

Brun-Hagen Hennerkes
Rainer Kirchdörfer

Die Familie und ihr Unternehmen

Strategie, Liquidität, Kontrolle

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage	15
Kapitel 1: Das Familienunternehmen im Wandel der Zeit	17
1. Um was geht es?	17
2. Schwarze Schafe beschädigen das Image	18
3. Wenn staatliche Aufsicht versagt	19
4. Erbe und Auftrag – die Verantwortung der Familien- unternehmen	20
5. Die Problemfelder im Familienunternehmen der Zukunft – ein Beispiel	22
5.1 Globalisierung	22
5.2 Finanzierung	23
5.3 Struktur	23
5.4 Unternehmensnachfolge und Familienstreit	24
5.5 Strategie/Controlling/Digitalisierung	25
5.6 Demografie/Mitarbeiter/Personalentwicklung	26
5.7 Werte	26
5.8 Komplexität	27
5.9 Politik	27
5.10 Conclusio	28
6. Eine wichtige Herausforderung der Zukunft	29
7. Ein kurzer Blick in die Geschichte	30
8. Familienunternehmen – Begriff und Bedeutung	33
9. Familienunternehmen versus anonyme Publikumsgesellschaft	36

10. Familienunternehmen und Homo oeconomicus	39
11. Die volkswirtschaftliche Dimension	41
Kapitel 2: Das Fundament ist – noch immer – die Familie	47
1. Die Persönlichkeit des Unternehmers	47
2. Das Rückgrat ist die Familie	51
3. Der Ehepartner	52
4. Söhne und Töchter	54
4.1 Plädoyer für eine ehrliche Kommunikation	55
4.2 Was ist Gerechtigkeit?	57
4.3 Auf das Änderungsrisiko achten	59
5. Schwiegerkinder	59
6. Streit ist der größte Wertevernichter	62
6.1 Wer Streit vermeiden will	64
6.2 Wie sich Streit beseitigen lässt	68
7. Die Familie und ihr Vermögen im Wandel der letzten Jahrzehnte	69
7.1 Generationenkonflikt und Wertewandel	69
7.2 Ganzheitliche Familienstrategie	76
8. Das Modell einer Familienvermögensgesellschaft	78
9. Erbschaftsteuer und vorweggenommene Erbfolge	83
Kapitel 3: Die Verankerung von Familie und Unternehmen im Recht	87
1. Die Bedeutung der Rechtsform	87
2. Die einzelnen Rechtsformen im Überblick	88
3. Die beliebtesten Rechtsformen	90
4. Motive der Rechtsformwahl	91
5. Haftung	92
6. Gestaltungsspielräume im Gesellschaftsvertrag	93
7. Trennung von Eigentum und Management	95
8. Publizitätspflichten	97
9. Mitbestimmung	98
10. Die Rechtsform darf keine Einbahnstraße sein	100
11. Die Sonderform KGaA	102
12. Die Betriebsaufspaltung	105
13. Die Familiengesellschaft als Unternehmensgruppe	105
13.1 Konzernhaftung	107
13.2 Bilanzierung und Publizitätssituation	108
13.3 Mitbestimmung	112

13.4 Finanzierung in der Unternehmensgruppe	114
13.5 Steuerrechtliche Aspekte	116
13.6 Minderheitenschutz und Kompetenzverlagerung	118
14. Der europäische Einfluss	119
15. Der Gesellschaftsvertrag als Magna Charta des Familienunternehmens	121
15.1 Eignerkontrolle	122
15.2 Liquiditätssicherung	128
15.2.1 Jahresabschluss, Kontenführung und Entnahmen	128
15.2.2 Buchwertabfindung	131
15.2.3 Ertragswertabfindungen und Discounted- Cashflow-Verfahren	136
15.2.4 Eigenes Abfindungsmodell	137
16. Aufrechterhaltung des Familiencharakters	140
17. Poolverträge und Stammesverfassungen	144
18. Die Ehe und ihre Gefahren für den unternehmerischen Erfolg	147
18.1 Ehegüterstände	148
18.2 Die Zugewinnsgemeinschaft	150
18.2.1 Getrennte Vermögensmassen	150
18.2.2 Eherechtliche Verfügungsbeschränkungen	150
18.2.3 Zugewinnausgleich	151
18.3 Der Versorgungsausgleich	158
18.4 Unterhalt	160
18.5 Form des Ehevertrages	164
18.6 Zusammenleben ohne Eheschließung	164
18.7 Eingetragene Lebenspartnerschaft	165

Kapitel 4: Die interne Unternehmensnachfolge –

der wichtigste Garant für Kontinuität	169
1. Die Ausgangssituation	169
2. Zehn typische Problemstellungen beim Generationswechsel	181
3. Zehn goldene Regeln zur Nachfolge	184
4. Unternehmensnachfolge und Erbrecht	185
4.1 Erbe und Vermächtnis	185
4.2 Gesetzliche Erbfolge	188
4.3 Gewillkürte Erbfolge	190
4.4 Das gemeinschaftliche Testament	194
4.5 Der Erbvertrag	195

4.6	Besondere Gestaltungsoptionen bei Testament und Erbvertrag	197
4.7	Das Pflichtteilsrecht	199
4.8	Der Erbschein	203
4.9	Die Verzahnung zwischen Gesellschaftsvertrag und Testament . .	204
5.	Die Erbschaftsbesteuerung – eine Gestaltungsfrage	206
6.	Die vorweggenommene Erbfolge als Ausweg aus der Steuerfalle . .	212
7.	Der Lebensstandard der Senioren muss gesichert sein	215
7.1	Betriebliche Versorgungszusage	215
7.2	Anteilsübertragung gegen Zahlung einer Leibrente	216
7.3	Vermögensübertragung unter Nießbrauchsvorbehalt	217
7.4	Vermögensübertragung durch Verkauf innerhalb der Familie . .	218
8.	Minderjährige und kranke Kinder	218
8.1	Unternehmensnachfolge durch Minderjährige unter Lebenden . .	219
8.1.1	Welche Geschäfte kann ein Minderjähriger alleine tätigen? . .	219
8.1.2	Wann kann ein Minderjähriger ein Unternehmen (»Erwerbsgeschäft«) alleine betreiben?	221
8.1.3	Wie kann ein Minderjähriger an einer neu gegründeten Personenhandelsgesellschaft beteiligt werden?	222
8.1.4	Wie kann ein Minderjähriger an einer neu zu gründenden GmbH beteiligt werden?	223
8.1.5	Wie kann ein Minderjähriger einer bereits bestehenden Personengesellschaft beitreten?	223
8.1.6	Wie kann ein Minderjähriger in eine bestehende Kapitalgesellschaft eintreten?	224
8.2	Unternehmensnachfolge durch einen Minderjährigen im Rahmen von Erbfällen	225
8.2.1	Erbschaftsannahme	225
8.2.2	Erbschaftsausschlagung	225
8.2.3	Der Minderjährige als Erbe einer Beteiligung an einer Personengesellschaft	226
8.2.4	Das handelsrechtliche Wahlrecht auf die Stellung eines Kommanditisten	226
8.2.5	Der Minderjährige als Erbe einer Beteiligung an einer GmbH	227
8.2.6	Maßnahmen des Minderjährigen im laufenden kaufmännischen Verkehr sowie Rechtsgeschäfte als Gesellschafter . .	227

8.2.7	Einladung zur Teilnahme an der Gesellschafter- versammlung	229
8.2.8	Kriterien für die Genehmigungsentscheidung des Familiengerichts	229
8.2.9	Haftungsbeschränkung bei Eintritt der Volljährigkeit	230
8.3	Kranke volljährige Kinder	230
9.	Lang dauernde Handlungsunfähigkeit vor dem Tode	231
9.1	Der gerichtlich bestellte Betreuer	232
9.2	Die Betreuungsverfügung	234
9.3	Die Vorsorgevollmacht	235
9.4	Die Patientenverfügung	238
9.5	Punkte, die man leicht vergisst	239

Kapitel 5: Wenn der Nachfolger aus der Familie fehlt 241

1.	Die Geschäftsführung durch fremde Dritte	241
1.1	Erwartungen an den Fremdgeschäftsführer	245
1.2	Erwartungen an den Eigentümer	248
1.3	Die Suche nach einem Fremdgeschäftsführer	249
1.3.1	Empfehlung durch Bekannte	250
1.3.2	Eigene Stellenausschreibung	250
1.3.3	Suche über das Internet	251
1.3.4	Suche über Personalberater	252
1.4	Einzelheiten des Anstellungsvertrages	254
1.4.1	Fixvergütung	257
1.4.2	Variable Vergütungselemente	258
1.4.3	Gesamtvergütungshöhe	258
1.4.4	Konkretes Vergütungsmodell	259
1.4.5	Kapitalbeteiligung	263
1.4.6	Wettbewerbsverbot	264
1.4.7	Altersversorgung	265
1.4.8	Vertragsdauer und Kündigungsfrist	266
1.4.9	Abfindung	266
2.	Testamentsvollstreckung und ihre Risiken	267
2.1	Allgemeines	267
2.2	Die Rechtsstellung des Testamentsvollstreckers	270
2.3	Verwaltungs-Testamentsvollstreckung im unternehmerischen Bereich	273
2.4	Testamentsvollstreckung über Gesellschaftsanteile	274



2.5	Zusammenfassung	276
3.	Die Stiftung – eine Gestaltungsalternative	276
3.1	Die verschiedenen Stiftungsarten	280
3.1.1	Was ist eine Stiftung?	280
3.1.2	Öffentlich-rechtliche und bürgerlich-rechtliche Stiftungen	280
3.1.3	Rechtsfähige und nicht rechtsfähige Stiftungen	281
3.1.4	Stiftungserrichtung und einzelne Stiftungsformen	281
3.1.5	Familienstiftung	284
3.1.6	Gemeinnützige Stiftung	285
3.1.7	Stiftung & Co. KG: Die Stiftung als Führungsorganisation eines Familienunternehmens	289
3.2	Die Familienstiftung	290
3.2.1	Die Familienstiftung in Form einer Beteiligungsträger- stiftung als Instrument der Unternehmensnachfolge	290
3.2.2	Die Familienstiftung als Vehikel der Nachfolgeregelung im nicht-unternehmerischen Privatvermögen	294
3.2.3	Die wichtigsten organisatorischen Fragestellungen	295
3.2.4	Die Familienstiftung als Instrument des Vermögens- schutzes	298
3.2.5	Die Familienstiftung als Instrument zur Abwendung von Pflichtteilsansprüchen	299
3.2.6	Die Familienstiftung zur Versorgung von Abkömmlingen	300
3.3	Das Modell der Doppelstiftung	301
3.4	Zusammenfassung	304
4.	Der Verkauf des Familienunternehmens	305
4.1	Nicht der Homo oeconomicus entscheidet	305
4.2	Die Verkaufsgründe	307
4.2.1	Nachfolgeprobleme	307
4.2.2	Streitigkeiten im Gesellschafterkreis	308
4.2.3	Finanzierungsprobleme	308
4.2.4	Ein Bündel von Gründen	309
4.3	Der Entscheidungsprozess im Familienunternehmen	309
4.4	Unternehmensplanung und Bilanzierung	310
4.5	Die Struktur des Verkaufs	313
4.5.1	Assét Deal oder Share Deal	313
4.5.2	Gewachsene Strukturen im Verkaufsprozess	314
4.6	Kaufpreisvarianten	317
4.7	Der Käufer	321

4.8 Die Öffentlichkeit	322
4.9 Die Bewertung	323
4.10 Der M&A-Berater	327
4.11 Was kommt nach dem Verkauf?	329
Kapitel 6: Die Verwaltung des Privatvermögens	331
1. Die Ausgangssituation	331
2. Der Schutz des Vermögens	333
3. Der Weg zu einer vernünftigen Vermögensstrategie	336
4. Die Erfolgsfaktoren in der Vermögensverwaltung	339
5. Vermögensverwaltung	341
6. Die Banken als Vermögensverwalter	342
7. Der bankenunabhängige Vermögensverwalter	344
8. Fünf wichtige Grundsätze des Vermögensmanagements	345
9. Das Family Office – ein neuer Weg	346
9.1 Die Herausbildung von Family Offices in Europa	347
9.2 Die Anforderungen an ein Family Office	348
9.3 Das Leistungsangebot eines Family Office	349
9.4 Die Varianten des Family Office	350
Kapitel 7: Führung, Kontrolle und Beratung	353
1. Was ist Corporate Governance?	353
2. Was will der Corporate-Governance-Kodex?	354
2.1 Warum Familienunternehmen keinen Kodex brauchen	356
2.2 Frauenquote	357
3. Führung – ein komplexes Phänomen	359
3.1 Führung und Unternehmenskultur	361
3.2 Die Führungsverfassung des Unternehmens	361
4. Die Kontrolle durch den Eigentümer	362
4.1 Der Beirat als Beratungs- und Kontrollinstanz	362
4.2 Welchen Beiratstypus möchte ich?	364
4.3 Zusammensetzung des Beirats	367
4.4 Die Beiratssatzung	369
4.5 Beiratsprotokoll	370
4.6 Inhalt einer Beiratssitzung	372
4.7 Beiratsvergütung	374
4.8 Voraussetzungen für einen funktionierenden Beirat	376
4.9 Fünf wichtige Erfolgsfaktoren für den Beirat	380

5. Die wichtigsten Berater des Unternehmers	381
5.1 Unternehmensberater – nur teuer oder auch gut?	383
5.2 Der Rechtsanwalt als »Schwierigkeitsjurist«	391
5.3 Der Notar und wie man Gebühren sparen kann	394
5.4 Steuerberater – zu wenig kreativ?	398
5.5 Der Wirtschaftsprüfer als staatlich bestellter Aufseher	401
Kapitel 8: Unternehmerische Risiken erkennen und bewältigen	405
1. Planung, Rechnungswesen und Bilanzierung als Grundlage der Risikoerkennung	405
2. Controlling und Risikofrüherkennungssysteme als Steuerungsinstrumente	416
3. Die Versicherung betrieblicher und privater Risiken	422
4. Chancen und Risiken der Globalisierung	426
5. Datensicherheit als Kernvoraussetzung der Zukunftsfähigkeit	429
6. Erneuerung der Ertragskraft durch Restrukturierung	432
6.1 Zeichen einer Krise	433
6.2 Maßnahmen in der Restrukturierung und der Sanierung	437
6.3 Sanierung der Finanzen	443
6.4 Abschluss der Restrukturierung beziehungsweise der Sanierung	445
6.5 Zehn wichtige Erkenntnisse zur Restrukturierung und Sanierung	445
7. Die Insolvenz als Haftungsfalle für die Geschäftsführung	446
Kapitel 9: Die Finanzierung des Familienunternehmens – eine Achillesferse	451
1. Liquidität und Kapital – bedrohliche Engpässe	451
2. Der klassische Bankkredit – ein Auslaufmodell?	454
2.1 Die Banken	454
2.2 Basel II und Basel III	455
2.3 Die Kunde-Bank-Beziehung	458
3. Die Finanzierung über den Kapitalmarkt – Lösung oder Irrweg?	461
4. Börsengang und Abschied von der Börse	466
4.1 Aussichten für einen Börsengang	466
4.2 Der Rückzug von der Börse	467
5. Mitarbeiterbeteiligung	469

Kapitel 10: Das Familienunternehmen im Steuerrecht	473
1. Grundlagen zum Verständnis	473
2. Die Besonderheiten der Personengesellschaft	476
3. Belastungsvergleich zwischen einer Personen- und einer Kapitalgesellschaft	480
4. Veräußerungsgewinne	482
5. Verrechnung von Verlusten	485
6. Die Verlegung von Vermögen und Betrieb in steuergünstige Länder	485
7. Doppelbesteuerungsabkommen	487
8. Steuern im Entscheidungsprozess von Familienunternehmen	489
9. Der Betriebsprüfer als staatlicher Kontrolleur	491
9.1 Allgemeines	491
9.2 Die Vorbereitung der Betriebsprüfung	491
9.3 Die digitale Betriebsprüfung	492
9.4 Der richtige Umgang mit dem Prüfer	493
9.5 Die Schlussbesprechung	495
9.6 Das Verfahren nach Ende der Schlussbesprechung	497
9.7 Die verbindliche Zusage – ein Weg zu mehr Sicherheit	497
10. Selbstanzeige	498
11. Was tun, wenn die Steuerfahndung kommt?	499
Kapitel 11: Die internationale Unternehmerfamilie	503
1. Wohnsitzwechsel ins Ausland und steuerliche Folgen	503
1.1 Wohnsitzwechsel in ein Land außerhalb der Europäischen Union	504
1.2 Wohnsitzwechsel in ein Land innerhalb der Europäischen Union	505
1.3 Schenkung oder Vererbung ins Ausland	506
1.4 Vermeidung der Wegzugsbesteuerung	507
2. Wohnsitzwechsel ins Ausland und zivilrechtliche Folgen	507
2.1 Umzug eines deutschen Ehepaars ins Ausland	508
2.2 Rechtswahl	511
3. Ehe eines deutschen Familienunternehmers mit einem ausländischen Ehepartner	513
3.1 Allgemeine Ehwirkungen	514
3.2 Güterstand	515
3.3 Unterhalt	515

3.4 Erbstatut einschließlich Pflichtteilsverzicht	516
4. Das »Erschleichen« einer ausländischen Rechtsordnung	517
5. Rechtshängigkeit als (internationales) Hindernis erneuter Klage	518
6. Zusammenfassung	519

Kapitel 12: Der Auftritt des Familienunternehmens

in der Öffentlichkeit	521
1. Lobby tut not	521
2. Familienunternehmer müssen sich mehr einmischen	522
3. Öffentlichkeitsarbeit ist Pflicht	524
3.1 Allgemeines	524
3.2 Immer agieren, niemals reagieren	525
3.3 Glaubwürdigkeit ist unabdingbar	526
3.4 Das Internet – Chancen und Gefahren	527
3.5 Berater mit Bedacht auswählen	529
3.6 Der Umgang mit der Öffentlichkeit ist immer ein Risiko	530
3.7 Viele Wege führen heute in die Öffentlichkeit	533
3.8 Einige Regeln für die Pressekonferenz	535
3.9 Arbeitsweise von Fernsehen und Hörfunk	536

Kapitel 13: Die Stiftung Familienunternehmen 539

1. Wissenschaft und Forschung	539
2. Journalistenschulen	540
3. »Tag des deutschen Familienunternehmens«	541
4. Direkter Dialog mit der Politik	541
5. Begeisterung junger Menschen für Familienunternehmen	541

Zum Schluss: Handlungsempfehlung für mutige

Familienunternehmer	543
--------------------------------------	------------

Sachregister	547
-------------------------------	------------

Register der Personen- und Firmennamen	554
---	------------