

Aus bester Familie

von Thunen / Mehringer

2026

ISBN 978-3-8006-8130-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Mehringer / von Thunen
AUS BESTER FAMILIE


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Die Autoren **Dr. Christoph Mehringer** und **Dr. Sebastian von Thunen** sind Rechtsanwälte und Partner der VON THUNEN | Rechtsanwälte Partnerschaft mbB in Bielefeld. Sie beraten seit vielen Jahren anwaltlich ausschließlich Familienunternehmen, Unternehmerfamilien und Stiftungen. Ihre Mandanten begleiten sie bei strategisch-konzeptionellen und besonders anspruchsvollen Fragestellungen. Dazu zählen die Wahl der passenden Rechtsform, Umstrukturierungen, Unternehmenskäufe und -verkäufe, besonders aber die Gebiete, in denen Familie und Unternehmen aufeinander einwirken, wie Unternehmensnachfolge und Stiftungsfragen. Die Autoren sind wissenschaftlich u.a. als Lehrbeauftragte und Mitglieder des Instituts für Familienunternehmen an der Universität Bielefeld tätig.

Über seine anwaltliche Tätigkeit hinaus ist Dr. von Thunen mit denselben Schwerpunkten als Notar tätig. Er moderiert außerdem Konfliktlösungen und begleitet Unternehmerfamilien bei der Erarbeitung einer Family Business Governance (Familienunternehmensverfassung). Dr. Mehringer leitet die Rechtsabteilung eines großen deutschen Industrieunternehmens in Familienbesitz.

AUS BESTER FAMILIE

Geschichten aus Familienunternehmen
Rechtliche Stolperfallen und Gestaltungschancen

von

Christoph Mehringer und
Sebastian von Thunen

mit einem Geleitwort
von Ortwin Goldbeck

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im
Vahlen-Newsletter unter <https://www.vahlen.de/newsletter>

vahlen.de

ISBN PRINT 978 3 8006 8130 3

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Medienservice Frauchiger

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumbhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Nadine Bernhardt, grafische-angelegenheiten.de

Bildnachweis: Die Abbildungen im Buch wurden mit Nano Banana 2
von Google Gemini erstellt.

vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf Säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichten Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Geleitwort von Ortwin Goldbeck, Bielefeld

Familienunternehmen in Deutschland

Als Gründer und Familienunternehmer habe ich über viele Jahrzehnte erfahren dürfen, welche Bedeutung Familienunternehmen für unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft haben. Sie übernehmen Verantwortung weit über das eigene Unternehmen hinaus. Gleichzeitig entscheidet sich die Zukunft vieler Familienunternehmen nicht nur durch wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch in der Familie selbst. Über Generationen hinweg die Familie in der Organisation zu halten, Verantwortung weiterzugeben und unterschiedliche Interessen hinter einer gemeinsamen Vision zu vereinen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe.

Mehr als 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland sind familiengeführt. Diese Familienunternehmen sind die tragenden Säulen unserer Wirtschaft. Sie sorgen für Wachstum und Beschäftigung. Sie sind der größte Arbeitgeber im Land. Sie stellen 80 Prozent der Ausbildungsplätze. Sie sind breit aufgestellt in Industrie, Handwerk, Handel und Dienstleistung. Sie sind in hohem Maße innovativ und auch als kleinere Unternehmen mit ihren Produkten Weltmarktführer.

Diese Unternehmen werden in der Regel von Eigentümer-Unternehmern oder Unternehmerfamilien geführt, die häufig stark in das operative Tagesgeschäft eingebunden sind. Üblicherweise haben sie ihr ganzes – mindestens aber den größten Teil – ihres Kapitals im Unter-

nehmen gebunden und haften damit voll. Sie tragen das unternehmerische Risiko, das Risiko für das eingesetzte Kapital und auch das Risiko ihrer persönlichen Karriere. Das Unternehmen ist für sie kein abstraktes Investment, sondern ein Lebenswerk. Vor allem dann, wenn das Unternehmen den Namen der Familie trägt. Damit ist auch die gesellschaftliche Stellung mit dem Unternehmen verbunden. Daraus ergibt sich zugleich eine ganz besondere Verpflichtung: Das Verhalten der Unternehmer hat Einfluss auf das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit und auch umgekehrt. Wenn das Unternehmen in Verruf gerät, fällt das auch auf den Unternehmer und seine Familie zurück. Folglich erwächst eine besondere Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Kunden, Geschäftspartnern und der Gesellschaft insgesamt.

Familienunternehmer handeln langfristig. Sie denken in Generationen. Nicht Quartalszahlen oder eigene Anstellungsverträge beeinflussen ihre Entscheidungen, sondern einzig die langfristige Unternehmenssicherung, die Bewahrung der Werte und das Ansehen des Unternehmens in der Gesellschaft.

Ihr Anliegen ist es, das Unternehmen über Generationen hinweg in Familienhand zu halten. Sie verstehen sich als Treuhänder, die den Unternehmenswert erhalten und mit Pioniergeist auch steigern. Das Unternehmen in guter Verfassung an die nachfolgende Generation zu übergeben, halte ich für eine der wichtigsten und zugleich anspruchsvollsten Aufgaben eines Familienunternehmers.

Während in der Gründergeneration die Familie noch sehr direkt und persönlich mit dem Unternehmen verbunden ist, die Unternehmenskultur prägt und das Unternehmen in der Gesellschaft repräsentiert, geht es bei einem Generationenwechsel darum, verschiedene Erwartungen miteinander zu verbinden.

Wenn es ein oder mehrere Familienmitglieder gibt, die das Unternehmen weiterführen können und auch wollen und die Vorstellungen des Gründers und der Familiennachfolger kompatibel sind, dann ist der Gründer bereit, Verantwortung abzugeben und loszulassen. So habe ich das selbst erfahren.

Was wird mit den Familienmitgliedern, die als Gesellschafter nicht mehr direkt mit der Unternehmensführung verbunden sind? Nach dem vierten oder fünften Generationswechsel können das viele Personen sein, die Unternehmensanteile halten. Sie haben in der Regel kleine Unternehmensanteile, aber Mitspracherechte und Gewinnansprüche.

Das kann bei unterschiedlichen Interessen zu schwierigen Entscheidungsfindungen führen. Es kann ein Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen entstehen.

Wenn ein Familienunternehmen älter wird, steht oft nicht mehr die Unternehmensführung im Mittelpunkt der Eigentümerfamilie, sondern die Organisation der Familie. Viele Gesellschafter mit unterschiedlichen Interessen hinter einer gemeinsamen langfristigen Strategie zu vereinen, ist die besondere Herausforderung.

Meine Erfahrung ist: Die Fähigkeit der Familie den Zusammenhalt, klare Regeln und Verantwortungsbewusstsein über Generationen hinweg zu erhalten, entscheidet über den langfristigen Erfolg eines Familienunternehmens.

Familienunternehmen sind das Rückgrat unserer Wirtschaft und ein unverzichtbarer Stabilisierungsfaktor in der Gesellschaft. Damit sie diese Rolle auch künftig erfüllen können, brauchen wir Unternehmer, die verantwortungsbewusst und werteorientiert handeln – und eine Politik, die entsprechend den Regeln der sozialen Marktwirtschaft zeitgemäße Rahmenbedingungen schafft.

Wer ein Familienunternehmen über Generationen erhalten will, muss daher nicht nur das Unternehmen organisieren, sondern auch die Unternehmerfamilie. Genau hier setzt dieses Buch an. Es verbindet die Erfahrungen zahlreicher Unternehmerfamilien mit praktischen Ansätzen für Familienstrategie, Nachfolge, Konfliktprävention und Family Governance. Die Autoren machen deutlich, dass dauerhafter unternehmerischer Erfolg dort entsteht, wo wirtschaftliche Stärke und familiärer Zusammenhalt gemeinsam gedacht werden. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zu einem Aspekt, der für viele Familienunternehmen über Generationen hinweg von entscheidender Bedeutung ist: dass eine erfolgreiche Unternehmerfamilie auch künftig eine erfolgreiche Unternehmerfamilie bleibt. Ich wünsche Ihnen daher viel Freude bei der Lektüre.

Ortwin Goldbeck im August 2026



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

*Wer die Vergangenheit nicht kennt,
kann die Gegenwart nicht verstehen und
die Zukunft nicht gestalten.*
(Helmut Kohl, 1995)

Vorwort

Seit Menschengedenken erzählen sich Menschen Geschichten. Erzählte Geschichten bieten nicht nur Unterhaltung und Gesprächsstoff. Sie sind auch das beste Mittel, um Erfahrungen weiterzugeben. Aus Erzählungen von den glücklichen und weniger glücklichen Geschicken Anderer können wir am besten Lehren für diejenigen Herausforderungen ziehen, die das eigene Leben für uns bereithält. Wer die Geschichten Anderer kennt, weiß damit vielleicht ein bisschen besser, was es für ein »Happy End« bedarf.

Familienunternehmen schreiben schon lange besondere Geschichten. Mit Familie und Unternehmen verbinden sich bei ihnen zwei soziale Systeme mit jeweils eigenen Logiken und Werten – oft zum großen Nutzen, manchmal aber auch zum großen Schaden. Nicht nur die Unternehmen, sondern – und das wird oft vergessen – besonders ihre Eigentümerfamilien stellen durch ihr Verhalten heute permanent und unmittelbar die Weichen für die Zukunft. Strategischer Weitblick und »das Denken vom langen Ende her« sind daher nicht nur Imperativ für die unternehmerische Tätigkeit, sondern mindestens im gleichen Maße auch für die Aktivitäten der Familie als Eigentümergemeinschaft.

Die Geschichten in diesem Buch nehmen Sie mit in diese Welt der Familienunternehmen und der hinter ihnen stehenden Eigentümerfamilien: Aufstieg und Fall, Dramen und Tragödien, weise und auch weniger weise Entscheidungen bekannter wie auch weniger bekannter Familienunternehmen erwarten Sie.

Wenn sich die Geschichten in diesem Buch lesen wie Thriller, liegt das daran, dass das Leben bekanntlich die besten Geschichten schreibt: Wir haben hier eine Vielzahl von wahren Begebenheiten herausgesucht

und aufbereitet, um alle interessierten Leserinnen und Leser (ob selbst Familienunternehmer oder nicht) nicht nur zu unterhalten, sondern vor allem zum Nachdenken anzuregen. Im besten Falle können wir Sie vor dem einen oder anderen Fehler bewahren, der uns auf den nächsten Seiten begegnen wird.

Alle Inhalte unserer Erzählungen beruhen auf öffentlich verfügbaren Quellen. Wir waren bemüht, alle Begebenheiten so tatsachengetreu wie möglich darzustellen. Falls dies in Einzelfällen nicht gelungen sein sollte, nehmen wir gerne Verbesserungshinweise entgegen.

Im Anschluss an jede Geschichte finden Sie deren Quintessenz und mögliche Gestaltungsüberlegungen für Familienunternehmen kurz zusammengefasst. Diese Überlegungen beruhen auf unserer langjährigen Erfahrung in der Beratung von Familienunternehmen bei strategischen Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen. Bestimmte derartige familienstrategische Entscheidungen müssen regelmäßig in allen Familienunternehmen getroffen werden. Wir möchten mit diesem Buch einen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmerfamilien für sich und ihr Unternehmen möglichst gute Entscheidungen treffen, sich gut organisieren und jedes Familienmitglied die Konsequenzen seines Tuns ebenso wie seines Unterlassens besser beurteilen kann. Wenn Sie im Anschluss an die Lektüre mit uns vertieft ins Gespräch kommen oder eigene Erfahrungen teilen möchten, freuen wir uns.

Bielefeld, im März 2026

Dr. Christoph Mehringer
mehringer@vonthunen.de

Dr. Sebastian von Thunen
vonthunen@vonthunen.de

Sie erreichen die Autoren postalisch unter:
VON THUNEN Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Lina-Oetker-Straße 2b
33615 Bielefeld
www.vonthunen.de

Inhaltsverzeichnis

**Die Chadha-Brüder
oder Wenn zwei sich streiten dann verlieren alle — 13**
*Konflikte in Familienunternehmen, Familienstrategie
bzw. Familienverfassung*

**Der Florentiner Diamant
oder Wo ist mein Vermögen? — 25**
Vermögensübersichten und Vermögenszugriffe Dritter

**Der Autounfall
oder Wenn der Ex-Schwiegersohn die Firma erbt — 39**
*Konsequenzen fehlender oder unvollständiger Testamente,
Minderjährige als Erben*

**Kaffee und Büchsen
oder Erwachsenenadoption
zum Quadrat — 49**
*Aufnahme von Erwachsenen in die Unternehmerfamilie,
Erschleicherei*

**S.O.S. auf dem Matterhorn
oder Vorsorge für den Notfall — 63**
*Überraschender Wegfall eines Familiengeschafters,
Erbschaftsteuervorsorge, Vorsorgevollmachten*

**Vater-Sohn-Konflikte bei Benteler
oder Zu viel Erbschaftssteuern gespart? — 79**
Veränderungsrisiken in Familienunternehmen

**Die Leiden des Peter Dussmann
oder Eine fragwürdige Testamentsanpassung — 89**

*Schwiegerkinder im Familienunternehmen,
Testierfähigkeit und spätere Testamentsänderungen*

**Sal. Oppenheim – ein Familienunternehmen über
drei Jahrhunderte oder Ideen
zum Generationswechsel — 101**

*Familienunternehmen über Generationen hinweg,
Nachfolgemodelle, Strukturanpassungen*

**Familie Oetker
oder Manchmal muss man sich eben trennen — 117**

*Gesellschafterstämme und Konflikte,
Einsatz von Beiräten, Realteilung*

**Drei Brüder oder Die Fugger als Archetypus
des Familienunternehmens — 133**

*Historische Familienunternehmen, Unabhängigkeit und
Nachhaltigkeit, Ausschüttungen und Abfindungen*

**Testament des Zeus oder Nachfolgeprobleme bei
Knorr-Bremse trotz bester Absichten — 145**

*Stiftungserrichtung qua Testament, Einsatz und Vergütung
des Testamentsvollstreckers, Pflichtteilsverzicht*

**Immer Ärger mit Jakobus
oder Konflikte im Aldi-Clan — 161**

*Familienstiftungen und Familienwerte,
Stiftungsgestaltungen und -zwecke*

**Die Hohenzollernentscheidung oder Tradition schützt
nicht vor dem Bundesverfassungsgericht — 183**

Primogenitur, Ebenbürtigkeitsklauseln, Grenzen der Testierfreiheit

**Radmacher vs. Granatino
oder Ein Ehevertrag ist kein Liebesbeweis — 197**

*Internationale Ehen und Scheidungen, Ehegüterstände
und Modifikationen, Risiken international
ansässiger Gesellschafterkreise*