

Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften

Sicherung von Unternehmen, Vermögen
und Familie

Herausgegeben von

Professor Dr. Brun-Hagen Hennerkes
Rechtsanwalt

Rainer Kirchdörfer K .:u;;, - ••> *
Rechtsanwalt HiftW **&

2., neubearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage



Carl Heymanns Verlag KG • Köln • Berlin • Bonn • München

Inhalt

<i>Vorwort des Herausgebers</i>	V
<i>Inhaltsübersicht</i>	VII
<i>Mitarbeiterverzeichnis</i>	XXXIX
<i>Teil I Grundlagen</i>	1
§1 Das Familienunternehmen	
- Eine Einführung in die Problemfelder —	1
I. Einführung	2
II. Der Unternehmer	4
1. Führungsstärke	5
2. Kreativität	7
3. Fleiß	8
4. Risikobereitschaft	8
5. Selbstbewußtsein	9
6. Selbstbeschränkung	10
III. Die Ehefrau des Unternehmers	12
IV. Die Kinder des Unternehmers	13
V. Das Spannungsverhältnis zwischen Familie und Unternehmen	17
VI. Das Unternehmen als Bestandteil des Familienvermögens	19
VII. Die spezifischen Stärken und Schwächen des Familienunternehmens ..	21
1. Die Stärken	21
2. Die Schwächen	22
a) Kapital	22
b) Liquidität	24
c) Defizite im Bereich der strategischen Planung	26
d) Engpaß: Personalentwicklung	28
j e) Steueroptimierung	29
VIII.*'Ausblick	31
<i>Teil II • Familienunternehmen und Recht</i>	33
§2 Die »richtige« Rechtsform des Familienunternehmens	33
I. Mögliche Rechtsformen	34
1. Bedeutung der Rechtsformwahl	34
2. Personengesellschaften	35
3. Kapitalgesellschaften	36
4. Mischformen	36

Inhalt

II.	Betriebsaufspaltung	37
1.	Gestaltung	37
2.	Betriebsaufspaltung und Steuerrecht	38
a)	Gewerbliche Einkünfte bei dem Besitzunternehmen	38
b)	Überlassung der wesentlichen Betriebsgrundlagen	39
c)	Einheitlicher geschäftlicher Betätigungswille	39
III.	Gesellschaftsrechtliche Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen	39
1.	Sicherung des Einflusses des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie	40
a)	Besetzung der Geschäftsführerposition	40
b)	Steuerung des Eindringens Familienfremder in die Gesellschaft	42
c)	Absicherung der Familienstellung auch bei reduzierter Kapitalbeteiligung	44
2.	Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung	45
3.	Verwaltungsaufwand und Kosten	46
IV.	Steuerliche Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen	47
1.	Ertragsteuern	48
a)	Thesaurierte bzw. nicht entnommene Gewinne	48
b)	Ausgeschüttete bzw. entnommene Gewinne	48
c)	Weitere wichtige Unterschiede in der laufenden Besteuerung	49
d)	Gesamtvergleich	50
2.	Unterschiede in der Besteuerung beim Verkauf des Familienunternehmens	51
a)	Verkauf von Anteilen an Personengesellschaften	51
aa)	durch den Unternehmer	51
bb)	durch eine Personengesellschaft	52
cc)	durch eine Kapitalgesellschaft	52
b)	Verkauf von Anteilen an Kapitalgesellschaften	52
aa)	aus dem Privatvermögen	52
aaa)	Beteiligungen von mehr als 25 % des Gesellschaftskapitals	52
bbb)	Beteiligungen von bis zu 25% des Gesellschaftskapitals	53
bb)	aus dem Betriebsvermögen einer Personengesellschaft	53
cc)	durch eine Kapitalgesellschaft	54
3.	Vermögensteuer	54
V.	Mitbestimmung	55
1.	Unternehmensformen ohne gesellschaftsrechtliche Mitbestimmung	56
2.	Der drittelparitätischen Mitbestimmung unterliegende Unternehmensformen	57

3.	Der paritätischen Mitbestimmung unterliegende	
»	Unternehmensformen	57
VI.	Publizität	57
;	1. Publizitätsvorschriften für Kapitalgesellschaften	58
>	2. Rechtsformunabhängige Publizität für Großunternehmen	60
=;	3. Zusätzliche Publizitätsvorschriften für börsennotierte	
•y..	Unternehmen	60
VII-	Ergebnis	61
§3	Mängel in Gesellschaftsverträgen von Familienunternehmen	63
I.	Das Familienunternehmen und sein Gesellschaftsvertrag	64
II.;	Die Grundprobleme des Familienunternehmens	66
III.	Sicherung einer qualifizierten Unternehmensleitung	67
;;	1. Geborene Nachfolger	67
• ;'	2. Die Beurteilung von Familienmitgliedern als Geschäftsführer	69
IV.	Die Kontrolle der Unternehmensführung	70
;	1. Das gesetzliche Kontrollorgan	70
' ;	2. Das freiwillige Aufsichtsorgan	71
V.	Ausgleich von Interessengegensätzen	75
" ;	1. Unternehmensinteresse und Gesellschafterinteressen	75
-;	2. Typische Konfliktsituationen	75
• ,'	a) Konflikte zwischen »Nur-Gesellschaftern« und »Gesellschafter-	
• ; ;	Geschäftsführern«	75
.. ;	b) Konflikte unter Gesellschaftern und Konflikte zwischen	
•	Gesellschaftern und Gesellschaft	77
~ √	aa) Entnahmeregelungen	77
	bb) Entnahmerechte für Steuern	79
•••	cc) Privatkonten bei Personenhandelsgesellschaften	81
••	dd) Kapitalerhöhungen	82
• •	ee) Wettbewerbsverbote	84
VI;	Die Sicherung der Kapital- und Liquiditätsbasis des	
' ;	Familienunternehmens	84
;	1. Aufstellung und Feststellung des Jahresabschlusses	85
•••	2. Ausscheiden eines Gesellschafters und Abfindungszahlungen	87
;	a) Tod eines Gesellschafters	87
;	b) Sonstige Ausscheidensgründe	89
	3. Gesetzliche Höhe der Abfindung	90
	4. Buchwertabfindung	90
∧	5. Abfindung auf der Basis steuerlicher Wertansätze	93
Ui	6. Differenzierende Abfindungsregelungen/Ertragswertverfahren	94
	7. Konzernstrukturen, Zahlungsstreckung, Stichtagsregelung	95
VII.	Erhaltung des Familiencharakters	96
i	1. Regelungen zur Aufrechterhaltung des Familiencharakters	96

Inhalt

a)	Vinkulierungsklauseln bei Übertragung unter Lebenden	96
b)	Vinkulierung im Todesfall	98
c)	Güterstandsklauseln, Zwerganteils klauseln und Vertreter- klauseln	100
2.	Testamentsvollstreckung	104
3.	Poolverträge	105
VIII.	Öffnung des Familienunternehmens gegenüber Dritten	106
IX.	Kernbereichslehre/Bestimmtheitsgrundsatz	108
X.	Zum Schluß	109
§ 4	Persönliche Haftungsrisiken für den Familienunternehmer	111
I.	Einführung	112
II.	Grundsätze persönlicher Haftung	113
1.	Offene Handelsgesellschaft	113
a)	Haftungsumfang	113
b)	Gesamtschuld und interner Haftungsausgleich	114
2.	Kommanditgesellschaft	114
a)	Haftungsumfang	114
b)	Interner Haftungsausgleich und Begrenzung des Unternehmerrisikos	115
3.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	115
a)	Unternehmerhaftung von drei Seiten	115
b)	Gesamtverantwortung aller Geschäftsführer	116
c)	Gesamtschuld und Haftungsausgleich	118
4.	GmbH & Co. KG	119
III.	Unternehmerhaftung gegenüber der (Familien-) Gesellschaft	120
1.	Pflichten und Handlungsrahmen der Geschäftsführung	120
2.	Wichtige Einzelfälle	122
a)	Kredit-, Wechsel- und Spekulationsgeschäfte	122
b)	Spenden, Provisionen, Schmiergelder	123
c)	Ausschüttungen aus dem gebundenen Vermögen	124
d)	Verspäteter Konkursantrag	126
IV.	Unternehmerhaftung gegenüber (Mit-) Gesellschaftern	128
1.	Allgemeines	128
2.	Aufklärung über eigenkapitalersetzende Darlehen	129
V.	Unternehmerhaftung gegenüber Dritten	130
1.	Grundsätzliches zur Eigenhaftung des Geschäftsführers	130
2.	Haftung aus Verschulden bei Vertragsschluß	131
a)	Inanspruchnahme besonderen persönlichen Vertrauens	131
b)	Haftung wegen wirtschaftlichen Eigeninteresses	131
3.	Eigenhaftung aus unerlaubter Handlung	132
4.	Konkursausfallhaftung	133
VI.	Zusammenfassung	134
XIV		

§ 5	Der Wechsel der Rechtsform des Familienunternehmens	136
I.	Einleitung	136
II.	Grundmodelle des Rechtsformwechsels	137
	1. Der Formwechsel nach dem UmwG	137
	a) Vorbereitung	138
	b) Beschlußfassung, insbesondere nötige Mehrheiten	139
	c) Anmeldung des Formwechsels	141
	d) Wirkungserfordernisse der Eintragungen	141
	e) Rechtsschutz und Haftung	142
	2. Rechtsformwechselnde Verschmelzung und Spaltung	143
	3. Umwandlung von Personengesellschaften	144
I	4. Das Einbringungsmodell	145
	5. Das Anwachsungsmodell	146
	a) Grundlagen	146
	b) Erweitertes Anwachsungsmodell	147
III.	Steuerliche Folgen des Formwechsels	147
	1. Kapitalgesellschaften untereinander	147
'''	2. Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine Personengesellschaft	148
	3. Umwandlung einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft	149
* ,	4. Grunderwerbsteuern	149
	5. Steuerliche Folgen bei Anwendung des Einbringungs- bzw. Anwachsungsmodells	150
IV.	Schlußbetrachtung	150
§ 6	 Holdingstrukturen für Familienunternehmen	
.;-; ,	 - Unternehmensführung, konzernrechtliche Grundzüge	
 s\	 und spezifische Haftungsgefahren	152
I.	Die Holding: eine besondere Gestaltungsform für die	
•'''	Unternehmensgruppe der Familie	154
	1. Was ist eine Holding?	154
!' ?	2. Eignung einer Holding für Familienunternehmen	154
•	3. Holdingformen	155
;	a) Stammhaus-Holding	155
.;-;	b) Managementholding	155
\<	c) Finanzholding	156
ill.	Unternehmensführung in der Familien-Holding	156
	1. Rechtsform des Dachunternehmens	157
	a) Einzelperson	157
	b) Personengesellschaft	157
!••c)	c) Aktiengesellschaft	158
;!'	d) Gesellschaft mit beschränkter Haftung	159
- c-	e) : Stiftung	159

2. Formen der Unternehmens Verbindungen	160
a) Eingliederung (§ 319-327 AktG).	160
b) Vertragliche Führung einer Familienholding	161
aa) Unternehmensverträge mit einer Aktiengesellschaft	161
bb) Unternehmensverträge mit einer GmbH.	162
cc) Unternehmensverträge mit einer Personengesellschaft	162
3. Führung der Holding aufgrund von Beteiligungsverhältnissen	162
a) AG als operatives Unternehmen	163
b) Die GmbH als operatives Unternehmen	163
c) Personengesellschaft als operatives Unternehmen	164
III. Konzernrechtliche und andere Haftungsgefahren bei Familien- Unternehmensgruppen	164
1. Grundregeln und -begriffe des Konzernrechts.	164
2. Haftung im Vertragskonzern	165
a) Verlustübernahme.	165
b) Keine Außenhaftung gegenüber Gläubigern	165
3. Haftung im faktischen Konzern	166
a) Einfacher faktischer Konzern	166
aa) Aktiengesellschaft als abhängiges Unternehmen.	166
aaa) Nachteilsausgleich	166
bbb) Schadensersatz	167
bb) GmbH als abhängiges Unternehmen.	167
aaa) Schadensersatz wegen Treupflichtverletzung	167
bbb) Kapitalschutz	168
b) Qualifizierter faktischer Konzern.	168
aa) Voraussetzungen der Konzernhaftung	169
bb) Rechtsfolgen der Konzernhaftung	170
aaa) Verlustausgleich	170
bbb) Zahlungsanspruch der Gläubiger bei Vermögens- - • losigkeit	170
4. Weitere Fallgruppen einer Außenhaftung der herrschenden Gesellschaft.	171
a) Deliktshaftung wegen vorsätzlicher Schädigung	171
b) Durchgriff.	171
5. Gestaltungshinweise und Zusammenfassung.	172
a) Vermeidung qualifizierter Konzernierung	172
b) Vermeidung des Mißbrauchs-Vorwurfs.	173
§7 Schiedsgerichtsbarkeit für den Familienunternehmer - Eine Skizze praktischer Einsatzmöglichkeiten -	174
I. Welche Vorteile bieten Schiedsverfahren für den Familienunternehmer und die Unternehmerfamilie?.	174
II. Sind Schiedsverfahren für Familienunternehmer besonders interessant?	176

III. Was ist bei der Auswahl der Schiedsrichter zu beachten? 177
 IV. Schiedsverfahren unter den Familiengeschaftern 178
 V. Schiedsgerichtsbarkeit und Ehevertrag des Familienunternehmers 179
 VI. Schiedsklauseln im letzten Willen des Familienunternehmers 179
 VII. Zusammenfassende Praxishinweise 180

Teil III Persönliche Rechtsgeschäfte der Gesellschafter des Familienunternehmens. 181

§8 Die Unternehmerehe 181

I. Einführung: Die Bedeutung der Unternehmerehe für das Familienunternehmen 182
 II. Der gesetzliche Regelgüterstand der Zugewinnngemeinschaft 183
 1. Allgemeines 183
 2. Auswirkungen der Zugewinnngemeinschaft auf die Verfügungsbefugnis unternehmerisch tätiger Ehegatten 183
 a) Einschränkung der Verfügungsmacht über das Vermögen im ganzen 184
 b) Verfügungen über Haushaltsgegenstände 185
 3. Auswirkungen der Zugewinnngemeinschaft auf die Haftung gegenüber Gläubigern 185
 4. Liquiditätsbelastung im Fall der Scheidung 185
 a) Grundzüge des Zugewinnausgleichs 185
 b) Die Ermittlung des Zugewinns 186
 c) Hinzurechnungen zum Anfangsvermögen 186
 d) Errichtung eines Vermögensverzeichnisses 187
 e) Korrektur inflationsbedingter Wertsteigerungen des Anfangsvermögens 187
 f) Hinzurechnungen zum Endvermögen 187
 g) Bewertungsfragen 188
 h) Zentrales Problem bei Unternehmerscheidungen: Bewertung von Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen im Rahmen des Zugewinnausgleichs 188
 i) Stundung der Ausgleichsforderung 190
 5. Erbrechtliche Konsequenzen der Zugewinnngemeinschaft 190
 6. Steuerfolgen der Zugewinnngemeinschaft 191
 a) Steuerfolgen der Eheschließung 191
 b) Steuerfolgen bei Beendigung der Zugewinnngemeinschaft 192
 7. Zusammenfassende Beurteilung der Zugewinnngemeinschaft aus unternehmerischer Sicht 194
 III. Die Gütertrennung 194
 V • 1. Allgemeines 194

Inhalt

2.	Auswirkungen der Gütertrennung auf die Verfügungsbefugnis der Ehegatten	194
3.	Auswirkungen der Gütertrennung auf die Haftung gegenüber Gläubigern	194
4.	Liquiditätsbelastung im Fall der Scheidung	195
5.	Erbrechtliche Konsequenzen der Gütertrennung	195
6.	Steuerfolgen der Gütertrennung	196
7.	Zusammenfassende Beurteilung der Gütertrennung aus unternehmerischer Sicht	196
IV.	Die Gütergemeinschaft	196
V.	Der Wechsel des Güterstandes	197
1.	Zivilrechtliche Zulässigkeit des Güterstandswechsels	197
2.	Steuerrechtliche Auswirkungen des Güterstandswechsels	197
a)	Wechsel von der Gütertrennung zur Zugewinn- gemeinschaft	197
b)	Wechsel von der Zugewinngemeinschaft zur Gütertrennung	199
VI.	Zuwendungen unter Ehegatten	199
1.	Begriff der Zuwendung	199
2.	Schenkungen unter Ehegatten	201
3.	Ehegattenzuwendungen bei Gütertrennung	201
4.	Ehegattenzuwendungen und Rechte Dritter	202
5.	Steuerfolgen von Ehegattenzuwendungen	202
VII.	Ausgleich gemeinschaftlicher Verbindlichkeiten	202
VIII.	Unterhaltsansprüche nach Scheidung der Unternehmerehe	203
1.	Grundzüge des nachehelichen Unterhalts	203
2.	Unterhaltstatbestände	203
3.	Ausschluß des Unterhaltsanspruchs	204
4.	Die Höhe des Unterhalts	205
5.	Einzelfragen zur Bemessung des nachehelichen Unterhalts bei Unternehmerehen	205
6.	Steuerfragen des nachehelichen Unterhalts	207
IX.	Grundzüge des Versorgungsausgleichs bei Scheidung einer Unternehmerehe	208
X.	Der Ehevertrag des Familienunternehmers	209
1.	Die Ehevertragsfreiheit	209
2.	Der richtige Zeitpunkt für den Abschluß des Ehevertrages	209
3.	Form des Ehevertrages	210
4.	Kosten des Ehevertrages	210
5.	Vorüberlegungen beim Abschluß eines Ehevertrages	210
XL	Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen eines Ehevertrages	211
1.	Einführung	211
2.	Vereinbarungen im Rahmen der modifizierten Zugewinn- • gemeinschaft	212

a)	Vereinbarungen über Verfügungsbeschränkungen	212
b)	Vereinbarungen im Bereich der Gläubigerhaftung	212
c)	Vereinbarungen im Bereich des Zugewinnausgleichs für den Fall der Scheidung der Unternehmerehe	212
d)	Vereinbarungen im Bereich des Zugewinnausgleichs für den Todesfall	214
3.	Vereinbarungen im Rahmen der Gütertrennung	215
4.	Vereinbarungsmöglichkeiten im Bereich von Ehegattenzuwendungen	215
5.	Vereinbarungen über den nachehelichen Unterhalt	215
6.	Vereinbarungen über den Versorgungsausgleich	216
XII.	Die nichteheliche Lebensgemeinschaft - eine Alternative für ehemüde Unternehmer? <i>fl.</i>	217
XIII.	Zusammenfassung	218
§c9	Gesellschaftsverhältnisse und sonstige Vertragsverhältnisse zwischen Familienangehörigen - Gefahren und Anforderungen	219
I.	Motive für die Beteiligung von Familienangehörigen am Familienunternehmen	220
II.	Gesellschaftsrechtliche Besonderheiten bei der Beteiligung von Ehegatten und Kindern am Familienunternehmen	221
1.	Die geschenkte Beteiligung	221
a)	Form der Schenkung	221
b)	Widerruf der Schenkung	223
2.	Ehegatten als Gesellschafter des Familienunternehmens	224
3.	Minderjährige Kinder als Gesellschafter des Familienunternehmens	224
a)	Genehmigung des Vormundschaftsgerichts	224
b)	Bestellung eines Ergänzungspflegers	227
III.	Die steuerliche Anerkennung von Familiengesellschaften	228
1.	Die Familienkapitalgesellschaft	228
2.	Problemfall: Familienpersonengesellschaft	228
a)	Die Skepsis der Finanzbehörden	229
b)	Praxishinweise	229
c)	Die Folgen der Ablehnung der steuerlichen Anerkennung	232
d)	Das Problem der Angemessenheit der Gewinnbeteiligung	233
IV.	Hinweise zu sonstigen Verträgen zwischen Familienangehörigen	233
1.	Grundlagen der steuerlichen Anerkennung	233
2.	Das Ehegattenarbeitsverhältnis	234
3.	Verträge mit den eigenen Kindern im Bereich des Familienunternehmens	236
a)	Arbeitsvertrag	236

Inhalt

b) Darlehensvertrag	236
V. Zusammenfassung	239
§ 10 Der Tod des Unternehmers	240
I. Einführung :	240
II. Die Problematik gesetzlicher Erbfolge	242
III. Das Zusammenspiel von Gesellschaftsrecht und Erbrecht	242
IV. Das juristische Instrumentarium zur Regelung des letzten Willens	243
1. Testament und Erbvertrag	244
a) Handschriftliches Testament	244
b) Öffentliches Testament	244
c) Gemeinschaftliches Testament	245
d) Erbvertrag_____?	245
2. Erbverzichtsvertrag	246
3. Bestimmung der Erbfolge	247
4. Testamentsvollstreckung	248
V. Grundprobleme des Steuerrechts bei der Unternehmensnachfolge von Todes wegen	248
1. Erbschaft- und Schenkungsteuer	249
a) Allgemeines	249
b) Steuerermindernde Maßnahmen	251
2. Einkommensteuer	253
VI. Zusammenfassung	254
<i>Teil IV Führung des Familienunternehmens</i>	<i>255</i>
§ 11 Führung des Familienunternehmens - Betriebswirtschaftliche Defizite im Familienunternehmen -	255
I. Einführung	255
1. Volkswirtschaftliche Bedeutung	255
2. Aktuelle Rahmenbedingungen von Familienunternehmen	256
II. Spezifische Defizite und besondere Stärken	256
1. Gesellschafter/Unternehmensführung	256
a) Defizite	257
b) > Stärken	258
c) Handlungsempfehlungen	258
2. Unternehmenskultur	260
a) ^ Defizite	260
b) Stärken	260
c) Handlungsempfehlungen	261
3. Unternehmensstrategie	262
••: a). Defizite	263
b) Stärken	263

	c) Handlungsempfehlungen	264
j	4. Organisation	265
	a) Defizite	266
	b) Stärken	266
	c) Handlungsempfehlungen	266
j	5. Personalführung	268
«	a) Defizite	269
	b) Stärken	269
	c) Handlungsempfehlungen	270
'	i 6. Markt und Wettbewerb	271
'	a) Defizite	272
i	b) Stärken	273
i	c) Handlungsempfehlungen	274
	7. Technologie/Innovation	276
;	a) Defizite	277
	b) Stärken	278
I	c) Handlungsempfehlungen	278
;	8. Betriebswirtschaftliche Instrumente	280
•	a) Defizite	280
j	b) Stärken	281
'	c) Handlungsempfehlungen	282
	III. Ausblick	283
	1. Konsens im Gesellschafterkreis	283
	2. Kulturelle Überlegenheit	283
t	••• 3. Strategische Weitsicht	284
•	4. Leistungsfähige (Prozeß-) Organisation	284
	5. Personal, die wichtigste Ressource	284
"	6. Professionelle Marktbearbeitung	284
	7. Technologie-/Innovationsführung	284
	8. Perfekte Beherrschung des Tagesgeschäftes	285
)	§ 12' Controlling - Unternehmenssteuerung im	
"	" ' • Familienunternehmen	286
I	• Controlling und Unternehmenssteuerung	288
,	1. Controlling-Schrittmacherdienste	288
?	2. Controlling-Führungskonzept	289
...	3. Besonderheiten	291
:	4. Rechnungswesen als Basis	292
:	5. Einflußfaktoren	293
I	II: Operatives Controlling	294
!	1. Management-Informationssystem	294
	a) Anforderungen	294
	b) Basis-Informationssystem	297

Inhalt

c)	Entscheidungsorientiertes Informationssystem .."...	300
d)	Berichtshierarchie	305
2.	Kursfixierung durch Planung	306
a)	Planung als Meßplatte	306
b)	Jahresplanung und Teilpläne	307
c)	Vorgehenszeitplan	308
d)	Organisatorischer Rahmen	309
3.	Plan-Ist-Vergleich	310
a)	Abweichungsanalyse	310
b)	Kontrolle der Standards	311
c)	Forecast	311
d)	Spielregeln bei Abweichungen	312
4.	Kurseinhaltung durch Gegensteuerung	313
a)	Steuerung als Engpaß-Auf gäbe	313
b)	Maßnahmen zur Ergebnissteuerung	314
c)	Projekt-Controlling	315
III.	Strategisches Controlling	316
1.	Controlling und Unternehmens Strategie	316
2.	Strategische Planung	317
a)	Instrumente	318
aa)	Potentialanalyse	318
bb)	Zielsetzung	318
cc)	Portfoliotechnik	320
dd)	Wachstumskonzept	323
ee)	Positionierungsstrategien	324
ff)	Sortimentsstrategie	324
gg)	Funktionsstrategien	325
hh)	Schubladenpläne	327
b)	Planungsprozeß	327
c)	Operationalisierung	327
3.	Informationssystem: Sensibilisierung für strategisches Handeln	329
4.	Analyse/Kontrolle: Verzahnung mit der operativen Umsetzung ...	329
5.	Steuerung: Operative Gewinnsteuerung entlang der strategischen Leitlinie	330
6.	Erfolgsvoraussetzungen	330
IV	Fazit=..	331
§ 13	Marketing im Familienunternehmen	332
I.	Marketing ist Chefsache	333
II.	Auf die richtigen Leute setzen	336
III.	Kurze Wege zu schnellen Entscheidungen	338
IV.	Der U. S. P. des Familienunternehmens	340
V	Kurs halten, auch in schwierigen Zeiten - Sieben Marketingregeln	342

1	§ 14 Familienunternehmen und Öffentlichkeitsarbeit	345
	I. Public Relations - Warum?	345
	II. Was ist PR?	348
	III. Sonderfall Krisen-PR	349
	IV. PR verlangen nach strategischen Konzepten	350
	V. Lohnt der Aufwand?	352
	VI. PR-Abteilung oder PR-Agentur?	353
	1. Die Zusammenarbeit mit einer PR-Agentur	354
	2. Die richtige Agentur finden	355
	VII. Was kostet Öffentlichkeitsarbeit?	356
	VIII. Fazit	357
	§ 15 Der Beirat im Familienunternehmen	
	— Wie gut kann er werden? Wie kann er gut werden? -	359
	I. Einführung	359
	II. Gründe für die Einrichtung eines Beirates	360
	1. Sparringspartner für die Unternehmensführung	361
	2. Reduzierung der Eigentümerproblematik	362
	3. Vorbereitung einer Öffnung des Familienunternehmens	365
	III. Mögliche Vorbehalte gegen einen Beirat	366
/	IV. Aufgaben und Kompetenzen des Beirates	368
)	V. Zusammensetzung des Beirates und Auswahl der Beiratsmitglieder	370
i	" 1. Anzahl	371
i	l 2. Bestimmung	371
1	I, 3. Persönliche Voraussetzungen	371
	VI. Fazit	374
	§16 Der Shareholder Value Ansatz	375
]	I. Einleitung	375
\	II. Was ist Shareholder Value?	376
!	III. Warum »Shareholder Value« und nicht »Gewinn«	377
'	IV. Strategien messbar machen	380
j	V. Ermittlung der Soll-Rendite	382
	IV.I Auch für Familienunternehmen tauglich	384
:	§17 Die Sanierung von Familienunternehmen	
•	— - Erfahrungen und Ansätze -	386
	L Das Familienunternehmen in Zeiten der Krise	386
	II. Die Entstehung von Unternehmenskrisen	388
!	"!*" 1. Die Krise in der Wachstumsphase des Unternehmens	388
I	"!*? • 2. Die Krise in der Phase des Generationenwechsels	390
.	"•*" 3. Die Unternehmenskrise infolge Marktveränderungen	390

Inhalt

III.	Konzeption des Sanierungsmanagements	391
1.	Die Träger der Sanierung	391
a)	Der externe Sanierer als Projektmanager	391
b)	Der externe Sanierer in der Rolle des Geschäftsführers	392
2.	Die Sanierungsprüfung	392
a)	Die leistungswirtschaftliche Grobanalyse	393
b)	Die finanzwirtschaftliche Grobanalyse	394
c)	Die Grobanalyse im sozialen Bereich	396
d)	Die Arten der Sanierung	397
3.	Der Sanierungsplan	399
a)	Die Ziele im Sanierungsplan	400
b)	Die Ressourcen im Sanierungsplan	401
c)	Die Budgetierung im Sanierungsplan	401
4.	Die Sanierungsumsetzung	402
a)	Die Sofortmaßnahmen	402
b)	Die Sanierungsprojekte	404
IV.	Schlußbetrachtung	405
 <i>Teil V Kapital, Finanzierung und Bilanzen</i>		<i>407</i>
§ 18	Die Finanzierung des Familienunternehmens	407
I.	Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital	407
II.	Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung	408
1.	Innenfinanzierung	408
2.	Außenfinanzierung	410
3.	Die Außenfinanzierung aus dem bestehenden Gesellschafterkreis	410
4.	Die Außenfinanzierung durch Aufnahme neuer Gesellschafter	411
a)	Die Auswahl der neuen Gesellschafter	411
b)	Möglichkeiten der externen Eigenkapitalaufnahme	411
c)	Einflußsicherung in der Familien-Aktiengesellschaft	412
III.	Möglichkeiten der Fremdkapitalaufnahme	414
1.	Das Gesellschafterdarlehen	414
2.	Kreditarten	414
a)	Der Betriebsmittelkredit (Kontokorrentkredit)	414
b)	Alternativen zum Betriebsmittelkredit	415
aa)	Der Lieferantenkredit	415
bb)	Der Eurokredit	415
cc)	Factoring	416
c)	Der langfristige Kredit/Investitionsfinanzierung	417
d)	Alternativen zum langfristigen Bankkredit	418
aa)	Darlehen der Hypothekenbanken	418
bb)	Leasing	418

	3. Möglichkeiten zur Reduzierung von Fremdkapitalkosten	419
	4. Das Verhalten gegenüber Banken	419
IV.	Öffentliche Förderprogramme	421
V.	Fazit	422
VI.	Hinweis	422
§ 19	Die Bilanz des Familienunternehmens aus der Sicht der Banken	425
I.	Zielsetzung und Begriffsbestimmung	425
II.	Die Aufgabe der Bilanz	426
	1. Die gesetzliche Aufgabe	426
	2. Die Aufgaben der Bilanz aus Sicht der Banken	426
III.	Instrumente der Bilanzanalyse	428
IV.	Analyse der Bilanz unter dem Aspekt der Kreditvergabe	429
	1. Die Analyse der Bilanzstruktur	430
	a. Die Analyse der Passivseite	430
	b. Die Analyse der Aktivseite	432
	2. Die Liquiditätsanalyse	433
	a. Die statische Liquiditätsanalyse	434
	b. Die dynamische Liquiditätsanalyse	434
	c. Die Analyse des Liquiditätsspielraumes	436
	3. Die Rentabilitätsanalyse	436
V.	Das Bilanzgespräch	440
VI.	Spezifische Aspekte bei der Bilanzanalyse von Familienunternehmen	441
VII.	Zusammenfassung	442
§ 20	Familiengesellschaften aus Sicht der Börse	445
I.	Einführung	445
	1. Was versteht die Börse unter einem Familienunternehmen?	446
	2. Die Bedeutung von Familienunternehmen an der Börse	446
II.	Die Börse als Mittlerin im Kapitalmarkt	447
	1. Zunehmendes Interesse an der Aktie	447
	2. Die Börse als Markt- und Handelsplattform	449
III.	Besondere Herausforderungen für Familienunternehmen an der	
	Börse	450
	1. Vermarktung des Finanzproduktes Aktie im Primärmarkt	450
	2. Gefahr der mangelnden Liquidität im Sekundärmarkt	451
IV.	Die Börse als Dienstleister für Unternehmen	453
	1. Amtlicher Handel und Geregelter Markt	453
	2. Der Neue Markt - ein Segment für Wachstumswerte	454
	3. Initiativen zur Unterstützung des Aktienmarktes	456
	4. Liquiditätsfördernde Maßnahmen	457
V.	Schlußbemerkung	458

§21	Die Börseneinführung des Familienunternehmens	
	- Eine Möglichkeit der Zukunftssicherung	459
I.	Die Entwicklung des Neuemissionisgeschäftes'	460
II.	Die Vorteile eines Börsenganges für mittelständische Unternehmen . .	462
	1. Die Erhöhung der Eigenkapitalquote und die Verbesserung der Liquidität	462
	2. Verbesserte Finanzierungsbedingun'gen.	464
	3. Steigerung des Bekanntheitsgrades . •	465
	4. Vermögensdiversifikation der Unternehmerfamilie.	466
	5. Erleichterte Nachfolgeregelungen	466
	6. Zusammenfassung	467
III.	Vorbehalte des Familienunternehmers gegen einen Börsengang	467
	1. Publizität	467
	2. Höhere Kosten und formaler Organisationsaufwand.	468
	3. Furcht vor Fremdeinfluß.	469
	a) Rechtsform.	470
	b) Stamm- oder Vorzugsaktien.	470
	c) Satzungsgestaltung	471
	d) Familienholding/Poolverträge.	471
	4. Mitbestimmung.	472
	5. Steuerliche Nachteile.	473
	a) Bisherige Rechtsform GmbH. ;	473
	b) Belastungsunterschiede zwischen Personengesellschaften und börsennotierten Aktiengesellschaften.	474
	6. Zusammenfassung.	477
IV.	Voraussetzungen der Börsenfähigkeit	477
	1. Die gesetzlichen Mindestzulassungsvoraussetzungen im amtlichen Handel sowie im geregelten Markt	477
	2. Wirtschaftliche Voraussetzungen der Börsenreife.	478
	3. Der »Neue Markt« für junge Unternehmen.	480
V.	Das Emissionskonzept	481
ni\	1. Die Abgrenzung des Unternehmensvermögens und die Umwandlung in die Rechtsform der AG	481
	2. Mittelzufluß beim Unternehmen und/öder den Altgesellschaftern . .	482
	3. Plazierungsvolumen und Höhe des Grundkapitals	483
	' 4. Die Aktiengattung ' \	484
!'	5. Finanz-PR-Kohzeption	486
,'''!	6. Das Börsenkonsortium	486
\,	7. Das Plazierungsverfahren (Festpreisverfahren/Boökbuiding-	487
./	' '' " verfahren)'	487
	' 8. Wahl des Börsensegments '	489
	9. Reeionälbörsen. ; /	489

VI.	Die Ermittlung des Börsenkurses.	489
1.	Die Ermittlung des DVFA/SG-Ergebnisses.	490
2.	Die Ermittlung des Kurs-Gewinn-Verhältnisses.	491
3.	Ermittlung des Börsenkurses.	491
4.	Berücksichtigung von Verwässerungseffekten.	492
VII.	Die wesentlichen Schritte des Going public eines Familienunternehmens.	493
VIII.	Schlußbemerkungen.	494
§ 22	Familienunternehmen und Kapitalbeteiligungsgesellschaften	495
I.	Die Beteiligungsgesellschaft als Kapitalgeber und-Mitunternehmer	495
1.	Wie findet man die passende Beteiligungsgesellschaft?	496
2.	Ansprache der Beteiligungsgesellschaft.	497
3.	Ablauf einer Beteiligungsfinanzierung.	497
•II.	Entscheidungsgrundlagen der Beteiligungsgesellschaften.	498
1.	Die due diligence.	498
2.	Die Bewertung.	499
3.	Die Verhandlung.	500
III.	Die Unterschiede bei Beteiligungsgesellschaften.	501
1.	Gesellschaften gem. Unternehmensbeteiligungsgesetz (UBG).	501
2.	Öffentlich-rechtliche Beteiligungsgesellschaften.	502
3.	Bankenabhängige Beteiligungsgesellschaften.	502
• • -	4. Unabhängige Beteiligungsgesellschaften.	502
;	5. Seed Capital Fonds (Gründungsfinanzierung).	503
6.	Industrieholdings.	503
IV	Fazit	503
§ 23	Funktion des Abschlußprüfers im Familienunternehmen	506
I.	Aktuelle Diskussion über die Tätigkeit des Abschlußprüfers.	507
II.	Besonderheiten des Familienunternehmens hinsichtlich kaufmännischer Unternehmenssteuerung.	508
cN	1. Unternehmensführung.	508
2.	Unternehmensorganisation.	508
3.	Unternehmensfinanzierung.	509
III.	Gesetzliche Funktionen des Abschlußprüfers und deren Problembereiche.	510
' • • • -	1. Prüfungspflichtige Unternehmen.	510
—	2. Rechtsfolgen des Unterbleibens der Jahresabschlußprüfung.	511
3.	Kernaufgaben der Jahresabschlußprüfung.	512
4.	Problemereich Beratung/Prüfung.	514
IV.	Informationsinstrumente des Abschlußprüfers.	516
1.	Information als Chance	516

Inhalt

2.	Gesetzliche Berichtspflichten des Abschlußprüfers	517
a)	Rechtliche Grundlagen	517
b)	Bedeutung und Aufgabe des Prüfungsberichts	517
c)	Anforderungen an den Prüfungsbericht	517
3.	Weitergehende Informationsinstrumente.	519
a)	Management-Letter ;.	519
b)	Teilnahme des Abschlußprüfers an Bilanz-Sitzungen	520
c)	Ergänzende Berichte/Gutachten im Rahmen von Sonderaufträgen	521
V.	Abschließende Empfehlung	522
§ 24	Absicherung von Währungsrisiken im internationalen Wirtschaftsverkehr ../?	524
I.	Bedeutung von Währungsrisiken	524
II.	Arten von Währungsrisiken	526
III.	Bestimmung des unternehmensspezifischen Währungsexposure.	527
IV	Risk-Management im Währungsbereich.	528
1.	Erläuterung der verwendeten Terminologie.	528
2.	Risiko-Reduzierung durch gestaltende Maßnahmen	530
3.	Instrumente des Währungsmanagement	531
a)	Devisentermingeschäfte.	533
b)	Währungsfutures.	534
c)	Währungsoptionen.	534
d)	Kombinationen und Exoten.	536
4.	Kurssicherungsstrategien.	537
V.	Praxisnaher Vorschlag für das Währungsmanagement im Familien- unternehmen.	538
VI.	Spezielle Fragen der Risikopolitik im Familienunternehmen.	539
VII.	Leitsätze für ein transparentes und effizientes Währungs- management	541
<i>Teil VI</i>	<i>Familienunternehmen und Steuern.</i>	543
§ 25	Betriebsprüfung und Steuerfahndung - Praktische Hinweise für den Familienunternehmer —	543
I.	Die Betriebsprüfung	544
1.	Umfang einer Prüfung	544
2.	Kontrollmitteilungen	545
II.	Hinweise zum Ablauf der Prüfung	547
1.	Ermittlung der steuerlich bedeutsamen Sachverhalte und Schätzungen.	547
2.	Mitwirkungspflichten und Befragungen	548

- III. Rechtliches Gehör während der Prüfung, Schlußbesprechung, Prüfungsbericht und die Praxis der tatsächlichen Verständigung 550
- IV. Verdacht einer Steuerstraftat oder einer Steuerordnungswidrigkeit 551
- V. Selbstanzeige 552
- VI. Praxishinweise für den Steuerfahndungsfall . . . \ 554

§ 26 Familienunternehmen und Steueroasen 558

- I. Einführung 558
- II. Steueroasen 559
- III. Steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten 560
 - 1. Allgemeines 560
 - 2. Privatbereich 560
 - 3. Unternehmensbereich 560
 - a) Briefkastengesellschaften 560
 - b) Beispiele für Gesellschaften in Steueroasen 561
- IV. Steueroasen und das deutsche Steuerrecht 562
 - 1. Abgabenordnung 563
 - 2. Ort der Geschäftsleitung 563
 - 3. Außensteuergesetz 563
- V. Zusammenfassung 564

§ 27 Ausdehnung der unternehmerischen Tätigkeit und Wohnsitzwechsel des Familienunternehmers in die Schweiz 565

- I. Einführung 566
- II. Wohnsitznahme und Erwerbstätigkeit des Familienunternehmers in der Schweiz 566
 - 1. Ausländergesetzgebung und Wohnsitznahme 566
 - 2. Überblick über die ausländerrechtlichen Vorschriften in der Schweiz: Anwesenheitsbewilligungen 566
 - a) Aufenthalt und Niederlassung 566
 - b) Erwerbstätigkeit, Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen 567
 - c) Verfahren 567
 - d) Kontingentierung 567
 - 3. Aufenthaltsbewilligung zwecks Wohnsitznahme in der Schweiz . . . 567
 - a) Aufenthalt ohne Erwerbstätigkeit 567
 - b) Aufenthalt mit Erwerbstätigkeit 568
 - aa) Selbständiger Erwerb 568
 - bb) Unselbständiger Erwerb 568
 - 4. Niederlassungsbewilligung 569
 - 5. Sozialversicherung 569
- III. Ausdehnung der unternehmerischen Tätigkeit in die Schweiz 569
 - 1. Gewerbliche Tätigkeit im Allgemeinen 569

2.	Gründung einer neuen Gesellschaft	569
3.	Zweigniederlassung	570
4.	Holdinggesellschaften	570
5.	Domizilgesellschaften	570
IV.	Grundstückerwerb durch Personen im Ausland	571
1.	Allgemeines	571
2.	Der Bewilligungsgrund der Betriebsstätte	571
3.	Der Bewilligungsgrund der Hauptwohnung einer natürlichen Person	572
4.	Bewilligungsgrund der Ferienwohnung einer natürlichen Person	572
5.	Fazit	572
V.	Erbrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten	573
1.	Die Zuständigkeit der schweizerischen Behörden und das auf den Nachlass anwendbare Recht	573
2.	Die gesetzliche Erbfolge nach schweizerischem Recht	573
3.	Die Regelung des Nachlasses durch Verfügung von Todes wegen nach schweizerischem Recht	573
4.	Die Regelung des Nachlasses unter Heimatrecht	574
VI.	Steuerliche Aspekte	574
1.	Allgemeines	574
2.	Steuerpflicht der natürlichen Person	574
3.	Steuerpflicht der juristischen Person	575
4.	Erbschaftssteuerrecht	575
§ 28	Die Verwertung steuerlicher Verluste im Familienunternehmen	576
I.	Einführung	577
II.	Verlustverwertung aufgrund gesetzlicher Bestimmungen	577
1.	Horizontaler und vertikaler Verlustausgleich	577
2.	Verlustrücktrag/Verlustvortrag	578
3.	Verlustübertragungsmöglichkeiten	579
III.	Gestaltungshinweise zur Verlustverwertung bei Personengesellschaften	579
IV.	Gestaltungshinweise zur Verlustverwertung bei Kapitalgesellschaften	581
1.	Gestaltungsmöglichkeiten vor Verlustentstehung	581
2.	Verlustverwertungsmaßnahmen nach Verlustentstehung	583
a)	Maßnahmen zur Verlustkompensation	583
b)	Vorsicht bei Eorderungsverzichten der Gesellschafter	583
c)	Maßnahmen zur Realisierung von Anteilswertverlusten	584
3.	Problemereich Mantelkauf	586
V.	Gestaltungshinweise zur Verwertung ausländischer Verluste	587
1.	Verlustgeltendmachung im Rahmen des § 2 a EStG	588

2. Besteuerungsfolgen bei Beteiligungen an ungarischen Kapitalgesellschaften	590
3. Besteuerungsfolgen bei Beteiligungen an ungarischen Personengesellschaften	590
4. Abschließende Gestaltungshinweise zu Auslandsengagements	591
<i>Teil VII Familienunternehmen und Personal</i>	595
§ 29 Personalmanagement im Familienunternehmen	595
I. Vorüberlegungen	596
II. Zielfindung und Werteorientierung des Personalmanagements	599
1. Grundlegende Orientierung mit mittel-langfristigem Charakter	600
a) Mittel-langfristige Werteorientierung	600
b) Mittel-langfristige Zielorientierung	600
2. Schwerpunktausrichtung mit kurzfristiger Zielsetzung	601
3. Prozeßgestaltung der Ziel- und Werteorientierung	602
a) Die Große Personalrunde	603
b) Der Personalbeirat	604
c) Die Kleine Personalrunde	604
III. Schwerpunktaufgabe Personalführung	605
1. Kulturelle und strukturelle Personalführung	605
a) Die Vorbildfunktion des Eigentümers	605
b) Entwicklung von Organisations- und Führungsgrundsätzen	606
c) Zielvereinbarungsgespräch und Mitarbeitergespräch	607
2. Interaktionelle Personalführung	609
a) Personalführungsseminare	609
b) Coaching für Einzelfälle	610
IV. Schwerpunktaufgabe Personalentwicklung	610
1. Berufliche Entwicklungen für Mitarbeiter anbieten	611
a) Die Nachwuchsförderung	611
b) Entwicklungsmöglichkeiten für erfahrene Mitarbeiter	614
2. Zielorientierte Weiterbildung	615
a) Die Bedarfsanalyse	615
b) Interne versus externe Seminare	616
c) Die Bearbeitung von Korridor-themen	617
V. Schwerpunktaufgabe Personalmarketing	617
1. Das Anforderungsprofil als Basis	618
2. Die Personalwerbung	619
3. Die Personalauswahl	620
a) Das Einstellungsinterview	620
b) Der Multi-Methoden-Einsatz in Form eines eintägigen Assessment-Centers	621

4. Die Integration neuer Mitarbeiter	622
VI. Zusammenfassung	623
§ 30 Mitarbeiterbeteiligung und Familienunternehmen - Chance oder Irrweg?	625
I. Ziele der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern	625
II. Motivation	626
1. Beherrschbarkeit des Beteiligungsrisikos	626
2. Einflußfaktor »Individuelle Arbeitsleistung«	627
3. Einflußfaktor »Gesellschaftsrechtliche Einwirkungsmöglichkeiten«	627
4. Einflußfaktor »Unternehmensinterne Mitbestimmung«	627
III. Verbesserung der Eigenkapitalstruktur	630
1. Ausgangslage bei Familienunternehmen	630
2. Konsequenzen breit angelegter Mitarbeiterbeteiligung in »Normal-« und in »Krisenzeiten«	630
IV. Analyse des Problemerkerns	631
V. Konsequenzen für die Bestimmung des zu beteiligenden Personenkreises	631
VI. Konsequenzen für die Ausgestaltung der Beteiligungen	632
VII. Motivation der übrigen Mitarbeiter	633
VIII. Fazit	633
<i>Teil VIII Familienunternehmen und Europa</i>	<i>635</i>
§ 31 Förderprogramme für Familienunternehmen auf dem europäischen Binnenmarkt	635
I. Familienunternehmen auf dem europäischen Markt	635
II. Förderung von Familienunternehmen als Aufgabe der Europäischen Kommission	636
III. Wie erlangt ein Familienunternehmen EU-Fördermittel?	637
1. Verschiedene Hemmnisse	637
2. Grundsätze der Förderung durch die EU bei Nutzung von Beratungshilfen	638
IV. Beispiele der Förderung durch die Europäische Kommission	639
1. Kommunikationsangebote für europäische Familienunternehmen	639
2. Finanzierungsinstrumente der Europäischen Kommission	640
3. Hilfe beim Zugang zu Drittmärkten	641
4. Programme der Technologieförderung	642
5. Programme der Europäischen Kommission zur Unterstützung des Zulieferwesens	642
a) Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die Unternehmen des Zulieferwesens	643
b) Informationsförderung zwischen Auftraggeber und Zulieferer	643

	c) Hilfe bei der Imagepflege des Zulieferwesens für Investoren aus Drittländern durch die Europäische Kommission	643
V.	Fünf Regeln für eine erfolgversprechende Antragstellung auf Fördermittel	644
VI.	Chancen auf dem europäischen Binnenmarkt für das Familienunternehmen	644
§ 32	Familienunternehmen in Europa: Gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen	646
I.	Unternehmerische Betätigung im europäischen Binnenmarkt	647
	1. Niederlassungsfreiheit im Binnenmarkt	648
	2. Sitzverlegung im Binnenmarkt	648
II.	Supranationale Rechtsformen	649
	1. Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)	650
	2. Europäische Aktiengesellschaft: Societas Europaea (SE)	651
	3. Euro-GmbH	653
	4. Europäische Genossenschaft; Europäischer Verein; Europäische Gegenseitigkeitsgesellschaft	653
III.	Europäisches Unternehmensrecht durch Angleichung	654
	1. Beispiel: Formelle und materielle Publizität durch Rechts- angleichung	654
	2. Weitere Bereiche harmonisierten Gesellschaftsrechts	655
	3. Pläne zur weiteren Angleichung nationaler Gesellschaftsrechte	657
IV.	Bedeutung des europäischen Unternehmensrechts für Familiengesellschaften	657
<i>Teil IX</i>	<i>Akquisition und Kooperation</i>	<i>659</i>
§ 33	Kauf und Verkauf von Unternehmen	659
I.	Einleitung	659
II.	Kauf von Unternehmen	660
	1. Gründe	660
	2. Ablauf	661
	a) Vorbereitung	661
	b) Transaktion	662
	c) Eingliederung	665
	3. Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmenskäufen	666
III.	Verkauf von Unternehmen	666
	1. Gründe	666
	2. Ablauf	667
	a) Vorbereitung	667
	b) Transaktion	671
	3. Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmensverkäufen	673

Inhalt

IV.	Kosten eines professionellen M&A-Beraters	673
V.	Anhang	675
	1. Ablaufplan bei Unternehmenskäufen	675
	2. Anbieter von Beratung bei Unternehmenstransaktionen in Deutschland	676
§ 34	Der Wert meines Familienunternehmens	677
I.	Vorbemerkung	678
II.	Typische Anlässe für eine Bewertung sowie die Verankerung von Bewertungsregeln bei Familienunternehmen	678
	1. Gesellschaftsvertragliche Abfindungsregelungen	678
	2. Erbauseinandersetzungen und Abfindungen im Familienrecht	679
	3. Verkauf des Familienunternehmens	679
III.	Die Zweckabhängigkeit des Wertbegriffs	680
IV.	Überblick über mögliche Wertansätze des Familienunternehmens	680
	1. Buchmäßiges Eigenkapital	681
	2. Gemeiner Wert nach dem Stuttgarter Verfahren	681
	3. Überschlagsrechnungen (Multiplikatoren)	682
	4. Substanzwert — Eigenkapital	683
V.	Zukunftserfolgswert als zutreffende Wertbasis für Familienunternehmen	685
	1. Vergangenheitsanalyse	685
	2. Prognose der zukünftigen Einzahlungsüberschüsse	686
	a) Grundsätzliche Vorgehensweise	686
	b) Ausgewählte Aspekte bei Familienunternehmen	687
	3. Alternativenvergleich mittels Kapitalisierungszinsfuß	689
	•• ; 4. Berücksichtigung von Steuern	689
VI.	Schlußbemerkung	691
<i>Teil X</i>	<i>Die Nachfolge in Familienunternehmen</i>	693
§ 35	Die Nachfolge in Familienunternehmen - Rechtliche und steuerliche Gestaltungen der Nachfolge in Familienunternehmen	693
I.	Bestandsaufnahme der Nachfolgesituation in Familienunternehmen	694
II.	Die Bedeutung strategischer Nachfolgeplanung	696
III.	Überlegungen im Vorfeld der Unternehmensnachfolge	699
	1. Die Nachfolge im Management	699
	a) Grundsätzliche Überlegungen	699
	b). Die letztwillige Bestimmung des Unternehmensnachfolgers	700
...	2. Die Bedeutung von Rechtsform und Unternehmensstruktur für die Nachfolgegestaltung	702

a)	Gesellschaftsrechtliche Gesichtspunkte	702
b)	Rechtsformabhängige Besteuerungsunterschiede	703
3.	Die richtige Gestaltung des Gesellschaftsvertrages	706
a)	Erbfolge in Personengesellschaftsanteile	706
b)	Rechtsnachfolge in Kapitalgesellschaftsanteile	710
4.	Gestaltungen zur Minimierung von Liquiditätsabflüssen	711
a)	Erbschaftsteuerliche Fragestellungen	712
aa)	Grundsätzliche Überlegungen	712
bb)	Die Neuregelung der Erbschaft- und Schenkungsteuer	713
cc)	Konzepte zur Senkung der Erbschaftsteuer	716
b)	Maßnahmen zur Pflichtteilsminimierung	720
c)	Wahl des richtigen Güterstandes	723
IV.	Die Durchführung der Unternehmensnachfolge	724
1.	Die Übertragung des Unternehmens zu Lebzeiten in vorweggenommener Erbfolge	724
a)	Die Vorteile lebzeitiger Vermögensübertragungen	724
b)	Der Einbau von Sicherungsmechanismen	725
c)	Die Sicherstellung der Versorgung des Übergebers	727
aa)	Der Nießbrauchsvorbehalt	727
bb)	Übertragung gegen wiederkehrende Leistungen	730
cc)	Die »Verkaufslösung« innerhalb der Familie	733
2.	Die Übertragung des Unternehmens durch letztwillige Verfügung	734
a)	Vor- und Nacherbschaft	735
b)	Berliner Testament	736
c)	Die Testamentsvollstreckung an unternehmerischen Vermögenswerten	738
d)	Ertragsteuerliche Aspekte der Erbaueinandersetzung	743
V.	Erbfälle mit Auslandsberührung	744
VI.	Stiftungen als Instrument der Unternehmensnachfolge	747
VII.	Zusammenfassung	751
§ 36	Der Generationenwechsel in Familienunternehmen aus psychologischer Sicht	752
I.	Die Dynamik des Generationenwechsels in Familienunternehmen	752
II.	Die psychologische Sichtweise	754
III.	Die Seniorperspektive	758
IV.	Juniorperspektive	763
V.	Zusammenfassung	767
§37	Suchen, Auswählen, Gewinnen und Halten des Fremdgeschäftsführers	768
I.	Wachsende Zahl von Fremdgeschäftsführern	768
II. ¹	Anforderungen an Fremdgeschäftsführer	769

Inhalt

1. Fachlich-sachliche Kriterien	769
2. Persönlichkeitskriterien	769
a) Charaktereigenschaften	769
b) Verhaltensweisen	770
III. Rekrutierung von Fremdgeschäftsführern	771
1. Beförderung von innen	771
2. Rekrutierung von außen	772
a) Suchprozeß	772
b) Auswahlprozeß	773
3. Gewinnen von Fremdgeschäftsführern	773
IV. Halten von Fremdgeschäftsführern	774
1. Konflikte und Gründendes Scheiterns auf Seiten des Familienunternehmers	774
2. Konflikte und Gründe des Scheiterns auf Seiten des Fremdgeschäftsführers	776
V. Schlußbemerkungen	777
§ 38 Sicherung des Familienunternehmens durch Stiftungen	779
I. Motive für die Stiftungserrichtung - Praxisbeispiele	779
II. Was ist das überhaupt — eine Stiftung?	782
III. Sonderfall: Familienstiftung	783
IV. Die unternehmensverbundene Stiftung	784
V. Praxishinweise zur Stiftungssatzung	787
VI. Kann eine Stiftungssatzung geändert werden?	790
VII. Stiftungen und Steuern	791
VIII. Ausländische Stiftungen und Trusts als Steuersparmodelle?	793
IX. Gibt es eine gemeinnützige Familienstiftung?	795
X. Die Doppelstiftung als optimiertes Kombinationsmodell	796
XI. Fazit und Zusammenfassung	798
<i>Teil XI Optimierung und Sicherung des Familienvermögens</i>	<i>799</i>
§ 39 Die Eignerstrategie	799
I. Warum brauchen wir eine eigenständige Eigner-Strategie?	800
II. Welche Vorteile bringt eine Eignerstrategie?	802
III. Welches sind die Entwicklungsgrundsätze einer Eignerstrategie?	804
1. Unvoreingenommenheit des Eigners	804
2. Anforderung der Ganzheitlichkeit	804
3. Anforderung der Einfachheit	805
4. Anforderung der Konsistenz	805
5. Anforderung der Konzentration auf das Wesentliche	806

IV.	Was beinhaltet eine Eignerstrategie?	806
1.	Vision und Leitidee	806
2.	Nutzenpotentiale und Wertschöpfungskonzept	806
3.	Ergebnisorientierung	808
4.	Art der führungsmäßigen Einflußnahme	808
5.	Führungsziele und Führungsleistung	809
6.	Finanzierung	809
7.	Risikopolitik	810
8.	Steuerpolitik	810
9.	Strategische Erfolgspositionen (SEP)	811
V.	Wie wird eine Eignerstrategie in der Praxis entwickelt?	813
VI.	Schlußbetrachtungen	814
§ 40	Strategien zur Anlage des Vermögens des Familienunternehmers	815
I.	Einführung	815
II.	Der Familienunternehmer im Widerstreit eigener Anlageinteressen ...	817
1.	1. Programmierte Zielkonflikte	817
2.	2. Voraussetzungen zur Erreichung der Anlageinteressen	818
a)	a) Anlageprinzip: »Management«	818
b)	b) Anlageprinzip: »Diversifikation«	819
c)	c) Der Faktor Zeit: »Lebenszyklus und Vermögensaufbau«	820
III.	-Der Vermögensaufbau zur Erreichung der Anlageinteressen	824
1.	1. Konventionelle Ansätze	824
2.	2. Neue Konzepte: das Vermögensmanagement	826
IV.	Bauherr: der Vermögensinhaber	827
V.	Architekt und Baumeister: Beirat und externe Stabsstelle	829
1.	1. Aufgaben des Beirates	829
2.	2. Aufgabe der Stabsstelle für Vermögensmanagement	830
3.	3. Die Spezialisten	830
4.	4. Farming Out - unsystematische Diversifikation	831
VI.	Bauprinzip: die Vermögenspyramide	832
VII.	Bau- und Instandhaltungsprozeß: das Vermögensmanagement	834
1.	1. Vermögensmanagement im Kontrollkreis	834
a)	a) Vermögensanalyse, Vermögensziele und Vermögensplan	834
b)	b) Sonderfall: Das »liquide« Vermögen	835
c)	c) Der Vermögensplan	835
d)	d) Kontrolle	836
2.	2. Zusammenfassung	836
VIII.	Fünf Prinzipien eines modernen Vermögensmanagements	837
1.	1. Ein Vermögen ist wie ein gutes Unternehmen zu führen	837
2.	2. Die Ziele des Vermögensinhabers stehen an erster Stelle	837

Inhalt

3. Systematische Diversifikation ist auch im Privatvermögen bedeutend.	837
4. Jedes Vermögen sollte professionell betreut werden	838
5. »Do it yourself« und »Alles unter einem Dach« sind risikoreich. . . .	838
§ 41 Familienunternehmen und Kunst	839
I. Der Unternehmer als Kunstsammler.	839
1. Privatsammlungen	839
2. Firmensammlungen	840
II. Kunst im Familienunternehmen.	841
1. Imagepflege.	841
2. Kapitalanlage.	842
3. Steuern /:	843
III. Zum Aufbau einer Sammlung für das Familienunternehmen.	844
1. Der Firmenchef und die Funktion des Kunstberaters.	844
2. Das Konzept.	845
3. Die Kunstrichtung.	845
4. Der Kunstetat	845
5. Präsentation und Vermittlung	846
IV. Zusammenfassung.	847
 <i>Teil XII Anhang.</i>	 849
Autorenverzeichnis.	849
Stichwortverzeichnis.	859