

## I. Einführung 19

---

1.	Chancen und Risiken eines Unternehmers	22
a)	Unternehmensrisiko Scheidung	24
b)	Mögliche Risikostrategien	25
2.	Positionierung des Beraters	27
a)	Ausgangslage	27
b)	Anbieten der Beraterleistung	28
c)	Ziele aus Beratersicht	30
d)	Beratungsumfang und -zeitpunkt	30
e)	Ablehnung des Beratungsauftrags	33
f)	Beratungsumfang	34
g)	Beratungsergebnis	34
3.	Emotionen	35
a)	Positive Emotionen	35
b)	Negative Emotionen	36
c)	Negative Emotionen gegenüber dem Berater	39
d)	Ping-Pong der Ziele	39

## II. Beratungsziel 41

---

1.	Unternehmensfortbestand als Beratungsziel	41
a)	Prioritäten	41
b)	Prioritäten in Ziele transformieren	42
2.	Motive und Ansprüche der Gegenseite	44
a)	Bisherige und zukünftige Zusammenarbeit im Unternehmen	45
b)	Präferenzen des Partners	47
c)	Unternehmensübernahme durch den Partner	47
3.	Kontakte im Trennungsprozess	47
a)	Private Kontakte der Betroffenen	47
b)	„Offizielle“ Verhandlungen	48

4.	Vermögenssituation	50
a)	Das Ankerprinzip	50
b)	Unternehmen	51
c)	Weiteres Vermögen	53
d)	Erworbene Ansprüche	54
e)	„Geldwerte“ Vorteile aus der unternehmerischen Tätigkeit	54
f)	Schulden	55
g)	Rechtliche Verpflichtungen	55
h)	Einkommen	55
i)	Vereinbarungen mit Verwandten und Freunden	55
j)	Zu erwartende Belastungen	56
k)	Lohnt die ganze Vorbereitung?	57
5.	Erbrechtliche und steuerliche Konsequenzen	57
a)	Erbrechtliche Konsequenzen und Unternehmensnachfolge	57
b)	Steuerliche Konsequenzen	59
c)	Steuerrechtliche Konsequenzen	59

---

<b>III.</b>	<b>Einleitung der Scheidung</b>	<b>62</b>
-------------	---------------------------------	-----------

1.	Lösungssuche in der Krise	62
a)	Konfliktlösung	62
b)	Vorschlagszeitpunkt alternativer Lösungen	63
c)	Paartherapie	64
2.	Einleitung der Scheidung durch den Mandanten	65
a)	Aktuelle familiäre Situation	65
b)	Vollzogene Trennung	65
c)	Noch nicht vollzogene Trennung	65
d)	Keine Spuren hinterlassen	66
e)	Zeitraum bis zur Trennung	66
f)	Notwendigkeit der Trennung	66
g)	Nutzung der Vorlaufzeit	67
3.	Einleitung der Scheidung durch den Ehepartner	68
a)	Erste Gespräche	68
b)	Absprache der Reaktion	69
c)	Kontaktaufnahme zur Gegenseite	69
d)	Unterstützung im Alltag	70

4.	Sofortige Schritte mit Einleitung der Trennung	70
a)	Auswahl neuer Vertrauenspersonen	71
b)	Vollmachten	71
c)	Aufteilung der Verantwortlichkeit	72
d)	Außendarstellung	72
5.	Einleitung des Scheidungsverfahrens	72
a)	Mediation	73
b)	Notarielle Trennungs- und Scheidungsfolgevereinbarung	74
c)	Entscheidung im Rahmen des Scheidungsverfahrens	74

---

#### **IV. Verschiedene Güterstände der Ehe** 77

1.	Abschluss eines Ehevertrags	77
a)	Sinnhaftigkeit eines Ehevertrags	77
b)	Durchsetzung eines Ehevertrags	78
2.	Steuerliche Auswirkungen des Güterstands	78
3.	Die einzelnen Güterstände	80
a)	Zugewinnngemeinschaft	80
b)	Gütertrennung	82
c)	Gütergemeinschaft	82

---

#### **V. Scheidungsfolgen** 84

1.	Die weiteren Folgen von Trennung und Scheidung der Unternehmerehe	84
a)	Trennung	84
aa)	Ansprüche während der Trennungsphase	84
bb)	Ansprüche nach der Ehescheidung	88
2.	Mitarbeit des Ehepartners im Unternehmen	92
a)	Ehegatteninnengesellschaft	92
b)	Eigengeartete familienrechtliche Vereinbarung	93
c)	Gesellschaftsvertragliche Regelungen	93
d)	Fehlende gesellschaftsvertragliche Regelung	93
e)	Arbeitsverhältnis zwischen Ehegatten	95

---

#### **VI. Ehevertrag** 97

1.	Abschluss eines Ehevertrags, einer Trennungsfolge- oder Scheidungsfolgevereinbarung	97
----	---	----

2.	Grenzen ehevertraglicher Vertragsfreiheit	99
a)	Wirksamkeitskontrolle	100
b)	Ausübungskontrolle	102
c)	Abfindungen	103
3.	Güterstandsregelungen in Eheverträgen	103
a)	Gütertrennung	103
b)	Modifizierte Zugewinnngemeinschaft	103
c)	Güterstandsregelungen für Unternehmeherehen	105
d)	Schrankenlose Zulässigkeit modifizierender Regelungen?	106
e)	Besonderheiten bei land- und forstwirtschaftlichen Betrieben	109
f)	Kompensationsmöglichkeiten	113
4.	Regelungen zum Güterstand in Gesellschaftsverträgen	115
5.	Trennungs- und Scheidungsfolgevereinbarung – Möglichkeit und Grenzen in der Krise	118
6.	Resümee	119
<b>VII.</b>	<b>Unternehmensbewertung</b>	<b>121</b>
1.	Wertbegriff	121
2.	Trennung von Familie und Beruf	123
a)	Familiäre Situation nach der Trennung	124
b)	Zukünftige Zusammenarbeit im Unternehmen	125
c)	Weitere Familienmitglieder im Unternehmen	126
d)	Geschäftspartner der Familie des Ehepartners	126
e)	Freunde des Ehepartners und seiner Familie	127
f)	Befreiung von familiären Verpflichtungen	127
g)	Gemeinsame Erklärung	127
h)	At arms lenghts-Prinzip	128
i)	Tendenzen der Gestaltung	128
j)	Identifikation der relevanten Vorgänge	129
3.	Begutachtungsverfahren	130
a)	Persönlicher Umgang mit dem Gutachter	132
b)	Bewertungshierarchie im Eherecht	132
c)	Gründe unterschiedlicher Bewertungsmodelle	132
d)	Systematik der Wertermittlung	133
e)	Besonderheiten bei speziellen Unternehmensmodellen	134
f)	Objektiver Wert	135
g)	Einigungswert	138

4.	Substanzwertverfahren	139
	a) Bewertungsfragen	140
	b) Liquidationsverfahren	141
	c) Vorteile des Verfahrens	141
	d) Nachteile des Verfahrens	142
	e) Einsatz in der Bewertungspraxis	142
5.	Ertragswertverfahren	143
	a) Grundkonzept	143
	b) Höhe der Auszahlungen	144
	c) Zeitpunkt der Auszahlungen	147
	d) Unsicherheit der Auszahlungen	148
	e) Bewertung	151
	f) Vorteile des Verfahrens	153
	g) Nachteile des Verfahrens	153
	h) Einsatz in der Bewertungspraxis	154
	i) Vereinfachtes Ertragswertverfahren	154
6.	Finanzflussorientierte Verfahren	155
	a) Ermittlung der Kapitalkosten	156
	aa) Fremdkapitalkosten	157
	bb) Eigenkapitalkosten	157
	b) Vorteile des Verfahrens	158
	c) Nachteile des Verfahrens	159
	d) Einsatz in der Bewertungspraxis	160
7.	Marktwertorientierte Verfahren	160
	a) Grundlegende Systematik	160
	b) Multiplikatorenverfahren	161
	c) Vorteile des Verfahrens	162
	d) Nachteile des Verfahrens	163
	e) Einsatz in der Praxis	163
8.	Modifizierter Ertragswert	163
	a) Abgrenzung des Objekts	164
	b) Ausgangspunkt Ertragswertverfahren	166
	c) Festlegung des Unternehmerlohns	166
	d) Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit	167
	e) Zukunft des Verkäufers	168
	f) Einfluss des Unternehmensumfelds	168
	g) Spezifische Risiken von KMU	169
	h) Begrenzungen des Unternehmenswerts	170
9.	Kapitalgesellschaft	175

10. Handwerk und kleine gewerbliche Unternehmen	178
a) Geringe Datenbasis	178
b) Prognoseproblem	179
c) Fehlende betriebswirtschaftliche Erkenntnisse	179
d) Markt- und Wettbewerbssituation	180
e) Investitionssituation	181
f) Mitarbeiter	181
g) Marktsituation	182
h) Kaufpreismodelle	182
i) Erbrechtliche Fragen	183
11. Freiberufliche Praxen	183
a) Besonderheiten freiberuflicher Praxen	183
b) Schätzung der Einzahlungsströme	184
c) Beeinflussung der Einzahlungsüberschüsse	186
d) Berücksichtigung der bisherigen Mandanten des Käufers	186
e) Ausschluss zukünftiger Tätigkeit des Verkäufers	186
f) Mitarbeiterbindung	187
12. Land- und forstwirtschaftliche Betriebe	187
a) Gesetzliche Sonderregelungen	188
b) Fließende Grenzen	189
c) Bewertungsfragen	189
d) Kompetente Beratung	189
13. Wachstumsunternehmen	190
a) Risikomanagement	191
b) Potenzieller Käuferkreis	191
c) Unternehmensbewertung	192
d) Prognoseprobleme	193

## **VIII. Wertermittlung und -beeinflussung** **195**

---

1. Ziele der Wertermittlung und -beeinflussung	195
a) Möglichkeiten der Beeinflussung	195
b) Grenzen der Beeinflussung	196
c) Ziele der Beeinflussung	197
d) Einzubeziehende Geschäftspartner	199
e) Verlustunternehmen	200
f) Zeitliche Aspekte	201
g) Emotionale Komponente	201

2.	Ursprünglicher Wert	202
a)	Dokumentation des ursprünglichen Vermögens	202
b)	Dokumentation des ursprünglichen Unternehmenswerts	203
c)	Unterstützung durch Familienangehörige	204
d)	Erbrechtliche Verträge	204
e)	Bedeutung des ursprünglichen Werts	205
3.	Beeinflussung des Substanzwerts	205
a)	Aufdeckung der Möglichkeiten	206
b)	Durchführung der Bilanzanalyse und -beeinflussung	206
c)	Beeinflussungsmöglichkeiten der Bilanzpositionen	207
aa)	Aktivseite der Bilanz	208
bb)	Passivseite der Bilanz	212
4.	Beeinflussung des Ertragswerts	215
a)	Zeitliche Veränderung als Ziel	216
b)	Bilanzierungs- und Bewertungsmaßnahmen	217
aa)	Umsatzerlöse	218
bb)	Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	219
cc)	Materialaufwand	219
dd)	Personalaufwand	220
ee)	Weitere Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung	220
ff)	Darstellung der Umsatz- und Gewinnerwartung	221
5.	Beeinflussung der finanzflussorientierten Verfahren	221
a)	Anwendergruppe und Verkaufsmöglichkeiten	221
b)	Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital	222
c)	Fremdkapitalkosten	222
d)	Eigenkapitalkosten	223
e)	Zahlungsstromverlauf	223
6.	Der Inhaber als Bewertungsfaktor	225
a)	Situation des Käufers	226
b)	Vergleich von Käufer und Verkäufer	227
c)	Angemessener Unternehmerlohn	229
d)	Modifizierter Ertragswert	229
7.	Bewertung eines Verlustunternehmens	229
a)	Verlust?	230
b)	Bewertung als Verlustunternehmen	230
c)	Analyse des Verlusts	231
d)	Sanierungschancen	232
e)	Verkaufsoptionen	233

f)	Kein Gewinn – Substanzwert	233
g)	Negativer Substanzwert	234
h)	Einzelne Ertragswerte	234
8.	Aufteilung des Unternehmens	235
a)	Erhalt des Unternehmenskerns	235
b)	Verbesserung der Handlungsfähigkeit	236
c)	Unternehmerische Tätigkeit des externen Partners	237
d)	Marktfähigkeit und Veräußerungsfähigkeit der Teileinheiten	238
e)	Vertragsgestaltung zwischen den Beteiligten	238
9.	Änderung der Rechtsform	239
a)	Gründe der Änderung	241
b)	Bewertungsfragen	242
10.	Zusätzliche Aspekte der Wertermittlung	242
a)	Die Unternehmerpersönlichkeit	242
b)	Der erste Eindruck	243
c)	Betriebsamkeit	244
d)	Mitarbeiter	244
e)	Geschäftspartner	245
f)	Einfluss auf die Bewertung	246
11.	Weitere Tätigkeit im Unternehmen	246
a)	Selbstkritische Prüfung	246
b)	Vorhandende Kapazitäten der Betroffenen	247
c)	Unternehmenswertsteigerung durch Kontinuität	247
d)	Ausgleich von Stärken und Schwächen	248
e)	Kapitalanlage als Erwerbsgrund	248
f)	Möglichkeiten der Ausprägung	249
g)	Sonderfall Freiberufliche Praxis	249
h)	Beendigung	250
<b>IX.</b>	<b>Verhandlungen</b>	<b>251</b>
1.	Für und wider Verhandlungen	251
a)	Verhandlungsführung/Stärke der eigenen Position	252
b)	Das persönliche Gespräch zwischen den Betroffenen	252
c)	Manöverkritik	253
d)	Modell der Verhandlungsführung	253
e)	Das Harvard-Konzept	254
f)	Gesamt- oder Einzellösungen	255

g)	Berater als Buhmann	256
h)	Verhandlungsführung der Gegenseite	256
i)	Verhandlungspartner	256
j)	Schmutzige Tricks	257
2.	Lösungssuche in der Trennungsphase	257
a)	Stärken und Schwächen der eigenen Position	257
b)	Eigene Vorstellungen	258
c)	Vorstellungen des Ehepartners	259
d)	Zukünftiges Miteinander	260
e)	Möglichkeiten der Konfliktlösung	260
f)	Juristische Einschätzung	261
g)	Form der Konfliktlösung	261
3.	Weiterführung des Unternehmens	263
a)	Ziele und Möglichkeiten	263
b)	Rechtliche Situation	263
c)	Optionen	263
d)	Unternehmenskern und -zweck	265
e)	Unternehmensumfeld	266
f)	Die Schuldfrage	266
g)	Weiterführung ankündigen	267
4.	Zusammenarbeit im Unternehmen	267
a)	Wünsche der Betroffenen	268
b)	Gesellschaftsrechtliche Konstruktion	268
c)	Notwendigkeit einer weiteren Zusammenarbeit	269
d)	Unternehmensführung beider Partner	269
e)	Einbeziehung weiterer Angehöriger	270
f)	Der neue Partner aus dem Unternehmen	270
g)	Zukünftige Ausgestaltung der Zusammenarbeit	271
5.	Unternehmensbeteiligung des Partners	272
a)	Wertermittlung	273
b)	Gesellschaftsform des Unternehmens	273
c)	Gesellschaftsvertrag	274
d)	Blockade vermeiden	275
e)	Generationenübergang einleiten	275

---

**X. Unternehmensverkauf** **276**

---

1.	Potenzielle Käufer	276
a)	Angehörige	276
b)	Mitarbeiter	277
c)	Privatpersonen, Unternehmer	278
d)	Unternehmen	279
e)	Institutioneller Investor	280
2.	Due Diligence	280
a)	Teilnehmer	281
b)	Organisation	282
c)	Informationsaustausch	282
d)	Benötigte Unterlagen	283
e)	Synergien entwickeln	284
f)	Abschluss	284
g)	Lerneffekt	285
3.	Verhandlungen	285
a)	Kaufpreisvorstellungen	285
b)	Beeinflussungsmöglichkeit	286
c)	Kaufvertrag	288
4.	Wenn kein Verkauf zustande kommt	288
a)	Abstimmung mit dem Ehepartner	290
b)	Aufteilung des Unternehmens	290
5.	Verkauf vor oder nach der Scheidung	291
a)	Reale Wahlmöglichkeiten	291
b)	Vor- und Nachteil eines späteren Verkaufs	291

---

**XI. Scheidung** **293**

---

1.	Nach der Ehescheidung	293
a)	Governance-Kodex	293
b)	Bekanntnis zu verantwortungsvollem Unternehmertum	295
c)	Inhaber	295
d)	Aufsichtsgremium	296
e)	Unternehmensführung	296
f)	Übertragung der Inhaberschaft, Ausscheiden aus dem Inhaberkreis	297
g)	Family Governance	298

2.	Kapitalbedarf und Zahlungszeitpunkt	298
a)	Zwangsvollstreckung	300
b)	Zahlungsmodalitäten	301
c)	Liquiditätsplanung	303
d)	Liquiditätssicherung	304
e)	Beispielhafte Berechnungen	304
3.	Generationsübergang	307
a)	Neue Familienverhältnisse	308
b)	Neue Vermögensverhältnisse	308
c)	Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten	309
d)	Fakten schaffen oder Flexibilität behalten	309
e)	Transparenz versus Unsicherheit	309
f)	Endgültige Entscheidungen treffen	310
g)	Übergabe des Unternehmens	310
4.	Realisierung der notwendigen Mittel	311
a)	Kurzfristige Möglichkeiten	311
b)	Mittelfristige Möglichkeiten	313
c)	Langfristige Möglichkeiten	314
d)	Aufnahme von Fremdkapital	315
e)	Gerichtlicher Vergleich	315
5.	Rückkauf des Unternehmens	316
a)	Gründe für den Rückkauf	316
b)	Änderungen während der Abwesenheit	317
c)	Erfordernis einer neuen Bewertung	317
d)	Neustart aus Mandantensicht	318
e)	Neustart aus Sicht der Geschäftspartner	318
	Stichwortverzeichnis	321