

# Inhaltsübersicht

	Seite
<b>Teil A. Allgemeiner Teil</b> .....	1
<b>I. Grundlagen</b> ( <i>Weitnauer</i> ) .....	1
1. Begriffsdefinitionen .....	1
2. Motive eines Buy-Out .....	2
3. Transaktionsstrukturen .....	5
<b>II. Die Entwicklung des Buy-Out-Geschäfts</b> .....	11
1. Die Entwicklung in den USA .....	11
2. Die Situation in Deutschland und Europa heute .....	14
<b>III. MBO/MBI als Lösung der Nachfolgeproblematik bei mittelständischen Unternehmen</b> .....	16
1. Die Problemstellung .....	16
2. Abgrenzung des MBO zu den Fällen einer Familiennachfolge .....	23
<b>IV. Spezielle Anwendungsfälle eines Institutionellen Buy-Out</b> .....	29
1. Spin Off von Konzerngesellschaften .....	29
2. Der Buy-Out als Mittel der Restrukturierung .....	33
3. Public-to-Private Transaktionen mittels Buy-Out .....	37
<b>Teil B. Bewertung und Preisfindung</b> ( <i>Lopes</i> ) .....	41
<b>I. Einführung</b> .....	41
<b>II. Methoden der Unternehmensbewertung</b> .....	42
1. Grundlagen .....	42
2. Der Capital-Cash-Flow-Ansatz .....	47
3. Multiplikator-Methode .....	56
4. Diskussion der Methoden .....	58
<b>III. Preisfindung als Verhandlungsprozess</b> .....	59
1. Gründe möglicher Bewertungsunterschiede .....	59
2. Strategien zur Reduzierung von Bewertungsunterschieden .....	60
3. Besonderheiten beim Buy-Out mittelständischer Unternehmen .....	61

	Seite
<b>Teil C. Die Finanzierung des Buy-Out</b> .....	65
<b>I. Ausgangssituation der Finanzierung eines Buy-Out (Weitnauer)</b> .....	65
1. MBO/MBI versus Institutioneller Buy-Out .....	65
2. Bausteine der Finanzierung .....	65
<b>II. Finanzierung von unternehmergesteuerten Buy-Outs (MBO/MBI)</b> <i>(Baur)</i> .....	68
1. Wesentliche Finanzierungsparameter .....	68
2. Entwicklung des Finanzierungskonzepts .....	74
3. Elemente der Kaufpreisfinanzierung .....	81
4. Finanzierung des Zielunternehmens .....	84
5. Ausgleich von Chancen und Risiken .....	87
6. Exkurs: Öffentliche Finanzierungshilfen .....	89
<b>III. Finanzierung von Institutionellen Buy-Outs (Beitmann)</b> .....	101
1. Der Regelfall des LBO .....	101
2. Gestaltungsmöglichkeiten bei der Kaufpreisbezahlung .....	102
3. Bestandteile einer LBO-Finanzierung .....	106
4. Praktisches Finanzierungsbeispiel .....	112
<b>Teil D. Steuerliche Gestaltung eines Buy-Out (Wachter)</b> .....	119
<b>I. Steuerliche Rahmenbedingungen</b> .....	119
1. Grundlagen der Steuerreform .....	119
2. Besteuerung von Kapitalgesellschaften .....	120
3. Besteuerung von natürlichen Personen und Personengesellschaften .....	123
4. Maßnahmen der Gegenfinanzierung .....	125
<b>II. Auswirkungen der Steuerreform auf Buy-Outs</b> .....	126
1. Buy-Out-Veräußerer .....	127
2. Buy-Out-Erwerber .....	127
<b>III. Konkrete Besteuerung von Buy-Out-Transaktionen</b> .....	128
1. Asset Deal .....	128
2. Share-Deal mit Personengesellschaften als Zielgesellschaft .....	131
3. Share Deal mit Kapitalgesellschaften als Zielgesellschaft .....	136
<b>Teil E. Rechtliche Gestaltung eines Buy-Out (Weitnauer)</b> .....	157
<b>I. Die Finanzierung und ihre Besicherung</b> .....	157
1. Rechtsprobleme der Mezzanine-Finanzierung .....	157
2. Besicherung der Fremdfinanzierung .....	160

	Seite
<b>II. Gründung und Ausgestaltung eines gemeinsamen Akquisitionsvehikels (NewCo)</b> .....	170
1. Gründung des Akquisitionsvehikels .....	170
2. Die Regelung des Verhältnisses von Management und Finanzinvestoren ..	173
<b>III. Der Unternehmenskauf/Buy-Out-Vertrag</b> .....	182
1. Die Rolle des Managements bei den Buy-Out-Verhandlungen .....	182
2. Due Diligence .....	185
3. Rechtliche Grundstrukturen des Unternehmenskaufvertrags .....	188
<b>IV. Die Haftung beim Unternehmenskauf</b> .....	196
1. Das neue Kaufrecht .....	196
2. Die Gewährleistungshaftung nach altem und neuem Recht .....	198
3. Auswirkungen auf die Vertragspraxis .....	204
<b>Teil F. Die Umsetzung eines Buy-Out nach dem Closing</b> (Müller-Buttmann) .....	211
<b>I. Die Bedeutung der Post-Buy-Out-Integration</b> .....	211
1. Typische Fehler .....	212
2. Besonderheiten bestimmter Fallkonstellationen .....	213
<b>II. Die Vorbereitung der Post-Buy-Out-Integration</b> .....	216
1. Die Post-Buy-Out-Planung .....	216
2. Die Erfolgsfaktoren für die Post-Buy-Out-Integration .....	216
<b>III. Darstellung der Post-Buy-Out-Phase in der Praxis</b> .....	221
1. Die Ausgangslage des Beispielsfalls .....	221
2. Umsetzung im Beispielsfall .....	223
<b>Anhang</b> .....	233
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	259

# Inhaltsverzeichnis

	Rn.	Seite
<b>Vorwort</b> .....		V
<b>Inhaltsübersicht</b> .....		VII
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		XXI
<b>Autorenverzeichnis</b> .....		XXVII
 <b>Teil A. Allgemeiner Teil</b> .....	 1	 1
<b>I. Grundlagen</b> .....	1	1
1. Begriffsdefinitionen .....	1	1
2. Motive eines Buy-Out .....	5	2
a) Motive des MBO/MBI .....	5	2
b) Motive des Institutionellen Buy-Out .....	9	3
3. Transaktionsstrukturen .....	13	5
a) Aufbringung des Kaufpreises .....	13	5
aa) Einsatz von Private Equity .....	13	5
bb) Mezzanine-Finanzierung .....	16	6
cc) Einsatz von Fremdkapital beim LBO .....	20	7
b) Unmittelbare/mittelbare Übernahme .....	25	8
c) Bedeutung der Post-Buy-Out-Phase .....	29	10
<b>II. Die Entwicklung des Buy-Out-Geschäfts</b> .....	30	11
1. Die Entwicklung in den USA .....	30	11
a) Die Vorgeschichte .....	30	11
b) Das LBO-Zeitalter ab den 80er Jahren .....	34	13
2. Die Situation in Deutschland und Europa heute .....	37	14
<b>III. MBO/MBI als Lösung der Nachfolgeproblematik bei mittelständischen Unternehmen</b> .....	39	16
1. Die Problemstellung .....	39	16
a) Die Nachfolgeproblematik .....	39	16
b) Der „Faktor Mensch“ .....	42	17
c) Auswirkungen von „Basel II“ und Mittelstandsfinanzierung .....	45	19
d) Reorganisationseffekte .....	48	21
e) Suche nach dem geeigneten MBI-Zielunternehmen .....	49	23
2. Abgrenzung des MBO zu den Fällen einer Familiennachfolge .....	51	23
a) Regelungen im Verhältnis zu weichenden Erben .....	52	24
aa) Schenkung gegen Erbverzicht .....	55	25
bb) Regelung des Zugewinnausgleichs im Verhältnis zu Ehegatten .....	58	26
cc) Einfügung von Abfindungsklauseln in die Gesellschaftsverträge .....	59	26
		XI

## Inhaltsverzeichnis

	Rn.	Seite
b) Sicherung der Unternehmenskontinuität .....	60	27
aa) Heranführen des Nachfolgers an das Unternehmen zu Lebzeiten .....	60	27
(1) Stufenweise Beteiligung .....	60	27
(2) Betriebsaufspaltung .....	61	27
bb) Errichtung einer Stiftung .....	62	28
cc) Unternehmensnachfolge aufgrund Testaments oder Erbvertrags .....	63	28
<b>IV. Spezielle Anwendungsfälle eines Institutionellen Buy-Out .....</b>	<b>64</b>	<b>29</b>
1. Spin Off von Konzerngesellschaften .....	64	29
a) Konzerne als zunehmende Buy-Out Quelle .....	64	29
b) Vollzug der Ausgründung .....	66	30
aa) Die Ausgründung nach dem Umwandlungsgesetz .....	67	30
bb) Die Ausgründung außerhalb der Vorschriften des Umwandlungsgesetzes .....	70	32
2. Der Buy-Out als Mittel der Restrukturierung .....	72	33
a) Kennzeichen einer Unternehmenskrise .....	73	33
b) Samierung durch Fortführungsgesellschaften .....	75	33
aa) Betriebsübernahmegesellschaft .....	76	34
bb) Auffanggesellschaft .....	77	34
c) Risiken .....	78	35
aa) Haftungsrisiken .....	78	35
bb) Insolvenzrisiken .....	79	35
cc) Strafrechtliche Sanktionen .....	82	36
3. Public-to-Private Transaktionen mittels Buy-Out .....	83	37
<b>Teil B. Bewertung und Preisfindung .....</b>	<b>1</b>	<b>41</b>
<b>I. Einführung .....</b>	<b>1</b>	<b>41</b>
<b>II. Methoden der Unternehmensbewertung .....</b>	<b>5</b>	<b>42</b>
1. Grundlagen .....	5	42
a) Das Substanzwertverfahren .....	5	42
aa) Definition des Substanzwerts .....	5	42
bb) Probleme der Substanzwertmethode .....	7	43
b) Gesamtbewertungsverfahren .....	8	44
aa) Discounted-Cash-Flow-Verfahren .....	9	44
bb) Vergleichs-/Multiplikatorverfahren .....	11	45
c) Verhältnis vom Substanzwert zu Gesamtbewertung .....	12	46
2. Der Capital-Cash-Flow-Ansatz .....	16	47
a) Capital-Cash-Flow-Planung .....	17	47
b) Abzinsung der Capital Cash Flows .....	22	50
c) Kapitalkosten .....	25	52
aa) Risiken einer Anlage .....	25	52
bb) Berechnung der Kapitalkosten .....	27	53
cc) Anwendung auf mittelständische, nicht börsennotierte Unternehmen .....	31	54

	Rn.	Seite
3. Multiplikator-Methode .....	34	56
a) Vorgehensweise der Bewertung .....	34	56
b) Multiplikatoren .....	35	56
4. Diskussion der Methoden .....	38	58
<b>III. Preisfindung als Verhandlungsprozess .....</b>	<b>39</b>	<b>59</b>
1. Gründe möglicher Bewertungsunterschiede .....	39	59
2. Strategien zur Reduzierung von Bewertungsunterschieden .....	41	60
a) Verhandlungstaktik .....	42	60
b) Markt- und Unternehmensaussichten .....	43	60
c) Bewertungstechnik und Transaktion .....	44	61
d) Verhandlungspartnerspezifische Faktoren .....	45	61
3. Besonderheiten beim Buy-Out mittelständischer Unternehmen ....	46	61
<b>Teil C. Die Finanzierung des Buy-Out .....</b>	<b>1</b>	<b>65</b>
<b>I. Ausgangssituation der Finanzierung eines Buy-Out .....</b>	<b>1</b>	<b>65</b>
1. MBO/MBI versus Institutioneller Buy-Out .....	1	65
2. Bausteine der Finanzierung .....	2	65
a) Eigenkapital .....	3	65
b) Fremdfinanzierung .....	5	66
c) Nachrangkapital .....	6	67
<b>II. Finanzierung von unternehmergesteuerten Buy-Outs</b> <b>(MBO/MBI) .....</b>	<b>8</b>	<b>68</b>
1. Wesentliche Finanzierungsparameter .....	8	68
a) Transaktionstypische Merkmale .....	8	68
b) Idealprofil eines Zielunternehmens .....	11	70
c) Spezifische Risikofaktoren .....	14	70
aa) Transaktionsbedingte Risiken .....	15	72
bb) Risiken infolge der mittelständischen Struktur des Ziel- unternehmens .....	16	72
2. Entwicklung des Finanzierungskonzepts .....	18	73
a) Vorüberlegungen und Struktur .....	18	73
b) Persönliche Finanzierung der MBO/MBI-Manager .....	23	75
c) Auswahl der Finanzierungspartner .....	26	77
aa) Beteiligungsgesellschaft .....	26	77
bb) Bank .....	29	79
cc) Weitere mögliche Finanzierungspartner .....	30	79
3. Elemente der Kaufpreisfinanzierung .....	32	80
a) Die Kapitaleinlagen bei der Erwerbergesellschaft .....	33	81
b) Verkäuferdarlehen .....	35	82
c) Bankdarlehen .....	36	82
d) Stille Beteiligung .....	37	82
4. Finanzierung des Zielunternehmens .....	38	84
5. Ausgleich von Chancen und Risiken .....	43	87

	Rn.	Seite
6. Exkurs: Öffentliche Finanzierungshilfen .....	48	89
a) Ziele, Strukturen und Instrumente öffentlicher Finanzierungs- hilfen für die gewerbliche Wirtschaft .....	49	89
aa) Vielfältige Zielsetzungen staatlicher Wirtschaftsförderung ...	49	89
(1) Gleichwertige Lebens- und Arbeitsbedingungen .....	49	90
(2) Ausgewogene gesellschaftliche Strukturen – Stärkung des Mittelstandes .....	49	90
(3) Sicherung der künftigen Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft und damit des Wohlstandes einer Gesellschaft .....	49	90
(4) Wirtschaftliche Verwendung knapper Ressourcen .....	49	90
bb) Strukturen und Rahmenbedingungen staatlicher Wirt- schaftsförderung .....	50	90
(1) Förderlandschaft .....	50	90
(2) Haushaltsrechtliche Vorgaben .....	51	91
(3) Vorgaben der Europäischen Union .....	54	92
cc) Instrumente staatlicher Förderung .....	55	93
(1) Eigen- bzw. Beteiligungskapital: .....	55	93
(2) Zuschüsse .....	58	94
(3) Darlehen .....	59	95
(4) Haftungsfreistellungen/Bürgschaften .....	60	96
dd) Praktische Empfehlungen .....	61	96
b) Relevante Förderprogramme im Rahmen von unternehmer- gesteuerten MBO/MBI-Projekten .....	62	98
aa) Existenzgründungsprogramme .....	62	98
(1) ERP-Eigenkapitalhilfe: .....	62	98
(2) ERP-Existenzgründung: .....	62	98
(3) DtA-Existenzgründung: .....	62	98
(4) DtA-Existenzgründung – Betriebsmittelvariante .....	62	99
(5) Bayerisches Mittelstandskreditprogramm .....	62	99
bb) Weitere Finanzierungshilfen .....	63	99
<b>III. Finanzierung von Institutionellen Buy-Outs .....</b>	<b>65</b>	<b>100</b>
1. Der Regelfall des LBO .....	65	100
2. Gestaltungsmöglichkeiten bei der Kaufpreisbezahlung .....	67	102
a) Der Zahlungsaufschub .....	68	102
b) Das Verkäuferdarlehen (Vendor Loan) .....	69	102
c) Die erfolgsabhängige Kaufpreiskomponente („Earn out“) .....	72	104
d) Rückzahlung einer ohne Verkauf nicht werthaltigen Gesell- schafterforderung des Verkäufers .....	74	105
3. Bestandteile einer LBO-Finanzierung .....	75	106
a) Kaufpreisfinanzierungsformen .....	75	106
aa) Eigenkapital .....	76	106
bb) Mezzanine .....	77	107
cc) Senior-Darlehen .....	78	107
dd) Sonstige Formen der Akquisitionsfinanzierung .....	79	107

## Inhaltsverzeichnis

	Rn.	Seite
b) Wichtige Regelungen („Covenants“) im Verhältnis zu Finanzierungspartnern .....	80	108
c) Die Vergütung der beteiligten Finanzierungspartner .....	84	110
aa) Die Rendite der Finanzinvestoren .....	84	110
bb) Die Rendite der Mezzanine-Geber .....	85	110
cc) Die Rendite des Senior-Darlehensgebers .....	87	111
4. Praktisches Finanzierungsbeispiel .....	88	112
a) Ausgangssituation .....	88	112
b) Strukturierung des aufzubringenden Kapitals .....	89	113
c) Strukturierung des Fremdkapitals .....	92	115
<b>Teil D. Steuerliche Gestaltung eines Buy-Out .....</b>	<b>1</b>	<b>119</b>
<b>I. Steuerliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>1</b>	<b>119</b>
1. Grundlagen der Steuerreform .....	1	119
2. Besteuerung von Kapitalgesellschaften .....	4	120
3. Besteuerung von natürlichen Personen und Personengesellschaften .....	10	123
4. Maßnahmen der Gegenfinanzierung .....	16	125
<b>II. Auswirkungen der Steuerreform auf Buy-Outs .....</b>	<b>17</b>	<b>126</b>
1. Buy-Out-Veräußerer .....	20	127
2. Buy-Out-Erwerber .....	21	127
<b>III. Konkrete Besteuerung von Buy-Out-Transaktionen .....</b>	<b>22</b>	<b>128</b>
1. Asset Deal .....	23	128
a) Buy-Out-Veräußerer .....	23	128
aa) Einzelunternehmen/Personengesellschaft .....	23	128
bb) Kapitalgesellschaft .....	25	130
b) Buy-Out-Erwerber .....	26	130
c) Verkehrssteuern .....	27	131
2. Share-Deal mit Personengesellschaften als Zielgesellschaft .....	28	131
a) Buy-Out-Veräußerer .....	30	132
aa) natürliche Person .....	30	132
bb) Personengesellschaft .....	32	133
cc) Kapitalgesellschaft .....	35	134
b) Buy-Out-Erwerber .....	38	134
aa) Rechtsformneutralität .....	38	134
bb) Umstrukturierung der Zielgesellschaft .....	39	135
c) Verkehrssteuern .....	42	136
3. Share Deal mit Kapitalgesellschaften als Zielgesellschaft .....	43	136
a) Buy-Out-Veräußerer .....	43	136
aa) Natürliche Person/Personengesellschaft .....	43	136
(1) Privatvermögen .....	43	136
(2) Betriebsvermögen .....	46	137
bb) Kapitalgesellschaft .....	48	138
		XV



	Rn.	Seite
b) Buy-Out-Erwerber .....	52	139
aa) Vermeidung des Abzugsverbotes gem. § 3 c EStG .....	56	141
bb) Vermeidung der fehlenden Abschreibungsmöglichkeit .....	59	142
(1) Bisherige Modelle .....	61	143
– Kombinationsmodell .....	61	143
– Mitunternehmermodell .....	63	144
– Umwandlungsmodell .....	64	144
(2) Neue Modelle .....	66	145
– Downstream-Merger-Modell .....	67	145
– Verlustvortragsmodell .....	70	147
– Organschaftsmodell .....	71	147
– Verkäufer-Umwandlungsmodell .....	72	148
– KGaA-Modell .....	73	149
– GmbH-Einziehungsmodell .....	75	150
cc) Resümee .....	76	151
c) Verkehrssteuern .....	83	154
<b>Teil E. Rechtliche Gestaltung eines Buy-Out .....</b>	<b>1</b>	<b>157</b>
<b>I. Die Finanzierung und ihre Besicherung .....</b>	<b>1</b>	<b>157</b>
1. Rechtsprobleme der Mezzanine-Finanzierung .....	2	157
a) Wandelungsrecht (Equity Kicker) .....	2	157
b) Mezzanine-Finanzierung und Eigenkapitalersatz .....	4	158
c) Steuerliche Umqualifizierung von Gesellschafterdarlehen .....	8	160
2. Besicherung der Fremdfinanzierung .....	9	160
a) Denkbare Konstruktionen für die Fremdfinanzierung und ihre Besicherung .....	9	160
b) Rechtliche Grenzen der Besicherung .....	13	163
aa) Bei der GmbH .....	15	164
bb) Bei der GmbH & Co. KG .....	21	166
cc) Bei der AG .....	23	167
<b>II. Gründung und Ausgestaltung eines gemeinsamen         Akquisitionsvehikels (NewCo) .....</b>	<b>28</b>	<b>170</b>
1. Gründung des Akquisitionsvehikels .....	29	170
a) Sich anbietende Gesellschaftsformen .....	30	170
aa) GmbH & Co. KG .....	30	170
bb) GmbH .....	31	171
cc) Aktiengesellschaft .....	32	172
b) Wahl der geeigneten Rechtsform .....	33	173
2. Die Regelung des Verhältnisses von Management und Finanz- investoren .....	34	173
a) Informations- und Zustimmungsrechte .....	36	174
b) Anreizsystem für das Management .....	37	175
aa) Sweet equity .....	37	175
(1) Ausgestaltung .....	37	175
(2) Steuerliche Probleme .....	40	176

	Rn.	Seite
bb) Sweat Equity .....	43	177
cc) Tantieme .....	45	178
c) Ausstiegsregeln .....	46	179
aa) beim Institutionellen Buy-Out .....	46	179
(1) Vinkulierung, Vorkaufsrecht .....	46	179
(2) Mitveräußerungsrechte und -pflichten .....	47	179
(3) Exit-Absprachen .....	48	179
bb) beim MBO/MBI .....	50	180
<b>III. Der Unternehmenskauf/Buy-Out-Vertrag .....</b>	<b>51</b>	<b>182</b>
1. Die Rolle des Managements bei den Buy-Out-Verhandlungen .....	51	182
a) Konflikt mit Verschwiegenheitspflicht .....	51	182
b) Besondere Pflichten des Managements .....	54	183
2. Due Diligence .....	57	185
a) Bedeutung der Due Diligence .....	57	185
b) Ablauf des Due Diligence-Prozesses .....	61	186
aa) Vorbereitung der Due Diligence .....	61	186
bb) Durchführung der Due Diligence-Prüfung .....	64	187
3. Rechtliche Grundstrukturen des Unternehmenskaufvertrags .....	68	188
a) Inhaltliche Gestaltung der Transaktion .....	69	189
aa) Abschluss des Unternehmenskaufs .....	69	189
(1) Bestimmung des Vertragsgegenstands .....	69	189
(2) Form- und Wirksamkeitserfordernisse .....	72	190
bb) Vollzug des Unternehmenskaufvertrags .....	76	191
b) Haftungsrechtliche Überlegungen .....	80	193
c) Steuerliche Optimierung .....	85	195
aa) Asset Deal .....	85	195
bb) Share Deal .....	86	195
<b>IV. Die Haftung beim Unternehmenskauf .....</b>	<b>87</b>	<b>196</b>
1. Das neue Kaufrecht .....	87	196
2. Die Gewährleistungshaftung nach altem und neuem Recht .....	90	198
a) Die Haftung nach altem Recht .....	90	198
aa) Die Rechtslage beim Asset Deal .....	90	198
bb) Die Rechtslage beim Share Deal .....	93	199
b) Die Haftung nach neuem Recht .....	96	200
aa) Die Rechtslage beim Asset Deal .....	97	200
(1) Abschlussangaben als Sachmangel? .....	98	201
(2) Rechtsfolgen unrichtiger Abschlussangaben .....	102	202
bb) Die Rechtslage beim Share Deal .....	104	203
3. Auswirkungen auf die Vertragspraxis .....	105	204
a) Bisherige Vertragspraxis .....	105	204
b) Gestaltungsempfehlungen .....	108	205
aa) Garantieerklärungen oder bloße Beschaffenheitsvereinbarungen? .....	108	205

	Rn.	Seite
bb) Regelung der Rechtsfolgen .....	112	206
(1) Sinn einer eigenständigen Regelung .....	112	206
(2) Ausschluss etwaiger Ansprüche wegen Vorkenntnis des Käufers .....	113	207
(3) Abdingbarkeit des gesetzlichen Gewährleistungsrechts? ..	118	208
 <b>Teil F. Die Umsetzung eines Buy-Out nach dem Closing .....</b>	 1	 211
<b>I. Die Bedeutung der Post-Buy-Out-Integration .....</b>	1	211
1. Typische Fehler .....	3	212
2. Besonderheiten bestimmter Fallkonstellationen .....	6	213
a) Exitorientierter Institutioneller Buy-Out .....	6	213
b) Spin Off; Restrukturierung .....	8	214
c) Unternehmergesteuerter MBO/MBI .....	9	214
<b>II. Die Vorbereitung der Post-Buy-Out-Integration .....</b>	12	216
1. Die Post-Buy-Out-Planung .....	12	216
2. Die Erfolgsfaktoren für die Post-Buy-Out-Integration .....	13	216
a) Vermittlung klarer und verständlicher Visionen und Ziele .....	14	216
b) Festlegung eindeutiger Zuständigkeiten und Führungsver- antwortlichkeiten .....	16	217
c) Betriebswirtschaftliche Kontrolle und Sicherstellung der Ertragskraft .....	17	218
d) Aufbau eines Momentums durch schnelle Erfolge .....	20	219
e) Die Bewältigung kultureller Unterschiede .....	21	219
f) Strategische Ausrichtung/Neuausrichtung .....	24	221
<b>III. Darstellung der Post-Buy-Out-Phase in der Praxis .....</b>	25	221
1. Die Ausgangslage des Beispielsfalls .....	25	221
2. Umsetzung im Beispielsfall .....	26	223
a) Die Transitionsphase .....	27	223
aa) organisatorische und personelle Maßnahmen .....	28	223
bb) „Schnittstellen-Management“ .....	29	223
cc) Information der Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten .....	30	224
dd) Bestandsaufnahme und Einrichtung von Kontroll- mechanismen .....	31	224
ee) Erste Sanierungsmaßnahmen und neuer Marktauftritt .....	32	224
b) Die Integrationsphase .....	35	225
aa) Personalmanagement .....	36	226
bb) Finanzen, Controlling, IT .....	37	227
cc) Produktion und Technik .....	38	227
dd) Risikomanagement .....	40	228
ee) Kunden- und Marktorientierung .....	41	229
c) Strategische (Neu-) Ausrichtung .....	42	230
d) Ergebnisse .....	43	230

## *Inhaltsverzeichnis*

	Seite
<b>Anhang</b> .....	233
1. Vermittlungsvereinbarung .....	233
2. Unternehmenskaufvertrag (Share Deal) .....	237
3. Unternehmenskaufvertrag (Asset Deal) .....	246
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	259