

Brun-Hagen Hennerkes  
Rainer Kirchdörfer

# **Die Familie und ihr Unternehmen**

Strategie, Liquidität, Kontrolle

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> . . . . .	15
<b>Kapitel 1: Das Familienunternehmen im Wandel der Zeit</b> . . . . .	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
<b>Kapitel 2: Das Fundament ist – noch immer – die Familie . . . . .</b>	<b>47</b>
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
<b>Kapitel 3: Die Verankerung von Familie und Unternehmen im Recht . . . . .</b>	<b>87</b>
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 –**

<b>der wichtigste Garant für Kontinuität . . . . .</b>	<b>169</b>
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	Asset 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
<b>Kapitel 6: Die Verwaltung des Privatvermögens . . . . .</b>	<b>331</b>
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
<b>Kapitel 7: Führung, Kontrolle und Beratung . . . . .</b>	<b>353</b>
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
<b>Kapitel 8: Unternehmerische Risiken erkennen und bewältigen . . . . .</b>	<b>405</b>
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
<b>Kapitel 9: Die Finanzierung des Familienunternehmens – eine Achillesferse . . . . .</b>	<b>451</b>
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

<b>Kapitel 10: Das Familienunternehmen im Steuerrecht</b> . . . . .	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
<b>Kapitel 11: Die internationale Unternehmerfamilie</b> . . . . .	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**

<b>in der Öffentlichkeit . . . . .</b>	<b>521</b>
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**

<b>Familienunternehmer . . . . .</b>	<b>543</b>
--------------------------------------	------------

<b>Sachregister . . . . .</b>	<b>547</b>
-------------------------------	------------

<b>Register der Personen- und Firmennamen . . . . .</b>	<b>554</b>
---	------------