

Dr. Michael Breyer, LL.M.

Fachwissen und Fingerspitzengefühl: Die Beratung von Familienunternehmen

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist das zentrale Thema für Familienunternehmen. Jede Unternehmergeneration steht aufs Neue vor der Herausforderung, wie sie das Familienunternehmen an die nächste Generation weitergibt. Nicht wenige Unternehmen scheitern an dieser Herausforderung und es ist daher nicht verwunderlich, dass die Tradition und spezifische Kultur eines Familienunternehmens bei vielen Unternehmen bereits in der zweiten oder dritten Generation nach dem Gründer wieder endet. Gerade in Deutschland gibt es jedoch auch viele Beispiele, bei denen es gelungen ist, das Unternehmen weit über die dritte Generation hinaus im Familienbesitz zu erhalten. Hierzu zählen nicht nur so prominente Namen wie Haniel, Boehringer Ingelheim, Oetker oder Freudenberg, sondern auch viele der weltweit bewunderten „Hidden Champions“, deren Produkte oft unser tägliches Leben bestimmen, ohne dass wir das dahinterstehende Unternehmen kennen.

Wann ist ein Unternehmen ein Familienunternehmen?

Es dürfte mittlerweile weithin anerkannt sein, dass es zur Abgrenzung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen entscheidend auf die Eigentümerstruktur ankommt. Vereinfacht gesprochen ist also ein Unternehmen dann Familienunternehmen, wenn die Mitglieder einer oder mehrerer Familien über die Mehrheit der Entscheidungsrechte verfügen. Es kommt also nicht entscheidend darauf an, ob die Familienmitglieder aktiv in der Unternehmensleitung tätig sind oder sich als Gesellschafter, Beirats- oder Aufsichtsratsmitglieder auf die mehr oder weniger intensive strategische Begleitung und Kontrolle der Geschäftsführung beschränken. Un erheblich ist auch, welche Rechtsform das Unternehmen hat und ob die Anteile börsennotiert sind oder nicht. Auch bei börsennotierten Gesellschaften ist ein prägender Einfluss der Familie ohne wei-

teres möglich, wie etwa das Beispiel von Henkel oder Merck belegen.

Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen übersteigt in Deutschland die aller anderen privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ende 2010 beschäftigten die deutschen privatwirtschaftlichen Unternehmen im Inland insgesamt 24,3 Mio. Menschen. Rund 60 % hiervon waren für Familienunternehmen tätig. Gemessen an ihrer absoluten Zahl sind zwar die meisten der rund 2,5 Mio. deutschen Familienunternehmen nur kleine und mittelgroße Unternehmen. Etwa 10.000 Familienunternehmen erwirtschaften jedoch jährlich über 50 Mio. € Umsatzerlöse und gut 1.000 Familienunternehmen beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter. Die 500 nach Umsatzerlösen und Mitarbeitern größten deutschen Familienunternehmen erwirtschafteten jeweils über 250 Mio. € Umsatzerlöse bzw. beschäftigten jeweils mehr als 1.400 Mitarbeiter (Stand 2010). Die meisten dieser 500 größten Famili-

enunternehmen waren im verarbeitenden Gewerbe tätig, gefolgt vom Handel. Mit 3,7 Mio. Inlandsbeschäftigten stellt diese „Königsklasse“ rund 13,7 % aller in Deutschland von privatwirtschaftlichen Unternehmen Beschäftigten.

Unternehmensnachfolge als komplexe Gestaltungsaufgabe

Die ganzheitliche Begleitung der Unternehmerfamilie und ihres Unternehmens bei der Gestaltung des Nachfolgeprozesses ist eine herausfordernde und komplexe Aufgabe, die neben den rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fachkenntnissen als unabdingbarer Grundlage vor allem viel psychologisches Fingerspitzengefühl erfordert. Es gibt keine pauschalen Lösungen oder die eine richtige „best practice“. Die jeweiligen Familien und Unternehmen sind dazu zu unterschiedlich.

Auch wenn gewisse Grundmuster von Problemstellungen immer wiederkehren, gilt es, den Blick für die individuelle Situation offen zu halten, um gemeinsam mit der Familie die für ihre Ziele maßgeschneiderten Lösungen zu entwickeln.

Fingerspitzengefühl gefragt: Ein Fehlgriff kann aufgebautes Vertrauen zerstören.



www.fotolia.com © Richard Schramm

Dies mag schon dadurch veranschaulicht werden, dass es typologisch nicht möglich ist, ein Standardmodell für Familienunternehmen zu konstruieren. Nach einem in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur verbreiteten Ansatz können vielmehr nur verschiedene Grundmodelle von Familienunternehmen im Schnittfeld der drei Dimensionen Eigentümerstruktur, Geschäftsstruktur und Familienstruktur unterschieden werden. Für die in der Beratung relevanten Problemstellungen macht es etwa einen erheblichen Unterschied, ob ein Gründerunternehmer, auf dessen Person die gesamte Organisation des Unternehmens zugeschnitten ist, die Nachfolge auf seine Kinder plant, oder ob ein Unternehmen von einer Geschwistergesellschaft, bei der jeder Gesellschafter eine maßgebliche Beteiligung hält, auf die dritte Generation zu überführen ist, bei

der die einzelnen Gesellschafter nur noch verhältnismäßig kleine Anteile halten, die keine Vetoposition mehr vermitteln.

Rechtliches Querschnittsgebiet

Auch rein rechtlich ist die Gestaltung der Unternehmensnachfolge eine echte Querschnittsaufgabe, wie sie sich in dieser Breite wohl in nur wenigen anderen Tätigkeitsgebieten eines Wirtschaftsrechts stellt. Es geht nicht nur darum, Anteile an einem Unternehmen auf einen Nachfolger zu übertragen und entsprechend Schenkungsvertrag bzw. Testament und die gesellschaftsvertragliche Nachfolgeklausel aufeinander abzustimmen. Das sind letztlich eher technische Details. Im Zuge des Nachfolgeprozesses werden vielmehr in aller Regel die rechtlichen, strukturellen und steuerlichen Grundlagen eines Un-

ternehmens in Frage gestellt und in jeder Richtung überprüft.

Neben den typischen Fragen nach der Rechtsform stellt sich meist auch die Frage, ob das Unternehmen umstrukturiert werden soll, so etwa, wenn es nicht nur eine Holdinggesellschaft gibt, sondern mehrere parallel stehende (Ober-)Gesellschaften, an der die Familienmitglieder jeweils in gleicher Höhe beteiligt sind. Gefragt ist also das Gesellschaftsrecht in seiner gesamten Bandbreite vom Aktienrecht (einschließlich SE) über das GmbH-Recht bis zu den Einzelheiten des Rechts der Personenhandelsgesellschaften, des Stiftungsrechts und des Umwandlungsrechts – einschließlich der damit verbundenen steuerlichen Themen.

Um schließlich die erforderlichen Unternehmenserbstestamente und Eheverträge passgenau gestalten zu können, müssen das Erbrecht und wesentliche Teile des Familienrechts beherrscht werden. Dies gilt einschließlich der internationalen Bezüge, da gerade Unternehmern und -familien heutzutage nicht an den deutschen Grenzen Halt machen. Spannend wird dies insbesondere dadurch, dass das Ehe- und Erbrecht wie kaum ein anderes Gebiet des Privatrechts immer noch sehr stark von unterschiedlichen nationalen Rechtskulturen geprägt ist. Während internationale M&A Transaktionen mittlerweile weithin nach ähnlichen Mustern ablaufen und ablaufen können, da das Kaufrecht weithin dispositiv ist, unterscheidet sich das nationale Erb- und Familienrecht zum Teil noch sehr stark, sowohl inhaltlich wie systematisch.

Die Beratung der Unternehmerfamilie und ihre Begleitung im Nachfolgeprozess kann sich über viele Monate und Jahre hinziehen und erfordert ein enges persönliches Vertrauensverhältnis zwischen den Familienmitgliedern und dem beratenden Anwalt. Dieser enge persönliche Kontakt, der sich zu hoher persönlicher Wertschätzung und einer dauerhaft loyalen Mandatsbeziehung entwickeln kann, stellt einen besonderen Reiz dar, den man als Wirtschaftsrechtler in anderen Tätigkeitsbereichen so vielleicht nur noch selten erfährt.

INFO

Kanzlei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz: Das Büro Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz aus Stuttgart ist auf die konzeptionelle Beratung und Begleitung von Familienunternehmen und deren Eigentümern fokussiert. Es berät Familienunternehmen in ganz Deutschland, wobei sich der Tätigkeitsbereich auf die Gestaltung und Betreuung bei der Unternehmensnachfolge, bei Unternehmenstransaktionen, bei der Unternehmensfinanzierung und bei der Gründung von Stiftungen beschränkt. Im Büro sind derzeit zwölf Rechtsanwälte und zwei Steuerberater tätig.

KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

Karrieretag Familienunternehmen: Zweimal im Jahr findet der „Karrieretag Familienunternehmen“ statt – die europaweit erste und einzige Recruiting- und Kontaktmesse speziell für die Karriere in führenden

Familienunternehmen. Initiiert wurde die Veranstaltungsreihe 2006 von führenden Familienunternehmern, dem Entrepreneurs Club und der Stiftung Familienunternehmen. Akkreditierte Kandidatinnen und Kandidaten haben die Möglichkeit, direkt mit den Inhabern und Entscheidungsträgern über individuelle Karrieremöglichkeiten zu sprechen. Der 14. Karrieretag Familienunternehmen findet am 14. November 2014 bei der Unternehmensgruppe Tengemann in Mülheim an der Ruhr statt, der 15. Karrieretag Familienunternehmen wird am 26. Juni 2015 von der Firma Kärcher in Winnenden ausgerichtet. Informationen und Bewerbung auf: www.karrieretag-familienunternehmen.de



Karriere im Familienunternehmen: Seit 2012 präsentieren sich Deutschlands führende Familienunternehmen dem Fach- und Führungsnachwuchs auch multimedial im Internet. Auf dem Portal „Karriere im Familienunternehmen“ werden Familienunternehmen auf kurze und prägnante Weise als eigene Unternehmensklasse vorgestellt. Bei vergleichbarer Leistungsfähigkeit stehen gerade bei Absolventen und jüngeren Fachkräften die bekanntesten Marken

im Fokus des Interesses und die Familienunternehmen werden oftmals in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung unterschätzt. „Karriere im Familienunternehmen“ hat sich zum Ziel gesetzt, diese „Black Box“ vieler sehr attraktiver Familienunternehmen zu erhellen und diese alternativen Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen. www.karriere-familienunternehmen.de



Dr. Michael Breyer, LL.M. (Harvard), Rechtsanwalt, Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, breyer@hennerkes.de www.hennerkes.de