

#### HERAUSGEBER

**Prof. Rainer Kirchdörfer**

Rechtsanwalt (Gesamtleitung)

**Prof. Dr. Rainer Lorz, LL. M.**

Rechtsanwalt (Wissenschaftliche Leitung)

**Prof. Matthias Alber**

Hochschule für öffentliche Verwaltung  
und Finanzen, Ludwigsburg

**Dieter Berg**

Rechtsanwalt

**Prof. Dr. Wolfgang Blättchen**

Unternehmensberater,  
Förderverein SRH Hochschule Calw

**Dr. Thomas Frohmayer**

Rechtsanwalt

**Dr. Olaf Gerber, LL. M.**

Rechtsanwalt und Notar

**Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes**

Vorstand der Stiftung Familienunternehmen

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**

Universität Stuttgart/International  
Performance Research Institute

**Dr. Rainer Kögel**

Rechtsanwalt

**Prof. Dr. Hermut Kormann**

Zeppelin Universität, Friedrichshafen

**Prof. Dr. Knut Werner Lange**

Universität Bayreuth,  
Forschungsstelle für Familienunternehmen

**Dr. Bertram Layer**

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

**Prof. Dr. Reinhard Prügl**

Zeppelin Universität, Friedrichshafen, Friedrichs-  
hafener Institut für Familienunternehmen (FIF)

**Prof. Dr. Arist von Schlippe**

Universität Witten/Herdecke  
Wittener Institut für Familienunternehmen

**Prof. Dr. Andreas Schlüter**

Generalsekretär des Stifterverbandes  
für die Deutsche Wissenschaft

**Prof. Dr. Andreas Wiedemann**

Rechtsanwalt

#### Brun-Hagen Hennerkes zum 75. Geburtstag

### „Streitvermeidung und -beseitigung“

**Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M., Dr. Olivia Sarholz**

#### Streitdynamik und Konfliktsituation

**Prof. Rainer Kirchdörfer, Dr. Michael Breyer, LL.M.**

#### Family Business Governance im Familienunter- nehmen als Instrument der Streitprävention

**Dr. Rainer Kögel, Andrea Seemann**

#### Veränderungen oder Stabilität im Gesellschafterkreis – Herausforderung für Familie und Unternehmen

**Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Dr. Sebastian von Thunen, LL.M.**

#### Der Beirat als Instrument zur Ausbalancierung des Machtgefüges im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens

**Dr. Bertram Layer, Dr. Maximilian Hermann**

#### Die richtige Ausgestaltung der Finanz- und Steuerverfassung

**Dr. Thomas Frohmayer, Christian Klein-Wiele**

#### Konfliktmanagement – Methodik und Auswahl unterschiedlicher Instrumente zur Beilegung von Gesellschafterstreitigkeiten



**Brun-Hagen Hennerkes:**

*„Der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist der Streit“*

## „Streitvermeidung und -beseitigung“ – Brun-Hagen Hennerkes zum 75. Geburtstag

„Streit“ als Titel eines Sonderheftes der FuS anlässlich des 75. Geburtstages unseres Seniorpartners und Mit-herausgebers Brun-Hagen Hennerkes – dies mag auf den ersten Blick wenig passend erscheinen. Doch wer den Jubilar kennt, der weiß, dass ihn das Thema Streit im Familienunternehmen während seiner fast 50-jährigen Berufslaufbahn wie kaum ein anderes Problem begleitet hat. Stets will er in Gesprächen wissen, wo – trotz vordergründiger Harmonie – Probleme oder Konfliktpotenziale liegen könnten und scheut sich nicht, wenn solche zu Tage treten, den Finger in die Wunde zu legen. Schon deshalb schien es naheliegend, unser Sonderheft, das wir Brun-Hagen Hennerkes anlässlich seines 75. Geburtstages am 4. Oktober widmen, unter diesen durchaus heiklen Sachtitel zu stellen.

Streitvermeidung und Streitbeseitigung dienen vor allem der Wahrung der Kontinuität und Nachhaltigkeit im Familienunternehmen. Und diese Kontinuität ist das Herzensanliegen, das Brun-Hagen Hennerkes in den Jahrzehnten seiner erfolgreichen Tätigkeit als Anwalt, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen, Wissenschaftler und Aufsichtsrat für Familienunternehmen um- und angetrieben hat. Kontinuität – gerade nicht als einfaches „weiter so“ innerhalb des bisher Gewohnten, sondern Kontinuität verstanden als verantwortliche, weitsichtige und langfristig innovative Lösung, innerhalb derer ein funktionsfähiges unternehmerisches und familiäres Modell der Streitvermeidung und – sofern erforderlich – der Streitbeseitigung einen ganz zentralen Bestandteil bildet.

„Der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist der Streit“ – geradezu gebetsmühlenhaft klingen einem die Worte von Brun-Hagen Hennerkes im Ohr. Und er weiß,

wovon er spricht: Nur allzu oft hat er erlebt, wie Streit innerhalb der Familie einst blühende Unternehmen vernichtet hat. Dabei sind es nicht nur Vermögenswerte, die durch Familienstreit gefährdet werden, es ist auch der Familienzusammenhalt, es ist der gesamte Ideenreichtum, das Wertefundament und damit die Basis eines Familienunternehmens, die der Streit für immer zerstören kann.

Umso verdienstvoller ist es, dass Brun-Hagen Hennerkes im Gespräch mit Unternehmerfamilien stets zunächst nach dem „Knackpunkt“ sucht und erst dann, wenn die menschliche Situation zwischen den Familienmitgliedern klar vor Augen liegt, in die juristische Konzeption einsteigt. So ist es sicherlich einer seiner großen Verdienste, schon lange, bevor dies in der Wissenschaft beschrieben wurde, den Nachfolgeprozess als interdisziplinären Vorgang erfasst und ohne Scheuklappen vor anderen Disziplinen die Schnittstellen zur Betriebswirtschaft, zur Steuerlehre, aber auch zur Psychologie, aufgezeigt und berücksichtigt zu haben.

Hinzu kommt ein Weiteres: „Vor Gericht und auf hoher See ist man in Gottes Hand“. Schon als junger Anwalt erkannte Brun-Hagen Hennerkes, dass dem Familienunternehmer langwierige Gerichtsverfahren nicht weiterhelfen. So zog es ihn auch nicht in eine prozessual ausgerichtete Kanzlei, sondern zu dem beratend tätigen Conrad Böttcher. Seither ist es Brun-Hagen Hennerkes stets ein Anliegen, die Unternehmerfamilie anzuhalten, Regelungen zur Streitvermeidung frühzeitig zu treffen und drohende oder bereits ausgebrochene Streitigkeiten – am besten außergerichtlich – beizulegen. Aus diesem Grund passt auf ihn auch das klassische Bild eines Anwalts nicht so recht – viel zutreffender wird er

oft als „Consigliere“ der Familienunternehmen bezeichnet. Ihm ist nicht daran gelegen, vom „morschen Holz“ zerstrittener Gesellschafter zu zehren, vielmehr geht es ihm darum, den tragenden Stamm der von ihm begleiteten Unternehmen zu pflegen und das „junge Holz“, das aus ihm hervortreibt, zu stärken und zu neuem Wachstum anzuregen.

In diesem Sinne wünschen wir unserem Seniorpartner weiterhin ungebrochene Schaffenskraft zum Wohle unserer Familienunternehmen bei bester Gesundheit und hoffen zugleich, Ihnen, unseren Lesern, mit diesem Sonderheft eine interessante Lektüre zu bieten. Ad multos annos, Brun-Hagen Hennerkes!

Rainer Kirchdörfer



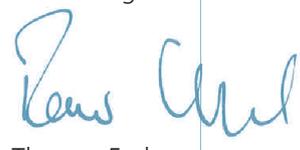
Rainer Lorz



Andreas Wiedemann



Rainer Kögel



Thomas Frohnmayr



Bertram Layer



## EDITORIAL ..... 1

## AUFSÄTZE

Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M., Dr. Olivia Sarholz

### **Streitdynamik und Konfliktsituation** ..... 3

Prof. Rainer Kirchdörfer, Dr. Michael Breyer, LL.M.

### **Family Business Governance im Familienunternehmen als Instrument der Streitprävention** ..... 13

Dr. Rainer Kögel, Andrea Seemann

### **Veränderungen oder Stabilität im Gesellschafterkreis – Herausforderung für Familie und Unternehmen** ..... 26

Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Dr. Sebastian von Thunen, LL.M.

### **Der Beirat als Instrument zur Ausbalancierung des Machtgefüges im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens** ..... 37

Dr. Bertram Layer, Dr. Maximilian Hermann

### **Die richtige Ausgestaltung der Finanz- und Steuerverfassung** ..... 48

Dr. Thomas Frohnmayer, Christian Klein-Wiele

### **Konfliktmanagement – Methodik und Auswahl unterschiedlicher Instrumente zur Beilegung von Gesellschafterstreitigkeiten** ..... 56

## Impressum

**FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen**

Recht, Management, Familie und Vermögen

### Schriftleitung

Prof. Rainer Kirchdörfer

### Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M.

### Redaktion

RA Holger Menk

Telefon: 06127/9 65 762

E-Mail: holger.menk@t-online.de

### Redaktion Bundesanzeiger Verlag

RA Jörg Schick

Telefon: 0221/9 76 68-186

E-Mail: joerg.schick@bundesanzeiger.de

Angela Scholz

Telefon: 0221/9 76 68-315

Telefax: 0221/9 76 68-271

E-Mail: angela.scholz@bundesanzeiger.de

### Manuskripte

Manuskripte sind unmittelbar an die Redaktion im Verlag zu senden. Für unverlangt eingesandte Manuskripte kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich das Recht zur redaktionellen Bearbeitung der angenommenen Manuskripte vor.

### Erscheinungsweise

zweimonatlich, jeweils Anfang der geraden Monate

### Bezugspreise/Bestellungen/Kündigungen

Einzelheft 34,70 € inkl. MwSt. und Versandkosten (Inland 1,50 € pro Ausgabe/Ausland 3,- € pro Ausgabe). Der Jahresaboppreis beträgt 192,60 € inkl. MwSt. und Versandkosten (Inland 0,75 € pro Ausgabe/Ausland 3,- € pro Ausgabe).

Bestellungen über jede Buchhandlung oder beim Verlag. Der Bezugszeitraum beträgt jeweils 12 Monate. Kündigungen müssen schriftlich erfolgen und dem Verlag spätestens am 15. des Vormonats, in dem das Abonnement endet, beim Verlag eingegangen sein.

### Verlag: Bundesanzeiger Verlag GmbH

Postfach 10 05 34, 50445 Köln

Geschäftsführung: Dr. Matthias Schulenberg,

Fred Schuld

Leitung Vertrieb/Service: Birgit Drehsen

Telefon: 0221/9 76 68-121

### Abo-Service

Wiebke Schmidt

Telefon: 0221/9 76 68-291

Telefax: 0221/9 76 68-271

E-Mail: wiebke.schmidt@bundesanzeiger.de

### Urheber- und Verlagsrechte

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Mit der Annahme des Manuskriptes zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Vervielfältigungsrecht bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Nutzungsrecht umfasst auch die Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank sowie das Recht zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken, insbesondere im Wege elektronischer Verfahren einschließlich CD-ROM und Online-Dienste.

### Haftungsausschluss

Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge wurden nach bestem Wissen und Gewissen geprüft. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Eine Haftung für etwaige mittelbare oder unmittelbare Folgeschäden oder Ansprüche Dritter ist ebenfalls ausgeschlossen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht notwendig die Meinung der Redaktion wieder.

### Anzeigenleitung

Hans Stender

Bundesanzeiger Verlag GmbH

Amsterdamer Str.192, 50735 Köln

Telefon: 0221/9 76 68-343

Telefax: 0221/9 76 68-288

E-Mail: hans.stender@bundesanzeiger.de

### Anzeigenpreise

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 3 vom 01.01.2013

### Herstellung

Günter Fabritius, Telefon: 0221/9 76 68-182

### Satz

TGK Wienpahl, Köln

### Druck

Medienhaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

ISSN: 2191-9828

# Streitdynamik und Konfliktsituation



Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M., Rechtsanwalt, Dr. Olivia Sarholz, Dipl.-Kff., Rechtsanwältin

**Erbitterte Gesellschafterstreitigkeiten, tobende Familienfehden im Konzern, Realteilungen von Unternehmensgruppen als letztes Mittel zur Befriedung verfeindeter Gesellschafterstämme – kaum ein Monat vergeht, in dem in der einschlägigen**

Wirtschaftspresse nicht über Streitigkeiten in Familienunternehmen berichtet wird, meist mit mokantem, fast schon genüsslichem Unterton. Die Aussage, dass Streit der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist,<sup>1</sup> scheint denn auch weder an Aktualität noch an Gültigkeit zu verlieren. Warum ist die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten in Familienunternehmen und besonders intensiver Verläufe nun augenscheinlich höher als in „normalen“ Familien? Welche eklatanten Folgen können aus dieser erhöhten Konflikthanfälligkeit und aus eskalierenden Auseinandersetzungen für die Familie und das Unternehmen resultieren? Welche geeigneten Mechanismen können zur präventiven Konfliktvermeidung herangezogen werden? Diesen Fragen soll in diesem Beitrag auf den Grund gegangen werden.

## I. Einleitung

Streit und Konflikte gibt es in jeder Familie – auch in den besten. Streit bzw. Auseinandersetzungen in einer Familie sind auch nichts per se Schlechtes, können die Familie und deren Zusammenhalt doch gestärkt aus einem solchen Konflikt herausgehen. Wird unterschwellig lodern des Konfliktpotenzial offengelegt, so kann dieses entschärft werden. Von einer solchen Auseinandersetzung, welche auf einer sachlichen Ebene auch positive Wirkung entfalten und insbesondere eine positive Funktion auf die Qualität von Entscheidungen haben kann, ist der Streit bzw. Konflikt zu unterscheiden, der destruktive Wirkung entfaltet. Wird ein Konflikt nicht mehr auf der Sach- bzw. Prozessebene ausgetragen, sondern kippt er auf die emotionale Ebene, spielt er sich also auf der Beziehungsebene ab, ist es für die Beteiligten regelmäßig äußerst schwierig, den Weg aus der Konfliktkommunikation wieder hinauszufinden. Ab einem gewissen Prozessverlauf hat die Familie nicht mehr einen Konflikt, sondern

der „Konflikt hat die Familie“.<sup>2</sup> Vorstehendes gilt für sämtliche Familien, aber dennoch sind Unternehmerfamilien im Vergleich zu anderen Familien besonders anfällig für entsprechende Konflikte, die zum Teil durchaus von Generation zu Generation weitergereicht werden. Grund hierfür ist vor allem die Verknüpfung zwischen den Ebenen Familie, Unternehmen und Eigentum, die für das System der Unternehmerfamilie prägend ist und auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

## II. Die besondere Konflikthanfälligkeit der Unternehmerfamilien

Charakteristisch für eine Unternehmerfamilie ist, dass die Familie bzw. ein Teil der Familie Gesellschafter und somit Eigentümer eines Unternehmens ist.<sup>3</sup> Mit ihren Werten und Vorstellungen und der regelmäßigen Fokussierung auf den generationsübergreifenden Erhalt der gemeinsa-

## INHALT

- I. Einleitung
- II. Die besondere Konflikthanfälligkeit der Unternehmerfamilien
  - 1. Drei-Kreise-Modell
  - 2. Paradoxien
  - 3. Nachfolgeproblematik
  - 4. Generationenproblematik
- III. Konfliktodynamik
  - 1. Verlauf von Konflikten
  - 2. Folgen
- IV. Prävention und Gegenmaßnahmen
  - 1. Konfliktvermeidungsstrategien
  - 2. Konfliktlösungsmechanismen
- V. Fazit

## Keywords

Drei-Kreise-Modell; Konfliktlösung; Konfliktsituationen; Konfliktvermeidung; Paradoxien; Streitdynamik

men Unternehmung wirkt die Familie prägend auf deren Führung ein und stellt eigene persönliche und sachliche Ressourcen zur Verfügung. Zugleich wirkt die enge Verbindung zwischen Unternehmen und Familie identitätsstiftend. Bei dieser Verknüpfung, die ein „einzigartiges Bündel von Res-

<sup>1</sup> Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer, Die Familie und ihr Unternehmen, 3. Aufl. (in Vorbereitung), Kap. 2 Ziff. 6

<sup>2</sup> Vgl. v. Schlippe, Der Feind in meinem Haus, Private Wealth 2013, S. 98

<sup>3</sup> Zur Begrifflichkeit des Familienunternehmens und den diesbezüglichen Definitionsansätzen vgl. Kirchdörfer, FuS 1/2011, S. 32

sources und Fähigkeiten“ bereithält,<sup>4</sup> wird von der „Familyness“ gesprochen. Aus dieser schöpfen Familie und Unternehmen eine besondere Identität und ein „Mehr“ an Chancen. Zugleich birgt diese Verbindung aber auch Risikopotenzial. Dieses soll nachfolgend näher beleuchtet werden.

## 1. Drei-Kreise-Modell

Bereits in den 60er und 70er Jahren wurde von amerikanischen Forschern der Zusammenhang zwischen Familie und Unternehmen näher untersucht. Hieraus wurde das sog. Zwei-Kreise-Modell entwickelt, welches in den 80er Jahren von Tagiuri und Davis zu dem sog. Drei-Kreise-Modell fortentwickelt wurde.<sup>5</sup> Inhalt dieses Modells ist die Darstellung der Verknüpfung zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum, um bestimmte Interaktionen und Erwartungsstrukturen in Familienunternehmen besser einordnen und verstehen zu können.

Die Familie ist zunächst in ihrem persönlichen Umfeld als Familie tangiert. Daneben sind Familienmitglieder Gesellschafter eines Unternehmens, mithin ist der Kreis Eigentum betroffen. Wiederum arbeiten Familienmitglieder im Unternehmen auf erster oder zweiter Führungsebene mit, was durch den dritten Kreis „Unternehmen“ dargestellt wird. Hierbei ist nicht jedes Familienmitglied allen drei Kreisen zuzuordnen. Ein minderjähriges Kind oder ein angeheirateter Ehepartner, welche weder im Unternehmen tätig sind noch Gesellschaftsbeteiligungen halten, gehören ausschließlich zum Familienkreis. Der Patriarch, der das Unternehmen gegründet und aufgebaut hat und in dessen Geschäftsführung tätig ist, ist dagegen allen drei Kreisen zugehörig. Die einzelnen Familienmitglieder können also verschiedene

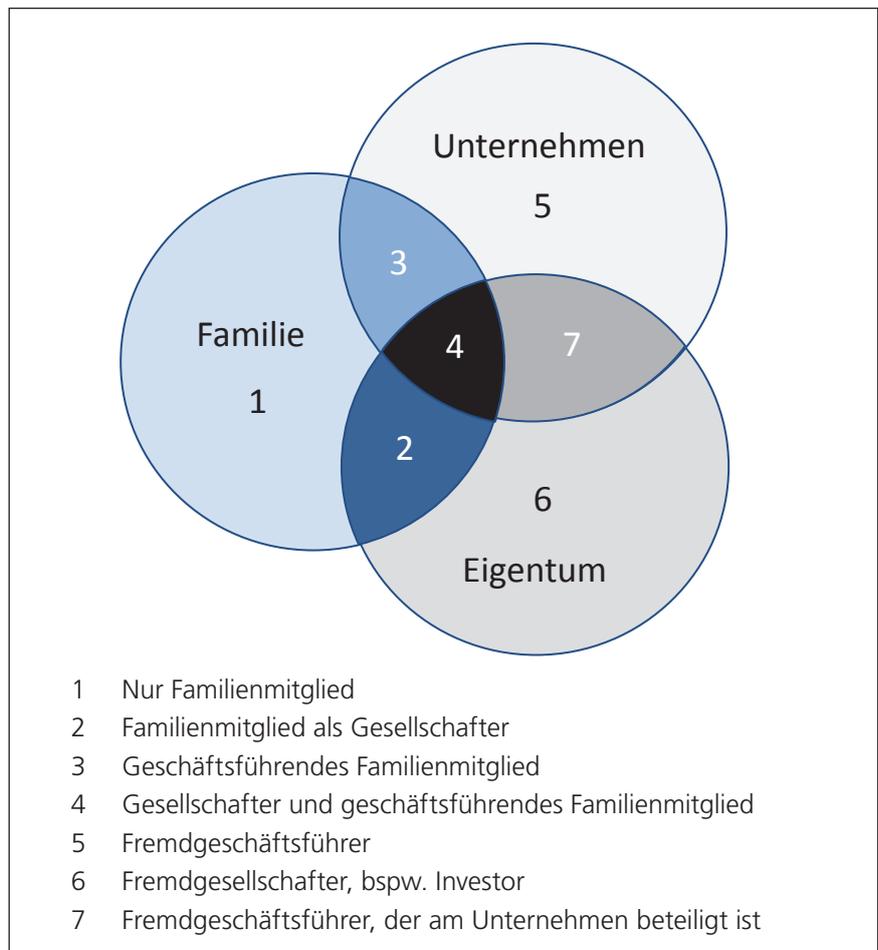


Abb. 1: Drei-Kreise-Modell

Rollen wahrnehmen, als Familienmitglied, als Geschäftsführer und/oder als Gesellschafter. Welche Rolle sie objektiv ausfüllen, hängt von der jeweiligen Situation ab. Dies führt zu einer deutlich erhöhten Komplexität des Systems. Der Patriarch kann sich bspw. mit seinen Kindern im familiären Bereich streiten, er kann sich mit seinem ebenfalls in der Geschäftsführung tätigen Kind über operative Entscheidungen oder mit seinen Kindern als Mitgesellschafter über die Ausschüttungspolitik uneinig sein. Jedes Mal sind dieselben Akteure beteiligt, jedoch jeweils in unterschiedlichen Rollen. Die Komplexität wird auch dadurch verstärkt, dass durch die Verzahnung der drei Systeme auch Nichtfamilienmitglieder, die den Kreisen Unternehmen oder Eigentum angehören, in ständigem Austausch mit der Familie stehen. Ein Konflikt kann also auch von Familienfremden

ausgehen, bspw. von einem Fremdgeschäftsführer oder einem an der Gesellschaft beteiligten Drittinvestor. Durch die Verknüpfung der drei Kreise können auch solche externen Faktoren durch alle drei Systeme durchschlagen und zu negativen Effekten führen.

Unterschiedliche Interessen der einzelnen Familienmitglieder sorgen neben den drei Ebenen Familie, Unternehmen und Eigentum für eine weitere Steigerung der Komplexität, die dem System „Familienunternehmen“ innewohnt. Eine typische Konfliktlage resultiert aus den verschiedenen Positionen, die die einzelnen Familienmitglieder wahrnehmen. Ein Gesellschafter, welcher selbst nicht im Unternehmen tätig ist und ggf. einer weniger ertragsbringenden eigenen Tätigkeit nachgeht, hat ein vitales Interesse daran, dass das Unternehmen Gewinne ausschüttet und nicht

<sup>4</sup> Vgl. v. Schlippe/Buberti/Groth/Plate (Hrsg.), Die zehn Wittener Thesen. Familienunternehmen: Chancen und Risiken einer besonderen Unternehmensform, S. 6

<sup>5</sup> Vgl. Tagiuri/Davis, Bivalent attributes of the family firm, Family Business Review 1996 Vol. 9 No. 2, S. 199 – 208

thesauriert. Das geschäftsführende Familienmitglied verdient sich seinen Lebensunterhalt hingegen durch die Tätigkeit im Unternehmen, zusätzliche Entnahmen oder Gewinnausschüttungen zur Bestreitung seines Lebensunterhalts bedarf er also nicht. Ihm wird vielmehr an einer Thesaurierung von Gewinnen zur Finanzierung neuer Investitionen und damit zur Generierung von künftigem Wachstum gelegen sein.

Ferner kann die Konfliktursache in der Familie verwurzelt sein, etwa von tatsächlichen oder gefühlten Kränkungen im persönlichen Bereich herrühren oder von einer emotionalen Fehde zwischen Geschwistern. Sie kann allerdings auch von außen gesetzt sein und die Familie wirkt lediglich als Konfliktbeschleuniger. Beispiele lassen sich hier einfach finden, etwa die Kündigung von Darlehen und die hieraus resultierende Notwendigkeit Eigenkapital in das Unternehmen zu stecken, um eine Insolvenz abzuwenden, eine Wirtschaftskrise, welche zu sinkenden Umsätzen und Gewinnen führt, Produkthaftungsfälle oder Kartellverstöße, welche neben den finanziellen Einbußen auch die Wahrnehmung der Familie in der Öffentlichkeit negativ beeinflussen. Sind nun Familienmitglieder in der Geschäftsführung tätig, so ist es fast zwangsläufig, dass mit solchen Ereignissen verbundene Misshelligkeiten auch auf die Familie durchschlagen und in persönlichen Schuldzuweisungen münden.

## 2. Paradoxien

Die Komplexität der drei Kreise, die jeweils für sich spezifische soziale Systeme darstellen,<sup>6</sup> ist an und für sich bereits konflikthanfällig genug. Diese Konflikthanfälligkeit wird nun noch einmal dadurch gesteigert, dass die einzelnen Systeme unterschiedlichen Regeln und Funktionslogiken folgen, sodass eine Verhaltensweise, welche mehr als ein System berührt, in dem

einen System als richtig, aber zugleich in einem anderen System als falsch eingestuft wird. Ein und dieselbe Handlung ist also richtig und falsch zugleich, sodass hierbei von einem Paradoxon gesprochen wird.

Die erste Grundparadoxie stellt dabei die Verknüpfung der Systeme an sich dar. Hierdurch besteht das eingang schon angeführte hohe Chancenpotenzial, da die Familie dem Unternehmen Humanressourcen, Kapital, Kommunikationsstrukturen, Unternehmenskultur, etc. zur Verfügung stellt. Aus der Verzahnung und der damit einhergehenden Komplexität folgt aber auch ein erhöhtes Risikopotenzial. Kommt es zu einer Auseinandersetzung zwischen einzelnen Familienmitgliedern im Rahmen ihrer Tätigkeit im Unternehmen, ist es anders als bei externen Mitarbeitern nicht möglich, dass man sich trennt und den Konflikt dadurch beendet und löst. Auch wenn das entsprechende Familienmitglied seine Position im Unternehmen aufgeben muss, gehört es nach wie vor zur Familie und kann die Auseinandersetzung dort fortführen. Gleiches gilt für Familienmitglieder, die Gesellschafter sind. Scheidet ein Familienmitglied aus der Gesellschaft aus, können dadurch zwar unterschiedliche Auffassungen über die Ausschüttungspolitik, die langfristigen Investitionen, die

Zukunft des Familienunternehmens, die Geschäftsführer etc. auf Gesellschafterebene beseitigt werden. Allerdings werden die Konflikte hierdurch nicht gelöst, sondern ggf. nur auf eine der anderen beiden Ebenen verlagert.

Wie die unterschiedlichen Verhaltensregeln in den einzelnen Systemen zu paradoxen Situationen führen können, soll nachstehend vertiefend anhand der beiden Systeme Familie und Unternehmen dargestellt werden. Auf die Darstellung des Kreises Eigentum wird verzichtet, da für Eigentum und Unternehmen – cum grano salis – die gleichen Logiken gelten.

Im System Familie stehen die persönlichen Bindungen im Vordergrund. Dagegen wird der Fokus im System Unternehmen auf das operative Geschäft, auf das Entscheiden und die Leistungserbringung gelegt. Die Familienmitglieder leiten ihren „Wert“ im System Familie aus der jeweiligen Familienzugehörigkeit ab, die auf Lebenszeit gilt. Als Währung wird mit Liebe, Anerkennung und Zuneigung gehandelt. Im Unternehmen kommt es dagegen auf die erbrachte Leistung an, welche den Wert des Einzelnen bestimmt. Der Einzelne wird in seiner Funktion wahrgenommen. Ferner sind die Akteure im Unternehmen austauschbar und

Familie		Unternehmen
Persönliche Bindungen/ Personenbezogen	↔	Operatives Geschäft/ Sachbezogen
Vertrauen	↔	Kontrolle
Emotion	↔	Leistung
Mündlichkeit	↔	Schriftlichkeit
Auf Dauer angelegt	↔	Auf Zeit angelegt
Unkündbar	↔	Kündbar
Loyalität	↔	Wettbewerb
Der Schwache wird gefördert	↔	Der Starke wird gefördert
Nachhaltigkeit	↔	Schnelllebigkeit
Begrenzter Mitgliederkreis	↔	Ständiger Wechsel und offener Mitgliederkreis
Tradition	↔	Innovation

Abb. 2: Gegenüberstellung der Systeme Familie und Unternehmen

<sup>6</sup> Vgl. hierzu auch Groth/Muraitis, FuS 3/2011, S. 130

kündbar. Leistung und Gegenleistung halten sich regelmäßig die Waage. Anders wiederum in der Familie: Dort liegt oft zwischen den Generationen ein asymmetrisches Geben und Nehmen vor, wenn z.B. die Eltern ihren Kinder die Ausbildung zahlen und ihnen auch später bei Bedarf finanziell unter die Arme greifen. Die Familienmitglieder kommunizieren regelmäßig mündlich und auf persönlicher Ebene miteinander. Im Unternehmen ist eine formalisierte Kommunikation aufgrund der Notwendigkeit der Rechtsverbindlichkeit erforderlich. Es wird in Hierarchien gedacht und nicht in einem gemeinsamen gleichwertigen Miteinander. Auch wird Gerechtigkeit in beiden Systemen unterschiedlich verstanden. In der Familie wird als gerecht wahrgenommen, wenn eine Gleichbehandlung erfolgt. Wenden die Eltern sämtlichen ihrer Kinder einen gleich hohen Barbetrag schenkwiese zu, wird dieses Handeln als gerecht angesehen. Im Unternehmen bestimmt sich dagegen Gerechtigkeit dadurch, dass sich die Leistung des Einzelnen und sein Entgelt entsprechen.

Da die einzelnen Familienmitglieder verschiedene Rollen einnehmen, gelten für sie – abhängig in welchem System sie agieren – also verschiedene Logiken. Erschwerend wirkt hierbei allerdings, dass in einem System über Jahre gelernte Verhaltensmuster in dem jeweils anderen System nicht gelten. Auch fällt es uns schwer, rational den Schalter umzulegen, wenn ein Wechsel in das jeweils andere System stattfindet, in dem unterschiedliche Regeln gelten. Als Beispiel sei der Vater genannt, dessen Verhältnis zu seinem Sohn familiär von der Eltern-Kind-Beziehung geprägt ist. Wächst das Kind nun aus den Kinderschuhen heraus und wird zum Mitgeschäftsführer neben dem Vater bestellt, gelten auf der Geschäftsführerebene andere Gesetze. Erweist sich nach einiger Zeit, dass der Sohn als Geschäftsführer gänzlich ungeeignet ist, gebietet es das System Unterneh-

men, ihn aus der operativen Leitung des Unternehmens zu „entfernen“. Hieran wird der Vater als Gesellschafter mitwirken, weil dies das rational richtige Verhalten ist. Nach der Gesellschafterversammlung müsste er daheim seinen „Gesellschafterhut“ ablegen und den Hut als Vater aufziehen und sein Kind trösten. Das betroffene Kind wiederum müsste verstehen und akzeptieren, dass sich der Vater trotz enger emotionaler Bindung und Loyalität jeweils richtig verhalten hat.

Die im Schaubild gegenübergestellten Logiken führen zu weiteren Paradoxien. Kommuniziert der Geschäftsführer etwa auf Geschäftsführerebene oder mit den Gesellschaftern, wird dies auf formaler Ebene mit schriftlichen Dokumenten erfolgen. Er sollte sich jedoch davor hüten, sich auf gleiche Art und Weise im Familienkreis auszutauschen. Oder: Während Unternehmerfamilien regelmäßig öffentlichkeits scheu sind, um die Familie zu schützen, ist es im unternehmerischen Bereich erforderlich, den Kunden, Lieferanten und der Umwelt offen gegenüberzutreten. Ferner hat es sich bewährt, dass sich die Familie auf ihre Wurzeln und Traditionen besinnt. Im Unternehmen mögen dagegen Innovation und Ausrichtung auf die Zukunft im Vordergrund stehen. Die jeweils betroffene Person steckt in dem Dilemma, wie sie sich verhalten soll.

### 3. Nachfolgeproblematik

Besonders in der Nachfolge kann es zu solchen Paradoxien kommen. Dass die Gestaltung der Nachfolge besonders konfliktanfällig ist, stellt eine Binsenweisheit dar, die hierzu vorhandenen Beispiele sind Legion. Überträgt der Unternehmer im Rahmen der Gestaltung der Vermögensnachfolge seine Gesellschaftsbeteiligung nach dem Kronprinzenmodell dynastisch auf sein ältestes Kind und

nicht auf alle Kinder paritätisch,<sup>7</sup> ist das im System Eigentum eine anerkannte Lösung, um eine Zersplitterung der Anteile zu vermeiden und eine einheitliche Führung zu gewährleisten und damit die Überlebenswahrscheinlichkeit des Unternehmens zu erhöhen. Die übrigen Kinder werden sich im System Familie aufgrund der fehlenden Gleichbehandlung mit dem „Kronprinzen“ aber als ungerecht behandelt fühlen. Dieses Beispiel bringt das sog. „Gerechtigkeitsparadoxon“ zum Ausdruck: Ein Verhalten, welches in dem einen System als richtig und gerecht angesehen wird, wird in dem anderen System als ungerecht empfunden.

Macht der Unternehmer zur Regelung der Nachfolge im Management von seinen Kindern, welche gleichermaßen Gesellschafter sind, nur das Kind zum Geschäftsführer, welches die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringt, ist dieses Verhalten im System Unternehmen richtig und gerecht. Die übrigen Geschwister können sich jedoch wiederum auf der Familienebene als ungerecht behandelt fühlen, da der Vater in ihren Augen ein Geschwister bevorzugt hat. Der erste Keim für einen möglichen späteren Konflikt kann dadurch gesät sein. Bestanden zuvor bereits Rivalitäten zwischen den Geschwistern oder andere Altlasten aus der Kindheit, kann ein solches Vorgehen eine Zäsur darstellen und einen bereits zuvor mehr oder weniger latent vorhandenen Konflikt offen ausbrechen lassen.

Ein widersprüchliches Verhalten des Unternehmers selbst birgt weiteres Konfliktpotenzial, wenn dieser seinen Kindern gegenüber z.B. die völlige Freiheit bei der Berufswahl kommuniziert, insgeheim aber die Erwartung hegt, dass seine Kinder in seine Fußstapfen treten und ihnen auch unbewusst dieses Signal gibt. Gehen die Kindern den Weg ihrer Wahl, kann

<sup>7</sup> Ausführlich zu diesen grundlegenden Vererbungskonzepten etwa Fittko/Kormann, FuS 2/2014, S. 61 ff.

dies zu einer Enttäuschung auf Seiten des Unternehmers bis gar zum Gefühl des „Im-Stich-gelassen-werdens“ führen. Beugen sich die Kinder hingegen dem gefühlten bzw. erahnten Wunsch des Vaters, sind dann aber nur halbherzig bei der Sache, so schadet dies dem Unternehmen und enttäuscht den Vater, weil der Nachwuchs nicht die erhoffte Leistung bringt. Das Kind wird sich früher oder später aus dem Unternehmen zurückziehen und dem Vater den Vorwurf machen, dass es nie seinen eigenen Weg gehen konnte. Die Vernetzung der Systeme hat also fast unweigerlich eine Enttäuschung auf der familiären Seite zur Folge.

Auch das aus der Beratung vieler Familienunternehmen wohlbekannte Unersetzlichkeitssyndrom<sup>8</sup> erfährt seine besondere Brisanz vor allem durch die Paradoxien in den drei Beziehungskreisen des Familienunternehmens. Hier glaubt der in die Jahre gekommene Unternehmer, dass sein Nachfolger nicht in der Lage ist, das Unternehmen ohne ihn erfolgreich zu führen und macht daher seinen Chefsessel nicht frei. Dem Nachfolger wird damit auf unternehmerischer Ebene die Möglichkeit abgeschnitten, seine Fähigkeiten fortzuentwickeln und seine eigenen Ideen voranzutreiben. Dies ist für ihn ein zermürbender Prozess. Auf familiärer, emotionaler Ebene fühlt sich der Nachfolger nicht entsprechend akzeptiert und wertgeschätzt.

Die vorstehenden Beispiele sind bei weitem nicht abschließend. Sie genügen aber um zu verdeutlichen, dass in allen drei Systemen Eigentum, Unternehmen und Familie die Ursache für einen Konflikt wurzeln und sich auf ein oder beide andere Systeme durchschlagen kann. In der „normalen“ Familie ist hingegen stets nur eine Ebene betroffen.

#### 4. Generationenproblematik

Neben der Nachfolgeproblematik birgt auch der Generationenkonflikt gerade im Familienunternehmen ein weiteres spezifisches Konfliktpotenzial.

In der ersten Generation ist dies naturgemäß noch nicht der Fall: Der Gründer baut das Unternehmen auf und regiert alleine. Ein mögliches Konfliktpotenzial ist gering bzw. mag sich allein auf der privaten, familiären Ebene abspielen. Mit der zweiten Generation, auf der Evolutionsstufe der sogenannten „Geschwistergesellschaft“, steigt aber bereits die Komplexität. Typische Situationen, welche hier in einem Konflikt münden können, wurden bereits vorstehend dargestellt. In der dritten und den folgenden Generationen steigt die Komplexität und auch die Gefahr von Konflikten zwischen den Generationen und Familienstämmen dann exponentiell an. Gesellschafter sind meist nicht nur Familienmitglieder des ersten Grades, sondern auch entferntere Grade, wie bspw. Cousins und Cousinen, Onkel und Tanten. Die Umgebungsbedingungen werden vielschichtiger. Die familiäre Bindung und Loyalität zwischen Verwandten nimmt ab. Angehörigen des eigenen Stammes steht man regelmäßig näher als denen des anderen Stammes, Gruppen oder Parteien entstehen oder verfestigen sich. Auf Eigentums- und Unternehmensebene kann es dann zu den wohlbekannten Austauschgeschäften („Kuhhandel“) kommen. Ein Mitglied des anderen Stammes wird als Geschäftsführer akzeptiert, um ein Mitglied des eigenen Stammes in die Geschäftsführung einrücken lassen zu können. Im schlechtesten Fall sind beide auf diese Art ernannten Geschäftsführer untauglich, die ihnen übertragenen Aufgaben zu erfüllen, was auf die Entwicklung des Unternehmens nicht ohne Folgen bleibt und damit den Stoff für weitere Konflikte in sich birgt.

### III. Konfliktodynamik

#### 1. Verlauf von Konflikten

Der erste Funke eines Streits, der aufgrund der vorstehend beschriebenen Interaktionen, Komplexitäten und Paradoxien entzündet wurde, kann zu einem späteren Zeitpunkt leicht zu einem ausgewachsenen, destruktiven Streit entflammen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn dieser Streit nicht auf sachlicher Ebene ausgefochten wird, sondern emotional kippt, indem die Betroffenen infolge des Konflikts ein tiefes Gefühl der Ungerechtigkeit, von Verletzungen und Kränkungen erfahren. Dann kann sich ein solcher Streit schnell zu einem eskalierenden Flächenbrand entwickeln, der nicht nur in der ursprünglichen Arena ausgetragen wird, sondern in die anderen Felder, insbesondere in das Unternehmen, hereingetragen wird.

Die einzelnen Eskalationsstufen laufen dabei in Etappen ab, die in der einschlägigen Fachliteratur in differenzierter Form systematisiert worden sind. Ein Beispiel für eine solche Systematisierung findet sich z.B. bei Simon, der die in Abbildung 3 dargestellten Eskalationsstufen unterscheidet.

Diese Klassifizierung ist exemplarisch und sicher nicht allgemeingültig, dient aber – ebenso wie andere Methoden der Systematisierung – dazu, die Logik von Konflikten zu entschlüsseln, um mit ihnen umgehen zu können. Betrachtet man die Phänomenologie von Konflikten, so ist insbesondere bezeichnend, dass sich die Wahrnehmung und das Verhalten der Konfliktbeteiligten in verschiedenen Bereichen ändern.<sup>9</sup> Dieser Wandel verläuft im Unterbewusstsein. Ein bewusstes Gegensteuern ist also nur möglich, wenn den Betroffenen die Eskalationsdynamik bekannt ist.

8 Vgl. Kirchdörfer/Sarholz, Vermeidung und Lösung von Konflikten in Familienunternehmen, *konfliktDynamik* 4/2012, S. 300 (301)

9 Vgl. v. Schlippe/Kellermanns, Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen, in: Koberle-Schmid/Grottel (Hrsg.), *Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie*, 2013, S. 189 (192–194)

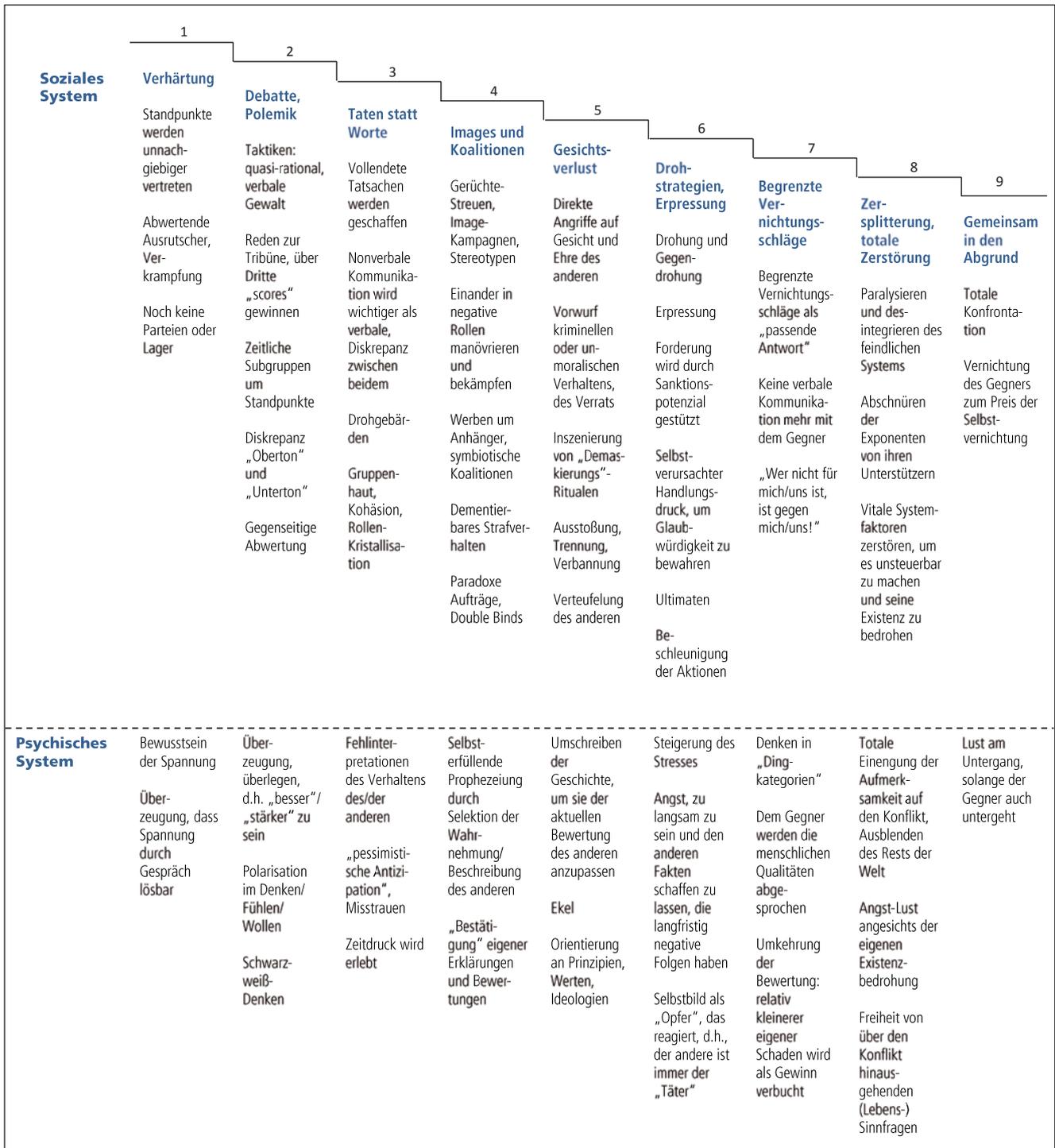


Abb. 3: Eskalationsstufen (entnommen aus: Simon, F., Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, 2010, S. 87–89; dieser lehnt sich an Glasl, Konfliktmanagement, 2010, an)

Die Art und Weise der Kommunikation verändert sich. Es werden gegenseitig Vorwürfe und Unterstellungen geäußert, „alte Kamellen“ werden wieder aufgewärmt und Dinge verallgemeinert. Der ursprüngliche Kern des Konfliktes wird immer weiter aus den Augen verloren. Ein offener, vertrauter

Umgang ist nicht mehr möglich. Es wird auf emotional verletzender Basis kommuniziert. Teilweise weigern sich die Beteiligten gar, unmittelbar miteinander in Kontakt zu treten. Sie missbrauchen andere Familienmitglieder als Sprachrohr, die dann wiederum in den Konflikt hereingezogen werden.

Bezeichnend ist ebenso das „Schwarz-Weiß-Denken“,<sup>10</sup> welches mit fortschreitender Streit-

10 Vgl. Rösen/v. Schlippe, Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen, in: v. Schlippe/Rösen/Groth (Eds.), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Schriften zur Familienunternehmen, Band 1, S. 203 (213)

dauer immer prägender wird. Jedes Wort, jede Handlung des Kontrahenten wird als feindlich mit böser Absicht wahrgenommen („feindselige Wahrnehmung“).<sup>11</sup> Auch wenn die Gegenpartei einem die Hand reicht, wird diese Geste nicht richtig verstanden, sondern als ein hinterhältiger Trick gewertet. Man selbst sieht sich als den „Guten“ an, der im Recht ist und sich lediglich verteidigt. Es kristallisiert sich immer mehr ein Feindbild heraus. Hierdurch lassen sich vor einem selbst auch Mittel rechtfertigen, die der Betroffene – sofern er als außerstehender Dritter den Konflikt betrachten würde – als völlig überzogen und richtigerweise als konfliktverschärfend einstufen würde. Die Realität wird also asymmetrisch wahrgenommen. Es wächst der Glaube daran, dass sich der Konflikt lösen lasse, wenn einem die Kontrolle über den Gegenpart gelänge. Kontroll- und Machtgelüste führen jedoch nicht zu einer Streitbeilegung, sondern verstärken diese, da nur noch in absoluten Relationen, also in den Kategorien Niederlage oder Sieg, Kontrolle oder Untergang, gedacht wird. Sobald die Beteiligten den vorstehenden Mustern verfallen sind, beginnt eine sich immer schneller drehende Abwärtsspirale, bei welcher sich der Konflikt mit jedem noch so gut gemeinten Wort regelmäßig verstärkt und verfestigt.

Die Fähigkeit, sich in den anderen hineinzusetzen, um für dessen Standpunkt Verständnis aufzubringen, geht mit fortschreitendem Konflikt verloren. Infolgedessen werden die Verletzungen, die man dem anderen beifügt und die Wirkungen des eigenen Handelns als solche nicht mehr erkannt. Die Empathie für das betroffene Familienmitglied schwindet zusehend. Auch der zeitliche Fokus verlagert sich. Es zählt nur noch das Hier und Jetzt. Die positiven Taten und die enge Bindung in der

Vergangenheit – sofern es solche gab – werden ausgeblendet.

Auf dieser Spirale des Streits wird naturgemäß irgendwann der Punkt der Unversöhnlichkeit erreicht. Die Möglichkeit, auf den anderen einen Schritt zuzugehen, ist keine Option mehr. Es verlangt die Beteiligten vielmehr nur noch nach Vergeltung. Jede Aktion wird sofort mit einer Vergeltung abgestraft, weil dies als einzig richtige Reaktion eingestuft wird. Auch naheliegende Erwägungen, wie z.B. der Schutz des Unternehmens, treten in den Hintergrund bzw. werden nicht mehr angestellt, hohe finanzielle Verluste bis hin zur Insolvenz des Familienunternehmens werden in Kauf genommen, um der Gegenseite zu schaden bzw. um das Gefühl von Kontrolle und Sieg zu erfahren. Die Handelnden fallen also in archaische Verhaltensmuster, in Flucht oder Angriff und lassen die gelernten Verhaltensweisen für ein friedvolles soziales Miteinander völlig in den Hintergrund treten. Am Ende mag der Krieg zwar gewonnen sein, erobert werden konnte aber nur verbrannte Erde.

Gerade wenn der Konflikt auf verschiedenen Bereichen und unter mehreren Akteuren ausgetragen wird, ist es sogar für einen objektiven Beobachter schwierig zu sagen, ob sich einzelne Handlungen positiv oder negativ auf den Krisenprozess auswirken. Es sind zu viele Faktoren betroffen.

## 2. Folgen

Familienkrisen in der Gestalt derart eskalierender Konflikte können eklatante Folgen in allen drei Bereichen, also sowohl auf der Ebene Familie als auch in Bezug auf die Kreise „Unternehmen“ und „Eigentum“, nach sich ziehen.

### a) Familie

Im besten Fall kann der Konflikt gelöst werden, etwa weil das Thema vertagt wird, einer der Kontrahenten

„klein beigt“ oder eine streitentscheidende Instanz (Schiedsrichter, Gericht) ein Machtwort gesprochen hat. Entstandene Verletzungen und Narben können allerdings immer bleiben sowie ein gewisses Misstrauen, welches bis in künftige Generationen fortbestehen kann. Auch können die betroffenen Personen ihre bisherige Position in der Familie in Frage stellen, was zu einem Persönlichkeitskonflikt führen kann. Ebenso kann das Familienkonzept der Unternehmerfamilie infrage gestellt werden. Der Wunsch nach einer Trennung zwischen Familie und Familienunternehmen kann hierbei aufkommen. Schließlich kann auch die Familie selbst zerbrechen, wenn der Kontakt zwischen einzelnen Familienmitgliedern gekappt und der Familienzusammenhalt, der die Unternehmerfamilie stark gemacht hat, für immer verloren geht. Die Mehrgenerationenfamilie und ihr Lebenswerk können so zerstört werden.

### b) Unternehmen

Unabhängig davon, ob die Geschäfte durch einen Fremdgeschäftsführer oder durch ein Familienmitglied geführt werden, bleibt ein Konflikt in der Unternehmerfamilie nicht ohne Einfluss auf die Geschäftsführung. Selbstverständlich kann der Konflikt auch auf Ebene der Geschäftsführung selbst überhaupt erst entstanden sein und sich von dort auf die anderen zwei Bereiche ausgedehnt haben. Die Folgen sind allerdings dieselben. Die Geschäftsführer sind in den Konflikt eingebunden, der sich auch auf das operative Geschäft auswirkt. Dies kann zur Folge haben, dass wichtige Entscheidungen für das operative Geschäft nicht mehr getroffen werden, z.B. werden notwendige Investitionen nicht durchgeführt. Es werden durch die Gesellschafter die Geschäftsführung lähmende Informationsbegehren gestellt, fähige Geschäftsführer werden aus emotionalen Gründen abberufen oder weil sie im „falschen“ Lager stehen, Banken, Lieferanten und Kunden

<sup>11</sup> Vgl. v. Schlippe, Konflikte und Konfliktodynamiken in Familienunternehmen, FuS 2/2012, S. 43 (46 f.)

werden hellhörig und beenden die geschäftlichen Verbindungen. Auch vor der Belegschaft bleiben die Streitigkeiten im Gesellschafterkreis meist nicht lange verborgen. Es breiten sich Unzufriedenheit oder Angst aus, was die guten Mitarbeiter veranlasst, das sinkende Schiff frühzeitig zu verlassen und somit zur Beschleunigung des Untergangs beiträgt. Fremdgeschäftsführer werden sich nach einem neuen Tätigkeitsfeld umsehen, was die Situation verschärfen kann, da ein Puffer zwischen den Streithähnen wegfällt.

### c) *Eigentum*

Typischerweise sind die größten Vermögenswerte der Unternehmerfamilie im Familienunternehmen gebunden, wohingegen das Privatvermögen in der Vermögensbilanz der meisten Familien nur eine nachgeordnete Rolle spielt. Ein Konflikt in der Unternehmerfamilie kann sich nun auf verschiedene Art und Weise auf das Eigentum auswirken. Wird der Konflikt unter den Gesellschaftern fortgeführt, so werden bspw. wichtige Beschlüsse wie die Feststellung des Jahresabschlusses oder die Verwendung des Bilanzergebnisses nicht gefasst oder mit rechtlichen Mitteln angegriffen. Ferner kann der Streit dazu führen, dass ein Gesellschafter kündigt und Abfindungsansprüche geltend macht. Führt die gesellschaftsvertragliche Abfindungsklausel oder ein erfolgreicher juristischer Angriff auf eine schlecht gestaltete Regelung zu einer hohen Abfindung, welche bspw. auf einmal zu zahlen ist, sieht sich das Unternehmen einem hohen Liquiditätsabfluss ausgesetzt. Dieser kann sich nicht nur auf die Höhe möglicher künftiger Gewinnausschüttungen auswirken, sondern gar die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden. Ferner können sich Konflikte auf Unternehmensebene auf das Eigentum auswirken, nämlich wenn das operative Geschäft – gleich aus welchem Grund – einbricht. Sodann führt der Konflikt zu einem Wertverlust des Familienunternehmens. Ggf.

können sich die Streithähne noch auf einen Verkauf einigen, wodurch jedoch sämtliche Gesellschafter – aufgrund des eingetretenen Wertverlustes – finanzielle Einbußen hinnehmen müssen. Kein Einzelfall ist jedoch, dass ein ausgewachsener Konflikt zur Insolvenz führen kann. Dann steht die Unternehmerfamilie vor dem Nichts. Ihre materielle Existenz ist gefährdet. In der Öffentlichkeit steht der Name in einem schlechten Licht da. Eine solche „Schmach“ wirkt sich wiederum auf die Psyche der einzelnen Familienmitglieder aus, in besonders tragischen Fällen sogar mit der Folge von Selbsttötungen im Familienkreis.

## IV. Prävention und Gegenmaßnahmen

Ein eskalierender Konflikt wird also selten spurlos an der Familie und ihrem Unternehmen vorbeigehen. Daher gilt es vorzusorgen, damit es nicht zu solchen Eskalationen von Streitigkeiten oder Auseinandersetzungen kommt bzw. diese von vornherein vermieden oder in die richtigen Bahnen gelenkt werden.

### 1. Konfliktvermeidungsstrategien

Es gibt verschiedene Konfliktvermeidungsmechanismen, die an unterschiedlichen Stellen ansetzen und formell oder informell wirken. Wichtige formelle Regelwerke stellen hierbei vor allem eine tragfähige Familiencharta und ein hierauf aufbauender interessengerechter Gesellschaftsvertrag dar. Als informelle Instrumente können etwa eine laufende Kommunikation und Informationsversorgung sowie Familientage eingesetzt werden.

#### a) *Familiencharta*

Die Familiencharta, auch Familienverfassung genannt, deren Bedeutung als Instrument umfassender „Family Governance“ in den letzten Jahren gerade bei größeren Familienunter-

nehmen stetig zugenommen hat,<sup>12</sup> entfaltet im Gegensatz zum Gesellschaftsvertrag keine rechtliche Bindungswirkung. Eine Bindung findet lediglich auf moralischer Ebene statt. Nichtsdestotrotz hat sie einen formellen Charakter, da in ihr regelmäßig die gemeinsamen Werte, Ziele, Vorstellungen, Traditionen und Ansichten der Familie in Bezug auf das Unternehmen enthalten sind. Geregelt werden also Fragen wie bspw. die Rollenverteilung der Familienmitglieder zu verstehen ist, wer überhaupt zur Familie im Sinne der Charta gehört und welche Rechte und Pflichten mit dieser Zugehörigkeit verbunden sind oder welche Streitkultur im Konfliktfall gelebt werden soll. Diese Festlegungen werden mit der Charta für die ganze Familie einsehbar in schriftlicher Form festgehalten. Idealtypisch werden bestimmte Verhaltensregeln für verschiedene Lebenssituationen vorgegeben, die ein friedvolles Miteinander und eine erfolgreiche, streitfreie Führung der gemeinsamen Unternehmung gewährleisten sollen. Die Familiencharta sollte daher nicht nur von den Gesellschaftern, sondern von sämtlichen Familienmitgliedern getragen und geprägt werden. Bei der Entwicklung der Familiencharta können nun – und hier liegt einer der Hauptvorteile, die mit der Entwicklung eines solchen Dokuments verbunden sind – mögliche Konfliktsituationen angesprochen und es kann im Voraus und unabhängig von aktuellen Anlässen geregelt werden, wie mit diesen Situationen umgegangen werden soll, wenn sie tatsächlich auftreten sollten. Dabei müssen und können keineswegs für alle denkbaren Situationen Lösungsvorschläge vorgedacht und strukturiert werden. Wichtig ist aber die vorherige Festlegung des Prozesses und der Spielregeln, die in diesen Situationen Beachtung finden sollen. Ferner lernen die Familienmitglieder einander und ihre gegenseitigen

<sup>12</sup> Ausführlich zur Familiencharta und zu den Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag Kirchdörfer/Lorz, FuS 3/2011, S. 97–106

Wertvorstellungen im Prozess der Entstehung der Charta besser kennen und verstehen. Ggf. in der Vergangenheit zugefügte Verletzungen oder Kindheitstraumata, wie bspw. das Gefühl hinter den Geschwistern immer zurückzustehen, können bei der Entwicklung einer solchen Familienverfassung ebenso zu Tage treten, artikuliert und positiv bewältigt werden wie die wechselseitigen Erwartungen der einzelnen Familienmitglieder an das Unternehmen, bspw. hohe Gewinnausschüttung zur Deckung des Lebensunterhaltes oder finanzielle Unabhängigkeit vom Unternehmen. Die hiermit verbundene offene Kommunikation hilft etwaiges Konfliktpotenzial im Keim zu ersticken. In der Familiencharta steckt daher auch ein informelles Konfliktvermeidungsinstrument; der Weg zu diesem Dokument ist also bereits ein Stück weit das Ziel. Ausführlich mit der vorstehend skizzierten Thematik beschäftigt sich der nachfolgende Beitrag „Family Business Governance im Familienunternehmen als Instrument der Streitprävention“ in diesem Heft.

### **b) Gesellschaftsvertrag**

Ein auf die individuellen Bedürfnisse der Familie zugeschnittener Gesellschaftsvertrag kann ebenfalls in erheblichem Maße Konfliktpotenzial beseitigen. Wird der Gesellschaftsvertrag jedoch – wie leider nur zu oft – aus Musterhandbüchern abgeschrieben oder ohne individuelle Anpassung an die Besonderheiten der Familie, ihre Werte und Schwachstellen sowie ohne Ausrichtung an dem Ziel der Konfliktvermeidung gestaltet, kehrt sich der hiermit ansonsten verbundene Streitvermeidungsmechanismus schnell in sein Gegenteil. Gleiches gilt, wenn die einzelnen Dokumente nicht richtig aufeinander abgestimmt sind, wenn also z.B. eine Familiencharta gemeinsam entwickelt wurde, die hierin getroffenen, nicht bindenden Festlegungen jedoch von den bindenden Vorgaben des Gesellschafts-

vertrags abweichen. Auch dann ist der Keim eines Streits gelegt und die gute Absicht verkehrt sich leicht in ihr Gegenteil.

Ein sachgerecht gestalteter Gesellschaftsvertrag sollte insbesondere Vorkehrungen treffen, um Pattsituation auflösen zu können und um typische Interessengegensätze zwischen den Gesellschaftern untereinander oder zwischen Gesellschaftern und geschäftsführenden Gesellschaftern zu entschärfen. Dies kann z.B. dadurch gelingen, dass klare Vorgaben für die Nachfolge in die Geschäftsführung aufgestellt werden, neutrale und professionelle Gremien (Beirat, Verwaltungsrat) in Personalentscheidungen eingebunden oder in passender Weise mit Überwachungsaufgaben betraut werden, dass interessengerechte Regelungen zu Anteilsübertragungen getroffen werden oder ein sachgerechter Minderheitenschutz etabliert wird. Weitere wichtige Regelungen betreffen die Verankerung einer angemessenen Gewinnausschüttungs- und -entnahmepolitik sowie die Vereinbarung liquiditätsschonender, aber gleichwohl auch mit Blick auf den Ausscheidensfall angemessener und wenig streitanfälliger Abfindungsklauseln. Von weiteren Ausführungen hierzu wird an dieser Stelle abgesehen, da die Thematik ausführlich in den weiteren Beiträgen dieses Hefts behandelt wird (vgl. „Veränderungen oder Stabilität im Gesellschafterkreis – Herausforderung für Familie und Unternehmen“, „Die richtige Ausgestaltung der Finanz- und Steuerverfassung“ und „Der Beirat als Instrument zur Ausbalancierung des Machtgefüges im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens“).

### **c) Informelle Instrumente**

Das wohl bewährteste informelle Instrument zur Konfliktvermeidung ist die offene Kommunikation und Information. Hierdurch werden nicht nur der familiäre Zusammenhalt und die Empathie füreinander gestärkt,

die eine Eskalation zu vermeiden vermögen. Es wird vielmehr das Übel an der Wurzel bekämpft. Kritikpunkte, verletzte Gefühle, Ungerechtigkeiten, etc. werden unmittelbar angesprochen. Bevor sich Ärger, Frust oder Enttäuschung aufstauen, können gemeinsam Lösungen gesucht und umgesetzt werden. Durch diese Offenheit können Auseinandersetzungen die Familie sogar stärken. Wichtig ist hierbei allerdings eine saubere Streitkultur. Diese beinhaltet einen respektvollen Umgang miteinander, sich gegenseitig aussprechen zu lassen, keine Vorwürfe zu machen, keinen verbalen Angriff zu starten und sich bei der Konfliktlösung auch in die Situation des Gegenübers zu versetzen, um dessen Sichtweise zu verstehen. Eine solche offene Kommunikation kommt jedoch nicht von ungefähr. Sie muss trainiert werden und den Familienmitgliedern muss hierfür eine entsprechende Plattform geboten werden. Diese Plattform kann wiederum informell sein wie der berühmte „Küchentisch“, sie kann aber auch als regelmäßiger Familientag in stärker institutionalisierter Form geboten werden.

## **2. Konfliktlösungsmechanismen**

Trotz aller guten Vorkehrungen ist kein Familienunternehmen davor gefeit, dass ein Streit oder eine Auseinandersetzung eskaliert und in einem Konflikt endet. Mit Friedrich Schillers Worten aus Wilhelm Tell ausgedrückt: „Es kann der Frömmste nicht in Frieden bleiben, wenn es dem bösen Nachbar nicht gefällt.“

Befindet sich die Familie mitten in einem solchen Konflikt, stehen ihr verschiedene Konfliktlösungsmechanismen zur Verfügung. Als klassische Option wird häufig auf die Dienste von Dritten zurückgegriffen, die die Rolle des Vermittlers im Konflikt übernehmen, sei es als Berater, Mediator, Schlichter oder Therapeut. Dass ein solcher neutraler Dritter überhaupt einbezogen wird, ist sicherlich schon

ein Schritt zur Konfliktlösung und die strikte Neutralität eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg entsprechender Bemühungen.

Entscheidungskompetenz hat der neutrale Dritte aber nicht. Dieser Weg ist ohnehin versperrt, wenn nicht alle Betroffenen verhandlungsbereit und offen für eine Mediation oder Schlichtung sind. Letzter Ausweg ist dann die Anrufung der Gerichte oder die Einsetzung eines Schiedsgerichts, sofern sich die Gesellschafter in ihrer Vertragsdokumentation oder ad hoc, nach Entstehung des Konflikts, auf eine solche Form der Streitbeilegung verständigt haben. Hierdurch wird die Konfliktlösung im Kern auf eine höhere Ebene transportiert. Nachteil der (Schieds-)Gerichtbarkeit ist, dass sie zwar für den vorgetragenen Fall eine Entscheidung fällt, jedoch die Konfliktursache nicht am Ursprung des Übels bekämpft. Der Konflikt als solcher wird nicht aufgelöst. Nähere Ausführungen zu den Konfliktlösungsmechanismen können dem Beitrag „Konfliktmanagement – Methodik und Auswahl unterschiedlicher Instrumente zur Beilegung von Gesellschaftsstreitigkeiten“ in diesem Heft entnommen werden.

### V. Fazit

Eine Unternehmerfamilie, die sich über die Besonderheiten, die die Verknüpfung zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum mit sich bringt, insbesondere hiermit verbundener Paradoxien bewusst ist und die im Vorfeld die ihr zur Verfügung stehenden Konfliktvermeidungsinstrumente ausschöpft, ist zwar keines-

wegs gänzlich vor Konflikten oder deren Eskalation geschützt. Sie hat damit aber einen sehr guten Grundstein gelegt, dass Auseinandersetzungen in der Entstehungsphase erkannt und gelöst und Differenzen in der Eigentümerfamilie „gemanagt“ werden können. Um nicht selbst die Erfahrung machen zu müssen, dass „Streit der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist“, empfiehlt es sich für jede Unternehmerfamilie, stetig in einem ganzheitlichen Konzept präventive Konfliktvermeidung zu üben und den Konfliktlagen und Paradoxien aufgrund der Interaktion der einzelnen sozialen Systeme durch individuell abgestimmte, interessen-gerechte Regelungen Rechnung zu tragen.

#### Weiterführende Literatur:

Großmann, S.

Konflikte und Krisen in Familienunternehmen, Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 14, Göttingen 2014

Kirchdörfer, R./Sarholz, O.  
Vermeidung und Lösung von Konflikten in Familienunternehmen – Der Generationenwechsel als besondere Herausforderung in: *konfliktDynamik* 4/2012, S. 300 ff.

Hennerkes B.-H./Kirchdörfer, R.  
Die Familie und ihr Unternehmen, 3. Auflage (in Vorbereitung).

Rüsen, T./Schlippe, A. v.  
Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen, S. 203–242, in: Schlippe v./

Rüsen/Groth (Eds.), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Schriften zu Familienunternehmen, Band 1, Lohmar – Köln (2009).

Plate, M.

Paradoxienmanagement mit dem Werte- und Entwicklungskquadrat, S. 177 ff. in: Familienunternehmen, Schriften zu Familienunternehmen Band 2, Köln 2009.

Schlippe, A. v.

- Konflikte und Konflikt-dynamiken in Familienunternehmen in: *FuS* 2/2012, S. 43 ff.
- Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen, S. 47 ff. in: Familienunternehmen, Schriften zu Familienunternehmen Band 2, Köln 2009.

Schlippe, A. v./Kellermanns, F.

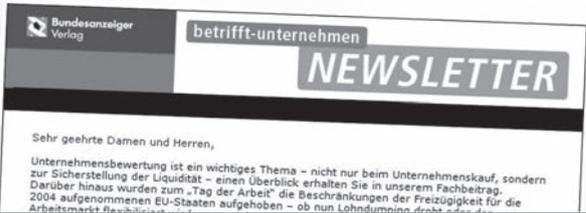
- Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen, S. 189–200, in: Koeberle-Schmid/Grottel (Hrsg), Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie, Berlin (2013).
- Emotionale Konflikte in Familienunternehmen, S. 175 ff., in: Schlippe v./Rüsen/Groth (Eds.), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Schriften zu Familienunternehmen, Band 1, Lohmar – Köln (2009).

Simon, F.

Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, 2. Auflage, Heidelberg (2012).

## Newsletter betrifft-unternehmen

Besuchen Sie uns unter [betrifft-unternehmen.de](http://betrifft-unternehmen.de) und melden Sie sich noch heute für unseren kostenlosen Newsletter an!



Unternehmen und Wirtschaft

Recht vielseitig!

# Family Business Governance im Familienunternehmen als Instrument der Streitprävention



Prof. Rainer Kirchdörfer, Rechtsanwalt, Dr. Michael Breyer, LL.M., Rechtsanwalt

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion und den aus unserer Sicht maßgeblichen Erkenntnissen zur Streitprävention dargestellt. Dann wird gezeigt, welchen Beitrag die verschiedenen

Governance-Instrumente zur Streitprävention leisten bzw. leisten sollen, bevor anhand konkreter Beispiele typische Regelungsanliegen einer Familiencharta auf ihre Praktikabilität und Konvergenz mit den entsprechenden rechtlichen Regelungsinstrumenten untersucht werden.

## I. Einleitung

Mit der Größe des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie nimmt auch die Komplexität auf Unternehmens- und Familienebene zu und der Erhalt des Unternehmens in der Familie wird über die Generationenfolge hinweg immer schwieriger. Die Unternehmerfamilie kann der größte Werttreiber, wenn sie sich im Streit entzweit aber auch der größte Wertvernichter des Unternehmens sein.

Diese Erkenntnisse sind nicht neu. Sie haben Familienunternehmen seit jeher beschäftigt, wie sich schon bei den Buddenbrooks von Thomas Mann zeigt. Eher jüngeren Datums ist hingegen, dass sich auch die wirtschaftswissenschaftliche und die familienpsychologische Literatur intensiv mit der Frage nach dem ökonomisch und systemisch besten Ordnungsrahmen für Familienunternehmen beschäftigt. Die Ergänzung und Korrektur der bis dahin rein juristischen Perspektive war richtig und wichtig. Sie entspricht auch einem Kernanliegen des Jubilars, der sich von Beginn seiner wissenschaftlichen und praktischen Tätigkeit in den 1970er Jahren an stets für einen ganzheitlichen Betrachtungsansatz eingesetzt hat, in dem die relevanten rechtlichen, betriebswirtschaftlichen,

psychologischen und steuerlichen Aspekte zu einem konsistenten Ganzen zusammenfügt werden. Mittlerweile ist jedoch zu beobachten, dass sich die betriebswirtschaftliche und die familienpsychologische (systemische) Perspektive verselbständigen und Diskrepanzen zu den traditionellen rechtlichen und freilich weiterhin erforderlichen Instrumenten wie Gesellschaftsvertrag, Ehevertrag etc. entstehen. Solche nicht aufeinander abgestimmte juristische und nicht-juristische Regelungsinhalte der *corporate governance* oder der *family governance* sind Quellen neuer Konflikte und damit eher streitfördernd denn streitpräventiv.

## INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion
  1. Das Aufkommen der Diskussion um die *corporate governance* (ab ~1960)
  2. Die Entdeckung der Familienunternehmen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur (ab ~1980)
  3. Die Entwicklung der *family governance* (ab ~1990)
  4. Die Fortentwicklung zur *family business governance*
- III. Erkenntnisse zur Streitprävention
  1. Der Weg ist das Ziel

2. Jedes Familienunternehmen ist anders, es gibt keine best practice
3. Nicht alles muss rechtlich verbindlich geregelt werden
4. Gesellschafter, die ausscheiden wollen, sollte man ziehen lassen
5. Man muss gesamtheitlich denken

## IV. Dimensionen der Streitprävention

1. Gemeinsame Verständigung auf die Grundprinzipien der *family business governance*
  2. Klare Kompetenzzuweisung
  3. Inhaltliche Vorstrukturierung und Verfahrensregelungen
  4. Gesellschafts- und Familienorgane
  5. Qualifikation
- V. Einzelne Regelungsbereiche der *family business governance* und Probleme ihrer Harmonisierung in Familiencharta, Gesellschaftsvertrag und weiteren Verträgen
1. Allgemeine Spannungsfelder zwischen Familiencharta und den rechtlichen Instrumenten
  2. Unternehmen
  3. Gesellschafter
  4. Familie
  5. Konfliktmanagement

## Keywords

Familienunternehmen; Family Business Governance; Gesellschafter; Konfliktmanagement; Streitprävention

## II. Die Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion

In Deutschland war die Ordnung von Familienunternehmen traditionell eine rein juristische Domäne. Man wandte sich an seinen Hausanwalt, Steuerberater oder Notar des Vertrauens mit der Bitte um die erforderlichen Vertragsentwürfe. Ein wirklicher Prozess, in dem der Berater mit allen Beteiligten zunächst eingehend deren Vorstellungen und Ziele konzeptionell erarbeitete und die Verträge nur noch „rechtstechnische Umsetzung“ des gemeinsam Erarbeiteten waren, erfolgte allenfalls in Ansätzen. Grundlegendes Dokument auf der Unternehmensseite war der Gesellschaftsvertrag. Traditionell beschränkte dieser sich vielfach auf rudimentäre Regelungen und ließ viele, vor allem ökonomische, Fragen offen oder verwies auf die teils überkommenen Regelungen des HGB oder GmbH-Gesetzes. Über Abfindungsklauseln und deren Sinn und Zweck im Falle des Ausscheidens von Gesellschaftern wurde beispielsweise nicht lange diskutiert, geschweige denn anhand verschiedener Szenarien durchgerechnet, welcher Betrag sich konkret als Abfindung ergeben kann. Auf der Familienseite bildeten Ehevertrag und Testament die vertraglich-formale Grundlage der Unternehmerfamilie. Abgestimmt wurden die Verträge meist allein zwischen dem Berater und dem Patriarchen, die Familie blieb sowohl bei der Gestaltung des Gesellschaftsvertrags als auch des Testaments des Unternehmers außen vor. Kommunikation in der Familie war in diesen Dingen kein Thema. Dies konnte so weit gehen, dass selbst der Ehevertrag für den Unternehmenserben und seine junge Braut vom Senior vorgegeben wurde.

### 1. Das Aufkommen der Diskussion um die *corporate governance* (ab ~1960)

Als Beginn der wirtschaftswissenschaftlichen Beschäftigung mit dem

richtigen Ordnungsrahmen für Unternehmen wird man die Diskussion zur *corporate governance* ansehen können. *Corporate governance* bezeichnet den Rahmen der Führung und Kontrolle von Unternehmen, wobei die börsennotierte Publikumsgesellschaft als Modell und Leitbild stellvertretend für alle Unternehmen stand. Angestoßen wurde diese Diskussion in den 1960er Jahren in den USA vor dem Hintergrund grundlegender Interessenkonflikte (*agency problem*) zwischen angestellten Managern und anonymen Anteilseignern und damit zwischen Verfügungsgewalt und Eigentum bei börsennotierten Publikumsgesellschaften. Die Grundlagen hierfür wurden in der amerikanischen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur allerdings bereits in den 1930er Jahren (*Berle/Means, Coase* u.a.) gelegt.<sup>1</sup>

Nach Deutschland schwappte die Diskussion erst in den 1980er Jahren richtig über, auch begünstigt durch die seinerzeit auftretenden, schlagzeilenträchtigen Skandale und Schief lagen bei Comroad, Flowtex und Philip Holzmann. Volle Wirkung entfaltete die Diskussion hier durch die gesetzliche Einrichtung der Deutschen Corporate Governance Kommission, die über das Aktienrecht hinaus „Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ erarbeiten sollte. Auch in Deutschland standen jedoch zunächst ausschließlich börsennotierte Gesellschaften und nicht Familienunternehmen im Fokus der Diskussion, allein für erstere beansprucht der Deutsche Corporate Governance Kodex Geltung.

### 2. Die Entdeckung der Familienunternehmen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur (ab ~1980)

Lange Zeit galten Familienunternehmen in der wirtschaftswissenschaft-

lichen Literatur – so insbesondere in den hier dominierenden USA – als prähistorische Fossilien vormoderner Zeiten. Maßgeblichen Einfluss auf die negative Sicht und Bewertung von Familienunternehmen hatten in diesem Zusammenhang auch die wirtschaftshistorischen Studien von *Alfred Chandler*, der den überkommenen und strukturell vermeintlich unterlegenen *family capitalism* vom modernen, zukunftsweisenden *managerial capitalism* unterschied.<sup>2</sup> Meist übersehen wurde jedoch und wird bis heute, dass *Chandler* seinen Arbeiten ein enges Verständnis von Familienunternehmen zugrunde legte und entsprechend nur inhabergeführte Unternehmen als Erscheinungsformen des *family capitalism* verstand.<sup>3</sup> Mittlerweile hat sich jedoch die Erkenntnis durchgesetzt, dass es für die Abgrenzung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen nicht primär auf die Führung durch die Familie ankommt, sondern auf den bestimmenden strategischen Einfluss bzw. die mehrheitliche Inhaberschaft der Familie.<sup>4</sup>

Beginnend in den späten 1980er Jahren entdeckten jedoch amerikanische Wirtschaftswissenschaftler wie namentlich *John L. Ward* oder *Craig Aronoff* das Thema Familienunternehmen neu.<sup>5</sup> Damit einher ging die Gründung spezieller Forschungszentren und Zeitschriften in den USA, wie etwa die 1988 gegründete *Family Business Review*. Die deutschsprachige Hochschullandschaft wurde hiervon erst rund zehn Jahre später erreicht. Soweit sich der

<sup>2</sup> Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, 1977, S. 490 ff.

<sup>3</sup> Zu diesem unterschiedlichen Begriffsverständnis bei Chandler/Breyer, in: Festschrift für Rolf Stürner, Bd. 2, 2013, S. 1887 f.

<sup>4</sup> Hennerkes, in: *Governance in Familienunternehmen*, 2010, S. 36 ff.; Klein, *Familienunternehmen*, 3. Aufl. 2010, S. 12 ff.; Neubauer/Lank, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, 1998, S. 1 ff.; Kirchdörfer, *FuS* 1/2011, S. 32; Expertengruppe Familienunternehmen bei der EU-Kommission, *Definition Familienunternehmen* ([www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)).

<sup>5</sup> Vgl. Neubauer/Lank, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, 1998, S. 1 ff.

wissenschaftliche Mainstream nicht ohnehin auf börsennotierte Publikumsgesellschaften konzentriert hatte, stand in Deutschland traditionell nicht der Unternehmenstypus Familienunternehmen im Fokus des wissenschaftlichen Interesses, sondern die Mittelstandsforschung. Diese grenzte Unternehmen nicht nach ihrer Eigentümerstruktur, sondern nach der Größe (Umsatz, Mitarbeiter etc.) ab. In Deutschland markierte insoweit die Gründung des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WiFu) im Jahr 1998 mit einem interdisziplinär angelegten Gründungsteam einen Neuanfang. Zahlreiche weitere Institutsgründungen folgten, so etwa das Institut für Familienunternehmen (IFU) an der WHU in Vallendar, das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) an der Zeppelin Universität oder in der deutschsprachigen Schweiz das Center for Family Business an der Universität St. Gallen (CFB-HSG).

Es wurde nun systematisch aufgearbeitet, dass die klassische *corporate governance*-Diskussion mit ihrem Leitbild der börsennotierten Publikumsgesellschaft und ihrem Schwerpunkt auf den aus der *principal agent*-Lehre abgeleiteten Interessengegensätzen für Familienunternehmen und damit für den weitaus größeren Teil der Wirtschaftsrealität<sup>6</sup> zu kurz griff. Im Vordergrund stand bei der bis dato geführten *corporate governance*-Diskussion der Schutz von Anlegern vor einer „rücksichtslosen“ Unternehmensleitung (=Vorstand und Aufsichtsrat). Konnte man sich bei börsennotierten Publikumsgesellschaften noch mit der Rolle der Aktionäre als anonymer Investoren beschränken, denen es nüchtern-rational um Profitmaximierung geht und für die das Unternehmen ein weitgehend austauschbares Investment ist, musste im Familienunternehmen berücksichtigt werden, dass die Rolle der Gesell-

schafter für das Unternehmen und damit ihr Verhältnis zur Unternehmensleitung erheblich komplexer ist. Darüber hinaus musste berücksichtigt werden, dass es im Familienunternehmen eine zusätzliche *governance*-Ebene zur Familie gab und dass die Gesellschafter untereinander und im Verhältnis zum Unternehmen einen persönlich-emotionalen Bezug haben, der bei Aktionären einer Publikumsgesellschaft fehlt. Daraus ergab sich die Erkenntnis, dass es für den (Miss-)Erfolg eines Familienunternehmens neben der Unternehmensleitung und den Gesellschaftern auch auf die weiteren Familienmitglieder ankommt, die nicht bzw. noch nicht Gesellschafter sind. Das in der Literatur gebräuchliche Drei-Kreis-Modell<sup>7</sup> der Systemtheorie veranschaulicht dieses Beziehungsgeflecht.

### 3. Die Entwicklung der *family governance* (ab ~ 1990)

In die deutsche Beratungspraxis fand die aufkeimende wirtschaftswissenschaftliche und systemische Beschäftigung mit Familienunternehmen zunächst Eingang auf der Ebene der Familie, die als selbstständiger „regelungsbedürftiger Personenkreis“, als System Familie, im traditionell rein juristisch geprägten Ordnungsdanken jenseits von Eheverträgen und Testamenten bislang vernachlässigt worden war. Als Kernelemente dieser *family governance* wurde die Bedeutung und der Inhalt der familiären Werte, die Rollen der einzelnen Familienmitglieder, die Bedeutung des Unternehmens und des restlichen Familienvermögens für die Familie, die Voraussetzungen der Unternehmensnachfolge, die Erwartungen der Familie an die Geschäftsführung, die Regeln zum Erhalt des Unternehmens in Familienhand, die Erwartungen der Familie an eheliche und erbrechtliche Regelungen ihrer Mitglieder und vor allem die Bedeutung von Familientagen als institutionalisierten Familien-

treffen herausgearbeitet, bei denen neben den emotionalen und den Familienzusammenhalt fördernden geselligen Komponenten das Familienunternehmen in seinen Bezugspunkten zur Familie im Mittelpunkt stand. Zuständig hierfür sollte ein Familienmitglied als „Familienverantwortlicher“ sein, der als Ansprechpartner für alle Familienmitglieder und ggf. auch als Vermittler und Mediator in Konfliktsituationen tätig werden sollte. Soweit dies für das jeweilige Unternehmen in Betracht kam, wurde schließlich die Einrichtung eines *family office* im Sinne eines „Strukturkonzepts für die gemeinsame Vermögensplanung und -verwaltung des Familienvermögens“ und ggf. die organisierte Bündelung der philanthropischen Aktivitäten der Familie empfohlen.<sup>8</sup>

### 4. Die Fortentwicklung zur *family business governance*

In den letzten Jahren wurde immer deutlicher, dass es für Familienunternehmen nicht ausreicht, die Ergebnisse der bisherigen *corporate governance*-Diskussion nur um eine *family governance* und spezifische Institutionen für die Familie zu ergänzen. Man sah, dass sich die *corporate governance*-Debatte zu sehr am Leitbild der börsennotierten Publikumsgesellschaft mit ihren *principal agent*-Konflikten und dem Verhaltensmodell des *homo oeconomicus* orientierte. Auch wurde klar, dass es angesichts der Vielgestaltigkeit von Familienunternehmen, die man sich anhand der drei Dimensionen *Ownership*, *Business* und *Family Development* (wie in Abbildung 1 dargestellt) modellhaft vorstellen muss, kein standardisiertes Unternehmensleitbild mit einheitlicher *good corporate governance* und schon gar keine *best practice* geben kann.

6 Stiftung Familienunternehmen, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen 2011.

7 Hierzu eingehend der Beitrag von Lorz/Sarholz, in diesem Heft, S. 3 ff.

8 Grundlegend Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 151 ff. Ferner etwa Carlock/Ward, When Family Businesses are Best, 2010, S. 196 ff.; Koeberle-Schmid/Witt/Fahion, in: Family Business Governance, 2. Aufl. 2012, S. 37 ff.

Vielmehr begann die Erkenntnis zu reifen, dass das geschriebene und ungeschriebene Regelwerk eines Familienunternehmens, abhängig von den jeweiligen Besonderheiten des konkreten Unternehmens, die drei Subsysteme Unternehmen, Gesellschafter und Familie gleichermaßen berücksichtigen und zu einem integrativen Ganzen zusammenfügen musste. Anfangs wurden diese Überlegungen allerdings noch (zu) stark auf dem *shareholder value*-Gedanken, diesen nun eben übertragen auf Familienunternehmen, aufgebaut. Es ging im Wesentlichen um die Optimierung des Familienvermögens in der Hand der Eigner. Vernachlässigt wurde, dass die Familie mit ihrem Unternehmen neben dem Ziel bestmöglicher Renditen noch andere Ziele verfolgt, wie etwa die Bewahrung der Unabhängigkeit, den Erhalt von qualifizierten Mitarbeitern und deren Arbeitsplätzen in der Region – oder auch schlicht der Freude an selbstbestimmter unternehmerischer Tätigkeit und dem Stolz, anerkannter Unternehmer zu sein.<sup>9</sup> Zugleich wiesen neuere theoretische Ansätze darauf hin, dass das Verhalten von geschäftsführenden Gesellschaftern, aber auch ganz allgemein von Geschäftsführern in Familienunternehmen, nicht primär von individuell-nutzenmaximierenden Perspektiven, sondern stark intrinsisch und mit Sorge um das Wohl des Unternehmens und der Familie – in diesem Sinne also „altruistisch“ – motiviert ist (sog. *stewardship* Theorie).<sup>10</sup>

Zur Bezeichnung eines solchen ganzheitlichen Ansatzes wurde der Begriff der *family business governance* geboren. Hierunter verstehen wir einen

9 Zu dieser Interessenpluralität etwa Dürr, in: Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes, 2009, S. 445 f.; R. Marx, *Das Kapital. Ein Plädoyer für den Menschen*, 2008, S. 33 f., 233 f.; Stürner, *Markt und Wettbewerb über alles?*, 2007, S. 214; Kormann, *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie*, 2011, S. 123 ff.; Breyer, in: Festschrift für Rolf Stürner, Bd. 2, 2013, S. 1893 ff.

10 Zur *stewardship*-Theorie im Kontext von Familienunternehmen Koberle-Schmid, *Family Business Governance. Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz*, 2008, S. 21 ff.

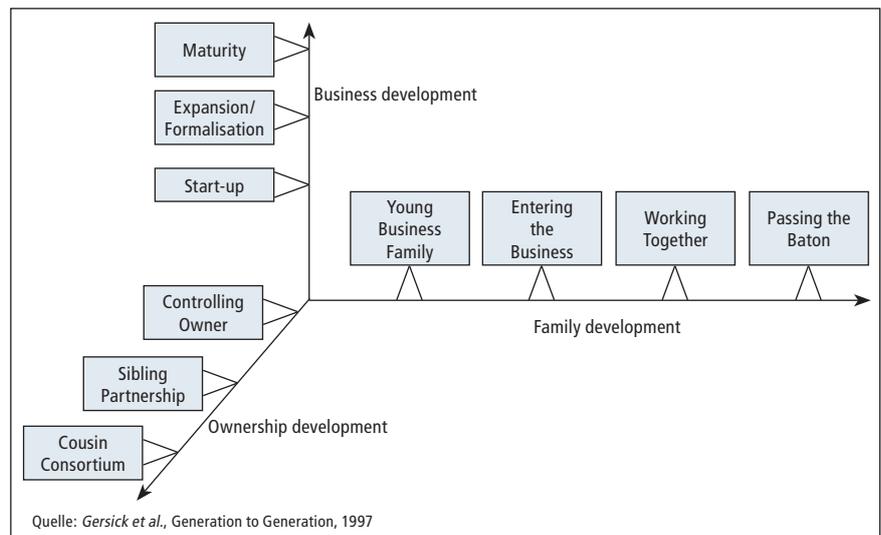


Abb. 1: Modelle von Familienunternehmen

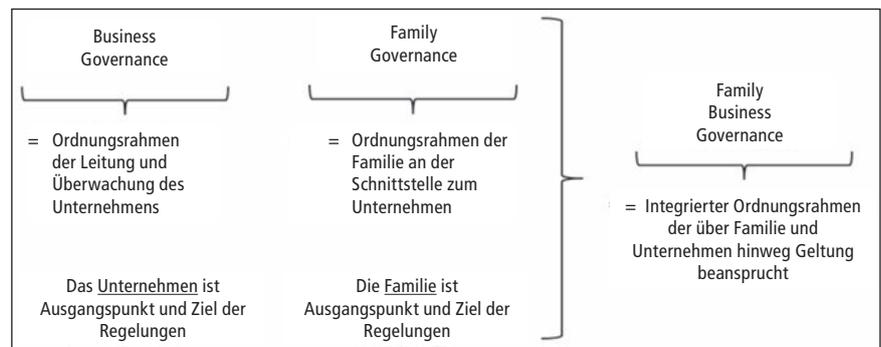


Abb. 2: Elemente der family business governance

integrativen Ordnungsrahmen zur Leitung und Überwachung von Familienunternehmen mit ihren drei Teilbereichen Unternehmen, Gesellschafter und Familie. Maßgeblich dafür, dass die Familie selbst als Teilsystem des Familienunternehmens verstanden wird, ist ihr faktischer Einfluss. Dass rechtlich nur die Gesellschafter, nicht die anderen Familienmitglieder mit dem Unternehmen verbunden sind, ist insoweit unerheblich. In der Beratungspraxis schlug sich die Diskussion um die *family business governance* vor allem in der Gestaltung von Familienchartas nieder, die idealerweise nicht von einzelnen dominanten Gesellschaftern den anderen Familienmitgliedern vorgegeben, sondern von allen Familienmitgliedern gemeinsam erarbeitet werden.<sup>11</sup>

11 Vgl. Baus, *Die Familienstrategie*, 2. Aufl. 2007, S. 135 ff.; May, *Erfolgsmodell Familienunternehmen*, 2012, S. 206 ff.; Kormann, *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie*, 2011, S. 269 ff.

### III. Erkenntnisse zur Streitprävention

Versuchen wir, ein kurzes Zwischenfazit zu ziehen, welche allgemeinen Erkenntnisse die *family business governance*-Diskussion bislang gebracht hat.

#### 1. Der Weg ist das Ziel

Wie bereits dargestellt, haben sich die traditionellen juristischen und steuerlichen Berater lange Zeit auf den Entwurf einer „gerichtsfesten“ juristischen Dokumentation der Regeln um Familie und Unternehmen mit dem Gesellschaftsvertrag im Mittelpunkt konzentriert, die von den Beteiligten möglichst rasch und ohne viel Diskussion durchgewunken werden sollte. Aufgrund der juristischen Diktion und der Komplexität der Verträge wurden diese vielfach von den Parteien in ihrer Tiefe nicht durchdrungen. Es wurde dabei auch nicht ausreichend bedacht,

dass eine wirksame Prävention künftiger Konflikte darin besteht, dass sich alle Beteiligten „zu Friedenszeiten“ möglichst freiwillig und im Konsens über klare Spielregeln verständigen, an die sich dann alle halten, wenn es darauf ankommt. Diese Spielregeln müssen natürlich internalisiert werden und das kann nicht geschehen, indem vorformulierte und teilweise unverständliche Vertragskonvolute auf den Tisch gelegt werden: Der Weg zu den Regeln der *governance* ist hier vielmehr das Ziel.

Die gemeinsame Erarbeitung der Rahmenbedingungen für Familie, Gesellschafter und Unternehmen, z.B. in Form einer Familiencharta, die sich auf die inhaltlich wesentlichen Punkte der *family business governance* konzentriert und damit bewusst knapp und in allgemein verständlicher Sprache gehalten ist, kann hierfür ein hilfreiches Instrument sein.<sup>12</sup> Es ist jedoch keinesfalls zwingend, den Weg über eine sogenannte Familiencharta zu gehen. Wenn es anderweitig gelingt, die wesentlichen konzeptionellen Fragen Schritt für Schritt gemeinsam mit der Familie zu erarbeiten, und die Formulierung von rechtlich bindenden Verträgen dann nur Ergebnis dieses Prozesses ist, dann ist jedes Verfahren hierzu geeignet.

## 2. Jedes Familienunternehmen ist anders, es gibt keine best practice

Bereits bei abstrakt-modellhafter Betrachtung (vgl. Abbildung 1) gibt es zu viele verschiedene Typen von Familienunternehmen, als dass sich hierfür ein einheitlicher Ordnungsrahmen im Sinne einer *best practice* formulieren ließe. Es kommt hinzu, dass jede Familie ihre kollektiven Erfahrungen mit ihren potenziellen Konfliktherden aus der Vergangenheit hat und die jeweils interne Familiendynamik immer anders ist. Für jedes Familienunternehmen muss daher

eine maßgeschneiderte Lösung entwickelt werden. Was für ein Familienunternehmen perfekt ist, kann für ein anderes zerstörend sein.

## 3. Nicht alles muss rechtlich verbindlich geregelt werden

Nicht alles, was sich rechtsverbindlich regeln lässt, muss auch rechtsverbindlich geregelt werden. Im Sinne einer Konfliktprävention kann es manchmal klüger sein, gewisse Fragen nur in Form unverbindlicher Leitlinien zu regeln oder auch auf eine schriftliche Regelung zugunsten gelebter Prinzipien ganz zu verzichten.

Geht es etwa um den Erhalt einer möglichst hohen Eigenkapitalquote zur Sicherung der Unabhängigkeit, dann kann es besser sein, dies nur als rechtlich unverbindliches Ziel vorzugeben, anstatt zu versuchen, detaillierte und damit auch streitanfällige Vertragsmechanismen zu installieren, mit Hilfe derer die jährliche Ausschüttungsquote abhängig vom Erreichen bestimmter Eigenkapitalziffern abgestuft vordefiniert wird. Man kann sich auch auf eine unverbindliche Zielquote einigen („Wir streben eine Eigenkapitalquote von 70 % an“). Entscheidender ist aber die klare Verständigung auf den Grundsatz, dass Gewinne zum überwiegenden Teil im Unternehmen bleiben. Ob insoweit wiederum das klare Bekenntnis z.B. in einer Familiencharta genügt, dass zur Wahrung der Unabhängigkeit des Familienunternehmens Investitionen im Wesentlichen aus einbehaltenen Gewinnen finanziert werden, wie dies im Formulierungsbeispiel unter Ziff. V.2.c.) zum Ausdruck kommt, oder ob dieses *petitum* von einer festen Regelthesaurierungsquote im Gesellschaftsvertrag flankiert wird, ist eine Frage, die nur jede Unternehmerfamilie individuell entscheiden kann.

## 4. Gesellschafter, die ausscheiden wollen, sollte man ziehen lassen

Zentrales Anliegen von Familienunternehmen ist es, sich um einen kon-

stanten Familien-Gesellschafterkreis zu bemühen und einen Liquiditätsabfluss für Abfindungen ausscheidender Gesellschafter zu vermeiden. Dies darf jedoch nicht zu dem Fehlschluss verleiten, man müsse im Familienunternehmen die Möglichkeiten des Ausscheidens einzelner Gesellschafter und der Abfindungsbeschränkung bis an die Grenze des jeweils rechtlich Zulässigen ausreizen. Wer unbedingt gehen, wer sich dem Konsens der „Familie“ nicht mehr freiwillig unterstellen will, der sollte zu vernünftigen Konditionen gehen können. Einmauern hilft nicht. Es wird nur Druck erzeugt, der sich irgendwann gewaltsam Luft macht, im Zweifel durch eine „Nadelstichpolitik“ mit Klagewelle.

## 5. Man muss gesamtheitlich denken

Wie bereits gezeigt, genügt es nicht, die einzelnen Systeme des Familienunternehmens, namentlich das Unternehmen, die Gesellschafter und die Familie, isoliert abzuarbeiten. Ebenso wenig darf der Fokus nur auf juristische, ökonomische, steuerliche oder psychologische bzw. systemische Gesichtspunkte beschränkt werden. Die *family business governance* muss vielmehr alle genannten Systeme und alle genannten Disziplinen einbeziehen. Schon deshalb reicht es auch nicht, einen Nur-Juristen, einen Nur-Steuerberater oder einen Nur-Unternehmensberater in die Gestaltung der *family business governance* einzubinden.

## IV. Dimensionen der Streitprävention

### 1. Gemeinsame Verständigung auf die Grundprinzipien der *family business governance*

Ein erster wichtiger Baustein zur wirksamen Streitprävention ist die von der Familie im offenen Dialog miteinander erarbeitete Verständigung auf die Grundprinzipien, auf denen das Unternehmen, die Gesellschafter und

<sup>12</sup> Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 135 ff.; Lange, in: Die Verträge der Familienunternehmer, 2013, S. 38; Kormann, FuS 1/2012, S. 14 f.

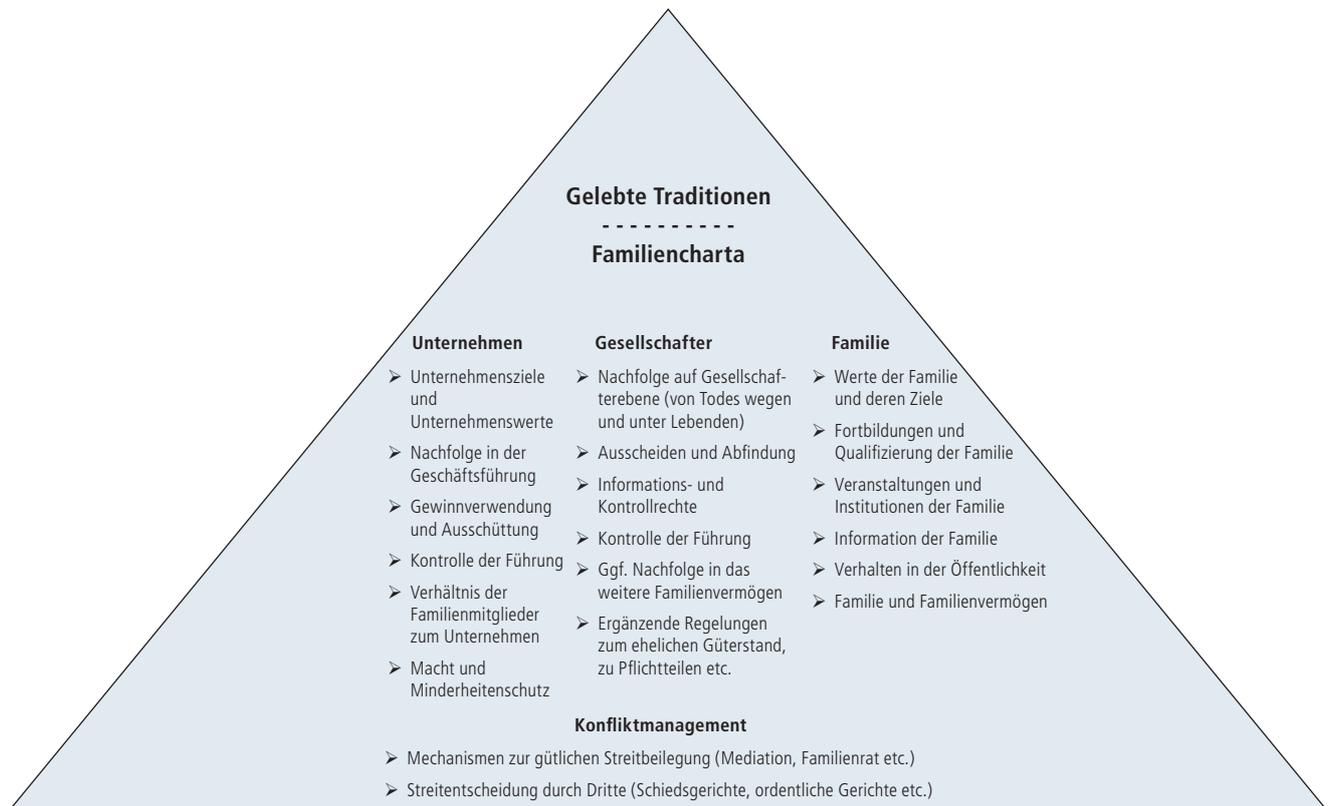


Abb. 3: Pyramide der family business governance

die Familie in ihrem wechselseitigen Bezug zueinander beruhen. Diese Verständigung soll dazu beitragen, dass alle Familienmitglieder die entsprechenden Regeln jeweils für sich akzeptiert haben, sie in ihrer gegebenen oder künftigen (Klein-)Familie vorleben, ihre eigenen (künftigen) Abkömmlinge danach erziehen und sich damit in künftigen potenziellen Konfliktsituationen nach demselben „inneren Kompass“ richten. Es ist nicht unbedingt zwingend, dass die Verständigung in einer Familiencharta schriftlich festgehalten wird. Die schriftliche Fixierung hilft allerdings hervorragend dabei, die Traditionen und gelebten Werte zu reflektieren, sie wachzuhalten, sie gerade für den Konfliktfall für alle präsent zu haben und sie hilft insbesondere dabei, die Einzelheiten der „Pyramide“ einvernehmlich und für alle Beteiligten einheitlich verständlich mit Inhalt zu füllen.

Versucht man sich an einer systematischen Einteilung, zu welchen Regelungsbereichen eine gemein-

same Verständigung über Grundprinzipien erforderlich ist, kommen wir zu folgendem, von der individuellen Familie freilich noch spezifisch anzupassenden, Ergebnis in Abbildung 3, das wir auch „Pyramide der family business governance“ nennen.

## 2. Klare Kompetenzzuweisung

Ein lange Zeit übliches Modell zur Regelung der Unternehmensnachfolge war, alle Anteile am Familienunternehmen auf einen einzigen Stammhalter zu übertragen. In Adelsfamilien ist dieses „Kronprinzenmodell“ noch heute vielfach unter der Bezeichnung Primogenitur üblich. Die weichenden Abkömmlinge erhalten dann in der Regel für ihren Pflichtteilsverzicht, zu dem sie nach den allgemeinen Regeln des BGB natürlich bereit sein müssen, einen mehr oder minder großzügig bemessenen Ausgleich im Privatvermögen. Hält eine Person alle Anteile am Unternehmen, kann es keinen Streit auf Gesellschafterebene geben und auch ein Streit in der Familie hat nur einen begrenzten Rückkopplungs-

effekt auf das Unternehmen. Sobald das Unternehmen jedoch mehr als einen Gesellschafter hat, ist zentrales Thema, wie die Handlungsfähigkeit des Unternehmens im Generationenverlauf sichergestellt werden kann, wenn es einmal zu Uneinigkeit im Gesellschafterkreis kommt.

Elemente dieser komplexen Gestaltungsaufgabe sind:

- (1) Die klare Kompetenzabgrenzung zwischen Geschäftsführung, einem in aller Regel notwendigen Beirat, der Gesellschafterversammlung und (dem Rest) der Familie,
- (2) eine ausdifferenzierte Regelung der auf jeder Ebene erforderlichen Mehrheiten, die sowohl die Interessen der Mehrheit im Gesellschafterkreis als auch einen klaren Minderheitenschutz zu berücksichtigen hat und die die Rechte der Familie(n) nicht im Widerspruch zur gesellschaftsrechtlichen Ordnung festlegen darf und schließlich

(3) Verfahren zur Besetzung der Geschäftsführung, ggf. des Beirats und ggf. der im Rahmen der *family business governance* eingerichteten „Organe“ der Familie, wenn sich die Beteiligten auf die Besetzung nicht mit den erforderlichen Mehrheiten verständigen können.

Oft wird bei solchen Regelungen übersehen, dass sie nicht nur die Funktion haben, die für das Unternehmen erforderlichen Entscheidungen im Fall eines Konflikts auf Ebene der Gesellschafter und der Familie zu ermöglichen. Sie haben mindestens gleichberechtigt die Funktion, dass es erst gar nicht zu einem Konflikt kommt. Wenn etwa klar geregelt ist, dass für bestimmte Akquisitionen der Beirat des Unternehmens zuständig ist, soll dies auch dazu führen, dass es im Gesellschafterkreis erst gar nicht zu kontroversen Diskussionen in der Sache kommt, sondern die Entscheidung des Beirats akzeptiert wird.

### 3. Inhaltliche Vorstrukturierung und Verfahrensregelungen

Im Widerstreit zwischen möglichst messerscharfen ausführlichen vertraglichen Regelungen und Flexibilitätsanforderungen unternehmerischen Handelns ist die Unternehmerfamilie häufig geneigt, eine Regelung grundsätzlich erkannter Problemkonstellationen völlig zu unterlassen. Anstelle einer solchen alles-oder-nichts-Lösung wirkt eine Vorstrukturierung durch die Bildung vertraglicher Rahmenregelungen oder die vertragliche Regelung eines Verfahrens (anstelle des Ergebnisses) eher Streitpräventiv als der vollständige Verzicht auf eine Regelung.

Als Beispiel für eine solche Rahmenregelung kann die vertragliche Ausgestaltung zur Höhe der Ausschüttung dienen. Möchte die Unternehmerfamilie etwa zur Wahrung der Flexibilität keine feste Ausschüttungs- bzw. Thesaurierungsquote vorgeben, so kann sie bspw. eine Mindest- und

Höchstthesaurierungsquote vorgeben („von dem Jahresüberschuss der Gesellschaft sind mindestens 20 % und höchstens 50 % an die Gesellschafter auszuschütten“), zwischen denen der Gesellschaftsvertrag dann eine jährliche Fixierung auf die konkrete Ausschüttungshöhe durch einfachen Mehrheitsbeschluss der Gesellschafter zulässt. Soll der insoweit vorgegebene Rahmen gesprengt werden, so kann man insoweit bspw. deutlich höhere gesellschaftsvertragliche Mehrheiten vorschreiben und – in Form eines „absoluten Minderheitenschutzes“ – eine z.B. nur einstimmig unterschreitbare absolute Mindestausschüttungsquote festsetzen („sollen weniger als 10 % des Jahresüberschusses eines Geschäftsjahres ausgeschüttet werden, so ist hierfür ein einstimmiger Beschluss der Gesellschafter notwendig“).

Anstelle von ergebnisorientierten Vorgaben haben sich zur Lösung bestimmter potenzieller Konfliktsituationen verfahrensorientierte Regelungen bewährt. So kann man z.B. im Hinblick auf die Frage, welche Qualifikation ein Unternehmensnachfolger in der Geschäftsführung vorweisen muss bzw. wann er hierfür geeignet ist, anstelle von Vorschriften zur Ausbildung, zum Alter, zu Fremdsprachenkenntnissen, zu Persönlichkeitsmerkmalen etc. eine Regelung vorsehen, die keine „absoluten“ Kriterien festschreibt, sondern vorsieht, dass ein bestimmtes Verfahren zur Findung des Nachfolgers durchzuführen ist (z.B. Einbindung eines Personalberaters, Durchlaufen eines Assessmentcenter, Durchlaufen eines allgemeinen Bewerbungsverfahrens im Unternehmen oder Vorstellungsverfahren vor dem Beirat mit anschließender [anonymer] Abstimmung im Beirat und vieles mehr).

### 4. Gesellschafts- und Familienorgane

Es bedarf keiner näheren Begründung, dass das Unternehmen ökonomisch und juristisch Organe in Form zumin-

dest einer Gesellschafterversammlung und einer Geschäftsführung benötigt, um handlungsfähig zu sein. Die *family governance*-Diskussion hat nun gezeigt, dass es Sinn macht, auch der Familie durch die Einrichtung bestimmter „Organe der Familie“ und die Zuordnung bestimmter Kompetenzen und Aufgaben gesteigerte Handlungsfähigkeit zu geben und durch solche „Organe“ Streitpräventiv oder konfliktlösend zu wirken. In der Regel richtet sich die Familie insoweit einen Familientag, einen Familienverantwortlichen und einen Unternehmensverantwortlichen aus der Familie ein. Während die entsprechenden Organe (Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung) auf der Unternehmensseite eindeutig eindimensional nur auf das System Unternehmen bezogen sind, haben die Organe auf Familienseite im Verständnis der Familie häufig eine in mehrfacher Hinsicht „janusköpfige“ übergeordnete Funktion. Sie werden nach dem Selbstverständnis der Familienmitglieder nicht selten (u.E. aber fälschlicherweise) als dem Unternehmensbereich übergeordnete Organe betrachtet und sie haben von ihrer Aufgabenstellung her eine Zwitterstellung zwischen einem in die Gesamtfamilie hineingerichteten „emotional-geselligen“ Familienbereich und einem in das System Unternehmen hineingerichteten „Business-Bereich“. Nur dann, wenn es im Rahmen der ganzheitlichen *family business governance* gelingt, die Besetzung, die Kompetenzen, das Selbstverständnis, die Qualifikation und die Entscheidungsgrundlagen (nach welchen Kriterien wird in welchen Organen abgestimmt) aufeinander abzustimmen, haben solche Organe der Familie wirklich Streitpräventiven Charakter.

### 5. Qualifikation

Eine letzte wichtige Dimension der Streitprävention liegt in der Qualifikation der Familie. Es bedarf keiner weiteren Begründung, dass eine *family business governance*, welche der

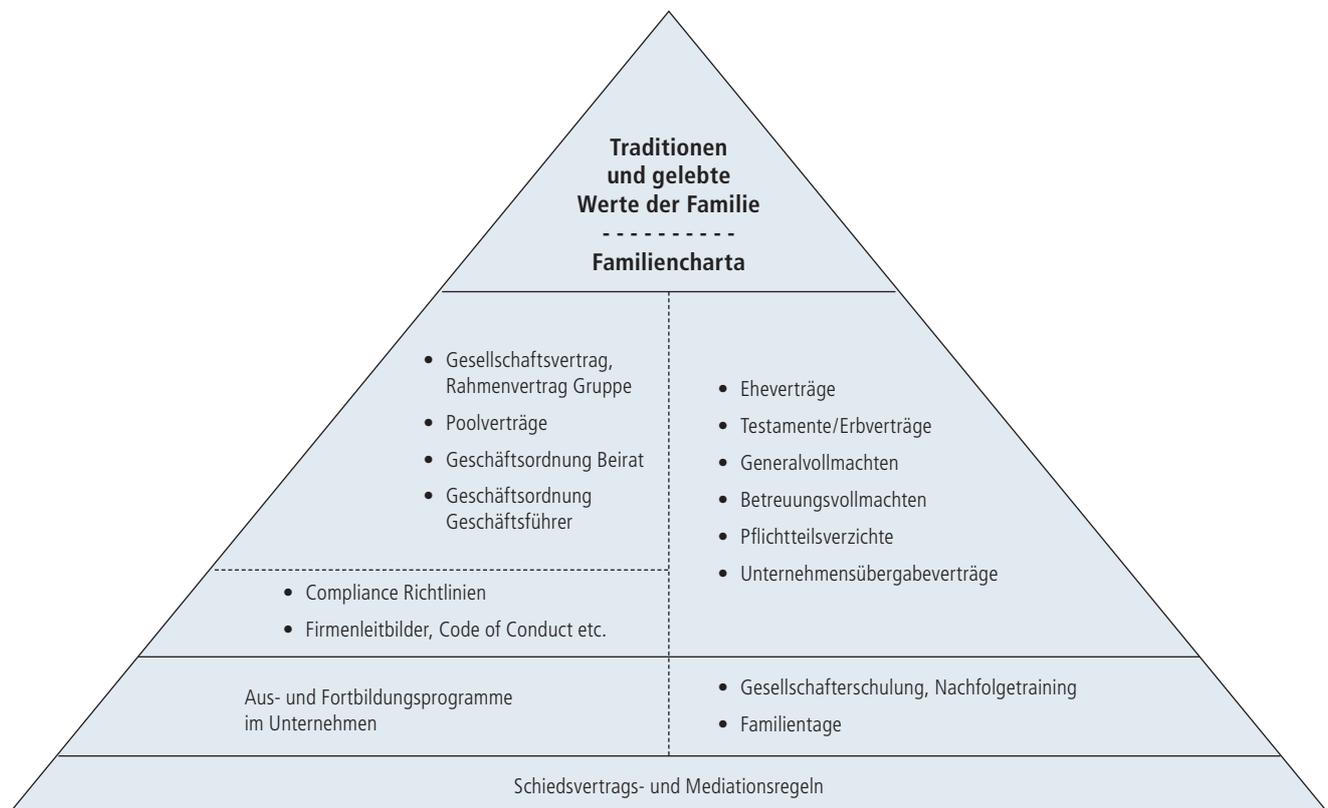


Abb. 4: Regelungsinstrumente der family business governance

Familie Bedeutung auch in Richtung des professionellen Systems Unternehmen zuweist, voraussetzt, dass die Mitglieder der Familie die ihnen zugeordneten Aufgaben und Kompetenzen auch professionell wahrnehmen können, mit anderen Worten, dass sie entsprechend qualifiziert sind. Eine solche Qualifikation kann naturgemäß nicht vorausgesetzt werden und es ist deshalb unabdingbar, dass entsprechende Schulungs- und Fortbildungsprogramme auf die einzelne Familie abgestimmt zur Verfügung gestellt werden.

## V. Einzelne Regelungsbereiche der family business governance und Probleme ihrer Harmonisierung in Familiencharta, Gesellschaftsvertrag und weiteren Verträgen

Im Folgenden werden zunächst allgemeine Charakteristika der Famili-

encharta besprochen, die in einem gewissen Spannungsverhältnis zu den rechtlichen Regelungsinstrumenten stehen. Darauf aufbauend können wir uns einzelnen Regelungsbereichen zum Unternehmen, zu den Gesellschaftern, zur Familie und zum Konfliktmanagement zuwenden, wie wir sie in der „Pyramide der family business governance“ (siehe voranstehende Abbildung 3) benannt haben und bei denen vielfach Konflikte mit dem Gesellschaftsvertrag, den sonstigen rechtlichen Regelungsinstrumenten (dazu Abbildung 4) und den gesetzlichen Rahmenbedingungen auftauchen oder bei denen typische Regelungen in der Familiencharta Gefahr laufen, gut gemeint, aber bestenfalls von beschränktem praktischen Wert zu sein. Solche Konflikte können sich gleichermaßen bei Kompetenzfragen („Wer entscheidet was?“) wie bei inhaltlichen Regelungen ergeben.

Der inhaltliche Abstimmungsbedarf zwischen verschiedenen juristischen

Regelungsinstrumenten (z.B. zwischen Testament und Gesellschaftsvertrag oder zwischen Ehevertrag und Testament) ist an sich nichts Neues. Klassisches Lehrbuchbeispiel ist die Abstimmungsnotwendigkeit der testamentarischen Einsetzung des Unternehmensnachfolgers mit der Nachfolgeklausel des Gesellschaftsvertrags (wer darf danach überhaupt Gesellschafter werden) einer Personengesellschaft. Ohne eine solche Abstimmung geht die Nachfolge von Todes wegen in die Gesellschaftsbeteiligung fehl. Während solche Lehrbuchbeispiele jedoch mittlerweile allgemein bekannt und ausdiskutiert sind, steht die Diskussion um das Verhältnis und die richtige Abstimmung zwischen einer Familiencharta und einem Gesellschaftsvertrag sowie den weiteren rechtlich bindenden Instrumenten noch ganz am Anfang. Hinzu kommt, dass die Abstimmung hier wegen des organisationsrechtlichen Charakters (wir haben es mit Gesellschaften und Systemen zu tun) nicht nur eine inhaltliche ist, sondern – wie bereits

unter Ziff. V.4. angesprochen auch auf organisatorischer Ebene (welchem Organ bzw. Gremium stehen welche Kompetenzen zu?) stattfinden muss. Last but not least folgt die Schwierigkeit hier gerade aus dem interdisziplinären Ansatz. Der erforderliche Brückenschlag zwischen den juristischen Experten, den beteiligten Familienmitgliedern und den betriebswirtschaftlich und systemisch geprägten Beratern gelingt nur selten. Vielfach geht es bei dieser notwendigen Abstimmung nicht einmal um inhaltliche Divergenzen, sondern um ein Kommunikationsproblem, das sich aus den unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Denkmustern verschiedener Fakultäten erklärt. Alle in Abbildung 4 dargestellten Instrumente der *family business governance* müssen nach alledem inhaltlich und organisatorisch aufeinander abgestimmt sein.

### 1. Allgemeine Spannungsfelder zwischen Familiencharta und den rechtlichen Instrumenten

Familienchartas sind zwar relativ junge Regelungsinstrumente und vieles ist hier noch im Fluss. Weithin etabliert haben sich jedoch bereits die folgenden grundlegenden Merkmale:

#### a) Moralische Bindungswirkung

Die Regelungen der Familiencharta wollen als solche keine unmittelbare rechtliche Bindungswirkung entfalten, sondern die Familienmitglieder nur „moralisch“ verpflichten.<sup>13</sup> Unsere klassische Formulierung hierzu lautet etwa wie folgt:

*„Diese Familiencharta beansprucht für alle Mitglieder unserer Familie in ethischer Hinsicht Verbindlichkeit. Alle Familienmitglieder haben die Bestimmungen und Grundsätze dieser Familiencharta getreulich einzuhalten und*

*zu bewahren. Juristisch einklagbare Rechte und Pflichten oder sonstige juristische Folgen ergeben sich aus dieser Familiencharta nicht. Dies gilt auch dann, wenn im Text dieser Familiencharta die Worte „soll“, „muss“, „ist verpflichtet“ o.Ä. verwendet werden.“*

Der ausdrückliche Ausschluss der rechtlichen Bindungswirkung führt zwar dazu, dass die Familiencharta keine einklagbaren Rechte und Pflichten schafft. Aus einer solchen moralischen Verpflichtung folgt aber zunächst, dass bei allen Beteiligten eine starke Erwartungshaltung an das künftige Verhalten der anderen Beteiligten geweckt wird. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass das deutsche Zivilrecht in starkem Maße auch auf Generalklauseln beruht, die im Einzelfall von den Gerichten mit konkretem Inhalt gefüllt werden und auch das Vertragsrecht überlagern. Eng verwandt mit dem Grundsatz von Treu und Glauben nach § 242 BGB, der das ganze Rechtsleben beherrscht, ist die allgemeine Treuepflicht der Gesellschafter untereinander und gegenüber der Gesellschaft. Die juristische Fachliteratur hat sich mit den Wechselwirkungen zwischen den „Absichtserklärungen“ einer Familiencharta und der Treuepflicht der Gesellschafter bislang nur am Rande ohne vertiefte Auseinandersetzung befasst.<sup>14</sup> Es liegt jedoch nicht fern, dass sich Gerichte und Schiedsgerichte auch am Inhalt einer Familiencharta orientieren, um solche „Generalklauseln“ und Treuepflichten der Gesellschafter untereinander im Streitfall mit konkretem Leben zu füllen. Es ist auch naheliegend, dass Familienmitglieder, die auf die Einhaltung der Familiencharta vertraut haben und enttäuscht wurden, im Einzelfall versuchen, der Familiencharta über die Hintertür der Treuepflicht doch noch zu rechtlicher Durchschlagskraft zu verhelfen, und

wenn ein Prozess auch nur angestrengt wird, um letztlich einen Vergleich zu erzielen.<sup>15</sup>

Wer also die Familiencharta als Instrument der Streitprävention versteht, der muss die Frage der Bindungswirkung vertieft angehen, um nicht neue potenzielle Konfliktfelder zu eröffnen.

#### b) Parteien der Familiencharta und Stimmgewicht

Verabschiedet wird eine Familiencharta in der Regel von allen Familienmitgliedern, nicht nur von den Gesellschaftern. Dies ist schon deshalb richtig und wichtig, weil in die Diskussion und in die (moralische) Bindung der Familiencharta all diejenigen eingebunden werden sollen, die an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen ohnehin Einfluss nehmen und die die Gesellschafter letztendlich beeinflussen („erziehen“). Zu den Familienmitgliedern im weiteren Sinne der Familiencharta zählen deshalb in der Regel auch die Ehegatten, Schwiegerkinder und Kinder, die (noch) nicht Gesellschafter sind. Letztendlich sind dies all diejenigen „Familienmitglieder“, die auch beim Abendessen über die Probleme und Strategie des Unternehmens mitdiskutieren. Zurecht werden die Familienmitglieder auch nicht erst mit Volljährigkeit an den Diskussionen über die Charta beteiligt, sondern bereits mit Vollendung des 14. oder 16. Lebensjahres, um sie möglichst frühzeitig mit dem Wissen um das Unternehmen vertraut zu machen und sie an das Unternehmen heranzuführen. Für spätere Änderungen der Charta und weitere Punkte ist zudem vielfach vorgesehen, dass hierüber der Familientag mit (qualifizierter) Mehrheit statt mit Einstimmigkeit entscheidet, wobei jedes Familienmitglied (nur) über eine Stimme verfügt. Im Gegensatz zum Gesellschaftsvertrag und zur Gesellschafterversammlung, bei der sich das Stimmgewicht des einzelnen

13 Eingehend Kirchdörfer/Lorz, FuS 3/2011, S. 97, 101 f.; Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 136 ff.

14 Das Thema immerhin aufgreifend etwa Lange, in: Die Verträge der Familienunternehmer, 2013, S. 33, 44; Wicke, ZGR 2012, 450, 485.

15 Zu diesem Effekt Kirchdörfer/Lorz, FuS 3/2011, S. 97, 103 f.

Gesellschafter grundsätzlich nach seiner Beteiligungshöhe richtet, wird zur Familiencharta und auf dem Familientag also nach Köpfen abgestimmt („one man/woman, one vote“). Dies folgt einer grundlegenden Wertentscheidung im System der Familie: Die Beteiligten sind in ihrer Rolle als Familienmitglieder gleichberechtigt und begegnen sich auf Augenhöhe.

Daraus wird deutlich, dass die Kompetenzordnung der Familiencharta („Über was darf die Familie überhaupt entscheiden und mit welcher Mehrheit entscheidet sie?“) in einem Spannungsverhältnis zur ausdifferenzierten Kompetenzordnung des Gesellschaftsvertrags steht, der bewusst zwischen verschiedenen Organen (Gesellschafterversammlung – Beirat – Geschäftsführung) und abgestuften Mehrheitsanforderungen unterscheidet, um die Entscheidungsmacht an die Kapitalmacht zu binden und die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen sicherzustellen. Die Familiencharta hat die Familie (und nicht nur die Gesellschafter) und hier den Konsens (und nicht die Mehrheitsentscheidung) vor Augen. Rein juristisch wird die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen durch die (rechtlich – wie unter a) gezeigt nicht verbindliche) Familiencharta zwar nicht beeinträchtigt. Werden Entscheidungen jedoch entgegen der Familiencharta oder gegen einen Familienbeschluss getroffen, ist der Konflikt vorprogrammiert. Gerade deshalb erscheint es besonders wichtig, dass in der Familie eindeutig Klarheit darüber besteht, über was die Gesamtfamilie überhaupt nur „entscheidet“ und dass die Kompetenzordnung der Gesellschaft von allen Familienmitgliedern im Konkurrenzfall zur Charta akzeptiert wird und vorgeht.

## 2. Unternehmen

### a) Unternehmensziele und Unternehmenswerte

Die Familiencharta setzt sich an dieser Stelle häufig mit der Frage auseinander, welche Ziele und Werte

die Familie mit dem Unternehmen verbindet. Hier ist zunächst darauf zu achten, dass meistens bereits ein Zielkatalog der Unternehmensvisionen oder Unternehmensziele im Unternehmen entwickelt wurde und auch gegenüber Mitarbeitern, Kunden und weiteren am Unternehmen Interessierten kommuniziert wurde. Wir mussten mehrfach erleben, dass sich die auf Unternehmensebene von der Geschäftsführung im Rahmen der *corporate governance* entwickelten Visionen und Ziele des Unternehmens nicht mit den im Rahmen der *family governance* entwickelten Zielen, Werten und Visionen der Familie decken. Es bedarf keiner weiteren Begründung, dass auch solche Unstimmigkeiten im Ergebnis eher streitfördernd denn streitpräventiv wirken.

Besonders häufig wird als Unternehmensziel in der Familiencharta genannt, dass die Unabhängigkeit des Unternehmens bewahrt werden soll, um es im Kreis der Familie an die nachkommenden Generationen weitergeben zu können. Dieses Ziel ist für die allermeisten Familienunternehmer an sich selbstverständlich. Schon ein solch übliches und einfaches Bekenntnis droht jedoch in Konflikt zu geraten mit der ausdifferenzierten Kompetenzordnung des Gesellschaftsvertrags, der für Kapitalerhöhungen unter Bezugsrechtsausschluss mit Aufnahme neuer Gesellschafter, Ausgliederungen etc. bewusst meist eine qualifizierte Mehrheitsentscheidung genügen lässt. Hintergrund des Gesellschaftsvertrages ist insoweit, dass es Situationen geben kann, in der der Fortbestand des Unternehmens neues externes Eigenkapital für das Unternehmen insgesamt oder Joint-Venture Lösungen für einzelne Geschäftsbereiche erfordert. Solche Maßnahmen sollen nach dem Gesellschaftsvertrag im Notfall auch gegen die Minderheit beschlossen werden können.

Kritisch bewerten wir Tendenzen, nach denen in der Familiencharta auch Festlegungen zu wesentlichen

Aspekten der Unternehmensstrategie getroffen werden. Dies gilt jedenfalls dann, wenn ein Kompetenzkonflikt vorgezeichnet ist, wenn und weil nach den Gesellschaftsverträgen für die Unternehmensstrategie nicht die „Familie“, sondern z.B. ein Beirat zuständig ist.

### b) Nachfolge in der Geschäftsführung

Zum Regelungsbereich der Familiencharta zählen die meisten Familien Grundaussagen zum Verhältnis von Familienmitgliedern und externen Dritten bei der Besetzung der Geschäftsführung. Vielfach kann man lesen, dass Familienmitglieder nur dann Mitglied der Geschäftsführung werden sollen, wenn sie mindestens so qualifiziert wie externe Dritte sind. Oder noch kürzer: „Der oder die jeweils Beste soll Geschäftsführer werden, unabhängig von der Familienzugehörigkeit“. Solche Aussagen sind gut gemeint, sie bleiben aber im besten Fall wirkungslos. In aller Regel fehlt es nämlich an der mit der Charta abgestimmten inhaltlichen Umsetzung der Regelung im Gesellschaftsvertrag und an der Koordination dieser Bestimmung mit den gesellschaftsrechtlich für die Besetzung der Geschäftsführung zuständigen Organen. Anhand welcher Kriterien wird gemessen, wer „qualifiziert“ oder „der Beste“ ist? In welchem Verfahren soll das ermittelt werden? Wer entscheidet am Ende über die Bestellung des Geschäftsführers? Soll das zuständige Gremium bei der Neubesetzung von Geschäftsführerpositionen z.B. mit Hilfe eines externen Personalberaters ein verkehrsübliches Stellenbesetzungsverfahren durchführen, in dem das betreffende Familienmitglied sich genau so bewerben muss, wie externe Bewerber?

### c) Gewinnverwendung und Ausschüttung

Wie bereits oben gezeigt, entstehen häufig Konfliktlagen zwischen Familiencharta und Gesellschaftsvertrag

im Hinblick auf Ausschüttungsregelungen. Dieser Konflikt wird bei abstrakten programmatischen Leitsätzen in der Charta (die dann erst im Gesellschaftsvertrag konkretisiert werden) wie dem folgenden ausbleiben:

*„Wir sehen unsere Gesellschafterfunktion als unternehmerische Herausforderung und wollen unser Unternehmen im Sinne und Geiste eines Familienunternehmens führen und gedeihen lassen. Uns ist bewusst, dass unser Unternehmen hierzu kontinuierlich in die Erneuerung ihrer Anlagen und den Ausbau ihrer Geschäftstätigkeit investieren und dies zu weiten Teilen aus einbehaltenen Gewinnen finanzieren muss. Gewinnausschüttungen sollen zwar auch zur privaten Vermögensentwicklung der einzelnen Familienmitglieder beitragen. Das Interesse an einer nachhaltigen Stärkung der Eigenkapitalbasis soll jedoch vorgehen.“*

Da aber das Verhältnis zwischen Thesaurierungs- und Ausschüttungsinteresse gerade bei älteren Familienunternehmen mit großem Gesellschafterkreis als klassischer Dauerbrenner in der Gesamtfamilie diskutiert wird<sup>16</sup>, liegt die Versuchung nahe, über ein solches allgemeines Bekenntnis hinaus konkrete Vorgaben bereits in der Familiencharta zu machen. Dann aber muss die Ausschüttungsregelung sehr sorgfältig unter Berücksichtigung der jeweiligen gesellschaftsrechtlichen Besonderheiten (AG, GmbH, GmbH & Co. KG), der Unternehmensstruktur (Einheitsunternehmen, Holdingstruktur mit/ ohne phasengleicher Gewinnvereinbarung aus Tochtergesellschaften, mehrere parallele Obergesellschaften etc.) und der steuerlichen Besonderheiten (Kapitalgesellschaft(en) oder Personengesellschaft(en)) und der internationalen Struktur formuliert werden. Die Familiencharta gerät sonst wieder in Konflikt mit den gesellschaftsrechtlichen Regelungen

und Gesellschafter, die sich ihre Ausschüttung anhand der Familiencharta berechnen, werden enttäuscht sein, wenn es zu Diskrepanzen kommt.

Hierzu folgendes Beispiel: In Familienchartas findet man oft Formulierungen, wonach „x% des Gewinns der Unternehmensgruppe Y“ ausgeschüttet werden. Diese Formulierung ist ökonomisch verständlich, da die Gesellschafter wirtschaftlich richtig an den Gewinn der gesamten Unternehmensgruppe denken und ihre Ausschüttungsquote auch hieran festmachen wollen. Da jedoch die Konzernbilanz und der dort ermittelte Gewinn rechtlich nicht Gegenstand der Ausschüttungsentscheidung ist, müssten sämtliche Gesellschaftsverträge dieser Unternehmensgruppe nun detaillierte Regelungen enthalten, damit das, was in der Familiencharta steht, im Ergebnis auch umgesetzt werden kann.

### 3. Gesellschafter

#### a) Ergänzende Regelungsinstrumente – Güterstandsklausel

Die meisten Familienchartas sehen vor, dass die Gesellschafter mit ihren Ehepartnern und eingetragenen Lebenspartnern einen Ehevertrag mit Gütertrennung oder modifizierter Zugewinngemeinschaft sowie Pflichtteilsverzichtverträge abzuschließen haben. Implizit geht man also davon aus, dass es sich um rein deutsche Ehen ohne Auslandsbezug handelt. So wie sich viele Unternehmen internationalisiert haben, haben sich auch die Unternehmerfamilien internationalisiert. Die Ehe mit ausländischen Partnern ist inzwischen ebenso wenig eine Seltenheit wie der gemeinsame eheliche Wohnsitz von Familienmitgliedern im Ausland. Es ist damit alles andere als selbstverständlich, dass das Ehegüterrecht und das Pflichtteilsrecht deutschen Spielregeln folgen und damit durch einen Ehe- und Pflichtteilsverzichtvertrag nach BGB geregelt werden können.

Ein Konflikt mit dieser Entwicklung wäre etwa vermeidbar, wenn die Vorgabe der ehelichen Güterrechtsverhältnisse in der Familiencharta nicht beim „Ehevertrag“ und dem deutschen Eherecht ansetzt, sondern das wirtschaftliche Ziel vorgibt. Dieses besteht darin, dass ein verheirateter Gesellschafter durch Vereinbarung mit seinem Ehegatten sicherzustellen hat, dass sein Gesellschaftsanteil mit allen damit verbundenen Rechten und Pflichten im Fall der Auflösung des ehelichen Güterstandes unter Lebenden oder von Todes wegen keinem Zugewinn- oder sonstigem Wertausgleich unterliegt.

#### b) Ergänzende Regelungsinstrumente – Vertretung Minderjähriger

Im Hinblick auf die Wahrnehmung von Gesellschafterrechten enthalten Familienchartas häufig die Vorgabe, dass sich die Gesellschafter, insbesondere auch minderjährige Gesellschafter, nur durch andere Gesellschafter oder nur durch Abkömmlinge des Firmengründers vertreten lassen können. Für minderjährige Gesellschafter soll hierdurch i.d.R. auch die Vertretung durch denjenigen Elternteil des minderjährigen Gesellschafters ausgeschlossen werden, der nicht Abkömmling des Unternehmensgründers ist. Zumindest dann, wenn die Ehe der Eltern des minderjährigen Gesellschafters geschieden ist, erscheint dieses „Vertretungsverbot“ auch sinnvoll. Es widerspricht allerdings zwei gesetzlich zwingenden Grundsätzen des elterlichen Vertretungsrechts für ihre minderjährigen Kinder. Einmal widerspricht diese Regelung dem Gesetz, weil dieses die elterliche Vertretung stets beiden Elternteilen zuweist. Zum anderen widerspricht es dem Grundsatz, dass das elterliche Vertretungsrecht über minderjährige Kinder nicht durch schlichte Verträge, auch nicht durch solche zwischen den Eltern, eingeschränkt werden kann. Minderjährige Kinder werden daher stets von beiden

<sup>16</sup> Dazu Kormann, FuS 3/2013, S. 83.

Elternteilen (auch in der Gesellschafterversammlung eines Familienunternehmens) vertreten, freilich kann (und wird auch in einer funktionierenden Ehe) ein Elternteil dem anderen Elternteil die Ermächtigung geben, im Einzelfall für das Kind allein zu handeln. Dies wird jedoch dann problematisch, wenn die Ehe der Eltern geschieden ist. Stirbt ein Elternteil, können die Gesellschafterrechte seiner minderjährigen Kinder von Gesetzes wegen vom überlebenden Ehegatten ausgeübt werden, gleich ob die Ehe zum Zeitpunkt des Todes geschieden war oder nicht. Ausschließen kann die Familiencharta dies nicht. Sie könnte allerdings einen Merkposten für die Gesellschafter enthalten, dass im Rahmen der Testamentsgestaltung für minderjährige Kinder Testamentsvollstreckung angeordnet und eine „vertretungsberechtigte Person“ als Testamentsvollstrecker benannt werden sollte. Sie könnte auch auf die, selbst vielen Juristen unbekannt, Möglichkeit der Beschränkung der Vermögenssorge nach § 1638 BGB hinweisen.

#### 4. Familie

##### a) Werte der Familie und Ziele

Ein regelmäßiger in Familienchartas zu lesender Grundsatz lautet, dass „Unternehmen vor Familie“ oder „Gemeininteresse vor Individualinteresse“ geht. Ob man ein solches grundsätzliches Prä für das Unternehmen im Rahmen der *family business governance* tatsächlich als „Oberatz“ formulieren will, ist Sache der individuellen Familie. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass es in konkreten Konfliktsituationen in der Regel dann doch nicht um einen einseitigen Vorrang des Unternehmens geht. Solches ließe sich auf Dauer ohne massiven Unfrieden in der Familie auch nicht durchhalten. In der Praxis bedeutet der Vorrang des Unternehmens also letztlich, in typischen Konfliktsituationen einen Ausgleich zu finden, der die Existenz und Handlungsfähigkeit des Unternehmens garantiert, aber

auch den einzelnen Gesellschafter leben lässt. Wenn dies aber der Wille der Gesellschafter ist, dann sollte man auch nicht durch „den Regelungszweck überschneidende Formulierungen“ Konflikte befördern, vielmehr sollte man das tatsächlich Gewollte und im Gesellschaftsvertrag auch Umzusetzende formulieren.

Im Übrigen ist darauf zu achten, dass die Werte der Familie, die sich diese gibt und die in einer Familiencharta niedergelegt werden sollen, zum einen mit den im Unternehmen bereits definierten „Werten und Visionen des Unternehmens“ in Einklang stehen. Es ist zudem darauf zu achten, dass die Werte, die die Familie sich und dem Unternehmen vorgibt, von den Familienmitgliedern und insbesondere auch von sämtlichen Mitarbeitern des Familienunternehmens verstanden und gelebt werden. Wird die Familiencharta insoweit – wie nicht selten der Fall – ins Unternehmen hinein überhaupt nicht kommuniziert, dann kommt es leicht zu Divergenzen der von der Familie vorgegebenen und der gelebten bzw. im Unternehmen erarbeiteten Werte, was wiederum nicht nur die Außendarstellung des Unternehmens tangiert, sondern auch streitfördernd wirkt. Ebenso versteht sich von selbst, dass die Ziele, die sich die Familie vorgibt, mit der Lang- und Mittelfristplanung des Unternehmens konform gehen müssen.

##### b) Information der Familie

Eine Familiencharta sieht in der Regel die Einrichtung eines Familientags vor, zu dem neben den Gesellschaftern auch die Ehegatten, die langjährigen Lebenspartner, Kinder und sonstige Angehörige eingeladen werden. Neben den sozialen Veranstaltungen zur Pflege des familiären Miteinanders, was bei größerem Gesellschafterkreis nicht mehr ohne Weiteres im Alltag „am Küchentisch“ stattfindet, enthalten Familienchartas die richtige Vorgabe, dass der Familientag allen Familienmitgliedern auch Kenntnisse über das Unternehmen, seine Stra-

ategie, seine Probleme etc. vermitteln soll.

Damit ist bezweckt, dass die Familienmitglieder, gerade auch die künftigen Gesellschafter, mehr über das Unternehmen erfahren, als auf der Unternehmens-Webseite steht und den veröffentlichten Jahresabschlussunterlagen zu entnehmen ist. Solche nicht-öffentlichen Informationen unterliegen jedoch der Vertraulichkeitsverpflichtung nicht nur der Geschäftsführer, sondern auch der Beiratsmitglieder und der Gesellschafter. Gesellschaftsverträge enthalten vielfach Klauseln, wonach die Gesellschafter und die Beiratsmitglieder verpflichtet sind, nicht nur über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, sondern über alle Angelegenheiten der Gesellschaft gegenüber Außenstehenden Stillschweigen zu bewahren. Für die Geschäftsführer ergeben sich ähnlich weitreichende Verschwiegenheitsverpflichtungen bereits aus dem Gesetz. Ein solcher Konflikt der Familiencharta mit gesetzlichen und vertraglichen Vertraulichkeitsverpflichtungen darf nicht entstehen. Er ließe sich etwa durch eine Öffnungsklausel im Gesellschaftsvertrag vermeiden, wonach etwa aufgrund eines Gesellschafterbeschlusses von der Vertraulichkeitsverpflichtung allgemein oder gegenüber bestimmten Personen abgewichen werden kann.

#### 5. Konfliktmanagement

Private Schiedsgerichte sind mit ihren Entscheidungen nicht zwingend schneller als die ordentlichen deutschen Gerichte, auch wenn man den möglichen Zug durch die Instanzen berücksichtigt.<sup>17</sup> Oftmals können Monate ins Land gehen, bevor sich etwa ein 3er-Schiedsgericht überhaupt konstituiert hat, also jede Partei ihren Schiedsrichter und die beiden (Partei)schiedsrichter den Schiedsge-

<sup>17</sup> Breyer, Kostenorientierte Steuerung des Zivilprozesses, 2006, S. 210 mit einem Vergleich zur durchschnittlichen Dauer von Prozessen in den USA, England und Deutschland.

richtsvorsitzenden benannt haben. Auch sind Verfahren vor privaten Schiedsgerichten häufig teurer als vor ordentlichen Gerichten. Und ob die höhere fachliche Qualität privater Schiedsrichter die höhere Neutralität und Unabhängigkeit staatlicher Richter aufwiegt, ist ein weites Feld. Der letztlich entscheidende Vorteil von Schiedsgerichten liegt für Familienunternehmen eher darin, dass Schiedsgerichtsverfahren abseits der Öffentlichkeit erfolgen. Eine beliebte Regelung in Familienchartas lautet daher, dass alle Streitigkeiten in der Familie bzw. zwischen Familienmitgliedern oder zwischen Familienmitgliedern und Familienunternehmen, gleich ob privater Natur oder mit Bezug zum Unternehmen, vor Schiedsgerichten ausgetragen werden, wenn sich der Streit denn nicht vermeiden oder einvernehmlich lösen lässt. Eine solch weitreichende Schiedsklausel ist jedoch nur mühsam in Einklang zu bringen mit den gesetzlichen Gegebenheiten:

#### a) *Schiedsgerichte und corporate governance*

Seit der grundlegenden Reform der gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Schiedsgerichtsbarkeit durch das Schiedsverfahrensgesetz vom 30. Dezember 1997 sind zwar grundsätzlich alle Streitigkeiten in vermögensrechtlichen Angelegenheiten schiedsfähig, soweit gesetzliche Sondervorschriften nicht ausnahmsweise einzelne Streitigkeiten von der Schiedsfähigkeit ausnehmen (z.B. Wohnraummietverhältnisse). So ist insbesondere für die Unternehmens- und Gesellschafterebene mittlerweile anerkannt, dass Streitigkeiten über Beschlussmängel, z.B. der Gesellschafterversammlung, bei entsprechender Ausgestaltung des Schiedsverfahrens vor Schiedsgerichten ausgetragen werden können.<sup>18</sup> Eine solche Schiedsklausel ist jedoch

problemlos nur bei gesondertem Individualvertrag zwischen allen Gesellschaftern und der Gesellschaft möglich.<sup>19</sup>

#### b) *Schiedsgerichte und family governance*

Anders ist die Situation mit Blick auf Streitigkeiten über den Zugewinnausgleich oder den Unterhalt nach einer Scheidung. Solche Streitigkeiten sind zwar im Grundsatz ebenfalls schiedsfähig. Allerdings ist zu beachten, dass auf Antrag eines Ehegatten ein verfahrensrechtlicher Verbund zwischen der Scheidung selbst, die nur vom staatlichen Gericht ausgesprochen werden kann, und den sog. „Folgesachen“ wie dem Zugewinnausgleich oder dem nahehelichen Unterhalt hergestellt wird. Solange dieser Verbund besteht oder noch beantragt werden kann, kommt die Entscheidung über die Folgesache in einem Schiedsverfahren nicht in Betracht. Der Verbund endet erst mit Abtrennung der Folgesache vom Scheidungsverfahren, wobei eine Abtrennung nur in den gesetzlich genannten Fällen zulässig ist. Es genügt also nicht zu regeln, dass die Familienmitglieder untereinander künftige Streitigkeiten über den Zugewinnausgleich und den nahehelichen Unterhalt einem Schiedsgericht überantworten.

Hinsichtlich erbrechtlicher Streitigkeiten kann der Erblasser zwar testamentarisch anordnen, dass Streitigkeiten über seinen Nachlass durch Schiedsgerichte zu entscheiden sind. Nach herrschender Meinung, der sich jüngst auch ein erstinstanzliches Urteil angeschlossen hat,<sup>20</sup> bindet eine solche Anordnung jedoch nur die Erben, Vermächtnisnehmer und Testamentsvollstrecker, soweit sie aus dieser Eigenschaft Rechte ableiten. Die Geltendmachung von Pflichtteilsrechten vor staatlichen Gerichten

kann durch eine solche testamentarische Anordnung hingegen nicht verhindert werden. Alternativ bleibt nur die Möglichkeit, dass sich alle Erben, Vermächtnisnehmer, Testamentsvollstrecker und Pflichtteilsberechtigten durch Vertrag auf ein Schiedsgericht verständigen. Kommt es nach dem Erbfall aber erst einmal zum Streit, wird der Vertragsschluss nach dem Erbfall erfahrungsgemäß eine eher theoretische Möglichkeit bleiben. Ein diesbezüglicher Vertragsabschluss vor dem Erbfall dürfte aus rechtlichen Gründen bei einer sorgfältig formulierten Schiedsvereinbarung zwar möglich sein. Rein praktisch dürfte es jedoch in vielen Fällen nur unter größten Anstrengungen möglich sein, alle potenziell Beteiligten für einen künftigen Erbfall zu einer Unterschrift unter eine Schiedsvereinbarung zu bewegen.

Zusammenfassend erscheint auch hier der Abstimmungsbedarf zwischen Leitsatz in einer Familiencharta und konkreter Umsetzung in den Einzelverträgen sehr hoch und mit vielen praktischen Schwierigkeiten versehen. Wenn man deshalb Gefahr läuft, dass nur einzelne Familienmitglieder die Charta in diesem Punkt umsetzen werden, z.B. weil nur einzelne Erblasser die Zuständigkeit eines Schiedsgerichtes in ihrem Testament verankern werden, andere diese Umsetzung aber unterlassen und damit für Letztere keine Schiedsgerichte zuständig sind, dann ist auch eine solche „Umsetzungs- und Abstimmungsdivergenz“ zwischen Familiencharta und rechtlich verbindlichen Folgeregelungen eher streitfördernd als streitpräventiv.

Und diese Problemschilderung betrifft nur das deutsche Recht. Ob und inwieweit eine im Einzelfall einschlägige bestimmte ausländische Rechtsordnung Schiedsverfahren überhaupt zulässt und Schiedsurteile anerkennt, ist eine weitere im Rahmen der individuellen Familiencharta abzustimmende Frage.

<sup>19</sup> Vgl. Lüttmann/Breyer, ZFP 119 (2006), 475 ff.

<sup>20</sup> LG Heidelberg v. 22.10.2013, 2 O 128/13, BeckRS 2014, 11461

<sup>18</sup> BGHZ 180, 221, II ZR 255/08, Urteil v. 06.04.2009

# Veränderungen oder Stabilität im Gesellschafterkreis – Herausforderung für Familie und Unternehmen



Dr. Rainer Kögel, Rechtsanwalt, Andrea Seemann, Steuerberaterin

Im Rahmen dieses Beitrags wollen wir uns mit der Frage beschäftigen, inwieweit Stabilität und Konfliktvermeidung auf Gesellschafterebene zur Langlebigkeit bzw. zur Überlebensfähigkeit eines Familienunternehmens beitragen.

## I. Grundstrukturen in Familienunternehmen

Die wissenschaftliche Erforschung von Familienunternehmen beschäftigt sich von Anfang an mit der Frage, welches die entscheidenden Faktoren für den langfristigen Erfolg dieses Unternehmenstypus sind. Als ein zentraler Erfolgsfaktor hat sich hierbei die Stabilität im Gesellschafterkreis über Generationen hinweg erwiesen.

Warum gelingt es zahlreichen Familienunternehmen über Generationen hinweg, unabhängig und erfolgreich zu sein, wie etwa dem Bankhaus Metzler, das seit 1674 in elfter Generation existiert, während andere Familienunternehmen bereits nach wenigen Jahren des kometenhaften Aufstiegs wieder vom Markt verschwinden, wie etwa das ehemals größte deutsche, von Anton Schlecker gegründete Drogeriemarktunternehmen Schlecker? Warum gelingt es einigen Familien (wie z.B. der Familie Freudenberg) über Generationen hinweg eine beständig wachsende Großfamilie im Gesellschafterkreis zusammenzuhalten, während andere Familienunternehmen bereits in der zweiten Generation im Lebenszyklus einer Geschwistergesellschaft an unüberbrückbaren Konflikten zwischen (Geschwister-)Gesellschaftern zerbrechen?

Im eingangs von Lorz/Sarholz<sup>1</sup> bereits dargestellten Drei-Kreis-Diagramm ist hier der „Kreis der Gesellschafter“ als relevante Umwelt angesprochen.

Der Kreis der Gesellschafter ist nicht mit der Familie identisch, weist aber eine hohe Überschneidung auf. Es existieren sowohl Familienmitglieder, die nicht Gesellschafter sind, z.B. zumeist die Ehepartner, als auch nicht zur Familie gehörende Gesellschafter, wie z.B. am Unternehmen beteiligte Manager (wie die familienfremden, persönlich haftenden Gesellschafter des Bankhauses Metzler). Daneben können aber auch fremde Gesellschafter, wie z.B. die freien Aktionäre eines börsennotierten Familienunternehmens, vorhanden sein. Um Familienunternehmen zu bleiben, kommt es darauf an, dass die Familie als Eigentümer (Gesellschafter) in rechtlich abgesicherter Weise ihren bestimmenden Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens behält.<sup>2</sup> Zielsetzung von Unternehmerfamilien muss es deshalb sein, das Eindringen

<sup>1</sup> Siehe den Beitrag von Lorz/Sarholz, in diesem Heft, S. 4

<sup>2</sup> Vgl. statt vieler Simon, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens, 2012, S. 15 f., 23 f.

### Keywords

Corporate Governance, Familienunternehmen; Gesellschafterkreis; Kündigungsregelungen; Minderjährige; Nachfolgeklauseln

## INHALT

- I. Grundstrukturen in Familienunternehmen
  1. Definition des zulässigen Kreises der Gesellschafter
  2. Faktoren zur langfristigen Bindung von Unternehmerfamilien
  3. Eigentumsverständnis von Familiengesellschaftern
  4. Systemvertrauen in die Familien- und Unternehmensverfassung
  5. Regelungen zum Gesellschafterkreis in der Familien- und Unternehmensverfassung
- II. Grenzen der langfristigen Bindung des Gesellschafterkreises
- III. Vererbungs- und Übertragungskonzepte in Familienunternehmen
- IV. Rechtliche Gestaltungsfragen zum Gesellschafterkreis
  1. Problemfragen der Vertretung von Gesellschaftern, insbesondere minderjähriger Gesellschafter
  2. Übertragbarkeit von Gesellschaftsanteilen
  3. Vinkulierungsregelungen in Gesellschaftsverträgen
  4. Nachfolgeklauseln
  5. Kündigungsregelungen/ordentliche bzw. außerordentliche Kündigung einer Gesellschaftsbeteiligung
  6. Abfindungsklausel
- V. Fazit

Familienfremder in den Gesellschafterkreis entweder ganz zu verhindern oder zumindest sicherzustellen, dass die familienfremden Gesellschafter den bestimmenden Einfluss der Familie nicht hemmen. Dies genügt für sich genommen jedoch nicht, um das langfristige Überleben eines Familienunternehmens sicherzustellen. Erforderlich sind darüber hinaus:

1. Die Definition des zulässigen Gesellschafterkreises in der Family Business Governance,
2. die Festlegung der individuellen Erfolgsfaktoren zur langfristigen Bindung einer Unternehmerfamilie,
3. die Umsetzung dieser Bindungsfaktoren in der Family Governance und der Corporate Governance (hier vor allem im Gesellschaftsvertrag).

### 1. Definition des zulässigen Kreises der Gesellschafter

Zunächst muss überhaupt definiert werden, wer zum zulässigen Kreis der Gesellschafter gehört. Solcherlei Definitionen finden sich in der Regel in der Family Governance einer Unternehmerfamilie. Um der von Kirchdörfer/Breyer<sup>3</sup> geforderten Einheit einer ganzheitlichen Family Business Governance gerecht zu werden, muss sich diese Definition auch auf Ebene der Unternehmensverfassung (hier insbesondere des Gesellschaftsvertrages) wiederfinden. In der Praxis überwiegt die Regelung, wonach nur Familienmitglieder Gesellschafter werden dürfen, die von dem/den Gründer(n) in direkter Linie abstammen. Angeheiratete Familienmitglieder sind in der Regel nicht zum Gesellschafterkreis zugelassen. Von den Unternehmerfamilien wird der Kreis der zugelassenen Abkömmlinge uneinheitlich definiert, anzutreffende Varianten sind hierbei:

- eheliche, leibliche Abkömmlinge,
- leibliche Abkömmlinge mit Ausnahme von unehelichen Kindern, die nicht im Haushalt eines Familienmitglieds aufgewachsen sind,
- leibliche und adoptierte Abkömmlinge, soweit die Adoption vor einem bestimmten Lebensalter des Kindes erfolgt ist,
- leibliche und adoptierte Abkömmlinge.

Diese Definition muss in jeder Unternehmerfamilie individuell getroffen werden. Hier fließen traditionelle und aktuelle Wertvorstellungen mit ein. Der traditionelle, aus dem Mittelalter stammende Grundsatz „*Das Gut rinnt wie das Blut*“<sup>4</sup> herrscht heute noch bei manchen Unternehmerfamilien vor und führt zu einer Ablehnung adoptierter und nicht ehelicher Abkömmlinge. Aber auch hier bleibt der gesellschaftliche Wertewandel nicht ohne Auswirkungen auf die Wertvorstellungen der Unternehmerfamilien. Im Jahre 2010 lag bei den Erstgeburten in Deutschland der Anteil nichtehelicher Kinder bei 43 % (insgesamt bei 33 %), in den ostdeutschen Bundesländern bei Erstgeborenen sogar bei 74 % (insgesamt bei 61 %).<sup>5</sup> Heute wird nach unserer Wahrnehmung in Unternehmerfamilien seltener auf die Legitimität blutsverwandter Abkömmlinge, sondern darauf geachtet, ob diese in der Unternehmerfamilie aufgewachsen sind und sozialisiert wurden.

Es kommt entscheidend darauf an, dass die Definition des zulässigen Kreises der Gesellschafter in Unternehmerfamilien frühzeitig und einvernehmlich getroffen wird, spätestens beim Übergang vom Gründer- zum Geschwisterunternehmen. Je später

eine solche Definition im Lebenszyklus eines Familienunternehmens erfolgt, umso eher läuft man Gefahr, einzelne Abkömmlinge auszugrenzen, was unweigerlich zu einem Konflikt innerhalb der Familie führen wird.

### 2. Faktoren zur langfristigen Bindung von Unternehmerfamilien

Kormann<sup>6</sup> hat sich jüngst ausführlich mit der Frage beschäftigt, welche Voraussetzungen langfristig für den Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie wesentlich sind. Er zeigt, dass ganz unterschiedliche Faktoren relevant sind, wie der materielle Nutzen des Unternehmens, die Vermögenssicherung, eine faire Unternehmensverfassung, die Besetzung unternehmensbezogener Ämter, eine strukturierte unternehmensbezogene Kommunikation sowie die gemeinsame Unternehmens- und Familiengeschichte.<sup>7</sup> Ganz wesentlich ist hierbei die Etablierung konfliktvermeidender und -lösender Institutionen und Verfahren.<sup>8</sup>

Bereits Forschungsarbeiten aus den siebziger Jahren zeigen,<sup>9</sup> dass die wesentlichen Bindungsfaktoren nicht finanzieller oder rechtlicher, sondern emotionaler Art sind. Maßgeblich sind die Identifikation des einzelnen Gesellschafters mit der Unternehmerfamilie sowie die Übereinstimmung der Individual-, Familien- und Unternehmensziele. Erst in zweiter Linie kommt es darauf an, welchen individuellen, auch materiellen Nutzen und Vorteile ein Gesellschafter aus seiner Unternehmensbeteiligung zieht. Unbestritten ist, dass rechtlicher

6 Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie, 2011. Vgl. zuvor bereits Pieper, Mechanism to Assure Long-Term Family Business Survival, 2007, mit ausführlicher Darstellung des internationalen Forschungsstandes

7 Vgl. dazu Martens, FuS 3/2014, S. 114 ff.

8 Siehe hierzu ausführlich den Beitrag von Frohmayer/Klein-Wiele, in diesem Heft, S. 56; Kormann (2011), S. 391 ff.; Fabris, in: von Schlippe, Rösen, Groth (Hrsg.), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens (2009), S. 269 ff.

9 Vgl. vor allem March/Simon, Organisation und Individuum – menschliches Verhalten in Organisationen, 1976, S. 63 f.; Kormann (2011), S. 111 ff.

3 Siehe den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 21 f.

4 Vgl. hierzu etwa Melville, in: Karsten (Hrsg.), Herrscher- und Fürstentestamente im westeuropäischen Mittelalter, 2008, S. 784 Fn. 11

5 Vgl. Statistisches Bundesamt, Geburten in Deutschland, Ausgabe 2012, S. 18 f.

Zwang zur Mitgliedschaft im Familienunternehmen kein Mittel zur Bindung und zum Zusammenhalt der Unternehmerfamilie darstellt.<sup>10</sup> Daraus darf aber umgekehrt nicht der Schluss gezogen werden, dass auf eine kluge und ausgewogene Unternehmensverfassung (Corporate Governance) von vornherein verzichtet werden kann. Diese ist ein notwendiger, aber kein hinreichender Bestandteil der langfristigen Überlebensstrategie eines Familienunternehmens.

Dasselbe gilt für den Umgang mit Konflikten im Gesellschafterkreis. Das Auftreten von Konflikten und Interessengegensätzen in Geschwister- und Stammesgesellschaften ist eine normale Entwicklung, die für sich genommen nicht zur Bestandsgefährdung führt.<sup>11</sup> Entscheidend ist der Umgang mit diesen Konflikten. Diese dürfen nicht einfach „unter den Teppich gekehrt“ und negiert werden. Für die Konfliktbearbeitung müssen vielmehr geeignete Verfahren und Institutionen etabliert werden, um eine Eskalation von Konflikten und eine Aufkündigung der Zusammenarbeit durch Gesellschafter zu verhindern.

### 3. Eigentumsverständnis von Familiengesellschaftern

Die allermeisten Unternehmerfamilien verfügen in Bezug auf ihre Gesellschafterstellung über einen sehr langfristigen Planungshorizont. Dies wird ja auch landläufig als entscheidender Vorteil der Familienunternehmen gepriesen. Dieses Element der Langfristigkeit der Mitgliedschaft im Unternehmen und der unternehmerischen Entscheidungen lässt sich wohl am ehesten aus der familiären Bindung dieses Gesellschafterkreises erklären. Familiäre Beziehungen werden durch Geburt und Abstammung begründet und sind damit per

se unkündbar.<sup>12</sup> Durch die familiäre Einbindung des Unternehmens in das Selbstverständnis einer Unternehmerfamilie wird diese Unkündbarkeit der familiären Beziehung auf das Unternehmen übertragen. Partikularinteressen einzelner Gesellschafter müssen hierbei hinter das Interesse des Unternehmens und der Gesamtfamilie zurücktreten. Gerne rekurrieren Unternehmerfamilien hierbei auf die Hausgesetze des Hochadels und den dort niedergelegten Lehensgedanken, wonach jede Generation den Auftrag hat, das von den Vorvätern Ererbte als Lehen zu bewahren, zu mehren und an die nächste Generation weiterzureichen. Fürst Löwentstein wird das Zitat zugeschrieben, er verstehe sich nur als Besitzer und nicht als Eigentümer des Vermögens seines Hauses. Der Familiengesellschafter sieht sich in diesem Selbstverständnis nur als Treuhänder seines Anteilsbesitzes. Mit diesem Anteilsbesitz darf er nicht frei wie ein Investor am Kapitalmarkt agieren und diesen nach kaufmännischen Opportunitätsüberlegungen veräußern. *Simon* sieht eine der wesentlichen Paradoxien im Familienunternehmen darin, dass der Familiengesellschafter zwar Eigentümer und Shareholder ist, aber nicht nach den Entscheidungskriterien von Shareholdern auf dem Kapitalmarkt handeln darf.<sup>13</sup>

### 4. Systemvertrauen in die Familien- und Unternehmensverfassung

Die Schaffung einer als fair und gerecht empfundenen Governance, mit der sich die Eigentümerfamilie identifiziert, wird im Lebenszyklus eines Familienunternehmens zu einer immer bedeutsameren Voraussetzung für den langfristigen Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Nach unserer Erfahrung durchlaufen

Familienunternehmen die kritischste Phase dann, wenn sie über einen Gesellschafterkreis von 5 bis 20 Mitgliedern verfügen. In dieser Phase werden die persönlichen Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern schwächer, da diese nicht mehr im selben Gründerhaushalt aufgewachsen sind und gemeinsam sozialisiert wurden. Da das auf persönlichen Beziehungen und positiven gemeinsamen Lebenserfahrungen beruhende Vertrauensverhältnis der Familienmitglieder schwächer wird, muss dieses durch faire und transparente Strukturen, Verfahren und Institutionen ergänzt werden. Man kann insoweit von einem „Systemvertrauen“ der Gesellschafter sprechen.<sup>14</sup> Unternehmerfamilien, denen dieser Schritt nicht gelingt, geraten häufig in schwere Krisen und Konflikte, die im Verkauf oder der Insolvenz des Unternehmens münden können. Als Beispiel hierfür mag der Verkauf von Wella durch die Familie Ströher aus Darmstadt dienen.

### 5. Regelungen zum Gesellschafterkreis in der Familien- und Unternehmensverfassung

Aus dem Eigentumsverständnis der Familiengesellschafter und der Zielsetzung „Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit“ ergeben sich wesentliche Schlussfolgerungen für die notwendige Regelung des Gesellschafterkreises im Rahmen einer Family Business Governance. Diese muss folgende wesentliche Inhalte aufweisen:

- Festlegung von Regeln für die Weitergabe von Gesellschaftsanteilen an Familienmitglieder der nächsten Generation oder an Mitgesellschafter und zwar unter Lebenden und von Todes wegen,

10 Vgl. Kormann (2011), S. 118

11 In diesem Sinne auch Kormann, in: Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer, Familienunternehmen, 2. Aufl. 2012, S. 22

12 Vgl. hierzu Simon/Wimmer/Groth, Mehr-Generationen-Familienunternehmen, 2005, S. 193 f.; Simon, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens, 2012, S. 55

13 Simon, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens, 2012, S. 54 f.

14 Vgl. hierzu bereits Kögel, in Baus/Kögel, Vertrauen statt Misstrauen, 2006, S. 27, 33

- Verhinderung des ungewollten Eintritts Familienfremder als Gesellschafter oder als Vertreter von Gesellschaftern in den Gremien des Unternehmens,
- Schaffung eines planbaren, fairen und akzeptierten Regelwerkes für den gewollten Austritt eines Familiengeschafters aus dem Gesellschafterkreis,
- Festlegung von Verfahren und Institutionen zur Konfliktbewältigung im Gesellschafterkreis.

## II. Grenzen der langfristigen Bindung des Gesellschafterkreises

In der Praxis ist häufig festzustellen, dass insbesondere ältere Gesellschaftsverträge von Familienunternehmen den Wunsch nach einem langfristigen Zusammenhalt des Gesellschafterkreises in einen rechtlichen Zwang zur Gemeinschaft umsetzen. Es entstehen auf diese Weise „Zwangsgemeinschaften“, die einen Ausstieg entweder gänzlich ausschließen oder nur unter Inkaufnahme erheblicher finanzieller Nachteile bis hart zur Grenze der Sittenwidrigkeit zulassen.

Wenn wir im Folgenden die Regelungen näher beleuchten, die die Veräußerbarkeit und Kündbarkeit von Gesellschaftsanteilen erschweren oder sogar ausschließen sollen, so geschieht dies im Verständnis, dass gleichwohl ein Regelwerk zum gewollten Austritt eines Familiengeschafters nicht fehlen darf. Durch die fehlende Fungibilität (Veräußerbarkeit) der Mitgliedschaft entsteht ein „Lock-in-Effekt“, der sich für einzelne Gesellschafter zum „goldenen Käfig“ verwandeln kann, wenn die Unternehmensverfassung keinerlei Ausstiegswege eröffnet. Als „goldener Käfig“ wird eine Situation von Gesellschaftern insbesondere dann empfunden, wenn jegliche Partizipations- und Identifikationsmöglichkeiten nicht operativ tätiger Gesell-

schafter fehlen und Entnahmen bzw. Ausschüttungen weitgehend ausgeschlossen sind.

Hennerkes spricht insoweit auch vom „Mausefallenprinzip“, wenn nicht tätige Gesellschafter nicht nur „eingesperrt“, sondern auch noch gegenüber aktiven Gesellschaftern benachteiligt werden.<sup>15</sup> Solche Situationen sind ein idealer Nährboden für die Unzufriedenheit einzelner Gesellschafter und für lang andauernde Konflikte. Solche Gesellschafter neigen dazu, irgendwann zu einer „Politik der Nadelstiche“ überzugehen. Sie ziehen sich auf formale Rechtspositionen zurück, beschäftigen die Geschäftsführung mit umfangreichen Informations- und Auskunftsbefehlen, bestehen auf der Einhaltung formaler Einberufungs- und Durchführungsvorschriften für Gesellschafterversammlungen und lassen jeden Gesellschafterbeschluss rechtlich oder sogar gerichtlich überprüfen. Hierdurch können ausstiegswillige Gesellschafter ihren „Lästigkeitswert“ immer weiter erhöhen, bis die Mehrheit der Familiengeschafter bereit ist, diesen Lästigkeitswert teuer im Wege hoher Abfindungen zu bezahlen. Kommt keine Einigung zustande, so kann es zu einer Volleskalation eines Gesellschafterkonfliktes kommen, der am Ende den öffentlichen Ruf der Familie und des Unternehmens massiv beschädigt.

Im Lebenszyklus eines Familienunternehmens kann es immer wieder zu Phasen kommen, in denen der Ausstieg einzelner Mitglieder oder ganzer Familienstämme unvermeidbar ist, weil sich die Lebensumstände dieser Familiengeschafter stark verändert haben oder keine ausreichende emotionale Bindung zum Unternehmen mehr vorhanden ist. Es kann langfristig für den Erhalt des Unternehmens und den Zusammenhalt der restlichen Familie sogar von Vorteil sein, wenn in einer solchen Situation einzelne Gesellschafter ausscheiden, auch

wenn dadurch kurzfristig Liquidität und Eigenkapital des Unternehmens belastet werden.

## III. Vererbungs- und Übertragungskonzepte in Familienunternehmen

Die langfristige Entwicklung und Zusammensetzung des Gesellschafterkreises hängt maßgeblich davon ab, welche Vererbungs- und Übertragungskonzepte verfolgt werden. Diese beeinflussen die langfristige Zusammensetzung des Gesellschafterkreises ganz maßgeblich. Oftmals werden in Unternehmerfamilien solche Richtungsentscheidungen nicht bewusst, sondern eher zufällig und situativ getroffen, so z.B. beim Eintritt ungeplanter und unregelmäßiger Todesfälle in der Familie.

Solche Richtungsentscheidungen sind komplex. In sie müssen familiäre, betriebswirtschaftliche sowie gesellschafts- und erbrechtliche Überlegungen mit einfließen. In der Praxis haben sich drei unterschiedliche Grundkonzepte und eine Vielzahl von Mischformen herausgebildet:<sup>16</sup>

- Thronfolgerlösung
- Großfamilienlösung
- Stammeslösung

Von einer *Thronfolgerlösung* spricht man, wenn sämtliche Gesellschaftsanteile auf einen Nachfolger übertragen werden, der auch die Führung des Unternehmens übernehmen soll. Solche dynastischen Lösungen werden von jeher im Adel verfolgt, um eine Zersplitterung des Vermögens und eine Trennung von Eigentum und Führung zu verhindern. Beispielsweise ist das Bankhaus Metzler dieser Lösung bisher gefolgt.

<sup>15</sup> Hennerkes, Die Familie und ihr Unternehmen, 2. Aufl. 2005, S. 104

<sup>16</sup> Vgl. hierzu auch Kormann, in: Scherer u.a., Familienunternehmen, 2. Aufl. 2012, Kapitel 1, Rn. 73 ff.; Groth/ Wimmer, in: Scherer u.a., Familienunternehmen, 2. Aufl. 2012, Kapitel 2, Rn. 86 ff., die vier typische Muster und Organisationsformen unterscheiden

Bei einer *Großfamilienlösung* wird die Verteilung der Anteile von der Frage der Unternehmensführung getrennt, was eine egalitäre Verteilung von Anteilen ermöglicht. Beispiele hierfür gibt es in der deutschen Unternehmensgeschichte viele, wie etwa Freudenberg, Merck oder Haniel.

Eine *Stammeslösung* liegt schließlich vor, wenn die Anteile innerhalb einzelner Familienstämme organisiert und übertragen werden. In der Regel entstehen diese in der zweiten Generation. Als prominentes Beispiel hierfür gilt die Firma Oetker, die von Rudolf-August Oetker an seine acht Kinder mit einer Stammesverfassung übertragen wurde.

Schließlich existiert eine Vielzahl von *Mischformen* dieser Lösungen.

Eine generelle Empfehlung zur Vorteilhaftigkeit eines dieser Konzepte kann nicht abgegeben werden. Zu vielschichtig und zu unterschiedlich sind die familiären und unternehmerischen Strukturen. Auch in der Wissenschaft konnte bisher der Nachweis für die Überlegenheit einzelner Lösungen nicht geführt werden.<sup>17</sup> Wir müssen uns deshalb an dieser Stelle auf wenige, allgemeine Leitlinien beschränken:

1. Ein maßgebliches Kriterium sollte die Sicherung der Entscheidungsfähigkeit im Gesellschafterkreis sein.
2. Der Gesellschafterkreis sollte nicht stärker wachsen als das Unternehmen, da es ansonsten unweigerlich zu Verteilungskonflikten kommt, die zu Lasten des Unternehmens gelöst werden.
3. Die Abhängigkeit der Gesellschafter von Entnahmen und Ausschüttungen sollte weitestmöglich vermieden werden.
4. Bei der Frage der Generationengerechtigkeit bedeutet

„gerecht“ nicht zwingend „gleich“.

5. Im Konfliktfall sollte dem Unternehmensinteresse der Vorrang vor den Partikularinteressen einzelner Gesellschafter zukommen.
6. Der Faktor Mensch ist auch in Unternehmerfamilien ein knappes Gut. Im Interesse des langfristigen Fortbestandes der Unternehmerfamilie sollten Abkömmlinge kommender Generationen nicht leichtfertig aus der Nachfolge ausgenommen werden.

#### IV. Rechtliche Gestaltungsfragen zum Gesellschafterkreis

Diese Grundprinzipien der Familie im Zusammenhang mit der Veränderbarkeit des Gesellschafterkreises und mit der Verhinderung des Eintritts Familienfremder müssen in die Unternehmensverfassung umgesetzt werden. Maßgeblich ist die Umsetzung in dem Gesellschaftsvertrag des Familienunternehmens als ihrer „Magna Charta“.<sup>18</sup> Wir wollen uns hierbei auf einige zentrale Regelungsbereiche beschränken.

##### 1. Problemfragen der Vertretung von Gesellschaftern, insbesondere minderjähriger Gesellschafter

###### a. Bedeutung für die Familie und das Unternehmen

Ein wichtiger und nicht zu vernachlässigender Regelungsbereich in der Unternehmensverfassung, aber auch in den privaten Verträgen der Gesellschafter ist die Vertretung eines Gesellschafter in der Gesellschafterversammlung. Der Einfluss auf das Familienunternehmen wird in der Praxis allzu leichtfertig aufs Spiel

gesetzt, wenn keine Vorsorge für den Fall getroffen wird, dass ein Gesellschafter nicht selbst in der Gesellschafterversammlung teilnehmen und abstimmen kann. Insbesondere bei Familienunternehmen, in denen einzelne Gesellschafter große Anteile oder gar die Mehrheit halten, bedeutet die fehlende Regelung dieser Sachverhalte das Risiko des Verlusts der Kontrolle über das Unternehmen durch die Familie für eine möglicherweise lange Zeit. Nachfolgendes Beispiel soll dies verdeutlichen:

Unternehmer U ist zu 52 % an der U-GmbH beteiligt. Die weiteren Anteile in Höhe von 48 % an der U-GmbH halten seine drei Kinder. Für den Fall der Handlungsunfähigkeit hat U bisher keine Vorsorge getroffen. Nach einem Autounfall fällt U ins Koma. Vom Gericht muss ein Betreuer (gesetzlicher Vertreter) bestellt werden. Dieser Betreuer ist nicht zwingend ein Familienmitglied. Ist sich bspw. die Familie nicht über die Bestellung des Betreuers einig oder zweifelt das Gericht an der Geeignetheit der Familienmitglieder, wird das Gericht einen Familienfremden, regelmäßig einen sog. „Berufsbetreuer“ bestellen. Meist handelt es sich um einen Anwalt, der die Betreuung berufsmäßig gegen eine Gebühr übernimmt und zahlreiche betreute Personen vertritt. In dem Fall des Unternehmers U hätte nun ein fremder Dritter die Kontrolle über wesentliche Entscheidungen im Unternehmen und könnte Beschlussfassungen über außerordentliche Geschäfte, die einer qualifizierten Mehrheit bedürfen, jedenfalls blockieren.

Das Konfliktpotenzial einer solchen Konstellation ist offensichtlich.

###### b. Erforderliche Regelungen im Gesellschaftsvertrag zur Vertretung eines Gesellschafter

Die Familiengesellschafter müssen im Gesellschaftsvertrag festlegen, wer einen Gesellschafter bei Gesellschafterbeschlüssen vertreten darf. Ohne

<sup>17</sup> Fittko/Kormann, FuS 2/2014, S. 61; Groth/Wimmer, in: Scherer, Familienunternehmen, 2. Aufl. 2012, Kapitel 2 Rn. 86 ff.

<sup>18</sup> Hennerkes Die Familie und ihr Unternehmen, 2. Aufl. 2005, S. 96

eine Regelung ist die Möglichkeit zur Vertretung rechtlich umstritten und daher streitanfällig.

Bei Personengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die personalistisch – also von einem beschränkten Personenkreis – geprägt sind, ist eine rechtsgeschäftliche Vertretung in der Gesellschafterversammlung ohne Regelung im Gesellschaftsvertrag nicht oder nur in Ausnahmefällen zulässig.<sup>19</sup> Bewährt haben sich in der Praxis Regelungen, wonach sich der Gesellschafter durch Mitgesellschafter und durch volljährige Abkömmlinge vertreten lassen darf. Häufig finden sich auch Regelungen, wonach zur Verschwiegenheit verpflichtete Berufsträger (insbesondere Rechtsanwälte oder Steuerberater) eine Vertretung übernehmen dürfen, was im Einzelfall, aber nicht generell zu befürworten ist. Diese Beschränkungen werden regelmäßig sowohl für die rechtsgeschäftliche Vertretung als auch für den Kreis zulässiger Testamentsvollstrecker gefasst.<sup>20</sup>

Teilweise werden auch die Ehepartner von Gesellschaftern in diesen Kreis der berechtigten Personen aufgenommen.

Die Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages können aber nur die rechtsgeschäftliche Vertretung im Rahmen einer Vollmacht regeln und schränken nicht die gesetzliche Vertretung, wie in obigem Beispiel durch einen Betreuer oder bei Vertretung eines minderjährigen Gesellschafters ein.<sup>21</sup> Daher ist für diesen Fall neben den Regelungen im Gesellschaftsvertrag weitere Vorsorge zu treffen.

19 Bei der Aktiengesellschaft hingegen kann eine Vertretung gemäß § 134 Abs. 3 AktG nicht ausgeschlossen werden; vielmehr ist sogar strittig, ob die Vertretung durch Regelung in der Satzung auf einen bestimmten Personenkreis beschränkt werden kann; vgl. auch MüKoAktG/Schröder AktG § 134 Rn. 42 m.w.N.

20 Eine Testamentsvollstreckung sollte im Gesellschaftsvertrag einer Personengesellschaft oder GmbH ausdrücklich zugelassen und nur der Kreis der möglichen Personen beschränkt werden

21 Vgl. Baumbach/Hueck/Zöllner GmbHG § 47 Rn. 44; Roth/Altmeppen/Roth GmbHG § 47 Rn. 35

### c. *Vorsorge für den Fall der Handlungsunfähigkeit eines Gesellschafters*

Um die Vertretung eines Familiengesellschafters im Falle der Handlungsunfähigkeit zu sichern, sollte dieser eine Vollmacht erteilen, die es einem oder mehreren nach Gesellschaftsvertrag zulässigen Vertretern erlaubt, die Stimmrechte des Gesellschafters wahrzunehmen (sog. Vorsorge- oder Generalvollmacht). Diese Vollmacht sollte auch über den Tod hinaus weitergelten. Dadurch wird in der Praxis zumeist die Bestellung eines gerichtlichen Betreuers vermieden und die Handlungsfähigkeit der Erben nach dem Tod des Gesellschafters bis zur Erteilung eines Erbscheins oder eines Testamentsvollstreckerzeugnisses sichergestellt. Für den Fall, dass die Bestellung eines Betreuers dennoch erforderlich sein sollte, enthält die Vollmacht eine Empfehlung der zu bestellenden Person an das Gericht, der das Gericht in der Regel folgt.

### d. *Vertretung minderjähriger Gesellschafter*

Sind Minderjährige Gesellschafter, so droht auch hier ein Eindringen in den Gesellschafterkreis. Der angeheiratete Elternteil ist automatisch gemeinschaftlich sorgeberechtigt. Insbesondere bei geschiedenen oder getrennt lebenden Eltern kann dies zu erheblichem Konfliktpotenzial in der Gesellschafterversammlung zulasten des Unternehmens führen. Soll ein Elternteil von der elterlichen Sorge über die Gesellschaftsanteile ausgeschlossen werden, muss dies gemäß § 1638 BGB explizit im Schenkungsvertrag oder im Testament geregelt werden. Eine einseitige nachträgliche Korrektur – auch wenn es nach einer Schenkung an das Kind zur Trennung kommt – ist nicht möglich.<sup>22</sup> Bei einer Schenkung von Anteilen an Minderjährige ist zudem im Einzelfall zu prüfen, ob eine familiengerichtliche Genehmigung erforderlich ist.

22 Vgl. MüKoBGB/Huber BGB § 1638 Rn. 7 m.w.N.

Im Rahmen einer Schenkung ist zu bedenken, dass für bestimmte Gesellschaftsbeschlüsse, wenn ein Elternteil oder die Großeltern ebenfalls Gesellschafter sind, die Kinder nicht durch die Eltern oder einen Elternteil vertreten werden können und hierfür ein Ergänzungspfleger zu bestellen ist.<sup>23</sup> Daher sollte eine lebzeitige Übertragung von Gesellschaftsanteilen an Minderjährige sorgfältig abgewogen werden und keinesfalls bloß an erbschaftsteuerlichen Optimierungen gemessen werden.

### e. *Notwendigkeit einer Testamentsvollstreckung*

Familiengesellschafter, die minderjährige Erben haben, müssen außerdem Vorkehrungen in ihrem Testament treffen. Hier empfiehlt es sich grundsätzlich, eine Testamentsvollstreckung, zumindest bis zur Volljährigkeit der Nachkommen, besser noch bis zur Vollendung des 25. Lebensjahres der Nachfolger festzulegen.

Bei einer solchen Dauertestamentsvollstreckung kommen dem Testamentsvollstrecker weitgehende Verwaltungsrechte über einen langen Zeitraum zu.<sup>24</sup> Die Probleme der Vertretung des minderjährigen Gesellschafters in der Gesellschafterversammlung und eine etwaige Bestellung eines Ergänzungspflegers werden zwar vermieden, hier muss allerdings besondere Sorgfalt auf die Auswahl der Person des Testamentsvollstreckers gelegt werden. Im Testament sollte außerdem der Aufgabenumfang des Testamentsvollstreckers sorgfältig definiert werden.<sup>25</sup>

Familiengesellschafter mit minderjährigen Erben müssen bei ihrer Testamentsgestaltung weitere Aspekte

23 Vgl. zum Problemkreis Minderjährige und Familienunternehmen Funke/Gerber, FuS 3/2011, S. 121; dies., FuS 1/2012, S. 8

24 Vgl. zur Testamentsvollstreckung im Rahmen der Unternehmensnachfolge Kirchdörfer/Lorz, Unternehmensnachfolge, 2. Aufl. 2011, Kapitel 5

25 Die Kompetenzen des Testamentsvollstreckers zu Änderungen im Kernbereich der Gesellschaftstellung (u.a. Regelungen zur Gewinnverteilung, Stimmrechte, Auflösung der Gesellschaft, etc.) sind umstritten. Vgl. EBJS/Lorz § 139 HGB Rn. 84 ff.

	Aktiengesellschaft*		Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Kommanditgesellschaft		Offene Handelsgesellschaft	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
	Inhaberaktien	Namensaktien		Kommanditanteil	Komplementäranteil		
Übertragung zu Lebzeiten (Verkauf/Schenkung)	Freie Übertragbarkeit	Freie Übertragbarkeit (§ 68 Abs. 1 AktG)	Freie Übertragbarkeit (§ 15 Abs. 1 GmbHG)	Abtretung nur mit Zustimmung der Gesellschafter	Abtretung nur mit Zustimmung der Gesellschaft	Abtretung nur mit Zustimmung der Gesellschafter	Abtretung nur mit Zustimmung der Gesellschafter
Übertragung von Todes wegen	Vererbbarkeit	Vererbbarkeit (§ 68 Abs. 1 AktG)	Vererbbarkeit (§ 15 Abs. 1 GmbHG)	Freie Vererbbarkeit (§ 177 HGB; einfache Nachfolgeklausel)	Keine Vererbbarkeit der Komplementäranteile (§ 131 Abs. 3 Nr. 1 HGB in Verbindung mit § 161 Abs. 2 HGB); Gesellschaft wird fortgeführt (Fortsetzungsklausel)	Keine Vererbbarkeit der Anteile (§ 131 Abs. 3 Nr. 1 HGB); Gesellschaft wird fortgeführt (Fortsetzungsklausel)	Auflösung der GbR durch Tod eines Gesellschafters (§ 727 Abs. 1 BGB; Auflösungsklausel)
Regelungen	Keine Vinkulierung in der Satzung möglich (aber Aktionärs-poolvertrag); Vererbbarkeit kann nicht ausgeschlossen werden	Vinkulierung möglich (§ 68 Abs. 2 AktG); Vererbbarkeit kann nicht ausgeschlossen werden	Vinkulierung möglich (§ 15 Abs. 5 GmbHG); Vererbbarkeit kann nicht ausgeschlossen werden	Abweichende Regelungen im Gesellschaftsvertrag möglich	Abweichende Regelung im Gesellschaftsvertrag möglich	Abweichende Regelung im Gesellschaftsvertrag möglich	Abweichende Regelung im Gesellschaftsvertrag möglich

\* Ausführungen gelten auch für die SE

Abb. 1: Übertragbarkeit von Anteilen nach den gesetzlichen Regelungen

berücksichtigen: Soll der angeheiratete Elternteil neben der Testamentsvollstreckung von der Wahrnehmung der Gesellschafterrechte des Kindes vollständig ausgeschlossen werden, so ist die elterliche Sorge im Testament insoweit zu beschränken und ein Pfleger gemäß § 1909 BGB zu benennen.<sup>26</sup> Schließlich kann für den Fall des Versterbens auch des anderen Elternteils ein Vormund im Testament benannt werden.

## 2. Übertragbarkeit von Gesellschaftsanteilen

Noch wichtiger als die Vertretung von Gesellschaftern, die lediglich zu einer temporären Einflussmöglichkeit eines Außenstehenden führen kann, ist die Frage, an welchen Personenkreis Gesellschaftsanteile übertragen werden dürfen. Denn sind diese erst

einmal in fremden Händen, ist es sehr schwierig oder gar unmöglich, diese wieder „zurückzuholen“. Daher muss jeder Gesellschaftsvertrag eine Regelung zur Übertragbarkeit von Anteilen enthalten. Ohne eine abweichende Regelung im Gesellschaftsvertrag sind Anteile an Kapitalgesellschaften (GmbH, AG, SE<sup>27</sup>) und Personengesellschaften wie in Abbildung 1 dargestellt übertragbar.

Während also beispielsweise Geschäftsanteile an einer GmbH ohne eine Regelung im Gesellschaftsvertrag frei verkauft, verschenkt oder vererbt werden können, ist ein Kommanditanteil unter Lebenden – selbst im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge – nicht ohne Zustimmung der Mitgesellschafter übertragbar. Eine Regelung im Gesellschaftsvertrag ist damit unerlässlich. Dabei ist zwischen der Übertragung unter Lebenden (vgl. nachfolgend unter Ziff. IV. 3.) und von Todes wegen (vgl. nachfolgend unter Ziff. IV. 4.) zu unterscheiden.

## 3. Vinkulierungsregelungen in Gesellschaftsverträgen

Mit Ausnahme von Inhaberaktien kann die rechtsgeschäftliche Übertragbarkeit von Gesellschaftsanteilen im Gesellschaftsvertrag grundsätzlich eingeschränkt werden. Hierbei gilt es das richtige Maß zu finden. Zum einen ist es erforderlich, die Gesellschafterfamilie vor dem Eindringen Dritter in die Gesellschafterstellung zu schützen. Zum anderen ist das Bedürfnis der Gesellschafter zu berücksichtigen, über ihre Anteile zumindest innerhalb eines bestimmten Personenkreises und unter definierten Voraussetzungen zu verfügen. Es ist hierbei eine sorgfältige Interessenabwägung zwischen den Individualinteressen der Gesellschafter, dem Familien- und dem Unternehmensinteresse vorzunehmen. Die unterschiedlichen Varianten einer Vinkulierungsregelung sind in Abbildung 2 im Überblick dargestellt.

Um eine Vinkulierungsregelung im Gesellschafterkreis zu beschließen, sind folgende Fragen zu klären:

<sup>26</sup> Dadurch werden dem Elternteil auch die Rechte gemäß § 2227 BGB (Ausübung der Kontrollbefugnisse gegenüber dem Testamentsvollstrecker) genommen. Zudem ist umstritten, ob der Erbe bei bestimmten Maßnahmen die den Kernbereich seiner Mitgliedschaftsrechte betreffen ein Zustimmungrecht hat, das ebenfalls beim anderen Elternteil liegen würde.

<sup>27</sup> Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea)

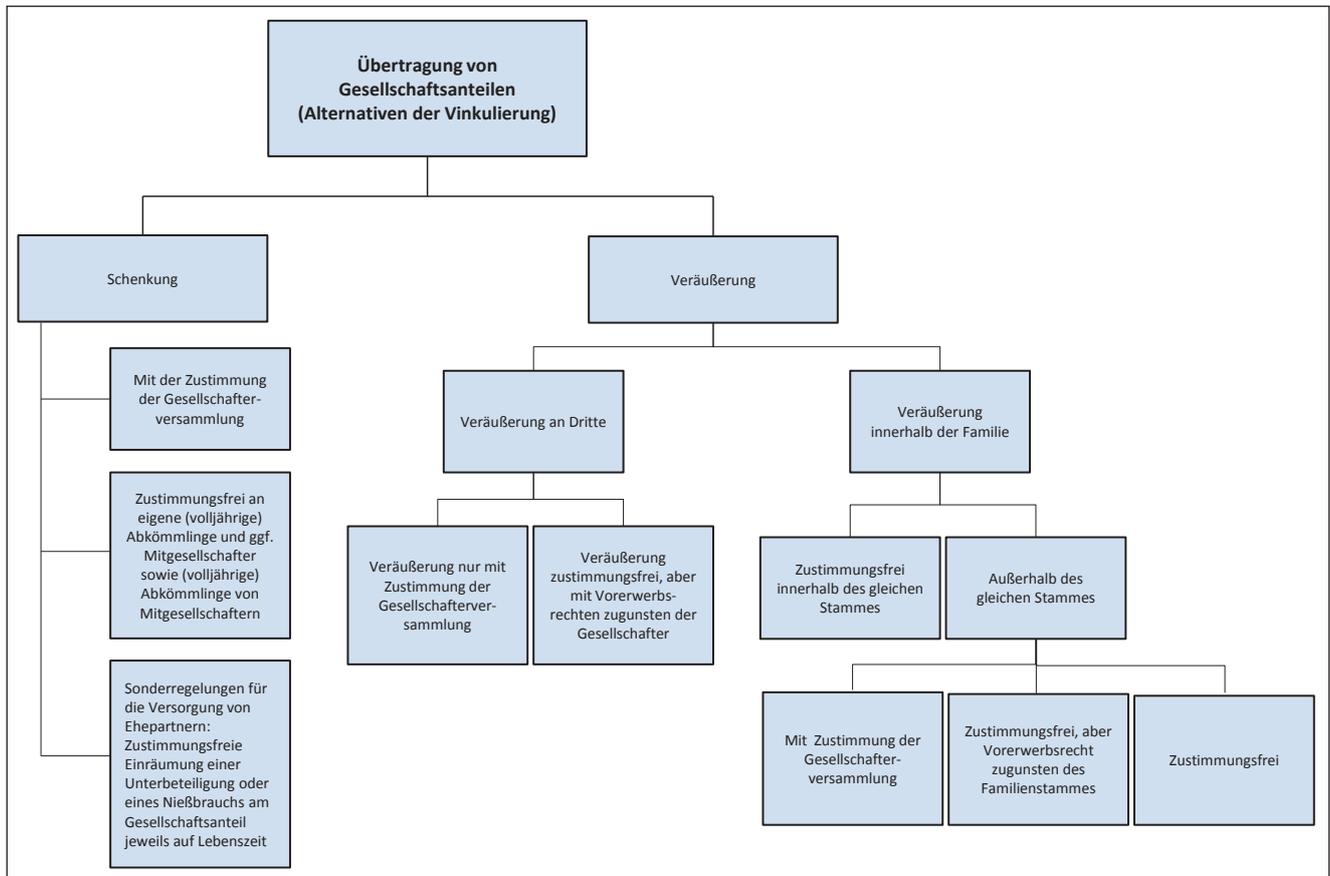


Abb. 2: Vinkulierungen

- Wie wird der Personenkreis der Gesellschafterfamilie definiert (vgl. bereits unter Ziff. I. 1)?
- Dürfen Anteile nur an Familienmitgliedern, ggf. auch nur innerhalb eines Familienstammes entgeltlich oder unentgeltlich übertragen werden?
- Wird ein Verkauf an Dritte überhaupt zugelassen – wenn ja, unter welchen Voraussetzungen?
- In welchen Fällen stehen den Mitgesellschaftern Vorerwerbsrechte zu?
- Werden Übertragungen auf eine Familienstiftung oder eine Familienholding zugelassen, wenn ja unter welchen Voraussetzungen (Beschränkung des Destinatärs- und Gesellschafterkreises)?
- Werden Ehe- und Lebenspartner als Gesellschafter, Nießbrauchsberechtigte oder Unter-

beteiligte zugelassen – wenn ja, wie lange (bis Scheidung, Wiederverheiratung etc.)?<sup>28</sup>

Für die Ausgestaltung der Vinkulierungsregelung gibt es weder ein Patentrezept noch eine Standardlösung. Wie oben dargestellt (vgl. Ziff. III.) gilt es einerseits den Gesellschafterkreis vor dem ungewollten Eintritt Familienfremder zu schützen, andererseits aber auch das Entstehen von Zwangsgemeinschaften oder „goldenen Käfigen“, aus denen es kein Entrinnen gibt, zu verhindern. Für ausscheidenswillige Gesellschafter sollte deshalb der Weg zu einem fairen Ausstieg im Vertrag vorgezeichnet werden. Im Gesellschaftsvertrag kann dies über die Vereinbarung von Vorkaufs- oder Ankaufsrechten, Put- oder

<sup>28</sup> Ohne eine Regelung hierzu ist grds. die Einräumung einer Unterbeteiligung ohne Zustimmung zulässig; BGH, Beschluss vom 12.10.1992, II ZR 245/91, DStR 1992, 1661. Die Bestellung eines Nießbrauchs richtet sich hingegen nach den Regelungen betreffend die Übertragung von Anteilen (§ 1069 Abs. 1 BGB)

Call-Optionen geregelt werden. Von zentraler Bedeutung ist hierbei, dass im Gesellschaftsvertrag für solche Fälle bereits definiert wird, nach welcher Formel der zu entrichtende Kaufpreis ermittelt wird. Erfahrungsgemäß ist die Frage der angemessenen Bewertung der zentrale Streitpunkt beim Ausscheiden von Gesellschaftern. Wenn man diesen vorab im Konsens aller Gesellschafter regeln kann, so erhöht man die Chancen auf ein konfliktfreies Ausscheiden. Soweit die Finanzkraft des Familienunternehmens dies zulässt, empfiehlt es sich, im Unternehmen für solche Fälle des ungeplanten Ausscheidens von Gesellschaftern Rücklagen zu bilden bzw. Vorsorgekonten anzulegen.

Im Gesellschaftsvertrag kann etwa ein veräußerungswilliger Gesellschafter verpflichtet werden, seinen Gesellschaftsanteil den Mitgesellschaftern zu einem definierten Preis zum Erwerb anzubieten. Der Gesellschafterversammlung kann das Recht

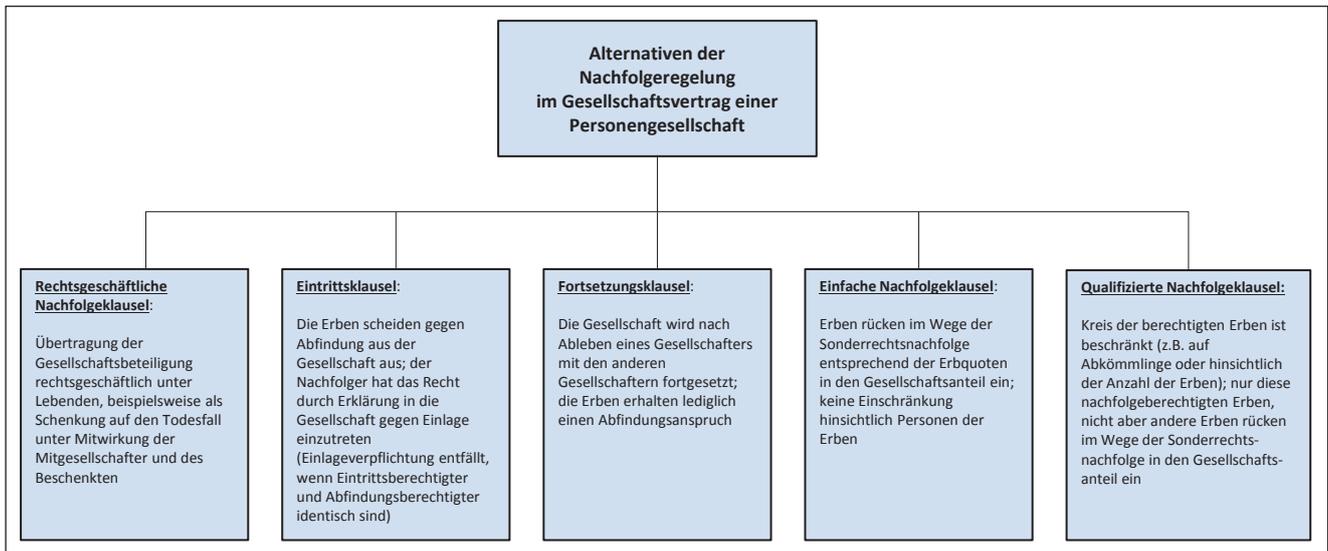


Abb. 3: Nachfolgeklauseln

ingeräumt werden, mit qualifizierter Mehrheit die Übertragung an die Gesellschaft, einzelne Gesellschafter, Dritte oder eine Familienstiftung zu verlangen. Reichen die im Unternehmen gebildeten Rücklagen oder Guthaben auf Vorsorgekonten aus, um den definierten Kaufpreis zu bezahlen, so können die verbleibenden Gesellschafter verpflichtet werden, den Anteil zu übernehmen. Ist dies nicht der Fall, so sollte von einer rechtlichen Verpflichtung zur Übernahme des Anteils abgesehen werden.

**4. Nachfolgeklauseln**

Daneben bedarf es zusätzlicher Regelungen für die Übertragung von Gesellschaftsanteilen von Todes wegen.

**a. Kapitalgesellschaften**

Anteile an Kapitalgesellschaften (GmbH, AG, SE) sind grundsätzlich frei vererblich. Auch eine Regelung im Gesellschaftsvertrag bzw. der Satzung kann die Vererbbarkeit nicht verhindern. Daher kann eine Nachfolgeregel lediglich den Ausschluss der nicht nachfolgeberechtigten Erben aus der Kapitalgesellschaft ermöglichen. Bei der GmbH erfolgt dies durch eine Regelung zur Einziehung mit der alternativen Möglichkeit der

Zwangsabtretung von Anteilen.<sup>29</sup> Die Einziehung oder Abtretung erfolgt regelmäßig gegen eine Abfindung,<sup>30</sup> führt also zu einer finanziellen Belastung der Gesellschaft oder des Erwerbers. Die Geschäftsanteile der nicht nachfolgeberechtigten Erben werden diesen wieder „entzogen“. Bei einer AG ist lediglich eine Regelung in der Satzung zur Einziehung von Aktien möglich. Daher muss bei einer Familien-AG ergänzend ein Poolvertrag oder eine Familienvereinbarung abgeschlossen werden, die neben der Möglichkeit der Einziehung in der Satzung Vorkaufs-, Eintritts- oder Ankaufsrechte vorsieht.<sup>31</sup>

29 Da eine Einziehung von Geschäftsanteilen nur dann möglich ist, wenn die Gesellschaft ausreichend Eigenkapital zur Zahlung einer Abfindung hat, ist im Gesellschaftsvertrag als Alternative zur Einziehung die Zwangsabtretung aufzunehmen. Eine Abtretung kann auch steuerlich vor dem Hintergrund der §§ 3 Abs. 1 Nr. 2 Satz 2, 7 Abs. 7 ErbStG und der Inanspruchnahme der erbschaftsteuerlichen Begünstigung für Betriebsvermögen gemäß §§ 13a, 13b. ErbStG von Vorteil sein; vgl. hierzu Kögel in: Scherer, Anwalts-handbuch Erbrecht, § 40 Rn. 50 ff.

30 In Ausnahmefällen zur Vermeidung eines Eindringens Familienfremder kann eine Abfindung ganz ausgeschlossen werden; vgl. MüKoGmbHG/Strohn GmbHG § 34 Rn. 246 m.w.N. Fehlt es an einer Regelung zum Ausschluss oder der Beschränkung der Abfindung, bemisst sich die Abfindung nach dem Verkehrswert

31 Vgl. Kirchdörfer/Lorz, Unternehmensnachfolge, 2. Aufl. 2011, Kapitel 7 weiterführend Rn. 66

**b. Personengesellschaften**

Bei Anteilen an Personengesellschaften ist nach den gesetzlichen Regelungen lediglich der Kommanditanteil frei vererblich (vgl. Abbildung 3). Im Gesellschaftsvertrag einer Personengesellschaft sind die Gesellschafter im Vergleich zur Kapitalgesellschaft deutlich flexibler, um eine angemessene Regelung zur Nachfolge zu finden. Denn im Gesellschaftsvertrag kann verhindert werden, dass ein Anteil auf Nicht-Familienmitglieder übergeht. Die im Gesellschaftsvertrag festgelegte Nachfolgeberechtigung setzt sich sogar gegen ein abweichendes Testament des verstorbenen Gesellschafters durch. Im Rahmen dieser sog. Sonderrechtsnachfolge treten nicht die Erbengemeinschaft, sondern nur die nach Gesellschaftsvertrag nachfolgeberechtigten Personen in die Gesellschafterstellung ein. Hinzu kommt, dass die Rechtsprechung für solche Fälle einen vollständigen Ausschluss jeglicher Abfindungsansprüche oder deren Beschränkung auf den Buchwert zulässt.<sup>32</sup> Dabei sind die folgenden gesellschaftsvertraglichen Klauseln zur Regelung der Nachfolge zu unterscheiden.

32 Vorausgesetzt alle Gesellschafter werden gleich behandelt oder es gibt einen sachlichen Grund für die Ungleichbehandlung, vgl. BGH DB 1974, S. 1519.

Sowohl die Eintrittsklausel als auch die Fortsetzungsklausel werden aus guten Gründen nur selten verwendet. Die Eintrittsklausel gibt dem Nachfolger nur einen schuldrechtlichen Anspruch auf Eintritt in die Gesellschaft. Im Testament ist folglich sehr sorgfältig die Zuweisung der Abfindungsansprüche zu regeln und zu bedenken, dass der Eintretende eine Einlageverpflichtung hat. Schließlich ist die steuerliche Rechtslage unklar.<sup>33</sup> Die Fortsetzungsklausel erlaubt ebenso wenig eine Übertragung der Anteile auf die nächste Generation. Die rechtsgeschäftliche Nachfolgeklausel ist nur in Ausnahmefällen, in denen die Nachfolge außerhalb des Erbrechts geregelt werden soll, passend. Die einfache Nachfolgeklausel sieht keine Limitierung des Personenkreises der berechtigten Personen vor. Daher bietet die qualifizierte Nachfolgeklausel die beste Handhabung, um den Kreis der Gesellschafter nach den Vorstellungen der Gesellschafterfamilie auch in den nachfolgenden Generationen zu beschränken. Jedoch verlangt diese Klausel eine detaillierte Abstimmung des Testaments auf den Gesellschaftsvertrag. Die Regelung im Gesellschaftsvertrag ersetzt nicht die Regelung der Erbfolge in einem Testament, was von vielen Gesellschaftern immer wieder übersehen wird. Ein Testament geht umgekehrt ins Leere, wenn die Erben nach dem Gesellschaftsvertrag nicht nachfolgeberechtigt sind. Gleiches gilt bei Eintritt der gesetzlichen Erbfolge. Ist kein Erbe nachfolgeberechtigt, haben die Erben nur einen Anspruch auf eine Abfindung, vorausgesetzt dieser ist nicht durch den Gesellschaftsvertrag ausgeschlossen. Der Gesellschaftsanteil wächst den übrigen Gesellschaftern zu.

## 5. Kündigungsregelungen/ ordentliche bzw. außerordentliche Kündbarkeit einer Gesellschaftsbeteiligung

Will ein Gesellschafter aus einem Familienunternehmen ausscheiden, so spielen die Kündigungsregelungen im Gesellschaftsvertrag eine wesentliche Rolle. Diese ermöglichen das einseitige Aufkündigen der Mitgliedschaft, ohne dass der ausscheidenswillige Gesellschafter einen Käufer für seinen Anteil finden muss. Eine Kündigung löst regelmäßig Abfindungsansprüche des ausscheidenden Gesellschafters aus, die durch den Gesellschaftsvertrag nicht wirksam ausgeschlossen werden können. Es ist deshalb ein wesentliches Augenmerk auf die Formulierung der Kündigungsregelungen im Gesellschaftsvertrag zu legen.

Bei Kapitalgesellschaften (insbesondere bei der GmbH) spielt die ordentliche Kündigung zumeist keine Rolle, da diese im Gesellschaftsvertrag ausdrücklich zugelassen werden muss.<sup>34</sup> Die außerordentliche Kündigung hingegen kann bei einer Kapitalgesellschaft nicht ausgeschlossen werden, erfordert grundsätzlich aber das Vorliegen eines wichtigen Grundes.

Bei auf unbestimmte Zeit eingegangenen Personengesellschaften kann hingegen weder die ordentliche<sup>35</sup> noch die außerordentliche Kündigung durch den Gesellschaftsvertrag ausgeschlossen werden. Es ist aber zu empfehlen, die ordentliche Kündigung für einen erheblichen Zeitraum nach Abschluss des Gesellschaftsvertrages von mindestens zehn Jahren auszuschließen.<sup>36</sup> In vielen Familienunternehmen gehört es zur guten Tradition, die ordentliche Kündigung für

einen Zeitraum von bis zu 30 Jahren auszuschließen und bereits weit vor Erreichen dieses Kündigungstermins den Zeitraum wieder auf 30 Jahre aufzustocken. Damit ist eine ordentliche Kündigung in diesen Unternehmen faktisch ausgeschlossen. Auf diese Weise wird der Kündigung das mit ihr verbundene Droh- und Erpressungspotenzial genommen, dessen sich veräußerungswillige Gesellschafter mitunter bedienen. Auch wenn wir zuvor vor dem Entstehen von Zwangsgemeinschaften gewarnt haben, halten wir es für legitim, die ordentliche Kündigungsmöglichkeit so weit als rechtlich möglich auszuschließen. Diese ist kein geeigneter Weg zum Ausstieg eines Gesellschafter, weil sie ein einseitiges Instrumentarium darstellt, das Verhandlungslösungen eher blockiert als ermöglicht. Veräußerungswilligen Gesellschaftern sollte eher über die oben (unter Ziff. IV.3) beschriebenen Vinkulierungsregeln ein geregelter Ausstieg aus dem Unternehmen ermöglicht werden.

Können sich Familiengesellschafter nicht auf einen langfristigen Ausschluss einer ordentlichen Kündigung verständigen, so sollten sie zumindest die Kündigungsfristen angemessen verlängern und eine Anschlusskündigung der anderen Gesellschafter zulassen. Zudem sind durch den Gesellschaftsvertrag die Abfindungshöhe und die Zahlungsmodalitäten zu gestalten, um durch eine Kündigung einzelner Gesellschafter den Bestand des Unternehmens nicht zu gefährden.

## 6. Abfindungsklausel

Damit ist der letzte Punkt angesprochen, der uns für die Stabilität oder den Wandel im Gesellschafterkreis wesentlich erscheint; nämlich die sorgfältige Definition einer fairen und liquiditätsschonenden Abfindungsklausel im Gesellschaftsvertrag. Diese Abfindungsklausel sollte auf die oben angesprochene Kaufpreisformel (vgl. Ziff. IV.3) abgestimmt sein. Diese Formel sollte Grundlage für alle

<sup>34</sup> Bei einer AG oder SE sind Regelungen in der Satzung zur ordentlichen Kündigung erst gar nicht möglich; dies kann aber durch ein Einziehungsrecht auf Verlangen des Aktionärs oder eine Regelung außerhalb der Satzung (Poolvertrag, etc.) vereinbart werden

<sup>35</sup> Vgl. § 723 BGB für die GbR und § 132 HGB für die OHG und KG (i.V.m. § 161 HGB)

<sup>36</sup> Es besteht keine feste zeitliche Grenze; vgl. weiterführend EBJ/S/Lorz HGB § 132 Rn. 25

<sup>33</sup> Vgl. EBJ/S/Lorz HGB § 139 Rn. 47 ff.

Fälle des Verkaufs von Anteilen durch Familiengesellschafter und deren Ausscheiden aus dem Unternehmen sein. In Anlehnung an das von Kirchdörfer/Lorz<sup>37</sup> vorgestellte Abfindungsmodell, das auf unseren gemeinsamen Erfahrungen in der Begleitung von Familienunternehmen aufbaut, sollten bei der Ausgestaltung von Abfindungsklauseln folgende Leitlinien beachtet werden:

- Die Berechnung der Abfindung sollte einfach möglich und damit transparent sein. Deshalb sind Vereinfachungen und Pauschalierungen zulässig und notwendig.
- Die Zahlungsmodalitäten sollten auf die zukünftige Liquidität des Unternehmens, aber auch auf den Besteuerungszeitpunkt eines Veräußerungsgewinns durch den ausscheidenden Gesellschafter im Zeitpunkt seines Ausscheidens abgestimmt sein.
- Die verbindliche Festlegung der Abfindungshöhe sollte im Kon-

fliktfall durch einen Schiedsrichter erfolgen können.

- Die Abfindungshöhe sollte sich in der Regel in einem Korridor zwischen 50 und 80 % des Verkehrswerts bewegen.
- Die Methodik zur Ermittlung der Abfindungshöhe muss nicht so sehr einem betriebswirtschaftlich anerkannten Bewertungsverfahren entsprechen, sondern von den Akteuren als fair und interessengerecht akzeptiert werden.
- In der Praxis haben sich Klauseln mit einer Mischung aus Substanz- und einem höher gewichteten Ertragswert bewährt.<sup>38</sup>
- Der Substanzwert sollte aus dem Buchwert des Eigenkapitals gemäß Konzernbilanz abgeleitet werden. Der Ertragswert sollte idealtypisch aus Vergangenheits- und Zukunftsträgern ermittelt werden.

37 Kirchdörfer/Lorz, FuS 5/2012, S. 176 ff.

38 Vgl. hierzu das Beispiel einer Abfindungsklausel bei Kirchdörfer/Lorz, FuS 5/2012, S. 192 ff.

## V. Fazit

Die Stabilität im Gesellschafterkreis ist ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Erfolg eines Familienunternehmens. Um diese Stabilität zu erreichen, kommt es auf viele unterschiedliche Erfolgsfaktoren an. Der bedeutsamste Faktor dürfte hierbei die Identifikation der Gesellschafter mit ihrem Unternehmen und der Gesamtfamilie sein.

Trotz dieser Identifikation wird es über Generationen hinweg immer wieder zu Konflikten im Gesellschafterkreis kommen. Dies ist normal und unvermeidbar. Entscheidend ist, dass sich eine Gesellschafterfamilie im Laufe der Zeit auf gemeinsame Regeln zur Konfliktbearbeitung verständigt. Bezogen auf den Gesellschafterkreis bedeutet dies, dass es fairer und interessengerechter Regeln zur Weitergabe von Gesellschaftsanteilen, zur Rolle Familienfremder in diesem Kreis, aber auch zum möglichen Austritt von Gesellschaftern bedarf. Unternehmensverfassungen, die den Zusammenhalt der Familie allein durch rechtlichen Zwang herbeiführen wollen, genügen diesen Anforderungen nicht mehr.

## ABO-SERVICE FÜR ZEITSCHRIFTEN UND INFODIENSTE

- Sie möchten ein Abonnement bestellen?
- Sie möchten Ihre neue Adresse oder andere Änderungen durchgeben?
- Sie möchten gerne ein Probeheft zum Kennenlernen?

Bitte wenden Sie sich an unser Team und halten Sie Ihre Kundennummer bereit. Sie finden die Nummer oben auf Ihrem Adressticket.

Team Unternehmen und Wirtschaft:



Wiebke Schmidt

Tel.: (02 21) 9 76 68-291

Fax: (02 21) 9 76 68-271

E-Mail: [wiebke.schmidt@bundesanzeiger.de](mailto:wiebke.schmidt@bundesanzeiger.de)



**Bundesanzeiger  
Verlag**

[www.bundesanzeiger-verlag.de](http://www.bundesanzeiger-verlag.de)

# Der Beirat als Instrument zur Ausbalancierung des Machtgefüges im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens



Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Rechtsanwalt, Dr. Sebastian von Thunen, LL.M., Rechtsanwalt

Die Schaffung eines Beirats in einem Familienunternehmen führt zunächst zu einer Erhöhung der Komplexität, für die es einen guten Grund geben muss. Ein solcher Grund kann der Einsatz des Beirats als Instrument zur Konfliktprävention

sein. Der folgende Beitrag zeigt, wie der Beirat diese Funktion der Streitvermeidung durch geschickte Ausbalancierung des Machtgefüges im Gesellschaftsvertrag erfüllen kann. Dabei werden drei verschiedene Grundtypen von Familienunternehmen als konkrete Beispielfälle betrachtet.

## I. Einleitung

Ein klug austariertes Machtgefüge im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens dient dem Schutz von Unternehmen und Eigentümern davor, dass Streit als größter Wertvernichter im Familienunternehmen<sup>1</sup> seine zerstörerische Wirkung entfalten kann. Wie in jeder anderen Unternehmung gibt es im Familienunternehmen zwei Machtpole: die Geschäftsleitung des Unternehmens (Management) und den Eigentümerkreis (Gesellschafter). Im Familienunternehmen kommt jedoch als oft unzureichend beachtete dritte Größe die Familie selbst mit ins Spiel.<sup>2</sup> Diese charakteristische Verknüpfung von Familie, Eigentum und Unternehmen lässt sich anschaulich in einem Modell dreier sich überschneidender Kreise darstellen, wie im Beitrag von Lorz/Sarholz in diesem Heft auf S. 4 f. näher beschrieben. Während in klassischen Familienunternehmen der ersten Generation die Rollen als Eigentümer, Geschäftsleiter und Familienoberhaupt in aller

Regel in einer Person vereinigt sind, wodurch zugleich das Risiko von Interessen- und Rollenkonflikten auf ein Minimum reduziert ist, kommt es mit fortschreitendem Wachstum des Eigentümerkreises zu wachsender Komplexität und zu einer zumindest teilweisen Entfernung der Eigentümer und der Familie vom Unternehmen und dessen aktiver Leitung. Zugleich wächst damit das Konfliktpotenzial.<sup>3</sup> In dieser Situation kann ein Unternehmensbeirat (auch Gesellschafterausschuss, Aufsichtsrat, Gesellschafterrat oder Verwaltungsrat genannt) eine wichtige „Klammerfunktion“ erfüllen (vgl. dazu Abbildung 1), indem er als Bindeglied zwischen Familie, Gesellschaftern und Geschäftsleitung und damit als „Übersetzungsmechanismus“ im Getriebe des Familienunternehmens wirkt.<sup>4</sup>

Der Beirat kann dann dazu beitragen, dass das Machtgefüge im Unternehmen ausbalanciert bleibt und nicht ein Akteur zu Lasten des Unternehmens ein zu starkes Machtübergewicht

## INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Stellschrauben: Möglichkeiten der Kompetenzverlagerung auf den Beirat und seine Zusammensetzung
  - 1. Unterschiede bei der Kompetenzverlagerung
  - 2. Personelle Zusammensetzung des Beiratsgremiums
  - 3. Zwischenergebnis
- III. Die Rolle des Beirats als Instrument der Konfliktprävention
- IV. Die Modelle – „Die richtige Balance“
  - 1. Gründerunternehmen und Geschwistergesellschaften
  - 2. Stammesunternehmen
  - 3. Dynastische Unternehmen
- V. Zusammenfassung in Thesen

## Keywords

Beirat; Beiratszusammensetzung; Kompetenzverteilung; Konfliktprävention; Pattsituation

erhält: Letzteres kann etwa drohen, wenn der Eigentümerkreis bereits sehr stark zersplittert und dann kaum noch in der Lage ist, die Geschäftsleitung wirksam zu kontrollieren, die aber ihrerseits eigene Interessen ver-

<sup>1</sup> Vgl. dazu das Editorial und Frohnmayer/Klein-Wiele, in diesem Heft, S. 56 ff.

<sup>2</sup> Vgl. dazu den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 15 ff.

<sup>3</sup> Vgl. dazu den Beitrag von Lorz/Sarholz, in diesem Heft, S. 3, 7

<sup>4</sup> Vgl. Hennerkes, Die Familie und ihr Unternehmen, 2. Aufl. 2005, S. 268 f.

folgen kann, indem sie beispielsweise eine riskante Strategie verfolgt, die kurzfristig hohen Gewinn und damit Tantiemesteigerung verspricht, deren mögliche langfristig negativen Folgen aber allein den Eigentümerkreis treffen (sogenanntes „Moral Hazard“-Problem).

Ein zerstrittener Gesellschafterkreis, in dem innerfamiliäre Konflikte zwischen verschiedenen Stämmen oder Gesellschaftergenerationen ausgetragen werden, kann dem Unternehmen großen Schaden zufügen, wenn z.B. unternehmerisch sinnvolle Entscheidungen aus sachfremden Gründen blockiert werden. Die wohl wegen eines familiären Konflikts gescheiterte Fusion der zur Oetker-Gruppe gehörenden Reederei Hamburg Süd mit Hapag Lloyd wird von manchen Beobachtern als ein solcher Fall eingestuft.

Um derartigen Konfliktsituationen und den schädlichen Auswirkungen auf das Familienunternehmen möglichst vorzubeugen, bedarf es einer geeigneten Machtbalance im Gesellschaftsvertrag durch Zuweisung klar abgegrenzter Kompetenzbereiche an die einzelnen Geschäftsorgane.<sup>5</sup> Hierzu kann ein klug besetzter und mit angemessenen Kompetenzen ausgestatteter Beirat einen wertvollen Beitrag leisten.

Standardlösungen verbieten sich hierfür von vorneherein. Dafür sind die Unternehmen und ihr Gesellschafterkreis viel zu unterschiedlich. Aus unserer Erfahrung hängt es in erster Linie von der konkreten Eigentümer- und Managementstruktur ab, ob die Implementierung eines Beirats sinnvoll ist und wann welche Zusammensetzung des Beirats in personeller Hinsicht und im Hinblick auf seine Zuständigkeiten bestmögliche Wirksamkeit entfaltet. Das Instrument des Beirats bietet dafür die nötige Flexibilität.<sup>6</sup> Dem widmet sich der nachfolgende Beitrag.

<sup>5</sup> Vgl. den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 18 f.

<sup>6</sup> In diesem Sinne auch Wälzholz, DStR 2003, S. 511, 515.

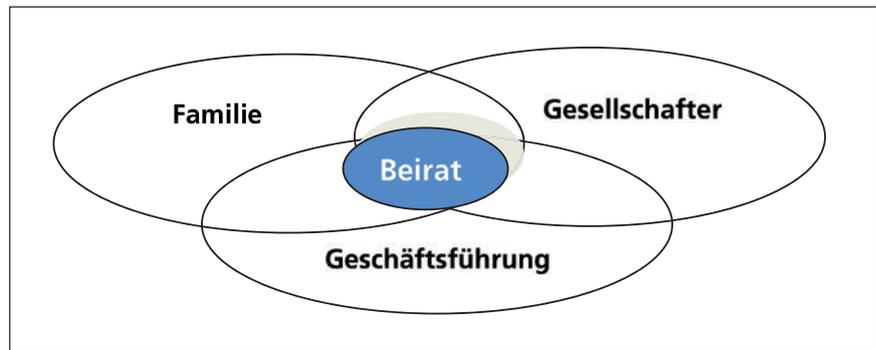


Abb. 1: Die Klammerfunktion des Beirats

## II. Die Stellschrauben: Möglichkeiten der Kompetenzverlagerung auf den Beirat und seiner Zusammensetzung

Zunächst gilt es, einen Blick auf die beiden wesentlichen Stellschrauben zu werfen, mit denen die Beiratsverfassung an den konkreten Einzelfall angepasst werden kann. Dies sind zum einen die Kompetenzen, die von den Gesellschaftern auf den Beirat übertragen werden; zum anderen die Zusammensetzung des Beirats aus Familienmitgliedern oder Externen.

### 1. Unterschiede bei der Kompetenzverlagerung

#### a) Überblick über mögliche Beiratskompetenzen

Beiräte können grundsätzlich bei jeder Gesellschaftsform eingerichtet werden. Sie sind rechtsformunabhängig. Ungeachtet der zugrunde liegenden Rechtsform ist allen Beiräten gemeinsam, dass es sich um fakultative Organe handelt, ihre Einrichtung also im Belieben der Gesellschafter steht und gesetzlich weder vorgesehen, noch geboten oder untersagt ist. Abgesehen von Familienunternehmen, die aufgrund aktienrechtlicher oder mitbestimmungsrechtlicher Vorgaben einen Pflichtaufsichtsrat einrichten müssen (dazu sogleich), sind die deutschen Gesellschaftsformen in ihrer Organstruktur typischerweise zweigliedrig aufgebaut. Auf der einen Seite steht die Geschäftslei-

terversammlung, auf der anderen die Gesellschafterversammlung. Die Kompetenzen dieser beiden Organe sind vorbehaltlich anderweitiger gesellschaftsvertraglicher Regelungen gesetzlich vorgesehen. Daher muss sich der Beirat in dieses Zuständigkeitssystem einfügen.<sup>7</sup> Das Recht setzt Kompetenzverlagerungen auf den Beirat dort Grenzen, wo es zwingend die Zuständigkeit von Gesellschafterversammlung oder Geschäftsleitung vorsieht. Insofern gibt es durchaus gewisse Unterschiede zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften wie der GmbH.<sup>8</sup>

Die Grenzen der Kompetenzverlagerung sind im Einzelnen nicht abschließend definiert. Eindeutig ist indes, dass die Gesellschafterversammlung nicht mehr Kompetenzen auf den Beirat verlagern kann, als ihr selbst zustehen – so ist beispielsweise die Aufstellung des Jahresabschlusses zwingend den Geschäftsführern vorbehalten und kann nicht von der Gesellschafterversammlung auf einen Beirat übertragen werden. Außerdem ist als äußerste Grenze der Kompetenzverlagerung u.a. das sogenannte Prinzip der Verbandssouveränität zu beachten. Es besagt im Kern, dass das Wirken und die Entwicklung der Gesellschaft wesentlich von ihren Mitgliedern zu bestimmen ist. Daraus folgt, dass die Gesellschafter sich nicht selbst entmachten dür-

<sup>7</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, 2008, S. 45 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Wälzholz, DStR 2003, S. 511, 512 ff.

fen, indem sie etwa Änderungen des Gesellschaftsvertrages von der Entscheidung von Nichtgesellschaftern abhängig machen.

Keinesfalls soll aber jeglicher Außen Einfluss untersagt sein. Dieser Außen Einfluss ist vielmehr so zu kanalisieren und zu begrenzen, dass die Gesellschafter ihr „Schicksal“ selbst in die Hand nehmen können. Ihnen muss in Grundlagenentscheidungen der Gesellschaft das Letztentscheidungsrecht zustehen.<sup>9</sup> Dieses kann nicht an andere Gesellschaftsorgane oder Dritte übertragen werden. Zu diesem Kernbereich nicht delegierbarer Kompetenzen zählen neben Beschlüssen über Änderungen des Gesellschaftsvertrages insbesondere Kapitalmaßnahmen, Umwandlungsbeschlüsse, die Entscheidung über die Auflösung der Gesellschaft, die Disposition über Verwaltungs-, Gewinn- oder Stimmrechte sowie die Wahrnehmung zwingender Individualrechte von Gesellschaftern wie Auskunftsrechten oder das Recht zur Anfechtung von Gesellschafterbeschlüssen.<sup>10</sup>

Bei der Verlagerung von Kompetenzen auf den Beirat, die nach dem Gesetz nicht den Gesellschaftern, sondern der Geschäftsführung zustehen, sind aufgrund des sehr eingeschränkten Kernbereichs weisungsfreier Aufgaben der Geschäftsführung bei einer Personengesellschaft oder GmbH sehr weitgehende Vorgaben möglich. Bei der GmbH obliegen der Geschäftsführung allerdings zwingend die umfassende Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft nach Außen sowie die Aufstellung des Jahresabschlusses und die Erledigung der Buchführung. Bei Personengesellschaften ist zudem der Grundsatz der Selbstorganschaft zu beachten, der es verbietet, die organschaftliche Geschäftsführung und Vertretung auf Nichtgesellschafter zu übertragen.

Dabei sind die Details im Einzelnen sehr umstritten.<sup>11</sup>

Sollen in diesen Grenzbereichen Kompetenzen an einen Beirat delegiert werden, ist in jedem Fall sicherzustellen, dass die Gesellschafterversammlung als oberstes Organ – ggf. mit qualifizierter Mehrheit – eine entsprechende Entscheidung des Beirats „kassieren“ kann. Ein solches „Letztentscheidungsrecht“ der – qualifizierten – Mehrheit der Gesellschafter erscheint aber vor allem angesichts der Erfahrungstatsache, dass sich auch bei noch so sorgfältig ausgewählten Beiratsmitgliedern Veränderungsrisiken einstellen und der Beirat ein unerwünschtes „Eigenleben“ entfalten kann, ohnehin unabdingbar.

In der Praxis kommt es allerdings selten vor, dass dem Beirat so weitreichende Kompetenzen zu Lasten der anderen Organe eingeräumt werden sollen, dass die Kompetenzverlagerung ernsthafte rechtliche Probleme aufwirft.

Praktische Relevanz hat vor allem – je nach Einzelfall in unterschiedlichem Umfang – die Delegation folgender Kompetenzen an den Beirat:

- Personalkompetenz, d.h. Bestellung und Abberufung der Geschäftsführung (sonst bei der Gesellschafterversammlung)
- Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung (sonst bei der Gesellschafterversammlung)
- Zustimmungsvorbehalt gegenüber der Geschäftsführung bzgl. bestimmter Geschäftsentscheidungen wie Planung und Investitionen (sonst Allzuständigkeit der Geschäftsführung)
- Beratung in Strategiefragen von Geschäftsführung und Gesellschaftern (sonst jeweils eigene Meinungsbildung in Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung)

- Informationsrechte/Berichtspflichten der Geschäftsleitung (sonst nur bezüglich wesentlicher Ereignisse und bzgl. Jahresabschluss gegenüber Gesellschafterversammlung).

### Exkurs: Pflichtaufsichtsrat

Bei Familiengesellschaften, die aufgrund mitbestimmungsrechtlicher Vorgaben zur Einrichtung eines Aufsichtsrats verpflichtet sind, kann es sich u.U. anbieten, diesen nur mit den zwingenden gesetzlichen Mindestkompetenzen auszustatten, insbesondere nur einen minimalen Katalog von durch diesen zustimmungspflichtigen Geschäften – wie von § 111 Abs. 4 AktG gefordert – vorzugeben, und daneben einen freiwilligen Beirat einzurichten, dem die eigentliche strategische Beratung und Überwachung der Geschäftsleitung obliegt. Dies kann hier jedoch nicht vertieft werden.

### b) Starker vs. schwacher Beirat

Da der fakultative Beirat – anders als der bei der Aktiengesellschaft einzurichtende Aufsichtsrat – keine gesetzliche Regelung erfahren hat, sind die Gesellschafter in den gerade unter Ziff. 1 dargestellten Grenzen weitestgehend frei, die Beiratsverfassung nach ihren Wünschen und den Bedürfnissen des Unternehmens individuell auszugestalten. Dabei lassen sich je nach Kompetenzumfang zwei Grundtypen unterscheiden: Der sogenannte starke und der sogenannte schwache Beirat.<sup>12</sup> Der schwache Beirat verfügt über so gut wie keine institutionalisierte Macht gegenüber Gesellschaftern oder Geschäftsführung. Seine Aufgabe besteht in erster Linie darin, den Gesellschaftern und/oder Geschäftsleitern als „Sparringspartner“ zu dienen, indem er sie in Strategiefragen berät. Seine Stellung verdankt er häufig auch keiner gesellschaftsvertraglichen Anordnung, son-

9 Vgl. Thümmel, DB 1995, S. 2461, 2463

10 Vgl. Thümmel, DB 1995, S. 2461, 2463 ff; Wälzholz, DStR 2003, S. 511, 513.

11 Vgl. Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, 2008, S. 52 f.

12 Scherer u.a., Familienunternehmen, 2. Aufl. 2012, S. 57

dern lediglich einer schuldrechtlichen Vereinbarung. Demgegenüber zeichnet den starken Beirat aus, dass er über die Bestellung der Geschäftsleiter entscheidet und diese überwacht sowie ggf. Weisungen an die Geschäftsleitung erteilen darf und/oder bestimmte Geschäftsentscheidungen nicht ohne seine Zustimmung vorgenommen werden dürfen. Hierzu werden ihm oftmals umfangreiche Informationsrechte eingeräumt bzw. der Geschäftsleitung entsprechende Berichtspflichten auferlegt. Dem Beirat kommt damit sowohl im Verhältnis zur Geschäftsleitung als auch im Verhältnis zur Gesellschafterversammlung, deren Rechte gegenüber der Geschäftsleitung er übernimmt, ein deutlich höheres Gewicht zu.

### 2. Personelle Zusammensetzung des Beiratsgremiums

Die personelle Zusammensetzung des Beiratsgremiums bietet sodann die Möglichkeit, die Gewichtung der Interessen der Familie bzw. des Eigentümerkreises und der hiermit u.U. nicht gänzlich kongruenten Unternehmensinteressen zu justieren. Hierzu kann insbesondere vorgesehen werden, dass das Beiratsgremium mehrheitlich mit Nicht-Familienmitgliedern zu besetzen ist. Werden für diese bestimmte Qualifikationsvorgaben vorgesehen, kann externer Sachverstand gezielt eingebunden werden. Andererseits kann auch vorgesehen werden, dass Familienmitglieder, die selbst nicht Gesellschafter sind (z.B. Schwiegerkinder) in diesem Rahmen ihren Sachverstand ins Unternehmen einbringen.<sup>13</sup> Bei der mehrheitlichen Besetzung des Beirats mit Nicht-Gesellschaftern sind aufgrund des Prinzips der Selbstorganschaft in Personengesellschaften gewisse gesetzliche Grenzen zu beachten (siehe oben).

Zudem kann die Beiratsbesetzung auch genutzt werden, um innerhalb des Eigentümerkreises eine von den Beteiligungsverhältnissen zumindest teilweise abweichende Interessengewichtung vorzunehmen, um etwa zu vermeiden, dass Minderheitsgesellschafter sich nicht ausreichend eingebunden fühlen oder aber umgekehrt ein Mehrheitsgesellschafter sich nicht ausreichend repräsentiert sieht. Beides kann insbesondere über Entscheidungsrechte in den Beirat oder durch die Einräumung der Mitgliedschaft darin für bestimmte Personen geschehen.

### 3. Zwischenergebnis

Ein Beirat kann eine wichtige Klammerfunktion im Kompetenzgefüge eines Familienunternehmens zwischen Familie, Gesellschaftern und Geschäftsleitung erfüllen. Voraussetzung dafür ist die richtige Machtbalance zum einen zwischen den drei Gesellschaftsorganen Gesellschafterversammlung und Geschäftsleitung sowie Beirat, und zum anderen im Beiratsgremium selbst zwischen Familieninteresse und Unternehmensinteresse sowie ggf. zwischen unterschiedlichen familiärer Interessengruppen.

### III. Die Rolle des Beirats als Instrument der Konfliktprävention

Potenzielle Konfliktlinien in Familienunternehmen verlaufen insbesondere zwischen Geschäftsleitung einerseits und Gesellschafterversammlung andererseits sowie innerhalb des Gesellschafterkreises. Wie akut die Konfliktgefahr an beiden Stellen jeweils ist, hängt in erster Linie von der Eigentümerstruktur und den handelnden Personen ab.<sup>14</sup>

Ein sehr zersplitterter Gesellschafterkreis kann gegenüber einer starken

und u.U. im Eigeninteresse als Fremd- oder auch als Gesellschaftergeschäftsführer agierenden Geschäftsleitung kaum Macht ausüben, selbst wenn sie ihm formal zufällt, weil er nicht mit einer Stimme spricht und häufig in seiner Gesamtheit nicht über alle für eine sachgerechte Entscheidung notwendigen Informationen verfügt bzw. verfügen kann. Insofern gilt es mit zunehmender Anteilszersplitterung in erster Linie, im Interesse des Unternehmens die geringere Kontrolle und zukunftsbezogene Beratung der Geschäftsleitung durch die Gesellschafter zu kompensieren. Hier liegt der Fokus bei der Ausgestaltung des Beirats als Instrument der Konfliktprävention auf den dem Beirat eingeräumten Kompetenzen.

Innerhalb des (Familien-) Gesellschafterkreises können Streitigkeiten ausbrechen, die das Unternehmen in seiner Entwicklung lähmen, z.B. zwischen im Unternehmen tätigen und nicht im Unternehmen tätigen Gesellschaftern oder zwischen verschiedenen Gesellschafterstämmen. Werden Kompetenzen von den Gesellschaftern weg auf einen Beirat verlagert, können Gesellschafterstreitigkeiten in diesen Fragen das Unternehmen nicht mehr tangieren. Damit hier der Beirat als objektive Institution anstelle der Gesellschafter deren Eigentümerrechte zum Wohl des Unternehmens wahrnehmen kann, kommt es in erster Linie auf seine professionelle personelle Zusammensetzung an. Aber auch die Anzahl der externen Beiratsmitglieder im Verhältnis zu den Vertretern aus dem Kreis der Eigentümer spielt eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Hat die Familie noch ein deutliches numerisches Übergewicht oder rekrutiert sich der Beirat vollständig aus Vertretern der Gesellschafter, besteht die große Gefahr, dass Gesellschafterstreitigkeiten auf die Ebene des Beirats projiziert werden. Tendenziell ist somit immer einer zumindest mehrheitliche Besetzung mit externen Mitgliedern der Vorzug zu geben, um eine sol-

<sup>13</sup> Vgl. zur Streitprävention durch Qualifikation den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 20

<sup>14</sup> Vgl. hierzu auch den Beitrag von Lorz/Sarholz, in diesem Heft, S. 3 ff., 7 ff.; zur Bedeutung der „Family Business Governance“ in diesem Zusammenhang vgl. den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13.

che Verlagerung von Konflikten zu vermeiden.

Insgesamt kann daher nach unserer Erfahrung Folgendes festgehalten werden:

1. Ein Beirat kann seine Funktion als Instrument zur Konfliktprävention zum Schutz von Unternehmen und Gesellschaftern dann am besten entfalten, wenn ihm gegenüber Geschäftsleitung und Gesellschafterkreis umso mehr Kompetenzen eingeräumt sind, je zersplitterter sich die Eigentümerstruktur darstellt.
2. Ein Beirat sollte umso unabhängiger von den (Familien-) Gesellschaftern personell zusammengesetzt sein, je mehr Kompetenzen ihm aufgrund der Eigentümerstruktur eingeräumt sind.

In jedem Fall hat der Beirat moderierend und beratend in Richtung Geschäftsleitung und Gesellschafterkreis zu wirken. Hierzu bedarf es entsprechenden Sachverstandes und der Akzeptanz durch die Gesellschafter. Beides ist mit zunehmender Zersplitterung des Gesellschafterkreises erfahrungsgemäß ebenfalls eher bei externen Beiratsmitgliedern anzutreffen als bei Mitgesellschaftern.

Indem im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung von Familie, Gesellschafterkreis und Unternehmens(-führung) die Besetzung und die Kompetenzen des Beirats aufeinander abgestimmt werden,<sup>15</sup> kann er seine Funktion als streitvorbeugendes Bindeglied zwischen (Familien-)Gesellschafterkreis und Geschäftsleitung am Besten erfüllen.

Diese aus der praktischen Erfahrung gewonnenen Ausgangsthesen sollen nachfolgend anhand von konkreten Praxisbeispielen für die mögliche Ausgestaltung von Beiratsverfassungen im Gesellschaftsvertrag unter Einbindung eines Beirats näher beleuchtet

werden. Dabei wird zugleich anschaulich, welchen konkreten Beitrag ein maßgeschneidert ins Machtgefüge des Familienunternehmens eingepasster Beirat zur Konfliktprävention im Familienunternehmen leisten kann.

#### IV. Die Modelle – „Die richtige Balance“

Es bedarf keiner weiteren Erläuterung der Feststellung, dass jedes Familienunternehmen einzigartig ist. Für die Zwecke dieses Beitrags sollen dennoch drei verschiedene Grundtypen von Familienunternehmen im Hinblick auf die Wechselwirkung zwischen ihrer jeweiligen Eigentümerstruktur und der Implementierung eines Beirats als Instrument zur Konfliktprävention idealisiert betrachtet werden.

Das sind zunächst die Gründerunternehmen der ersten Generation, die erstmalig den Nachfolgeprozess zu regeln haben. Die Nachfolgegeneration soll hier in einer Vielzahl der Fälle mehr oder weniger direkten Einfluss auf die Geschäftsleitung haben bzw. diese selbst übernehmen.

In der Regel ab der dritten Generation treten sogenannte Stammesunternehmen auf, bei denen sich die Gesellschaftsanteile bereits auf mehrere Familienstämme verteilen und bei denen nur noch einzelne Familiengeschafter häufig zusammen mit Externen in der Geschäftsleitung tätig sind (sog. „hybride Führungsmodelle“), während die restlichen Familiengeschafter sich auf die reine Eigentümerrolle beschränken. Letzteres kann so weit gehen, dass sie sich teilweise als reine Investoren sehen und die Beteiligung am Familienunternehmen lediglich als austauschbarer Vermögensbestandteil ohne besonderes Affektionsinteresse wahrgenommen wird.

Diese Entwicklung findet im sogenannten „dynastischen Unternehmen“ ihren Abschluss. Hier ist typischerweise kein Mitglied des Eigentümerkreises mehr in der Geschäftsleitung

tätig und die Gesellschaftsanteile der einzelnen Gesellschafter sind aufgrund der Zersplitterung bereits sehr klein.<sup>16</sup>

#### 1. Gründerunternehmen und Geschwistergesellschaften

Wie beschrieben, decken sich die Interessen von Geschäftsleitung und Gesellschafterversammlung in typischen Gründerunternehmen der ersten Generation. Hier besteht eine wesentliche Aufgabe des Unternehmensinhabers darin, zum richtigen Zeitpunkt seine Nachfolge in Geschäftsleitung und Gesellschaftsbeteiligung zu regeln. Oft werden dabei die Gesellschaftsanteile zu gleichen Teilen an die Kinder übertragen, von denen eines oder aber sogar alle auch die Geschäftsleitung übernehmen, sodass das Unternehmen zur „Geschwistergesellschaft“ wird. Dementsprechend besteht häufig noch eine große Nähe zwischen Gesellschafterkreis und Geschäftsleitung. Ein Machtungleichgewicht, das sich schädlich für das Unternehmen auswirken könnte, besteht daher weniger im Verhältnis der Geschäftsleitung zur Gesellschafterversammlung. Vielmehr birgt gerade die große Nähe zwischen Eigentümerkreis und Geschäftsleitung die Gefahr, dass sich Konflikte der Familien-Gesellschafter unmittelbar auf die Geschäftsleitung des Unternehmens und damit dessen Bestand auswirken. Einem Beirat kommt daher in dieser Situation in erster Linie die Aufgabe zu, innerhalb des (Familien-) Gesellschafterkreises zu moderieren, sei es zwischen Senioren und Junioren im Nachfolgeprozess oder unter den Junioren. Zudem hat er den Übergang von unternehmens- und branchenspezifischem Erfahrungswissen an die Junioren zu gewährleisten. Zur Umsetzung eines Nachfolgeprozesses kann es

<sup>15</sup> Vgl. zur Bedeutung einer derart abgestimmten ganzheitlichen Organisation den Beitrag von Kirchgöller/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 18 ff.

<sup>16</sup> Zur Typologie der Familienunternehmen im hier interessierenden Zusammenhang vgl. näher Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen 2008, S. 8 ff., Baus, die Familienstrategie 2007, S. 101 ff.

sich anbieten, dem Senior einen Sitz im Beirat einzuräumen. Damit wird sichergestellt, dass der Senior auch nach Übergabe der Geschäftsführung über eine klar abgegrenzte Rolle und Aufgabe verfügt und er auf diese Weise sein Wissen und seine Erfahrung in institutionalisierter Form den Junioren und dem Unternehmen zur Verfügung stellen kann.<sup>17</sup>

Für Letzteres reicht ein „schwacher“ Beirat grundsätzlich aus. Werden dem Beirat in der Nachfolgesituation echte Machtbefugnisse eingeräumt, erfolgt dies zulasten des Organs „Geschäftsleitung“, wenn der Senior sich noch Einfluss auf das Tagesgeschäft vorbehalten will, und zulasten des Organs Gesellschafterversammlung, wenn das besondere Konfliktpotenzial darin liegt, dass sich mehrere Gesellschafter-Geschäftsleiter der zweiten Generation in Fragen der Unternehmensführung nicht einig werden können.

### a) Ausgangssituation

So verhielt es sich auch im Falle der A-GmbH, die hochwertige Büroartikel herstellt. Hier sollten dem Senior, der das Unternehmen kurz nach Kriegsende zu einer bekannten deutschen Marke aufgebaut hatte, seine beiden Kinder in Gesellschafterstellung und Geschäftsleitung folgen. Der Senior wollte sich auf den Beiratsvorsitz zurückziehen, um mit seinem Erfahrungswissen weiterhin zur Verfügung zu stehen, ohne sich allerdings mit dem Tagesgeschäft zu beschäftigen. Es bestand damit zwischen den Junioren eine 50:50-Konstellation: Jeder der beiden konnte Entscheidungen des anderen blockieren, aber keiner von beiden konnte ohne den anderen aktiv Entscheidungen treffen.

### b) Beiratskompetenzen

Da die jederzeitige Handlungsfähigkeit gerade auch im Gesellschafter-

kreis gewährleistet sein muss, war im Interesse des Unternehmens ein Mechanismus zu schaffen, um derartige Pattsituationen aufzulösen. Hierfür hat sich die beschränkte Kompetenzverlagerung auf den Beirat dahingehend angeboten, dass dieser als eine Art „Schiedsgremium“ bei Pattsituationen die Marschrichtung vorzugeben hat. Hierzu ist dem Beirat im Gesellschaftsvertrag das Recht eingeräumt worden, den Gesellschaftern Empfehlungen zu den Beschlussfassungen in den Gesellschafterversammlungen zu unterbreiten und bei etwaigen Meinungsverschiedenheiten im Gesellschafterkreis ausgleichend die Funktion als Moderator zu übernehmen. Sollte es bei einer Beschlussfassung in der Gesellschafterversammlung zu einem „Patt“ kommen, so ist der Beirat nach der Regelung verpflichtet, durch Beiratsbeschluss eine Empfehlung an die Gesellschafter für die betreffende Beschlussfassung auszusprechen.

In einer separaten Gesellschaftervereinbarung neben dem Gesellschaftsvertrag haben sich die Gesellschafter untereinander verpflichtet, eine etwaige „Pattsituation“ dem Beiratsvorsitzenden anzuzeigen. Dieser hat daraufhin unverzüglich mit den Gesellschaftern über ein gemeinsames Abstimmungsverhalten zu diskutieren und dabei die Funktion als Moderator zu übernehmen. Der Beiratsvorsitzende hat insbesondere eine Empfehlung auszusprechen, wie die Gesellschafter ihr Stimmrecht zu dem betreffenden Beschlussgegenstand in der Gesellschafterversammlung ausüben sollten. Wenn sich die Gesellschafter trotz dieses Vermittlungsversuchs des Beiratsvorsitzenden nicht auf ein gemeinsames Abstimmungsverhalten einigen können, ist der gesamte Beirat einzuberufen, der wiederum aufgrund der erwähnten gesellschaftsvertraglichen Regelung über eine Empfehlung an die Gesellschafter zu beschließen hat, wie sie das Stimmrecht zu dem betreffenden Beschlussgegenstand ausüben

sollen. Die Gesellschafter sind dann aufgrund der Gesellschaftervereinbarung verpflichtet, ihr Stimmrecht entsprechend der Empfehlung des Beirats auszuüben.

Der Charme dieser Lösung liegt insbesondere darin, dass eine ansonsten ausweglose Situation durch gezielte Machtkonzentrationen einer bestimmten Frage beim Beirat gelöst wird, ohne dass dazu eine dauerhafte Machtverschiebung im Eigentümerkreis – z.B. durch Änderung der Anteilsverhältnisse oder Stimmrechtsgewichtung – nötig wäre. Zugleich kann der Beirat seine Stellung als Unternehmensorgan bewahren, indem er nur als „letzte Instanz“ im Einzelfall entscheidet und nicht dauerhaft zum Schiedsrichter wird oder Entscheidungen an sich zieht.

### c) Beiratsbesetzung

Damit dieser Mechanismus funktioniert und nicht nur die Pattsituation in den Beirat verlagert wird, ist vorgesehen, dass der Beiratsvorsitzende nicht der Gesellschafterfamilie angehören darf und somit die Rolle als „neutraler Dritter“ einnehmen kann. Zudem darf der Beirat höchstens zur Hälfte aus Familiengeschaftern bestehen, die bei der entsprechenden Beschlussfassung des Beirats auch nicht stimmberechtigt sind. Sollte es dennoch auch im Beirat zu einer Pattsituation kommen, steht dem Beiratsvorsitzenden das Recht zum Stichentscheid zu.

Da der Beirat in erster Linie die Funktion hat, den Nachfolgeprozess durch Erfahrungswissen, das sich spezifisch auf das Unternehmen bezieht, sowie als Schlichtungsgremium unter den Junioren zu begleiten, kommt es bei seiner personellen Zusammensetzung – jedenfalls nicht in erster Linie – auf die funktionale fachliche Qualifikation oder Branchenkenntnis der Beiratsmitglieder an. Wichtiger ist hier die Akzeptanz der Beiratsmitglieder in persönlicher Hinsicht und des Bei-

<sup>17</sup> Zur Bedeutung klarer Kompetenzzuweisungen in Familienunternehmen zur Konfliktprävention s. den Beitrag von Kirchdörfer/Breyer, in diesem Heft, S. 13, 18 ff.

ratsgremiums als solchem durch die Gesellschafter.

## 2. Stammesunternehmen

Das Stammesunternehmen der dritten und folgenden Generation kennzeichnet, dass die Zersplitterung der Anteilseignerverhältnisse bereits fortgeschritten ist und sich typischerweise mehrere Familienstämme gebildet haben, deren Mitglieder an der Gesellschaft beteiligt sind. Die Geschäftsleitung derartiger Unternehmen weist meist eine „hybride Struktur“ auf, sie besteht teilweise aus Familiengesellschaftern – die ggf. von einzelnen beteiligten Familienstämmen als ihre Repräsentanten angesehen werden – und Fremdgeschäftsführern. In dieser Konstellation ist es für das Unternehmen zunächst wichtig, dass die Interessen unterschiedlicher Gesellschaftergruppen bzw. Stämme gebündelt werden, da nur dann eine effektive Kontrolle des Managements, in dem ja der Gesellschafterkreis nicht mehr (vollständig) repräsentiert ist, möglich ist und umgekehrt die Geschäftsleitung im Interesse eines effizienten Arbeitens die Kommunikation mit den Gesellschaftern auf einzelne Ansprechpartner beschränken kann. Zudem gilt es, den Informationsfluss von Geschäftsleitung zu Anteilseignern sicherzustellen. Insofern kann ein Beirat als Vermittler zwischen Geschäftsleitung und Gesellschafterstämmen wertvolle Dienste leisten.

Zugleich besteht aber in Stammesgesellschaften ein erhöhtes Risiko, dass die Gesellschafterstämme untereinander in Streit geraten. Damit sich derartige Streitigkeiten im Gesellschafterkreis nicht negativ auf die Geschäftsleitung und damit auf die Unternehmung insgesamt auswirken, bietet es sich an, Kompetenzen der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsleitung auf ein neutraleres Beiratsgremium zu verlagern. Dabei spielen insbesondere Zustimmungsvorbehalte zu bestimmten Geschäftsleitungsmaßnahmen zugunsten des

Beirats eine Rolle, bspw. im Hinblick auf strategische Investitionsentscheidungen und das Jahresbudget. Ggf. kann auch das Weisungsrecht der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsleitung insgesamt auf den Beirat verlagert werden, wobei aber gewisse rechtliche Grenzen einzuhalten sind (s.o. unter Ziff. II.1.a)). Noch weitergehend kann dem Beirat auch die Personalkompetenz zugesprochen werden, d.h., dass er über die Bestellung und Abberufung von Geschäftsleitern entscheidet. Zugleich gilt es, den Gesellschaftereinfluss auf die Geschäftsleitung nicht nur zu bündeln, sondern auch zu „professionalisieren“, weil erfahrungsgemäß in Stammesgesellschaften nicht mehr alle Gesellschafter in gleichem Maße qualifiziert und/oder interessiert sind, unternehmerische Entscheidungen zu treffen bzw. diese beratend und überwachend zu begleiten.

Wichtig ist insofern, dass der Beirat „fremdbestimmt“, d.h. mit qualifizierten Dritten besetzt ist, die sich nicht lediglich als Interessenvertreter eines Gesellschafterstammes verstehen. Dementsprechend bieten sich bestimmte Qualifikationsvorgaben für Beiratsmitglieder an. Um die Akzeptanz des Gremiums bei den Gesellschaftern sicherzustellen und zu gewährleisten, dass der Beirat seine Vermittlerfunktion zwischen Geschäftsleitung und Gesellschaftern wahrnehmen kann, kommt in Betracht, auch Familiengesellschafter in den Beirat zu berufen. Wie ein Beirat in das Machtgefüge einer Stammesgesellschaft implementiert werden kann, soll nachfolgend am Beispiel der B-GmbH, einem Bauunternehmen aus Süddeutschland in dritter Generation, verdeutlicht werden.

### a) Ausgangssituation

Bei der B-GmbH bestehen in der dritten Generation zwei Gesellschafterstämme mit je drei Gesellschaftern. Die Geschäftsführung besteht aus einem Fremdgeschäftsführer, der

sich in erster Linie um das operative Baugeschäft kümmert und einem Gesellschafter-Geschäftsführer, der vorrangig Vertrieb und Marketing verantwortet. Die beiden Stämme sind insgesamt jeweils im gleichen Verhältnis an der Gesellschaft beteiligt. Hier galt es, durch gezielte Machtverlagerung von den Gesellschaftern auf den Beirat dort die Interessen der einzelnen Stammesgesellschafter zu bündeln und zu repräsentieren, den Informationsfluss zu gewährleisten sowie zugleich die Auswirkungen von etwaigen Streitigkeiten im Gesellschafterkreis, insbesondere zwischen den beiden Stämmen, auf die Unternehmensleitung zu reduzieren. Zugleich war es wichtig, ähnlich wie im vorstehend beschriebenen Fall eines Gründerunternehmens zwischen erster und zweiter Generation, eine „Pattsituation“ zwischen den beiden Familienstämmen auflösen zu können. Die Lösung besteht auch hier in der gezielten Verlagerung von Kompetenzen der Geschäftsführung und der Gesellschafterversammlung auf den Beirat und in seiner richtigen personellen Zusammensetzung.

### b) Besetzung des Beirats

Der im Unternehmen nun konstituierte Beirat besteht aus vier Mitgliedern. Diese Zahl mag zunächst überraschen, weil auf den ersten Blick eine Pattsituation auf Beiratsebene zu drohen scheint. Letzteres wird aber dadurch vermieden, dass dem Beiratvorsitzenden bei Stimmgleichheit das Recht zum Stichentscheid zugestanden wird. Die gerade Anzahl an Beiratsmitgliedern ist für die Inhaberefamilie von psychologischer Bedeutung, weil sie zwar externe Beiratsmitglieder einbinden möchte, um sich deren Sachverstand und Neutralität zu vergewissern, andererseits aber nicht fremdbestimmt sein möchte. Dementsprechend setzt sich der Beirat zu einer Hälfte aus zwei je von einem Stamm entsandten Mitgliedern, die Familienmitglieder oder Dritte sein können, zusammen. Zur

anderen Hälfte besteht er aus familienexternen Mitgliedern, die von der Gesellschafterversammlung mit einer Mehrheit von 75 % der abgegebenen Stimmen gewählt werden müssen. Damit ist sichergestellt, dass die externen Mitglieder von beiden Stämmen in gleicher Weise akzeptiert werden, somit neutral agieren können und sich die Gesellschafter bei ihrer Wahl in erster Linie von deren persönlicher und fachlicher Qualifikation leiten lassen.

Zum Beiratsvorsitzenden, dem das besagte Stichtscheidsrecht in einer Pattsituation zukommt, darf vom Beiratsgremium aber nur einer der beiden familienexternen Beiräte gewählt werden. So ist sichergestellt, dass sich in einer Pattsituation insbesondere zwischen Stammesvertretern und familienexternen Beiratsmitgliedern die Letzteren, von denen ein objektives und in erster Linie am übergreifenden Unternehmensinteresse orientiertes Urteil erwartet wird, durchsetzen können.

### c) **Beiratskompetenzen**

Um sicherzustellen, dass das Unternehmen stets kompetent und unabhängig von Stammesinteressen oder etwaigen ungeeigneten Kompromissen (z.B.: „jeder Stamm stellt einen Geschäftsführer – unabhängig von dessen Eignung“) geführt wird, ist dem Beirat die Personalkompetenz eingeräumt worden. Er entscheidet also über die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer. Die Gesellschafter haben sich aber das Recht vorbehalten, die Geschäftsführer anzuweisen. Insoweit kann der Beirat die Gesellschafter nur beraten, wie sie ggf. von ihrem Weisungsrecht Gebrauch machen sollten. In ähnlicher Weise hat die Gesellschafterversammlung der Geschäftsleitung einen detaillierten Katalog von Geschäftsführungsmaßnahmen vorgegeben, für deren Vornahme die Geschäftsleitung die Zustimmung einholen muss, und diese so der selbstständigen Entscheidung der Geschäftsleitung

entzogen. Für die Erteilung dieser Zustimmung ist allerdings wiederum der Beirat zuständig. Dieser hat auch das Recht, sich über alle Angelegenheiten der Gesellschaft zu informieren und die entsprechenden Unterlagen einzusehen; die Geschäftsführer sind verpflichtet, ihm den Jahresabschluss zur Prüfung vorzulegen. Der Beirat spricht sodann gegenüber der Gesellschafterversammlung eine Empfehlung bzgl. der Feststellung desselben und der Gewinnverwendung aus. Die Gesellschafterversammlung wiederum verfügt über ein sogenanntes Rückhol- bzw. Letztentscheidungsrecht, indem sie sämtliche Kompetenzen des Beirats mit qualifiziertem Mehrheitsbeschluss (75 %) an sich ziehen und über den entsprechenden Gegenstand selbst beschließen kann. Das setzt aber aufgrund der je hälftigen Beteiligung der beiden Stämme voraus, dass sich die Gesellschafter stammesübergreifend einig sind, dem Beirat die Entscheidungskompetenz zu entziehen, also im Gesellschafterkreis insoweit gerade kein Konflikt droht.

### 3. **Dynastische Unternehmen**

Die Eigentümer alter Familienunternehmen bilden häufig bereits eine Familiendynastie. Der Eigentümerkreis ist aufgrund der Generationenfolge und Erbteilungen bereits so stark zersplittert, dass der einzelne Gesellschafter nur noch mit einem verhältnismäßig kleinen Anteil am Unternehmen beteiligt ist. Noch stärker als bei Stammesunternehmen kommt es hier darauf an, die Entscheidungsfähigkeit und Information des Eigentümerkreises zu gewährleisten. Denn der einzelne Gesellschafter hat aufgrund seiner verhältnismäßig geringen Beteiligung oft nur noch ein distanziertes Verhältnis zum Unternehmen und damit ein relativ geringes Interesse an den dortigen Vorgängen. Zugleich kann er aufgrund seiner geringen Beteiligung relativ wenig Einfluss auf die Unternehmensleitung nehmen.

Daher bedarf es einer verstärkten Delegation von Kompetenzen von der Geschäftsleitung und den Gesellschaftern hin zu einem Beiratsgremium, das die Eigentümer vor einer zu selbstständig handelnden Geschäftsleitung schützt und andererseits sicherstellt, dass dieser gegenüber Eigentümerentscheidungen mit der erforderlichen Sachkunde getroffen werden können.

Letzteres betrifft zuvörderst die Personalauswahl in der Geschäftsleitung, die in derartigen Unternehmen in aller Regel bereits nicht mehr mit Familienmitgliedern besetzt wird. Außerdem muss sichergestellt sein, dass die Geschäftsleitung bestimmte Geschäfte nur mit Zustimmung des Beiratsgremiums tätigen darf. Aufgrund der emotionalen und oft auch räumlichen Entfernung der einzelnen Gesellschafter zum Unternehmen gewinnt zudem die Frage an Bedeutung, wie diese über die Entwicklung des Unternehmens auf dem Laufenden gehalten werden können. Damit rücken Informationsrechte und Berichtspflichten sowie ggf. Teilnahmerechte im Beirat in den Fokus.

Noch stärker als im reinen Stammesunternehmen drohen hier zudem Uneinigkeiten innerhalb des Eigentümerkreises, weil sich einzelne Gesellschafter erfahrungsgemäß weniger von dem Unternehmensinteresse, das für sie eher abstrakt wirken kann, leiten lassen. Naturgemäß näher sind ihnen ihre Individualinteressen, die typischerweise in diesem Stadium äußerst heterogen und damit latent gegensätzlich sind, allerdings in manchen Fällen in erster Linie auf Rendite und Effizienz hinauslaufen. Dies kann wiederum in Konflikt mit dem langfristigen Unternehmensinteresse als solchem geraten.<sup>18</sup> Meist existieren auch in dynastischen Unternehmen – zahlreiche – Familienstämme, die allerdings ebenfalls in sich bereits wieder sehr groß und stark zersplittert sind, sodass auch sie für den einzel-

<sup>18</sup> Vgl. Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat in Familienunternehmen 2008, S. 10.

nen (Stammes-)Gesellschafter nur noch wenig Bindungskraft entfalten.

Auf den ersten Blick entfällt damit der im Stammesunternehmen bestehende Risikofaktor konfligierender Stammesinteressen. Um auch das letzte Risiko von „Stammesdenken“ zu eliminieren, kann der Gesellschaftsvertrag so ausgestaltet werden, dass dort die Gesellschafterstämme in keiner Weise „institutionalisiert“ werden, indem insbesondere nicht im Rahmen einer „Stammesverfassung“ Gesellschafterstämme in die Organisationsstruktur der Gesellschaft eingebunden werden. Ob dies der richtige Weg ist, hängt vom Einzelfall ab. Für die Implementierung von „Stammesregelungen“ spricht die Möglichkeit, eine höhere Bindungswirkung zu erzielen, da die Identifikation mit dem eigenen Stamm höher sein kann als die mit der Gesellschaftergesamtheit. Zudem bietet, wie gesehen, die Bündelung der Interessen von Einzelgesellschaftern durch Stämme den Vorteil, dass den Gesellschaftern ein gewisses Gewicht gegenüber der Geschäftsleitung gesichert ist und für diese eine höhere Berechenbarkeit und Ansprechbarkeit des Eigentümerkreises besteht.

Im nachfolgend dargestellten Beispiel ist daher die Machtbalance dadurch geglückt, dass im Hinblick auf die Konzeption des Beirats Stammesregelungen vorgesehen wurden, diese aber um Elemente ergänzt wurden, die sie in gewisser Weise „aufweichen“ und dem übergreifenden objektiven Unternehmensinteresse zunehmend Gewicht verschaffen.

### a) Ausgangssituation

An der C-GmbH & Co. KG, einem Unternehmen der Holzverarbeitenden Industrie, sind in 5. Generation bereits insgesamt 76 Gesellschafter beteiligt. Diese gehören sechs Gesellschafterstämmen an. Jeweils 25,5 % der Beteiligung entfallen auf die Mitglieder zweier Stämme, jeweils 12,25 % auf die Mitglieder der vier anderen Stämme. In der Geschäftsleitung sind

ausschließlich Fremdgeschäftsführer tätig.

Hier bestand die Herausforderung darin, sicherzustellen, dass die vier niedriger beteiligten Gesellschafterstämme im Unternehmen angemessen repräsentiert werden, obwohl sie auch zusammen nicht über die Mehrheit der Stimmrechte verfügen. Die Anteilsverhältnisse waren aufgrund von Erbvorgängen in der Vergangenheit eher zufällig entstanden.

Zugleich galt es, die Bedrohung für das Unternehmen durch Uneinigkeiten im Eigentümerkreis bei besonders grundlegenden Maßnahmen wie der Bestellung der Geschäftsführer von vornherein möglichst ganz auszuschalten.

### b) Besetzung des Beirats

Naturgemäß kommt in dieser Situation der personellen Besetzung des Beirats besondere Bedeutung zu. Folgende Lösung wurde schließlich vereinbart:

Der Beirat besteht aus fünf Mitgliedern. Die Mehrheit der Beiratsmitglieder darf nicht der Familie angehören, sodass eine gewisse Neutralität des Gremiums sichergestellt ist und die Qualifikation der Beiratsmitglieder bei der Auswahl in den Vordergrund rückt. Damit das Beiratsgremium den nötigen Rückhalt bei den Gesellschaftern und insbesondere bei den Mehrheitsgesellschaftern hat, besteht für vier der fünf Mitglieder ein Vorschlagsrecht von Gesellschaftern, die allein oder zusammen über mindestens 20 % der Gesellschaftsanteile verfügen. Jeweils ein von einer solchen Gesellschaftergruppe vorgeschlagener Beiratskandidat muss von der Gesellschafterversammlung gewählt werden (zu den Ausnahmen im Folgenden).

Damit aber nicht reine Stammesvertreter auf diesem Wege in das Beiratsgremium gelangen, bedarf die Wahl von vorgeschlagenen Familienangehörigen einer Mehrheit von zwei Dritteln der Stimmen in der

Gesellschafterversammlung. Somit können auch die zwei höher beteiligten Stämme gemeinsam nicht ohne Zustimmung von mindestens zwei der vier geringer beteiligten Stämme ihre Stammesangehörigen in das Gremium wählen lassen. Zugleich ist der potenzielle Konfliktherd entschärft, wessen Stammesmitglied in den Beirat zu wählen ist, wenn mehrere Gesellschaftergruppen mit jeweils 20 %-iger Beteiligung ein Familienmitglied vorschlagen.

Werden hingegen familienfremde Beiratskandidaten vorgeschlagen, kann die Gesellschafterversammlung deren Wahl in den Beirat nur bei mangelnder persönlicher oder fachlicher Qualifikation ablehnen, sodass es zwar faktisch möglich ist, dass Gesellschafter mit 20 %-iger Beteiligung im Ergebnis einen Familienexternen als „Stammesvertreter“ in den Beirat entsenden, dieser aber dann zumindest über die entsprechende persönliche und fachliche Qualifikation verfügen muss, was zugleich eine gewisse Unabhängigkeit gewährleisten soll.

Das fünfte Beiratsmitglied schließlich darf kein Familienmitglied sein und muss von einem breiten Konsens der Gesellschafter getragen werden, weil es mit einer Mehrheit von zwei Dritteln zu wählen ist. Dies deshalb, weil es sich dabei um den mit Doppelstimmrecht ausgestatteten Beiratsvorsitzenden handelt, der somit im Konfliktfall als weithin akzeptierte „neutrale Instanz“ agieren kann.

Dem Informationsbedürfnis derjenigen Gesellschafterstämme, die allein oder zusammen mit anderen Gesellschafterstämmen über mindestens 20 % Gesellschaftsbeteiligung verfügen, aus deren Stämmen jedoch kein Familienangehöriger Mitglied des Beirats ist, wurde wie folgt Rechnung getragen: Diese Gesellschafterstämme haben das Recht, einen Familienangehörigen zu benennen, der an den Beiratssitzungen beratend und ohne Stimmrecht teilnehmen kann. Dieser „Beobachter“ erhält auch sämtliche Informationen und

Unterlagen, die den Beiratsmitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Ohne dass das Gremium dadurch personell überfrachtet würde, ist so sichergestellt, dass die Beiratsarbeit für alle Gesellschafterstämme transparent verläuft und in die dort von der Geschäftsleitung eingehenden Informationen jeder Stamm durch mindestens einen Repräsentanten eingebunden ist.

Insgesamt führt das Regularium der Beiratsbesetzung zu einem ausgewogenen Verhältnis von Stammesinfluss unter Berücksichtigung der Mehrheitsverhältnisse bei gleichzeitiger Wahrung der Interessen der kleineren Gesellschafterstämme und Sicherung einer möglichst breiten Akzeptanz des Beirats als neutralem Gremium, insbesondere aufgrund der Vorgabe, dass der Beirat mehrheitlich aus Externen zu bestehen hat. Zugleich ist der Fokus bei deren Wahl eindeutig auf ihre persönliche und fachliche Qualifikation und nicht die Vertretung bestimmter Stammesinteressen gerichtet.

Der Beirat vereint so einerseits die einzelnen Stammesinteressen zu einem angemessen repräsentierten Familieninteresse, kann aufgrund seiner weitgehenden Neutralität und qualifizierten Besetzung aber auch ggf. unabhängig davon im reinen Unternehmensinteresse handeln und so als passgenaues Bindeglied nicht nur zwischen den Stämmen, sondern auch zwischen Eigentümerkreis und Geschäftsleitung fungieren. Dazu trägt vor allem auch der zwingend extern zu besetzende und mit Doppelstimmrecht ausgestattete Beiratsvorsitzende bei.

### c) *Beiratskompetenzen*

Hierzu bedarf er einer entsprechenden Kompetenzausstattung gegenüber Geschäftsleitung einerseits und Eigentümerkreis andererseits. Diese gestaltet sich wie folgt: In erster Linie kommt dem Beirat anstelle der Gesellschafterversammlung die Personal-

kompetenz zu, d.h. er beschließt über die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer. Um sicherzustellen, dass die Geschäftsführer mit der nötigen Sorgfalt ausgewählt werden und im Beirat einen breiten Rückhalt haben, bedürfen Personalentscheidungen einer Mehrheit von 80 % der Stimmen im Beirat, sodass ihnen vier von fünf Mitgliedern zustimmen müssen. Erforderlich für Personalentscheidungen ist zudem aufgrund der „Fremdmehrheit“ im Beirat die Zustimmung von mindestens zwei der drei nicht familienangehörigen Beiratsmitglieder, sodass insoweit eine gewisse Neutralitätsgewähr gegeben ist.

Auch alle Einwirkungsrechte auf die Geschäftsleitung, die sonst der Gesellschafterversammlung zustünden, sind auf den Beirat verlagert. So besteht nicht nur ein – vom Beirat anstelle der Gesellschafter erlassener – umfangreicher Katalog von Geschäften, für deren Vornahme die Geschäftsleitung der Zustimmung des Beirats bedarf, sondern der Beirat verfügt auch über das Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsleitung, d.h. er kann sie anweisen, bestimmte Geschäftsleitungsmaßnahmen vorzunehmen oder zu unterlassen. Der Einfluss der Gesellschafter auf die Unternehmensgeschichte ist damit weitgehend durch den Beirat mediatisiert. Dieser hat sogar eine stärkere Stellung als der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft. Hätte es damit sein Bewenden, drängte sich die Frage auf, ob die Vorteile der Prävention von Konflikten im Gesellschafterkreis durch den Beirat eine derart weitgehende Fremdbestimmung aufwiegen können. Um eine zu weitgehende Machtkonzentration beim Beirat zu vermeiden, haben sich deshalb die Gesellschafter ein sogenanntes „Interventionsrecht“ vorbehalten, dies allerdings zum Selbstschutz an einschränkende Voraussetzungen geknüpft: (nur) wenn der Beirat eine Entscheidung nicht einstimmig trifft, kann die Gesellschafterversammlung

mit einem Quorum von 50 % der Stimmen – d.h. entweder die beiden höher beteiligten Stämme zusammen oder ein höher beteiligter Stamm zusammen mit zwei geringer beteiligten – verlangen, dass die entsprechende Entscheidung von der Gesellschafterversammlung getroffen wird.

Besonders bedeutsame Entscheidungen, die auch im Beirat kontrovers entschieden werden, können also die Gesellschafter zur Entscheidung an sich ziehen, wodurch zugleich ein Gegengewicht zur sonst gegebenen Unterrepräsentation der beiden höher beteiligten Gesellschafterstämme im Beirat geschaffen ist. Das Interventionsrecht besteht aber nicht bei Personalentscheidungen. Diese sind somit vollständig der von den beiden großen Gesellschafterstämmen dominierten Gesellschafterversammlung entzogen und vollständig dem Beirat überantwortet, in dem durch die geschilderten Mechanismen seiner personellen Zusammensetzung ein fein austariertes Gleichgewicht zwischen Familieninteressen, Stammesinteressen und dem Unternehmensinteresse, wie es insbesondere von fachlich und persönlich entsprechend qualifizierten externen Mitgliedern vertreten werden sollte, gewährleistet ist.

Weiterhin steht den Gesellschaftern die Möglichkeit offen, die gesamte Beiratsverfassung durch Gesellschaftsvertragsänderung zu ändern. Hierzu bedürfte es allerdings eines Gesellschafterbeschlusses mit einer Mehrheit von mindestens 75 %, was im Ergebnis bedeutet, dass die beiden zu 25,5 % beteiligten Gesellschafterstämme und zwei der vier zu 12,25 % beteiligten Gesellschafterstämme zustimmen müssen.

## V. Zusammenfassung in Thesen

1. Ein Beirat kann als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung (Unternehmen), Gesellschafterkreis und Unternehmerfamilie fungieren

und so zum Wohle des Unternehmens eine Klammerfunktion ausüben.

2. Damit er diese Funktion bestmöglich erfüllen kann, muss ihm im Gesellschaftsvertrag ein entsprechendes Gewicht gegenüber den beiden anderen Organen, Geschäftsleitung und Gesellschafterversammlung, eingeräumt werden.
3. Wie groß dieses Gewicht optimalerweise ist und in welchem Umfang die anderen Organe Macht abgeben müssen, hängt wesentlich von der Anteilseignerstruktur und den handelnden Personen ab.
4. Je zersplitterter aber der Anteilseignerkreis ist, desto mehr Kompetenzen sollten von der Geschäftsleitung und der Gesellschafterversammlung auf den Beirat verlagert werden. Dabei sind die rechtlichen Grenzen der Kompetenzverlagerung zu beachten.
5. Je zersplitterter der Anteilseignerkreis ist und umso mehr Kompetenzen auf den Beirat verlagert werden, desto eher sollte der Beirat personell mehrheitlich aus

Nicht-Familienmitgliedern bestehen.

6. In Gründer- bzw. Geschwisterunternehmen der ersten oder zweiten Generation dient der Beirat häufig dazu, die Nachfolge zu moderieren. Dementsprechend ist bei der Beiratsbesetzung ein Vertrauensverhältnis der Beteiligten besonders wichtig. Machtbefugnisse werden dem Beirat vor allem eingeräumt, um Pattsituationen im Gesellschafterkreis aufzulösen.
7. In Stammesunternehmen – in der Regel ab der dritten Generation – kann der Beirat Stammesinteressen bündeln und mit externem Sachverstand zusammenführen. Die dem Unternehmen etwas ferner stehenden Gesellschafter können die Überwachung und Beratung der Geschäftsleitung auf ihn delegieren. Damit wird zugleich das Unternehmen vor Streitigkeiten im Anteilseignerkreis geschützt. Eine Mehrheit im Beirat von externen Mitgliedern ist ratsam.
8. Letzteres ist in dynastischen Unternehmen mit stark zersplittertem Anteilseignerkreis besonders

wichtig, eine „fremde Mehrheit“ im Beirat ist hier geradezu zwingend. Zudem sollten dort dem Beirat besonders weitreichende Kompetenzen eingeräumt werden, um die mehrheitlich vom Unternehmen bereits weiter entfernten Gesellschafter in weiten Teilen von konfliktträchtigen Themen, die oft auch besondere Sachkunde erfordern, zu entlasten. Zugleich kommt hier der fachlichen Qualifikation der Beiratsmitglieder gegenüber einem besonderen persönlichen Vertrauensverhältnis gesteigerte Bedeutung zu.

**Weiterführende Literatur:**

Kormann, H.  
Beiräte in der Verantwortung: Aufsicht und Rat im Familienunternehmen, Heidelberg 2008.

Wiedemann, A./Kögel, R.  
Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, München 2008.

Wiedemann, A.  
Der Beirat im Familienunternehmen – Eine Fallstudie, in: Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie Heft 12, 2009.



**Und...  
wie stillen  
Sie Ihren  
Wissens-  
durst?**

- \_\_\_\_\_ Außenwirtschaft
- \_\_\_\_\_ Bau · Immobilien · Vergabe
- \_\_\_\_\_ Familie · Betreuung · Soziales
- \_\_\_\_\_ Unternehmen und Wirtschaft
- \_\_\_\_\_ Sicherheit · Technik · Gefahrgut
- \_\_\_\_\_ Europa · Staat · Verwaltung

**Informationen direkt  
von der Quelle.**

[www.bundesanzeiger-verlag.de](http://www.bundesanzeiger-verlag.de)

 **Bundesanzeiger  
Verlag**

Evidenzzentrale Fachverlag Datenservice

# Die richtige Ausgestaltung der Finanz- und Steuerverfassung



Dr. Bertram Layer, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Dr. Maximilian Hermann, Rechtsanwalt

Die richtige bzw. durchdachte Ausgestaltung der Finanzverfassung und der steuerlichen Regelungen im Gesellschaftsvertrag des Familienunternehmens stellt ein wichtiges Instrument dar, um Konflikte im Familienunternehmen zu vermeiden oder aber konfliktäre Themen einer ausgewogenen Lösung zuzuführen. Nachfolgend werden zu diesen Themenbereichen Empfehlungen zur gesellschaftsverträglichen Ausgestaltung herausgearbeitet.

## I. Einleitung

Professor Hennerkes hat einmal den Satz geprägt: „In Geldsachen hört die Gemütlichkeit auf: Unter den Nachfolgern eines Unternehmensgründers scheint der Streit programmiert. Fehlende Entnahmemöglichkeiten und geringere Gewinnausschüttungsquoten sorgen oft für Dissens.“

Geld allein macht aber nicht glücklich. Deshalb ist das Thema deutlich vielschichtiger. Zum einen gilt es im Gesellschaftsvertrag die Informationsbedürfnisse der Gesellschafter von Familienunternehmen in angemessener Weise und ggf. über das gesetzliche Mindestmaß hinaus zu befriedigen. Allein die Information über die Ergebnisse eines Unternehmens reicht nicht aus. Letztendlich wollen die Gesellschafter auch nachvollziehbare Grundlagen, wie Ergebnisse zustande kommen, wie diese verteilt werden und ggf. auch teilweise an die Gesellschafter eines Familienunternehmens ausgekehrt werden. Sodann sind auch die Besonderheiten des Steuerrechts zu berücksichtigen, die Gesellschafter und das Familienunternehmen selbst vor Herausforderungen stellen können. In diesem Zusammenhang stellen Steuerklauseln einen wichtigen Beitrag dar, um Streitfällen vorzubeugen. Nachfolgend sollen deshalb Empfehlungen zur gesellschaftsvertrag-

lichen Abbildung folgender Themen herausgearbeitet werden, die einen Beitrag zur Konfliktvermeidung im Familienunternehmen leisten können:

- Regelungen zur Jahresabschlusserstellung;
- Regelungen zur Gewinn- und Verlustverteilung;
- Regelungen zur Entnahme bzw. zur Ausschüttung von Ergebnissen;
- Steuerklauseln bei Personengesellschaften;
- Regelungen zu Abfindungszahlungen;
- Berichterstattung im Familienunternehmen.

Dabei werden auch die gesetzlichen Vorschriften zu einzelnen Themen erläutert, die nicht immer den Bedürfnissen des Familienunternehmens Rechnung tragen.

## II. Jahresabschluss-erstellung

### 1. Informationsbedürfnisse der Gesellschafter von Familienunternehmen

Bevor Empfehlungen zum Umgang mit den aus dem Jahresabschluss zu gewinnenden Informationen ausgesprochen werden, wird ein Überblick über die Informationsbedürfnisse der

## INHALT

### I. Einleitung

### II. Jahresabschlusserstellung

1. Informationsbedürfnisse der Gesellschafter von Familienunternehmen
2. Aufstellungs- und Feststellungskompetenz für Jahresabschlüsse
3. Ansatz- und Bewertungsregelungen
4. Einbindung von Gremien
5. Konzernklausel zum Ausweis eines konzernbezogenen Mindestgewinns

### III. Gewinn- und Verlustverteilung sowie Entnahme- und Ausschüttungsregelungen

1. Regelungsschema bei Personengesellschaften mit Buchungshinweisen
2. Ausschüttung/Entnahme von Mindestgewinnen
3. Problem der Kündbarkeit/Entnahmefähigkeit von Darlehen
4. Steuerentnahmerecht

### IV. Steuerklausel und deren Handhabbarkeit

### V. Abfindungsklausel

### VI. Schlussbetrachtung: Die familienunternehmensbezogene Berichterstattung

## Keywords

Abfindungsklauseln; Ausschüttungsregelungen; Bilanzpolitik; Entnahmeregelungen; Finanzverfassung; Gesellschaftsvertrag; Jahresabschluss; Konzernklausel; Steuerklausel

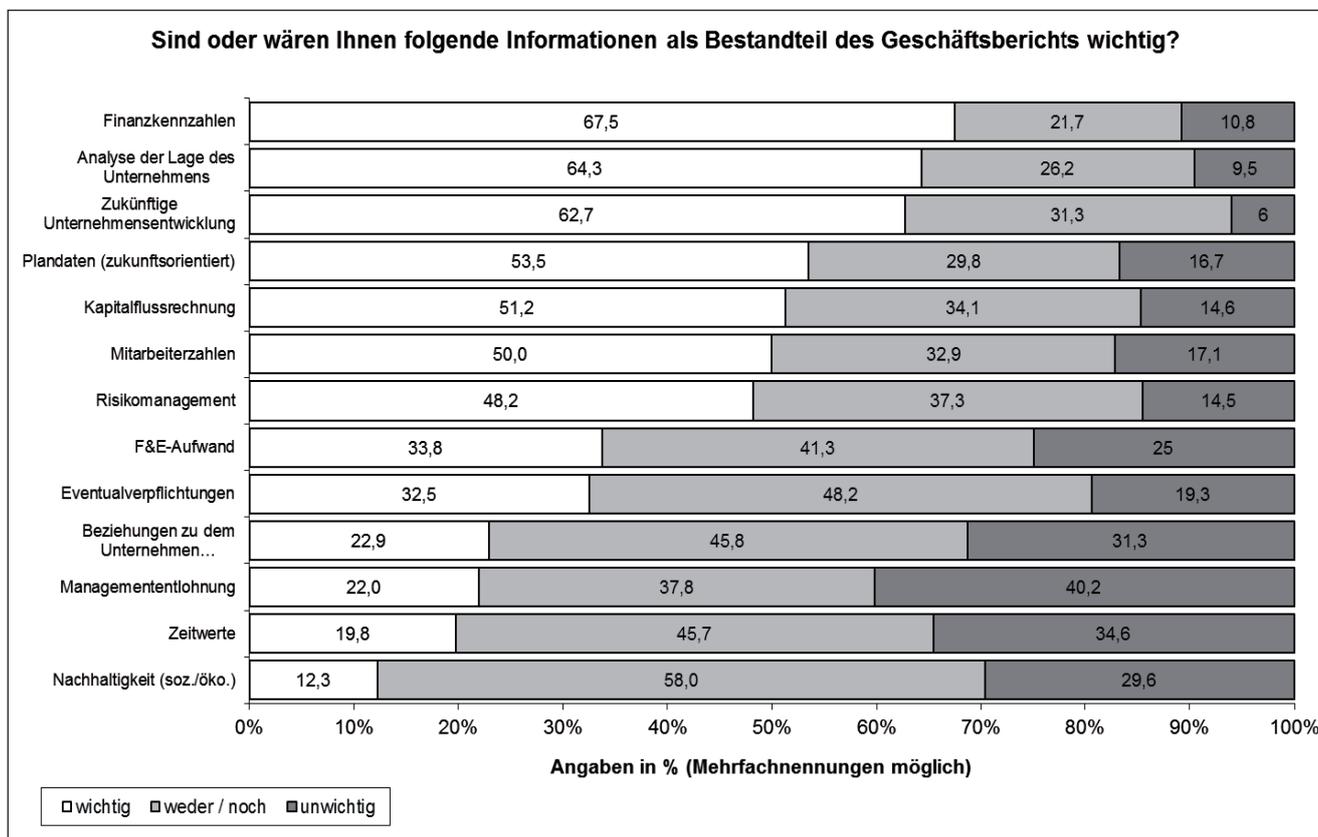


Abb. 1: Aufbereitung und Analyse von BilMoG-Abschlüssen aus Sicht der Gesellschafter eines Familienunternehmens

Gesellschafter von Familienunternehmen vermittelt. Interessant sind hier die Ergebnisse einer von der Stiftung Familienunternehmen gemeinschaftlich mit dem VMEBF beauftragten Untersuchung.<sup>1</sup> Demnach weisen die Informationsbedürfnisse der Gesellschafter von Familienunternehmen folgende Besonderheiten auf:<sup>2</sup>

- Der Konzernabschluss hat zwar für eine große Zahl der befragten Gesellschafter (39,3 %) eine höhere Bedeutung als der Einzelabschluss. Erklärt wird dies mit der dadurch vermittelten Gesamtsicht auf die unternehmerischen Verflechtungen in Unternehmensverbund sowie mit

der Abbildung der Entwicklung und der Lage der Unternehmensgruppe als Ganzes. Dennoch stellt der Einzelabschluss für immerhin noch 30,9 % der befragten Gesellschafter das wichtigere Informationsmedium dar, was mit der damit verbundenen Ausschüttungs- und Steuerbemessungsfunktion zu erklären ist.<sup>3</sup> Auf die Bedeutung des Zusammenhangs zwischen Ergebnis im Einzelabschluss und Konzernbilanzergebnis im Hinblick auf Gewinnausschüttungen bzw. entnahmefähige Beträge wird nachfolgend an anderer Stelle im Detail eingegangen.

- Für die Gesellschafter von Familienunternehmen von besonderer Bedeutung sind regelmäßig Angaben im Lagebericht des Unternehmens (siehe Abbildung 1). Danach

ist für 67,5 % der Befragten die Angabe von Finanzkennzahlen, wie z.B. Rentabilitäten, wichtig. Für 64,3 % der Gesellschafter ist die Analyse der Lage des Unternehmens und für 62,7 % die zukünftige Entwicklung der Unternehmung von besonderem Interesse. Zukunftsgerichteten, strategischen Daten wird ebenfalls eine hohe Bedeutung beigemessen.

Die vorstehend aufgezeigten Informationsbedürfnisse gilt es bei den nachfolgenden Empfehlungen zur Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages im Blick zu halten.

## 2. Aufstellungs- und Feststellungskompetenz für Jahresabschlüsse

Aufgestellt wird der Jahresabschluss durch die Geschäftsführung des Unternehmens (vgl. § 264 und § 264a HGB für Kapitalgesellschaften und

1 Vgl. Befragung der Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit der Vereinigung zur Mitwirkung an der Entwicklung des Bilanzrechts für Familiengesellschaften (VMBF), veröffentlicht im Jahre 2008, verfügbar unter [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de).

2 Vgl. im Einzelnen Fink/Heidbreder/Schäfer, KoR 2008, 601–608; Hennerkes/Layer, in: Fink/Schultze/Winkeljohann, Bilanzpolitik und Bilanzanalyse nach neuem Handelsrecht, Stuttgart 2010, S. 415, 418–419.

3 Vgl. Fink/Heidbreder/Schäfer, KoR 2008, S. 601, 604.

Personengesellschaften mit Haftungsbeschränkung).

Bei der Aktiengesellschaft ist der Jahresabschluss und der Lagebericht sodann dem Aufsichtsrat vorzulegen, der diese und den Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns zu prüfen hat. Wird der Jahresabschluss vom Aufsichtsrat gebilligt, so ist dieser festgestellt. Nur in Ausnahmefällen werden der Vorstand und der Aufsichtsrat beschließen, die Feststellung des Jahresabschlusses der Hauptversammlung zu überlassen. Die Hauptversammlung wird somit in der Regel nur über die Verwendung des Bilanzgewinns beschließen und ist dabei an den festgestellten Jahresabschluss gebunden.<sup>4</sup>

Abweichend hiervon erfolgen bei einer GmbH und bei einer GmbH & Co. KG die Vorlage und die Feststellung des Jahresabschlusses an bzw. durch die Gesellschafterversammlung, sofern im Gesellschaftsvertrag keine anderweitige Regelung getroffen wurde. Letzteres erscheint sinnvoll, wie nachfolgend noch im Einzelnen dargestellt wird (vgl. hierzu die Überlegungen unter 4.).

### 3. Ansatz- und Bewertungsregelungen

Auch wenn das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) dazu geführt hat, dass zahlreiche explizite Wahlrechte im HGB abgeschafft wurden und damit der bilanzpolitische Aktionsrahmen eingengt wurde (z.B. Bildung von Aufwandsrückstellungen), so wurden andererseits aber auch neue Spielräume für Bilanzpolitik geschaffen, wie z.B. die Möglichkeit zur Aktivierung von Entwicklungskosten.<sup>5</sup> Auch bestehen weiterhin im Rahmen der Ermittlung der Her-

stellungskosten Gestaltungsmöglichkeiten.

Ferner haben sich mit dem BilMoG die Handelsbilanz und die Steuerbilanz weiter auseinanderentwickelt.

Umso bedeutender ist es, dass die gesellschaftsvertraglichen Regelungen ausreichend dafür Sorge tragen, dass dem den Jahresabschluss feststellenden Organ Einblicke in die Ausübung von Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten sowie in vorhandene Ermessensspielräume bei der Bilanzierung gewährt werden. Gleiches gilt auch für die Erläuterung der steuerlichen Gewinnermittlung.

Ggf. können sich gesonderte gesellschaftsvertragliche Regelungen anbieten, die einen Zugang der Gesellschafter insbesondere zu folgenden Informationsquellen sichern:<sup>6</sup>

- Entsprechend dem Bericht des Aufsichtsrats nach § 171 Abs. 2 AktG über das Ergebnis seiner Prüfung des Jahresabschlusses und Konzernabschlusses kann auch ein Bericht von einem im Familienunternehmen eingerichteten Beirat eingefordert werden.
- Die unternehmensinterne Berichterstattung des Abschlussprüfers in Form des schriftlichen Prüfungsberichts kann im Gesellschaftsvertrag festgelegt werden.
- Ferner kann der Gesellschaftsvertrag die Verpflichtung des Abschlussprüfers zur Erstellung eines Management-Letters statuieren, der außerhalb des Prüfungsberichts besondere Hinweise und Verbesserungsvorschläge an die Geschäftsführung beinhalten soll. Dieser Management-Letter wird zwar im Regelfall nicht den Gesellschaftern zur Verfügung gestellt, allerdings ggf. dem

Aufsichtsorgan. Wichtige Hinweise können so auch in die Berichterstattung über das Ergebnis der Prüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses Eingang finden.<sup>7</sup>

- Eine Verpflichtung zur gesonderten Erläuterung der steuerlichen Gewinnermittlung, sei es in Form einer steuerlichen Überleitungsrechnung oder in Gestalt einer eigenständigen Steuerbilanz, kann ebenfalls in den Gesellschaftsvertrag aufgenommen werden.

Die gesellschaftsrechtliche Verankerung dieser Informationsquellen und deren Zurverfügungstellung an das Aufsichtsgremium und ggf. auch an die Gesellschafterversammlung erhöht die Informationstransparenz im Familienunternehmen und bildet damit einen wesentlichen Anknüpfungspunkt zur Vermeidung von Informationsdefiziten als eine der Konfliktursachen.

### 4. Einbindung von Gremien

Vorstehende Ausführungen zeigen, dass die Bilanzpolitik auch für Familienunternehmen nach wie vor von erheblicher unternehmerischer Bedeutung ist, sodass ein vorsorgender Gesellschaftsvertrag auch für diesen Bereich der Finanzverfassung eine Regelung treffen wird, um die Interessen der Gesellschafter zu wahren und eventuelle Risiken, die in den Bilanzen schlummern, zu erkennen. In Familienunternehmen, die über einen Beirat als Aufsichtsgremium verfügen, ist zu empfehlen, bei der Feststellung des Jahresabschlusses den Beirat zu beteiligen, da oft – mangels hinreichender Qualifikation der Gesellschafter und der Komplexität und Problemvielfalt bei der

<sup>4</sup> Vgl. im Einzelnen Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, München 2008, S. 96 ff.

<sup>5</sup> Siehe zu den nach BilMoG verbliebenen bilanzpolitischen Möglichkeiten bspw. Fink/Reuther, in: Fink/Schultze/Winkeljohann, Bilanzpolitik und Bilanzanalyse nach neuem Handelsrecht, Stuttgart 2010, S. 3 ff.

<sup>6</sup> Vgl. im Einzelnen auch Hennerkes/Layer, in: Fink/Schultze/Winkeljohann, Bilanzpolitik und Bilanzanalyse nach neuem Handelsrecht, Stuttgart 2010, S. 415, 428.

<sup>7</sup> Siehe zu Management-Letter Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, München 2008, S. 102, Tz. 27; Hennerkes, Die Familie und die Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt/New York, 2005, S. 318.

Bilanzierung – die Kontrolle durch die Gesellschafter nicht ausreicht. Der Gesellschaftsvertrag kann dabei entweder die Feststellungskompetenz der Gesellschafterversammlung unangetastet lassen und den Beirat auf eine schlichte Beratungsfunktion beschränken oder die Feststellungskompetenz selbst unmittelbar von der Gesellschafterversammlung auf den Beirat übertragen.<sup>8</sup>

Zusätzlich sollte die Geschäftsführung verpflichtet werden, der Gesellschafterversammlung bzw. dem Beirat vor und während der Aufstellung des Jahresabschlusses über die geplante Ausnutzung der Bilanzierungsspielräume sowie die zugrunde liegende Bilanzpolitik zu berichten. Ein Vertreter der Gesellschafterversammlung und/oder der Beiratsvorsitzende sollten im Rahmen der Erstellung des Jahresabschlusses an den wichtigsten Vorbesprechungen zwischen der Geschäftsführung und dem Abschlussprüfer teilnehmen. Ein Kontakt des Abschlussprüfers zu der Gesellschafterversammlung und/oder zum Beirat auch während der Prüfung ist ebenfalls sinnvoll. Die Mitwirkung des Beirats – flankiert durch die Berichtserstattungspflicht des Abschlussprüfers – bietet ein effektives Instrument zur qualifizierten Überwachung der Geschäftsführung im Unternehmen im Bereich der Bilanzpolitik.

### 5. Konzernklausel zum Ausweis eines konzernbezogenen Mindestgewinns

Konzernrelevanter Regelungsbedarf ergibt sich dann, wenn es sich bei dem Familienunternehmen um eine Unternehmensgruppe handelt und die Ergebnisse der Unternehmensgruppe in starkem Maße auch in den in- oder ausländischen Tochtergesellschaften erwirtschaftet werden. Ohne weitere gesellschaftsvertragliche Regelungen in der Mutterge-

sellschaft könnte dies dazu führen, dass in dem Einzelabschluss der Muttergesellschaft nur ein Bruchteil der Ergebnisse ausgewiesen wird, die in der gesamten Unternehmensgruppe erzielt werden. Es kommt somit zu einem deutlichen Auseinanderfallen des Konzernergebnisses und des Ergebnisses aus dem Einzelabschluss der Muttergesellschaft. Da Letzteres aber maßgebend für die Ausschüttung an die Gesellschafter ist, sind für solche Unternehmensstrukturen gesellschaftsvertragliche Regelungen sinnvoll, die es einer Holdinggesellschaft in Familienhand ermöglichen, dass ein bestimmter Mindestbetrag eines Konzernergebnisses als Ergebnis der Obergesellschaft ausgewiesen wird.

Im Rahmen der Regelungen zum Jahresabschluss bzw. der Ergebnisverteilung empfiehlt sich daher eine Klausel, wonach die Geschäftsführung einer Obergesellschaft im Rahmen des rechtlich Möglichen sicherzustellen hat, dass ein bestimmter prozentualer Mindestbetrag des Konzernjahresüberschusses im Jahresabschluss der Obergesellschaft ausgewiesen wird, sodass Gewinne von verbundenen Unternehmen mindestens in dem Umfang ausgeschüttet werden, der diesen Vorgaben Rechnung trägt.

Ggf. kann diese Verpflichtung zusätzlich in den jeweiligen Geschäftsordnungen für die Geschäftsführer verankert werden, um die Umsetzung dieser gesellschaftsvertraglichen Vorgabe zu konkretisieren.

Sodann kann auch der Umfang der an die Gesellschafter auszuschüttenden Gewinne an dem Konzernergebnis orientiert werden. Sieht der Gesellschaftsvertrag vor, dass ein bestimmter Mindestumfang des Konzernergebnisses bei der Muttergesellschaft ausgewiesen wird, ist diese Ausschüttungsregelung allerdings nicht zwingend erforderlich. Sofern es sinnvoll erscheint, den Umfang der Ausschüttungen auch an die Eigenkapitalsituation des Unternehmens zu knüpfen, wäre bei einer Unterneh-

mensgruppe wiederum auf die Konzerneigenkapitalquote abzustellen.<sup>9</sup>

## III. Gewinn- und Verlustverteilung sowie Entnahme- und Ausschüttungsregelungen

Ein weiteres Streit(-vermeidungs-)thema sind Fragen der Gewinn- und Verlustverteilung. Hier ist zunächst zu unterscheiden, ob eine Personen- oder Kapitalgesellschaft vorliegt. Im Falle von Familienpersonengesellschaften ist auf die Besonderheiten des Steuerrechts zu achten. Die Gesellschafter einer Personengesellschaft haben nämlich den ihnen steuerlich zugerechneten Gewinnanteil unabhängig von dessen rechtlichen Grundlagen und dem handelsrechtlichen Ausweis zu versteuern. Das Gehalt eines Gesellschafter-Geschäftsführers einer GmbH & Co. KG ist handelsrechtlich Aufwand, stellt steuerlich aber einen Vorabgewinnanteil dar. Gleiches gilt für Zinsen, die den Darlehenskonten der Gesellschafter einer Personengesellschaft gutgeschrieben werden.

### 1. Regelungsschema bei Personengesellschaften mit Buchungshinweisen

Vor dem Hintergrund dieser besonderen steuerlichen Behandlung der Personengesellschaft ist es aus unserer Sicht empfehlenswert, im Gesellschaftsvertrag klare Regelungen zu treffen, wie die Jahresübersussermittlung und die Buchung von einzelnen Vergütungen an die Gesellschafter auf die gesellschaftsvertraglich geführten Kapitalkonten zu erfolgen hat. Je konkreter die Vorgaben diesbezüglich im Gesellschaftsvertrag sind, umso weniger Missverständnisse können auftreten. Auch hier gilt, dass die Transparenz der gesellschaftsvertraglichen Bestimmungen und das Ineinandergreifen handelsrechtlicher

<sup>8</sup> Siehe im Einzelnen auch Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, München 2008, S. 100, Tz. 20 m.w.N.

<sup>9</sup> Vgl. zu dieser Thematik auch Hennerkes/Kirchdörfer, in: Hennerkes/Kirchdörfer, Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, 2. Aufl. 1998, S. 79, Tz. 3.30.

und steuerrechtlicher Normen der Vermeidung von möglichen Streitigkeiten unter den Gesellschaftern dienen.

Deshalb sollte bei Personengesellschaften überlegt werden, die Herangehensweise bei der Ermittlung des Jahresüberschusses und dessen Verteilung auf die jeweiligen Konten in einem Schema im Rahmen der Regelungen zu Gewinn- und Verlustverteilung gesellschaftsvertraglich abzubilden. Ein solches Schema könnte dabei wie in Abbildung 2 dargestellt aussehen.

## b) Ausschüttung/Entnahme von Mindestgewinnen

Klare gesellschaftsrechtliche Regelungen für Entnahmemöglichkeiten bzw. Gewinnausschüttungsquoten sind ein weiterer wichtiger Bestandteil des Konfliktvermeidungsmechanismus in Familienunternehmen. Die Ausschüttungspolitik bzw. Entnahmemöglichkeit stellt ein ganz zentrales Verbindungselement zwischen der Unternehmensstrategie und der Familien- bzw. Inhaberstrategie dar.<sup>10</sup>

Ohne ausführlich auf die Einzelheiten einzugehen lässt sich festhalten, dass die gesetzlichen Regelungen zur Gewinnverwendung bei der GmbH, bei der AG aber auch bei den Personenhandelsgesellschaften nicht geeignet sind, um den Bedürfnissen eines Familienunternehmens Rechnung zu tragen.<sup>11</sup> Deshalb sind – ggf. vom Gesetz abweichende – Ausschüttungs- bzw. Entnahmeregelungen im Gesellschaftsvertrag vorzusehen.

Bei der konkreten Ausgestaltung von Ausschüttungs- bzw. Entnahmeregelungen ist insbesondere auf die unterschiedliche steuerrechtliche Behandlung von einzelnen Rechtsformen zu achten. Da bei den Personenhandelsgesellschaften (OHG, KG, GmbH & Co. KG) die Gesellschafter

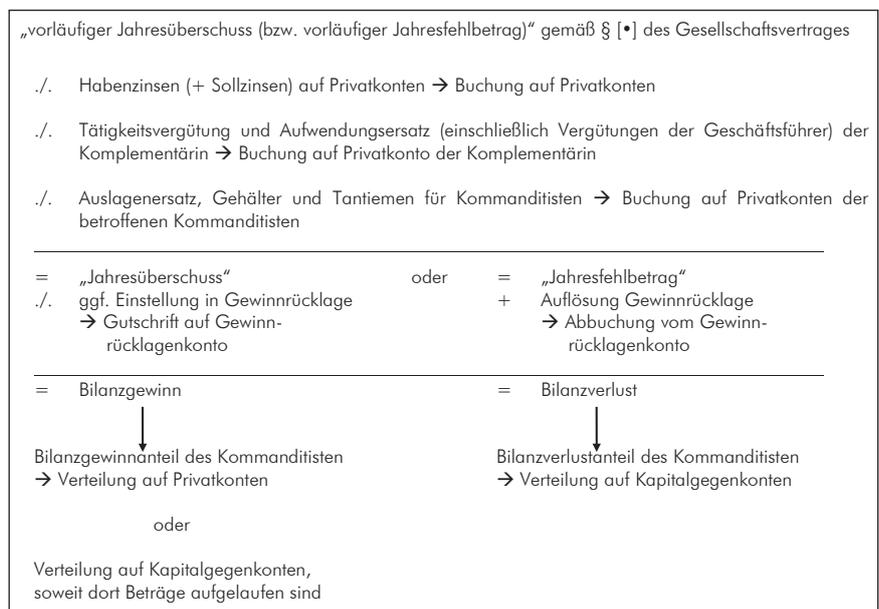


Abb. 2: Schema zur Gewinn- und Verlustverteilung

ihre Gewinnanteile individuell der Einkommensteuer unterwerfen müssen, und zwar unabhängig davon, ob Gewinne ausgeschüttet oder der Rücklage zugeführt werden, müssen die Entnahmeregelungen diesen steuerlichen Besonderheiten Rechnung tragen. Die Entnahmemöglichkeiten für Gesellschafter einer Personengesellschaft müssen daher deutlich großzügiger ausgestaltet werden als bei einer Kapitalgesellschaft, deren Gewinne auf der Ebene der Kapitalgesellschaft der Besteuerung unterworfen werden und die Gesellschafter nur das zu versteuern haben, was letztendlich an sie ausgeschüttet wird.

Geht man von dem Modell einer Familienkapitalgesellschaft aus, so liegen die Bandbreiten normaler Ausschüttungsquoten zwischen 15 % und 35 % des Gewinns nach Steuern des Unternehmens.<sup>12</sup>

Unter Berücksichtigung der zuvor genannten besonderen steuerlichen Verhältnisse bei Personengesellschaften liegen die normalen Ausschüttungsquoten dort im Regelfall zwischen 35 und 55 %.

Wird eine solche Mindestausschüttung oder ein Mindestentnahmerecht im Gesellschaftsvertrag verankert, so stellt sich aber zugleich die Frage, wie mit dem Teil des Jahresüberschusses umgegangen werden soll, der im Unternehmen verbleibt. Eine mögliche Empfehlung lautet, einen Teil des Jahresüberschusses unmittelbar den Rücklagen des Unternehmens zuzuweisen und sie somit schon der Beschlussfassung der Gesellschafter bzw. des Beirats zu entziehen. Sodann kann es sich anbieten, die Differenz zwischen dem zwingend den Rücklagen zuzuweisenden Betrag und der Mindestausschüttung durch Beschlussfassung des Beiratsgremiums oder aber der Gesellschafterversammlung wiederum ganz oder teilweise den Rücklagen zuzuführen oder aber auszuschütten. Zusammenfassend sollten insbesondere folgende Eckpunkte in einer dem Unternehmensinteresse und dem Gesellschafterinteresse Rechnung tragenden Gewinnverwendungsregelung enthalten sein:

- Fixierung einer Mindestausschüttungsquote, ggf. orientiert am Konzernergebnis;

<sup>10</sup> Vgl. Kormann, FuS 3/2013, S. 83 ff.

<sup>11</sup> Siehe hierzu im Detail die Darstellungen bei Hennerkes/Kirchdörfer, in: Hennerkes/Kirchdörfer, Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, 2. Aufl. 1998, S. 79 f., Tz. 3.31.

<sup>12</sup> Vgl. Kormann, FuS 3/2013, S. 83, 84 m.V.a. Kohlbeck/Bauer, Family Governance in Deutschen Familienunternehmen, in Equa-Stiftung (Hrsg.) 2011, S. 96.

- Fixierung eines Mindestbetrags, der den Rücklagen zugewiesen wird;
- Ermessensentscheidung der Gesellschafterversammlung bzw. des Beirats im Hinblick auf weitere Rücklagendotierungen oder aber eine weitergehende Ausschüttungsregelung;
- Abweichungen von diesem gesellschaftsvertraglichen Grundkonsens sollten in jedem Fall einer qualifizierten Mehrheitsentscheidung unterworfen werden.

### 3. Problem der Kündbarkeit/Entnahmefähigkeit von Darlehen

In vielen Familienunternehmen ist es – unabhängig von der Rechtsform – üblich, ausgeschüttete Gewinne oder entnahmefähige Gewinnanteile einem Privatkonto oder Darlehenskonto gutzuschreiben. Der Gesellschaftsvertrag sollte in diesen Fällen klare Regelungen beinhalten, zu welchen Konditionen diese Darlehen überlassen werden und welche Bindungsfristen/Kündigungsfristen für diese Darlehen gelten.

Die im Verhältnis zur Beteiligung sich oft unterschiedlich entwickelnden Stände auf solchen Darlehens- oder Privatkonten sind häufig Anlass für Auseinandersetzungen im Gesellschafterkreis. Insbesondere dann, wenn die Liquiditätslage des Unternehmens angespannt ist, können Entnahmen von Gesellschaftern ein Problem darstellen. Gesellschafter, die über viele Jahre hinweg dem Unternehmen im Verhältnis zu ihrer Beteiligungsquote überproportional Mittel durch Wiederanlage von Ausschüttungen im Unternehmen oder aber durch eine restriktivere Entnahmepolitik zur Verfügung gestellt haben, können sich dann leicht benachteiligt fühlen gegenüber den Gesellschaftern, die solche Wiederanlagen ausgeschütteter Gewinn nicht getätigt

oder ihre Entnahmerecht voll ausgeschöpft haben.

Eine zur Gesellschafter-Fremdfinanzierung jüngst aufgekommene Diskussion, die die Anwendbarkeit von Vorschriften des Kreditwesengesetzes (KWG) auf solche Einlagen von Gesellschaftern zum Gegenstand hatte, ist zwischenzeitlich durch einen den Belangen von Familienunternehmen Rechnung tragende Stellungnahme der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in vernünftige Bahnen gelenkt worden. Bedingt durch ein Urteil des Bundesgerichtshofs aus dem Jahre 2013 kam die Diskussion auf, dass nach der ursprünglichen Auslegung des KWG durch die BaFin das Stehenlassen von Gewinnansprüchen (Verbuchung auf Privat- bzw. Darlehenskonto) und die Gewährung von Darlehen ein genehmigungspflichtiges Bankgeschäft in Form des Einlagegeschäfts im Sinne des KWG darstellen kann, sofern bestimmte Bagatellgrenzen (> fünf Einzelanlagen bei einem Gesamtbetrag von > 12.500,00 € oder betragsunabhängig > 25 Einzelanlagen) überschritten sind. Nach der damaligen Auffassung der BaFin war bei einer Überschreitung der Bagatellgrenzen eine Bankerlaubnis nur dann nicht erforderlich, wenn den Gesellschaftern ausreichende, „bankübliche Sicherheiten“ gewährt wurden, aus denen eine Befriedigung im Insolvenzfall auch ohne rechtsgeschäftliche Mitwirkung Dritter möglich war (z.B. Grundpfandrechte, Bankbürgschaften, Verpfändung von Guthaben) oder aber, wenn die Gesellschafter für ihre Forderungen gegen die Gesellschaft einen Rangrücktritt nach § 39 Abs. 2 InsO schriftlich vereinbart haben.<sup>13</sup>

Zwischenzeitlich hat die BaFin durch die Neufassung ihres Merkblatts zum Tatbestand des Einlagegeschäfts und unter Hinweis auf den gesellschaftsrechtlichen Grundsatz der

Treuepflicht eine Anwendbarkeit der Vorschriften des KWG für auch in größerem Umfang hingegebene Gesellschafterdarlehen oder Ansprüche auf Privatkonten verneint.<sup>14</sup>

Auch wenn die Regelungen des KWG kein Einfallstor mehr sind, um die Gesellschafter eines Familienunternehmens zu einer kurzfristigen Rückgewähr von Ansprüchen auf ihren Darlehens- oder Privatkonten zu ermächtigen, so zeigt die Diskussion aber, wie wichtig klare Regelungen über die Konditionen dieser Ansprüche der Gesellschafter sind. Es gilt, das Unternehmensinteresse nach einer sicheren Finanzierungsbasis einerseits und das Interesse der Gesellschafter betreffend die Rückzahlbarkeit der Darlehen andererseits in Einklang zu bringen.

### 4. Steuerentnahmerecht

Die Problematik des Entnahmerechts für Steuern stellt sich vor allem bei Personengesellschaften. Während bei einer Kapitalgesellschaft die dort thesaurierten Gewinne zu keiner Steuerbelastung bei den Gesellschaftern führen, sondern die darauf lastende Ertragsteuer vielmehr von der Kapitalgesellschaft zu entrichten ist, werden die steuerlichen Gewinne einer Personengesellschaft unabhängig von ihrer Ausschüttung den Gesellschaftern zugerechnet. Demgemäß müssen die Gesellschafter auch in der Lage sein, die mit ihrer Beteiligung verbundene Ertragsteuer zu Lasten ihres Kapitalkontos entnehmen zu können. Die Zubilligung eines solchen Steuerentnahmerechts bedarf grundsätzlich einer besonderen Regelung im Gesellschaftsvertrag.<sup>15</sup>

Zu einer konfliktvermeidenden Steuerentnahmeregelung im Gesellschaftsvertrag einer Personengesellschaft gehört es, dass klar dazu

<sup>14</sup> Vgl. hierzu Merkblatt der BaFin vom 11.03.2014, veröffentlicht unter [www.bafin.de](http://www.bafin.de).

<sup>15</sup> Vgl. hierzu BGH NJW 1996, 1678, 1681; vgl. zur Gesamtproblematik auch Hennerkes/Kirchdörfer, in: Hennerkes/Kirchdörfer, Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, 2. Aufl. 1998, S. 79.

<sup>13</sup> Vgl. zu dieser Gesamtproblematik ausführlich bspw. die Ausführungen von Kaetzler/Schücking, NJW 2014, 1265.

Stellung genommen wird, wie sich das Steuerentnahmerecht konkret ermittelt, insbesondere ob der individuelle Steuersatz des Gesellschafters oder aber ein Höchststeuersatz, ein Durchschnittssteuersatz oder ein Grenzsteuersatz maßgeblich sein soll. Auch hier gilt generell der Hinweis, zu komplexe und für die Gesellschafter nicht verständliche Steuerentnahmeregelungen zu vermeiden und lieber eine pauschalisierende Regelung zu treffen, die es vermeidet, dass die Gesellschafter ihre individuellen Verhältnisse gegenüber der Gesellschaft offenlegen müssen.<sup>16</sup> Ferner bedarf es auch einer Regelung, wie mit Steuerrückzahlungen umzugehen ist.

Besonderer Regelungsbedarf ergibt sich ferner für den Fall, dass die Gesellschafter von der Thesaurierungsrücklage nach § 34a EStG Gebrauch machen.

Geregelt werden sollte ferner, inwieweit auch Erbschaftsteuer oder auch sonstige Substanzsteuern zu Entnahmen berechtigen. Solange die derzeit geltenden Verschonungsregelungen im Erbschaftsteuergesetz Gültigkeit haben, ist dies für viele Familienunternehmen eher ein geringeres Problem. Das Problem könnte sich aber wieder deutlicher stellen, wenn die Verschonungsregelungen durch die Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts in dem zu erwartenden Urteil betreffend die Verfassungsmäßigkeit des derzeit gültigen Erbschaftsteuerrechts eingeschränkt werden. Auch die Diskussion über die Einführung einer Vermögensteuer im Vorfeld des letzten Bundestagswahlkampfes hat gezeigt, dass auch die Frage der sonstigen Substanzsteuern in einer Steuerentnahmeklausel angesprochen sein sollte oder zumindest die Anpassung der Steuerentnahmeklausel an das durchaus dynamische Umfeld des Steuerrechts im Gesellschaftsvertrag geregelt ist. Dies kann z.B. dadurch geschehen, dass das Steuerentnah-

merecht durch einen qualifizierten Gesellschafterbeschluss an die geänderte Rechtslage angepasst wird.

#### IV. Steuerklausel und deren Handhabbarkeit

Die Besonderheiten bei der Besteuerung von Personengesellschaften, die bereits zuvor im Hinblick auf die Entnahmeregelungen für Steuerzahlungen in Teilen dargestellt wurden, machen aber noch weitere Regelungen erforderlich, um Konflikte unter den Gesellschaftern, die durch die individuellen Verhältnisse und Handlungen einzelner Gesellschafter ausgelöst werden können, zu vermeiden.

So kann es beispielsweise durch auf der Gesellschafterebene verursachte Sachverhalte zu Steuermehr- oder Minderbelastungen bei der Gesellschaft und beim jeweiligen Gesellschafter kommen. Z.B. kann eine Teilveräußerung eines Personengesellschaftsanteils zu einer Erhöhung der gewerbsteuerlichen Belastung auf Ebene der Personengesellschaft führen. Eine Steuerklausel muss diesem Umstand Rechnung tragen und solche durch einen Gesellschafter verursachte Mehr- und Minderbelastungen im Rahmen der Gewinnverteilung dem Gesellschafter, der die entsprechende Belastung oder Entlastung verursacht hat, zurechnen. Dies gilt bspw. auch für Sachverhalte, die die Bildung von Sonderbetriebsvermögen mit sich bringen (z.B. Überlassung von Wirtschaftsgütern durch den Gesellschafter an die Gesellschaft) oder die Bildung von Ergänzungsbilanzen zur Folge haben (als Folge eines entgeltlichen Erwerbs von Anteilen an der Personengesellschaft).

Dabei muss aber bei der Ausgleichspflicht solcher Mehr- oder Minderbelastungen auch berücksichtigt werden, dass durch die Anrechenbarkeit der Gewerbesteuer auf die individuelle Einkommensteuerschuld eines Gesellschafters solche Mehr- oder Minderbelastungen auf Gesell-

schaftsebene ganz oder teilweise zum Ausgleich gebracht werden.

In der Klausel kann auch Berücksichtigung finden, dass durch einen Gesellschafterwechsel ein gewerbsteuerlicher Verlustvortrag oder ein Zinsvortrag nach § 4h EStG verloren gehen kann. Auch kann ein Ausscheidensvorgang grunderwerbsteuerliche Belastungen mit sich bringen oder aber im Zuge früherer Umstrukturierungsvorgänge begründete Behaltensfristen verletzen. All dies sind Fälle, die in einer solchen Steuerklausel geregelt sein sollten.

Da eine derartige Steuerklausel mit sehr komplexen Rechenaufgaben im Hinblick auf die mit einzelnen Vorgängen verbundenen Steuerbelastungen einerseits und kompensatorischen Wirkungen andererseits verbunden sein kann, empfiehlt es sich in der Klausel eine Regelung zu treffen, wer ggf. eine schiedsgutachterliche Rolle übernehmen kann, um mit bindender Wirkung auszugleichende Beträge festzustellen (z.B. der Abschlussprüfer des Unternehmens).

#### V. Abfindungsklausel

Viele Auseinandersetzungen in Familienunternehmen haben ihren Ausgangspunkt im erzwungenen oder freiwilligen Ausscheiden von Gesellschaftern aus dem Unternehmen und den damit verbundenen Fragestellungen um die konkreten Modalitäten von Abfindungszahlungen.<sup>17</sup> Allen Abfindungsklauseln gemeinsam ist der Wille, einen an die individuellen Verhältnisse der Familie(n) und ihres Unternehmens angepassten Interessenausgleich herbeizuführen, nämlich zwischen dem Erhalt der Kapital- und Liquiditätsbasis des Unternehmens im Interesse der im Unternehmen verbleibenden Gesellschafter einerseits und dem Interesse des ausscheidenden Gesellschafters an einem adäquaten Wertausgleich für den Verlust seiner Gesellschaftsbeteiligung andererseits.

<sup>16</sup> Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer, in: Hennerkes/Kirchdörfer, Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, 2. Aufl. 1998, S. 80, Tz. 3.31.

<sup>17</sup> Ausf. zu Abfindungsregelungen Kirchdörfer/Lorz, FuS 5/2012, S. 176 ff.

Abfindungsverpflichtungen gegenüber (ungeplant) ausscheidenden Gesellschaftern stellen jede Liquiditätsplanung in Frage. Wie schädlich dann aber letztendlich die Abfindung für das Unternehmen und seine Liquiditätssituation wird, hängt ganz maßgeblich von der gesellschaftsvertraglichen Ausgestaltung ab. Gesellschaftsverträge dürfen sowohl bezüglich Art und Höhe der Abfindung als auch im Hinblick auf die Bewertungsmethodik, das Bewertungsverfahren und die Zahlungsmodalitäten von den allgemeinen gesetzlichen Grundsätzen abweichende (einschränkende) Regelungen treffen. Solche Abfindungsbeschränkungen unterliegen jedoch ihrerseits inhaltlichen Schranken, die sich unter dem Gesichtspunkt des Schutzes des betroffenen Gesellschafters aber auch unter dem Blickwinkel des Schutzes der Gläubiger des ausscheidenden Gesellschafters ergeben können. Die Praxis hält eine Vielzahl von mehr oder weniger standardisierten Abfindungsklauseln bereit. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Substanzwertklauseln und als deren Unterfall um Buchwertklauseln, um Ertragswertklauseln und um Kombinationsklauseln, welche Substanzwert- und Ertragswertkomponenten enthalten, wobei je nach gesellschaftsvertraglicher Ausgestaltung die Bewertungsmodelle sehr komplex sein können.

Unsere Erfahrung zeigt, dass nicht unbedingt die betriebswirtschaftlich ausdifferenziertesten und dem letzten Stand wissenschaftlicher Erkenntnis entsprechenden Bewertungsverfahren die Friedens- und Gerechtigkeitsfunktion einer Abfindungsklausel erfüllen und zur Lösung des vorstehend beschriebenen Interessenge-

gensatzes beitragen. Viel wichtiger ist die Akzeptanz im Gesellschafterkreis. Und diese wird nur erzielt, wenn sämtliche Gesellschafter das Bewertungsverfahren verstehen und den Abfindungswert selbst rechnerisch nachvollziehen können. Freilich müssen Abfindungsklauseln einen Bezug zur Liquiditätssituation der Gesellschaft haben und bspw. einen betriebswirtschaftlich nicht vertretbaren Liquiditätsentzug verhindern. Letzteres bedeutet nicht zwingend, dass der ausscheidende Gesellschafter (weit) unter dem – ihm grundsätzlich zu gewährenden – vollen wirtschaftlichen Wert abgefunden werden müsste. Erforderlich ist vielmehr, dass der Liquiditätsentzug in das richtige Verhältnis zur Ertrags- und insbesondere zur Liquiditätslage der Gesellschaft gebracht und eine hohe zusätzliche Fremdverschuldung verhindert wird. Wenngleich sich in Anbetracht der Unterschiedlichkeit der Familiengesellschaften (Dienstleistungsunternehmen, Produktionsgesellschaften, Handelsunternehmen, Immobiliengesellschaften etc.) sicherlich keine allgemein gültige Aussage zur richtigen Wertermittlungsmethode finden lässt, so wird nach unserer Erfahrung die Kombination einer gewinnorientierten Abfindungskomponente (Ertragswertverfahren) mit einer gewissen Substanzbetrachtung und einer gestreckten Auszahlung dem Gerechtigkeitsempfinden in Familienunternehmen am ehesten entsprechen.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte kann eine Abfindungsklausel sinnvoll sein, die eine Kombination aus – wie auch immer berechnetem – Substanzwert und vergangenheits- sowie zukunftsorientiertem Ertragswert mit

vielen Vereinfachungen enthält. So kann etwa der Substanzwert vereinfachend nur in Form des handelsbilanziellen Buchwertes herangezogen werden. Weitere Vereinfachungen können darin bestehen, dass das nicht betriebsnotwendige Vermögen nicht gesondert bewertet wird und der Basis-Kapitalisierungszinssatz sowie der Risikozuschlag pauschaliert in einem Multiplikator auf den Ertrag ausgedrückt werden. Veränderungen in den Unternehmenswerten infolge von Änderungen des allgemeinen Zinsniveaus können schließlich nur dann im Multiplikator berücksichtigt werden, wenn sie langfristig und erheblich vom bisherigen Kapitalisierungszinssatz abweichen.

## VI. Schlussbetrachtung: Die familienunternehmensbezogene Berichterstattung

Vorstehende Ausführungen machen deutlich, dass die Themenbereiche Jahresabschluss, Gewinn- und Verlustverteilung, Entnahmerechte und Steuern ein zentrales Element einer möglichst transparenten Kommunikation zwischen Unternehmensleitung einerseits und Aufsichtsorgan (z.B. Beirat) und Gesellschafterversammlung andererseits darstellen.

Das Controlling und Reporting eines Familienunternehmens sollte diesen Bedürfnissen Rechnung tragen und über die üblichen unternehmensbezogenen Berichtsteile hinaus auch gesellschafterbezogene Aussagen treffen. Diese Informationstransparenz wird mit Sicherheit dazu beitragen, das Konfliktpotenzial in Familienunternehmen zu verringern.

# Konfliktmanagement – Methodik und Auswahl unterschiedlicher Instrumente zur Beilegung von Gesellschafterstreitigkeiten



Dr. Thomas Frohnmayer, Rechtsanwalt, Christian Klein-Wiele, Dipl.-Kfm., Rechtsanwalt

Der Beitrag zeigt Methodik und Auswahl unterschiedlicher Streitbeilegungsmechanismen auf. Neben „alternativen“ Formen der Streitbeilegung (sogenannte „Alternative Dispute Resolution“, abgekürzt: ADR) werden die klassischen

Methoden der Streitbeilegung wie direkte Verhandlungen zwischen den streitenden Parteien oder der Gang vor ein (staatliches) Gericht beleuchtet. Ziel des Beitrags ist es, streitenden Gesellschaftern nach der Entstehung eines Konflikts eine erste Orientierung bei der Auswahl unter den verschiedenen Verfahren zur Konfliktlösung zu geben. Nach einer Einführung in das Thema wird die in der Praxis zu beobachtende Vorgehensweise bei der Auswahl der Methoden zur Konfliktbewältigung beschrieben. Daran schließt sich eine Darstellung der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung an. Schließlich wird der Auswahlprozess bei der Ermittlung des passenden Streitbeilegungsmechanismus aufgezeigt.

## I. Einleitung

„Der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist der Streit.“ Der Jubilar hat diesen gleichsam prägnanten wie zutreffenden Satz in seiner jahrzehntelangen Beratung von Familienunternehmen immer wieder mit Nachdruck vertreten und entsprechend in seinem demnächst in 3. Auflage erscheinenden Standardwerk „Die Familie und ihr Unternehmen“ niedergelegt.<sup>1</sup>

Leider lehrt die Erfahrung, dass auch tiefgreifende Gesellschafterstreitigkeiten nicht vollständig vermeidbar sind.<sup>2</sup> Die denkbaren Gründe hierfür sind vielfältig. Möglich ist, dass es an den in diesem Sonderheft vorgestellten präventiven Methoden zur Streitvermeidung fehlt, die Nachfolge (z.B. mit mehreren konfligierenden gleichbedachten Kindern als Gesellschafter-

Geschäftsführer) missglückt ist oder trotz aller Vorkehrungen eine Konfliktsituation (z.B. wegen persönlicher Anfeindungen im privaten Umfeld) entsteht. In einer solchen für den Bestand und die Entwicklung des Familienunternehmens gefährdenden Situation bedarf es eines professionellen und zielführenden Konfliktmanagements. Denn die Sicherung des im Unternehmen gebundenen Familienvermögens erfordert dann eine nachhaltige Streitbeilegung.

Unter Konfliktmanagement versteht man allgemein die Zuordnung einer bereits entstandenen Streitigkeit zu dem im Einzelfall am besten geeigneten Streitbeilegungsmechanismus.<sup>3</sup> Die streitenden Gesellschafter sollen unabhängig von dem „üblicherweise“ gewählten (zumeist gerichtlichen) Verfahren eine unbeeinflusste Entscheidung über die zweckmäßige Beilegung ihres konkreten Streits treffen.

## INHALT

- I. Einleitung
- II. Ausgangsbefund: Schattendasein alternativer Streitbeilegungsmethoden
- III. Möglichkeiten der Streitbeilegung
  - 1. Klassische Methoden der Streitbeilegung
  - 2. Alternative Methoden der Streitbeilegung
  - 3. Kombination der Methoden
- IV. Auswahl des passenden Streitbeilegungsmechanismus
  - 1. Analyse des Konflikts
  - 2. Auswahl der richtigen Methode
  - 3. Auswahl der richtigen Personen
- V. Fazit

## Keywords

Alternative Streitbeilegungsverfahren; Gesellschafterstreit; Konfliktmanagement

<sup>1</sup> Vgl. noch Hennerkes, Die Familie und ihr Unternehmen, 2. Aufl. 2005, S. 58

<sup>2</sup> Vgl. Kirchdörfer/Sarholz, konfliktDynamik 2012, S. 300, 307

<sup>3</sup> Vgl. Fritz/Schroeder, NJW 2014, 1910

## II. Ausgangsbefund: Schattendasein alternativer Streitbeilegungsmethoden

Trotz der in den letzten Jahren im Auftrieb befindlichen Methoden alternativer Streitbeilegung ist als Ausgangsbefund festzustellen, dass streitende Gesellschafter nach wie vor häufig den Gang zum Gericht als „erste Option“ ansehen.<sup>4</sup>

Hierfür lassen sich diverse Erklärungsmuster anführen: Vielen Unternehmen sind alternative Streitbeilegungsmethoden gar nicht bekannt. Traditionell ist daher nach dem Scheitern von Verhandlungen mit der Gegenseite die Durchführung eines staatlichen Gerichtsverfahrens der nächste Schritt.<sup>5</sup> Häufig fühlen sich die Konfliktparteien auch subjektiv im Recht, sodass sie jeweils im Vertrauen auf das stark formalisierte Gerichtsverfahren an einen Sieg glauben und deshalb eine einvernehmliche Lösung als wirtschaftlich und emotional minderwertige Alternative empfinden.

Zu diesem Standpunkt tragen auch beauftragte Anwälte bei, die von sich aus alternative Instrumente zur Streitbeilegung häufig gar nicht ansprechen.<sup>6</sup> Nach wie vor ist „die Justizlastigkeit immer noch prägendes Merkmal des Jurastudiums“,<sup>7</sup> sodass sich auch viele Anwälte in der forensischen, primär auf Anspruchsdurchsetzung gerichteten Tätigkeit „beheimatet“ fühlen.<sup>8</sup> Manche Anwälte sollen daher die englische Abkürzung für alternative Streitbeilegungsmechanismen, ADR, nicht mit „Alternative Dispute Resolution“, sondern mit „Alarming Drop in Revenue“

(„besorgniserregende Umsatzeinbuße“) übersetzen.<sup>9</sup>

Oft werden die Alternativen auch erst nach mehreren aufreibenden gerichtlichen Auseinandersetzungen wahrgenommen, wenn es schon fast zu spät ist.<sup>10</sup> Gerichtliche Verfahren führen nicht selten zu einer Konfliktverschärfung, da der Zivilprozess „kontradiktorisch organisiert, also gewissermaßen strukturell auf Streit programmiert ist“.<sup>11</sup> Deshalb bieten alternative Streitbeilegungsmechanismen häufig ein leicht zu übersehendes Wertschöpfungspotenzial, oder – entwickelt man den Leitsatz des Jubilars weiter – begrenzen diese zumindest die mit dem Streit verbundene Wertvernichtung.

Obwohl Gesellschafterstreitigkeiten oft mit harten Bandagen ausgefochten werden, sind sie grundsätzlich gut für alternative, einvernehmliche Lösungen geeignet:<sup>12</sup> Langwierige, interne Streitigkeiten in personalistischen Gesellschaften können zur Lähmung des Unternehmens führen, indem Mitarbeiter verunsichert werden und das Ansehen bei Banken, Kunden und Geschäftspartnern leidet. Ein Rechtsstreit kann auch für den „Gewinner“ im Ergebnis nachteilig sein. Scheitert z.B. das Ansinnen den missliebigen Mitgesellschafter gerichtlich auszuschließen oder die Gesellschaft aufzulösen – was angesichts der hohen rechtlichen Hürden häufig der Fall ist<sup>13</sup> –, ist die bleibende Beschädigung der persönlichen Beziehungen für die streitenden Gesellschafter belastend, weil sie in der Gesellschaft weiter zusammenarbeiten müssen.

Überzeugend hat auch das BVerfG ausgeführt: „Im Erfolgsfall führt die außergerichtliche Streitschlichtung

dazu, dass eine Inanspruchnahme der staatlichen Gerichte wegen der schon erreichten Einigung entfällt, sodass die Streitschlichtung für die Betroffenen kostengünstiger und vielfach wohl auch schneller erfolgen kann als eine gerichtliche Auseinandersetzung. Führt sie zu Lösungen, die in der Rechtsordnung nicht so vorgesehen sind, die von den Betroffenen aber – wie ihr Konsens zeigt – als gerecht empfunden werden, dann deutet auch dies auf eine befriedigende Bewältigung des Konflikts hin. Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzugswürdig gegenüber einer richterlichen Streitentscheidung.“<sup>14</sup>

## III. Möglichkeiten der Streitbeilegung

### 1. Klassische Methoden der Streitbeilegung

Direkte Verhandlungen zwischen den streitenden Parteien und Gerichtsprozesse gelten als die klassischen Instrumente der Streitbeilegung. Doch auch bei diesen klassischen Möglichkeiten können gezielte mediative oder taktische Elemente im Vorfeld des eigentlichen „Showdowns“ die Erfolgsaussichten der Streitbeilegung oder die Positionen der am Streit beteiligten Gesellschafter entscheidend verbessern oder schwächen.

Werden Anwälte in einem frühen Stadium von einer Partei direkt zu Verhandlungsgesprächen hinzugezogen, besteht mitunter die Gefahr, dass das Gegenüber deren Präsenz als Angriff empfindet und allein deshalb eine Blockadehaltung einnimmt oder selbst „schärfere Geschütze“ auffährt. Daher können erfahrene Anwälte oder andere Coaches auch (zunächst) nur zur Vorbereitung einer Verhandlung im Hintergrund hinzugezogen werden. Neben der juristischen

4 Vgl. die Studie von Aschenbrenner, *SchiedsVZ* 2013, 144, 145; Schröder, *GmbHR* 2014, 287; Trenczek, in: Trenczek/Berning/Lenz (Hrsg.), *Mediation und Konfliktmanagement*, 2013, S. 23

5 Vgl. Round Table – *Mediation & Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft*, *SchiedsVZ* 2012, 254

6 Vgl. Aschenbrenner, *SchiedsVZ* 2013, 144, 146

7 Bergmans, *ZRP* 2013, 113, 114

8 Vgl. Hirtz, *NJW* 2012, 1686, 1688, der sich jedoch im Übrigen gegen eine Stigmatisierung des Zivilprozesses wendet

9 Vgl. Gottwald, *FPR* 2004, 163, 164

10 Trenczek, *DS* 2009, 66

11 So der ehemalige Präsident des Bundesgerichtshofs Hirsch, *ZRP* 2012, 189, 190

12 Vgl. zum Folgenden Lutz, *Der Gesellschafterstreit*, 13. Aufl. 2013, Rn. 569

13 Vgl. zuletzt z.B. OLG Köln, Urteil v. 19.12.2013, 18 U 218/11 („Gaffel“), abrufbar unter [www.nrwe.de](http://www.nrwe.de); LG Frankfurt, Urteil v. 13.11.2013, 3-03 O 72/12, („Suhrkamp“), *NZG* 2013, 1427

14 BVerfG, Beschluss v. 14.02.2007, 1 BvR 1351/01, *NJW-RR* 2007, 1073, 1074

Beurteilung des Konflikts sollten diese die Interessen der Parteien klären und darauf aufbauend Verhandlungen und Gespräche – z.B. durch „Leitfäden“ oder „Sprechzettel“ – eine Struktur geben.<sup>15</sup>

Die Palette der denkbaren gerichtlichen Klageszenarien ist breit. Der weitaus größte Teil gesellschaftsrechtlicher Auseinandersetzungen, die vor Gericht ausgetragen werden, betrifft Gesellschafterbeschlüsse.<sup>16</sup> Denkbar ist, dass ein bestehender Beschluss angefochten oder dessen Nichtigkeit festgestellt werden soll. In Betracht kommt aber auch, einen solchen Beschluss positiv feststellen zu lassen sowie – in der Praxis häufig – eine Kombination dieser Möglichkeiten. Die rechtliche Angriffsrichtung hängt hierbei entscheidend von der konkreten Situation bei der Beschlussfassung ab. Dies eröffnet bereits im Vorfeld des Gerichtsprozesses taktisches Potenzial: Beispielsweise kann über die Auswahl des Versammlungsleiters darauf eingewirkt werden, welche Beschlussgegenstände überhaupt zur Abstimmung gestellt und welche von diesem festgestellt werden. Dadurch entscheidet sich nämlich in der Folge, welcher der Gesellschafter gerichtlich aktiv werden und entweder einen gefassten Beschluss aus der Welt schaffen oder eine Abstimmung erst gerichtlich durchsetzen muss.

Eine weitere Gruppe der gerichtlichen Auseinandersetzungen betrifft Gestaltungsklagen auf Entziehung der Geschäftsführung und Vertretungsmacht, Ausschluss eines Gesellschafters oder Auflösung der Gesellschaft. Traditionell können weiterhin die Informationserzwingung oder die Durchsetzung von Unterlassungs- und Schadensersatzansprüchen der Gesellschaft gegenüber geschäftsführenden Gesellschaftern Gegenstand von Gerichtsprozessen sein. In neuerer Zeit wird zudem versucht, das

Insolvenzrecht als Waffe zur Lösung von Gesellschafterstreitigkeiten einzusetzen.<sup>17</sup> Möglichkeiten und Grenzen dieser im Auftrieb befindlichen Spielart forensisch geprägter Streitbeilegungsinstrumente sind derzeit Gegenstand lebhafter wissenschaftlicher Auseinandersetzungen.<sup>18</sup>

Die meisten dieser gerichtlichen Schauplätze können im einstweiligen Rechtsschutz eröffnet werden, dem in der forensischen Praxis bei Gesellschafterkonflikten eine große praktische Bedeutung zukommt. In der Literatur wird die einstweilige Verfügung als „schnell wirkendes, taktisch als Waffe einsetzbares Mittel“<sup>19</sup> herausgestellt. Zu beachten ist jedoch, dass im einstweiligen Verfügungsverfahren eine Entscheidung in der Hauptsache regelmäßig nicht vorweggenommen werden darf<sup>20</sup> und damit bereits wegen der Natur des gerichtlichen Eilverfahrens selten eine umfassende Streitbeilegung zu erreichen ist.

Ein Zivilprozess kann sich über drei Instanzen (in der Regel Landgericht, Oberlandesgericht, Bundesgerichtshof) erstrecken. Ein gerichtliches Verfahren kann daher ohne Weiteres mehrere Jahre dauern. So lange bleibt dann der Gesellschafterkonflikt ungelöst. Aus Sicht eines Familienunternehmens ist mit der Anrufung staatlicher Gerichte ein weiterer, gravierender Nachteil verbunden: Durch die öffentliche Verhandlung wird der Streit nach außen hin bekannt gemacht. Im schlimmsten Fall sitzen Mitarbeiter in der mündlichen Verhandlung und tragen dann den Streit in die Belegschaft hinein.

17 Vgl. zuletzt BGH, Beschluss v. 17.07.2014, IX ZB 13/14, ZIP 2014, 1442 („Suhrkamp“); OLG Frankfurt, Beschluss v. 01.10.2013, 5 U 145/13 NZG 2013, 1388

18 Vgl. z.B. Brockdorff/Heintze/Rolle, BB 2014, 1859; Böcker, DZWIR 2014, 331; Eidenmüller, ZIP 2014, 1197; Madaus, ZIP 2014, 500; Schäfer, ZIP 2013, 2237; Thole, ZIP 2013, 1937

19 Lutz, a.a.O., Rn. 796

20 Daher sind in einem Eilverfahren z.B. Ausschließungsklagen grundsätzlich nicht möglich. Vgl. für den Gesellschafterstreit in der GmbH Werner, NZG 2006, 761, 765

Anstatt der Durchführung eines staatlichen Gerichtsverfahrens kann grundsätzlich auch der Gang vor ein sogenanntes Schiedsgericht in Betracht kommen. Hierbei ist zunächst zu prüfen, ob ein bestimmtes Verfahren vor einem Schiedsgericht geführt werden muss. Dies kann vor allem bei Schiedsklauseln in Gesellschaftsverträgen der Fall sein. Auch Beschlussmängelstreitigkeiten im Gesellschaftsrecht sind mittlerweile grundsätzlich schiedsfähig, sofern und soweit das schiedsrichterliche Verfahren gemäß Schiedsabrede mit Mindeststandards an Mitwirkungsrechten und damit an Rechtsschutzgewährung für alle dem Schiedsspruch unterworfenen Gesellschafter ausgestattet ist.<sup>21</sup> Die Konfliktparteien können sich auf die Zuständigkeit eines Schiedsgerichts auch erst dann einigen, wenn bereits eine Gesellschafterstreitigkeit entstanden ist.<sup>22</sup>

Wird ein Schiedsgericht angerufen, entscheidet dies anstelle des staatlichen Gerichts endgültig. Es gibt nur eine Instanz. Deshalb kommen die Parteien bei einem Schiedsverfahren regelmäßig schneller zu einer endgültigen Entscheidung als bei einem über mehrere Instanzen geführten Zivilprozess. Und: Das Schiedsgericht verhandelt nicht öffentlich. Die streitige Auseinandersetzung muss also nicht vor den Augen der Öffentlichkeit geführt werden. Die Kompetenz zu den in Gesellschafterstreitigkeiten oft besonders wichtigen Eilmaßnahmen verbleibt aber weiterhin – ggf. zusätzlich – bei den staatlichen Gerichten (vgl. § 1033 ZPO). Mit einem Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung bei einem staatlichen Gericht kann ein Gesellschafterstreit also auch nach Einsetzung eines Schiedsgerichts vor die Augen der Öffentlichkeit gezerrt werden. Schließlich werden als Vorteile von Schiedsgerichten gegenüber staatlichen Gerichten Kostenersparnisse (bei einer Konzentration auf

21 Vgl. BGH, Urteil v. 06.04.2009, II ZR 255/08, NJW 2009, 1962

22 Vgl. Lutz, a.a.O., Rn. 822

15 Vgl. hierzu im Einzelnen Hohmann, FPR 2010, 437 ff.; Lutz, a.a.O., Rn. 570 ff.

16 Vgl. zum Folgenden ausführlich Lutz, a.a.O., Rn. 604

eine Instanz), die Möglichkeit der Wahl fachkundiger Richter sowie bei internationalen Konfliktfällen deren Flexibilität sowie sprachliche Erleichterungen angeführt.<sup>23</sup>

## 2. Alternative Methoden der Streitbeilegung

Neben diese klassischen Lösungen (Verhandlungen, Gericht) treten die alternativen Streitbeilegungsmechanismen. Sie liegen gewissermaßen zwischen der bloßen Verhandlung und dem gerichtlichen Rechtsschutz.<sup>24</sup> Die alternativen Streitbeilegungsmechanismen lassen sich vereinfacht<sup>25</sup> wiederum in konsensorientierte (mediative) und entscheidungsorientierte (evaluative) Verfahren einteilen.

### a) Konsensorientierte Verfahren

Konsensorientiert sind diejenigen Verfahren, in denen die Parteien außerhalb der Öffentlichkeit unter Anleitung und mit Hilfe unabhängiger und unparteiischer Dritter selbstständig nach einvernehmlichen Regelungen bzw. Lösungen suchen, die ihren Bedürfnissen und Interessen dienen.<sup>26</sup> Hierbei unterstützt der Dritte die Parteien bei ihrem Bemühen um eine Einigung nur durch Methoden- und Verfahrenskompetenz, nicht jedoch durch Schlichtungsempfehlungen, Vergleichsvorschläge oder gutachterliche Bewertungen. Seitens des Dritten wird also insbesondere der Prozess der Identifikation der strittigen Themen sowie der Erarbeitung der Lösungsoptionen gefördert, aber nicht inhaltlich entschieden. Denn dem neutralen Dritten kommt keine Entscheidungskompetenz zu. Wird von den Parteien eine Einigung nicht gefunden, ist das Verfahren gescheitert.

23 Vgl. Lutz, a.a.O., Rn. 821

24 Vgl. zu diesem Begriffsverständnis von ADR (Alternative Dispute Resolution) auch Stubbe, SchiedsVZ 2009, S. 321, 322

25 In der Praxis gibt es Zwischenformen und Übergänge, vgl. Greger, in: Trenczek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 270 ff., 278

26 Vgl. Trenczek, in: Trenczek/Berning/Lenz (Hrsg.), Mediation und Konfliktmanagement, 2013, S. 35

Zu den konsensorientierten Verfahren zählen insbesondere die Mediation oder die Konfliktmoderation. Die Mediation ist mittlerweile in einem eigenen Gesetz<sup>27</sup> verankert und damit (in Teilen) reglementiert.

### b) Entscheidungsorientierte Verfahren

Dem gegenüber wird bei den entscheidungsorientierten Verfahren die Verantwortung für das Ergebnis auf einen entscheidenden Dritten übertragen.<sup>28</sup> Bei diesen Entscheidungsverfahren gibt der von den Parteien beauftragte Dritte ein Votum ab. Dieses kann eine bloße sachverständige Meinung, eine Empfehlung oder eine zwischen den Parteien bindend zu berücksichtigende Entscheidung sein.

In einem weiteren Sinn gehört auch das gerichtliche Verfahren zu den evaluativen Formen der Konfliktlösung, denn der Richter nimmt eine den Normen des objektiven Rechts entsprechende Beurteilung des Sachverhalts vor.<sup>29</sup> Allerdings zeichnen sich die alternativen entscheidungsorientierten Verfahren in der Regel dadurch aus, dass der Dritte die Konfliktlösung mit einer Beurteilung unterstützt, ohne sie den Parteien mit einer Verurteilung samt staatlicher Vollstreckungsmöglichkeit abzunehmen.

Die nichtrichterlichen Evaluationsverfahren können nach dem Bezugspunkt und dem Grad der Verbindlichkeit unterschieden werden. Praktische Bedeutung erlangen vor allem die Schlichtung (von dritter Seite erteilte Vorschläge für die Lösung des Konflikts insgesamt), Schiedsgutachten (fachkundige Bewertungen einzelner Streitfragen mit Bindungswirkung) oder Expertenvoten bzw. Verfahren der Adjudikation (fachkundige Bewertungen einzelner Streitfragen ohne oder nur mit außergerichtlicher Bindungswirkung). Schließlich zählt

27 Mediationsgesetz vom 26.07.2012; vgl. aus Unternehmenssicht ausführlich Levien/Klowait/Hegel/Goltermann, SchiedsVZ 2012, S. 299 und 2013, S. 41

28 Vgl. Stubbe, SchiedsVZ 2009, S. 321, 323 m.w.N.

29 Zum Folgenden Greger, a.a.O., S. 270 ff.

hierzu auch die in Deutschland im Gegensatz zu den USA noch wenig bekannte Methode der sogenannten „Konfliktbewertung“. Hierbei moderiert ein gerichtlich erfahrener, neutraler Dritter eine Verhandlung, bei der unter Beteiligung maßgeblicher Repräsentanten der Konfliktparteien die beiderseitigen Standpunkte wie in einer mündlichen Verhandlung vor Gericht ausgetauscht werden. Wenn die Gesellschafter unter dem Eindruck dieser Simulation nicht zu einer einvernehmlichen Lösung finden, gibt der eingeschaltete Dritte eine unverbindliche Beurteilung des mutmaßlichen Ausgangs des beabsichtigten Rechtsstreits ab.

### c) Weitere Möglichkeiten

Die soeben dargestellten Methoden sind nicht als abschließende Aufzählung zu verstehen.

Zu denken ist zum Beispiel auch an sogenannte „Texan Shout Out“ oder „Russian Roulette“-Vereinbarungen zur Streitbeilegung.<sup>30</sup> In der Regel wird hierbei eine Pattsituation zwischen zwei gleichberechtigten Gesellschaftern dadurch aufgelöst, dass einer der Gesellschafter in einem formalisierten Verfahren die Anteile des anderen Gesellschafter aufkauft, den Mitgesellschafter zum Ausscheiden zwingt und somit zum Alleingesellschafter wird. Die Verfahren können unterschiedlich ausgestaltet sein und z.B. mit oder ohne Einschaltung eines Dritten ablaufen.

Bei tiefgreifenden, insbesondere familiär geprägten Zerwürfnissen kann auch eine unter Umständen längerfristig angelegte psychotherapeutische Aufarbeitung der Konfliktsituation mit Hilfe eines ausgewiesenen Fachmanns erforderlich werden.<sup>31</sup> In manchen Fällen können erst hierdurch die Voraussetzungen für eine trag-

30 Vgl. Lorz, FuS 3/2014, S. 125 f. (Besprechung der Entscheidung des OLG Nürnberg, Urteil v. 20.12.2013, 12 U 49/13)

31 Vgl. Krabbe, in: Trenczek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 514

fähige (weitere) Konfliktbeilegung geschaffen werden.

### 3. Kombination der Methoden

Sinnvoll ist unter Umständen eine Kombination der soeben dargestellten Möglichkeiten der Konfliktbewältigung. Auch staatliche Gerichte wenden (teilweise ressourcengetrieben) in der Regel im Vorfeld einer streitigen Verhandlung alternative Streitbeilegungsmethoden an (vgl. nur §§ 278, 278a ZPO).<sup>32</sup> Umgekehrt kann auch nach mehreren Gerichtsverfahren, die keine Streitbeilegung erbracht haben, die Bereitschaft für eine alternative Streitbeilegungsmethode wie z.B. die Mediation steigen. Oft müssen die Parteien erst am eigenen Leib erfahren, dass Auseinandersetzungen vor den staatlichen Gerichten sehr belastend und teuer sein können und dennoch nicht zu einer endgültigen Streitbeilegung führen. Schließlich lassen sich durch den taktischen Einsatz gerichtlicher Maßnahmen wie insbesondere einstweiliger Verfügungen unter Umständen Feldvorteile erzielen, was bei festgefahrenen Konfliktlagen die Bereitschaft zu einer einvernehmlichen Beilegung erhöhen kann.

## IV. Auswahl des passenden Streitbeilegungsmechanismus

Im Folgenden wird dargestellt, nach welchen Kriterien die soeben aufgezeigten Möglichkeiten der Streitbeilegung auszuwählen sind. Hierzu ist zunächst eine Analyse des Konflikts vorzunehmen (nachfolgend unter 1.). Je nach identifizierter Typologie des Streits kann streitenden Gesellschaftern eine Orientierungshilfe bei der Auswahl des passenden Mechanismus gegeben werden (nachfolgend unter 2.).

### 1. Analyse des Konflikts

Klassisch wird zwischen folgenden Konfliktarten unterschieden: Sachkonflikt, Wert- und Grundsatzkonflikt, Strategiekonflikt, Verteilungskonflikt und Beziehungskonflikt.<sup>33</sup> Vor der Auswahl der richtigen Streitbeilegungsmethode ist daher eine Analyse des Konflikts vorzunehmen, die diesen unterschiedlichen Arten eines Konflikts Rechnung trägt.<sup>34</sup>

#### a) Sachliche Streitthemen oder emotionale Auseinandersetzung

Ein erster wichtiger Aspekt bei der Konfliktanalyse – insbesondere bei Konflikten zwischen Gesellschaftern von Familienunternehmen – ist, ob den Streit eher sachliche Fragen dominieren oder ob vor allem emotionale Verwerfungen die wichtigere Rolle spielen.

Die vom Jubilar über Jahrzehnte hinweg in verschiedenen Funktionen beratenen Familienunternehmen sind regelmäßig dadurch gekennzeichnet, dass dort zwei unterschiedliche Welten nebeneinander bestehen und oft auch aufeinanderprallen. Während die Familie selbst ein eher emotionales Gebilde ist, werden die Entscheidungen im Unternehmen in der Regel nach rationalen Erwägungen getroffen.<sup>35</sup> Zudem ist in der Familie eine informelle, meist mündliche Kommunikation mit starker Personenorientierung zu beobachten, während im Unternehmen formalisierte, funktionsorientierte und zusätzlich informelle Kommunikationsformen üblich sind.<sup>36</sup> Dieser Trennung folgend ist bei Streitigkeiten in Familienunternehmen also zu fragen, ob der zu lösende Konflikt seine Wurzeln tief in der familiären Situation selbst hat und damit in der Regel emotional

geprägt ist oder es eher um sachliche Einzelfragen auf Unternehmensebene beispielsweise zu laufenden Geschäftsführungsangelegenheiten des Familienunternehmens geht.

Eine solche, auf den ersten Blick möglicherweise „künstlich“ wirkende Trennung dürfte vielfach nicht einfach und oft auch nicht stringent durchführbar sein. Zum einen geht die moderne Konfliktforschung davon aus, dass jeder Konflikt (mindestens) sowohl eine Sach- als auch eine Beziehungsebene aufweist und ohne Berücksichtigung der personellen Ebene die Lösung des Sachkonflikts kaum möglich ist.<sup>37</sup> Hinzu kommt, dass sich langjährige persönliche Verfeindungen häufig an scheinbaren Sachkonflikten entzünden und auch die streitenden Gesellschafter aus subjektiver Sicht von der Sachlichkeit ihrer Auseinandersetzung nicht selten überzeugt sind, obwohl in Wahrheit eher personell geprägte Verwerfungen dahinterstecken.

Dennoch setzt ein erfolgreiches Konfliktmanagement eine analytische Trennung der Ebenen oder zumindest eine grobe Einordnung des Konflikts voraus. Nur dann ist eine Entscheidung möglich, auf welcher Ebene und mit welchen Methoden der Streit besser gelöst werden kann. Insbesondere bei starker Sachorientierung des Konflikts mit überwiegender Dominanz rechtlicher Themen (z.B. die verbindliche Auslegung eines vom Erblasser nicht eindeutig formulierten Testaments) oder ökonomischer Fragestellungen (z.B. die Ermittlung der nach dem Gesellschaftsvertrag vorgesehenen Abfindung in Höhe des Verkehrswerts) wird ein sehr formelles, juristisches und damit rationales Streitbeilegungsverfahren eher zum Ziel führen. Bei eher emotional getriebenen Konflikten ist hingegen alternativen Streitbeilegungsmethoden größere Aufmerksamkeit zu schenken.<sup>38</sup> Vor allem in Familienunternehmen sollte genau analysiert werden,

32 Vgl. Greger, a.a.O., S. 477 ff.; speziell zum staatlichen Güterichter als Konfliktmanager Fritz/Schroeder, NJW 2014, 1910

33 Vgl. Schröder, GmbHR 2014, S. 287

34 Glasl, in: Trenzcek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 99 m.w.N. auch zur Gegenansicht

35 Vgl. ausführlich nur Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 22 ff.; Simon, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens, 2012, S. 19 ff.

36 Hubner, in: Trenzcek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 519

37 Trenzcek, in: Trenzcek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 31

38 Vgl. Eckstein, JuS 2014, S. 698, 699

welche der Sphären – Familie oder Unternehmen – in dem Konflikt die tragende Rolle spielt.

### **b) Grad der Komplexität bzw. Eskalation des Konflikts**

Ein weiteres wichtiges Merkmal bei der Auswahl des richtigen Streitbeilegungsmittels ist der Grad der Komplexität bzw. Eskalation des Konflikts. Die Komplexität als Kriterium kommt insbesondere bei eher rationalen, sachbezogenen Streitigkeiten in Betracht. Die dahinterstehenden Sachthemen können aus unterschiedlichen Gründen komplex sein. Denkbar ist, dass dem Streit schwierige Rechtsfragen zu Grunde liegen. Auch Bewertungsfragen (z.B. bei der Ermittlung einer angemessenen Abfindung) können bisweilen ökonomisch schwierig sein und daher von den streitenden Gesellschaftern selbstständig ohne Hinzuziehung von Spezialisten kaum geklärt werden. Die Komplexität der Konfliktlage kann auch deshalb besonders hoch sein, weil sich mehr als zwei streitende Gesellschafter oder Stämme mit diversen Untergruppierungen mit jeweils unterschiedlichen Interessen gegenüberstehen.

Hinsichtlich des Grades der Eskalation auf der emotionalen Ebene werden verschiedene Stufen unterschieden.<sup>39</sup> Einem Vorschlag von Glasl folgend<sup>40</sup> können drei Hauptphasen in weitere Unterstufen unterteilt werden:

In der ersten Hauptphase mit den Stufen 1 bis 3 meinen die Streitparteien noch, dass eine Lösung für beide Seiten vorteilhaft wäre. An die „Verhärtung“ mit zuweilen aufeinanderprallenden Standpunkten (Stufe 1) schließen sich die Stufen „Debatte und Polemik“ (Stufe 2), die von Schwarz-Weiß-Denken geprägt ist, und „Taten statt Worte“ (Stufe 3) mit gegenseitigem Misstrauen und Empathieverlust an. Kennzeichen der

dritten Stufe ist zudem, dass gegenüber der anderen Konfliktpartei vollendete Tatsachen geschaffen werden.

Die zweite Hauptphase ist dann davon geprägt, dass die Konfliktparteien subjektiv meinen, dass eine Partei nur noch auf Kosten der anderen etwas gewinnen könne, wenn auch objektiv noch eine Lösung zum Vorteil der anderen möglich ist. Im Stadium „Image und Koalition“ (Stufe 4) bilden sich Stereotypen über den anderen Gesellschafter heraus. Die Suche nach Anhängern für die eigene Position beginnt. Beim „Gesichtsangriff und Gesichtsverlust“ (Stufe 5) geht durch öffentliche und direkte persönliche Angriffe die moralische Integrität der streitenden Gesellschafter verloren, während dem Gegenüber mittels „Drohstrategien und Erpressung“ (Stufe 6) bei Nichtbefolgung der eigenen Ansicht als Strafsanktionen die Verursachung eines erheblichen Schadens in Aussicht gestellt wird.

Schließlich glauben die Kämpfenden in der dritten Hauptphase, dass keine Seite mehr etwas gewinnen könne, sondern auf jeden Fall Verluste in Kauf nehmen müsse. Dies beinhaltet zunächst „Begrenzte Vernichtungsschläge“ (Stufe 7) mit einer als Gewinn erlebten Schädigung des anderen trotz eigener Einbußen. Nach einer Phase der „Zersplitterung und totalen Vernichtung“ (Stufe 8), in der sich die bloße Schadenfreude zum Hass steigert und die (materielle, psychische oder physische) Zerstörung des anderen dominiert, folgt schließlich die Bereitschaft zur endgültigen Vernichtung des Gegners: „Gemeinsam in den Abgrund“ (Stufe 9) bedeutet, dass hierbei auch die Selbst- oder Drittschädigung bewusst in Kauf genommen wird.

Ab einem bestimmten Eskalationsgrad scheidet bestimmte Streitbeilegungsmechanismen aus, weil die streitenden Gesellschafter sich feindselig gegenüberstehen und voneinander nur Negatives erwarten. Die Blockaden sind dann so behindernd, dass die Konfliktparteien überfor-

dert wären, wenn sie nur aus eigenen Kräften Lösungsideen finden sollten.<sup>41</sup> Auch Schlichtungsversuche können ab einem bestimmten Grad nicht mehr sinnvoll unternommen werden, da die Parteien an einer einvernehmlichen Lösung gar nicht mehr interessiert sind.

## **2. Auswahl der richtigen Methode**

Auf der Grundlage der vorangehenden Analyse des Konfliktes ist dann der passende Streitbeilegungsmechanismus zu wählen.

In der nachfolgenden Abbildung auf S. 62 werden die einzelnen Streitbeilegungsmethoden den soeben dargestellten, als besonders wichtig identifizierten Kriterien zugeordnet. Deutlich wird, dass zwischen den klassischen Methoden „Verhandlung“ und (staatliches) Gerichtsverfahren eine breite Palette alternativer Streitbeilegungsmechanismen besteht. Das Schaubild bietet streitenden Gesellschaftern eine grobe Orientierung und Entscheidungshilfe, welche Möglichkeiten in ihrer Situation in Betracht kommen. Zu betonen ist jedoch, dass die in der Abbildung vorgenommene Zuordnung eine bewusste Vereinfachung der bisweilen schillernden Komplexität der verschiedenen Aspekte von Gesellschafterstreitigkeiten darstellt und daher eher als „Richtschnur“ denn als feststehendes Dogma zu verstehen ist.

### **a) Tendenziell sachbezogene Konfliktsituationen**

Bei tendenziell eher sachbezogenen Konflikten und einem geringen Komplexitätsgrad sind zunächst Verhandlungen der Gesellschafter zielführend. Da die Konfliktparteien auf dieser niedrigen Eskalationsstufe (noch) gesprächsbereit und um eine einvernehmliche Lösung bemüht sind, ist der direkte Austausch häufig die beste Alternative.

Je komplexer die Rechtsfragen werden, umso eher sollte jedoch ein Anwalt zur Einholung einer fachlichen

<sup>39</sup> Hierzu eingehend der Beitrag von Lorz/Sarholz, in diesem Heft, S. 7 ff.

<sup>40</sup> Zum Folgenden ausführlich Glasl, in Trenzcek/Berning/Lenz (Hrsg.), a.a.O., S. 72 ff. und 647

<sup>41</sup> Glasl, in Trenzcek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 77



Abb.: Kriterien für die Auswahl geeigneter Instrumente zur Streitbeilegung

Expertise herangezogen werden. Wie bereits erwähnt, muss dieser den Verhandlungen nicht unmittelbar beiwohnen, sondern kann auch im Hintergrund strukturierend einwirken. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die streitenden Gesellschafter von einer falschen rechtlichen Ausgangsbasis verhandeln. Stellt sich dies im Nachhinein heraus, steht die in den Verhandlungen gefundene Lösung aller Voraussicht nach auf tönernen Füßen.

Geht es um die verbindliche Klärung von fachlich komplizierteren, aber isoliert klärungsfähigen Einzelfragen wie beispielsweise bei der Bewertung von Gesellschaftsanteilen, technischen Fragestellungen oder auch einzelnen Rechtsfragen,<sup>42</sup> kann ein Schiedsgutachter zu deren Klärung eingesetzt werden. Die Feststellungen des Schiedsgutachters sind endgültig. Sie können jedoch – anders als die

42 Speziell hierzu Kasolowsky/Schnabl, SchiedsVZ 2012, S. 84

Entscheidung eines Schiedsgerichts – durch ein staatliches Gericht auf offenbare Unrichtigkeiten oder grobe Unbilligkeit hin überprüft werden.

Sollen vorwiegend komplexe rechtliche Streitgegenstände zwischen den Parteien umfassend und verbindlich geregelt werden, führt am Gang zu staatlichen oder Schiedsgerichten kaum ein Weg vorbei.

**b) Tendenziell personenbezogene Konfliktsituation**

Je stärker der Konflikt auf einem emotionalen Zerwürfnis der Gesellschafter beruht, umso eher sind die klassischen Mechanismen wie insbesondere der Gang zu den staatlichen Gerichten zur längerfristigen Befriedigung ungeeignet. Die Erfahrung zeigt zudem, dass auf einen Gerichtsprozess mit einem verhältnismäßig überschaubaren Streitumfang häufig zahlreiche weitere folgen und eine unübersichtliche Gemengelage unterschiedlichster prozessualer Angriffs-

und Verteidigungskonstellationen entsteht.<sup>43</sup>

Bei einem geringen Grad der Eskalation auf emotionaler Ebene sind analog zur Sachebene zunächst (vorbereitete oder strukturierte) Gespräche der Konfliktparteien Mittel der Wahl. Allerdings werden offene Gespräche im Verhältnis von Familie und Unternehmen häufig nicht geführt. Vielmehr verfolgen die Gesellschafter auf familiärer Ebene oft die Strategie des „Aussitzens“, da diese den möglichen Konflikt scheinbar in Grenzen hält.<sup>44</sup> Sofern der Konflikt so weit eskaliert ist, dass die Parteien ohne die Hilfe eines unabhängigen Dritten nicht mehr zueinander finden, ist an Verfahren der Mediation oder der Schlichtung zu denken. Eine Mediation kommt in Betracht, wenn die Parteien noch zu eigenständigen Lösungsvorschlägen bereit sind. Einer

43 Exemplarisch sei erneut auf die Fälle „Gaffel“ und „Suhrkamp“ verwiesen (oben Fn. 13).

44 Vgl. Baus, a.a.O., S. 57 f.

Schlichtung bedarf es dann, wenn ein unabhängiger Vorschlag eines Dritten benötigt wird. Bei extrem eskalierten Konfliktlagen sollte auch an eine psychotherapeutische Begleitung – ggf. als Vorstufe einer nachhaltigen Konfliktbeilegung – gedacht werden. Wie bereits erwähnt ist in vielen Fällen auch eine Kombination der Methoden sinnvoll. So ist beispielsweise zur Klärung von aus dem emotionalen Zerwürfnis hervorgegangenen und weiterhin klärungsbedürftigen Sachstreitigkeiten die Einleitung bzw. Fortsetzung eines (schieds-)gerichtlichen Verfahrens oder die Einschaltung eines Schiedsgutachters denkbar, während auf der emotionalen Ebene versucht wird, die Parteien wieder im Rahmen eines Mediationsverfahrens miteinander zu versöhnen, um eine nachhaltige Streitbeilegung zu erreichen.

### 3. Auswahl der richtigen Personen

Entscheidend für das Gelingen der Streitbeilegung ist die Auswahl der hierfür eingesetzten Personen. In den meisten Fällen wird den Gesellschaftern eines Familienunternehmens eine Konfliktlösung aus eigener Kraft nämlich nicht (mehr) gelingen. Zu unterscheiden ist zwischen der Auswahl sogenannter „Verfahrensberater“, die die streitenden Gesellschafter durch die Analyse des Konflikts und Auswahl der Methoden unterstützen sowie ggf. im Rahmen des gewählten Verfahrens vertreten, und den Personen, die das gewählte Verfahren konkret mit den streitenden Gesellschaftern (leitend) durchführen („Verfahrensleiter“, beispielsweise Mediatoren, Schlichter, Schiedsrichter).

Für einen guten Verfahrensberater ist zunächst entscheidend, dass er die Interessen der Gesellschafter ermittelt und eine umfassende Konfliktanalyse vornimmt. Häufig kennen die Gesellschafter die Alternativen zu einer Klage vor einem staatlichen Gericht nicht (vgl. bereits oben unter II.). Ein guter Berater wird daher hinterfragen, ob das zuerst diskutierte Verfahren

tatsächlich das bestmögliche ist und sich notfalls auch kritisch mit der vorgefassten Position der Gesellschafter auseinandersetzen, die sich häufig nur um die Frage „Verklagen oder nicht“ dreht.

Wichtig ist auch eine umfassende Verfahrenskennntnis des Beraters.<sup>45</sup> Klassische Berufsausbildungen behandeln zumeist nur einzelne Verfahrensarten. Juristen kennen sich tendenziell am besten mit Gerichtsprozessen aus, Psychologen mit Coaching und Supervision, Ingenieure vor allem mit technischen Gutachten. Nur bei möglichst genauer Kenntnis der unterschiedlichen Möglichkeiten wird der Berater mit den streitenden Gesellschaftern auch das passende Verfahren oder eine Kombination auswählen. Um bei der Verfahrenswahl gut beraten zu können, sollte der Berater im Optimalfall praktische Erfahrung mit den einzelnen Verfahren haben.

Bedeutsam ist außerdem die Ergebnisoffenheit und Unabhängigkeit des Verfahrensberaters. Dies wird umso schwieriger, je mehr der Verfahrensberater in die spätere Abwicklung selbst involviert ist. Zum Beispiel besteht die Gefahr, dass ein Anwalt in der Aussicht auf ein lukratives Schiedsgerichtsmandat z.B. seltener technische Schiedsgutachten empfiehlt. Und schließlich benötigt der Verfahrensberater Kontakte zu dritten Personen, die die konkret gewählte Alternative durchführen können („Verfahrensleiter“).

Ganz besondere Bedeutung kommt den „Verfahrensleitern“ zu, die das gewählte Verfahren mit den streitenden Gesellschaftern beispielsweise als Mediatoren, Schlichter oder Schiedsrichter durchführen. Sie müssen absolut neutral und integer sein. Außerdem benötigen sie das uneingeschränkte Vertrauen aller Streitparteien. Letzteres gilt insbesondere dann, wenn den „Verfahrensleitern“ keine eigene Entscheidungsbefugnis

zukommt, sie vielmehr die streitenden Gesellschafter bei der Erarbeitung einer eigenen Lösung unterstützen sollen. Hierzu benötigen sie ferner eine natürliche Autorität. Schließlich müssen sie mit den Spezifika von Familienunternehmen bestens vertraut sein, um Gesellschafterstreitigkeiten nachhaltig zu befrieden.

### V. Fazit

Gesellschafterstreitigkeiten sind der größte Feind des Familienunternehmens und sollten möglichst vermieden werden. Wenn es aber dennoch zu Konflikten kommt, hilft den Gesellschaftern nur ein effektives und professionelles Konfliktmanagement. Neben den klassischen Methoden der Streitbeilegung (Verhandlungen, Gang vor staatliche Gerichte) stehen streitenden Gesellschaftern diverse alternative Formen der Streitbeilegung offen.

Grundsätzlich sind diese in Familienunternehmen eine gute Alternative, weil sie zum einen die eher emotional geprägte familiäre Ebene der Streitenden mit einbeziehen und zum anderen die Basis für eine Zusammenarbeit auch über den Streit hinaus bilden können. Außerdem haben sie gegenüber dem Gang vor staatliche Gerichte den Vorteil, dass sie außerhalb der Öffentlichkeit vollzogen werden. Welche der Mechanismen gewählt und wer gegebenenfalls als Vermittler eingesetzt wird, hängt bei streitenden Gesellschaftern von Familienunternehmen insbesondere von der Art des Konflikts und dem Grad der Komplexität bzw. der Eskalation ab.

Alternative Formen der Streitbeilegung setzen voraus, dass die streitenden Gesellschafter sich darauf einlassen und daher noch in gewissem Maß gesprächsbereit sind. Daher helfen sie in der Regel nur bis zu einem gewissen Eskalationsgrad und sollten vor allem in Betracht gezogen werden, solange der Konflikt noch nicht völlig aus dem Ruder gelaufen ist. Ansonsten bleibt „immer noch“ der Gang zum Gericht.

<sup>45</sup> Vgl. zum Folgenden Round Table – Mediation & Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft, SchiedsVZ 2012, S. 254, 256



# Compliance im Überblick!



ISBN 978-3-89817-749-8, 2014, Grundwerk ca. 300 Seiten, A4, Loseblattwerk im individuellen Arbeitsordner, 148,00 €, inkl. CD-ROM, Ergänzungen bei Bedarf

## VORTEILE

- Überblick über die relevanten Compliance Themen im Unternehmen
- Konkrete Organisations- und Umsetzungshinweise
- Erfahrungstransfer von renommierten Kollegen aus der Praxis
- Umfangreiche Arbeitshilfen für die direkte Anwendung
- Individueller Arbeitsordner für das eigene Unternehmen

NEU! Online-Version unter:  
[www.riu-online.de](http://www.riu-online.de)



**Bundesanzeiger  
Verlag**

[www.bundesanzeiger-verlag.de](http://www.bundesanzeiger-verlag.de)

Jetzt versandkostenfrei (deutschlandweit) bestellen:

Bestellung und Beratung: Tel. 02 21 / 9 76 68-291

Fax: 02 21/9 76 68-271

E-Mail: [wirtschaft@bundesanzeiger.de](mailto:wirtschaft@bundesanzeiger.de)

# Kompaktes Wissen für den professionellen Aufsichtsrat



## BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

Jetzt Probeexemplar anfordern unter  
[www.betrifft-unternehmen.de/BOARD](http://www.betrifft-unternehmen.de/BOARD)



**Bundesanzeiger**  
Verlag

[www.betrifft-unternehmen.de](http://www.betrifft-unternehmen.de)



## HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ

RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER

Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz ist eine auf die Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien spezialisierte Sozietät mit Sitz in Stuttgart. Das Anwaltsbüro blickt auf eine über 80-jährige Tradition zurück und betreut Mandanten in ganz Deutschland sowie im deutschsprachigen Ausland bei grundlegenden konzeptionellen Fragestellungen. Unser Beratungsansatz ist hierbei nicht allein auf die unternehmerische Seite fokussiert, sondern betrachtet das Familienvermögen in seiner Gesamtheit. Die individuellen Ziele und Wertvorstellungen unserer Mandanten stehen hierbei stets im Mittelpunkt unserer Beratung. Auf der Grundlage des in der Sozietät vorhandenen betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Know-hows entwickeln wir unter Vermeidung von Schnittstellenproblemen ganzheitliche und maßgeschneiderte, stets an der wirtschaftlichen Problemstellung orientierte Lösungen.

Unsere Tätigkeit umfasst insbesondere die Bereiche Nachfolgeplanung, Kauf und Verkauf von Unternehmen, Unternehmensumstrukturierungen, Unternehmenssteuerrecht, Stiftungen, Finanzierung und Kapitalmarkttransaktionen. In diesen Bereichen bieten wir unseren anspruchsvollen Mandanten eine umfassende und integrierte Beratung an; prozessual sind wir nicht tätig.

**Jahnstraße 43  
70597 Stuttgart**

Telefon: (0711) 72 57 9 – 0  
Telefax: (0711) 72 57 9 – 20  
E-Mail: [info@hennerkes.de](mailto:info@hennerkes.de)  
Internet: [www.hennerkes.de](http://www.hennerkes.de)

### Schwerpunkte

Nachfolge in Familienunternehmen  
Familienunternehmen und Stiftungen  
Unternehmensumstrukturierungen  
Finanzierung und Kapitalmarkttransaktionen  
Kauf und Verkauf von Familienunternehmen

### Ansprechpartner

Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes  
Prof. Rainer Kirchdörfer  
Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M.  
Prof. Dr. Andreas Wiedemann  
Dr. Rainer Kögel  
Dr. Thomas Frohmayer  
Dr. Bertram Layer

Anzahl der Partner: 7

Anzahl der Rechtsanwälte / Steuerberater: 14

Anzahl aller Mitarbeiter: 30



### Tätigkeitsschwerpunkte

	%
Finanzierung	10
Mergers & Acquisitions	20
Unternehmensnachfolge / Stiftungsrecht	30
Umwandlungsrecht / Umwandlungssteuerrecht	20
Unternehmenssanierungen	10
Sonstiges	10