

Nachfolgemangement in Familienunternehmen

Bewertung – Due Diligence – Finanzierung

Von

Hubert Kersting

Sven Bitzer

Raphael Dupierry

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 13890 6](http://ESV.info/978_3_503_13890_6)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13890 6

eBook: ISBN 978 3 503 13891 3

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Danksagungen

Das vorliegende Buch bietet einen umfassenden Überblick über die erfolgreiche Umsetzung des Nachfolgemanagements.

Wir bedanken uns bei Prof. Dr. Martin Kaschny, der maßgeblich als Ideengeber und kritischer Begleiter unsere Arbeit unterstützt und gefördert hat. Wir bedanken uns für die inhaltliche und redaktionelle Mitarbeit bei Farzan Baikzadeh, Nicole Bardon, Patrick Breiden, Hans Georg Büllsbach, Tobias Cramer, Katharina Endlein, Ulrike Flackus, Florian Förster, Mark Frost, Björn Malessa, Serjoscha Rahn, Fadit Sitto, Michael Stienen, Axel Stockinger, Polina Vertiprakhova und Martin Waszak. Besonders bedanken wir uns bei Christoph Emsbach und Ramona Hahn für die tatkräftige Realisierung des Buches. Dank schulden wir nicht zuletzt zahlreichen Fachexperten für ihre Unterstützung.

Ganz besonderer Dank gilt unseren Familien für ihre Geduld und Nachsicht während unserer Arbeit an diesem Werk. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Düsseldorf und Koblenz, im März 2014

Hubert Kersting
Sven Bitzer
Raphael Dupierry

Vorwort

Wir begrüßen Sie zu diesem anschaulichen Leitfaden, der Ihnen hilft, Unternehmensübergaben oder -übernahmen gezielt zu meistern. Dass Nachfolge sicher gemanagt wird, ist nicht selbstverständlich, da Nachfolgemangement hochkomplex ist. Zahlreiche Faktoren, seien sie familiärer, rechtlicher, steuerrechtlicher, betriebswirtschaftlicher oder technischer Natur, machen jede Übergabe bzw. Übernahme zu einem einmaligen Projekt.

Dies belegt die lange Liste von Negativ-Beispielen: Die um die Macht streitenden Brüder trugen ihre Kämpfe im operativen Geschäft aus, woran das Imperium der Gebäckdynastie Bahlsen zerbröselte. Dauerstreit und Rosenkrieg der Hamburger Tchibo-Legende Max Hertz zunächst mit seiner Ehefrau und später mit dem Sohn. Zeitweise, so erinnert sich Ralf Schwarzkopf, stritt er mit seinem Vater Eugen Schwarzkopf unentwegt über ein Organigramm der Firma.

Konflikte zwischen Junior und Senior können die Belegschaft spalten. Auch Schlagzeilen wie „Chef als Ratingrisiko“ zeigen, verletzte Gefühle bergen ein großes Konfliktpotenzial. Der Blick in Bezug auf den Generationswechsel und die Zukunftssicherung ist subjektiv. Altunternehmer sind häufig davon überzeugt unersetzlich zu sein und haben wenig Vertrauen in die nächste Generation. Oftmals sind sie nicht bereit, Altbewährtes zu ändern, und bangen um ihre Altersversorgung und ihr Lebenswerk.

Insbesondere in KMU ist aus diesen Gründen eine sorgfältige Planung der Unternehmensnachfolge entscheidend. Der zukünftige Erfolg des Unternehmens hängt dabei von zahlreichen Faktoren ab, die in diesem Leitfaden aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden. Es wird aufgezeigt, worauf es beim Nachfolgemangement ankommt.

Düsseldorf und Koblenz, im März 2014

Hubert Kersting
Sven Bitzer
Raphael Dupierry

Inhaltsverzeichnis

Danksagungen	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Checklistenverzeichnis	XVII
To-do-Listen Verzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1. Inhalt des Buches	1
1.1 Ziele	1
1.2 Aufbau des Buches	3
2. Unternehmensnachfolge in Deutschland.....	5
2.1 Unternehmen in Deutschland.....	5
2.2 Besonderheiten von Familienunternehmen und KMU	7
2.3 Nachfolgesituation in Deutschland.....	10
3. Perspektiven der Unternehmensnachfolge.....	13
3.1 Familieninterne und familienexterne Nachfolge	14
3.1.1 Nachfolgeregelungen innerhalb der Familie	14
3.1.2 Übernahme durch Externe.....	17
3.1.3 Stilllegung und Betriebsaufgabe	19
3.2 Ebenen der Nachfolge.....	23
4. Phasenmodell der Nachfolge	27
4.1 Konzeptphase.....	27
4.2 Kontaktphase.....	32
4.3 Verhandlungsphase.....	33
4.4 Übergangsphase.....	33
5. Komplexitätsproblem der Nachfolge	35

5.1 Steuerliche Einflussfaktoren.....	35
5.1.1 Ertragssteuern	35
5.1.2 Erbschaft- und Schenkungssteuer	46
5.1.3 Sonstige Steuern	51
5.2 Rechtliche Einflussfaktoren.....	54
5.2.1 Übertragungsformen	54
5.2.2 Haftung	58
5.2.3 Rechtsformen.....	59
5.2.4 Unternehmenskauf	70
5.2.5 Rechtsnachfolge.....	71
5.2.6 Arbeitsrecht und Übergang.....	72
5.2.7 Weitere Rechtsfragen.....	74
5.3 Betriebswirtschaftliche Einflussfaktoren.....	76
5.3.1 Wirtschaftliche Situation des Unternehmens.....	76
5.3.2 Markt- und Wettbewerbssituation	78
5.3.3 Investition und Finanzierung.....	89
5.3.4 Vorbereitung des Unternehmens.....	93
5.4 Psychologische Einflussfaktoren	101
5.4.1 Übergeber.....	102
5.4.2 Übernehmer	117
5.5 Interessenmanagement	125
5.5.1 Interessenlagen interner und externer Gruppen	125
5.5.2 Kommunikationsmanagement.....	133
5.5.3 Konfliktmanagement.....	160
6. Übergabe innerhalb der Familie	171
6.1 Identifikation des Nachfolgers	171
6.1.1 Auswahl des Nachfolgekandidaten und Nachfolgeprozess	171
6.1.2 Ausbildung und Qualifizierung	172
6.2 Übergabekonzept: Annäherung und Ausarbeitung.....	174
6.2.1 Altersversorgung und Übergabe.....	174
6.2.2 Übertragungsvorgänge in der Familie.....	175
6.2.3 Übertragungsarten.....	177
6.2.4 Übergangsüberlegungen.....	184
6.2.5 Bestandteile eines Nachfolgekzeptes.....	187
6.3 Übernahme und Übergabe: Vorgespräche, Verträge, Finanzierung.....	189
6.3.1 Ablauf und Strukturierung der Nachfolgeverhandlung.....	189
6.3.2 Finanzierung.....	189
6.3.3 Ausgleichsoptionen für unternehmensfremde Familienmitglieder	190
6.4 Übernahme und Übergabe: Umsetzung.....	190
6.4.1 Umsetzung Einarbeitungsplan	191
6.4.2 Umsetzung Ausstiegsplan.....	191

7. Übergabe an familienexterne Nachfolger	195
7.1 Identifikation und Aufbau der Nachfolger.....	196
7.1.1 Identifikation von potenziellen Nachfolgern aus dem Mitarbeiterkreis	196
7.1.2 Bindung von Nachfolgekandidaten	198
7.1.4 Besonderheiten von Kleinunternehmen beim Nachfolgeraufbau	199
7.1.5 Informationsasymmetrien als Phänomen im Nachfolgeprozess	199
7.2 Instrumente der Nachfolgesuche	200
7.2.1 Eigensuche und Direktansprache.....	201
7.2.2 Unternehmensvermittler und M & A-Spezialisten	202
7.3 Übergabeformen für Familienunternehmen.....	203
7.3.1 Management-Buy-Out und Management-Buy-In.....	203
7.3.2 Private Equity Fonds	204
7.3.3 Börsengang.....	205
7.3.4 Stiftung	205
7.3.5 Betriebsverpachtung und Vermietung	206
7.4 Umsetzung der Nachfolge.....	208
7.4.1 Ermitteln geeigneter Käufergruppen.....	208
7.4.2 Mediaplanung	211
7.4.3 Vertraulichkeitsvereinbarungen.....	212
7.4.5 Absichtserklärung.....	212
7.5 Übergabeplan	215
8. Unternehmensbewertung	217
8.1 Einordnung der Unternehmensbewertung im Nachfolgeprozess	219
8.2 Methoden der Unternehmensbewertung.....	222
8.2.1 Gesamtbewertungsverfahren.....	223
8.2.2 Substanzwertverfahren	234
8.2.3 Vergleichsverfahren.....	240
8.2.4 Multiplikatormethoden.....	240
8.2.6 AWH-Standard als Ertragswertermittlung im Handwerk	249
8.3 Besonderheiten bei der Bewertung von Kleinst- und Kleinunternehmen	257
8.4 Bewertungspraxis bei KMU	260
8.5 Kapitalisierungszinssatz als Größe der Risikoeinschätzung.....	262
8.5.1 Bedeutung der Bestandteile des Kapitalisierungszinssatzes.....	268
8.5.2 Kapitalisierungszinssatz im DCF-Verfahren	273
9. Prüfung des Unternehmens.....	281
9.1 Prüfung von KMU	281
9.1.1 Prüfung beim Asset Deal	281
9.1.2 Prüfung beim Share Deal.....	282

9.1.3 Vergleich von Asset Deal und Share Deal.....	283
9.2 Due Diligence.....	284
9.2.1 Ablauf der Due Diligence	285
9.2.2 Analyseschwerpunkte der Due Diligence – Teilreviews	295
9.3 Due Diligence im Rahmen der Bewertung von KMU.....	315
10. Finanzierung einer Übernahme.....	325
10.1 Investitionsplan und Finanzierungsbedarf.....	325
10.1.1 Kosten der Übernahme	334
10.1.2 Betriebsmittelbedarf	343
10.2 Finanzierungsmöglichkeiten bei der Unternehmensnachfolge	347
10.2.1 Eigenkapital	348
10.2.2 Mezzanine-Kapital.....	351
10.2.3 Fremdkapital.....	353
10.2.4 Avalfinanzierung	356
10.2.5 Subventionen und Staatshilfen	365
10.3 Kreditsicherheiten	370
10.4 Zahlungsmodalitäten.....	373
11. After Sales.....	377
11.1 Strategische Ausrichtung des Zielunternehmens	377
11.2 Coaching, Consulting, Networking	378
11.3 Vorsorge für den Notfall	382
12. Schlussbetrachtung.....	389
Literaturverzeichnis.....	391
Internetquellen.....	419
Rechtsquellen.....	435
Stichwortverzeichnis	437