

# 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
<b>§1 Das Familienunternehmen</b>	
<b>- Eine Einführung in die Problemfelder —</b> .....	1
<b>I. Einführung</b> .....	2
<b>II. Der Unternehmer</b> .....	4
1. Führungsstärke .....	5
2. Kreativität .....	7
3. Fleiß .....	8
4. Risikobereitschaft .....	8
5. Selbstbewußtsein .....	9
6. Selbstbeschränkung .....	10
<b>III. Die Ehefrau des Unternehmers</b> .....	12
<b>IV. Die Kinder des Unternehmers</b> .....	13
<b>V. Das Spannungsverhältnis zwischen Familie und Unternehmen</b> .....	17
<b>VI. Das Unternehmen als Bestandteil des Familienvermögens</b> .....	19
<b>VII. Die spezifischen Stärken und Schwächen des Familienunternehmens</b> ..	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
<b>VIII.*'Ausblick</b> .....	31
<i>Teil II • Familienunternehmen und Recht</i> .....	33
<b>§2 Die »richtige« Rechtsform des Familienunternehmens</b> .....	33
<b>I. Mögliche Rechtsformen</b> .....	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	<b>Mängel in Gesellschaftsverträgen von Familienunternehmen</b>	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	<b>Persönliche Haftungsrisiken für den Familienunternehmer</b> . . . . .	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

<b>§ 5</b>	<b>Der Wechsel der Rechtsform des Familienunternehmens</b> . . . . .	136
<b>I.</b>	Einleitung . . . . .	136
<b>II.</b>	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
<b>I</b>	4. Das Einbringungsmodell . . . . .	145
	5. Das Anwachsungsmodell . . . . .	146
	a) Grundlagen . . . . .	146
	b) Erweitertes Anwachsungsmodell . . . . .	147
<b>III.</b>	Steuerliche Folgen des Formwechsels . . . . .	147
	1. Kapitalgesellschaften untereinander . . . . .	147
<b>'''</b>	2. Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine Personengesellschaft	148
	3. Umwandlung einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft	149
<b>*</b> ,	4. Grunderwerbsteuern . . . . .	149
	5. Steuerliche Folgen bei Anwendung des Einbringungs- bzw. Anwachsungsmodells . . . . .	150
<b>IV.</b>	Schlußbetrachtung . . . . .	150
<b>§ 6</b>	<b>Holdingsstrukturen für Familienunternehmen</b>	
<b>.;-;</b> ,	<b>- Unternehmensführung, konzernrechtliche Grundzüge</b>	
<b> s\</b>	<b>und spezifische Haftungsgefahren</b> . . . . .	152
<b>I.</b>	Die Holding: eine besondere Gestaltungsform für die	
<b>•'''</b>	Unternehmensgruppe der Familie . . . . .	154
	1. Was ist eine Holding? . . . . .	154
<b>!' ?</b>	2. Eignung einer Holding für Familienunternehmen . . . . .	154
<b>•</b>	3. Holdingformen . . . . .	155
<b>;</b>	a) Stammhaus-Holding . . . . .	155
<b>.;-;</b>	b) Managementholding . . . . .	155
<b>\&lt;</b>	c) Finanzholding . . . . .	156
<b>ill.</b>	Unternehmensführung in der Familien-Holding . . . . .	156
	1. Rechtsform des Dachunternehmens . . . . .	157
	a) Einzelperson . . . . .	157
	b) Personengesellschaft . . . . .	157
<b>!••c)</b>	c) Aktiengesellschaft . . . . .	158
<b>;!'</b>	d) Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	159
<b>- c-</b>	e) : Stiftung . . . . .	159

## Inhalt

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 <b>Schiedsgerichtsbarkeit für den Familienunternehmer</b> <b>- Eine Skizze praktischer Einsatzmöglichkeiten - . . . . .</b>	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 Geschafter 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 Vermögensverzeichnis . . . . . 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	<b>Gesellschaftsverhältnisse und sonstige Vertragsverhältnisse zwischen Familienangehörigen - Gefahren und Anforderungen</b>	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
<b>§ 10 Der Tod des Unternehmers . . . . .</b>	<b>240</b>
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>
<b>§ 11 Führung des Familienunternehmens - Betriebswirtschaftliche Defizite im Familienunternehmen - . . .</b>	<b>255</b>
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
i	a) Defizite . . . . .	272
i	b) Stärken . . . . .	273
	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' <b>Controlling - Unternehmenssteuerung im</b>	
	" ' • <b>Familienunternehmen</b> . . . . .	286
	I. •     Controlling und Unternehmenssteuerung . . . . .	288
	, 1. Controlling-Schrittmacherdienste . . . . .	288
„r	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	<b>§ 14 Familienunternehmen und Öffentlichkeitsarbeit</b> . . . . .	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
	<b>§ 15 Der Beirat im Familienunternehmen</b>	
	— <b>Wie gut kann er werden? Wie kann er gut werden?</b> - . . . . .	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
	<b>§16 Der Shareholder Value Ansatz</b> . . . . .	375
] \ ! ' j	I. Einleitung . . . . .	375
	II. Was ist Shareholder Value? . . . . .	376
	III. Warum »Shareholder Value« und nicht »Gewinn« . . . . .	377
	IV. Strategien messbar machen . . . . .	380
	V. Ermittlung der Soll-Rendite . . . . .	382
	IV.I Auch für Familienunternehmen tauglich . . . . .	384
:	<b>§17 Die Sanierung von Familienunternehmen</b>	
•	— <b>- Erfahrungen und Ansätze -</b> . . . . .	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>		 407
§ 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
<b>§ 19</b>	<b>Die Bilanz des Familienunternehmens aus der Sicht der Banken . . . . .</b>	<b>425</b>
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
<b>§ 20</b>	<b>Familiengesellschaften aus Sicht der Börse . . . . .</b>	<b>445</b>
<b>I.</b>	<b>Einführung . . . . .</b>	<b>445</b>
	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

<b>§21</b>	<b>Die Börseneinführung des Familienunternehmens</b>	
	<b>- Eine Möglichkeit der Zukunftssicherung</b>	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-	
./	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
<b>§ 22</b>	<b>Familienunternehmen und Kapitalbeteiligungsgesellschaften</b> . . . . .	<b>495</b>
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
<b>§ 23</b>	<b>Funktion des Abschlußprüfers im Familienunternehmen</b> . . . . .	<b>506</b>
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. Problembereich 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	<b>Absicherung von Währungsrisiken im internationalen Wirtschaftsverkehr</b> ../? . . . . .	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	<b>Betriebsprüfung und Steuerfahndung - Praktische Hinweise für den Familienunternehmer</b> — . . . . .	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
<b>§ 28</b>	<b>Die Verwertung steuerlicher Verluste im Familienunternehmen</b>	<b>576</b>
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.	Problembereich 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
<b>§ 29 Personalmanagement im Familienunternehmen</b>	595
<b>I. Vorüberlegungen</b>	596
<b>II. Zielfindung und Werteorientierung des Personalmanagements</b>	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
<b>III. Schwerpunktaufgabe Personalführung</b>	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
<b>IV. Schwerpunktaufgabe Personalentwicklung</b>	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
<b>V. Schwerpunktaufgabe Personalmarketing</b>	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
<b>§ 30 Mitarbeiterbeteiligung und Familienunternehmen</b>	
<b>- Chance oder Irrweg?</b>	625
<b>I. Ziele der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern</b>	625
<b>II. Motivation</b>	626
1. Beherrschbarkeit des Beteiligungsrisikos	626
2. Einflußfaktor »Individuelle Arbeitsleistung«	627
3. Einflußfaktor »Gesellschaftsrechtliche Einwirkungsmöglichkeiten«	627
4. Einflußfaktor »Unternehmensinterne Mitbestimmung«	627
<b>III. Verbesserung der Eigenkapitalstruktur</b>	630
1. Ausgangslage bei Familienunternehmen	630
2. Konsequenzen breit angelegter Mitarbeiterbeteiligung in »Normal-« und in »Krisenzeiten«	630
<b>IV. Analyse des Problemerkerns</b>	631
<b>V. Konsequenzen für die Bestimmung des zu beteiligenden Personenkreises</b>	631
<b>VI. Konsequenzen für die Ausgestaltung der Beteiligungen</b>	632
<b>VII. Motivation der übrigen Mitarbeiter</b>	633
<b>VIII. Fazit</b>	633
<i>Teil VIII Familienunternehmen und Europa</i>	635
<b>§ 31 Förderprogramme für Familienunternehmen auf dem europäischen Binnenmarkt</b>	635
<b>I. Familienunternehmen auf dem europäischen Markt</b>	635
<b>II. Förderung von Familienunternehmen als Aufgabe der Europäischen Kommission</b>	636
<b>III. Wie erlangt ein Familienunternehmen EU-Fördermittel?</b>	637
1. Verschiedene Hemmnisse	637
2. Grundsätze der Förderung durch die EU bei Nutzung von Beratungshilfen	638
<b>IV. Beispiele der Förderung durch die Europäische Kommission</b>	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
<b>§ 32</b>	<b>Familienunternehmen in Europa: Gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen</b> . . . . .	<b>646</b>
<b>I.</b>	<b>Unternehmerische Betätigung im europäischen Binnenmarkt</b> . . . . .	<b>647</b>
	1. Niederlassungsfreiheit im Binnenmarkt . . . . .	648
	2. Sitzverlegung im Binnenmarkt . . . . .	648
<b>II.</b>	<b>Supranationale Rechtsformen</b> . . . . .	<b>649</b>
	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
<b>III.</b>	<b>Europäisches Unternehmensrecht durch Angleichung</b> . . . . .	<b>654</b>
	1. Beispiel: Formelle und materielle Publizität durch Rechts- angleichung . . . . .	654
	2. Weitere Bereiche harmonisierten Gesellschaftsrechts . . . . .	655
	3. Pläne zur weiteren Angleichung nationaler Gesellschaftsrechte . . . . .	657
<b>IV.</b>	<b>Bedeutung des europäischen Unternehmensrechts für Familiengesellschaften</b> . . . . .	<b>657</b>
<i>Teil IX</i>	<i>Akquisition und Kooperation</i> . . . . .	<i>659</i>
<b>§ 33</b>	<b>Kauf und Verkauf von Unternehmen</b> . . . . .	<b>659</b>
<b>I.</b>	<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>659</b>
<b>II.</b>	<b>Kauf von Unternehmen</b> . . . . .	<b>660</b>
	1. Gründe . . . . .	660
	2. Ablauf . . . . .	661
	a) Vorbereitung . . . . .	661
	b) Transaktion . . . . .	662
	c) Eingliederung . . . . .	665
	3. Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmenskäufen . . . . .	666
<b>III.</b>	<b>Verkauf von Unternehmen</b> . . . . .	<b>666</b>
	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	<b>Der Wert meines Familienunternehmens</b>	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	<b>Die Nachfolge in Familienunternehmen - Rechtliche und steuerliche Gestaltungen der Nachfolge in Familienunternehmen</b>	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 Erbauseinandersetzung . . . . .	743
V.	Erbfälle mit Auslandsberührung . . . . .	744
VI.	Stiftungen als Instrument der Unternehmensnachfolge . . . . .	747
VII.	Zusammenfassung . . . . .	751
<b>§ 36</b>	<b>Der Generationenwechsel in Familienunternehmen aus psychologischer Sicht . . . . .</b>	<b>752</b>
I.	Die Dynamik des Generationenwechsels in Familienunternehmen . . . . .	752
II.	Die psychologische Sichtweise . . . . .	754
III.	Die Seniorperspektive . . . . .	758
IV.	Juniorperspektive . . . . .	763
V.	Zusammenfassung . . . . .	767
<b>§37</b>	<b>Suchen, Auswählen, Gewinnen und Halten des Fremdgeschäftsführers . . . . .</b>	<b>768</b>
I.	Wachsende Zahl von Fremdgeschäftsführern . . . . .	768
II. <sup>1</sup>	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
<b>§ 38 Sicherung des Familienunternehmens durch Stiftungen</b>	<b>779</b>
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>
<b>§ 39 Die Eignerstrategie</b>	<b>799</b>
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
<b>§ 40</b>	<b>Strategien zur Anlage des Vermögens des Familienunternehmers .....</b>	<b>815</b>
I.	Einführung .....	815
II.	Der Familienunternehmer im Widerstreit eigener Anlageinteressen ...	817
1.	Programmierte Zielkonflikte .....	817
2.	Voraussetzungen zur Erreichung der Anlageinteressen .....	818
a)	Anlageprinzip: »Management« .....	818
b)	Anlageprinzip: »Diversifikation« .....	819
c)	Der Faktor Zeit: »Lebenszyklus und Vermögensaufbau« .....	820
III.	-Der Vermögensaufbau zur Erreichung der Anlageinteressen .....	824
1.	Konventionelle Ansätze .....	824
2.	Neue Konzepte: das Vermögensmanagement .....	826
IV.	Bauherr: der Vermögensinhaber .....	827
V.	Architekt und Baumeister: Beirat und externe Stabsstelle .....	829
1.	Aufgaben des Beirates .....	829
2.	Aufgabe der Stabsstelle für Vermögensmanagement .....	830
3.	Die Spezialisten .....	830
4.	Farming Out - unsystematische Diversifikation .....	831
VI.	Bauprinzip: die Vermögenspyramide .....	832
VII.	Bau- und Instandhaltungsprozeß: das Vermögensmanagement .....	834
1.	Vermögensmanagement im Kontrollkreis .....	834
a)	Vermögensanalyse, Vermögensziele und Vermögensplan .....	834
b)	Sonderfall: Das »liquide« Vermögen .....	835
c)	Der Vermögensplan .....	835
d)	Kontrolle .....	836
2.	Zusammenfassung .....	836
VIII.	Fünf Prinzipien eines modernen Vermögensmanagements .....	837
1.	Ein Vermögen ist wie ein gutes Unternehmen zu führen .....	837
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
<b>§ 41 Familienunternehmen und Kunst . . . . .</b>	<b>839</b>
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