
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Struktur des Buches	1
1.1	Einleitung	1
1.2	Struktur des Buches	3
	Literatur	4
2	Betroffene Unternehmenstypen	5
2.1	Begriffsabgrenzung „kleine und mittlere Unternehmen“ und „Mittelstand“	5
2.1.1	Vorbemerkungen	5
2.1.2	Quantitative Begriffsabgrenzung	7
2.1.3	Qualitative Begriffsabgrenzung	8
2.1.4	Stakeholder vs. Shareholder bei KMU	12
	2.1.4.1 Vorbemerkungen	12
	2.1.4.2 Managementansätze	12
	2.1.4.3 Kritische Würdigung	17
2.1.5	Zwischenfazit	18
2.2	Gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung von KMU	18
2.2.1	Vorbemerkungen	18
2.2.2	KMU als „Motor“ und Umsatzträger in Deutschland	19
2.2.3	KMU als Arbeitgeber in Deutschland	21
2.2.4	KMU als ordnungspolitisches Instrument	21
2.2.5	Zwischenfazit	22
2.3	Typische Problemfelder bei KMU	22
2.3.1	Vorbemerkungen	22
2.3.2	Fachkräfte	23
2.3.3	Lohnkosten	23
2.3.4	Bürokratie	23
2.3.5	Kapitalbeschaffung	24
2.3.6	Technologiefortschritt	25

2.3.7	Mangelnde operative und strategische Exzellenz	25
2.3.8	Unternehmensnachfolge	26
2.4	Zwischenergebnis	27
	Literatur	27
3	Unternehmensnachfolge: Bestandsaufnahme	
	und mögliche Wertsteigerungsmaßnahmen	31
3.1	Vorbemerkungen	31
3.2	Überblick wertorientierter strategischer Handlungsfelder	33
3.3	Wertsteigerungspotenzial bei der Unternehmensnachfolge	35
3.4	Studie zur Situation der Unternehmensnachfolge im Saarland	37
3.5	Ergebnisse der Studie	38
3.5.1	Vorbemerkungen	38
3.5.2	Überblick der erwarteten Problemfelder	39
3.5.3	Überblick zu zukünftigen Maßnahmen	40
3.6	Zusammenfassung der saarländischen Studie	41
3.7	Weitere Quellen zur Situation der Unternehmensnachfolge	43
	Literatur	47
4	Wertsteigerungsmaßnahmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	49
4.1	Vorbemerkungen	49
4.2	Fachkräftemangel	49
4.2.1	Vorbemerkungen	49
4.2.2	Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen und Verbesserungen	50
4.2.2.1	Notwendigkeit eines grundlegenden Sinneswandels	50
4.2.2.2	Bereitschaft („Wollen“)	51
4.2.2.3	Freiraum („Dürfen“)	51
4.2.2.4	Fähigkeit („Können“)	52
4.2.3	Unternehmenswertsteigerung durch Mitarbeiterintegration	52
4.2.3.1	Innovationspotenziale	52
4.2.3.2	Mitarbeiterintegration im Unternehmen	53
4.2.4	Praxishinweis	58
4.2.5	Zwischenergebnis	58
4.3	Optimierung der Finanzierung	59
4.3.1	Kapitalstruktur des deutschen Mittelstands	59
4.3.2	Mittelstandsfinanzierung	61
4.3.2.1	Investitionsbereitschaft mittelständischer Unternehmen	61
4.3.2.2	Die Finanzierungsstruktur des deutschen Mittelstands	62
4.3.2.3	Entwicklung der Mittelstandsfinanzierung	64
4.3.2.4	Fördermittel für den Mittelstand	65

4.3.2.5	Finanzierungsprobleme des Mittelstands	67
4.3.2.6	Ausgewählte alternative Finanzierungsinstrumente	80
4.3.3	Zwischenergebnis	92
4.4	Working Capital Management zur Steigerung des Unternehmenswertes	92
4.4.1	Vorbemerkungen	92
4.4.2	Relevanz für mittelständische Unternehmen	93
4.4.3	Definition des Working Capital	94
4.4.4	Definition und Konzept des Working Capital Managements	97
4.4.5	Der Cash-to-Cash-Cycle als Messgröße im Rahmen des Working Capital Managements	100
4.4.5.1	Vorräte	103
4.4.5.2	Forderungen	105
4.4.5.3	Verbindlichkeiten	108
4.4.6	Praxishinweis	111
4.4.7	Kritische Bewertung	113
4.5	Bewertung „Unfertiger Leistungen“	115
4.5.1	Vorbemerkungen	115
4.5.2	Bilanzielle Vorgehensweise	116
4.5.3	Praxishinweise	118
4.5.3.1	Unterschied Unfertige/Teilleistung	118
4.5.3.2	Aufbau der Bewertung Unfertige	119
4.5.3.3	Teilwertabschreibung vs. Drohverlustrückstellung	121
4.6	Kaufpreisfindung – Grundsätze der Unternehmensbewertung von KMU	123
4.6.1	Vorbemerkungen	123
4.6.2	Asset Deal vs. Share Deal	125
4.6.3	Ertragswert	126
4.6.4	Kapitalisierungszinssatz	128
4.6.4.1	Vorbemerkungen	128
4.6.4.2	Basiszinssatz	128
4.6.4.3	Risikoprämie	131
4.6.4.4	Beta-Faktor	132
4.6.4.5	Wachstumsabschlag	134
4.6.4.6	Zusammenfassung: Diskontierungssatz	134
4.6.5	Gesondert zu bewertendes Vermögen	135
4.6.6	Liquidations-/Substanzwert	135
4.6.7	Besonderheiten bei der Bewertung von KMU	136
4.6.7.1	Vorbemerkungen	136
4.6.7.2	Planungsanalyse	136
4.6.7.3	Übertragbare Ertragskraft	137
4.6.7.4	Besonderheiten beim Diskontierungssatz	138

4.6.7.5	Size Premium/Fungibilitätszuschlag?	139
4.6.7.6	Vereinfachte Preisfindung	140
4.6.8	Konsequenzen	141
4.6.9	Praxishinweis	142
4.6.9.1	Planungsanalyse	142
4.6.9.2	Bewertungsbeispiel	145
4.7	Zwischenergebnis	148
	Literatur	148
5	Wertsteigerungsmaßnahmen aus technisch-operativer Sicht	155
5.1	Vorbemerkungen	155
5.2	Besonderheiten im Mittelstand	156
5.2.1	Vorbemerkungen	156
5.2.2	Mittelständische Unternehmenskultur	157
5.2.3	Können oder kontrollieren – Führungsverantwortung übernehmen im Mittelstand.	157
5.2.4	Wertsteigerungspotenziale aus technisch-operativer Sicht	159
5.2.5	Notwendigkeit von operativer und strategischer Exzellenz	162
5.3	Operative Exzellenz	163
5.3.1	Einführung	163
5.3.2	Kaizen – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	164
5.3.3	Verschwendung erkennen – Verschwendung vermeiden	165
5.3.3.1	Vorbemerkung	165
5.3.3.2	Transport	167
5.3.3.3	Bestände	167
5.3.3.4	Bewegung	168
5.3.3.5	Warten	168
5.3.3.6	Überproduktion	169
5.3.3.7	Falsche Prozesse/falsche Technologie	169
5.3.3.8	Ausschuss und Nacharbeit	170
5.3.3.9	Fazit und Handlungsempfehlungen	172
5.3.4	Qualitätsplanung – mit FMEA Fehler frühzeitig erkennen und vermeiden	172
5.3.5	Istzustand eines Unternehmens	176
5.3.5.1	Situationsbeschreibung	176
5.3.5.2	Herangehensweise	179
5.3.5.3	Fazit und Handlungsempfehlungen	184
5.3.6	Robustheit von Produktionsprozessen	184
5.3.6.1	Vorbemerkungen	184
5.3.6.2	Methode der vier Grenzlinien	185
5.3.6.3	Fazit und Handlungsempfehlungen	190

5.3.7	Dokumenten- und Vertragsprüfung	190
5.3.7.1	Situationsbeschreibung	190
5.3.7.2	Praxisbeispiel „Qualitätssicherungsvereinbarung“	192
5.3.7.3	Fazit und Handlungsempfehlungen	194
5.4	Strategische Exzellenz	195
5.4.1	Innovationen im Unternehmen – auch kleine Schritte führen zu Industrie 4.0	195
5.4.1.1	Vorbemerkungen	195
5.4.1.2	Praxisbeispiel Innovationsfähigkeit	197
5.4.1.3	Praxisbeispiel Kundenzufriedenheit durch eine reduzierte Fehlerrate	198
5.4.1.4	Fazit und Handlungsempfehlungen	198
5.4.2	Überlegungen zu Kooperationen im Mittelstand	199
5.4.3	Praxisbeispiel Nutzen und Kosten Dritter	201
5.4.3.1	Vorbemerkungen	201
5.4.3.2	Praxisbeispiel Beratungsunternehmen im Auftrag der Bank	202
5.4.3.3	Fazit und Handlungsempfehlungen	206
5.4.4	Innovationsförderung – Wege zur Unterstützung	206
5.4.4.1	Vorbemerkungen	206
5.4.4.2	Instrumente zur KMU-Förderung	209
5.4.4.3	Fazit und Handlungsempfehlungen	211
5.5	Zwischenergebnis	212
	Literatur	213
6	Due Diligence: Möglichkeit zur Standardisierung des Prozesses zur Unternehmenswertsteigerung?	217
6.1	Vorbemerkung	217
6.2	Begriff der Due Diligence	217
6.3	Notwendigkeit eines gesonderten Verfahrens bei KMU	219
6.3.1	Vorbemerkungen	219
6.3.2	Spezielle Bedürfnisse von KMU beim Verkauf	220
6.4	Ergebnis einer Due Diligence	222
6.4.1	Die SWOT Analyse	222
6.4.1.1	Stärken	223
6.4.1.2	Schwächen	224
6.4.1.3	Chancen	225
6.4.1.4	Risiken	226
6.4.2	Praxishinweis	227
6.5	Risikoanalyse mithilfe der FMEA Methodik	229
6.5.1	Vorbemerkungen	229
6.5.2	FMEA Grundlagen	230

6.5.3	Darstellung der Bewertung von Risiken	230
6.5.4	Konsequenzen aus dem Verfahren.	232
6.6	Vermarktung einer Due Diligence	233
6.6.1	Grundlagen	233
6.6.2	Due Diligence Marketingstrategie	233
6.6.3	Das Produkt „Due Diligence“	234
6.7	Praxishinweise für den Mittelstand	235
6.8	Resultat	235
	Literatur	237
7	Zusammenfassung der wesentlichen Optimierungspotenziale bei der Unternehmensnachfolge	239
7.1	Vorbemerkungen	239
7.2	Checkliste	240
7.3	Zusammenarbeit mit anwendungsorientierten Hochschulen	243
7.4	Phasenmodell der Unternehmensnachfolge	246
7.4.1	Vorbemerkungen	246
7.4.2	Phase 1 – Kennenlernphase	246
7.4.3	Phase 2 – Ansparphase	247
7.4.4	Phase 3 – Umsetzungsphase	248
7.4.5	Praxishinweis	248
	Literatur	250
8	Fazit	251
	Literaturverzeichnis	255
	Sachverzeichnis	257

Unternehmensnachfolge und
Unternehmenswertsteigerung
Konzepte für den Mittelstand

Junker, A.; Griebisch, J.

2017, XIX, 258 S. 62 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16429-4