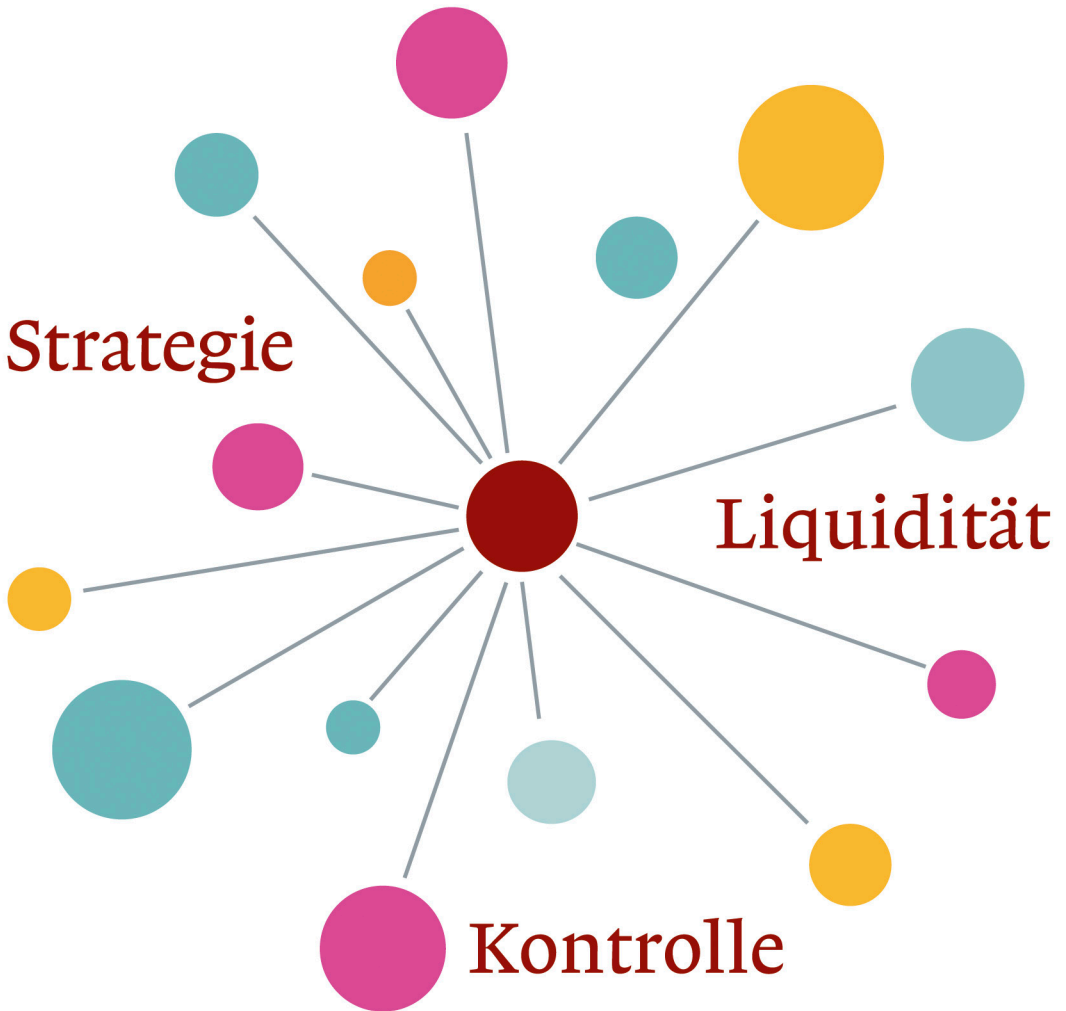


Brun-Hagen Hennerkes | Rainer Kirchdorfer

# Die Familie und ihr Unternehmen





## Die Familie und ihr Unternehmen

*Brun-Hagen Hennerkes* und *Rainer Kirhdörfer* sind Rechtsanwälte und seit 30 Jahren führende Experten bei der Beratung von Familienunternehmen in Europa. Sie sind Mitglieder zahlreicher Kontrollgremien bedeutender Familienunternehmen im In- und Ausland und Vorstände der Stiftung Familienunternehmen. Beide sind Honorarprofessoren an der Universität Stuttgart beziehungsweise der Universität Witten/Herdecke.

Brun-Hagen Hennerkes  
Rainer Kirchdörfer

# Die Familie und ihr Unternehmen

Strategie, Liquidität, Kontrolle

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50266-3

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Umschlagmotiv: ©

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Minion und Futura

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# 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 Zugewinnngemeinschaft . . . . .	150
18.2.1 Getrennte Vermögenmassen . . . . .	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

<b>Kapitel 4: Die interne Unternehmensnachfolge – 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
 <b>Kapitel 5: Wenn der Nachfolger aus der Familie fehlt . . . . .</b>		<b>241</b>
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

## **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

<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> . . . . .	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**

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

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

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



# Vorwort zur zweiten Auflage

Es liegt schon wieder elf Jahre zurück, seit die erste Auflage unseres Lesebuches *Die Familie und ihr Unternehmen* erschien, und das Buch ist bereits seit einigen Jahren vergriffen. Von vielen Seiten sind wir zwischenzeitlich gebeten worden, eine zweite Auflage zu gestalten. Diese hat lange auf sich warten lassen. Nicht deshalb, weil uns der Stoff ausgegangen wäre, sondern weil wir neue Entwicklungen und Tendenzen aufnehmen und neue Lösungsansätze bieten wollten. Wie bisher geht es auch in der zweiten Auflage nicht um theoretische Konzepte, es geht vielmehr um Lösungen, die wir in unserer alltäglichen Arbeit mit Familienunternehmen ausreichend praxiserprobt haben. Freilich haben wir uns auch bemüht, den Stand der Forschung zu Familienunternehmen aufzunehmen und – soweit sinnvoll – einzuarbeiten.

War die erste Auflage dieses Buches vor allem noch ein Bericht über mehr als drei Jahrzehnte Tätigkeit für Familienunternehmen, so geht die zweite Auflage deutlich darüber hinaus: Nicht der Blick zurück, sondern der Blick nach vorn ist Grundlage dieser Neuauflage von *Die Familie und ihr Unternehmen*.



# Das Familienunternehmen im Wandel der Zeit

## 1. Um was geht es?

Elf Jahre sind seit der ersten Auflage vergangen – ein kurzer Zeitraum, möchte man meinen. Doch in diesen wenigen Jahren hat sich die Welt der Wirtschaft und mit ihr die Welt der Familienunternehmen grundlegend verändert. Eine Finanzkrise und eine Staatsschuldenkrise haben sie erschüttert, wie wir sie vielleicht zuletzt Ende der Zwanzigerjahre des vorigen Jahrhunderts erlebt haben. Der Schaden ist gewaltig, und die Summen, um die es geht, haben astronomische Höhen erreicht. Nicht Milliarden Dollar oder Euro, nein, Billionen sind es. Banken konnten nur mit staatlicher Hilfe aufgefangen werden. Im Gefolge dieser geradezu apokalyptisch anmutenden Vorgänge sind etliche Staaten an den Rand der Zahlungsunfähigkeit geraten.

Es waren die Banken, die jahrelang immer wieder nach weiterer Liberalisierung der Märkte gerufen und jede Art von Regulierung als Teufelswerk abgelehnt hatten. Mit großer Akribie wurden unter den Augen ihrer Kontrollgremien milliardenschwere Spezialgesellschaften allein zu dem Zweck errichtet, in den Bilanzen nicht in Erscheinung zu treten. Die Innovationskraft der Finanzmärkte habe die Märkte ruiniert, bemerkte Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble resigniert. Es war wohl eine Mischung aus Raffgier gepaart mit verantwortungslosem Leichtsin in den Finanzinstituten und einer viel zu laschen Aufsicht der staatlichen Organe, die die Expansion dieses Marktes zuletzt immer weiter beschleunigt hat. Während Familienunternehmen sich vor den Banken vollkommen entblößen mussten, um einen Kredit zu erhalten, konnten diese unkontrolliert Milliardenbeträge in wertlosen Papieren anlegen.

Dass sie nicht genügend Eigenkapital vorzuhalten brauchten – ein Versäumnis der staatlichen Aufsichtsbehörde –, hat nach Ansicht des Münchner Ökonomen Hans-Werner Sinn die ausschlaggebende, die »verheerende Rolle« gespielt.

Und es war die Verlockung des billigen Euro-Kredits, die viele Staaten die Grenze ihrer Verschuldungsfähigkeit überschreiten ließ.

In dieser Zeit brach sich die Sturmflut der Krise am Damm der Familienunternehmen. Kaum je zuvor wurde die langfristige Denkweise des Familienunternehmers deutlicher und traten die beiden Säulen Familie und Unternehmen evidenter hervor als während der letzten fünf Jahre. Zu Recht gilt das Familienunternehmen seither als die Königsklasse des Unternehmertums.

## 2. Schwarze Schafe beschädigen das Image

Die Krise hat den ohnehin schon stark lädierten Ruf von »Managern« weiter beeinträchtigt. Familienunternehmen leiden darunter, dass auch ihr Image durch das Verhalten von Konzernlenkern beschädigt wurde. In letzter Zeit haben leider auch einige große Familienunternehmen zu diesem negativen Bild mit beigetragen. Der Unternehmer muss wagen, um zu gewinnen. Doch die Faustregel heißt stets: »Keine Wette auf das ganze Unternehmen.« Porsche, Schaeffler und auch das Bankhaus Oppenheim – um nur einige Namen zu nennen – haben diese Regel gröblich missachtet.

Ob es bei Schaeffler Selbstüberschätzung, Größenwahn, Spieltrieb war, oder ob man sich zu sehr auf Eingebungen des angestellten Managers oder die noch vor der Finanzkrise gegebenen, allzu großzügigen Kreditzusagen der Banken verlassen hatte, bleibt Spekulation. Mangelnder Realitätssinn muss wohl Porsche bewogen haben, sich ausgerechnet an der Übernahme von Volkswagen, dem größten europäischen Automobilkonzern, zu versuchen. Auch hier war ein Fremdmanager die treibende Kraft: Wendelin Wiedeking und Porsche – das war über viele Jahre eine Erfolgsgeschichte. 1992 hatte er die Leitung des stark angeschlagenen Sportwagenbauers angetreten. Von Erfolg zu Erfolg war er geeilt, bis er vor einiger Zeit begann, die Bodenhaftung zu verlieren. Mit pfiffig ausgeheckten Optionsgeschäften sollte »David« Porsche »Goliath« Volkswagen übernehmen. Der Versuch scheiterte, Porsche ging im Volkswagenkonzern auf, und Wiedeking musste das Unternehmen verlassen.

Geradezu verheerende Erfahrungen mit einem angestellten Manager musste Madeleine Schickedanz, die Quelleerbin und Hauptaktionärin der

Arcandor AG (Quelle, Karstadt, Thomas Cook), machen. Ende 2004 hatte sie den ehemaligen Bertelsmann-Chef Thomas Middelhoff beauftragt, den angeschlagenen Karstadt-Quelle-Konzern zu sanieren. Daraus wurde jedoch nie etwas. Der Charmeur und unverbesserliche Optimist – um flotte Sprüche nie verlegen – verpasste dem Konzern als Erstes mit »Arcandor« einen neuen Fantasienamen und mit dem Slogan »committed to create value« eine hochtrabende Vision, von der er wohl selbst nicht so ganz überzeugt war. Festlegen oder sich verpflichten, was »to commit« eigentlich bedeutet, wollte sich der Manager auf keinen Fall (jedenfalls nicht auf Deutsch). Werte wurden schließlich auch während seiner Amtszeit nicht geschaffen, im Gegenteil, sie wurden vernichtet. Bei seinem Abgang im Frühjahr 2009 war die Aktie gegenüber seinem Antritt nicht einmal mehr ein Drittel wert. In der Zwischenzeit hatte der Konzern sogar um eine Staatsgarantie gebuhlt. Dann wurde er in seine Einzelteile zerlegt.

### 3. Wenn staatliche Aufsicht versagt

War die Finanzkrise voraussehbar? Vorboten gab es schon Jahre zuvor. Nach der Jahrhundertwende war an der Börse bereits die »Internetblase« geplatzt und hatte Abertausende private und institutionelle Anleger um Milliarden Euro ärmer gemacht. Ende 2001 musste dann das nach Marktkapitalisierung siebtgrößte amerikanische Unternehmen, die in Houston beheimatete Enron Corp., Insolvenz anmelden. Als Folge sollte später mit Arthur Andersen einer der größten Wirtschaftsprüfer der Welt untergehen. Enron war der bis dahin größte Firmenzusammenbruch in der amerikanischen Geschichte. Der Händler aus Texas, der über seine Internetplattform vorrangig Terminkontrakte auf Gas oder Strom verkauft hatte, galt lange Zeit als Musterbeispiel eines deregulierten und somit innovativen, heute würde man sagen enthemmten Kapitalismus. Parallelen zur späteren Finanzkrise lassen sich durchaus ziehen: Enron war bekannt für seine äußerst »kreative« Bilanzierung. Dem Unternehmen galt Shareholder-Value als oberstes Gebot. So wurde der Aktienkurs mit allen Mitteln nach oben getrieben, wobei Finanzanalysten und Ratingagenturen eine unrühmliche Rolle spielten. Noch zwei Wochen vor dem Insolvenzantrag wurden Enron-Aktien zum Kauf empfohlen. Und was machten die Prüfer von Andersen? Von der US-amerikanischen Finanzaufsichtsbehörde U.S. Securities and Exchange Commission waren sie dazu

autorisiert, Enrons Bücher zu prüfen. Aber wie sollten sie eigentlich prüfen? Sie hatten schließlich Enrons Bücher selbst »mitgeschrieben« und, als die Staatsanwaltschaft nachzuforschen begann, sogar noch belastende Unterlagen vernichtet.

Gewiss, die Regierungen reagierten auf diesen und ähnliche Skandale, doch – wie sich zeigen sollte – nur halbherzig. Die Gefahr, die vom Missbrauch des globalen Netzes ausgehen könnte, wurde nicht erkannt. Zwar wurden in der Folgezeit strengere Gesetze für die Wirtschaftsprüfer erlassen. Die Finanzaufsicht wurde verschärft. Doch die Ratingagenturen konnten ungehindert weiterarbeiten und wurden – wie bisher schon – von Gesellschaften bezahlt, die sie eigentlich – aus neutraler Sicht – bewerten sollten. So versahen sie natürlich auch die heute als kontaminiert geltenden »innovativen« Papiere ihrer Auftraggeber mit guten Noten. Und die Wirtschaftsprüfer? Sie testierten weiter Bankbilanzen und nahmen kaum Anstoß an den risikoträchtigen Zweckgesellschaften, wie übrigens auch nicht die Bankenaufsicht, die sonst jedes Institut penibel unter die Lupe nimmt.

Unser Rechtsstaat ist der Innovationskraft des Finanzmarkts offenbar unterlegen, zumal über die moralische Verantwortung von Managern und Unternehmern die Meinungen immer noch weit auseinandergehen. Nehmen wir den bis heute stark umstrittenen Deutschen Corporate-Governance-Kodex, der die Grundsätze guter Unternehmensführung festlegt. Bis vor einiger Zeit verpflichtete er den Vorstand im Kern lediglich, für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu sorgen. Dann wurde er dahingehend ergänzt, dass die Verwaltung auf die Beachtung unternehmerischer Richtlinien hinwirken solle, was eigentlich selbstverständlich ist. Der Kodex empfiehlt beispielsweise weiter, dass ausscheidende Vorstandsvorsitzende nicht unmittelbar an die Spitze des Aufsichtsrats wechseln. Für Klaus-Peter Müller (Commerzbank) und Gerhard Cromme (ThyssenKrupp), die beide sogar schon einmal den Vorsitz der Corporate-Governance-Kommission innehatten, galt diese Verhaltensregel jedoch scheinbar nicht.

#### **4. Erbe und Auftrag – die Verantwortung der Familienunternehmen**

Im Familienunternehmen weht ein anderer Geist: Erbe und Auftrag bilden hier die Klammer zwischen Familie und Unternehmen, wie es der amerikanische

Wirtschaftshistoriker David Landes in seinem Buch *Die Macht der Familie* am Beispiel vieler großer Familiendynastien (wie etwa Rothschild, Ford, Agnelli, Toyota, Rockefeller, Wendel und viele mehr) in gut lesbarer Weise beschrieben hat. Erbe ist das, was Pioniergeist und Wagemut in Jahrzehnten, manchmal sogar in Jahrhunderten geschaffen haben. Erbe ist aber auch Verpflichtung, ein Auftrag an die jetzige Generation, das Geschaffene zu wahren, es weiterzuentwickeln und wenn möglich zu mehren. Mag sein, dass Tradition heute nicht mehr großgeschrieben wird und doch haben sich gerade in unseren Familienunternehmen vielfältige Spuren solcher Traditionen erhalten. Denn viele Unternehmer wissen sich immer noch in der Pflicht – ein heute vielfach verpönte Begriff, weil er, völlig zu Unrecht, mit Obrigkeit, Reglementierung oder Unterdrückung jeglicher Spontaneität gleichgesetzt wird. Die Herkunftsgeschichte dieses Begriffs sagt jedoch etwas ganz anderes. Ob Pflicht nun in römisch-stoischer Tradition als *officium* verstanden wurde, in christlicher Überlieferung als Gehorsam gegenüber den Geboten und Verboten Gottes oder im Zuge der Aufklärung als Bindung an das Vernunftgesetz, stets wurde sie als Ordnung und Gesetz begriffen, die es dem Menschen erst ermöglicht, Freiheit zu verwirklichen. So besteht die Verantwortung des Familienunternehmers gerade darin, aus Pflichtgefühl heraus für die Folgen seines Tuns einzustehen. Dafür braucht er Autorität und natürlich auch die Macht, um seine Anordnungen durchzusetzen. Gewiss, manchmal wird Macht missbraucht. Langfristig wird sie aber nur dann wirksam, wenn sie auf Anerkennung, auf Zustimmung stößt. Ein Unternehmer mit Verantwortungsgefühl wird daher stets diese Zustimmung suchen.

Familienunternehmen sind Organismen – sie entstehen, sie wachsen und gedeihen, durchlaufen schwierige Zeiten, und manchmal vergehen sie auch wieder. Sie sind vergleichbar einem Kaleidoskop des menschlichen Lebens. Idealerweise bilden Familie und Unternehmen eine Einheit, meist mit einer dominierenden Persönlichkeit an der Spitze. Doch schon während einer Generation können sich innerhalb von Unternehmen und Familie höchst unterschiedliche Verhaltensweisen herausbilden. Diese befruchten und ergänzen sich oftmals, hin und wieder aber entfalten sie auch gegenläufige – geradezu paradoxe – und damit kontraproduktive Kräfte. Nirgendwo sonst in unserer Gesellschaft lassen sich ähnlich intensive Wechselwirkungen beobachten wie zwischen der von Emotionen gesteuerten Familie und dem von Leistung und Rationalität getriebenen Zweckverband Unternehmen.

## 5. Die Problemfelder im Familienunternehmen der Zukunft – ein Beispiel

Als der Familienunternehmer Paul Pieper in den Sechzigerjahren des letzten Jahrhunderts die Nachfolge im Maschinenbauunternehmen seines Vaters antritt, hat dieses einen Umsatz von fünf Millionen D-Mark. Man produziert in der Nähe von Hamburg und beliefert vorwiegend die Volkswagenwerke. Im Lauf der Jahre wird nicht nur Volkswagen immer größer, auch das Familienunternehmen von Paul Pieper expandiert. In den Siebzigerjahren wird ein Umsatz von 50 Millionen D-Mark erreicht. Paul Pieper hat zwischenzeitlich kleinere Produktionen in Frankreich und in Österreich aufgebaut. Etwa 10 Prozent des Umsatzes werden im Ausland erzielt. Paul Pieper ist sehr stolz darauf, dass er mit annähernd 100 Prozent Eigenkapital arbeiten kann. Bankkredite sind – sieht man vom Kontokorrent einmal ab – verpönt, und es ist ausgesprochenes Unternehmensziel, stets bankenunabhängig zu bleiben.

### 5.1 Globalisierung

In den Achtziger- und Neunzigerjahren erfährt das Unternehmen von Paul Pieper ein gewaltiges Wachstum. Der Umsatz verzehnfacht sich, und Paul Pieper baut Produktionsstätten und Vertriebsniederlassungen rund um den Globus auf. Neue Werke in den USA, in Irland, in Frankreich, in der Türkei und in Asien schießen aus dem Boden. Paul Pieper sieht sich plötzlich mit den Problemen international tätiger Unternehmen konfrontiert. Währungsthemen, Kulturfragen, politische Fragen, Industriespionage, Bestechung, mafiöse Strukturen, internationales Netzwerk, globale Steuerrechtsfragen, Führungs- und Organisationsprobleme im internationalen Umfeld und vieles mehr zeigen ihm Ende der Neunzigerjahre, dass die interne Struktur und das interne Wissen des Unternehmens weit hinter dem nach außen sichtbaren unternehmerischen Erfolg zurückgeblieben sind.



## 5.2 Finanzierung

Infolge der starken Expansion kann Paul Pieper auch seine bis Mitte der Achtzigerjahre noch weitgehend aufrechterhaltene Bankenunabhängigkeit nicht mehr bewahren. Der Aufbau der neuen Produktionsstätten ist nicht mehr im Rahmen einer Selbstfinanzierung zu bewältigen; Paul Pieper muss zu seinem Leidwesen auf Bankkredite zurückgreifen. Hier geht er zunächst sehr unerfahren vor. Nicht nur, dass er kaum Überlegungen zur Zusammensetzung seines Bankenkreises anstellt, für ihn sind auch alternative Finanzierungsinstrumente außerhalb beziehungsweise neben dem Bankkredit keinerlei Überlegung wert.

Er vertritt ohnehin die Auffassung, dass etwaige aufzunehmende Darlehen innerhalb kürzester Zeit wieder zurückbezahlt und damit für ihn Geschichte sind. Als nun aber die Expansion immer weiter voranschreitet, muss er mehr und mehr Banken in die Unternehmensfinanzierung einbinden. Bis zum heutigen Tag ist es Paul Pieper nicht gelungen, seine bei Kreditinstituten aufgebauten Verbindlichkeiten zurückzufahren. Zwar hat seine Unternehmensgruppe mit einer Eigenkapitalquote von 40 Prozent auch heute noch eine hervorragende bilanzielle Ausgangssituation, die Wirtschafts- und Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 hat ihm jedoch neben einem deutlichen Umsatzeinbruch auch einen Bankenpool und »moderne« vertragliche Beschränkungen in Form sogenannter Covenants ins Haus gebracht.

## 5.3 Struktur

Schon vor Beginn der Wirtschaftskrise hatte Paul Pieper erkannt, dass er an der Spitze seiner Unternehmensgruppe relativ einsam stand und steht. Die Wirtschaftskrise beschleunigt diese Erkenntnis. Er hat niemanden, mit dem er bis dato völlig unbekannte, nun aber gewaltige (Restrukturierungs-)Probleme besprechen kann. Es wird ihm in dieser Situation auch klar, dass seine beiden – formal betrachtet – Mitgeschäftsführer in Wahrheit nur Prokuristen unter seiner Führung sind. Paul Pieper kann nicht einmal beurteilen, ob und wer aus seiner langjährigen Führungsmannschaft tatsächlich das Zeug zum Unternehmer in sich trägt. Darüber hinaus muss er feststellen, dass nicht nur seine Organisationsstruktur in Deutschland, welche von einem zweistufigen Unternehmensaufbau (Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung)

geprägt ist, der Größe des Unternehmens nicht mehr entspricht. Er muss zugleich einsehen, dass seine internationale Organisation nicht »lege artis« ist. Sie ist vielmehr auf der wirtschaftlich-organisatorischen Seite dadurch geprägt, dass Paul Pieper es unterlassen hat, ein klares und eindeutiges Führungsmodell durchgängig und weltweit zu etablieren. Zudem zeichnet sie sich auf der juristisch-organisatorischen Seite durch eine Vielzahl nicht aufeinander abgestimmter Rechtsformen aus, deren Nebeneinander immer mehr auch steuerliche Probleme bereitet, da beispielsweise Gewinne und Verluste nicht miteinander verrechnet werden können, Gruppen-Verrechnungspreise von der amerikanischen Steuerbehörde sehr kritisch »überprüft werden« und ihm im Rahmen einer Betriebsprüfung klargemacht wird, dass man in der schlichten Überlassung des gesamten Kundenstamms an eine von ihm neu gegründete Osteuropa-Holding einen Fall der steuerpflichtigen »Funktionsverlagerung« erblicke.

#### **5.4 Unternehmensnachfolge und Familienstreit**

In dieser bereits hochproblematischen Situation erfährt Paul Pieper, dass er an einer schweren, langsam fortschreitenden Krankheit leidet. Nach Meinung des Arztes kann er das Unternehmen sicherlich noch einige Jahre begleiten, muss sich aber auf jeden Fall Schritt für Schritt zurückziehen. Auch ist unsicher, wann die Krankheit in einen lebensbedrohlichen Zustand übergehen wird. Sofort wendet sich Paul Pieper an seinen Sohn Peter, der glücklicherweise vor zwei Jahren sein Studium abgeschlossen hat, und holt diesen ins Unternehmen. Peter Pieper hat naturgemäß keine Erfahrung in der Führung eines weltweit operierenden Unternehmens. Andererseits bleibt ihm auch keine Zeit mehr, die Regeln einer effizienten Unternehmensführung von Grund auf in einem fremden Unternehmen zu erlernen. Hinzu kommt, dass Michael Pieper, der ältere Bruder von Peter Pieper, von seinem Vater nicht für geeignet gehalten wird, das Unternehmen zu führen, sich selbst allerdings für unternehmerisch außerordentlich begabt einschätzt. Auch glaubt Michael Pieper, als ältester Sohn habe er zumindest ein gleich starkes Recht auf Übernahme der Geschäftsführung in der Nachfolge seines Vaters. Zwischen den beiden Brüdern kommt es zum Streit. Der Vater versucht zu vermitteln, macht aber alles nur noch schlimmer. Schließlich setzt sich der Senior durch und beruft seinen Sohn Peter in die Geschäftsführung: Prompt

geht die Familientragödie in den letzten Akt. Michael gibt klar zu erkennen, dass er diese Entwicklung nicht dulden werde und – sollte der Vater den Bruder weiterhin bevorzugen – sämtliche Möglichkeiten ausschöpfen wolle, um »seine Rechte durchzusetzen«. Insbesondere will er im Fall des Todes seines Vaters seinen Pflichtteil geltend machen und insoweit auf die Bedürfnisse des Unternehmens keinerlei Rücksicht nehmen. Da verstirbt Paul Pieper ganz plötzlich.

## 5.5 Strategie/Controlling/Digitalisierung

Glücklicherweise ist in Peter Pieper ein fähiger, unternehmerisch denkender Nachfolger vorhanden. Schon nach kurzer Zeit erkennt er, dass zu den bereits bekannten Problemen ein weiteres hinzukommt, nämlich das Fehlen einer in sich geschlossenen, ganzheitlichen Unternehmensstrategie. Peter Pieper fällt auf, dass die Unternehmensstrategie in der Vergangenheit nicht vom eigenen Unternehmen selbst ausging, sondern sich schlichtweg an die »Strategie der Kunden« anhängte. Dieses Vorgehen hat zwischenzeitlich zu einer gefährlichen Abhängigkeit von der Entwicklung in der Automobilindustrie geführt. Dies gilt nicht nur für die Produkte des Unternehmens, sondern auch für Standorte, die Preise und die eingeschlagenen Innovationspfade sowie insbesondere für das Controlling. So bezieht man die geplanten Absatzzahlen ungeprüft von der Automobilindustrie und muss auch die Gewinnkalkulationen den Automobilherstellern weitgehend offenlegen. Diese Entwicklung wird noch verstärkt durch die Herausforderungen der sich auf allen Ebenen einschleichenden digitalen Vernetzung der Unternehmens- und der Privatwelt. Solche zeigen sich nicht nur in den sich rasant verändernden Vertriebs- und Kommunikationskanälen zum Endkunden, sondern auch in der »zerstörenden Innovation« neuer digitaler Geschäftsmodelle (»disruptive Innovation«), und in den Auswirkungen auf die industrielle Arbeitswelt, die unter dem Stichwort Industrie 4.0 bekannt wurden. Hierbei geht es um die vollständige Durchdringung der Industrie und ihrer Produkte und Dienstleistungen auch in den Kernwertschöpfungsbereichen der Produktion mit Software und deren Vernetzung über das Internet. Peter Pieper ist sich auch hier der großen Aufgaben, die vor ihm liegen, bewusst.