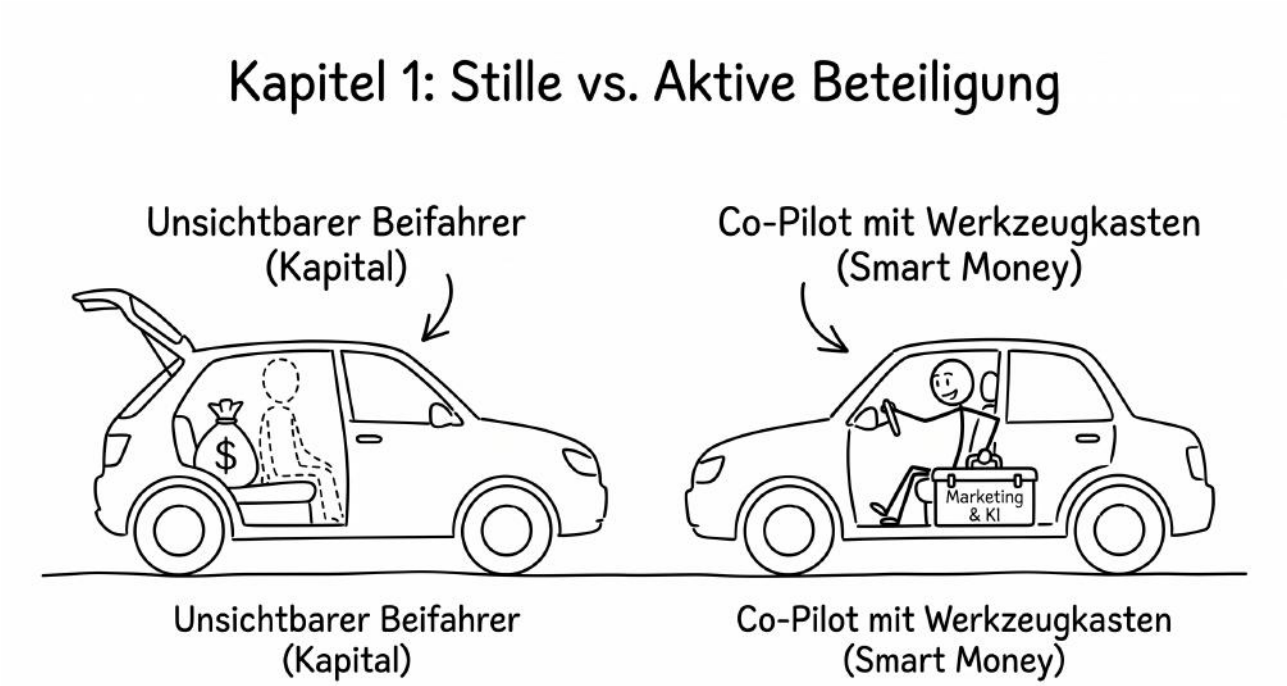
Kapitel.

- Und wenn Sie wissen wollen, wie Sie Ihre Firma so auf Hochglanz polieren, dass selbst der strengste Wirtschaftsprüfer lächelt und der Käufer gerne einen Spitzenpreis zahlt, lesen Sie die **Kapitel 4, 5 und 6**.

Am Ende jedes Kapitels finden Sie echte Fallbeispiele aus dem Unternehmeralltag – inklusive der Dinge, die schiefgehen können – sowie eine kompakte Checkliste zum Abhaken. Und falls Ihnen unterwegs doch einmal ein Fachbegriff begegnet, mit dem Sie beim nächsten Bank- oder Notartermin glänzen wollen: Hinten im Buch wartet unser „Kein-Berater-Deutsch"-Glossar auf Sie.

Krempeln wir die Ärmel hoch. Schauen wir uns an, wie Beteiligungen und Unternehmensverkäufe in der echten Welt funktionieren.

Ihr Harald de Vries



Kapitel 1: Frisches Geld, neue Partner – Welche Spielarten der Beteiligung es wirklich gibt

1.1 Warum überhaupt jemanden ins Boot holen?

Wenn Sie ein Unternehmen gegründet oder übernommen haben, gab es wahrscheinlich einen guten Grund dafür: Sie wollten Ihr eigener Chef sein. Sie wollten morgens selbst entscheiden, ob die Wände im Pausenraum grün oder blau gestrichen werden, welche Maschinen gekauft werden und mit welchen Kunden Sie Geschäfte machen. Warum um alles in der Welt sollte man also freiwillig jemand anderen in dieses Boot lassen?

Die Antwort ist meistens recht simpel: Weil man allein zwar sehr entspannt paddeln kann, aber irgendwann an einen Punkt kommt, an dem man ein Schnellboot überholen möchte – und dafür reichen zwei Arme und ein Holzpaddel einfach nicht mehr aus.

In der Praxis sitzen Unternehmer meistens aus einem von drei Gründen an meinem Tisch:

1. **Die Hausbank-Mauer:** Ihr Geschäft läuft gut, Sie könnten einen Großauftrag annehmen, eine zweite Halle bauen oder einen Konkurrenten schlucken. Sie gehen zu Ihrer Hausbank, trinken lauwarmen Filterkaffee und hören nach vier Wochen Bedenkzeit den Satz: *„Die Idee ist toll, aber Ihre Eigenkapitalquote gibt das leider nicht her. Haben Sie noch ein schuldenfreies Mehrfamilienhaus, das Sie uns als*

Sicherheit überschreiben können?“ Ein Kredit ist eben nur geliehenes Geld gegen Sicherheit. Eine Beteiligung hingegen ist **Eigenkapital** – und das stärkt das Fundament Ihrer Firma so sehr, dass plötzlich auch die Bank wieder freundlich lächelt.

2. **Die Wachstums-Schallmauer:** Sie merken, dass Geld allein Ihr Problem gar nicht löst. Selbst wenn Ihnen heute jemand eine halbe Million Euro auf das Geschäftskonto überweist, hat Ihr Tag immer noch nur 24 Stunden. Ihnen fehlen keine Euroscheine, sondern Schlagkraft: mehr Sichtbarkeit am Markt, systematische Neukundengewinnung oder moderne Prozesse (wie Künstliche Intelligenz), die Ihrem Team die lästige Routinearbeit abnehmen.

3. **Der Rucksack wird zu schwer:** Wenn jede wichtige Entscheidung, jedes Problem und das gesamte unternehmerische Risiko auf einem einzigen Paar Schultern lastet, wird es ab einer gewissen Betriebsgröße einsam an der Spitze. Ein Partner teilt nicht nur den Gewinn, er teilt vor allem das Risiko und die Verantwortung.

Was passiert eigentlich, wenn … man Wachstum komplett über Bankkredite statt über Beteiligungen finanziert?

Stellen Sie sich vor, Sie bauen einen Turm aus Holzklötzen. Eigenkapital (also Ihr eigenes Geld oder das Geld eines Beteiligungspartners) ist das breite Fundament ganz unten am Boden. Ein Bankkredit sind Klötze, die Sie oben draufstapeln. Solange es windstill ist, können Sie erstaunlich hoch stapeln. Aber wehe, ein Großkunde zahlt drei Monate zu spät oder die Konjunktur hustet einmal kräftig. Die Bank will ihre monatliche Rate pünktlich am Ersten des Monats sehen – völlig egal, ob Sie gerade Gewinn machen oder nicht. Ein Beteiligungspartner hingegen sitzt im selben Boot: Wenn Flaute ist, verlangt er keine Zins- und Tilgungsraten, die Ihnen die Luft abschnüren, sondern hilft im besten Fall mit, wieder Wind in die Segel zu bekommen.

1.2 Das Grundprinzip: Stille Beteiligung vs. Aktive Beteiligung

Bevor man sich auf Partnersuche begibt, muss man eine grundlegende Frage klären: **Was für eine Art Mitfahrer suche ich eigentlich?**

In der Finanzwelt gibt es dafür Dutzende komplizierte Begriffe – von *Mezzanine-Kapital* über *Private Equity* bis hin zu *Minority Buy-outs*. Wenn man den ganzen englischen Fachjargon einmal mit dem Hochdruckreiniger abspritzt, bleiben im Kern zwei Grundmodelle übrig, die man sich am besten wie zwei völlig unterschiedliche Mitfahrer im Auto vorstellt:

Modell 1: Der unsichtbare Beifahrer im Kofferraum (Die stille Beteiligung)

Bei einer stillen Beteiligung gibt Ihnen ein Investor Geld für Ihr Unternehmen. Dafür bekommt er eine vereinbarte Gewinnbeteiligung (und manchmal eine feste Grundverzinsung). Der entscheidende Punkt ist jedoch das Wort **„still“**: Dieser Partner taucht nirgendwo nach außen auf. Er steht nicht im Handelsregister, nicht auf Ihrem Briefkopf und nicht auf Ihrer Website. Weder Ihre Kunden noch Ihre Lieferanten noch Ihre Mitarbeiter wissen, dass es ihn gibt. Er sitzt gewissermaßen unsichtbar im Kofferraum, sorgt mit seinem Gewicht für eine deutlich bessere Straßenlage (Ihre Bilanz sieht für Banken viel stabiler aus), redet Ihnen aber beim Fahren nicht ins Lenkrad. Wie dieses Modell im Detail funktioniert, schauen wir uns in Kapitel 2 ganz genau an.

Modell 2: Der Co-Pilot mit eigenem Werkzeugkasten (Die aktive Beteiligung)

Bei einer aktiven Beteiligung kauft sich ein Partner offiziell Anteile an Ihrem Unternehmen (zum Beispiel 20, 30 oder 49 Prozent Ihrer GmbH). Er steht im Handelsregister und ist ein echter Mitgesellschafter. Jetzt denken viele Unternehmer sofort: *„Um Gottes willen, dann quatscht mir ja jeden Tag jemand in mein Geschäft rein!“*

Die Wahrheit ist: Ein schlechter aktiver Investor tut genau das. Ein **guter** aktiver Partner hingegen versteht, dass Sie Ihr Kerngeschäft am besten beherrschen. Er kommt nicht, um Ihnen zu erklären, wie Sie Ihre Maschinen bedienen sollen, sondern er bringt einen Werkzeugkasten mit, den Sie selbst bisher nicht hatten – zum Beispiel eine eigene Werbeagentur für massives Kundenwachstum oder ein Expertenteam für Künstliche Intelligenz. Er greift nur dort ein, wo Sie ihn ausdrücklich darum bitten (dazu mehr in Kapitel 3).

1.3 Wer hat den Hut auf? Teilhaber mit und ohne Geschäftsführung

Selbst wenn Sie sich für eine offene, aktive Beteiligung entscheiden – Ihr neuer Partner also offiziell Anteile an Ihrer Firma hält –, heißt das noch lange nicht, dass er ab morgen früh an Ihrem Schreibtisch sitzt und den Mitarbeitern Urlaubsanträge genehmigt.

Man muss im Gesellschaftsrecht nämlich zwei Dinge strikt voneinander trennen, die am Stammtisch ständig durcheinandergeworfen werden: **Wem gehört die Firma (Gesellschafter)** und **wer lenkt die Firma im Alltag (Geschäftsführer)**.

Variante A: Teilhaber OHNE Geschäftsführung

Das ist in der Praxis bei Beteiligungen der absolute Regelfall. Sie geben beispielsweise 25 Prozent Ihrer Firmenanteile an einen Investor ab. Sie selbst bleiben aber der alleinige Geschäftsführer.

Was bedeutet das für Ihren Dienstagmorgen um 9:00 Uhr? **Nichts ändert sich.** Sie entscheiden weiterhin allein über das Tagesgeschäft, stellen Mitarbeiter ein, verhandeln mit Kunden und leiten den Betrieb.

Ihr neuer Teilhaber redet nur dann mit, wenn es um die sogenannten „Grundlagengeschäfte" geht – also um die richtig großen Brocken, die im Gesellschaftsvertrag festgelegt sind. Zum Beispiel, wenn die Firma komplett verkauft werden soll, wenn eine neue Niederlassung in Südamerika eröffnet wird oder wenn ein Kredit über eine Million Euro aufgenommen werden soll. Im Alltag haben Sie freie Fahrt, im Hintergrund haben Sie einen starken Partner, den Sie jederzeit um Rat oder tatkräftige Hilfe bitten können.

Variante B: Teilhaber MIT Geschäftsführung

Hier wird der neue Partner nicht nur Miteigentümer, sondern steht auch als weiterer Geschäftsführer im Handelsregister. Man sitzt also gemeinsam auf der Kommandobrücke.

Wann ergibt das Sinn? Immer dann, wenn Ihr Unternehmen so stark wächst, dass ein Kopf allein die Arbeit nicht mehr bewältigen kann – oder wenn Sie selbst langsam kürzertreten wollen, um in ein paar Jahren ganz auszusteigen.

Wann knallt es bei diesem Modell? Es knallt fast immer dann, wenn beide Geschäftsführer exakt dasselbe tun wollen. Wenn zwei Kapitäne gleichzeitig am selben Steuerrad reißen, fährt das Schiff im Zickzack auf das nächste Riff zu. Eine Teilhaberschaft mit gemeinsamer Geschäftsführung funktioniert in der Praxis nur unter einer eisernen Bedingung: **Strikte Ressortverteilung.** Einer kümmert sich zum Beispiel zu 100 Prozent um Produktion, Einkauf und Technik – und der andere zu 100 Prozent um Finanzen, Marketing, Digitalisierung und Vertrieb. Jeder ist König in seinem Reich, und bei großen Weichenstellungen setzt man sich freitags bei einer Tasse Kaffee zusammen.

Was passiert eigentlich, wenn … man jedem genau 50 Prozent gibt und beide Geschäftsführer sind?

In der Theorie klingt „50/50" nach perfekter Harmonie, Romantik und absoluter Gleichberechtigung. In der Praxis nennen Juristen das eine „Pattsituation" (oder auf Englisch sehr treffend: Deadlock – die Todessperre). Wenn Gesellschafter A nach links fahren will und Gesellschafter B nach rechts, und beide exakt 50 Prozent der Stimmrechte haben, bewegt sich das Unternehmen keinen einzigen Millimeter mehr. Es können keine Beschlüsse gefasst werden, die Firma ist gelähmt, und am Ende verdienen nur zwei Parteien daran: der Anwalt von Gesellschafter A und der Anwalt von Gesellschafter B. Wenn man schon 50/50 macht, braucht man im Vertrag zwingend eine Spielregel für den Streitfall – zum Beispiel einen neutralen Dritten als Schiedsrichter oder eine Klausel, wer bei welchem Thema das letzte Wort hat.

1.4 Praxisbeispiele aus dem echten Leben

Theorie ist grau. Schauen wir uns zwei echte Fälle an, die zeigen, wie unterschiedlich die richtige Wahl ausfallen kann.

Fallbeispiel 1: Der Handwerksmeister, der keinen zweiten Koch in seiner Küche wollte

Thomas (48) führte in zweiter Generation einen kerngesunden Metallbaubetrieb mit 35 Mitarbeitern. Die Auftragsbücher waren voll, aber um einen großen Rahmenvertrag mit einem Industriekunden zu ergattern, musste Thomas eine hochmoderne Laserschneidanlage für 650.000 Euro anschaffen und gleichzeitig Material vorfinanzieren. Seine Hausbank winkte ab: Zu viel Risiko auf einmal, Eigenkapitaldecke zu dünn.

Thomas saß bei mir und sagte im ersten Satz: *„Harald, eins vorweg: Ich bin Handwerksmeister. Wenn mir irgendein Schnösel im Maßanzug in meiner Werkhalle erzählt, wie meine Jungs schweißen sollen, werfe ich ihn eigenhändig in den Schrottcontainer."*

Klare Ansage. Für Thomas wäre ein aktiver Teilhaber mit Geschäftsführungsbefugnis eine Katastrophe gewesen. Wir haben uns deshalb für eine **stille Beteiligung** entschieden. Ein Investor stellte 300.000 Euro als stilles Beteiligungskapital zur Verfügung. Weil dieses Geld wirtschaftlich als Eigenkapital gewertet wurde, war die Bilanz von Thomas plötzlich blütenweiß. Eine Woche später finanzierte dieselbe Hausbank, die vorher abgewunken hatte, anstandslos die restlichen 350.000 Euro zu Top-Konditionen. Thomas kaufte die Maschine, sicherte sich den Großauftrag, niemand in der Belegschaft oder Kundschaft bemerkte den stillen Partner – und kein einziger Anzugträger musste Bekanntschaft mit dem Schrottcontainer machen.

Fallbeispiel 2: Das Handelsunternehmen mit dem Flaschenhals im Chefzimmer

Ganz anders lag der Fall bei Sabine (41). Sie hatte über zehn Jahre hinweg einen Großhandel für Spezialverpackungen aufgebaut. 4 Millionen Euro Umsatz, tolle Produkte, treue Stammkunden. Aber Sabine arbeitete 70 Stunden pro Woche. Sie machte den Einkauf in Asien, leitete das Lager, führte die Mitarbeitergespräche und versuchte abends um 21:00 Uhr noch, die Website zu aktualisieren und Angebote zu kalkulieren. Die Firma wuchs nicht mehr, weil Sabine schlichtweg keine freie Minute mehr hatte. Der Flaschenhals des Unternehmens saß im Chefzimmer.

Eine stille Beteiligung hätte Sabine überhaupt nichts genützt – Geld hatte sie genug auf dem Konto, sie brauchte **Entlastung und moderne Strukturen**.

Hier wählten wir eine **aktive Beteiligung**. Ein Partner stieg mit 30 Prozent ein und stellte zudem ab dem ersten Monat die Ressourcen bereit, die Sabine fehlten: Eine professionelle Marketing-Mannschaft übernahm komplett den Außenauftritt und die Neukundengewinnung, während gleichzeitig die interne Auftragsabwicklung und Angebotserstellung durch moderne KI-Systeme automatisiert wurden. Für den kaufmännischen Bereich wurde ein Co-Geschäftsführer mit klarem Ressort eingesetzt.

Das Ergebnis nach anderthalb Jahren: Sabines Arbeitszeit sank von 70 auf 40 Stunden pro Woche, weil sie sich endlich wieder auf Einkauf und Schlüsselkunden konzentrieren konnte. Gleichzeitig stieg der Umsatz von 4 auf 6,5 Millionen Euro. Ihre verbleibenden 70 Prozent an der Firma waren plötzlich deutlich mehr wert als die 100 Prozent, die ihr vorher allein gehört hatten.

Checkliste Kapitel 1: Welcher Beteiligungstyp passt zu meinem Unternehmen (und zu meinem Charakter)?

Bevor Sie zum nächsten Kapitel blättern, nehmen Sie sich einen Stift und setzen Sie ehrlich Ihre Häkchen:

- **[ ] Frage 1: Was fehlt mir aktuell am meisten?**
    - *Nur Geld, um die Bilanz zu stärken oder eine Anschaffung zu finanzieren – ansonsten läuft alles perfekt.* $\rightarrow$ **Tendenz: Stille Beteiligung (Kapitel 2)**
    - *Mir fehlen neben Kapital vor allem mehr Neukunden, bessere Sichtbarkeit, moderne Technik (wie KI) oder strategische Unterstützung.* $\rightarrow$ **Tendenz: Aktive Beteiligung (Kapitel 3)**
- **[ ] Frage 2: Wie gehe ich damit um, wenn mein Partner im Handelsregister steht?**
    - *Das möchte ich auf keinen Fall. Nach außen soll alles exakt so aussehen wie bisher.* $\rightarrow$ **Stille Beteiligung**
    - *Kein Problem, solange klar geregelt ist, wer welche Aufgaben hat. Ein starker Partner im Hintergrund kann sogar mein Ansehen bei Banken und Großkunden steigern.* $\rightarrow$ **Aktive Beteiligung**
- **[ ] Frage 3: Brauche ich Entlastung im Tagesgeschäft?**

- *Nein, meine Führungsmannschaft steht, ich habe das Steuer fest in der Hand.* $\rightarrow$ **Teilhaber OHNE Geschäftsführung**

- *Ja, ich ertrinke in Arbeit oder möchte mich in den nächsten 3 bis 5 Jahren schrittweise aus dem Alltag zurückziehen.* $\rightarrow$ **Teilhaber MIT Geschäftsführung (mit klarer Ressorttrennung!)**

- **[ ] Frage 4: Wie möchte ich meinen Partner bezahlen?**

  - *Lieber über eine kalkulierbare Gewinnbeteiligung auf Zeit, nach ein paar Jahren zahle ich das Kapital zurück und mir gehört wieder alles allein.* $\rightarrow$ **Typisch stille Beteiligung**

  - *Der Partner soll dauerhaft am steigenden Unternehmenswert teilhaben – wenn wir die Firma gemeinsam doppelt so groß machen, soll er auch am Wertzuwachs verdienen.* $\rightarrow$ **Aktive oder atypisch stille Beteiligung**

- **[ ] Frage 5: Der Charakter-Test – Kann ich Hilfe annehmen?**

  - *Wenn mir jemand vorschlägt, wie wir unsere Prozesse oder unser Marketing verbessern können, bekomme ich sofort schlechte Laune.* $\rightarrow$ **Bleiben Sie unbedingt bei der stillen Beteiligung!**

  - *Wenn ich selbst entscheiden darf, wann ich die Hilfe abrufe („Hilfe auf ausdrücklichen Wunsch“), freue ich mich über jeden Profi, der mir Arbeit abnimmt.* $\rightarrow$ **Sie sind bereit für eine aktive Beteiligung.**