

**SCHÄFFER
POESCHEL**

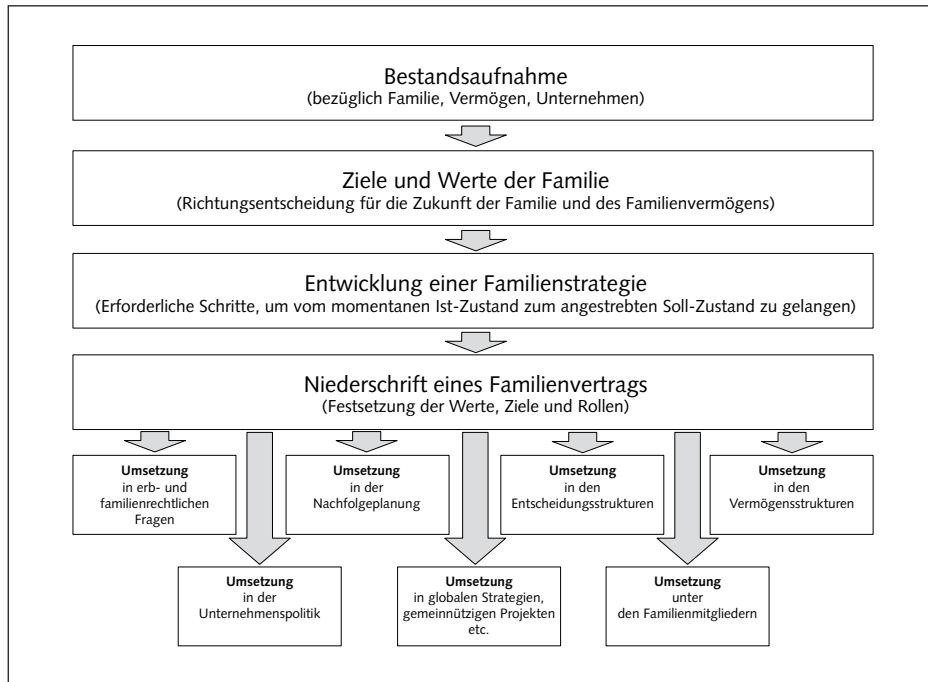


Abb. 1: Zwischenschritte der Entwicklung und Umsetzung einer Familienstrategie

§ 1. Bestandsaufnahme

Ausgangspunkt einer jeden Strategieentwicklung bildet damit eine Bestandsaufnahme. Diese dient dazu, eine Übersicht über die Familie, das Vermögen und das Familienunternehmen zu erlangen. Hierbei kann eine bloße Momentaufnahme jedoch nicht ausreichend sein, um ein aussagekräftiges Bild zu erhalten. Es sollten deshalb auch Veränderungen berücksichtigt werden, die in absehbarer Zukunft eintreten.

A. Das Familienvermögen

Die gemeinsame Familienstrategie richtet sich damit in erster Linie nach dem Umfang des Familienvermögens. Sie kann jedoch auch nicht losgelöst von der rechtlichen Form und Struktur des Familienvermögens und die sich darauf auswirkende Beteiligung Dritter sowie dem Vermögenssitz beurteilt werden.

I. Umfang des Familienvermögens

Die Familie muss zunächst eine Übersicht über ihr liquides und illiquides Vermögen – einschließlich aller immateriellen Vermögensrechte wie Patente, Lizzenzen und dergle-

chen – erstellen. Bereits dies kann unter Umständen Probleme bereiten, da es unklar sein kann, welche Vermögenswerte der Familie als Ganzes oder einem Familienmitglied als Individuum zuzurechnen sind. Rechtlich steht das Eigentum an den das Familienvermögen bildenden Vermögenswerten immer einzelnen Personen zu – sei es direkt oder indirekt über die Beteiligung an einer Gesellschaft. Die Qualifizierung als Familienvermögen ist deshalb nicht nach rechtlichen Gesichtspunkten vorzunehmen. Vielmehr ist hier eine wirtschaftliche Betrachtung erforderlich. Es ist also im Zweifel zu klären, aus welchen Mitteln und von wem ein Vermögenswert erworben wurde, wem die Erträge daraus zufließen, ob mehrere Familienmitglieder daran beteiligt sind, ob der Vermögenswert künftig der ganzen Familie zustehen soll und welche Bedeutung er für die gemeinsame Familienstrategie hat.

Checkliste: Bestandsaufnahme über das Familienvermögen

- ✓ Gewerbebetriebe
- ✓ Gesellschaftsbeteiligungen
- ✓ Vermögenswerte, die sich nicht im Gesellschaftsvermögen befinden, aber vom Unternehmen genutzt werden
- ✓ Immobilien, Grund, Forst (gewerblich/privat)
- ✓ Wertpapiere, Fondsanteile
- ✓ Patente, Lizenzen
- ✓ Kunstobjekte, sonstige Sammlungen
- ✓ Fuhrpark
- ✓ Sonstige materielle und immaterielle Vermögenswerte

II. Struktur des Familienvermögens

Sodann muss das Augenmerk darauf gelegt werden, in welcher rechtlichen Form das Familienvermögen von den Familienmitgliedern derzeit gehalten wird und wie es strukturiert ist. Hierbei ist es sinnvoll, die einzelnen Vermögensgegenstände unterschiedlichen Kategorien zuzuordnen, um einen ersten Überblick zu erhalten.

Checkliste: Bestandsaufnahme zur Grundstruktur des Familienvermögens

- ✓ Im Eigentum einzelner Familienmitglieder ohne gesamthänderische Bindung
- ✓ Im Eigentum einer Gesellschaft, der alle Familienmitglieder angehören
- ✓ Im Eigentum einer Gesellschaft, der nicht alle Familienmitglieder angehören
- ✓ Im Eigentum einer Gesellschaft, der Familienmitglieder und Dritte angehören
- ✓ Im gesamthänderisch gebundenen Eigentum mehrerer Familienmitglieder (Erbengemeinschaft, Gesamtgut der Gütergemeinschaft)

Zunächst kann sich das Familienvermögen in der Hand einzelner Familienmitglieder befinden. Diese Konstellation ist vor der Übertragung des Vermögens von der Gründergeneration auf die 2. Generation häufig gegeben. Aber auch nach einer (Real-) Teilung des Familienvermögens hält jeder neue Stammhalter wieder alleine sein Familienvermögen. Gleches gilt, wenn ein Familienmitglied die anderen Familienmitglieder ausbezahlt hat, beispielsweise im Rahmen eines Family-Buy-Out.¹

Häufigste Konstellation ist allerdings, dass sich das Familienvermögen im Eigentum mehrerer Familienmitglieder befindet. Zunächst ist hier zu klären, ob bereits alle Familienmitglieder am Familienvermögen beteiligt sind, also auch Ehepartner und Kinder der Nachfahren Gesellschafter in der Familiengesellschaft sind. Sind nicht alle Familienmitglieder am Familienvermögen beteiligt, ist weiterhin zu klären, ob deren Beteiligung noch herbeigeführt werden soll oder dauerhaft ausgeschlossen ist. Des Weiteren sind die Rechtsformen der Gesellschaften aufzulisten sowie der Zeitpunkt und die Art und Weise der Einbringung des Vermögens in die Gesellschaften. Darüber hinaus ist die Art und Weise sowie der Zeitpunkt der Aufnahme der jeweiligen Familienmitglieder in die Gesellschaft festzustellen.

Den entsprechenden Gesellschaftsverträgen und etwaigen Nebenabreden sind weitere Informationen über die Vermögensstrukturierung zu entnehmen. Sie geben Auskunft über die Beteiligungsquoten und – sofern hiervon abweichend – die Stimmrechtsgewichtungen. Ist am Familienvermögen bereits die zweite Generation beteiligt oder gar weitere, enthalten Gesellschaftsverträge häufig erste Differenzierungen zwischen aktiven und passiven Gesellschaftern. Dies kann über eine vom Vermögen abweichende Stimmengewichtung geschehen, aber auch durch Trennung von Komplementären und Kommanditisten, offenen und stillen Gesellschaftern oder Vorzugs- und Stammaktionären.² Ebenso geben Gesellschaftsverträge Aufschluss über etwaige Nachfolgeregelungen, Verfügungsbeschränkungen, Vorkaufsrechte und sonstige, für die aktuelle und künftige Struktur des Vermögens bedeutsame Details. Als Nebenvereinbarungen können insbesondere Stimmbindungsverträge, Put- oder Call-Optionen auf den Erwerb einer Gesellschaftsbeteiligung oder sonstige Vereinbarungen für die künftige Zusammensetzung des Familienvermögens von Interesse sein.

Checkliste: Bestandsaufnahme des in Gesellschaften mehrerer Familienmitglieder eingebrachten Familienvermögens

- ✓ Sind alle oder nur einige Familienmitglieder an den Gesellschaften beteiligt? Welche Gründe gibt es für die Differenzierung? Sind diesbezüglich Änderungen geplant?
- ✓ Sind die Familienmitglieder jeweils an allen Gesellschaften zu gleichen Teilen beteiligt? Welche Gründe gibt es für die Differenzierung?
- ✓ Welche Rechtsformen haben die Gesellschaften? Wann und in welcher Weise wurde das Vermögen in die Gesellschaften eingebracht?

¹ Vgl. S. 482 ff.

² Vgl. S. 352 f.

- ✓ Wann und in welcher Weise wurden die Familienmitglieder an der Gesellschaft beteiligt?
- ✓ Wie sind die jeweiligen Beteiligungsquoten, wie die Stimmrechte verteilt?
- ✓ Existieren Differenzierungen zwischen passiven und aktiven Gesellschaftern?
- ✓ Welche Nachfolgeregelung enthalten die Gesellschaftsverträge?
- ✓ Existieren Verfügungsbeschränkungen oder Vorkaufsrechte?
- ✓ Existieren sonstige Nebenabreden wie Stimmbindungsverträge oder Put-/Call-Optionen?

Zum anderen ergeben sich für die Familienstrategie abweichende Vorgaben, wenn am Familienvermögen, insbesondere am Familienunternehmen, Dritte beteiligt sind. Neben Mitbegründern des Unternehmens oder deren Nachfahren sind dies häufig Finanzinvestoren oder das Management des Unternehmens. Sind Dritte an einer Familiengesellschaft beteiligt, ist zu klären, welche speziellen gesellschaftsvertraglichen Vereinbarungen diesbezüglich getroffen wurden. Die Beteiligung Dritter ist regelmäßig strengerer Regelungen unterworfen, um den Charakter als Familiengesellschaft nicht zu verfälschen. So kann die Übertragung der Gesellschaftsbeteiligung an Dritte ausgeschlossen sein oder nur nach vorherigem Angebot der Beteiligung an die vorkaufsberechtigten Familienmitglieder zulässig sein. Die Möglichkeit, die Dritten aus der Gesellschaft auszuschließen, ist hingegen häufig erleichtert. Weiterhin kann auch ein automatisches Ausscheiden bei Eintritt eines bestimmten Ereignisses – wie beispielsweise die Abberufung als Geschäftsführer – vereinbart sein. Die bei Ausscheiden der Dritten zu leistende Abfindung ist darüber hinaus regelmäßig gesellschaftsvertraglich auf einen geringeren Betrag oder deren Herleitung durch eine ungünstigere Berechnungsmethode festgelegt. Weiterhin können die Stimmrechte der Dritten eingeschränkt sein.

Checkliste: Bestandsaufnahme des Familienvermögens bei Beteiligung Dritter

- ✓ Existieren besondere gesellschaftsvertragliche Regelungen für familienfremde Gesellschafter?
- ✓ Ist die Aufnahme weiterer familienfremder Gesellschafter gesellschaftsvertraglich eingeschränkt oder ausgeschlossen?
- ✓ Sind die familienfremden Gesellschafter in ihrer Verfügungsbefugnis über die Gesellschaftsanteile gesellschaftsvertraglich eingeschränkt?
- ✓ Existieren Vorkaufsrechte der Familie?
- ✓ Nach welchen Kriterien können familienfremde Gesellschafter aus der Gesellschaft ausgeschlossen werden? Zu welchen Konditionen?
- ✓ Sind die familienfremden Gesellschafter in ihren Stimmrechten beschränkt?

Des Weiteren können einzelne am Familienvermögen beteiligte Personen in ihrer Verfügungsbefugnis über das Vermögen im Innenverhältnis gesamthaft einverstanden sein,

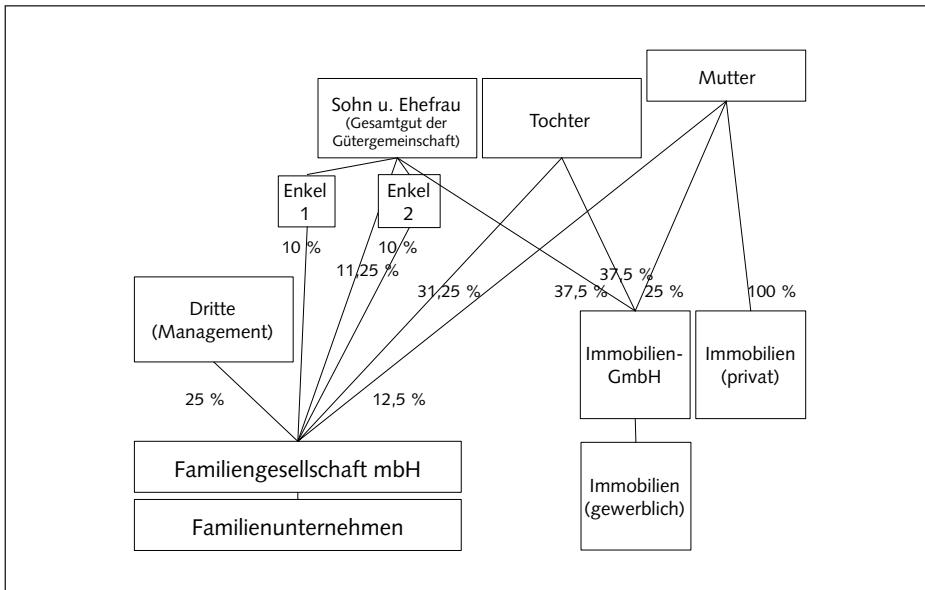


Abb. 2: Beispielhafte Struktur des Familienvermögens bei Beteiligung von drei Generationen und Dritten

beispielsweise durch eine Erben- oder Gütergemeinschaft. Liegt gesamthänderisch gebundenes Eigentum vor, sind ebenso die letztwillige Verfügung des Erblassers beziehungsweise ein etwaiger Ehevertrag der Eheleute herbeizuschaffen. Aus diesen wird die Vermögensstruktur nach einer möglichen Auflösung der gesamthänderischen Bindung ersichtlich.

Beispiel

Die Witwe und Mutter einer Tochter und eines Sohnes ist alleinige Eigentümerin privater Immobilien. An der Immobilien-GmbH, an welcher sie ebenfalls beteiligt ist, haben neben ihr nur Familienangehörige teil. An der das Familienunternehmen betreibenden Familiengesellschaft sind darüber hinaus ihre Enkel sowie Dritte (das Management der Familiengesellschaft) beteiligt. Der Sohn und seine Ehefrau leben in Gütergemeinschaft. In der Verfügungsbefugnis über ihr Eigentum sind sie deshalb gesamthänderisch gebunden.

III. Sitz des Familienvermögens

Weiterhin ist für die Entwicklung einer Familienstrategie von Bedeutung, in welchem Land die einzelnen Vermögenswerte angesiedelt sind. Ist eine Liste hierüber erstellt, ist im Anschluss zu prüfen, wie leicht das Vermögen umgesiedelt werden kann. Insbesondere dann, wenn auch einzelne oder mehrere Familienmitglieder nicht in Deutschland

den Ort ihres gewöhnlichen Aufenthalts haben oder beabsichtigen, diesen künftig ins Ausland zu verlegen, könnte eine Umsiedlung des Vermögens Vorteile bringen.³

B. Die Familie

Weiter sind auch die Verhältnisse, in denen die einzelnen Familienmitglieder leben, für die Familienstrategie von entscheidender Bedeutung. Eine diesbezügliche Bestandsaufnahme dient zum einen der Veranschaulichung der bereits durch Ehe, Scheidung, Erbfolge und vorweggenommene Erbfolge eingetretenen Zersplitterung des Familienvermögens. Zum anderen verdeutlicht sie die einzelnen Vermögensverhältnisse wie auch die derzeitigen und künftigen Herrschaftsverhältnisse. Damit dient sie insbesondere dem Bestimmen eines potenziell geeigneten Nachfolgers für die Leitung der operativen Geschäfte.

I. Am Familienvermögen beteiligte Personen

Wichtig ist damit zunächst das Erstellen einer Übersicht zu allen am Familienvermögen beteiligten Personen. Aufzunehmen sind dabei auch deren gesetzliche und gewillkürte Erben, insbesondere ihre Abkömmlinge und Ehepartner. Hierdurch kann ein vorläufiges Bild der künftig am Familienvermögen beteiligten Personen gezeichnet werden und potenzielle Konfliktpunkte lassen sich möglicherweise bereits im Vorfeld erkennen. Die Einbeziehung noch nicht am Familienvermögen beteiligter Nachfahren verdeutlicht zudem das bestehende Konfliktpotenzial durch wachsende Entfremdung unter den Familienmitgliedern und somit den steigenden Handlungsbedarf (vgl. Abb. 3).

II. Die familiäre Situation der am Familienvermögen beteiligten Personen

Somit sind erst einmal das Alter und der Zivilstand der am Familienvermögen beteiligten Personen festzustellen. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, welche ehevertraglichen Vereinbarungen zwischen am Familienvermögen beteiligten Personen und ihren Ehepartnern bestehen und ob den Ehepartnern im Falle einer Scheidung der Ehe Ansprüche bezüglich des Familienvermögens erwachsen.

Das Bild der familiären Situation der Familienmitglieder kann durch die Einbeziehung zu erwartender Veränderungen – wie beispielsweise durch Heirats- und Kinderwünsche – ergänzt werden.

III. Die persönliche Situation der am Familienvermögen beteiligten Personen

Diese grundlegende Übersicht über die am Familienvermögen beteiligten und potenziell zu beteiligenden Personen ist um weitere Kriterien zu ergänzen, die Aufschluss über die persönliche Situation der Familienmitglieder geben. So kann die Zusammenfassung der beruflichen Qualifikationen der Familienmitglieder verdeutlichen, welche Rolle diese bei der Verwaltung des Familienvermögens oder gar bei der Leitung des Familienunter-

³ Vgl. S. 416 ff.

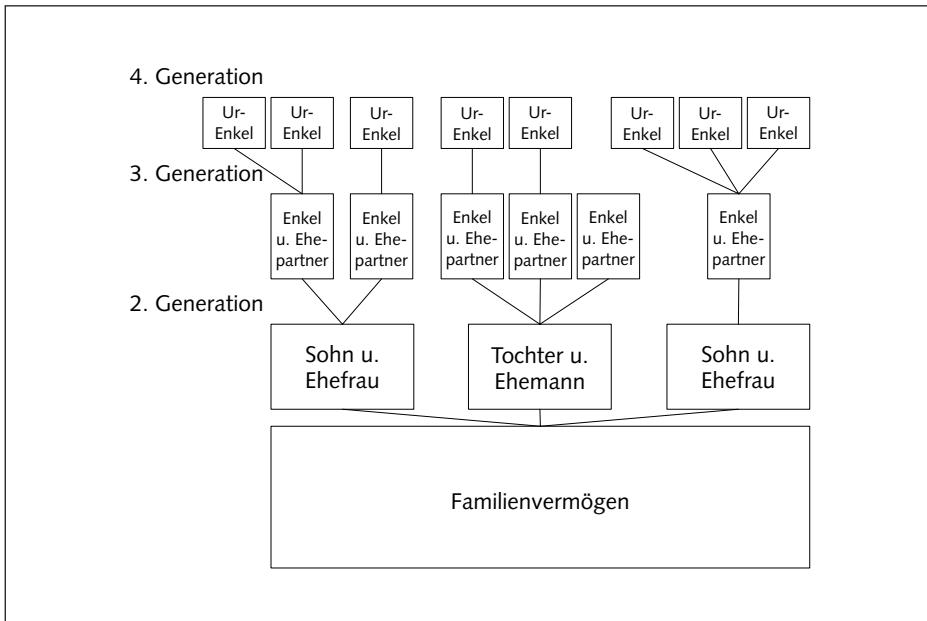


Abb. 3: Familienvermögen in 2., 3. und 4. Generation

nehmens einnehmen können. Sind aufgrund des Alters noch keine aussagekräftigen Qualifikationen aufzuweisen, können die Interessen, Begabungen und Zukunftsplanungen der Nachfahren zusammengestellt werden.

Bei älteren Familienmitgliedern ist weiterhin zu klären, ob diese einen eigenen Beruf ausüben oder vom Einkommen ihres Ehepartners abhängig sind. Für beide Fälle ist weiter zu untersuchen, ob das monatliche Einkommen zur Finanzierung des gewohnten Lebensstandards ausreicht oder vielmehr eine Abhängigkeit von den Erträgen aus dem Familienvermögen besteht.

IV. Wohnsitz und Staatsbürgerschaft der am Familienvermögen beteiligten Personen

Weiterhin sind die Wohnsitze aller am Familienvermögen beteiligten Personen aufzulisten. Bei global angesiedelten Familien ist zu prüfen, ob Einzelpersonen oder ganze Familienstämme im Ausland leben. Des Weiteren ist zu prüfen, ob der Wohnsitz im Ausland nur vorübergehend gewählt wurde (beispielsweise zu Studienzwecken) oder dauerhaft beibehalten werden soll. Darüber hinaus ist von Bedeutung, welche Staatsbürgerschaft(en) die Familienangehörigen haben.

Zusätzlich ist die diesbezügliche Flexibilität der Familienmitglieder zu erkunden. Es ist zu erörtern, ob sie unter Umständen zu einem Wechsel des Landes ihres gewöhnlichen Aufenthaltes und eventuell zusätzlich zu einem Wechsel ihrer Staatsbürgerschaft bereit wären.

Checkliste: Bestandsaufnahme über die am Familienvermögen beteiligten Personen

- ✓ Wer ist momentan am Familienvermögen beteiligt?
- ✓ Welcher Verwandtschaftsgrad besteht zwischen den am weitesten entfernten Beteiligten am Familienvermögen?
- ✓ Durch welche familiären Ereignisse werden welche Personen am Familienvermögen beteiligt (Erbfall, Scheidung etc.)?
- ✓ Welche Bindungen bestehen innerhalb der Familienstämme bezüglich des Familienvermögens?
- ✓ Wie viele Generationen sind am Familienvermögen bereits beteiligt? Welches Alter und welchen Zivilstand haben die Beteiligten?
- ✓ Welche beruflichen Qualifikationen oder Zukunftspläne haben die Beteiligten (geordnet nach Familienstämmen und geordnet nach Generationen)?
- ✓ Sind die Beteiligten finanziell unabhängig oder auf das Familienvermögen bzw. die Erträge aus dem Familienvermögen angewiesen?
- ✓ Wo ist der Wohnsitz der Beteiligten und welche Staatsbürgerschaft haben sie?

C. Besonderheiten des Familienunternehmens

Das Familienunternehmen ist häufig das Kernstück des Familienvermögens. Durch die emotionale Bindung der Nachfahren zu dem Familienunternehmen und ihre soziale Verantwortung für ihr Eigentum ist das Interesse der Familie am Erhalt des Familienunternehmens oft besonders groß. Die Familienmitglieder sind häufig bereits durch die rechtliche Ausgestaltung der Familiengesellschaft stark an das gemeinsame Vermögen gebunden, so dass ein gewisser Zusammenhalt zwangsläufig gegeben ist. Trotz der vermeintlich weitgehenden Deckung von Ist- und Soll-Zustand ist jedoch gerade das Familienunternehmen häufig Schauplatz von Auseinandersetzungen. Neben der Frage der Vermögensbeteiligung und der Vermögensnachfolge sind hier die Unternehmensführung und die Unternehmenspolitik spannungsgeladene Punkte. Auch die objektiv in der Vermögensstruktur angelegte Bindung der Familienmitglieder kann nicht zum Erfolg führen, wenn sie nicht subjektiv durch eine gemeinsame Familienstrategie unterlegt wird.

Die Bestandsaufnahme über das Familienunternehmen ist aufgrund dessen bezüglich all derjenigen Punkte durchzuführen, die bereits oben für das Familienvermögen dargelegt wurden. Es ist also auch hier zunächst zu klären, in welcher Rechtsform das Familienunternehmen betrieben wird, ob alle oder nur einige Familienangehörige als Gesellschafter beteiligt sind und ob darüber hinaus auch Dritte am Unternehmen beteiligt sind. Die im Folgenden aufgeführten zusätzlichen Punkte sollen helfen, die Besonderheiten des Familienunternehmens zu erfassen.

I. Ausgestaltung der Gesellschafterrechte im Familienunternehmen

Die Beteiligungsstruktur im Familienunternehmen ist häufig weiter ausdifferenziert als bei der Beteiligung am sonstigen Vermögen. Durch die Ausgestaltung der Gesellschaftsbeteiligungen der einzelnen Gesellschafter mit unterschiedlichen Rechten und Pflichten spiegelt sie nicht nur die Beteiligung am Gesellschaftsvermögen wider, sondern auch die Verteilung der Herrschaftsrechte der einzelnen Gesellschafter. Die Gesellschafter können zum einen in Kommanditisten und Komplementäre, Stille und Offene Gesellschafter oder Vorzugs- und Stammaktionäre unterteilt sein. Aber auch gleichartige Gesellschaftsbeteiligungen können grundsätzlich inhaltlich individuell ausgestaltet sein. So können bestimmten Gesellschaftern Sonderrechte zugesprochen werden, wie beispielsweise Vetorechte, höhere Stimmrechte, Entsendungsrechte, Ausschlusssrechte oder Entnahmeriche. Andere Gesellschafter können in ihrem Stimmrecht, dem Gewinnbezugrecht, den Modalitäten des Ausscheidens und der Abfindung sowie in anderen Rechten gesellschaftsvertraglich eingeschränkt sein. Enthält der Gesellschaftsvertrag Sonderrechte einzelner Gesellschafter, ist weiterhin zu klären, ob diese als höchstpersönliche Rechte der derzeitigen Gesellschafter ausgestaltet sind oder ob sie auf deren Nachfahren übertragen werden können.

Checkliste: Ausgestaltung der Gesellschafterrechte im Familienunternehmen

- ✓ Sind unterschiedliche Gesellschaftsbeteiligungen vorhanden (Kommanditisten/Komplementäre, Stille/Offene Gesellschafter, Vorzugs-/ Stammaktionäre)?
- ✓ Sind gleichartige Gesellschaftsbeteiligungen inhaltlich unterschiedlich ausgestaltet? Welche Unterscheidungen gibt es?
- ✓ Sind die Sonderrechte einzelner Gesellschafter höchstpersönlich oder auf deren Nachfahren übertragbar?

II. Stimmrechtsverhältnisse im Familienunternehmen

Besondere Bedeutung kommt der gesellschaftsvertraglichen Ausgestaltung der Stimmrechtsgewichtung zu, da sie die derzeitigen und künftigen Herrschaftsverhältnisse im Familienunternehmen aufzeigt. Neben der gesellschaftsvertraglichen Stimmrechtsgewichtung können weitere Nebenabreden oder faktische Stimmrechtskonzentrationen bestehen. Es ist deshalb auch zu klären, ob unter den Gesellschaftern, beispielsweise innerhalb eines Familienstammes, Stimmbindungsverträge existieren oder bestimmte Personen als Meinungsführer das Stimmverhalten der Mehrheit faktisch lenken. Weiterhin ist die Frage zu klären, ob die gesellschaftsvertraglichen Stimmgewichtungen als höchstpersönliche oder als übertragbare Rechte ausgestaltet sind.

Checkliste: Bestandsaufnahme der Stimmrechtsverhältnisse im Familienunternehmen

- ✓ Wie sind die gesellschaftsvertraglichen Stimmrechtsverhältnisse?
- ✓ Gibt es außerhalb des Gesellschaftsvertrags Stimmbindungsverträge?
- ✓ Gibt es faktische Stimmrechtskonzentrationen?
- ✓ Sind die gesellschaftsvertraglichen Stimmrechtsverhältnisse höchstpersönlich oder auf die Nachfahren übertragbar?

III. Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur

Weiterhin ist eine Bestandsaufnahme über die im Familienunternehmen herrschende Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur vorzunehmen. Obwohl beide Faktoren häufig nicht zwingende Vorgaben für die künftige Familienstrategie bilden, so ist ein Bruch mit diesen Traditionen doch regelmäßig nicht gewollt, da sie als besondere Errungenschaften des Familienunternehmens gelten.

Als solche Errungenschaften können die Gehaltspolitik und Gewinnbeteiligungsprogramme des Unternehmens gelten, aber auch Grundsätze der Mitarbeiterführung und -förderung. Darüber hinaus können soziale Einrichtungen – wie ein betriebseigener Kinderhort oder Mitarbeiterkantinen – bestehen oder durch gemeinsame soziale Projekte – wie Mitarbeiterfonds oder Mitarbeiterstiftungen – die Unternehmenskultur geprägt werden. Auch das Verhältnis zwischen dem Familienunternehmen und der Familie kann bestimmten Verhaltensregeln unterworfen sein. So können Grundsätze der Ausschüttungspolitik und der Wachstumsfinanzierung oder Grundsätze der Personalpolitik bezüglich Familienangehöriger faktische Vorgaben ergeben, die im Rahmen der künftigen Familienstrategie zu beachten sind.

Checkliste: Bestandsaufnahme Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur

- ✓ Gibt es besondere Unternehmensleitlinien?
- ✓ Gibt es Einrichtungen oder Institutionen, die das Bild des Familienunternehmens als solches besonders prägen?
- ✓ Gibt es Einrichtungen oder Institutionen, die das Familienunternehmen für Mitarbeiter besonders attraktiv macht?
- ✓ Gibt es Grundsätze, die das Verhältnis der Familienmitglieder als Mitarbeiter des Familienunternehmens regeln?
- ✓ Gibt es Grundsätze, die die Unternehmensfinanzierung durch Familienmitglieder regeln?

IV. Geschäftsführung des Familienunternehmens

Weiterhin ist eine Bestandsaufnahme über die Rahmenbedingungen der Geschäftsführung des Familienunternehmens durchzuführen. Hierbei sind die gesellschaftsvertraglichen und tatsächlichen Anforderungen an die Person des Geschäftsführers zu klären. Insbesondere ist zu prüfen, ob nach dem Gesellschaftsvertrag ausschließlich Familienangehörige oder auch Dritte die Geschäftsführung übernehmen können. Möglicherweise sind sogar Familienangehörige von der Leitung der operativen Geschäfte durch den Gesellschaftsvertrag gänzlich ausgeschlossen. Gesellschaftsvertraglich kann des Weiteren vorgesehen sein, dass die Geschäftsführung paritätisch mit Personen verschiedener Familienstämme besetzt wird. Im Rahmen einer Bestandsaufnahme sind weiterhin die tatsächlichen Anforderungen an die Qualifikationen des Geschäftsführers unter Einbeziehung der geplanten Unternehmensentwicklung festzulegen.

Checkliste: Bestandsaufnahme Geschäftsführung des Familienunternehmens

- ✓ Wer kann nach dem Gesellschaftsvertrag Geschäftsführer werden?
- ✓ Schreibt der Gesellschaftsvertrag bestimmte Qualifikationen vor?
- ✓ Welche Qualifikationen muss der Geschäftsführer heute und künftig tatsächlich erfüllen?

V. Wirtschaftliche Positionierung des Familienunternehmens

Die Entwicklung einer Familienstrategie vorausgehende Bestandsaufnahme über das Familienunternehmen muss weiterhin dessen Entwicklungsphase und Positionierung am Markt berücksichtigen. Hieraus lassen sich insbesondere Rückschlüsse auf den künftigen Finanzierungsbedarf sowie die notwendige Flexibilität der künftigen Strukturen des Unternehmens ziehen. So ist insbesondere die Marktpositionierung des Unternehmens und das derzeitige und erwartete künftige Wachstum des Unternehmens zu bestimmen. Des Weiteren ist der daraus erwachsene Finanzierungsbedarf, die derzeitige Eigenkapitalquote und das Rating des Unternehmens zu klären.

Checkliste: Bestandsaufnahme Entwicklungsphase und Marktposition des Familienunternehmens

- ✓ Wie ist das Familienunternehmen am Markt positioniert?
- ✓ Welches Wachstum wird angestrebt und wie kann es finanziert werden?
- ✓ Wie ist die Eigenkapitalquote und das Rating des Unternehmens?

VI. Nachfolgeregelung

Schlussendlich sind die gesellschaftsvertraglichen Nachfolgeregelungen des Familienunternehmens und die entsprechenden letztwilligen Verfügungen der Gesellschafter zu untersuchen. Sie geben Auskunft über die künftige Zusammensetzung des Gesellschaf-