

Inhaltsübersicht

A. Vorwort des Herausgebers	V
B. Das Familienunternehmen	
1. Kapitel Das Familienunternehmen	1
(Prof. Dr. B.-H. Hennerkes)	
C. Rechtsform und Gesellschafterverträge	
2. Kapitel Die »richtige« Rechtsform des Familienunternehmens	31
(Prof. Dr. B.-H. Hennerkes/Dr. Christoph Binge)	
3. Kapitel Mängel in Gesellschaftsverträgen von Familienunternehmen.....	61
(Prof. Dr. B.-H. Hennerkes/Rainer Kirchdörfer)	
4. Kapitel Gesellschaftsverhältnisse und sonstige Vertragsverhältnisse zwischen Familienangehörigen - Anforderungen und Gefahren	111
(Prof. Dr. Joachim Löffler/Dr. K. Jan Schiffer)	
D. Finanzierung und Finanzen	
5. Kapitel Die Finanzierung des Familienunternehmens.....	133
(Dr. Eberhard Natermann/Ludger Schönecker)	
6. Kapitel Finanzierung mit Beteiligungsgesellschaften.....	151
(Michael M. Theis)	
7. Kapitel Die Börseneinführung eines Familienunternehmens - eine Möglichkeit zur Zukunftssicherung.....	167
(Dieter Jeschke)	
8. Kapitel Die Bilanz des mittelständischen Unternehmens aus der Sicht der Banken.....	197
(Claus Riebell)	
9. Kapitel Betriebliche Altersversorgung im Familienunternehmen - Eine Hypothek für das Familienvermögen?.....	227
(Anita Fink)	
10. Kapitel Betriebsprüfung und Steuerfahndung - Anmerkungen und praktische Hinweise.....	247
(Dieter Schrick/Dr. K. Jan Schiffer)	
E. Führung des Unternehmens	
11. Kapitel Gedanken zur optimalen Führung des Familienunternehmens	263
(Dr. Gerhard Juschede)	
12. Kapitel Controlling - Unternehmenssteuerung im Familienunternehmen.....	285
(Dr. Ernst F. Schröder)	

Inhaltsübersicht

13. Kapitel	Marketing im Familienunternehmen (Alfred Hellmann)	331
14. Kapitel	Die Sanierung von Familienunternehmen - Erfahrungen und Ansätze (Guido Geyer/Dr. Michael Beck)	343
15. Kapitel	Konzernrechtliche Haftung bei mittelständischen Unternehmensgruppen - eine Gefahrenquelle für das Familienvermögen (Prof. Dr. Ulrich Noack)	363
F. Europäisches		
16. Kapitel	Förderprogramme für Familienunternehmen auf dem europäischen Binnenmarkt (Astrid Friedt)	379
17. Kapitel	Deutsches und europäisches Kartellrecht - ein strategischer Faktor für die Leitung eines Familienunternehmens..... (Dr. Thomas Burkert)	389
18. Kapitel	Unternehmen in Europa: Gesellschaftsrechtliche Rahmen- bedingungen (Prof. Dr. Ulrich Noack)	417
G. Merging und Akquisition		
19. Kapitel	Die Akquisition eines Familienunternehmens aus der Sicht eines M&A-Beraters..... (Hartmuth A. Jung/Philip Olias du Bosque)	437
H. Der Familienunternehmer als Privatperson		
20. Kapitel	Die Unternehmerehe (Angelika Löffler/Prof. Dr. Joachim Löffler)	455
21. Kapitel	Vorweggenommene Erbfolge - ein »Muß« für den Familienunternehmer?..... (Dr. K. Jan Schiffer)	495
22. Kapitel	Der Tod des Unternehmers (Karin May)	517
23. Kapitel	Die Sicherung des Familienvermögens, Strategien zur Vermögensanlage für den Familienunternehmer (Georges Huber/Dr. Mario Praschil)	541
I. Anhang		
	Autorenverzeichnis.....	573
	Stichwortregister.....	579

Inhalt

A. Vorwort des Herausgebers	V
Inhaltsübersicht	VII
Mitarbeiterverzeichnis	XXVII
B. Das Familienunternehmen	1
1. Kapitel Das Familienunternehmen – Eine Einführung in die Problemfelder	1
I. Einführung	2
II. Der Unternehmer	4
1. Führungsstärke	5
2. Kreativität	7
3. Fleiß	7
4. Risikobereitschaft	8
5. Selbstbewußtsein	9
6. Selbstbeschränkung	10
III. Die Ehefrau des Unternehmers	11
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. 1. Die Stärken	20
2. Die Schwächen	21
a) Kapital	21
b) Liquidität	23
c) Defizite im Bereich der strategischen Planung	25
d) Engpaß: Personalentwicklung	26
e) Steueroptimierung	28
VIII. Ausblick	30
C. Rechtsform und Gesellschafterverträge	31
2. Kapitel Die »richtige« Rechtsform des Familienunternehmens	31
I. Mögliche Rechtsformen	32
1. Bedeutung der Rechtsformwahl	32
2. Personengesellschaften	33
3. Kapitalgesellschaften	33
4. Mischformen	34
II. Betriebsaufspaltung	35
1. Gestaltung	35

Inhalt

2. Betriebsaufspaltung und Steuerrecht.....	35
a) Gewerbliche Einkünfte bei dem Besitzunternehmen	36
b) Überlassung der wesentlichen Betriebsgrundlagen.....	36
c) Einheitlicher geschäftlicher Betätigungswille	36
III. Gesellschaftsrechtliche Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen	37
1. Sicherung des Einflusses des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie.....	37
a) Besetzung der Geschäftsführerposition	37
b) Steuerung des Eindringens Familienfremder in die Gesellschaft.....	39
c) Absicherung der Familienstellung auch bei reduzierter Kapitalbeteiligung	41
2. Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung	42
3. Verwaltungsaufwand und Kosten	43
IV. Steuerliche Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen	44
1. Ertragsteuern	44
a) Thesaurierte bzw. nicht entnommene Gewinne	45
b) Ausgeschüttete bzw. entnommene Gewinne	45
c) Weitere wichtige Unterschiede in der laufenden Besteuerung	46
d) Gesamtvergleich	47
2. Unterschiede in der Besteuerung beim Verkauf des Familienunternehmens	47
a) Verkauf von Anteilen an Personengesellschaften.....	48
b) Verkauf von Anteilen an Kapitalgesellschaften.....	49
3. Vermögensteuer.....	50
a) Vermögensbesteuerung von Anteilen an Personenunternehmen ..	50
b) Vermögensbesteuerung bei Kapitalgesellschaften.....	51
c) Einheitswerte für Grundbesitz als Verfassungsverstoß?	52
V. Mitbestimmung.....	52
1. Unternehmensformen ohne gesellschaftsrechtliche Mitbestimmung ..	54
2. Der drittelparitätischen Mitbestimmung unterliegende Unternehmensformen.....	54
3. Der paritätischen Mitbestimmung unterliegende Unternehmensformen.....	55
VI. Publizität	55
1. Publizitätsvorschriften für Kapitalgesellschaften.....	56
2. Rechtsformunabhängige Publizität für Großunternehmen	57
3. Zusätzliche Publizitätsvorschriften für börsennotierte Unternehmen.....	58
VII. Ergebnis	59
3. Kapitel Mängel in Gesellschaftsverträgen von Familienunternehmen.....	61
I. Das Familienunternehmen und sein Gesellschaftsvertrag	62
II. Die Grundprobleme des Familienunternehmens	64
III. Sicherung einer qualifizierten Unternehmensleitung.....	65
1. Geborene Nachfolger	65

2. Die Beurteilung von Familienmitgliedern als Geschäftsführer.....	67
IV. Die Kontrolle der Unternehmensleitung.....	68
1. Das gesetzliche Kontrollorgan.....	68
2. Das freiwillige Aufsichtsorgan.....	68
V. Ausgleich von Interessengegensätzen.....	72
1. Unternehmensinteresse und Gesellschafterinteressen.....	72
2. Typische Konfliktsituationen.....	73
a) Konflikte zwischen »Nur-Gesellschaftern« und »Gesellschafter-Geschäftsführern«.....	73
b) Konflikte unter Gesellschaftern und Konflikte zwischen Gesellschaftern und Gesellschaft.....	74
VI. Die Sicherung der Kapital- und Liquiditätsbasis des Familienunternehmens.....	81
1. Aufstellung und Feststellung des Jahresabschlusses.....	82
2. Ausscheiden eines Gesellschafters und Abfindungszahlungen.....	84
a) Tod eines Gesellschafters.....	84
b) Sonstige Ausscheidensgründe.....	85
3. Gesetzliche Höhe der Abfindung.....	86
4. Buchwertabfindung.....	87
5. Abfindung auf der Basis steuerlicher Wertansätze.....	89
6. Differenzierende Abfindungsregelungen/Ertragswertverfahren.....	91
7. Konzernstrukturen, Zahlungsstreckung, Stichtagsregelung.....	92
VII. Erhaltung des Familiencharakters.....	92
1. Regelungen zur Aufrechterhaltung des Familiencharakters.....	93
a) Vinkulierung bei Übertragung unter Lebenden.....	93
b) Vinkulierung im Todesfall.....	94
c) Güterstandsklauseln, Zwerganteils klauseln und Vertreterklauseln.....	97
2. Testamentsvollstreckung.....	100
3. Poolverträge.....	101
VIII. Öffnung des Familienunternehmens gegenüber Dritten.....	102
IX. Kernbereichslehre/Bestimmtheitsgrundsatz.....	104
X. Steuerrechtliche Besonderheiten im Gesellschaftsvertrag der Familiengesellschaften.....	106
1. Gesellschaftsvertragliche Besonderheiten bei der Aufnahme von Kindern in Personenhandelsgesellschaften.....	106
2. Verdeckte Gewinnausschüttungen.....	108
XI. Zum Schluß.....	109
4. Kapitel Gesellschaftsverhältnisse und sonstige Vertragsverhältnisse zwischen Familienangehörigen – Gefahren und Anforderungen.....	111
I. Motive für die Beteiligung von Familienangehörigen am Familienunternehmen.....	112
II. Gesellschaftsrechtliche Besonderheiten bei der Beteiligung von Ehegatten und Kindern am Familienunternehmen.....	113
1. Die geschenkte Beteiligung.....	113
2. Widerruf der Schenkung.....	115

Inhalt

3. Ehegatten als Gesellschafter des Familienunternehmens	116
4. Minderjährige Kinder als Gesellschafter des Familienunternehmens	117
a) Genehmigung des Vormundschaftsgerichts	117
b) Bestellung eines Ergänzungspflegers	119
III. Die steuerliche Anerkennung von Familiengesellschaften	121
1. Die Familienkapitalgesellschaft	121
2. Problemfall: Familienpersonengesellschaft	121
a) Die Skepsis der Finanzbehörden	121
b) Die verschiedenen Hürden zur steuerlichen Anerkennung der Familienpersonengesellschaft	122
c) Die Folgen der Ablehnung der steuerlichen Anerkennung einer Familienpersonengesellschaft	125
d) Das Problem der Angemessenheit der Gewinnbeteiligung	126
IV. Hinweise zu sonstigen Verträgen zwischen Familienangehörigen	126
1. Grundlagen der steuerlichen Anerkennung	126
2. Verträge zwischen Ehegatten	127
a) Vertragsgestaltungen in der Praxis	127
b) Das Ehegattenarbeitsverhältnis	127
3. Verträge zwischen Eltern und Kindern im Bereich des Familienunternehmens	129
a) Arbeitsvertrag	129
b) Darlehensvertrag	129
V. Zusammenfassung	132
<i>D. Finanzierung und Finanzen</i>	133
5. Kapitel Die Finanzierung des Familienunternehmens	133
I. Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital	133
II. Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung	135
1. Innenfinanzierung	135
2. Außenfinanzierung	136
3. Die Außenfinanzierung aus dem bestehenden Gesellschafterkreis	136
4. Die Außenfinanzierung durch Aufnahme neuer Gesellschafter	137
a) Die Auswahl der neuen Gesellschafter	137
b) Möglichkeiten der externen Eigenkapitalaufnahme	137
c) Einflusssicherung in der Familien-Aktiengesellschaft	138
III. Möglichkeiten der Fremdkapitalaufnahme	139
1. Das Gesellschafterdarlehen	139
2. Kreditarten	140
a) Der Betriebsmittelkredit (Kontokorrentkredit)	140
b) Alternativen zum Betriebsmittelkredit	140
c) Der langfristige Kredit / Investitionsfinanzierung	142
d) Alternativen zum langfristigen Bankkredit	143
3. Möglichkeiten zur Reduzierung von Fremdkapitalkosten	144
4. Das Verhalten gegenüber Banken	145
IV. Öffentliche Förderprogramme	146

V. Fazit	147
VI. Hinweis.....	148
6. Kapitel Finanzierung mit Beteiligungsgesellschaften.....	151
I. Eigenkapitalgeber	151
II. Die Beteiligungsgesellschaft als Kapitalgeber und Mitunternehmer	152
1. Worauf hat der Unternehmer zu achten?	152
2. Worauf achtet die Beteiligungsgesellschaft?	153
III. Entscheidungsgrundlagen der Beteiligungsgesellschaften	155
1. Der Geschäfts-Plan	155
2. Die Bewertung nach dem Ertragswertverfahren	156
3. Die Verhandlung	157
IV. Die Unterschiede bei Beteiligungsgesellschaften	159
1. Börsennotierte Beteiligungsgesellschaften	159
2. Beteiligungsgesellschaften mit UBG-Status	160
3. Öffentlich-rechtliche Beteiligungsgesellschaften	160
4. Bankenabhängige Beteiligungsgesellschaften	161
5. Unabhängige Beteiligungsgesellschaften.....	161
6. Seed Capital Fonds (Gründungsfinanzierung).....	162
7. Industrieholdings	162
V. Fazit	162
7. Kapitel Die Börseneinführung eines Familienunternehmens – eine Möglichkeit zur Zukunftssicherung.....	167
I. Die Entwicklung des Neuemissionsgeschäftes	168
II. Die Vorteile eines Börsenganges für mittelständische Unternehmen	170
1. Die Erhöhung der Eigenkapitalquote und die Verbesserung der Liquidität	170
2. Verbesserte Finanzierungsbedingungen.....	171
3. Steigerung des Bekanntheitsgrades	172
4. Vermögensdiversifikation der Unternehmerfamilie	173
5. Erleichterte Nachfolgeregelungen	173
6. Zusammenfassung	174
III. Vorbehalte des mittelständischen Unternehmers gegen einen Börsengang	174
1. Publizität.....	174
2. Höhere Kosten und formaler Organisationsaufwand	175
3. Furcht vor Fremdeinfluß.....	176
a) Rechtsform.....	176
b) Stamm- oder Vorzugsaktien.....	177
c) Satzungsgestaltung	177
d) Familienholding/Poolverträge	178
4. Mitbestimmung	178
5. Steuerliche Nachteile	179
a) Bisherige Rechtsform GmbH	179
b) Belastungsunterschiede zwischen Personengesellschaften und börsennotierten Aktiengesellschaften	180
6. Zusammenfassung	182

Inhalt

IV. Voraussetzungen der Börsenfähigkeit	183
1. Die gesetzlichen Mindestzulassungsvoraussetzungen im amtlichen Handel sowie im geregelten Markt	183
2. Wirtschaftliche Voraussetzungen der Börsenreife	184
V. Das Emissionskonzept	185
1. Die Abgrenzung des Unternehmensvermögens und die Umwandlung in die Rechtsform der AG	186
2. Mittelzufluß beim Unternehmen und/oder den Altgesellschaftern	187
3. Plazierungsvolumen und Höhe des Grundkapitals	188
4. Die Aktiengattung	188
5. Finanz-PR-Konzeption	190
6. Das Börsenkonsortium	190
7. Wahl von Börsensegment und Regionalbörse	191
VI. Die Ermittlung des Börsenkurses	192
1. Die Ermittlung des DVFA/SG-Ergebnisses	192
2. Die Ermittlung des Kurs-Gewinn-Verhältnisses	193
3. Ermittlung des Börsenkurses	193
4. Berücksichtigung von Verwässerungseffekten	194
VII. Die wesentlichen Schritte des Going public eines Familien- unternehmens	195
VIII. Schlußbemerkungen	196
8. Kapitel Die Bilanz des mittelständischen Unternehmens aus der Sicht der Banken	197
I. Art und Umfang der Bilanzunterlagen	198
II. Die Analyse der Bilanz	199
1. Ziele der Bilanzanalyse	199
2. Die wichtigsten Positionen aus der Sicht der Bilanzanalyse	200
3. Bilanzierungs- und Bewertungspolitik	205
4. Formen der Bilanzanalyse	206
a) Kennzahlenanalyse	206
b) Bilanzzeitvergleich	209
c) Branchenvergleich	210
d) Cash-flow und Bewegungsbilanz	212
5. Beispiel einer Bilanzanalyse (EDV-Auswertung)	214
III. Die Bedeutung der Bilanzanalyse für das Krediturteil	221
1. Stellenwert des Bilanzurteils	221
2. Weitere Beurteilungskriterien	222
a) Die Person des Unternehmers oder das Management	222
b) Der Betrieb des Kreditnehmers	222
c) Die Branche des Kreditnehmers	223
d) Die Rechtsform des Unternehmens	223
e) Die Sicherheit des Kredits	223
IV. Das Bilanzgespräch der Hausbank mit dem Kunden	224
1. Einsatz der Bilanzauswertung als Beratungsinstrument	224
2. Möglichkeiten zur Verbesserung der Bilanzstruktur	224

9. Kapitel Betriebliche Altersversorgung im Familienunternehmen – Eine Hypothek für das Familienvermögen?.....	227
I. Typische Probleme bei Versorgungswerken.....	228
1. Die Belastung des Unternehmens.....	228
2. Mangelnde Wertschätzung durch die Arbeitnehmer.....	229
II. Die rechtlichen Grundlagen der betrieblichen Altersversorgung mit steuerrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten	230
III. Der Schutz von Versorgungszusagen durch das BetrAVG	232
1. Der Schutzbereich des § 17 BetrAVG.....	233
2. Die unverfallbare Versorgungsanwartschaft (§ 1 BetrAVG)	234
3. Die Anpassungsprüfungspflicht (§ 16 BetrAVG)	235
IV. Problemlösungen	236
1. Neuplanung der Versorgung.....	236
2. Änderungen und Auflösung eines bestehenden Versorgungswerkes... ..	236
a) Schließung des Versorgungswerkes für neu in das Unternehmen eintretende Arbeitnehmer.....	237
b) Versorgungszusagen auf individualrechtlicher Grundlage.....	237
c) Betriebsvereinbarung	240
V. Bestehende Versorgungswerke und Betriebsübergang gemäß § 613 a BGB.....	241
VI. Nachhaftung eines ausgeschiedenen persönlich haftenden Unternehmers	242
VII. Die Versorgung des Unternehmers und seiner Familienangehörigen.. ..	243
1. Die Versorgung des Unternehmers	243
a) Der Schutzbereich des BetrAVG.....	243
b) Steuerrechtliche Auswirkungen.....	244
2. Die Versorgung der Familienangehörigen des Unternehmers.....	245
10. Kapitel Betriebsprüfung und Steuerfahndung – Anmerkungen und praktische Hinweise –	247
I. Spektakuläre Steuerfahndungsfälle in den Medien	247
II. Die Betriebsprüfung	248
1. Zulässigkeit und Anordnung einer Prüfung	248
2. Der Umfang der Prüfung	249
3. Kontrollmitteilungen	250
III. Hinweise zum Ablauf der Prüfung.....	250
1. Ermittlung der steuerlich bedeutsamen Sachverhalte und Schätzungen	250
2. Mitwirkungspflichten und Befragungen.....	251
IV. Rechtliches Gehör während der Prüfung, Schlußbesprechung, Prüfungsbericht und die Praxis der tatsächlichen Verständigung.....	252
V. Verdacht einer Steuerstraftat oder einer Steuerordnungswidrigkeit.....	254
1. Die Einleitung eines Verfahrens; Verwertungsverbote.....	254
2. Steuerrechtliche Folgen der Verfahrenseinleitung	255
3. Der Rotbogen.....	255
4. Die Selbstanzeige.....	256
VI. Die Steuerfahndung.....	257

Inhalt

1. Aufgaben der Steuerfahndung	257
2. Hinweise zur Steuerfahndung.....	259
VII. Schlußbemerkungen.....	260
<i>E. Führung des Unternehmens</i>	263
11. Kapitel Gedanken zur optimalen Führung des Familienunternehmens	263
I. Die drei Funktionen des Familienunternehmers	264
1. Kapitalgeber.....	264
2. Unternehmer	264
3. Manager.....	264
II. Eigenmanagement und/oder Fremdmanagement.....	265
1. Wachsende quantitative Bedeutung des Fremdmanagements.....	265
2. Strukturelle Faktoren.....	266
a) Unternehmensgröße.....	266
b) Alter und Reife des Familienunternehmens	266
c) Unternehmen in der Gründergeneration	266
III. Die vier Typen von Familienunternehmen	267
1. Reine Gesellschafter-Geschäftsführung.....	267
2. Gemischte, aber nicht gleichrangige Geschäftsführung	267
3. Gemischte und gleichrangige Geschäftsführung.....	267
4. Reine familienfremde Geschäftsführung.....	268
IV. Gesellschafter-Geschäftsführer	268
1. Auswahl	268
a) Auswahlgremium	268
b) Qualifikationskriterien	269
c) Auswahlverfahren	270
2. Ressortabgrenzung und Selbstdisziplin	270
3. Nachfolge.....	271
V. Fremdgeschäftsführer.....	273
1. Ressort und Funktion	273
2. Qualifikationen	273
a) Charaktereigenschaften	273
b) Verhaltensweisen.....	274
3. Rekrutierung.....	275
a) Beförderung von innen	275
b) Rekrutierung von außen	275
VI. Leitende Mitarbeiter und ihre Entwicklung.....	276
1. Identifikation	276
2. Motivation	277
3. Firmentreue	278
4. Ausgangssituation und Ansätze einer Führungskräfteentwicklung.....	278
VII. Konflikte und Gründe des Scheiterns von Fremdmanagern.....	279
1. Auf seiten des Eigentümerunternehmers	279
2. Auf seiten des Fremdmanagers	281
VIII. Schlußbemerkungen.....	282

12. Kapitel Controlling – Unternehmenssteuerung im Familienunternehmen –	285
I. Controlling und Unternehmenssteuerung	287
1. Controlling-Schrittmacherdienste	287
2. Controlling-Führungskonzept	288
3. Besonderheiten	290
4. Rechnungswesen als Basis	292
5. Einflußfaktoren	293
II. Operatives Controlling	293
1. Management- Informationssystem	293
a) Anforderungen	293
b) Basis-Informationssystem	296
c) Entscheidungsorientiertes Informationssystem	299
d) Berichtshierarchie	304
2. Kursfixierung durch Planung	306
a) Planung als Meßlatte	306
b) Jahresplanung und Teilpläne	306
c) Vorgehenszeitplan	307
d) Organisatorischer Rahmen	308
3. Plan-Ist-Vergleich	309
a) Abweichungsanalyse	309
b) Kontrolle der Standards	310
c) Forecast	310
d) Spielregeln bei Abweichungen	311
4. Kurseinhaltung durch Gegensteuerung	312
a) Steuerung als Engpaß-Aufgabe	312
b) Maßnahmen zur Ergebnissteuerung	313
c) Projekt-Controlling	314
III. Strategisches Controlling	315
1. Controlling und Unternehmensstrategie	315
2. Strategische Planung	316
a) Instrumente	317
b) Planungsprozeß	326
c) Operationalisierung	326
3. Informationssystem: Sensibilisierung für strategisches Handeln	328
4. Analyse/Kontrolle: Verzahnung mit der operativen Umsetzung	328
5. Steuerung: Operative Gewinnsteuerung entlang der strategischen Leitlinie	328
6. Erfolgsvoraussetzungen	329
IV. Fazit	329
13. Kapitel Marketing im Familienunternehmen	331
I. Marketing ist Chefsache	332
II. Auf die richtigen Leute setzen	335
III. Kurze Wege zu schnellen Entscheidungen	337
IV. Der U.S.P. des Familienunternehmens	339
V. Kurs halten, auch in schwierigen Zeiten – Sieben Marketingregeln	341

14. Kapitel Die Sanierung von Familienunternehmen – Erfahrungen und Ansätze	343
I. Das Familienunternehmen in Zeiten der Krise.....	343
II. Die Entstehung von Unternehmenskrisen.....	345
1. Die Krise in der Wachstumsphase des Unternehmens.....	345
2. Die Krise in der Phase des Generationswechsels.....	346
3. Die Unternehmenskrise infolge Marktveränderungen.....	347
III. Konzeption des Sanierungsmanagements.....	348
1. Die Träger der Sanierung.....	348
a) Der externe Sanierer als Projektmanager.....	348
b) Der externe Sanierer in der Rolle des Geschäftsführers.....	348
2. Die Sanierungsprüfung.....	349
a) Die leistungswirtschaftliche Grobanalyse.....	349
b) Die finanzwirtschaftliche Grobanalyse.....	351
c) Die Grobanalyse im sozialen Bereich.....	352
d) Die Arten der Sanierung.....	353
3. Der Sanierungsplan.....	356
a) Die Ziele im Sanierungsplan.....	356
b) Die Ressourcen im Sanierungsplan.....	357
c) Die Budgetierung im Sanierungsplan.....	357
4. Die Sanierungsumsetzung.....	358
a) Die Sofortmaßnahmen.....	358
b) Die Sanierungsprojekte.....	360
IV. Zusammenfassung.....	360
15. Kapitel Konzernrechtliche Haftung bei mittelständischen Unternehmensgruppen – eine Gefahrenquelle für das Familienvermögen	363
I. Konzernrechtliche Haftungsgefahren aufgrund der Strukturen mittelständischer Unternehmensgruppen.....	364
II. Grundregeln und -begriffe des Konzernrechts.....	365
III. Haftung im Vertragskonzern.....	366
1. Unternehmensverträge.....	366
2. Verlustübernahme.....	367
3. Grundsätzlich keine Außenhaftung gegenüber Gläubigern.....	367
IV. Haftung im faktischen Konzern.....	368
1. Einfacher faktischer Konzern.....	368
a) Verantwortlichkeit bei Fehlen eines Beherrschungsvertrags: Aktiengesellschaft als abhängiges Unternehmen.....	369
b) GmbH als abhängiges Unternehmen.....	370
2. Qualifizierter faktischer Konzern.....	371
a) Tatbestand.....	373
b) Prozessuale Bewältigung.....	373
c) Rechtsfolgen.....	374
V. Gestaltungshinweise und Zusammenfassung.....	376
1. Vermeidung qualifizierter Konzernierung.....	376
2. Vermeidung des Mißbrauchs-Vorwurfs.....	377

<i>F. Europäisches</i>	379
16. Kapitel Förderprogramme für Familienunternehmen auf dem europäischen Binnenmarkt	379
I. Familienunternehmen auf dem europäischen Binnenmarkt	379
II. Förderung von Familienunternehmen als Aufgabe der Europäischen Kommission	380
III. Wie erlangt ein Familienunternehmen EU-Fördermittel?	381
1. Verschiedene Hemmnisse	381
2. Grundsätze der Förderung durch die EU	382
3. Beratungsangebote und Beratungsförderung	382
IV. Beispiele der Förderung durch die Europäische Kommission	382
1. Finanzierungsinstrumente der Europäischen Kommission	383
2. Hilfe beim Zugang zu Drittmärkten	383
3. Programme der Technologieförderung	384
4. Programme der Europäischen Kommission zur Unterstützung des Zulieferwesens	385
a) Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die Unternehmen des Zulieferwesens	385
b) Informationsförderung zwischen Auftraggeber und Zulieferer	385
c) Hilfe bei der Imagepflege des Zulieferwesens für Investoren aus Drittländern durch die Europäische Kommission	385
V. Fünf Regeln für eine erfolgversprechende Antragstellung auf Fördermittel	386
VI. Chancen auf dem europäischen Binnenmarkt	386
17. Kapitel Deutsches und europäisches Kartellrecht – ein strategischer Faktor für die Leitung eines Familienunternehmens	389
I. Einleitung	390
II. Skizze des deutschen und europäischen Kartellrechtes	391
1. Rechtsquellen	391
2. Anwendbarkeit des europäischen Kartellrechtes	392
3. EWR-Abkommen	393
4. Wettbewerbsbeschränkende Absprachen im Horizontalverhältnis	393
a) Behandlung nach deutschem Kartellrecht	393
b) Behandlung nach europäischem Kartellrecht	395
c) Der Begriff der wettbewerbsbeschränkenden Absprache	395
5. Wettbewerbsbeschränkende Absprachen im Vertikalverhältnis	396
a) Behandlung nach deutschem Kartellrecht	397
b) Behandlung nach europäischem Kartellrecht	397
6. Mißbrauch einer marktbeherrschenden Stellung	398
a) Ausbeutungsmißbrauch	398
b) Behinderungsmißbrauch	399
7. Zusammenschlußkontrolle	400
a) Deutsche Zusammenschlußkontrolle	400
b) Europäische Zusammenschlußkontrolle	403
III. Der relevante Markt	405
IV. Sanktionen/Formerfordernisse/Privatrechtliche Ansprüche	406

V. Für Familienunternehmen wichtige Brennpunkte	407
1. Vertrieb	407
2. Handelsvertreter/Kommissionäre	408
a) Selektiver Vertrieb (Fachhandelsbindung).....	408
b) Franchise	409
c) Kfz-Händler	410
d) Alleinvertrieb.....	410
e) Alleinbezug.....	410
3. Technologietransfer	411
a) Zulieferer.....	411
b) Lizenzen.....	412
c) Gemeinsame Forschung und Entwicklung.....	412
4. Kooperationen zwischen Wettbewerbern	413
a) Arbeitsgemeinschaften.....	413
b) Gemeinsamer Verkauf/Einkauf	413
c) Informationsaustausch.....	414
5. Zusammenschlußkontrolle.....	414
a) Problem: Zusammenfassung der Familie?	414
b) Problem: Gemeinschaftsunternehmen	415
VI. Schluß.....	416
18. Kapitel Unternehmen in Europa: Gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen	417
I. Unternehmerische Betätigung im europäischen Binnenmarkt.....	418
1. Wahrnehmung der Niederlassungsfreiheit im Binnenmarkt	419
2. Sitzverlegung in das europäische Ausland	420
II. Supranationale Rechtsformen.....	421
1. Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung	421
a) Zweck, Einsatzfelder und Praxis der EWIV	421
b) Errichtung der EWIV	423
c) Verfassung der EWIV	424
d) Auflösung der EWIV	425
2. Europäische Aktiengesellschaft: Societas Europaea (SE)	425
a) Grundstruktur der Societas Europaea.....	425
b) Einsatzfelder einer SE	427
3. Euro-GmbH.....	428
4. Europäische Genossenschaft; Europäischer Verein; Europäische Gegenseitigkeitsgesellschaft	428
III. Europäisches Gesellschaftsrecht durch Angleichung.....	429
1. Beispiel: Formelle und materielle Publizität durch Rechtsangleichung.....	430
2. Weitere Bereiche harmonisierten Gesellschaftsrechts	431
3. Vorhaben der EG-Kommission zur Angleichung nationaler Gesellschaftsrechte	432
4. Bedeutung der Rechtsangleichung.....	433
a) Harmonisierung mit dem Ziel: Europäisches Unternehmensrecht.....	433

b) Auswirkung für Personengesellschaften bzw. GmbH und weitere Entwicklung	434
IV. Zusammenfassende Hinweise	435
<i>G. Merging und Akquisition</i>	437
19. Kapitel Die Akquisition eines Familienunternehmens aus der Sicht eines M & A-Beraters	437
I. Einleitung	437
II. Kauf von Unternehmen	438
1. Gründe	438
2. Ablauf	439
a) Vorbereitung	439
b) Transaktion	440
c) Eingliederung	443
3. Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmenskäufen	444
III. Verkauf von Unternehmen	445
1. Gründe	445
2. Ablauf	445
a) Vorbereitung	445
b) Transaktion	448
3. Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmensverkäufen	450
IV. Kosten eines M & A-Beraters	451
V. Anhang	451
1. Ablaufplan bei Unternehmenskäufen	451
2. Ablaufplan bei Unternehmensverkäufen	453
3. Berater bei Unternehmenstransaktionen in Deutschland	454
<i>H. Der Familienunternehmer als Privatperson</i>	455
20. Kapitel Die Unternehmerehe	455
I. Einführung: Die Bedeutung der Unternehmerehe für das Familienunternehmen	457
II. Der gesetzliche Regelgüterstand der Zugewinnngemeinschaft	458
1. Allgemeines	458
2. Auswirkungen der Zugewinnngemeinschaft auf die Verfügungs- befugnis der Ehegatten	458
a) Einschränkung der Verfügungsmacht über das Vermögen im ganzen	459
b) Verfügungen über Haushaltsgegenstände	460
3. Auswirkungen der Zugewinnngemeinschaft auf die Haftung gegenüber Gläubigern	460
4. Liquiditätsbelastung im Fall der Scheidung des Unternehmers	461
a) Grundsätze des Zugewinnausgleichs	461
b) Die Ermittlung des Zugewinns	461
c) Hinzurechnungen zum Anfangsvermögen	461

Inhalt

d) Errichtung eines Vermögensverzeichnisses	462
e) Korrektur inflationsbedingter Wertsteigerungen des Anfangs- vermögens	462
f) Hinzurechnungen zum Endvermögen	463
g) Bewertungsfragen.....	463
h) Zentrales Problem bei Unternehmerscheidungen: Die Bewertung von Unternehmen und Unternehmens- beteiligungen im Rahmen des Zugewinnausgleichs	464
i) Stundung der Ausgleichsforderung	466
5. Erbrechtliche Konsequenzen der Zugewinnngemeinschaft	466
6. Steuerliche Konsequenzen der Zugewinnngemeinschaft	467
a) Steuerliche Folgen der Zugewinnngemeinschaft	467
b) Steuerfolgen bei Beendigung der Zugewinnngemeinschaft.....	467
7. Zusammenfassende Bewertung der Zugewinnngemeinschaft aus unternehmerischer Sicht	469
III. Die Gütertrennung	470
1. Allgemeines.....	470
2. Auswirkungen der Gütertrennung auf die Verfügungsbefugnis der Ehegatten.....	470
3. Auswirkungen der Gütertrennung auf die Haftung gegenüber Gläubigern	470
4. Liquiditätsbelastung im Fall der Scheidung.....	470
5. Erbrechtliche Konsequenzen der Gütertrennung	471
6. Gütertrennung und Steuern	471
7. Zusammenfassende Beurteilung der Gütertrennung aus unternehmerischer Sicht	472
IV. Die Gütergemeinschaft	472
V. Vor- und Nachteile der gesetzlichen Güterstände im Überblick.....	472
VI. Der Ehevertrag des Unternehmers.....	474
1. Die Ehevertragsfreiheit.....	474
2. Der richtige Zeitpunkt für den Abschluß des Ehevertrages.....	474
3. Form des Ehevertrages	475
4. Kosten des Ehevertrages.....	475
5. Vorüberlegungen beim Abschluß eines Ehevertrages	476
VII. Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen eines Ehevertrages	476
1. Einführung.....	476
2. Vereinbarungen im Rahmen der modifizierten Zugewinn- gemeinschaft	476
a) Vereinbarungen über Verfügungsbeschränkungen	476
b) Vereinbarungen im Bereich der Gläubigerhaftung	476
c) Vereinbarungen im Bereich des Zugewinnausgleichs für den Fall der Scheidung der Unternehmerehe.....	477
d) Vereinbarungen im Bereich des Zugewinnausgleichs für den Todesfall.....	478
3. Vereinbarungen im Rahmen der Gütertrennung	479
VIII. Der Wechsel des Güterstandes	480
1. Zivilrechtliche Zulässigkeit des Güterstandswechsels	480
2. Steuerliche Auswirkungen des Güterstandswechsels	480

IX. Zuwendungen unter Ehegatten	481
1. Begriff der Zuwendung	481
2. Vereinbarungsmöglichkeiten im Bereich von Ehegatten- zuwendungen	482
3. Schenkungen unter Ehegatten	483
4. Ehegattenzuwendungen bei Gütertrennung	483
5. Ehegattenzuwendungen und Rechte Dritter	484
6. Steuerliche Konsequenzen bei Ehegattenzuwendungen	484
X. Unterhaltsansprüche nach Scheidung der Unternehmerehe	484
1. Grundzüge des nachehelichen Unterhalts	484
2. Unterhaltstatbestand	485
3. Ausschluß des Unterhaltsanspruchs	486
4. Die Höhe des Unterhalts	486
5. Einzelfragen zur Bemessung des nachehelichen Unterhalts bei Unternehmerehen	487
6. Steuerfragen des nachehelichen Unterhalts	488
7. Vereinbarungen über den nachehelichen Unterhalt	489
XI. Versorgungsausgleich bei Scheidung der Unternehmerehe	490
1. Grundzüge des Versorgungsausgleichs	490
2. Probleme des Versorgungsausgleichs bei Scheidung der Unternehmerehe	491
3. Vereinbarungen über den Versorgungsausgleich	491
XII. Die nichteheliche Lebensgemeinschaft – eine Alternative für ehemüde Unternehmer?	492
XIII. Zusammenfassung	493
21. Kapitel Vorweggenommene Erbfolge – ein »Muß« für den Familienunternehmer?	495
I. Was ist eine »vorweggenommene Erbfolge«?	496
II. Die wesentlichen Vorteile einer vorweggenommenen Erbfolge für den Familienunternehmer	497
1. Allgemeine Vorteile	497
2. Steuerliche Vorteile	497
III. Das Pflichtteilsrecht als Gestaltungsproblem	498
1. Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsansprüche – Verminderungs- und Vermeidungsmöglichkeiten	498
a) Lebzeitige Schenkungen	498
b) Änderung der Rechtsprechung bei den Zuwendungen unter Ehegatten	499
c) Pflichtteilsanrechnungsbestimmungen	500
2. Die saubere Lösung: Erb- und Pflichtteilsverzichtsvertrag	500
IV. Steuerliche Hinweise	501
1. Erbschaft- und Schenkungsteuer	501
a) Übersicht	501
b) Hinweise zur steuerlichen Optimierung	502
2. Ertragsteuern	502
3. Problemfall: Die Übertragung von Einzelwirtschaftsgütern aus dem Privatvermögen	504

Inhalt

a) Umsatzsteuer wegen Eigenverbrauch	504
b) Gefahr der Aufdeckung stiller Reserven	504
V. Vorweggenommene Erbfolge bei der Unternehmensnachfolge	505
1. Grundsätzliches	505
a) Zur zivilrechtlichen Gestaltung	505
b) Der Gedanke eines Stufenplanes	506
2. Der Eintritt des Nachfolgers und weiterer Abkömmlinge in das Familienunternehmen	506
3. Stille Beteiligung und Unterbeteiligung	508
4. Betriebsaufspaltung und Betriebsverpachtung	508
5. Unternehmensnachfolge unter Nießbrauchsvorbehalt	509
6. Steuervorteile bei der Vereinbarung von Versorgungsleistungen	511
a) Dauernde Lasten und Leibrenten	511
b) Private und betriebliche Versorgungsrenten	512
VI. Vorweggenommene Erbfolge in Immobilien als Steuer- optimierungsmodell?	512
1. Vorteilhaftigkeit von unmittelbaren und mittelbaren Grundstücksschenkungen	513
2. Das Problem der Verfassungsmäßigkeit der Einheitswerte für Grundvermögen	514
VII. Schlußbetrachtung	515
22. Kapitel Der Tod des Unternehmers	517
I. Notwendigkeit einer erbrechtlichen Vorsorge	518
II. Die Grundsätze gesetzlicher Erbfolge	519
III. Gesellschaftsrecht und Erbrecht	520
1. Grundsätze	520
2. Nachfolge in ein einzelkaufmännisches Unternehmen	521
a) Alleinerbe	521
b) Mehrheit von Erben	521
c) Sonstige rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten	522
3. Nachfolge in eine Personengesellschaft	522
a) Fortsetzungsklausel	523
b) Eintrittsklausel	523
c) Einfache Nachfolgeklausel	523
d) Qualifizierte Nachfolgeklausel	524
4. Nachfolge in die Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft	525
IV. Das juristische Instrumentarium zur Regelung des letzten Willens	526
1. Testament und Erbvertrag	526
a) Handschriftliches Testament	526
b) Öffentliches Testament	527
c) Gemeinschaftliches Testament	527
d) Erbvertrag	528
2. Erbverzichtsvertrag	528
3. Bestimmung der Erbfolge	529
4. Testamentsvollstreckung	530
a) Abwicklungsvollstreckung	530
b) Verwaltungs- und Dauervollstreckung	531

c) Testamentsvollstreckung im Unternehmensbereich	531
V. Grundprobleme des Steuerrechts bei der Unternehmensnachfolge	
von Todes wegen	532
1. Allgemeines.....	532
2. Erbschaft- und Schenkungsteuer	532
a) Allgemeines.....	532
b) Steuermindernde Maßnahmen	535
3. Einkommensteuer	537
a) Realteilung des Nachlasses	538
b) Ausgleichszahlungen an Miterben.....	538
VI. Zusammenfassung.....	539
23. Kapitel Die Sicherung des Familienvermögens, Strategien	
zur Vermögensanlage für den Familienunternehmer	541
I. Einführung	541
II. Der Familienunternehmer im Widerstreit eigener Anlageinteressen.....	543
1. Programmierte Zielkonflikte.....	543
2. Voraussetzungen zur Erreichung der Anlageinteressen	545
a) Anlageprinzip: »Management«	545
b) Anlageprinzip: »Diversifikation«	546
c) Der Faktor Zeit: »Lebenszyklus und Vermögensaufbau«	546
III. Der Vermögensaufbau zur Erreichung der Anlageinteressen	551
1. Konventionelle Ansätze.....	551
2. Neue Konzepte: das Vermögensmanagement	552
IV. Bauherr: der Vermögensinhaber.....	553
V. Architekt und Baumeister: Beirat und externe Stabsstelle	555
1. Aufgaben des Beirates.....	556
2. Aufgabe der Stabsstelle für Vermögensmanagement	556
3. Die Spezialisten	557
VI. Bauprinzip: die Vermögenspyramide	558
VII. Bau- und Instandhaltungsprozess: das Vermögensmanagement	560
1. Bestimmung der Vermögenssituation	560
a) Existierende Struktur	560
b) Sonderfall: Das »liquide« Vermögen	561
2. Bestimmung der Vermögensziele	562
a) Aufnahme und Bewertung der Zielsetzungen.....	562
b) Der moderne Risikobegriff, Risikotoleranz und Risikofähigkeit...	562
c) Bestimmung der Vermögensrichtlinien.....	563
3. Bestimmung der Vermögensstrategie	563
a) Soll-Ist-Vergleich	563
b) Vermögensoptimierung	563
c) Der Vermögensplan	565
4. Kontrolle	565
VIII. Bausteine: Anlageformen.....	566
IX. Portfoliomanagement: das Management der privaten »Liquidität«	568
1. Trading, Stock Picking.....	568
2. Farming Out – unsystematische Diversifikation	568
3. Portfolio-Optimierung	569

Inhalt

4. Portfolio- und Vermögensmanagement.....	570
X. Fünf Prinzipien eines modernen Vermögensmanagements.....	571
<i>I. Anhang</i>	573
<i>Autorenverzeichnis</i>	573
<i>Stichwortregister</i>	579