

Beckervordersandfort (Hrsg.)
Gestaltungen zum Erhalt des
Familienvermögens

Gestaltungen zum Erhalt des Familienvermögens

herausgegeben von

Dr. Ansgar Beckervordersandfort, LL.M., EMBA
Rechtsanwalt und Notar,
Fachanwalt für Erbrecht,
Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht,
Münster

2. Auflage

zerb verlag

Hinweis:

Die Formulierungsbeispiele in diesem Buch wurden mit Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt, sie stellen jedoch lediglich Anregungen für die Lösung typischer Fallgestaltungen dar. Autoren und Verlag übernehmen keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der in dem Buch enthaltenen Ausführungen und Formulierungsmuster.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

Beckervordersandfort (Hrsg.)
Gestaltungen zum Erhalt des Familienvermögens
2. Auflage 2020
zerb verlag, Bonn

Benutzer-Hinweis für Muster

Für den Download der Mustertexte gehen Sie auf
<https://www.zerb.de/gestaltungen-familienvermoegen>
Dort erhalten Sie Zugriff auf das zip-Archiv: zerb_1100_musterdownload.zip

ISBN 978-3-95661-100-1

zerb verlag GmbH
Rochusstr. 2–4
53123 Bonn

Copyright 2020 by zerb verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Cicero Computer GmbH, Bonn
Druck: Hans Soldan Druck GmbH, Essen

Das Werk erscheint auch als Lizenzausgabe im
Deutschen Notarverlag, Bonn ISBN 978-3-95646-213-9
NWB Verlag, Herne ISBN 978-3-482-66692-6

Vorwort zur 2. Auflage

In Deutschland werden laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in den nächsten Jahren bis zu 400 Milliarden Euro pro Jahr vererbt, so viel wie nie zuvor. Es sind große komplexe Familienvermögen entstanden, für die spezielle Nachfolgekonzepte erforderlich sind, um das Vermögen zu sichern und Streitigkeiten innerhalb der Familie zu vermeiden.

Dieser Ratgeber zeigt zunächst die diversen Risiken für komplexe Familienvermögen auf, bevor dann jeweils praxiserprobte Lösungen für den langfristigen Erhalt des Familienvermögens dargestellt werden. So werden neben verschiedenen testamentarischen Gestaltungen insbesondere mögliche Gestaltungen durch Eheverträge, Verzichtsverträge, Vorsorgevollmachten, Familienpoolgesellschaften und Stiftungen behandelt. Zusätzlich enthalten sind Themen wie Familienstrategie, Familiencharta, Mediation und Schiedsgerichtsbarkeit sowie auch Vermögensmanagement und Family-Office. Zum Familienpool sind detaillierte steuerliche Darstellungen enthalten.

Die nun vorliegende 2. Auflage wurde gründlich überarbeitet und erweitert. Viele Anregungen von Lesern zur 1. Auflage sind in der 2. Auflage umgesetzt worden. So ist jetzt ein neues Kapitel zum Minderjährigen in der Nachfolgegestaltung enthalten. Die steuerlichen Aspekte bei Familienpoolgestaltungen wurden erheblich erweitert und vertieft sowie praxisnah ergänzt durch ausführliche Rechenbeispiele. An vielen Stellen wurden detaillierte Hinweise zu den Notarkosten ergänzt. Das Buch richtet sich an Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater und Vermögensverwalter, die Familien mit komplexen Vermögen beraten, aber auch an diese Familien selbst. Die fundierte praxisrelevante Darstellung der Themen sowie die vielen Vertragsmuster machen das Buch zu einem hilfreichen Begleiter. Die Muster stehen mit dieser Auflage nun auch elektronisch als Download zur Verfügung, zusätzlich gibt es komplette Vertragsmuster als Ergänzung.

Als Herausgeber und Autor dieses Buches bedanke ich mich ganz herzlich bei meinen Mitautoren, ohne deren Unterstützung dieses Buch nicht entstanden wäre.

Auch bedanke ich mich für die vielen Anregungen von Lesern zur 1. Auflage, die in vielen Fällen in der 2. Auflage umgesetzt wurden. Ich freue mich weiter, wenn Sie sich bei Kritik, Anregungen oder Verbesserungsvorschlägen per E-Mail an bvds@bvds-partner.de oder per Telefon unter 0251/49093222 an mich wenden würden.

Münster, im August 2020

Ansgar Beckervordersandfort

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	IX
Musterverzeichnis	XI
Literaturverzeichnis	XV
§ 1 Risiken für das Familienvermögen <i>Ansgar Beckervordersandfort/Amelie Fritsch</i>	1
§ 2 Vermögenserhalt durch testamentarische Gestaltungen <i>Ansgar Beckervordersandfort/Andreas Sielker</i>	11
§ 3 Vermögenserhalt durch Verzichtverträge und Anrechnungsbestimmungen <i>Rüdiger Gockel</i>	73
§ 4 Vermögenserhalt durch ehevertragliche Gestaltungen <i>Cathrin Beckervordersandfort</i>	95
§ 5 Vermögenserhalt durch lebzeitige Übertragung von Vermögenswerten <i>Ansgar Beckervordersandfort</i>	133
§ 6 Sicherung der Handlungsfähigkeit bei Geschäftsunfähigkeit <i>Ansgar Beckervordersandfort</i>	155
§ 7 Testamentsvollstreckung <i>Anke Warlich</i>	181
§ 8 Vermögenserhalt durch Familienpool <i>Ansgar Beckervordersandfort/Jens Escher</i>	211
§ 9 Familienpool: Rechnerische Veranschaulichung anhand eines Fallbeispiels <i>Andreas Rose/ Friederike Sawvigny</i>	285
§ 10 Vermögenserhalt durch Einsatz von Stiftungen <i>Pierre Plottek</i>	301
§ 11 Der Minderjährige in der Nachfolgegestaltung <i>Ansgar Beckervordersandfort/Kim Vanessa Steinbrink</i>	345

§ 12 Schiedsgerichtsbarkeit bei Erbstreitigkeiten	393
<i>Stefanie Brinkema, geb. Gockel</i>	
§ 13 Mediation bei der Nachfolgestaltung und bei Erbstreitigkeiten ...	403
<i>Stefanie Brinkema, geb. Gockel/Ansgar Beckervordersandfort</i>	
§ 14 Familienstrategie und Familiencharta	409
<i>Amelie Fritsch</i>	
§ 15 Vermögenserhalt durch professionelles Vermögensmanagement	435
<i>Peter Preller</i>	
Stichwortverzeichnis	453

Autorenverzeichnis

Dr. Ansgar Beckervordersandfort, LL.M., EMBA

Rechtsanwalt und Notar, Mediator, Fachanwalt für Erbrecht, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, Münster

Cathrin Beckervordersandfort

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Erbrecht, Münster

Stefanie Brinkema, geb. Gockel

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Erbrecht, Fachanwältin für Familienrecht, München

Prof. Dr. Jens Escher, LL.M.

Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Steuerrecht, Düsseldorf

Amelie Fritsch

Diplom-Kauffrau, Beraterin von Familienunternehmen, Gerlingen

Rüdiger Gockel

Rechtsanwalt und Notar, Zertifizierter Testamentsvollstrecker, Fachanwalt für Erbrecht, Beckum

Dr. Pierre Plottek

Rechtsanwalt und Notar, Fachanwalt für Erbrecht, Bochum

Peter Preller, LL.M.

Diplom-Kaufmann, Zertifizierter Unternehmensnachfolgeberater (zentUma e.V.), Bad Homburg

Andreas Rose

Diplom-Kaufmann, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Münster

Friederike Sawigny

Diplom-Betriebswirtin (FH), Steuerberaterin, Wirtschaftsprüferin, Fachberaterin für Unternehmensnachfolge (DStV e.V.), Münster

Andreas Sielker, LL.M.

Rechtsanwalt und Notar, Fachanwalt für Erbrecht, Münster

Kim Vanessa Steinbrink, LL.M.

Wirtschaftsjuristin, Notarfachwirtin, Münster

Dr. Anke Warlich, LL.M.

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Steuerrecht, Rösraath

Musterverzeichnis

§ 1	Risiken für das Familienvermögen	
§ 2	Vermögenserhalt durch testamentarische Gestaltungen	
2.1.	Erbeinsetzung bei „Berliner Testament“	14
2.2.	Vermächtnisanordnung bei „Berliner Testament“	15
2.3.	Gestaltung eines Sockelvermächtnisses mit aufgesetztem Supervermächtnis.....	31
2.4.	Anordnung der Wechselbezüglichkeit bei „Berliner Testament“.....	33
2.5.	Modifizierungen der Bindungswirkung bei „Berliner Testament“... ..	33
2.6.	Vor- u. Nacherbschaft bei Ehegatten mit gemeinsamen Kindern	42
2.7.	Vor- u. Nacherbschaft bei Patchworkfamilien.....	43
2.8.	Nacherbentestamentsvollstreckung	49
2.9.	Sog. Württemberger Testament.....	51
2.10.	Wechselseitige Einsetzung der Eheleute zu Alleinerben beim Behindertentestament	65
2.11.	Einsetzung der Kinder als Erben mit Vorerbenstellung des behinderten Kindes.....	66
2.12.	Vorvermächtnis zugunsten des behinderten Kindes	66
2.13.	Anordnung der Testamentsvollstreckung beim Behinderten- testament	67
§ 3	Vermögenserhalt durch Verzichtsverträge und Anrechnungs- bestimmungen	
3.1.	Pflichtteilsverzicht.....	74
3.2.	Pflichtteilsverzicht.....	80
3.3.	Zuwendungsverzicht.....	81
3.4.	Verzicht auf Zugewinnausgleich.....	84
3.5.	Anrechnungsbestimmung	88
3.6.	Pflichtteilsverzicht (vergessene Anrechnungsbestimmung)	93
§ 4	Vermögenserhalt durch ehevertragliche Gestaltungen	
4.1.	Ausschluss des Zugewinnausgleichs im Scheidungsfall.....	100
4.2.	Regelung zur gegenständlichen Beschränkung des Zugewinnausgleichs	101
4.3.	Regelung zur Kombination von Kompletต์verzicht bei Scheidung und gegenständlich beschränktem Zugewinnausgleich im Todes- fall	103
4.4.	Genereller Ausschluss des aus der eigenen Familie stammenden Vermögens aus dem Zugewinnausgleich.....	104
4.5.	Regelung zum Versorgungsausgleich bei Doppelverdiener-Ehe.....	106

4.6.	Ausschluss Versorgungsausgleich aber Kompensation ehebedingter Nachteile durch beschränkte Durchführung von VA (Doppelverdiener-Ehe von Nichtselbstständigen)	107
4.7.	Ausschluss Versorgungsausgleich aber Kompensation ehebedingter Nachteile durch Zahlung in Rentenversicherung (bei Unternehmerehe).....	107
4.8.	Gesetzliche Regelung des nachehelichen Unterhalts mit einschränkender Modifizierung der Erwerbsobliegenheit.....	108
4.9.	Komplettausschluss von nachehelichem Unterhalt.....	109
4.10.	Vereinbarung eines Höchstbetrages des nachehelichen Unterhalts ..	109
4.11.	Lebenslanger nachehelicher Unterhalt als Abfindung für Verzichte.....	110
4.12.	Pflichtteilsverzicht bezogen auf gesamtes Vermögen	111
4.13.	Pflichtteilsverzicht bezogen auf Vermögensgegenstände aus den jeweiligen Familien.....	111
4.14.	Gütertrennung mit Abfindung	121
4.15.	Rückwirkende Vereinbarung der Zugewinnngemeinschaft.....	128
§ 5	Vermögenserhalt durch lebzeitige Übertragung von Vermögenswerten	
5.1.	Nießbrauch.....	149
5.2.	Wohnungsrecht	150
5.3.	Leibrente	151
5.4.	Widerrufs- und Rückforderungsrecht	152
5.5.	Grundstücks-Übertragungsvertrag.....	154
§ 6	Sicherung der Handlungsfähigkeit bei Geschäftsunfähigkeit	
6.1.	Vorsorgevollmacht mit Betreuungs- und Patientenverfügung	176
§ 7	Testamentsvollstreckung	
7.1.	Anordnung einer Abwicklungsvollstreckung.....	186
7.2.	Anordnung einer Abwicklungsvollstreckung mit Auseinandersetzung nach gesetzlichen Vorschriften und nach billigem Ermessen... ..	187
7.3.	Anordnung einer Abwicklungs- und Dauertestamentsvollstreckung bis zum Erreichen des 28.Lebensjahres.....	188
7.4.	Vermächtnisvollstreckung bei Grabpflegeaufgabe	189
7.5.	Ernennung des Testamentsvollstreckers	190
7.6.	Berechtigung des Testamentsvollstreckers zum Abschluss von Vermögensverwaltungsverträgen	196
7.7.	Pflicht zur Investition in bestimmte Anlagenformen	196
7.8.	Vergütung nach Zeitaufwand	207
7.9.	Vergütung nach der Neuen Rheinischen Tabelle	208
7.10.	Betragsmäßige Begrenzung der Vergütung.....	208

§ 8	Vermögenserhalt durch Familienpool	
8.1.	Regelung zur Gegenleistung in Einbringungsurkunde	232
8.2.	Entgeltliche Übertragung der Immobilien auf Grundlage eines Kaufvertrages	237
8.3.	Entgeltliche Übertragung der Immobilien auf Grundlage eines Einbringungsvertrages	241
8.4.	Gesellschaftsvertrag Familienpool.....	247
8.5.	Kontengliederung	247
8.6.	Disquotale Gewinnbeteiligung	249
8.7.	Entnahmerecht.....	250
8.8.	Entnahmebeschränkung	250
8.9.	Disquotale Stimmrechte, falls Vermögen nur von Ehemann eingebracht wird und Ehefrau und Kinder direkt im geringen Umfang an Familienpool beteiligt werden.....	251
8.10.	Vermögen stammt ausschließlich aus Familie der Ehefrau und Kinder bzw. Enkelkinder sind noch nicht direkt am Familienpool beteiligt.....	252
8.11.	Vetorecht falls Mehrfachstimmrecht problematisch wegen Mitunternehmerstellung	252
8.12.	Antizipierte Zustimmung zu relativ unentziehbaren Rechten.....	253
8.13.	Laufzeitregelung.....	255
8.14.	Abfindungsklausel.....	263
8.15.	Qualifizierte Nachfolgeklausel eines Familienpools in der Rechtsform der GmbH & Co. KG	265
8.16.	Abstrakte Vermächtnisregelung über Vermögen aus den jeweiligen Familien, wenn gemeinsamen Abkömmlinge vorhanden sind...	266
8.17.	Klausel in Gesellschaftsvertrag	270
§ 9	Familienpool: Rechnerische Veranschaulichung anhand eines Fallbeispiels	
9.1.	Tabelle 1 – Ergebnis- und Liquiditätsübersicht (Variante 1).....	286
9.2.	Tabelle 1 – Ergebnis- und Liquiditätsübersicht (Variante 2).....	288
9.3.	Tabelle 1 – Ergebnis- und Liquiditätsübersicht (Variante 3).....	290
9.4.	Tabelle 1 – Ergebnis- und Liquiditätsübersicht (Variante 4).....	292
9.5.	Tabelle 1 – Ergebnis- und Liquiditätsübersicht (Variante 5).....	294
9.6.	Tabelle 2 – Berechnung des neuen Abschreibungsvolumens für die Varianten 2-5	296
9.7.	Tabelle 3 – Entwicklung der Darlehensverbindlichkeiten	297
§ 10	Vermögenserhalt durch Einsatz von Stiftungen	
10.1.	Stiftungszweck einer privatnützigen Familienstiftung.....	330
10.2.	Stiftungsorganisation.....	331
10.3.	Aufgaben des Stiftungsrats	332

10.4.	Umschichtungsbefugnis	336
10.5.	Gemeinnütziger Stiftungszweck.....	341
§ 11	Der Minderjährige in der Nachfolgegestaltung	
§ 12	Schiedsgerichtsbarkeit bei Erbstreitigkeiten	
12.1.	Anordnung der Schiedsgerichtsbarkeit	400
12.2.	Anordnung der Schiedsgerichtsbarkeit bei der Vermögensnachfolge.....	400
§ 13	Mediation bei der Nachfolgegestaltung und bei Erbstreitigkeiten	
13.1.	Mediationsklausel	408
§ 14	Familienstrategie und Familiencharta	
§ 15	Vermögenserhalt durch professionelles Vermögensmanagement	

Literaturverzeichnis

- Albrecht/Albrecht/Böhm/Böhm-Rößler*, Die Patientenverfügung, 2. Auflage 2018
- Andrick/Suerbaum*, Stiftung und Aufsicht, 2001
- Aronoff/Ward*, Family Business Governance, 2011
- Bamberger/Roth/Hau/Poseck*, Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, 4. Auflage 2019 (zit.: *Bamberger/Roth/Bearbeiter*)
- Baumbach/Hopt*, Handelsgesetzbuch: HGB, Kommentar, 39. Auflage 2020.
- Baumbach/Hueck*, Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung: GmbHG, Kommentar, 22. Auflage 2019
- Baumbach/Lauterbach/Hartmann/Anders/Gehle*, Zivilprozessordnung: ZPO, Kommentar, 78. Auflage 2020
- Baus*, Die Familienstrategie, 5. Auflage 2016
- Baus/Fritsch*, Fairness in Unternehmerfamilien – Überlegungen zu einem schwierigen Begriff, Schriftenreihe des Kirsten Baus Institut für Familienstrategie, Heft 18, 2012
- Baus/Kögl*, Vertrauen statt Mißtrauen, Schriftenreihe des Kirsten Baus Institut für Familienstrategie, Heft 6, 2006
- Beck'sches Notar-Handbuch*, 7. Auflage 2019
- Beck'scher Onlinekommentar BGB*, 48. Edition 2018 (zit. *BeckOK-BGB/Bearbeiter*)
- Beck Online Großkommentar*, 30. Auflage 2020 (zit. *BeckOGK/Bearbeiter*)
- Bengel/Reimann*, Handbuch der Testamentsvollstreckung, 7. Auflage 2020
- Blümich*, EStG, KStG, GewStG, Einkommensteuergesetz, Körperschaftsteuergesetz, Gewerbesteuerengesetz, Kommentar, Loseblatt, 150. Auflage 2020
- Bonefeld/Kroiß/Tanck*, Der Erbprozess, 4. Auflage 2012
- Bonefeld/Wachter*, Der Fachanwalt für Erbrecht, 3. Auflage 2014
- Boruttau*, Grunderwerbsteuergesetz: GrEStG, Kommentar, 19. Auflage 2019
- Burgard*, Gestaltungsfreiheit im Stiftungsrecht, Habil., 2006
- Crezelius*, Schiedsgerichte und Erbrecht, in: Festschrift für Harm Peter Westermann, 2008
- Damrau/Tanck*, Praxiskommentar Erbrecht, 4. Auflage 2020
- Daragan/Halaczinsky/Riedel*, Praxiskommentar ErbStG und BewG, 3. Auflage 2017

- Duwe/Eidenmüller/Hacke/Fries*, Mediation in der Wirtschaft: Wege zum professionellen Konfliktmanagement, 3. Auflage 2019
- Ebenroth*, Erbrecht, 1992
- Ebenroth/Boujong/Joost/Strohn*, Handelsgesetzbuch: HGB, 4. Auflage 2020
- Ebersbach*, Handbuch des deutschen Stiftungsrechts, 1972
- Enneccerus/Nipperdey*, Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Rechts, 1959
- Erman*, Handkommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, 15. Auflage 2017
- Fischer/Kühne/Warlich*, Anwaltformulare Bankvermögen im Erbfall, 2015
- Fischer/Pahlke/Wachter*, ErbStG Kommentar, 6. Auflage 2017
- Flume*, Allgemeiner Teil des BGB, Zweiter Teil: die juristische Person, 1983/2011
- Frasl/Rieger* (Hrsg.), Family Business Handbuch, 2007
- Frieser/Sarres/Stückemann/Tschichoflos*, Handbuch des Fachanwalts Erbrecht, 7. Auflage 2019
- Gantenbrink*, Die hoheitliche Beendigung der Stiftung durch die Stiftungsbehörde – Zur Aufhebung und Zusammenführung von Stiftungen, Dissertation, 2011
- Gockel*, Verzichtserklärungen im Erbrecht, 2011
- Groth/Vater*, Die Familie im Familienunternehmen – Ressource oder Risiko, in: Frasl/Rieger (Hrsg.), Family Business Handbuch, 2007
- Hennerkes/Kirchdörfer*, Die Familie und ihr Unternehmen, 3. Auflage 2015
- Hoffmann-Becking/Gebele*, Beck'sches Formularbuch Bürgerliches, Handels- und Wirtschaftsrecht, 13. Auflage 2019
- Hopt/Reuter*, Stiftungsrecht in Europa, 2001
- Horn* (Hrsg.), Anwaltformulare Vorsorgevollmachten, 2020
- Hüffer/Koch*, Aktiengesetz: AktG, Kommentar, 14. Auflage 2020
- Kanzler/Kraft/Bäumli/Marx/Hechtner* (Hrsg.), Einkommensteuergesetz, Kommentar, 5. Auflage 2020 (zit.: Kanzler u.a./Bearbeiter)
- Keim/Lehmann*, Beck'sches Formularbuch Erbrecht, 4. Auflage 2019
- Kindl/Meller-Hannich/Wolf*, Gesamtes Recht der Zwangsvollstreckung, Kommentar, 3. Auflage 2016 (zit. Kindl/Bearbeiter)
- Klein*, Abgabenordnung, Kommentar, 14. Auflage 2018
- Klein*, Bürgerstiftungen in Deutschland – Entwicklungen, Erfahrungen und Ausblicke, Dissertation, 2013

- Korintenberg*, Gerichts- und Notarkostengesetz: GNotKG, Kommentar, 21. Auflage 2020
- Krauß*, Vermögensnachfolge in der Praxis, 5. Auflage 2018
- Krug* (Hrsg.), Pflichtteilsprozess, 2. Auflage 2018
- Künнемann*, Die Stiftung im System des Unterordnungs-Konzerns, Dissertation, 1996
- Lange*, Erbrecht, 2. Auflage 2017
- Lange*, Die Familiencharta und das Familienunternehmen – Bedeutung und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag, in: Röthel/Schmidt (Hrsg.), Die Verträge der Familienunternehmer, 2013
- Limmer/Hertel/Frenz/Mayer*, Würzburger Notarhandbuch, 5. Auflage 2017
- Lutter/Hommelhoff*, GmbH-Gesetz, Kommentar, 20. Auflage 2020
- Lutter*, UmwG, Kommentar, 6. Auflage 2019
- May*, Die Familienstrategie – Ein Weg zu Good Governance in Familienunternehmen, in: Frasl/Rieger (Hrsg.), Family Business Handbuch, 2007
- Mayer/Bonefeld*, Testamentsvollstreckung, 4. Auflage 2015
- Mayer/Geck*, Der Übergabevertrag, 3. Auflage 2013
- Mayer/Süß/Tanck/Bittler*, Handbuch Pflichtteilsrecht, 4. Auflage 2017
- Meincke/Hannes/Holtz*, Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz: ErbStG, Kommentar, 17. Auflage 2018
- Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts*, Band 5, 4. Auflage 2016
- Münchener Kommentar zum Aktiengesetz*, Band 4, 4. Auflage 2016 (zit.: MüKo-AktG/Bearbeiter)
- Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch*, Band 11: Erbrecht, 8. Auflage 2020 (zit.: MüKo/Bearbeiter)
- Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch*, Band 3, 4. Auflage 2019 (zit.: MüKoHGB/Bearbeiter)
- Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung*, Band 3, 4. Auflage 2020 (zit.: MüKoInsO/Bearbeiter)
- Münchener Vertragshandbuch*, Band 6, Bürgerliches Recht II, 8. Auflage 2020
- Münchener Anwaltshandbuch Erbrecht*, (hrsg. von Scherer), 5. Auflage 2018 (zit.: Münchener Anwaltshandbuch Erbrecht/Bearbeiter)
- Muscheler*, Die Verbrauchsstiftung, in: Saenger/Bayer/Koch/Körper, Gründen und Stiften, Festschrift für Olaf Werner (zit: *Muscheler*, FS O. Werner)

Muscheler, Erbrecht, 2010

Muscheler, Stiftungsrecht, 2. Auflage 2011

Musielak/Voit, Zivilprozessordnung, 16. Auflage 2019

Nieder/Kössinger, Handbuch der Testamentsgestaltung, 6. Auflage 2020

Niklas, Die subjektive Reichweite von Schiedsvereinbarungen, 2008

NomosKommentar BGB, Band 5: Erbrecht, hrsg. von Kroiß/Ann/J. Mayer, 5. Auflage 2018 (zit.: NK-BGB/*Bearbeiter*)

Notarkasse München (Hrsg.), Streifzug durch das GNotKG, Leitfaden, 12. Auflage 2017

Palandt, Bürgerliches Gesetzbuch, 79. Auflage 2020

Pues/Scheerbarth, Gemeinnützige Stiftungen im Zivil- und Steuerrecht, 3. Auflage 2008

Richter, Stiftungsrecht, 2019

Riedel (Hrsg.), Praxishandbuch Unternehmensnachfolge, 2. Auflage 2018

Röthel (Hrsg.), Verträge in der Unternehmerfamilie – Autonomie in Nähebeziehungen, 2014

Röthel/Schmidt (Hrsg.), Die Verträge der Familienunternehmer, 2013

Ruby/Schindler, Das Behindertentestament, 3. Auflage 2018

Rudolf/Bittler/Roth (Hrsg.), Vorsorgevollmacht, Betreuungsverfügung und Patientenverfügung, 5. Auflage 2020

Saenger, Zivilprozessordnung: ZPO, Handkommentar, 8. Auflage 2019 (zit.: Hk-ZPO/*Bearbeiter*)

Scherer, Unternehmensnachfolge, 6. Auflage 2020

Scholz (Hrsg.), GmbHG, Kommentar, 12. Auflage 2018

Spiegelberger, Unternehmensnachfolge, 2. Auflage 2009

Schaubhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit, 3. Auflage 2010

Schewe, Die Errichtung der rechtsfähigen Stiftung von Todes wegen, Dissertation, 2004

Schiffer (Hrsg.), Mandatspraxis Schiedsverfahren und Mediation, 2. Auflage 2005

Schiffer (Hrsg.), Die Stiftung in der Beraterpraxis, 4. Auflage 2015

Schiffer/Rott/Pruns (Hrsg.), Die Vergütung des Testamentvollstreckers, 2014

Schmidt, Einkommensteuergesetz: EStG, Kommentar, 39. Auflage 2020

Schöner/Stöber, Grundbuchrecht, 16. Auflage 2020

- Schuck*, Die Doppelstiftung – Instrument zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge, Dissertation, 2009
- Schulze*, Grenzen der objektiven Schiedsfähigkeit im Rahmen des § 1030 ZPO, 2003
- Schwab/Walter*, Schiedsgerichtsbarkeit, 7. Auflage 2005
- Simon/Wimmer/Groth*, Mehr-Generationen-Familienunternehmen, 2., unveränd. Auflage 2017
- Soergel*, Bürgerliches Gesetzbuch mit Einführungsgesetz und Nebengesetzen, 13. Auflage 2002
- Sorg*, Die Familienstiftung – Wesen, Probleme, Gestaltungsvorschläge für die Praxis, Dissertation, 1984
- Staudinger*, Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, Buch 5: Erbrecht, Neubearb. 2019
- Stein/Jonas*, Kommentar zur Zivilprozessordnung, 23. Auflage 2019
- Stengel*, Stiftung und Personengesellschaft, – Die Beteiligung einer Stiftung an einer Personengesellschaft des Handelsrechts, Dissertation, 1993
- Stumpf/Suerbaum/Schulte/Pauli*, Stiftungsrecht: StiftR, Kommentar, 3. Auflage 2018
- Tanck/Krug/Süß*, Anwaltformulare Testamente, 6. Auflage 2020
- Tàpies/Ward*, Family Values and Value Creation, 2008
- Tilch/Arloth*, Deutsches Rechts-Lexikon, 3. Auflage 2001
- Twehues*, Rechtsfragen kommunaler Stiftungen, 1996
- Uricher*, Erbrecht – Testamentsgestaltung, Vertragsgestaltung, Prozessführung, 4. Auflage 2020
- Viskorf*, Familienunternehmen in der Nachfolgeplanung, Handbuch, 2020
- von Campenhausen/Richter*, Stiftungsrechts-Handbuch, 4. Auflage 2014
- von Löwe*, Familienstiftungen, Band 5, 2010
- von Oertzen/Loose*, Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz: ErbStG, Kommentar, 2017
- von Oertzen/Ponath*, Asset Protection im deutschen Recht, 3. Auflage 2019
- Wachter* (Hrsg.), Praxis des Handels- und Gesellschaftsrechts, 4. Auflage 2018
- Wachter/Richter*, Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, 2007
- Ward*, How Values Dilemmas Underscore the Difficult Issues of Governing the Large, Enterprising Family, in: Tàpies/Ward, Family Values and Value Creation, 2008

Warlich, Die Auseinandersetzung zwischen Vor- und Nacherben, Dissertation, 2012

Werner/Saenger/Fischer, Die Stiftung, 2. Auflage 2019

Widmann/Mayer, Umwandlungsrecht, Kommentar, Loseblatt, Stand Juni 2020

Winkler, Der Testamentsvollstrecker nach bürgerlichem, Handels- und Steuerrecht, 22. Auflage 2016

Zeising, Pflichten und Haftung des Testamentsvollstreckers bei der Verwaltung von Großvermögen, Dissertation, 2004

Zimmermann, Praxiskommentar Erbrechtliche Nebengesetze, 2. Auflage 2017

Zöller, Zivilprozessordnung, 33. Auflage 2020

S 1 Risiken für das Familienvermögen

Übersicht:	Rdn	Rdn	
A. Einleitung	1	3. Entfremdung	19
B. Risiken durch Streit, Stillstand und Desinteresse	2	IV. Fazit	22
I. Vorbeugen ist besser als heilen	2	C. Risiken durch Pflichtteilsansprüche ..	26
II. Streit, Stillstand und Desinteresse in der Familie	5	D. Risiken durch Sozialhilfeträger und/oder Gläubiger des Erben	27
III. Charakteristische Streitursachen	11	E. Risiken durch „Zersplitterung“ des Familienvermögens	30
1. Missverständnisse	13	F. Risiken durch „Verschwendung“ des Familienvermögens	31
2. Hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit von Familienmitgliedern	15	G. Risiken durch Fehlinvestitionen und Entwicklung an den Finanzmärkten ..	32

A. Einleitung

Die Risiken für das Familienvermögen sind vielfältig. Erkennt die Familie mögliche Risiken und deren oft gravierende Auswirkungen, kann sie ihnen wirksam begegnen. Einige lassen sich vermeiden, andere zumindest reduzieren. Um ihr Vermögen zu schützen und zu erhalten, ist die Familie gut beraten, nicht aus den eigenen, sondern aus den Fehlern Anderer zu lernen. Die nachfolgenden Ausführungen sensibilisieren und vermitteln einen ersten Einblick in die Gestaltungsmöglichkeiten für den Vermögenserhalt. 1

B. Risiken durch Streit, Stillstand und Desinteresse

I. Vorbeugen ist besser als heilen

Streit ist vermeidbar. Er ist eine häufige, nicht aber eine zwangsläufige Folge von Konflikten. 2

Konflikte indes gehören zur Normalität unseres Lebens – und das seit Menschengedenken. Es ist hilfreich, diese Tatsache anzuerkennen. Denn die Erfahrung zeigt, dass wir mit dem, was wir erwartbar und normal finden, ungleich souveräner umgehen. Es ist nicht der Konflikt, der zerstörerisch wirkt. Es ist die Art und Weise, wie wir ihn behandeln.

Der „kühle Kopf“ ist ein alltagssprachliches Bild, das einen nützlichen Anknüpfungspunkt liefert. Konflikte zu versachlichen hilft, ihnen die zerstörerische Kraft zu nehmen. Es ist gewissermaßen der weise dritte Weg, der sowohl dem Tabuisieren als auch dem Dramatisieren des Konfliktes vorzuziehen ist. Versachlichen eröffnet die Chance, Streit vorzubeugen. 3

Der zweite – eigentlich banale – Ansatz zur Streitvermeidung lautet, nicht nur die Schärfe der Auseinandersetzung, sondern auch die Anzahl der Konflikte zu minimieren.

Und schließlich ist es eine Frage des Vertrauens. Gibt es ein gemeinsames Fundament und ein gemeinsames Interesse? Respektieren wir Absprachen? Kann ich darauf vertrauen, dass wir jenseits aller Unterschiede für die gleichen Ziele ringen?

- 4 Für Familien mit gemeinsamem Vermögen, wie zum Beispiel Unternehmerfamilien, hat Streit erhebliche Konsequenzen: immaterielle und materielle. Konflikte sind nicht auf die Familie begrenzt. Privater Streit hat Auswirkungen auf das Geschäftliche, gefährdet nicht nur den Familienfrieden, sondern auch die Zukunft des Unternehmens, den Vermögenserhalt. Familien, die langfristig kooperieren müssen, profitieren daher in besonderem Maße von Versachlichung und Konfliktminimierung. Für sie ist Vertrauen zentral.

II. Streit, Stillstand und Desinteresse in der Familie

- 5 Anlässe für **Streit** gibt es in Unternehmerfamilien oder Familien mit komplexen Vermögen einige. Der Erbfall – oder allgemeiner gesprochen der Generationswechsel – ist gerade für sie ein besonders kritisches Ereignis. Aber auch der Alltag birgt mannigfache Gelegenheiten. Wer darf was? Wer bekommt was? sind vermutlich die markantesten Fragen. Dabei findet diese Auseinandersetzung nicht nur innerhalb einer Generation, z.B. zwischen Geschwistern oder Vettern und Cousinen statt, sondern auch generationsübergreifend zwischen Vater und Sohn, Onkel und Neffe etc. und auch über die engsten familiären Grenzen, die Blutsbande, hinweg: was dürfen oder bekommen Schwiegerkinder, Geschiedene?
- 6 Je intensiver eine Familie zusammenarbeitet, desto stärker wirken sich Streitpunkte aus: Geschwister, die operativ in der Geschäftsführung oder auf unterschiedlichen Hierarchiestufen zusammenarbeiten, haben sowohl mehr Konfliktpotential als auch mehr Kooperationsbedarf.
- 7 Während offene Anfeindungen vermutlich seltener sind, als es uns die Medien glauben machen wollen, sind die stillen Symptome von Streit häufig und mitunter ebenso folgenschwer. Familie und Unternehmen verlieren, wenn z.B. die Durchsetzung individueller Interessen Entscheidungen dominieren oder wenn Sprachlosigkeit die Verständigung über Ziele, den richtigen Weg oder den Ausgleich von Interessen verhindert. Sie verlieren nicht nur, weil im Einzelfall ungünstige Entscheidungen getroffen werden. Ebenso gewichtig ist der schleichende Verlust von Vertrauen und Handlungsfähigkeit. Mangelnde Kommunikation, Misstrauen, Patt oder Blockaden bedeuten **Stillstand**.

Eine besondere Gefahr für das Unternehmen besteht im Aufschieben strategischer Entscheidungen. Während Routinen operative Entscheidungen noch eine Zeitlang ermöglichen, fehlt ein solcher Entlastungsmechanismus für komplexe,

insbesondere strategische Fragen. Schleichend wird die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens unterhöhlt. Und in kleinen und mittleren, oft aber auch in größeren Familienunternehmen gibt es keine unabhängige Instanz, die einen strategischen Diskurs und strategische Entscheidungen einfordern könnte.

Auf der strategischen Ebene zeigt sich die Abhängigkeit des Unternehmens von der Kooperationsfähigkeit der Unternehmerfamilie in besonderer Weise. Das gilt speziell für familiengeführte Unternehmen, aber auch für solche mit Fremdmanagement. Tückisch ist es, wenn mangelnde oder mangelhafte strategische Entscheidungen zunächst keine spürbaren Folgen haben: Der Aufschub von Investitionen etwa führt mitunter kurzfristig zu verbesserten Ergebnissen, wenn bei zunächst gleichem Umsatz weniger Abschreibungen das Ergebnis belasten. Gleiches gilt für reduzierte Entwicklungskosten etc. Das sind günstige Voraussetzungen, Konflikte weiter zu verschleppen.

Aber nicht nur offener Streit oder Stillstand gefährden das Familienvermögen. Ein weiterer Faktor ist **mangelndes Interesse** von Familienmitgliedern an ihrem Unternehmen oder sonstigen Vermögenswerten, oft einhergehend mit unzureichenden Kenntnissen. 8

Mancher geschäftsführender Gesellschafter würde hier widersprechen: Uninteressierte Minderheitsgesellschafter können aus Sicht eines Mehrheitsgesellschafters von Vorteil sein. In normalen Zeiten, in denen sie vertrauensvoll seinen Empfehlungen folgen, ist das nachvollziehbar. Die Erfahrung zeigt aber zweierlei Risiken. Zum einen kommt es auf konstruktives Verhalten bzw. ein gewisses Verständnis der Unternehmens- oder Vermögenssituation an, wenn bestimmte außerordentliche Entscheidungen zu treffen sind (häufiger sind Änderungen des Gesellschaftsvertrages, seltener – aber keine Seltenheit – Kapitalerhöhungen oder der Verkauf, üblicherweise wird auch der Generationswechsel gerne einvernehmlich organisiert). Zum anderen haben auch entfremdete Gesellschafter Erwartungen, z.B. an Ausschüttungen oder faire Behandlung. Während sie einen gewissen Verzicht klaglos hinnehmen, kann aus massiv enttäuschten Erwartungen der Verlust von Vertrauen und Opposition erwachsen. Und schließlich wirkt sich ihre Haltung auf die nächste Generation aus. Mit einem neuen Rollenverständnis stellt die nächste Generation die alten Spielregeln infrage und wird – womöglich zur Unzeit – zu einem schwer kalkulierbaren Faktor für das Unternehmen.¹

Wie so oft gilt: Nicht die guten Zeiten, sondern die schwierigen stellen eine Gemeinschaft auf die Probe. Und hier wirkt umgekehrt, worauf eingangs hingewiesen wurde: Enttäuschung auf Unternehmensebene gefährdet zugleich den Familienfrieden, wenn dessen Fundament nicht gefestigt ist.

1 Brisant wird es, wenn es in der nächsten Generation keinen geschäftsführenden Mehrheitsgesellschafter mehr gibt, z.B. weil kein Nachfolger zur Verfügung steht oder weil der Mehrheitsanteil auf mehrere Erben verteilt wurde.

- 9 In stark zersplittertem Gesellschafterkreis ist Desinteresse eine besondere Herausforderung. Hier ist auch für Entscheidungen mit einfacher Mehrheit eine Vielzahl an Gesellschaftern zu interessieren. Üblicherweise werden daher strategische Entscheidungen auf (zum Teil) familienfremd besetzte Gremien übertragen, aber bspw. die Personalentscheidungen für die Gremienbesetzung bedürfen weiterhin kooperationsfähiger und -williger Gesellschafter.
- 10 Eine besondere Herausforderung stellt Desinteresse auch für Familien dar, die gemeinsam über diversifiziertes oder liquides Vermögen entscheiden. Hier geht der Interessensverlust nicht erst mit der Zersplitterung des Gesellschafterkreises einher. Weniger ein Mangel an Einfluss als ein Mangel an Identifikation ist die Ursache. Der abnehmende Grenznutzen des Geldes einerseits sowie andererseits die Austauschbarkeit der Anlageobjekte erschweren häufig schon die Übernahme von Verantwortung in der zweiten Generation.

III. Charakteristische Streitursachen

- 11 Streit, Stillstand und Desinteresse bedrohen den Erhalt gemeinsamen Vermögens. Sie sind risikoreiche Folgen von Konflikten, gleichzusetzen mit dem Verlust von Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit.
- 12 Eine vielversprechende Risikobegrenzung ist die **Familienstrategie** (siehe § 14 Rdn 13 ff.). Sie unterstützt Familien mit gemeinsamem Vermögen, charakteristischen Konflikt- und Streitursachen zu begegnen, insbesondere Missverständnissen, hohen Anforderungen an die Zusammenarbeit von Familienmitgliedern und Entfremdung.

1. Missverständnisse

- 13 Eine besondere Quelle von Missverständnissen ist die fehlende Unterscheidung von Funktion und Person.² Familien, die geübt sind, Person und Funktion zu trennen, gehen souveräner mit den Paradoxien von Familienunternehmen um. Sie beurteilen Privates nach familiären Maßstäben und Geschäftliches nach professionellen/denen des Unternehmens. Das Streitpotential wird verringert, wenn überdacht und artikuliert wird, ob Fragestellungen dem Geschäftlichen oder Privaten zuzuordnen sind (siehe § 14 Rdn 15 ff.).
- 14 Eine Unterscheidung von Person und Funktion ist besonders schwierig, wenn Privatleben und Geschäft eng miteinander verwoben sind – räumlich, personell

2 Sowohl die jeweilige Funktion als auch unsere Person haben Einfluss auf unser Verhalten. Aus der Funktion (Aufgabe, Status etc.) leiten wir ein Rollenverständnis ab, das wir individuell ausfüllen. Im Privaten wie auch im Geschäftlichen übernehmen wir unterschiedliche Funktionen. Oft werten wir das Verhalten jedoch, ohne den Kontext der Funktion zu berücksichtigen.

oder zeitlich. Mitunter wird Familiäres weitgehend zurückgestellt. Bisweilen kann sich nur unzureichend eine professionelle Kultur herausbilden. Es erfordert spezifische Maßnahmen, um Funktionen (Geschäftsführer, Mitarbeiter, Gesellschafter etc.) von Personen (Vater, Mutter, Tochter etc.) abzugrenzen und neben der geschäftlichen eine private Kommunikation zu etablieren. In der Trennung wird es möglich, geschäftliche Beurteilungen und Entscheidungen aus Unternehmenssicht zu begründen (bzw. zu verstehen) und private aus Sicht der Familie.

2. Hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit von Familienmitgliedern

Unter Geschwistern, Cousins oder in Senior/Junior-Konstellationen gibt es außergewöhnliche Dream Teams. Aber sie sind nicht die Regel. Es empfiehlt sich, die jeweilige Situation unverklärt zu betrachten, und dort, wo die Zusammenarbeit belastet ist, für Entlastung zu sorgen. Das gilt unabhängig von der Ebene, auf der Kooperation notwendig ist: ob im Gesellschafterkreis, im Zusammenspiel von Gesellschaftern und Geschäftsführung, im Geschäftsführungsteam oder zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern. 15

Häufig ist zu beobachten, dass Zuständigkeiten von Familienmitgliedern nicht klar sind. Entweder wurden sie nie besprochen (der Junior, dem kein Aufgabenfeld beim Einstieg ins Unternehmen vorgegeben wurde) oder sie werden permanenten Veränderungen unterworfen, weil es die Umstände offenbar erfordern. Darüber hinaus fühlen sich Familienmitglieder im Unternehmen bisweilen für quasi alles zuständig, was sie z.B. von ihrem Verantwortungsgefühl als Gesellschafter oder als Mitglied der Unternehmerfamilie ableiten. Ähnlich gelagert sind Beispiele, in denen der Senior – wohlmeinend oder mangels Zutrauen oder aus Gewohnheit – direkt auf die Mitarbeiter des Juniors zugreift. In allen diesen Fällen sind die Grenzen der Zuständigkeit unklar oder werden (systematisch) verletzt. Das belastet Kooperation, sorgt für Konflikte und ist eine verbreitete Ursache von Streit und Stillstand. 16

Selbst klar geregelte und respektierte Verantwortlichkeiten führen nicht automatisch zu guter Zusammenarbeit. Nicht immer bilden Familienmitglieder ein stimmiges Team. Mitunter fehlt es an Verständnis für einander, Kommunikationsfähigkeit, Rationalität usw. Und es kommt vor, dass Familienmitglieder, die pflichtschuldig Aufgaben übernehmen, die ihren Neigungen nicht entsprechen, diese nicht zu ihrer und anderer Zufriedenheit ausfüllen. Das belastet die Zusammenarbeit. 17

Es ist nützlich anzuerkennen, dass Familienunternehmen oder komplexe Vermögen hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit von Familienmitgliedern stellen. Diese Herausforderungen zu tabuisieren oder die Probleme zu dramatisieren führt nicht zu einer Atmosphäre, in der konstruktive Lösungen im Sinne des Unternehmens und im Sinne der Familie gefunden werden. Versachlichung, Trennung von Funktion und Person, Verringerung von Komplexität, indem die Funk- 18

tionen im Unternehmen voneinander abgegrenzt und die Verantwortlichkeiten geklärt werden, ist Teil des Familienstrategieprozesses. Zu berücksichtigen ist dabei, in welchem Maße die Familie kooperationsbereit und -fähig ist. Das entscheidet über die Wahl der jeweils geeigneten Strukturen, Regeln und Entlastungsmechanismen.

3. Entfremdung

- 19 Die Zersplitterung von Gesellschaftsanteilen in großen Unternehmerfamilien kann an der Schnittstelle zum Unternehmen zu sehr professionellen Entscheidungsabläufen führen, in der Regel unter Einbindung von Gremien mit klar geregelten Zuständigkeiten. Im günstigen Fall hat die Familie ein Systemvertrauen ausgebildet, das das Vertrauen in Einzelpersonen flankiert. Zudem kann die Sachlichkeit im Diskurs der Gesellschafter von der Größe des Kreises profitieren. Die wechselseitigen Abhängigkeiten von Unternehmen und Anteilseignern sind geringer als in kleinen Unternehmerfamilien: Kleinstanteile ernähren ihre Eigentümer einerseits meist nicht, andererseits ist der Einfluss des Einzelnen auf der Gesellschafterversammlung gering. Mitunter sind die Anteile sogar fungibel, so dass ein Exit für denjenigen konfliktfrei möglich ist, der das Interesse an Kooperation verloren hat.
- 20 Problematisch ist es hingegen, wenn sich Konflikte zwischen Familienstämmen auf weitere Generationen übertragen und das gemeinsame Interesse überdecken. Anstelle von Sachargumenten werden Unterstellungen und Vorurteile ausgetauscht. Selbst wenn weitgehende Kompetenzen auf Gremien übertragen werden, bleiben Streitpunkte: beispielsweise die Besetzung von Gremien, ggf. Neuordnung von Gremien, aber auch weitreichende unternehmerische Entscheidungen, z.B. Investment oder (mindestens so konfliktträchtig) Desinvestment von Beteiligungsunternehmen. Die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit bedarf hier einer Stärkung von Fundament und Perspektive der Unternehmerfamilie. Hier gilt es, der Entfremdung der Familienmitglieder untereinander aber auch der Entfremdung vom Unternehmen zu begegnen. Die Familie kann sich – auf der Basis ihrer Werte und Traditionen – an selbstgesteckten Zielen für Familie und Unternehmen neu ausrichten und so ihre Handlungsfähigkeit zurückgewinnen.
- 21 Besonders in großen Unternehmerfamilien sollten Fundament, Perspektive und Verantwortlichkeiten in einer Familiencharta dokumentiert werden (siehe § 14 Rdn 56 ff.). Das begünstigt Systemvertrauen. Dieses immaterielle Vermögen der Familie bedarf ebenso der Pflege und Weitergabe wie das materielle. Je eher eine Unternehmerfamilie es sich zur Aufgabe macht, ihre Kooperationsfähigkeit zu sichern, umso besser wird sie die unternehmerischen Chancen für den Vermögenserhalt nutzen können. Konfliktpotential ist stets vorhanden. Es lohnt vorbeugend mithilfe einer Familienstrategie die Stabilität zu erzeugen, die den Risiken für den Vermögenserhalt begegnet.

IV. Fazit

Für Familien mit gemeinsamem Vermögen ist Kooperation Voraussetzung für den Vermögenserhalt. Besonders deutlich wird dies am Beispiel von Unternehmerfamilien. Denn ohne Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit wird ihr Einfluss kaum positive Kraft im Unternehmen entfalten. Streit gefährdet Kooperation und damit die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit. Er ist häufige aber keine zwangsläufige Folge von Konflikten. Es lohnt vielmehr, Streit vorzubeugen. 22

Kooperation braucht Vertrauen und profitiert von einem sachlichen Umgang mit Konflikten und einem Weniger an Konfliktpotential. Die **Familienstrategie** ist besonders geeignet, gerade den charakteristischen Streitursachen von Familien mit gemeinsamem Vermögen vorzubeugen und das Miteinander zu entlasten, indem sie das Fundament der Familie festigt, die Perspektive für Unternehmen, Vermögen und Familie klärt, die Verantwortlichkeiten ordnet und die Ergebnisse in einer **Familiencharta** dokumentiert (vgl. hierzu § 14). Sie berücksichtigt die konkrete Situation der Familie und die Rahmenbedingungen des Unternehmens. Im Zentrum steht die Familie – nicht steuerliche Optimierung, nicht rechtliche Beziehungen oder Ansprüche, sondern das gemeinsame Interesse. 23

Die steuerliche Optimierung und die rechtliche Ausgestaltung der erforderlichen Gesellschaftsverträge, Testamente, Eheverträge, Verzichtverträge, Vollmachten etc. erfolgen idealerweise im Anschluss.³ Die rechtssichere Umsetzung leistet ebenfalls einen erheblichen Beitrag zur Streitvermeidung. Sie ist ein wichtiger Pfeiler für Systemvertrauen. Eine Familienstrategie im Vorfeld erleichtert, dass die juristischen Regelungen aufeinander abgestimmt und in ein tragfähiges Gesamtkonzept eingebettet sind, das das gemeinsame Interesse der Familie widerspiegelt. Denn selbst unmissverständlich und mit Weitblick formulierte Verträge und notarielle Urkunden beugen Streitigkeiten meist nur dann vor, wenn die Beteiligten/Betroffenen angemessen einbezogen wurden. Ein anschauliches Beispiel, wie wohlüberlegte Regelungen ins Leere laufen können, ist das Testament, das bei den Unternehmenseerben Überraschung auslöst und ihnen damit die erforderliche Kooperation erschwert. 24

Ist Streit eskaliert, braucht es Verfahren zur Streitbeilegung. Einer Konfrontation vor Gericht mag eine Familie ein Mediationsverfahren vorziehen, das neben der Lösung des punktuellen Streites bewusst auch den Schutz der familiären Beziehungen im Blick behält (vgl. hierzu § 13). 25

3 Die rechtliche Gestaltung ist nicht Teil der Familienstrategie und nicht Gegenstand der Familiencharta.

C. Risiken durch Pflichtteilsansprüche

- 26 Sollen oder können nicht alle Familienmitglieder bei der Erbfolge mindestens in Höhe des hälftigen gesetzlichen Erbteils berücksichtigt werden, so stellen die dann möglicherweise entstehenden Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsansprüche nicht zu unterschätzende Risiken für das Familienvermögen dar. Die Ansprüche der Pflichtteilsberechtigten sind sofort fällig und es steht je nach Strukturierung des Familienvermögens möglicherweise keine ausreichende Liquidität zur Verfügung, um die Ansprüche zu bedienen. Zudem führen Pflichtteilsstreitigkeiten oft zu einer starken emotionalen Belastung der Familie, mit meist extrem hohen Anwalts- und Sachverständigenkosten für die Bewertung der Nachlassgegenstände. Am effektivsten lassen sich die Risiken durch Pflichtteilsansprüche natürlich durch entsprechende Verzichtverträge vermeiden (vgl. hierzu § 3). Sind die Pflichtteilsberechtigten Familienmitglieder nicht dazu bereit einen Pflichtteilsverzicht zu erklären, lassen sich die Pflichtteilsansprüche durch geschickte lebzeitige Übertragungen (vgl. hierzu § 5) oder durch einen Wechsel des Güterstandes (vgl. § 4 Rdn 14 ff.) reduzieren.

D. Risiken durch Sozialhilfeträger und/oder Gläubiger des Erben

- 27 Ganz andere Risiken bestehen, wenn Familienmitglieder auf Sozialleistungen angewiesen sind oder ein Vollstreckungs- oder Insolvenzrisiko besteht (vgl. hierzu § 2 Rdn 115 ff.).
- 28 So müssen erwerbsunfähige behinderte Angehörige vor einer weiteren Gewährung von Sozialhilfe zunächst das ihnen per Erbschaft zugeflossene Vermögen aufbrauchen, bevor sie wieder Sozialhilfe erhalten, denn das Sozialhilferecht wird vom Nachranggrundsatz beherrscht. Erwerbsfähige, aber dennoch bedürftige Angehörige erhalten erst wieder Arbeitslosengeld II, wenn Sie das zugeflossene Vermögen aufgebraucht haben, denn auch ALG II wird grundsätzlich nur nachrangig gewährt. Auch hier zählen zum verwertbaren Vermögen das als Erbe oder Vermächtnisnehmer Erlangte und auch der mit dem Erbfall entstandene Pflichtteilsanspruch eines Leistungsempfängers.
- 29 Bei überschuldeten bzw. insolventen Angehörigen droht die Gefahr, dass die Gläubiger oder der Insolvenzverwalter sich aus dem Erb- oder Pflichtteil befriedigen und dadurch die Vermögenssubstanz für die Angehörigen und ihre Nachkommen nicht mehr zur Verfügung steht.

E. Risiken durch „Zersplitterung“ des Familienvermögens

- 30 Zudem birgt auch die „Zersplitterung“ des Familienvermögens langfristig gesehen enorme Risiken, denn eine vernünftige Risikostreuung bei der Vermögensan-

lage ist nur möglich, wenn das investierte Vermögen ausreichend hoch ist. Gute Anlageberater sind erst ab einer entsprechend hohen Investitionssumme bereit, tätig zu werden. Immobilien können langfristig nur bei einem ausreichend großen Bestand rentabel verwaltet werden. Bestimmte Anlageformen, z.B. Private Equity Fonds, stehen zudem überhaupt erst ab einem bestimmten Investitionsvolumen zur Verfügung. Die Risiken durch „Zersplitterung“ des Familienvermögens können z.B. durch die Einbringung der relevanten Vermögenswerte in einen sog. Familienpool vermieden werden (vgl. hierzu § 8).

F. Risiken durch „Verschwendung“ des Familienvermögens

Manche Familienmitglieder müssen auch vor sich selbst geschützt werden, damit sie das möglicherweise über Generationen hinweg aufgebaute Familienvermögen nicht durch übermäßigen Konsum in kurzer Zeit aufbrauchen. Oft kann die „Verschwendung“ des Familienvermögens schon durch die Einbringung der relevanten Vermögenswerte in einen Familienpool ausreichend verhindert werden (vgl. hierzu § 8). Zudem kann durch die Anordnung von Dauertestamentsvollstreckung erreicht werden, dass einzelne Familienmitglieder bis zur Erreichung eines bestimmten Alters oder dauerhaft nur eingeschränkt auf die Vermögenssubstanz und die Erträge zugreifen können (vgl. hierzu § 7). Auch die Einbringung des Familienvermögens in eine Stiftung stellt einen effektiven Schutz vor „Verschwendung“ dar (vgl. hierzu § 9).

31

G. Risiken durch Fehlinvestitionen und Entwicklung an den Finanzmärkten

Auch Fehlinvestitionen und die Entwicklung an den Finanzmärkten stellen ein erhebliches Risiko für das Familienvermögen dar. Diese Risiken können durch ein professionelles Vermögensmanagement zumindest stark reduziert werden (vgl. hierzu § 15).

32