

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

Wolfgang Koch

# **Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen**

Ein prozessorientierter Leitfaden für Unternehmer

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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.

**Print:** ISBN 978-3-7910-3468-3 Bestell-Nr. 20148-0001

**ePDF:** ISBN 978-3-7992-7008-3 Bestell-Nr. 20148-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Bildnachweis: Shutterstock

Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin

Satz: Johanna Boy, Brennbreg

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Juni 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Für Piet, meinen jüngsten Nachfolger,  
in liebevoller Zuneigung und  
den herzlichsten Wünschen  
für seine noch völlig offene Zukunft

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	VII
---------------	-----

## **Erster Teil: Strategische Ansätze** ..... 1

I. Denkanstöße für eine Nachfolge .....	1
II. Zukünftige Tätigkeitsfelder des Unternehmens .....	7
III. Strategische Vorüberlegungen des Verkäufers .....	14
IV. Finanzielle Aspekte der Nachfolge .....	23
V. Interessenermittlung und Ausgleich .....	31
VI. Regeln für die Kommunikation .....	42
VII. Einsatz von Beratern .....	44

## **Exkurs: Notfallplan** ..... 49

## **Zweiter Teil: Vorbereitung des Unternehmens auf die Unternehmensnachfolge** ..... 55

I. Verfahren der Due Diligence .....	55
II. Markt und Wettbewerb (Market Due Diligence) .....	66
III. Technik, Produktion und Umwelt (Technical Due Diligence) .....	71
IV. Organisation (Organisational Due Diligence) .....	77
V. Recht und Steuern (Legal Due Diligence) .....	90
VI. Psychologie und Kultur (Psychological Due Diligence) .....	103
VII. Plausibilität der Planung (Financial Due Diligence) .....	115
VIII. Funktionen der Dokumentation der Due Diligence .....	134
IX. Bewertungsfragen beim Verkauf des Unternehmens .....	144

## **Exkurs: Nachfolge in Sanierungsfällen** ..... 167

## **Dritter Teil: Übertragung des Unternehmens** ..... 179

I. Weitergabe innerhalb der Familie .....	179
II. Verkauf an Dritte .....	196
III. Verkauf der Anteile an der Börse .....	215
IV. Einbringung in eine Stiftung bürgerlichen Rechts .....	228

<b>Vierter Teil: Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger</b> .....	233
I. Überleitung der unternehmerischen Führung auf den familieninternen Nachfolger .....	233
II. Übertragung des Unternehmens auf eine familienexterne Person .....	236
III. Integration des erworbenen Unternehmens in ein anderes Unternehmen .....	237
<b>Ausblick und zusammenfassende Thesen zur erfolgreichen Regelung einer Nachfolge</b> .....	249

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
---------------	-----

<b>Erster Teil: Strategische Ansätze .....</b>	<b>1</b>
--	----------

<b>I. Denkanstöße für eine Nachfolge .....</b>	<b>1</b>
--	----------

1. Erste Beratungsempfehlungen .....	2
2. Risiken aus der Verschleppung der Nachfolge .....	3
3. Psychische Belastungen des Unternehmers .....	4
4. Das Loslassen .....	5
a) Probleme mit dem Loslassen .....	5
b) Motive für das Loslassen .....	6
(1) Sicherung des Lebenswerkes und der eigenen Reputation .....	6
(2) Sicherung der Arbeitsplätze .....	7

<b>II. Zukünftige Tätigkeitsfelder des Unternehmens .....</b>	<b>7</b>
---	----------

1. Weitere Aufgaben innerhalb des Unternehmens .....	8
a) Einarbeitung des Nachfolgers .....	8
b) Funktion in Beirat/Aufsichtsrat .....	8
2. Neue Aufgabenfelder des Unternehmers außerhalb des Unternehmens .....	9
a) Beratungstätigkeit .....	9
b) Business Angel .....	9
c) Seniorexperte .....	9
d) Funktion in Beiräten/Aufsichtsräten .....	10
e) Lehrtätigkeit .....	10
3. Tätigkeiten außerhalb der Wirtschaft .....	10
a) Sport .....	11
b) Gartenarbeit .....	11
c) Kochen .....	11
d) Jagd .....	11
e) Reisen .....	11
f) Kunst .....	12
g) Schriftstellerische Betätigung .....	12
h) Studium und Promotion .....	12
i) Gesprächszirkel .....	13
j) Ehrenamtliche Tätigkeit .....	13

<b>Fazit Denkanstöße und psychologische Ansätze</b> .....	13
<b>III. Strategische Vorüberlegungen des Verkäufers</b> .....	14
1. Rechtliche Fragen im Hinblick auf die Übertragung von Gesellschaftsanteilen .....	15
a) Gesellschaftsrechtliche Überlegungen .....	15
b) Abstimmung mit anderen Gesellschaftern .....	16
c) Abstimmung mit anderen Erben .....	17
d) Abstimmung mit dem Ehepartner .....	18
2. Sichtung der potenziellen Nachfolger .....	18
a) Interner Nachfolger .....	19
b) Externer Nachfolger .....	20
c) Erste Vorentscheidung .....	20
3. Verkaufsfähigkeit des Unternehmens .....	21
a) Zukunftsfähigkeit .....	21
b) Verkauf oder Liquidation .....	21
c) Herauslösen des nicht betriebsnotwendigen Vermögens .....	21
4. Die Zeitplanung. ....	22
a) Zeitpunkt .....	22
b) Zeitplan .....	22
<b>IV. Finanzielle Aspekte der Nachfolge</b> .....	23
1. Finanzbedarf des Unternehmers .....	23
2. Einkommenssteuerrechtliche Vorüberlegungen des Unternehmers .....	25
a) Bei Schenkung. ....	25
b) Bei Verkauf .....	26
(1) Einkommenssteuerbelastung auf den Verkaufserlös .....	27
(2) Steuerliche Behandlung einer Ratenzahlung des Kaufpreises und die Vereinbarung von dauernden Leistungen. ....	28
(3) Gestaltungsmöglichkeiten durch Rechtsformwechsel. ....	28
(4) Gestaltung durch Auswanderung. ....	28
c) Einbringung in eine gemeinnützige Stiftung .....	29
3. Freistellung von der Haftung .....	30
<b>Fazit Strategische Vorüberlegungen und finanzielle Aspekte</b> .....	30
<b>V. Interessenermittlung und Ausgleich</b> .....	31
1. Familie .....	32
a) Psychologisch-menschliche Spannungsfelder. ....	32
(1) Konflikt aus divergierenden Lebensplänen und unterschiedlicher unternehmerischer Auffassung .....	32
(2) Geschwisterrivalitäten .....	33



(3) Erben, die nicht Nachfolger werden. . . . .	33
b) Lösungsansätze für Konflikte. . . . .	34
(1) Lösungsansatz aus der Kultur des Familienunternehmens . . . . .	34
(2) Lösungsansatz aus der Mediation . . . . .	34
2. Übergabe an externen Nachfolger. . . . .	38
a) Umfassende Information des externen Nachfolgers. . . . .	38
b) Angemessener Kaufpreis . . . . .	38
3. Unternehmen . . . . .	40
a) Kontinuität statt Zerschlagung. . . . .	40
b) Erhalt der Arbeitsplätze . . . . .	40
<b>Fazit Interessenermittlung und Ausgleich. . . . .</b>	<b>41</b>
<b>VI. Regeln für die Kommunikation . . . . .</b>	<b>42</b>
1. Stakeholder als Kommunikationsadressaten . . . . .	42
2. Zeitpunkt und Informationsumfang. . . . .	43
<b>VII. Einsatz von Beratern. . . . .</b>	<b>44</b>
1. Beratungsansätze . . . . .	45
a) Coach/Mediator . . . . .	45
b) Fachberater . . . . .	45
2. Auswahl des Beraters. . . . .	46
3. Beratungsvertrag. . . . .	47
<b>Fazit Kommunikation und Einsatz von Beratern . . . . .</b>	<b>48</b>
<b>Exkurs: Notfallplan . . . . .</b>	<b>49</b>
1. Führung des Unternehmens im Notfall (Vollmachten) . . . . .	50
a) Zweite Führungskraft (Stellvertreter) im Unternehmen oder Führungsteam . . . . .	50
b) Ehefrau oder Kinder. . . . .	50
c) Vertrauensperson außerhalb des Unternehmens oder aus dem Beirat. . . . .	51
2. Notfallakte . . . . .	51
a) Unternehmensbereich . . . . .	51
(1) Dokumentation des internen Führungswissens . . . . .	52
(2) Zusammenstellung der wichtigsten Verträge . . . . .	52
(3) Praktische Hinweise . . . . .	53
b) Privater Bereich . . . . .	53

<b>Zweiter Teil: Vorbereitung des Unternehmens auf die Unternehmensnachfolge</b> .....	55
<b>I. Verfahren der Due Diligence</b> .....	55
1. Vorbereitung der Due Diligence .....	57
2. Durchführung der Due Diligence .....	59
3. Grundsätze einer Unternehmensbewertung/Due Diligence .....	61
<b>Fazit Verfahren der Due Diligence</b> .....	65
<b>II. Markt und Wettbewerb (Market Due Diligence)</b> .....	66
1. Analyse der allgemeinen ökonomischen und rechtlichen Lage .....	67
2. Produktanalyse und Marktanalyse .....	67
3. Wettbewerbsanalyse .....	68
<b>Fazit Market Due Diligence</b> .....	70
<b>III. Technik, Produktion und Umwelt (Technical Due Diligence)</b> .....	71
1. Produktionskapazität .....	72
2. Produktionsablauf und Qualitätskontrolle .....	72
3. Materialwirtschaft und Lagerkapazitäten .....	73
4. Standortvor- und -nachteile .....	73
5. Ausbildungsstand des Personals .....	74
6. Forschung und Entwicklung .....	74
7. Umwelt (Environmental Due Diligence) .....	74
<b>Fazit Technical Due Diligence</b> .....	76
<b>IV. Organisation (Organisational Due Diligence)</b> .....	77
1. Organisation und Entscheidungsverfahren .....	77
2. Rechnungswesen und Controlling .....	78
3. Verwaltung .....	80
4. Einkauf .....	81
5. Vertrieb .....	82
6. Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen .....	83
7. Das Risikomanagementsystem .....	83
8. Das Compliance-System .....	86
<b>Fazit Organisational Due Diligence</b> .....	89

<b>V.</b>	<b>Recht und Steuern (Legal Due Diligence)</b>	90
1.	Gesellschaftsrechtliche Aspekte	90
2.	Vermögensrechtliche Aspekte	92
3.	Öffentlich-rechtliche Voraussetzungen	93
4.	Arbeitsrechtliche Aspekte	93
5.	Externe Verträge	94
6.	Beziehungen zu Kreditgebern	96
7.	Eventualrisiken	97
8.	Prozessuale Risiken	98
9.	Steuerrechtliche Risiken	98
	<b>Fazit Legal Due Diligence</b>	102
<b>VI.</b>	<b>Psychologie und Kultur (Psychological Due Diligence)</b>	103
1.	Unternehmenskultur	105
2.	Führung und Motivation	105
3.	Human Resources	107
	a) Leitende Personen	107
	b) Mitarbeiter	110
4.	Auftreten in der Öffentlichkeit	110
5.	Umgang mit Kunden und Lieferanten	112
	<b>Fazit Psychological Due Diligence</b>	113
<b>VII.</b>	<b>Plausibilität der Planung (Financial Due Diligence)</b>	115
1.	Entwicklung der Gesellschaft in der Vergangenheit	115
2.	Planungsanalyse	117
	a) Planungsunterlagen	118
	b) Planungsverfahren	119
	c) Ermittlung der Ertragsersparungen anhand der Planungsrechnung	122
	(1) Umsatzerlöse	122
	(2) Materialaufwendungen	123
	(3) Personalaufwendungen	124
	(4) Aufwendungen für Altersversorgung	125
	(5) Verwaltungsaufwendungen	125
	(6) Übrige betriebliche Aufwendungen	125
	(7) Abschreibungen	126
	(8) Instandhaltungsaufwendungen	126
	(9) Finanzierungsaufwendungen	127
	(10) Betriebliche Steuern	127

(11) Analyse der Cashflow- und Liquiditätsplanung . . . . .	128
(12) Segmentanalyse . . . . .	128
(13) Analyse des nicht betriebsnotwendigen Vermögens . . . . .	130
3. Einbeziehung möglicher Synergiepotenziale eines externen Erwerbers . . .	131
a) Positive Synergien . . . . .	131
b) Negative Synergien . . . . .	132
<b>Fazit Financial Due Diligence . . . . .</b>	<b>133</b>
<b>VIII. Funktionen der Dokumentation der Due Diligence . . . . .</b>	<b>134</b>
1. Gutachten als Basis für Verbesserungen . . . . .	134
a) Verbesserung der bestehenden Organisation . . . . .	135
(1) Implementierung einer mittleren Führungsebene . . . . .	135
(2) Produktion . . . . .	136
(3) Vertrieb . . . . .	136
(4) Verwaltung . . . . .	136
(5) Rechnungswesen, Controlling . . . . .	136
(6) Überlegungen hinsichtlich Leitbild und Unternehmenskultur. . .	136
b) Einrichtung eines nicht vorhandenen Risikomanagements und eines Compliance-Systems . . . . .	137
c) Kostensenkungen . . . . .	137
d) Verbesserung der Bilanzkennzahlen . . . . .	138
e) Option der zeitlichen Verschiebung des Verkaufs . . . . .	138
2. Gutachten als Basis für die Verkaufsverhandlungen . . . . .	138
3. Gutachten als Basis für eine umfassende Chronik des Unternehmens . . . .	139
a) Inhalt einer Unternehmenschronik . . . . .	139
b) Erstellung der Unternehmenschronik. . . . .	141
c) Funktion der Unternehmenschronik als Würdigung des unternehmerischen Lebenswerkes . . . . .	141
d) Einsetzbarkeit der Unternehmenschronik zur Kommunikation mit den Stakeholdern . . . . .	142
<b>Fazit Funktionen der Dokumentation der Due Diligence . . . . .</b>	<b>143</b>
<b>IX. Bewertungsfragen beim Verkauf des Unternehmens. . . . .</b>	<b>144</b>
1. Verfahren . . . . .	146
a) Ertragswertverfahren . . . . .	146
b) Vergleichsverfahren. . . . .	152
c) Sonstige Verfahren . . . . .	155
<b>Fazit Bewertungsverfahren. . . . .</b>	<b>156</b>

2.	Kritische Anmerkungen zur Unternehmensbewertung . . . . .	157
	a) Die Unsicherheitsproblematik . . . . .	157
	b) Kritische Anmerkung zur Verwendung von Kapitalmarktdaten bei der Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes . . . . .	158
	c) Schwerpunkt auf dem nachhaltigen Ergebnis . . . . .	161
	d) Ermittlung des Unternehmenswertes in einer Bandbreite . . . . .	165
	<b>Fazit Kritische Anmerkungen zur Unternehmensbewertung . . . . .</b>	<b>166</b>
	<b>Exkurs: Nachfolge in Sanierungsfällen . . . . .</b>	<b>167</b>
1.	Prüfung der Krisenursachen . . . . .	168
2.	Plausibilität des Sanierungsplanes . . . . .	170
	a) Sicherung der Liquidität . . . . .	171
	b) Restrukturierung des Unternehmens . . . . .	171
	c) Hilfestellungen durch Stakeholder . . . . .	172
	d) Sanierungsgutachten und Sanierungsberatung . . . . .	173
	(1) Sanierungsbedürftigkeit . . . . .	173
	(2) Sanierungsfähigkeit . . . . .	174
	(3) Sanierungswürdigkeit. . . . .	175
	(4) Ermittlung und Vergleich der sanierungsspezifischen Unternehmenswerte . . . . .	176
	<b>Fazit Nachfolge in Sanierungsfällen . . . . .</b>	<b>177</b>
	<b>Dritter Teil: Übertragung des Unternehmens . . . . .</b>	<b>179</b>
<b>I.</b>	<b>Weitergabe innerhalb der Familie . . . . .</b>	<b>179</b>
1.	Anforderungen . . . . .	179
2.	Vorbereitung der Person auf die neue Aufgabe . . . . .	181
3.	Streitbeilegung bei verschiedenen Interessenten. . . . .	182
4.	Formen der Übertragung . . . . .	183
	a) Übertragung durch Schenkung. . . . .	183
	b) Übertragung durch gemischte Schenkung. . . . .	184
	c) Übertragung durch Verkauf . . . . .	185
	d) Verpachtung/Einstellung eines Fremdgeschäftsführers. . . . .	185
5.	Erbschaftsteuerliche Fragen. . . . .	186
	a) Erbschaftsteuerliche Behandlung einer Schenkung . . . . .	186
	b) Höhe der Erbschaft-/Schenkungssteuer . . . . .	190
	c) Steuerliche Einsparungsmöglichkeiten aus Vorabübertragungen oder einer Aufteilung der Schenkung . . . . .	192
	d) Gestaltungsmöglichkeiten durch Belastung der Schenkung . . . . .	193

<b>Fazit Weitergabe innerhalb der Familie</b> .....	194
<b>II. Verkauf an Dritte</b> .....	196
<b>1. Mögliche Interessenten</b> .....	196
a) Hilfe bei der Suche nach einem Nachfolger .....	196
b) Verkauf an einen Geschäftsführer (MBO) .....	197
c) Verkauf an Unternehmer oder Branchen-Unternehmen .....	199
d) Verkauf an eine Beteiligungsgesellschaft .....	200
<b>Fazit Verkauf an Dritte</b> .....	201
<b>2. Verhandlungen mit dem Käufer</b> .....	202
a) Letter of Intent .....	203
b) Due Diligence durch den Käufer .....	204
c) Vertragsverhandlungen .....	206
(1) Kaufgegenstand .....	206
(2) Verhandlung des Kaufpreises .....	206
(3) Kaufpreisanpassungen (Earn out) .....	209
(4) Garantien und Haftungsvereinbarungen .....	210
(5) Regelungen zwischen Abschluss und Vollzug des Kaufvertrages .....	211
(6) Wettbewerbsvereinbarungen .....	211
(7) Vereinbarung über weitere Tätigkeit des Verkäufers .....	212
(8) Zustimmungserfordernisse .....	212
<b>Fazit Verhandlungen mit dem Käufer</b> .....	214
<b>III. Verkauf der Anteile an der Börse</b> .....	215
1. Das Für und Wider eines Börsengangs .....	215
2. Börsenfähigkeit des Unternehmens .....	217
a) Rechtliche und wirtschaftliche Voraussetzungen für einen Börsengang .....	217
b) Organisatorische Voraussetzungen .....	219
c) Equity Story als Nachweis der Börsenreife .....	220
3. Einflusswahrung der Familiengeschafter .....	220
4. Wesentliche Entscheidungen zur Durchführung des Börsengangs .....	222
5. Durchführung der Börseneinführung in den einzelnen Phasen .....	224
6. Darstellung der Börsensegmente .....	225
<b>Fazit Verkauf der Anteile an der Börse</b> .....	227

<b>IV.</b>	<b>Einbringung in eine Stiftung bürgerlichen Rechts</b>	228
1.	Wesen, Gründung und Aufsicht einer Stiftung	229
2.	Steuerliche Behandlung einer Stiftung	230
	a) Steuerbegünstigte Stiftungen	230
	b) Nicht steuerbegünstigte Stiftungen	230
	c) Doppelstiftung	231

## **Vierter Teil: Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger** . . . . . 233

### **I. Überleitung der unternehmerischen Führung auf den familieninternen Nachfolger** . . . . . 233

1.	Erste Erfahrungen des Übernehmers bei der Führung des Unternehmens	233
2.	Funktion eines Beirates oder eines externen Beraters	234
3.	Kommunikation	235
	a) Kommunikation intern	235
	b) Kommunikation extern	235
4.	Ausblick auf die weitere Entwicklung des Unternehmens	235

### **II. Übertragung des Unternehmens auf eine familienexterne Person** . . . . . 236

### **III. Integration des erworbenen Unternehmens in ein anderes Unternehmen** . . . . . 237

1.	Form der Integration	237
2.	Zeitpunkt und Dauer der Integration	237
3.	Organisation der Integration	238
4.	Kommunikation	239
	a) Kommunikation intern	239
	b) Kommunikation extern	240
5.	Schwerpunkte der Integration	240
	a) Zukunftsbild des Unternehmens	241
	b) Unternehmenskultur	242
	c) Berichtswesen	242
	d) Organisation	243
	e) Risikomanagementsystem und Compliance-System	243
	f) Forschung und Entwicklung	244
	g) Produktion	244
	h) Einkauf	245

i) Bankverbindungen .....	245
j) Vertrieb .....	245
6. Ausblick auf die weitere Entwicklung des Unternehmens .....	246
<b>Fazit Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger .....</b>	<b>246</b>
<b>Ausblick und zusammenfassende Thesen zur erfolgreichen Regelung einer Nachfolge .....</b>	<b>249</b>
<b>Anhang I:</b>	
Standardisierte Zusammenstellung der Unterlagen und Informationen für eine Financial Due Diligence .....	251
<b>Anhang II:</b>	
Standardisierte Zusammenstellung der Unterlagen und Informationen für eine Legal and Tax Due Diligence .....	257
<b>Anhang III:</b>	
Standardisierte Zusammenstellung der Unterlagen und Informationen für eine Psychological Due Diligence .....	263
Stichwortverzeichnis .....	269
Der Autor .....	275