

Bieler

Die Unternehmensnachfolge als finanzwirtschaftliches Problem

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Stefan Bieler

Die Unternehmer- nachfolge als finanzwirtschaftliches Problem

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Oswald Hahn

DeutscherUniversitätsVerlag

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Bieler, Stefan:

Die Unternehmensnachfolge als finanzwirtschaftliches Problem
/ Stefan Bieler. Mit einem Geleitw. von Oswald Hahn.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1996
(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Erlangen, Nürnberg, Univ., Diss., 1996

ISBN 978-3-8244-6360-2

ISBN 978-3-322-93375-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-93375-1

n 2

Der Deutsche Universitäts-Verlag und der Gabler Verlag sind Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1996

Lektorat: Claudia Splittgerber / Ute Wrasmann



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Geleitwort

Die vorliegende Arbeit behandelt ein Thema, das sich zunehmender Aufmerksamkeit in der betriebswirtschaftlichen Praxis und Theorie erfreut. Angesichts einer Vielzahl bevorstehender Unternehmensübergaben läßt sich dieses Interesse auch als durchaus begründet erachten. Bei Durchsicht der betriebswirtschaftlichen Forschung fallen als Schwerpunkte die personalwirtschaftliche Behandlung der Führungsnachfolge, die unternehmensführungsbezogene Kontinuitätssicherung sowie steuerliche und vermögensrechtliche Aspekte auf. Empirische Untersuchungen befassen sich ebenfalls primär mit personellen Fragen des Generationenwechsels. Die finanzwirtschaftliche Problematik erfährt, wenn überhaupt, nur partielle Beachtung und dann unter dem Aspekt finanzieller Stabilisierung des Führungswechsels. Eine in sich geschlossene analytische Betrachtungsweise der finanzwirtschaftlichen Problematik suchte man bisher vergebens. Diese Lücke versucht die Arbeit des Autors zu schließen, die von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg auf meinen Vorschlag mit kollegialer Unterstützung des Zweitreferenten Prof. Dr. Wolfgang Männel als Dissertation angenommen wurde.

Im 1. Abschnitt erfolgt die Darlegung der Konzeption, die von Wahlmöglichkeiten bei der Nachfolgeregelung ausgeht. Unter Berücksichtigung der zur Nachfolge anstehenden Funktionen Betriebsführung und Eigentümerschaft legt der Autor das für die nachfolgende Diskussion und Analyse relevante betriebswirtschaftliche Entscheidungskriterium der Funktionsausübung bzw. -ausgliederung dar. Die Anlässe zur Nachfolgeregelung gliedern sich in subjekt- und objektbezogene Gründe, wobei der Grad der Planbarkeit des Generationenwechsels einen weiteren Baustein zur finanzwirtschaftlichen Gesamtbeurteilung wiedergibt. Hingewiesen wird im weiteren auf den langen zeitlichen Planungshorizont der Nachfolgeregelung.

Der 2. Abschnitt beschäftigt sich mit dem finanzwirtschaftlichen Zielsystem der Nachfolgeregelung und stellt die Sicherung der Unternehmenskontinuität, Risikoaspekte, Fragen der Unabhängigkeit sowie die Liquiditäts- und Rentabilitätsproblematik in den Mittelpunkt. Ohne es bei einer bloßen Bestandsaufnahme zu belassen, untersucht Stefan Bieler mit analytischer Genauigkeit die auftretenden Risiken beim Generationenwechsel und gibt gleichzeitig risikopolitische Handlungsanweisungen zur Vermeidung bzw. Minimierung von Schadenseintritten. Hierbei diskutiert er ausführlich die Rolle eines Firmenbeirats.

Neu sind die Gedanken zur absoluten Liquidität, die in ihrem Bezug auf das „Nachfolgeobjekt Unternehmung“ eine generelle Begründung unterschiedlich hoher Liquiditätsbeanspruchungen bzw. -kosten geben. Der Aufstellung eines Finanzplans wiederum erfolgt unter Zugrundelegung des klassischen Mengen-Wert-Zeitsystems. Rentabilitätsüberlegungen orientieren sich an den unterschiedlichen Unternehmensbewertungsverfahren, wobei der „Wert des Unternehmers“ an sich ausführlich diskutiert wird.

Die Ausführungen zum 3. Abschnitt befassen sich mit der gleichzeitigen Funktionsausübung von Unternehmensführung und Eigentümerstellung durch die Nachfolgeneration, deren Effizienzvorteile der Verfasser gut fundiert darlegt. In Unterscheidung zwischen familieninternen und -externen Nachfolgeträgern zeigt er sowohl die Qualifizierungsschritte als auch die vielfältigen Varianten zum Gelingen des Wechsels auf. Die Erörterung der Probleme einer Betriebsaufspaltung oder eines Management Buyouts dokumentieren einmal mehr die intensive Aufarbeitung der Thematik durch den Verfasser, der seine Darstellung mit einer finanzwirtschaftlichen Gewichtung beendet.

Die Trennung von Eigentümerstellung und Betriebsführung als Nachfolgealternative stellt den Inhalt des 4. Abschnitts dar. Unter Zugrundelegung der finanzwirtschaftlichen Zielstellungen des 2. Abschnitts fällt beim Going Public eines Familienbetriebs der Unabhängigkeitsaspekt, beim Eingehen von Kapitalbeteiligungen die Liquiditätsproblematik und bei völliger Auflösung der Funktionseinheit die Rentabilitätsüberlegungen ins Gewicht. Der Untergang des Unternehmens im Konzernverbund findet dabei ebenso Eingang in die Erörterungen wie die Einbringung des Betriebs in eine Produktivgenossenschaft und die Liquidation, wobei in bezug auf die letztgenannte Maßnahme die Sonderform der „Liquidationsfalle“ in die Literatur eingeführt wird.

Der 5. Abschnitt beschäftigt sich mit der Stiftung, die die Fortführung des Lebenswerks ohne Eigentümerbindung gewährleisten soll. Einer typologischen Betrachtung schließt sich die sachkundige Diskussion der Gestaltungsvarianten an, ohne auf eine abschließende Bewertung zu verzichten.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß es dem Autor der vorliegenden Schrift geglückt ist, dieses sicher nicht einfach zu beherrschende Thema in den Griff zu bekommen. Dabei beläßt er es nicht nur bei der umfassenden Literaturlauswertung und dem Rückgriff auf viele empirische Quellen, sondern bezieht mutig Stellung und zieht eigene Schlußfolgerungen ohne den analytischen Blick eines objektiven Forschers aufzugeben. Dies profiliert ihn gegenüber anderen Autoren und schlägt sich in seiner Zusammenfassung als Rangordnung aller Nachfolgealternativen nieder.

Die vorliegende Untersuchung beendet die Diskussion über diesen Fragenkomplex sicher nicht. Sie möchte anregen. Autor und Betreuer wünschen sich, daß die Gedanken dieser Arbeit einen Niederschlag in der Praxis finden.

Vorwort

Unbenommen der Tatsache, daß eine Dissertationsschrift durch eine vom Verfasser persönlich geschuldete Leistung entsteht, tragen viele - bewußt oder unbewußt - zu ihrem Gelingen bei. Ihnen zu danken, ist mir ein Herzensbedürfnis.

Zum ersten Kreis der Dankesgläubiger gehören meine akademischen Lehrer an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg. An erster Stelle steht mein Doktorvater, Herr Prof. Dr. Oswald Hahn. Er hat mich zielsicher um alle wissenschaftlichen Klippen gelotst und immer ein offenes Ohr und ermutigende Worte bei Problemen gefunden. Sein beeindruckendes wissenschaftliches Werk war und ist für mich Vorbild und Ansporn zugleich. Herrn Prof. Dr. Wolfgang Männel gebührt mein herzlichster Dank für die Übernahme des Korreferates.

Herzlich danken möchte ich den eifrigen Korrekturlesern. Frau Hannelore Schmitt hat mit ihren stilistischen Überarbeitungen die Arbeit flüssiger und damit lesbarer gemacht und viele unnötige Substantive entfernt. Von meiner Mutter und von Dr. Uwe Kirst kamen einige kritische Hinweise und Anmerkungen zu Teilaspekten der Arbeit. Frau Barbara Ziegler gebührt Dank für die Zusammenfassung der Literaturquellen und die Erstellung des Verzeichnisses. Dipl.-Kfm. Joachim Wolfshöfer verdanke ich den ein und anderen Literaturhinweis und Dipl.-Kfm. Gunter Müller Unterstützung bei computerunterstützten Literaturrecherchen. Dank gilt meinem Bruder Volker Bieler für sein Angebot zur Erledigung von Schreivarbeiten am PC.

Auch möchte ich die Unternehmer erwähnen, die auf Veranstaltungen und Symposien ihre Bereitschaft zeigten, mir für ein kurzes Gespräch zur Verfügung zu stehen.

Der größte Dank gilt jedoch meinen Eltern, die mir mein Studium und die Ausbildung ermöglichten. Ohne ihre nie endende Fürsorge und ihr Verständnis hätte ich dies alles nicht erreicht. Während der „heißesten Phase“ der Dissertation erledigten sie viele der „lästigen“ Alltagsarbeiten für mich und verzichteten auf so manche gemeinsame Stunde. Darüber hinaus ertrugen sie einen immer eiligen Sohn und meine Mutter als Korrekturleserin einen ihr auferlegten Zeitdruck. Ihre Aufmunterungen waren eine unschätzbare Hilfe zum Durchhalten.

Daher ist es für mich eine große Freude, ihnen diese Arbeit zu widmen.

Dr. rer. pol. Stefan Bieler

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII

Zielsetzung und Gang der Untersuchung 1**1. Abschnitt: Grundsätzliches zur Problematik** 2

A. Untersuchungsgegenstand	2
I. Begriff des Unternehmers	3
a) Ausgangsbetrachtung	3
b) Die Träger der Unternehmerfunktion	3
1. Legitimation durch Eigentum	4
i. Inhaber der Kapitalmehrheit (Unternehmer im engsten Wortsinn)	4
ii. Teilweise Übertragung (Unternehmer im engeren Wortsinn)	4
2. Unternehmer durch Delegation	5
i. Merkmale der Manager-Unternehmung	5
ii. Der beauftragte Unternehmer	6
3. Erweiterte Unternehmerschaft	6
c) Wesensunterschiede in Hinblick auf die Nachfolgeregelung	7
II. Nachfolgealternativen (Funktionsausübung versus Ausgliederung)	7
a) Funktionseinheit von Führung und Eigentum	8
b) Trennung der Funktionen	8
c) Entwicklungstendenzen	9
III. Traditionelle Nachfolgeregelungen	9
a) Ständeregelungen	10
1. Landwirtschaftliche Höfeordnung	10
2. Fideikommiß	10

b) Industrielle Gründerzeit	11
B. Die Anlässe zur Regelung der Unternehmensnachfolge	12
I. Die Person des Unternehmers als Auslöser (Subjektbezogene Gründe)	12
a) Das Ausscheiden aus der Geschäftsführung	13
1. Planmäßiger Wechsel	13
2. Außerplanmäßiges Ausscheiden	14
b) Aufgabe der Eigentümerstellung	14
II. Unternehmensbezogene Gründe (Objektbezogene Gründe)	15
a) Steigende Betriebsgrößen	15
b) Veränderungen in der Unternehmensstruktur	16
C. Die besondere Problematik der Unternehmensnachfolge	17
I. Die Anzahl der zu erwartenden Nachfolgeentscheidungen	17
II. Notwendigkeit der Planung	19
a) Zeitlicher Planungshorizont	19
1. Planungszeitpunkt	20
2. Zeitraum für Nachfolgelösungen	20
b) Psychologische Aspekte	22
1. Rücktrittsbereitschaft des Seniors	22
2. Eigenschaften des Nachfolgers	23
2.Abschnitt: Finanzwirtschaftliches Zielsystem der Nachfolgeregelung	24
A. Oberziel: Sicherung der Unternehmenskontinuität	24
I. Sicherung des Unternehmensbestandes als solchen	25
a) Identifikation mit dem Unternehmen als Ausgangsbedingung	26
b) Das Auftreten von Interessenkonflikten	27
1. Ziele des geschäftsführenden Mehrheitsgesellschafters	27
2. Interessen des nichttätigen Minderheitsgesellschafters	28

II. Kontinuität in der Unternehmensführung	28
a) Voraussetzungen für die Kontinuitätssicherung	29
1. Definition der Geschäftspolitik	29
2. Qualifikationen der Führungsnachfolger	30
i. Menschliche Qualitäten	30
ii. Führungsqualitäten	31
3. Das Verhalten des Senior-Unternehmers	32
b) Fehler bei der Kontinuitätssicherung	33
1. Fehlende Vereinbarung der Übergabemodalitäten	33
i. Längere Dienstzeiten als Folge	34
ii. Auftreten von Problemen	35
2. Priorität verwandtschaftlicher Beziehungen	35
B. Aspekt der Sicherheit	36
I. Risikoarten	37
a) Das Auswahlrisiko	38
b) Das Risiko des personellen Ausfalls	39
1. Der Ausfall des Unternehmers	39
i. Betriebsinterne Auswirkungen	40
ii. Wirkungen auf das Unternehmensumfeld	41
2. Der Verlust des Nachfolgers	41
c) Die Gefahr interner Auseinandersetzungen	42
1. Spannungen auf vertikaler Ebene (Konflikte zwischen den Generationen)	42
2. Probleme auf horizontaler Ebene (Auseinandersetzung innerhalb der Nachfolgenera-tion)	43
d) Fehlende Revidierbarkeit von Vermögenübertragungen	44
II. Risikopolitik	45
a) Ursachenbezogene Risikopolitik	46
1. Planungsaspekt der Nachfolgeregelung	46
i. Personelle Planung	47

ii. Finanzielle Aspekte	47
(1) Vermögensverteilung an die Erben	47
(2) Absicherung des Seniorunternehmers	48
2. Organisatorische Vorkehrungen	49
i. Regelung der Kompetenzen	49
ii. Informationspflichten	50
b) Wirkungsbezogene Risikopolitik	50
III. Die Rolle des Firmenbeirats bei der Risikoabwehr	52
a) Aufgaben bei der Nachfolgeregelung	52
1. Empirische Ergebnisse zu den Beiratskompetenzen	53
2. Die Funktionen entsprechend ihrer risikopolitischen Bedeutung	54
i. Aufgaben zur Schadensvermeidung	56
ii. Beiratsfunktion im Schadenseintrittsfall	57
b) Grenzen einer Beiratstätigkeit	58
1. Der Umfang der sachlichen Zuständigkeit	58
2. Die Zusammenarbeit mit anderen Organen als Begrenzungsmerkmal	58
i. Die Position innerhalb der Organisation	59
ii. Die personelle Besetzung	60
iii. Informationsgrad	60
3. Haftungsrechtliche Gesichtspunkte	61
c) Zusammenfassendes Ergebnis	62
C. Gewährleistung der Unabhängigkeit	62
I. Betrachtungsebenen	62
a) Minimierung der Einflußnahme Dritter auf Unternehmensebene (1.Ebene)	63
1. Kreditgeber	63
2. Anteilseigner	64
b) Entscheidungsautonomie des Unternehmers über seine Nachfolge (2.Ebene)	65

c) Selbständigkeit des Nachfolgers (3.Ebene)	65
II. Die Beurteilung der „Abhängigkeiten“	66
a) Auf der Eigentümerseite	67
b) Der Aspekt der Überfremdung	68
1. Inhaltliche Abgrenzung	68
2. Die Intensität der Einflußnahme	69
D. Liquiditätswirkungen der Nachfolgeregelung	70
I. Die absolute Liquidität des Nachfolgeobjekts Unternehmung	71
II. Ermittlung der relativen Liquidität	72
a) Liquiditätsbelastungen	73
1. Zahlungen an weichende Erben	73
i. Erscheinungsformen	74
(1) Einmalige Barauszahlung	74
(2) Teilweise Sachwertabfindung	75
(3) Rentenzahlungen	75
ii. Auswirkungen des Liquiditätsabzugs	75
2. Altersvergütung des Unternehmers und seines Ehepartners	76
3. Steuerzahlungen	78
i. Erbschaftsteuer	79
ii. Einkommensteuer	79
b) Aufstellung eines Finanzplans	80
1. Die Fristüberbrückung als Zeitkomponente	81
2. Die Mengenkomponekte als Ausdruck des Abfindungstatbestands	82
3. Die Erfolgsträchtigkeit der Nachfolgeregelung als Wertkomponente	82
c) Möglichkeiten der Liquiditätsschonung	83
1. Maßnahmen des Unternehmers	83
2. Möglichkeiten des Nachfolgers	84

E. Der Rentabilitätsaspekt als Bewertungsproblem	87
I. Die Bewertung bei unentgeltlicher Vermögensübertragung	87
a) Substanzwertbezogene Betrachtung	88
b) Die Zugrundelegung von Ertragswerten	88
1. Grundsätzliche Annahmen	88
2. Nachfolgebedingte Anpassungen	89
c) Familieninterne Umbewertungen	89
II. Festlegung des Wertes beim Verkauf	90
a) Mischformen der Bewertung	90
b) Methode der „Übergewinnkapitalisierung“	91
III. Zwischenfazit	92
F. Zusammenfassende Betrachtung	93

3. Abschnitt: Kapitaleignerstellung und Betriebsführung als Nachfolgeeinheit (Nachfolge im engeren Sinn)

A. Ausgangslagen für die Nachfolge	96
I. Vereinigung der Nachfolge in einer Hand	96
II. Übergang der Unternehmerstellung auf mehrere Nachfolger	97
a) Betriebsgrößenbedingte Gründe	97
b) Das Problem der partiellen Auflösung der Nachfolgeeinheit im Familienunternehmen	98
B. Familieninterne Nachfolgeträger	99
I. Häufigkeit familieninterner Nachfolgelösungen	100
a) Familienlösung in Handwerksbetrieben	101
b) Im produzierenden Gewerbe	102
c) Im Handels- und Dienstleistungssektor anhand ausgewählter Betriebsgruppen	103
II. Maßnahmen zur Qualifizierung auf die Nachfolge	103

a) Vorbereitungsphase	104
1. Erziehung und Ausbildung	104
2. Die Einstellung von Ehepartnern zur Unternehmensnachfolge	105
3. Entwicklungsschritte	105
b) Interner Phasenplan zur Heranführung an die Unternehmensführung	106
1. Testphase im Angestelltenverhältnis	107
2. Kapitalbildung als Orientierungsphase	108
i. Gewährung von Tantiemen	109
ii. Kapitalschenkungen durch den Eigentümer-Unternehmer	111
3. Minderheitsbeteiligung als Reifungsphase	112
4. Die Mitgeschäftsführung in der Übergangsphase	113
5. Das Ausscheiden des Vorgängers in der Schlußphase	113
III. Beteiligungsmöglichkeiten bei mehreren Familiennachfolgern	114
a) Der Grundsatz der freiwilligen Selbstbeschränkung	114
b) Die geteilte Unternehmensnachfolge	116
1. Die vertikale Teilaufspaltung (Betriebsaufspaltung)	116
i. Erscheinungsformen	116
ii. Beurteilung	117
2. Die horizontale Nutzungsaufspaltung	119
IV. Die Interimsnachfolge durch den Ehepartner	120
C. Familienexterne Nachfolger	120
I. Die Gewinnung familienexterner Nachfolger	121
a) Die unternehmensinterne Rekrutierung	121
b) Die externe Beschaffung über den Personalmarkt	123
II. Management Buyout zur Regelung der Nachfolge	124
a) Voraussetzungen	124
1. Die MBO- Eignung des Unternehmens	125
2. Auf Seiten der MBO/MBI-interessierten Nachfolger	127

i. Qualifikation	127
ii. Risikobereitschaft	128
iii. Motivstruktur	129
3. Auf Seiten des abgebenden Unternehmers	130
i. Seine Rolle als Vorgesetzter	130
ii. Der Preis für die Aufgabe der Kapitaleignerstellung	131
b) Die spezielle Problematik des Management Buyout als Nachfolgeregelung	132
1. Die Insiderstellung der Führungskräfte	133
2. Die Finanzierungsproblematik	133
c) Zwischenform: Owner Buyout	134
D. Die finanzwirtschaftliche Gewichtung dieser Nachfolgevariante als Fazit	135
I. Erreichung der finanzwirtschaftlichen Ziele	135
II. Abweichungen von den Zielen	136
4. Abschnitt: Die Trennung von Eigentümerstellung und Unternehmensleitung als Nachfolgealternative	138
A. Der Umfang der Einheitsauflösung von Eigentum und Führung	138
I. Partielle Auflösung	139
II. Die völlige Trennung der Funktionseinheit	139
B. Möglichkeit des Going Public	140
I. Voraussetzungen	141
a) Die abstrakte „Börsenwilligkeit“ der bisherigen Eigentümer als Grundbedingung	142
1. Die Gründe für das Fehlen	142
2. Die Schaffung der Bereitschaft	143
b) Die konkrete Kapitalmarktfähigkeit des Unternehmens	144
1. Objektive Kriterien	144

2. Subjektive Kriterien	145
II. Die Beurteilung anhand der finanzwirtschaftlichen Problemstellung	146
a) Die Sicherung der Unternehmenskontinuität	147
1. Grundlegende Problematik	147
2. Lösungsansatz via „Gang an die Börse“	148
b) Der Unabhängigkeitsaspekt	149
1. Die Furcht vor Überfremdung	149
2. Die Maßnahmen zur Einflußwahrung	149
c) Liquiditätsvorteile aus dem Börsengang	152
d) Rentabilitätswirkungen	153
1. Kostenwirkungen der Aktienemission	153
i. Kostenbelastungen	153
ii. Kostenentlastung	154
2. Das „Emissionsstanding“	156
III. Zwischenfazit	157
C. Das Eingehen von Kapitalbeteiligungen	157
I. Kapitalbeteiligungsgesellschaften als Kapitalgeber	159
II. Mitarbeiterbeteiligung	160
III. Beurteilung zur Nachfolgeregelung	162
a) Gemeinsamkeiten	162
b) Unterschiede	163
D. Die völlige Trennung von Eigentümerstellung und Unternehmensleitung	164
I. Die Vorstufen der Trennung	165
a) Die Übertragung der Führungsfunktion auf Fremdmanager	165
b) Die Aufnahme eines Großgesellschafters	166
II. Der Untergang des Unternehmens im Konzernverbund	167
a) Die genossenschaftliche Variante	167
1. Problematik der Produktivgenossenschaft	168

2. Beurteilung unter Nachfolgeaspekt	168
b) Verkauf	169
1. Verkauf der Unternehmensanteile	170
2. Veräußerung der Aktiva	171
III. Die Liquidation	171
a) Gründe	172
1. Fehler bei der „Vererbung der Unternehmerstellung“	172
i. Situation beim Einzelunternehmer	172
ii. Situation bei der Personengesellschaft	173
2. Fehlende Attraktivität für Nachfolger	174
3. Sonderform: Die "Liquidationsfalle"	175
b) Finanzwirtschaftliche Bewertung	175
E. Zusammenfassung	176
5. Abschnitt: Die Fortführung des Lebenswerks in Form einer Stiftung	178
A. Typisierung der unternehmensverbundenen Stiftungen	178
I. Begriffsbestimmung	179
II. Gestaltung nach den Motiven des Stifters	180
a) Die Unternehmenserhaltung als Primärmotiv	180
b) Einkunftserzielung in der Familienstiftung	181
c) Erlangung steuerlicher Vorteile als Nebenmotiv	182
B. Gestaltungsmöglichkeiten unter finanzwirtschaftlichen Aspekten	183
I. Die Stiftung als Unternehmensform	184
a) Wesen dieser Stiftungsform	184
b) Organisationserfordernisse	185
1. Einsetzung eines Aufsichtsgremiums	185
2. Die „offene“ Nachfolgefrage des Stiftungsvorstands	185
c) Finanzierungsaspekte	186

1. Besondere Aspekte beim Stiftungseigenkapital	187
2. Kreditfinanzierung	187
3. Selbstfinanzierung	188
II. Die Stiftung als Anteilseigner am Unternehmen	189
a) Arten der Beteiligung	189
1. Die Beteiligung an Personengesellschaften	189
2. Die Beteiligung an Kapitalgesellschaften	190
b) Beurteilung	191
III. Sonderform: Die gemeinnützige Stiftung	191
C. Finanzwirtschaftliche Beurteilung	192
I. Aspekt der Unabhängigkeit	192
II. Die finanzielle Zweckbindung des gewidmeten Vermögens	193
III. Die Hingabe des Unternehmensvermögens an die Stiftung als Nachteil	194
D. Zwischenfazit	195
Schlußbetrachtung	196
Anhang	203
Literaturverzeichnis	215

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. Nr.:

1	Planungshorizont der Nachfolgeregelung	21
2	Konfliktebenen bei der Nachfolgeregelung	42
3	Der Firmenbeirat als Mittel der Risikopolitik innerhalb eines Stufenschemas	55
4	Schema zur Ermittlung des Übergewinn-Multiplikators	91
5	Fehlende Möglichkeit zur familieninternen Betriebsübergabe (nach Betriebsgrößenklassen)	101
6	Entwicklungsschritte des Juniors	106
7	Tantiemevereinbarung	110
8	Beurteilungskriterien der MBO-Eignung eines Unternehmens	127
9	Die Mittel zur Einflußwahrung	151

Tab. Nr.:

1	Regelung der Kommunikation	17
2	Anzahl der zu erwartenden Unternehmensübertragungen von 1995 bis zum Jahr 2000 nach Umsatzgrößenklassen (Alte Bundesländer)	18
3	Dienstzeiten ausgeschiedener Mitglieder der Betriebsleitung	34
4	Kompetenzen der Beiratsgremien zur Nachfolgeregelung	54
5	Liquiditäts- und Rentabilitätsvorteile der Mitarbeiterbeteiligung	161

Abkürzungsverzeichnis

AG	Die Aktiengesellschaft
AGP	Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V.
BB	Betriebsberater
B.Bl.	Betriebswirtschaftliche Blätter
BdW	Blick durch die Wirtschaft
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BörsZ	Börsen-Zeitung
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FR	Finanz-Rundschau
GmbHR	GmbH-Rundschau
HB	Handelsblatt
HdB - 3. Aufl.	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Hans Seischab u. Karl Schwantag, 3. Aufl., Stuttgart 1958
HdU	Handbuch der Unternehmensfinanzierung, hrsg. v. Oswald Hahn, München 1971
HdW	Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, hrsg. v. Karl Hax u. Theodor Wessels, 2. Aufl., Köln 1966
Kreditwesen	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
M & A	Mergers & Acquisitions
MBI	Management Buyin
MBO	Management Buyout
MM	ManagerMagazin
NJW	Neue Juristische Wochenschrift

NWB	Neue Wirtschaftsbriefe
StbJb	Steuerberater-Jahrbuch
StuW	Steuer und Wirtschaft
SZ	Süddeutsche Zeitung
VeröffLstkFAU	Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Allgemeine, Bank- u. Versicherungs- Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich- Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, hrsg. v. Oswald Hahn
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WiWo	Wirtschaftswoche
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschafts- wesen
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen