

SONDERAUSGABE

GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Einführung

Der gut informierte Gesellschafter

Was ein Gesellschafter

über Strategie wissen muss

Business Governance

Family Governance

Leitlinien für die Nachfolgeplanung

Das psychologische „Starterkit“
des Gesellschafters

Mit den richtigen Zahlen steuern

Den Einfluss der Gesellschafter sichern

Faktoren der Rechtsformwahl

Grundsätze der Investition

Grundsätze der Finanzierung

Geschäftsmodellinnovation

Steuern im Familienunternehmen
(I. und II. Teil)



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. mult. 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

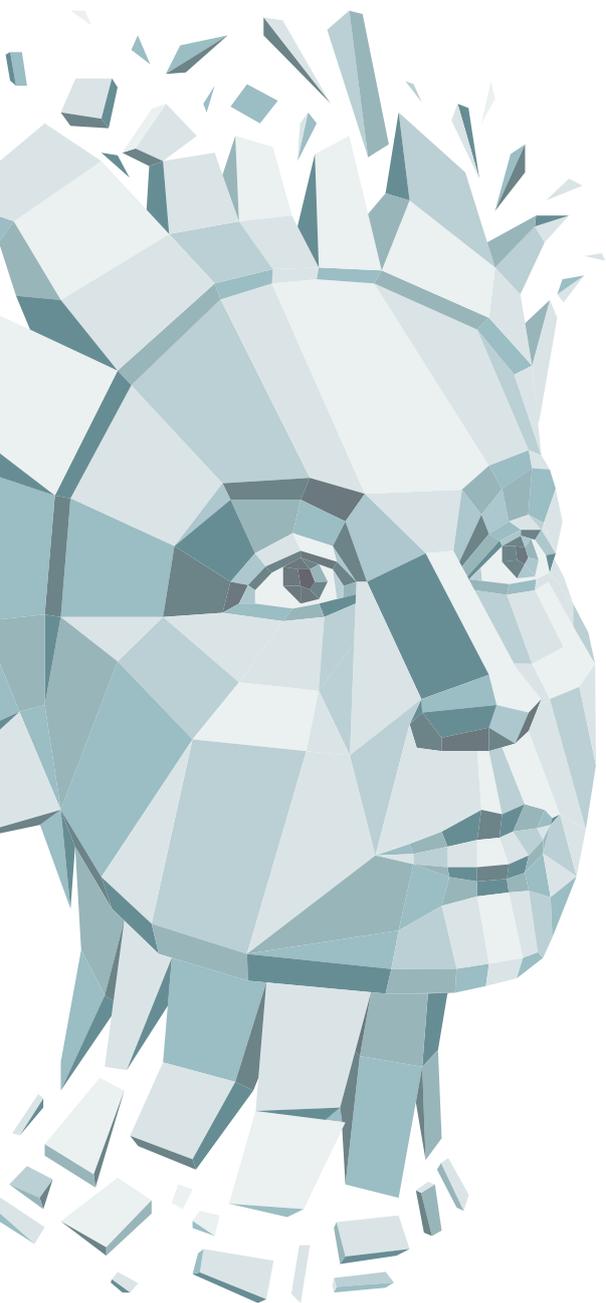
Dr. Bertram Layer
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Prof. Dr. Reinhard Prügl
Zeppelin Universität, Friedrichshafen,
Friedrichshafener 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





KOMPETENTE GESELLSCHAFTER

VEREHRTE LESERINNEN UND LESER,

Wahrscheinlich haben Sie sich als Gesellschafter eines Familienunternehmens auch schon gefragt: Reichen meine Kenntnisse eigentlich aus, um einer aktiven Rolle im Gesellschafterkreis gerecht zu werden? Kann ich mit meinen Kenntnissen, obwohl ich fachfremd ausgebildet bin, meiner Verantwortung als Eigentümer gerecht werden? Schließlich ist offensichtlich, wie wichtig fachlich und psychologisch geschulte Gesellschafter für ein Familienunternehmen sind und wie tragisch Familienunternehmen abstürzen können, wenn Gesellschafterversammlungen auf der Basis von Unwissenheit oder nur aus dem Bauch heraus Entscheidungen treffen.

Dabei bedeutet Gesellschafterkompetenz nicht, branchenspezifisches oder betriebswirtschaftliches Fach- oder Spezialwissen zu haben. Vielmehr geht es um die Fähigkeit, sich mit vielfältigen und grundsätzlichen betrieblichen Belangen – auch kritisch – auseinanderzusetzen zu können. Im besten Fall verfügt der Gesellschafter beziehungsweise die Gesellschafterin über fächerübergreifende Kompetenzen, um sich Zusammenhänge zu erschließen.

Genau um diese Kompetenzen zu fördern, haben wir in der FuS über drei Jahrgänge hinweg Beiträge in einer speziellen Rubrik veröffentlicht, die wir nun zusammengefasst in diesem Sonderheft bündeln. Wir wollen hiermit Gesellschaftern von Familienunternehmen gezielt und fächerübergreifend rechtliche, betriebswirtschaftliche, steuerliche und psychologische Informationen für ihre Arbeit als Verantwortungsträger zur Verfügung stellen.

Kompetente Wissenschaftler und Praktiker haben aus ihrem reichlichen Erfahrungsschatz speziell für Gesellschafter Beiträge mit gezielten Informationen verfasst,

die die Gesellschafter in ihrer Arbeit unterstützen sollen. Dabei finden vielfältige Themen aus verschiedenen Fachgebieten und Disziplinen Berücksichtigung: Unternehmensstrategie und Unternehmensorganisation, der Umgang mit Konflikten, die Psychologie von Familienunternehmen, Werkzeuge des Controllings, Finanzierungsformen und die Beurteilung von Investitionen sowie Grundzüge der Rechtsformen und des Unternehmenssteuerrechts.

Immer mehr wird auf eine aktive Funktion der Gesellschafter und deren Kompetenz Wert gelegt, unabhängig davon, ob das Familienunternehmen familienintern oder -extern geführt wird. Dieses Sonderheft soll Ihnen als Kompendium hierfür dienen. Es beantwortet die wesentlichen Fragestellungen einer verantwortungsvollen und erfolgreichen Unternehmensführung aus Eigentümersicht. Gerade in der heutigen, komplexen und dynamischen Wirtschaftswelt soll es Kompass sein, um die eigene Unternehmung ganzheitlich voranzutreiben.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Prof. Rainer Kirchdörfer

INHALTSVERZEICHNIS

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth,	6
Prof. Rainer Kirchdörfer und Prof. Dr. Arist v. Schlippe	
Einführung	
Der gut informierte Gesellschafter	
Prof. Dr. Hermut Kormann	10
Was ein Gesellschafter über Strategie wissen muss	
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth	14
Business Governance	
Die Organisation des Unternehmens	
Dr. Michael Breyer	18
Family Governance	
Die Organisation der Familie	
Dr. Michael Breyer	22
Leitlinien für die Nachfolgeplanung	
Sieben Felder einer gelungenen Übergabe	
Fynn Lohe und Juliane Wegner	27
Das psychologische „Starterkit“ des Gesellschafters	
Eine Facette der Gesellschafterkompetenz	
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth	32
Mit den richtigen Zahlen steuern	
Welche Informationen sind relevant für welche Entscheidungen?	

Prof. Dr. Hermut Kormann	37
Den Einfluss der Gesellschafter sichern	
Wie Governance Familienunternehmen strukturieren kann	
Prof. Dr. Michael Nietsch	43
Faktoren der Rechtsformwahl	
Unter besonderer Berücksichtigung von Familienunternehmen	
Prof. Dr. Hermut Kormann	50
Grundsätze der Investition	
Eine Einführung in die Finanzierung strategischer Ziele	
Prof. Dr. Hermut Kormann	53
Grundsätze der Finanzierung	
Finanzplanung für die Risiken der Unternehmensführung	
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth	57
Geschäftsmodellinnovation – ein Muss im digitalen Zeitalter	
Die Struktur des Geschäfts ist permanent anzupassen	
Dr. Bertram Layer	62
Steuern im Familienunternehmen	
Die Bedeutung der Steuern bei der Rechtsformwahl im Familienunternehmen (I. Teil)	
Dr. Bertram Layer	66
Steuern im Familienunternehmen	
Die Bedeutung der Steuern bei der Unternehmensnachfolge sowie bei Umstrukturierungen und Umwandlungen (II. Teil)	

EINFÜHRUNG

DER GUT INFORMIERTE GESELLSCHAFTER

VON PROF. DR. DR. H.C. MULT. PÉTER HORVÁTH, PROF. RAINER KIRCHDÖRFER UND
PROF. DR. ARIST V. SCHLIPPE

ABSTRACT

Während früher eher die Meinung vorherrschte, einige wenige Verantwortungsträger aus der Familie, oftmals auch nur die, die aktiv im Unternehmen tätig waren, reichten aus, den Gesellschafterkreis und das Unternehmen zu repräsentieren, wird heute weit mehr Wert darauf gelegt, dass die Mehrzahl der Gesellschafter eine aktive Eigentümerfunktion übernimmt. Der vorliegende Aufsatz teilt das notwendige Gesellschafterkompetenzwissen in zwölf Themenkreise ein, die in den folgenden Beiträgen dieses Hefts bearbeitet werden sollen.

I. Vorbemerkung und Definition

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Bewusstsein für die Bedeutung der Gesellschafter eines Familienunternehmens stark gewandelt. Wenn die sogenannten „passiven“ Gesellschafter des Unternehmens mehr sein sollen als nur „Abnicker“ von Entscheidungsvorlagen und Empfänger jährlicher Ausschüttungen, stellt sich stärker denn je die Frage nach den notwendigen Kompetenzen, die die Gesellschafter für ein weitergehendes Engagement mitbringen sollten. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Rolle der Teil der Familie spielt, dessen Mitglieder nicht Gesellschafter sind, entweder noch nicht oder weil sie es auch nie sein werden. Oft stehen auch sie in mehr oder weniger engen Beziehungen zu Vertretern der Gesellschafterfamilie oder sind zumindest mit ihnen im Gespräch – ein Mindestmaß an Wissen um Zusammenhänge in Familienunternehmen muss auch für sie erstrebenswert sein. Gesellschafterkompetenz bedeutet, über das Grundwissen in rechtlichen, ökonomischen und psychologischen Fragen zu verfügen, das erforderlich ist, um die langfristige Strategie des Unternehmens verstehen und diskutieren zu können und kurz- und mittelfristige Vorgänge im Unternehmen aus der Position

als Eigentümer beurteilen zu können. Dies gilt unabhängig davon, ob das Familienunternehmen familienintern oder -extern geführt wird. Darüber hinaus bedarf es eines Wissens um das komplexe Zusammenspiel einer Familie und eines Unternehmens und um die damit verbundenen psychologischen und sozialen Herausforderungen.

So verstanden ist Gesellschafterkompetenz Grundbedingung dafür,

- dass sich jeder Einzelne seiner Verantwortung als Teil der Familie für das Ganze bewusst ist (Selbstdisziplin, Konfliktvermeidung, verantwortungsvoller Umgang mit Eigentum, Ausschüttungserwartungen usw.),
- dass das Thema der operativen Nachfolge und/oder des Eigentumsübergangs mit den nahezu unausweichlichen Kränkungen und Irritationen mit Bewusstheit und Sensibilität angegangen wird und so persönliche andauernde Verletzungen weitgehend vermieden oder zumindest abgemildert werden,
- dass die Entstehung von Konflikten frühzeitig wahrgenommen, problematisiert und konstruktiv angegangen werden kann, dass eine Familie in der Lage ist, familienstrategische Grundsatzentscheidungen zu treffen und
- sich als Unternehmerfamilie selbst zu managen (Einrichtung von Familiengremien, Strukturen für die Unterstützung der Unternehmensführung, Erarbeitung von Family Governance-Strukturen),
- dass ein Gesellschafter die ihm in der Gesellschafterversammlung obliegenden Grundlagenentscheidungen verantwortungsvoll treffen kann,
- dass ein Gesellschafter seine Rechte und Pflichten gegenüber Familie und Unternehmen kennt und verantwortungsvoll wahrnehmen kann und

INHALT

- I. Vorbemerkung und Definition
- II. Was bedeutet Gesellschafterkompetenz im Kontext von Familienunternehmen?
 1. Operativ tätige Familienmitglieder
 2. Nicht operativ tätige Gesellschafter
 3. Familienmitglieder, die nicht (oder: noch nicht) Gesellschafter sind
- III. Facetten von Gesellschafterkompetenz

- dass ein Gesellschafter sich der Zusammenhänge und Einflüsse privater Entscheidungen, wie bspw. Eheschließung, Testament, Wegzug ins Ausland, auf das Familienunternehmen bewusst wird und negative Auswirkungen verhindern kann.

II. Was bedeutet Gesellschafterkompetenz im Kontext von Familienunternehmen?

Natürlich ist die Frage berechtigt, warum es nötig sein soll, Gesellschafterkompetenz zu entwickeln, also welches Problem eigentlich durch Gesellschafterkompetenz gelöst werden soll. Diese Frage soll für drei Gruppen von Familienmitgliedern getrennt diskutiert werden:

1. Operativ tätige Familienmitglieder

Im Unternehmen tätige Gesellschafter verfügen oft über breite Fähigkeiten und Erfahrungen. Gerade ihnen wird die Vorstellung, noch weitere Kompetenzen erwerben zu sollen, geradezu abwegig erscheinen. Doch zeigen viele Beispiele, welche problematischen Folgen es hat, wenn eine Konzentration der Kompetenzen vor allem auf die unternehmensstrategischen und betriebswirtschaftlichen Bedingungen hin erfolgt. Diese ist sicher in Verbindung mit der hohen Geschwindigkeit der Entscheidungen einer der besonderen Wettbewerbsvorteile, doch zugleich könnte sich die „Doppelgesichtigkeit“ des Familienunternehmens darin zeigen, dass die familiendynamischen und psychologischen Aspekte der Gesellschafterkompetenz vernachlässigt werden. Insbesondere im Übergang, vor allem in der Nachfolge, zeigen sich diese Versäumnisse als massive Nachteile. Man denke nur an das klassische Bild vom „Alten, der nicht loslassen kann“ oder an die Klatschspalten der Journale füllenden Konfliktgeschichten in der Nachfolge. Es kommt hinzu, dass es oft gerade diese Familienmitglieder sind, die dafür als verantwortlich angesehen werden, dass der Familienzusammenhalt gewahrt wird und dass familienstrategische Überlegungen angestellt werden. So empfiehlt es sich auch für sie, ihre Gesellschafterkompetenz zu erweitern.

Gesellschafterkompetenz für operativ tätige Gesellschafter bedeutet mithin, sich über betriebswirtschaftliches und organisatorisches Wissen hinaus Kenntnisse über die Dynamiken der Familie anzueignen.

2. Nichtoperativ tätige Gesellschafter

Eine besondere Ressource, die die Familie dem Unternehmen als „Familierness“ bereitstellt, besteht darin, dass sie dem Unternehmen als Partner zur Seite steht – als Dialog- und „Sparingspartner“ für strategische Überlegungen und größere unternehmerische Entscheidungen (z.B. Unternehmenskauf). Das damit zugleich einhergehende Bewusstsein für die besonderen Belange des Unternehmens bedeutet im positiven Fall, dass die persönlichen Ansprüche an das Unternehmen und an die eigene Versorgung auf ein realistisches Maß gebracht werden. Denn das „Abgleiten“ in eine reine Investorenmentalität der

Anteilseigner, auch der nicht-tätigen, ist einer der Faktoren, der das Ende des Familienunternehmens als Familienunternehmen einleiten kann. Daher braucht auch diese Gruppe ein umfassendes Bild von wirtschaftlichen, rechtlichen und psychosozialen Zusammenhängen. Das Ziel ist hier die Dialogfähigkeit aller Gesellschafter, insbesondere in der Gesellschafterversammlung. Eine weitere, hoch bedeutsame Qualifikation, die für diesen Kreis der Mitglieder des Familienunternehmens zentral ist, ist die Gremienfähigkeit. Denn es geht darum, aus diesem Kreis die oder den Qualifizierteste(n) auswählen zu können, der (oder die) die Familie in den verschiedenen Gremien mit Sachverstand vertreten kann. Das Bewusstsein für diese Qualifikation als Teil der Gesellschafterkompetenz ist in letzter Zeit deutlich gewachsen: Gremienfähigkeit kann kein Automatismus sein, sie muss erworben und erarbeitet werden.

Gesellschafterkompetenz für nicht operativ tätige Gesellschafter bedeutet mithin, eine Vorstellung dafür zu entwickeln, welche Anforderungen ein Unternehmen an seine Inhaber stellt, und diese Anforderungen verantwortungsvoll ausfüllen zu können. Es braucht ein elementares Wissen um Unternehmensstrategie, Gesellschaftsformen, Unternehmensführung und um finanzielle Fragen. Daneben ist aber auch ein Basiswissen um ehegüterrechtliche, erbrechtliche und steuerrechtliche Fragen erforderlich, um der Rolle als mündiger Gesellschafter gerecht werden zu können. Darüber hinaus bedeutet Gesellschafterkompetenz, die Dynamiken der Familie zu verstehen und die damit einhergehenden Notwendigkeiten von Familienstrategie und Familienmanagement nachzuvollziehen.

3. Familienmitglieder, die nicht (oder: noch nicht) Gesellschafter sind

Natürlich ist es ein großer Unterschied, ob abzusehen ist, dass ein Familienmitglied einmal Gesellschafter wird oder nicht. Für die erste Gruppe gilt im Wesentlichen das unter 2. Gesagte. Wenn in einer Familie Mitglieder sind, die keine Aussicht haben, Gesellschafter zu werden, was häufig etwa bei Ehegatten oder Schwiegerkindern der Fall ist, ergibt sich aus dieser Konstellation ein gewisser potenzieller Komplexitätsanstieg. Denn die Familienmitglieder sind ja als Familienmitglieder miteinander im Kontakt. Neid, Eifersucht oder Gefühle, einer „Zweiklassenfamilie“ anzugehören, können ein Konfliktpotenzial beinhalten. Wenn auch diesem Familienkreis ein Basiswissen um Familienunternehmensthematiken vermittelt wird, kann dieses Potenzial abgeschwächt werden. Wenn Nicht-Gesellschafter die Erfahrung machen, dass sie durchaus als engagierte Gesprächspartner für die Gesellschafterfamilie willkommen sind, kann dies das Gefühl mindern, ein „Familienmitglied 2. Klasse“ zu sein. Schließlich hilft es der ganzen Familie, wenn die besondere Situation der aktiven Mitglieder verstanden wird. Wenn diese Mitglieder auch in die Lage versetzt werden, eine gewisse Rolle in Organen des Unternehmens oder Gremien der Familie zu übernehmen, ist dieser Effekt natürlich noch größer. »

Gesellschafterkompetenz für Familienmitglieder, die keine Gesellschafter sind, bedeutet, sich damit vertraut zu machen, was ein Familienunternehmen für die Familie bedeutet und welche potenziellen Spannungen und Belastungen damit einhergehen können. Daneben bedeutet Gesellschafterkompetenz für diesen Personenkreis, sich das Basiswissen anzueignen, das notwendig ist, um Gesellschaftern ein guter Gesprächspartner in Familienunternehmerfragen zu sein.

III. Facetten von Gesellschafterkompetenz

Unsere Erfahrung führte zu den folgenden Themenkreisen, mit welchen sich die Mitglieder einer Unternehmerfamilie auseinandersetzen müssen:

Die zwölf Themenkreise

1. Strategie im Unternehmen und in der Familie

Was ist eine Unternehmensstrategie, wie wird sie entwickelt und wie wird sie fortgeschrieben? Was ist eine Familienstrategie und wozu braucht die Familie eine solche?

Kenntnisziel: ein Verständnis für die Bedeutung der Unternehmensstrategie entwickeln, verschiedene Strategien verstehen, Strategieentwicklungsprozesse nachvollziehen können. Den Unterschied zwischen Unternehmens- und Familienstrategie nachvollziehen. Fragen der Plausibilität einer konkreten Strategie mitdiskutieren können.

2. Business Governance –

Die Organisation des Unternehmens

Welche verschiedenen Formen gibt es, ein Unternehmen organisatorisch aufzubauen (Strukturen)? Wie kann ein Unternehmen seine Organisationsabläufe (Prozesse) gestalten? Wie werden Macht und Kontrolle, Haftung und Einfluss sowie Interessengegensätze zwischen Eigentum und Führung in der Balance gehalten?

Kenntnisziel: Gestaltungsprinzipien der Unternehmensorganisation.

3. Family-Business-Governance

Wie kann sich eine Familie organisieren und welche Rolle kann und soll die Familie im Unternehmen und als Unternehmerfamilie einnehmen? Welche juristischen und ökonomischen Probleme treten an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen auf und wie können diese gelöst werden?

Kenntnisziel: Gestaltungsprinzipien der Familienorganisation an der Schnittstelle zum Familienunternehmen.

4. Konflikte und deren Lösung

Wie und warum entstehen Konflikte? Was sind die besonderen Konflikte, die in Familienunternehmen entstehen können? Welche Möglichkeit hat man, als Einzelner Konflikte zu vermeiden? Wie geht man mit einem potenziellen oder aktuellen Konflikt um? Wie lassen sich unterschiedliche Eskalationsgrade von Konflikten erkennen und welche Formen der Konfliktbearbeitung gibt es? Welche Konfliktlösungsmechanismen gibt es in psychologischer, juristischer und ökonomischer Hinsicht?

Kenntnisziel: Konfliktentstehung und Konfliktlösung mit einer besonderen Betonung auf Familienunternehmen.

5. Mentale Modelle und strukturelles Risiko

Wie kann der familienstrategische Status einer Unternehmensfamilie eingeschätzt und entsprechend eine Abschätzung des strukturellen Risikos vorgenommen werden?

Kenntnisziel: das Konzept des strukturellen Risikos und der mentalen Modelle auf das eigene Unternehmen hin anwenden.

6. Unternehmensnachfolge

Was bedeutet Unternehmensnachfolge? Kann man sich auf die Unternehmensnachfolge vorbereiten? Und wie geschieht dies? Wo liegen die besonderen Gefahren beim Wechsel des Unternehmers? Wie können potenzielle Gefahrenpunkte frühzeitig erkannt und bearbeitbar gemacht werden?

Kenntnisziel: Unternehmensnachfolgeprobleme verstehen.

7. Psychologie des Familienunternehmens

Wie können besondere Verhaltensweisen von Unternehmerfamilien verstanden werden?

Kenntnisziel: mögliche, typische Familiendynamiken in Unternehmensfamilien kennen. Kenntnis wissenschaftlicher Konzepte wie „psychological ownership“, „socioemotional wealth“, „emotional messiness“, „emotional value“, „psychologischer Kontrakt“.

8. Bilanzen – Der Blick in den Rückspiegel; Unternehmenssteuerung – Der Blick nach vorne

Welchen Sinn hat der Jahresabschluss? Worin unterscheiden sich Jahresabschlüsse nach Handelsgesetzbuch von solchen nach internationalen Regeln? Was ist eine Steuerbilanz? Welche Informationen liefert ein Jahresabschluss und welche nicht? Wie lässt sich das Unternehmensgeschehen zielorientiert steuern? Welche Informationen sind hierzu notwendig?

Kenntnisziel: Bilanzen lesen und beurteilen können. Prozesse und Werkzeuge des Controllings kennen.

9. Internationalisierung der Unternehmerfamilie

Welche gesellschaftsrechtlichen, familien- und erbrechtlichen, steuerrechtlichen Probleme und „Fallen“ entstehen, wenn die Gesellschafterfamilie international wird, z.B. gemischt national heiratet oder teilweise im Ausland lebt?

Kenntnisziel: Fallkonstellationen mit internationalem Bezug kennen, die zu Problemen führen können, und damit umgehen lernen, falls sie sich nicht vermeiden lassen.

10. Gesellschaftsformen

Welche Rechtsformen stellt das Gesellschaftsrecht zur Verfügung, wo liegen deren Vor- und Nachteile in gesellschaftsrechtlicher, steuerrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht?

Kenntnisziel: die für ein konkretes Unternehmen und dessen Unternehmerfamilie passende Rechtsform in Vor- und Nachteilen nachvollziehen können.

11. Finanzierung und Investitionen

Wie lassen sich Kapitalbedarf und Liquidität planen und steuern? Wie lassen sich Investitionen rechnen und beurteilen? Welche Finanzierungsquellen stehen zur Verfügung? Wie funktioniert hier der Kapitalmarkt („Börse“)?

Kenntnisziel: Finanzierungsformen kennen und diese beurteilen können. Investitionen auf deren ökonomische Plausibilität beurteilen können.

12. Steuern

Welche Steuern belasten den laufenden Geschäftsbetrieb des Unternehmens (Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer)? Welche Verknüpfung besteht zwischen der Rechtsform des Unternehmens und den anfallenden Steuern? Welche Steuern entstehen bei Umwandlung des Unternehmens in eine andere Organisationsform? Welche Steuern fallen beim Gesellschafterwechsel im Allgemeinen und bei der Unternehmensnachfolge im Speziellen an?

Kenntnisziel: die Grundzüge des Unternehmensteuerrechts und des Erbschaft- und Schenkungsteuerrechts kennen. ◆



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth ist Gründer und stellv. Aufsichtsratsvorsitzender der Managementberatung Horváth & Partners. Er ist emeritierter Lehrstuhlinhaber für Controlling an der Universität Stuttgart.

Prof. Rainer Kirchdörfer ist Honorarprofessor an der Universität Witten-Herdecke und Partner bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

Prof. Dr. Arist v. Schlippe ist Diplom-Psychologe und seit 2005 Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke.

ANZEIGE

FuS ZEITSCHRIFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND STRATEGIE



JETZT BESTELLEN!

www.fus-magazin.de/abonnement

WAS EIN GESELLSCHAFTER ÜBER STRATEGIE WISSEN MUSS

VON PROF. DR. HERMUT KORMANN

ABSTRACT

Auch die nicht in der Geschäftsführung tätigen Gesellschafter müssen ihrer Verantwortung als Inhaber gerecht werden. Dazu müssen sie die Strategie ihres Unternehmens verstehen. Das ist möglich, wenn man die Kompetenz entwickelt, Fragen zu stellen. Wir erörtern, worum es bei den wichtigsten Fragen geht.

I. Strategieentwicklung beim Familienunternehmen

In dem Beitrag von Horváth/Kirchdörfer/v. Schlippe (FuS 1/2015, S. 3 ff.) wird als notwendiger Bestandteil der Gesellschafterkompetenz gefordert, dass Gesellschafter verstehen sollten, was die Gegenstände einer Familienstrategie und einer Unternehmensstrategie sind und welche Rolle sie dabei spielen. Es liegt in der Verantwortung der Gesellschafter, eine gute Unternehmensführung zu gewährleisten – sei es durch familienangehörige Geschäftsführer oder sei es durch familienfremde Geschäftsführer –, denn sie tragen auch die Verantwortung für den Bestand und die gute Entwicklung des Unternehmens. Zur Wahrnehmung dieser Verantwortung müssen die Gesellschafter

ein Governance-System einrichten und selbst in ihm mitwirken. Für die Arbeit in der Governance des Unternehmens bedarf es wiederum einer Strategie, eines bewussten Vorgehens, wie das Unternehmen weiterentwickelt werden kann.

II. Gesetzeslage, Erkenntnisse der Wissenschaft

Für den in den Familienunternehmen häufigsten Fall der eigenständigen GmbH und der Komplementär-GmbH in der GmbH & Co. KG wird die Verabschiedung der Unternehmensstrategie nicht unter den Entscheidungskompetenzen der Gesellschafter in § 46 Abs. 1 GmbHG aufgeführt. (Der lebenserfahrene Gesetzgeber weiß, dass nicht alle GmbHs eine Strategie haben.) Gleichwohl ist h.M., dass die Gesellschafter sich mit der Strategie (Unternehmenspolitik) befassen können und sollten. Deren Entwicklung und Umsetzung geht über den „gewöhnlichen Betrieb des Handelsgewerbes“ hinaus, wofür die Zuständigkeit der Geschäftsführung zugewiesen ist.

Die Praxis und Wissenschaft hat hinsichtlich der Strategiearbeit der Gesellschafter in den letzten zwei Jahrzehnten das Konstrukt der Family Strategy/Owners Strategy entwickelt.¹ Dieser Strategieansatz erfasst nicht nur die persönlichen Intentionen der Inhaber, sondern auch ihre persönlichen Interessen als Vermögensinhaber. Damit reflektiert der Ansatz eine generelle Orientierung der Forschung auf die Familie im Familienunternehmen. Die rein betriebswirtschaftlichen Themen der Unternehmerstrategie des Familienunternehmens sind mindestens ebenso wichtig, sind aber tendenziell vernachlässigt. Soweit sie überhaupt aufgegriffen werden, sind die Befunde und Interpretationen z.B. zu Diversifikation, Wachstum, sozialem Engagement nicht konsistent. Hier besteht noch ein weiterer Forschungsbedarf.

INHALT

- I. Strategieentwicklung beim Familienunternehmen
- II. Gesetzeslage, Erkenntnisse der Wissenschaft
- III. Empfehlungen für die Praxis
 1. Ist das Unternehmen in der Lage, seine strategische Entwicklung voranzutreiben?
 2. Worin besteht das Geschäftsmodell und wie kann es wachsen?
 3. Welche Gefährdungen müssen unbedingt vermieden werden?
 4. Ist das Geschäftsmodell langfristig tragfähig?
 5. Wie viel muss das Unternehmen verdienen?
 6. Wie viel und wo muss das Unternehmen Wachstum suchen?
 7. Welchen Aktionsradius soll das Unternehmen haben?
 8. Wie wird das Dilemma zwischen dynamischer Entwicklung und Sicherheit ausbalanciert?
 9. Wie viel Gewinn kann ausgeschüttet werden?

IV. Fazit

¹ Siehe „Strategie für Inhaber“ als Kapitel in May, P. (2012), Erfolgsmodell Familienunternehmen. Hamburg: Murmann-Verlag.

Man könnte meinen, dass die Vorstellungen der Familien-gesellschafter, d.h. die Familienstrategie, am Anfang der Strategie-entwicklung stehen sollten. Das birgt jedoch die Gefahr in sich, dass „Wille und Vorstellung“ die Sicht auf die Zukunft bestimmen und nicht die Erkenntnis der tatsächlichen Herausforderungen, Möglichkeiten und Notwendigkeiten. Die Strategie zur Entwicklung des Unternehmens muss vielmehr von der Geschäftsführung erarbeitet werden. Nur sie hat das erforderliche Wissen um Produkte, Märkte und Entwicklungstrends. Und: Sie muss schließlich die Strategie umsetzen. Damit sie aber auch anspruchsvolle und langfristige Konzepte – und langfristig heißt eben meist: über ihre eigene Amtszeit als Geschäftsführung hinaus – erarbeitet, muss sie dazu ermutigt werden. Dies ist eine wichtige Aufgabe der Inhaber. Dabei haben sie weiterführende Fragen zu stellen. Hierfür sind sie bereits durch die Interessenkompetenz berechtigt; es geht um ihre Interessen, denn sie tragen die Konsequenzen der Strategie.

III. Empfehlungen für die Praxis

Wir gehen nachfolgend die wichtigsten Fragestellungen durch, die im Diskurs über die Unternehmensstrategie zu klären sind.

1. Ist das Unternehmen in der Lage, seine strategische Entwicklung voranzutreiben?

Bei der Erarbeitung einer Strategie geht es um die längerfristige Entwicklung des Unternehmens, und dafür braucht man Finanzmittel, Führungskräfte und Zeit. Das bedeutet, dass keine Gesellschafterkonflikte bestehen dürfen, dass die Übergabe des Vermögens an die nächste Generation gut vorbereitet ist und dass das Kreditrating bei den Banken stimmt. Wenn sich ein Unternehmen in einer Krise befindet, fehlen einem die erforderlichen Ressourcen für eine strategische Arbeit. Und dann bedarf es einer noch ganz wichtigen Voraussetzung: Die Gesellschafter müssen ein hohes Vertrauen in die Geschäftsführung haben. Das Vertrauen, dass es der Geschäftsführung wirklich um das Wohl des Unternehmens geht.

2. Worin besteht das Geschäftsmodell und wie kann es wachsen?

Die Strategiearbeit setzt ein Verständnis des Geschäftsmodells voraus: Worin besteht der Kern der Leistung für den Kunden? Diese Frage zielt nicht auf die Einzigartigkeit eines Wettbewerbsvorteils, denn solche Sonderstellungen sind letztlich selten. Daneben gibt es viele erfolgreiche Geschäfte, bei denen es genügt, gut zu sein. Man muss aber wissen, wofür der Kunde bezahlt und wovon dementsprechend das Unternehmen lebt. Oft sind das nicht einmal die großen Umsätze, sondern die Nebenleistungen (z.B. Reparaturservice, Ersatzteile). Außerdem muss man wissen, welches die spezifischen Erfolgsfaktoren sind, um in dem Geschäft zuverlässig eine gute Leistung zu erbringen. Ein wichtiges Kriterium zur Beurteilung des Geschäftsmodells besteht zudem in der Frage, ob es genügend Stellhebel gibt, um sich durch Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen und deren Qualitätsanforderungen von der Konkurrenz abzuheben. Wenn eine solche Differenzierung – wie in vielen Märkten – möglich ist, braucht man den Wettbewerb selbst mit deutlich größeren Anbietern nicht zu scheuen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Wachstumsrate einer Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Nur in neuen Branchen finden sich hohe Wachstumsraten, und oft liegt das Wachstum eines Unternehmens über dem Branchenwachstum im Inland. Fast jedes Unternehmen muss sich daher heute um die Erschließung von Auslandsmärkten kümmern. Starkes Wachstum muss allerdings finanziert werden durch hohe einbehaltene Gewinne. Die Frage, welcher Kapitaleinsatz für einen bestimmten Umsatzzuwachs erforderlich ist, kann die Geschäftsführung beantworten oder sie kann sich die Antwort erarbeiten. Man muss sie nur danach fragen.

3. Welche Gefährdungen müssen unbedingt vermieden werden?

Ein gutes Gedankenexperiment, um herauszufinden, welches die entscheidenden Elemente eines Geschäftsmodells sind, ist die von Fritz B. Simon vorgeschlagene Beantwortung der Leitfrage: Was würde zum Untergang des Geschäftes führen? Eine Variante dieser Frage besteht in der Überlegung, womit das Unternehmen seine Reputation am Markt verlieren würde. Diese Fragen sind in Abständen von einigen Jahren immer wieder neu zu reflektieren, denn zum einen gibt es keine absoluten Wahrheiten und zum anderen verändern sich die Geschäftsmodelle im Laufe der Zeit.

Außer dem Verfall des Geschäftsmodells gibt es aber auch weitere Gefährdungen, die zur dauerhaften Schädigung des Unternehmens oder gar zu seinem Untergang führen könnten. Man sollte diese Gefährdungen schriftlich festhalten. Wenn man sich auf die wirklich existenzgefährdenden Vorgänge beschränkt, ist die Liste überschaubar. Von diesen möglichen Gefahren für die Existenz des Unternehmens sollte jede Unternehmensführung eine klare Vorstellung haben. Wenn die Unternehmensführung hierzu selbst noch keine feste Überzeugung gewonnen haben sollte, dann hilft die Frage danach, dass sie sich mit dieser Thematik beschäftigt.

4. Ist das Geschäftsmodell langfristig tragfähig?

Die entscheidende Kernfrage für die Strategieentwicklung lautet: Können wir das aktuelle Leistungsspektrum noch in 20 Jahren im Markt absetzen oder müssen wir uns früher oder später neu orientieren? Diese Grundsatzfrage kann nie abschließend geklärt werden, denn Umbrüche im Markt können oft nicht rechtzeitig vorhergesehen werden, sondern geschehen auch überraschend. Spätestens alle fünf Jahre sollte aber alles Wissen zu diesem Thema zusammengetragen und die Anpassungserfordernisse geprüft werden.

Ob das Geschäftsmodell langfristig tragfähig ist, muss die Geschäftsführung plausibel darlegen. Für eine fundierte Einschätzung gibt es einige Leitfragen, z.B.: Welche Wettbewerber sind in den letzten 20 Jahren neu in die Branche eingetreten, welche Wettbewerber sind ausgeschieden, wie groß waren diese und unter welchen Umständen sind sie ausgeschieden? Oder: Wer würde unser Unternehmen gerne kaufen? Oder: Welches Unternehmen würden wir gerne kaufen? Die Zahl neuer Anbieter in einem Geschäft wächst meist nur in den ersten zwei bis vier Jahrzehnten seines Bestehens; danach nimmt sie kontinuierlich ab. Es stellt sich dann die ➤

entscheidende Frage, ob das eigene Unternehmen schnell genug groß genug wird, um zu den überlebenden Anbietern zu gehören. Erweist sich das Geschäftsmodell als tragfähig, dann gibt es zwei Grundrichtungen der Strategie, die sich an der Frage entscheiden, ob das Unternehmen ausreichende (nicht maximale) Gewinne erwirtschaftet. Wenn das nicht der Fall ist, muss der Gewinn auf das erforderliche Niveau gebracht werden; dies ist in aller Regel möglich, wenn man ein professionelles Management einsetzt. Wenn das Unternehmen dagegen genügend Gewinn macht, dann ist die schwierigere Frage zu klären, welcher Teil des Gewinns investiert wird, und vor allem, wofür er investiert wird.

5. Wie viel muss das Unternehmen verdienen?

Ein Unternehmen benötigt keine maximalen Gewinne, aber es sollte doch wenigstens über dem Durchschnitt verdienen. Die Gesellschafter sollten sich von der Unternehmensführung darlegen lassen, was in der Branche im Durchschnitt verdient wird. Das obere Drittel der gut verdienenden Unternehmen zeigt, was man verdienen kann. Aber es gibt auch eine Mindestrendite, die man verdienen muss. Diese Rendite muss mindestens so hoch sein, dass man mit dem Wachstum des Gesamtmarktes mitwachsen kann.

Der Grund, weshalb man Gewinn braucht, und das Ziel, dem er dient, ist die Stärkung des strategischen Erfolgspotenzials durch Marktentwicklung, Innovationskraft, operative Exzellenz – und schließlich Wachstum. Was interessiert es die heutige Generation, welche gute oder magere Rendite zur Zeit der Großeltern erwirtschaftet wurde? Das, was von den Gewinnen in der Vergangenheit geblieben ist, ist das Unternehmenswachstum, das die vorhergehenden Generationen erreicht haben.

Wenn ein Familienunternehmen weniger verdient, als es verdienen muss, sind der Verkauf und die Anlage des Erlöses im Finanzmarkt keine gute Alternative. Denn wenn das Unternehmen zu wenig verdient, dann erzielt es auch keinen guten Kaufpreis. Besser ist es, das Geschäft in Ordnung zu bringen, so wie es im Notfall ein Insolvenzverwalter tun würde. Allerdings kann man den Gewinn nicht direkt beeinflussen, denn er ist selbst eine Wirkung des Geschäfts. Fast jedes Unternehmen hat einen ertragreichen Kern. Damit der Kern des Geschäfts tragfähig wird, muss er von verlustbringendem Ballast – den „Deckungsbeitragsgeschäften“ – bereinigt werden. Allerdings muss der Geschäftskern auf einer Stärke beruhen; es genügt nicht, nur die Schwächen zu beseitigen.

6. Wie viel und wo muss das Unternehmen Wachstum suchen?

Eines der Strategiethemata, über die in der Praxis wie auch in der Wissenschaft intensiv diskutiert wird, besteht in der Frage, ob ein Familienunternehmen überhaupt wachsen muss. (Ein Börsenunternehmen muss wachsen, weil es sonst zum Übernahmekandidaten wird.)

Da in unserer Zeit die Personalkosten und andere Kosten stetig steigen, müsste das Unternehmen eigentlich regelmäßig die Preise für gleichbleibende Leistungen erhöhen. Mit Ausnahme von Monopolgeschäften (erstes Hotel am Platz) oder persönlichen Dienstleistungen (Haarschnitt) ist das heute allgemein nicht mehr möglich. Wer nicht die Preise erhöhen kann – und

das sind die meisten Unternehmen –, muss wachsen. Im günstigen Fall gibt es dabei noch die Möglichkeit des qualitativen Wachstums, wie es etwa die Automobilbranche erreicht, indem sie mehr Technik pro Auto verkauft. Damit werden die durch die Produktivitätssteigerung freiwerdenden Personalkapazitäten beschäftigt und für das Mehr an Technik die Preise erhöht. Wer diese Möglichkeit nicht hat und vom Kunden keine Preiserhöhung zugestanden bekommt – und das ist im Business-to-Business-Geschäft die Regel – muss jährlich mindestens 3 % reale Produktivitätssteigerung erzielen. Das bedeutet – verkürzt –, den Umsatz pro Mitarbeiter um 3 % plus die spezifische Inflationsrate der Branche zu erhöhen. Wenn das Unternehmen gleichzeitig wächst, kann es mehr Umsatz mit den gleichen Mitarbeitern machen. Ohne Wachstum müsste es Jahr für Jahr schrumpfen. Das geht nicht sehr lange.

7. Welchen Aktionsradius soll das Unternehmen haben?

Neben dem Verständnis des derzeitigen Geschäftsmodells wird in der Strategiearbeit der Rahmen für die künftige Weiterentwicklung des Unternehmens abgesteckt. Eine wichtige Bedeutung kommt hierbei den persönlichen Überzeugungen der Gesellschafter zu, die festlegen, welche Art von Geschäften nicht betrieben werden sollen. In der Nachkriegszeit wurden vielfach Geschäfte mit Rüstungsgütern abgelehnt, heute werden möglicherweise Produkte und Prozesse ausgeklammert, die die Umwelt belasten.

Eine entscheidende Weichenstellung bei der Strategiearbeit besteht zudem in der Klärung der Frage, ob der Aktivitätsradius des Unternehmens auf das bestehende Geschäft zu beschränken ist oder ob er auf neue Aktivitäten oder Märkte ausgeweitet werden kann. Diese Entscheidung ist nicht primär eine Frage des Wollens, sondern zunächst eine sachliche Analyse des Könnens:

- Müssen alle Finanzmittel und Führungskapazitäten auf das angestammte Geschäft konzentriert werden?
- Verdient das Unternehmen genug, um zusätzliche Geschäfte finanzieren zu können?

Wenn das Unternehmen mehr verdient, als es für den Ausbau des angestammten Geschäfts braucht, dann muss es neue, lohnende Investitionsfelder suchen. Wenn dies dem Unternehmen nicht gelingt, müssen die Gesellschafter dies selbst als Finanzinvestoren tun.

8. Wie wird das Dilemma zwischen dynamischer Entwicklung und Sicherheit ausbalanciert?

Eine Gesellschaftergruppe steht als Investorengemeinschaft – wie jeder Investor – vor der Abwägung: Wie stark soll auf die dynamische Entwicklung des Portfolios gesetzt werden und wie sehr soll auf den Aspekt der Vermögenssicherung geachtet werden? Ein starkes Wachstum erfordert die Konzentration von Finanzmitteln zu seiner Finanzierung. Die Sicherung des Vermögens verlangt dagegen seine Teilung: seine Diversifikation entweder innerhalb des Unternehmens oder durch Finanzanlagen außerhalb des Unternehmens.

Auch für das Entscheidungsdilemma zwischen Dynamik und Sicherheit gibt es keine absoluten Wahrheiten. Es muss immer wieder neu eine Lösung erarbeitet werden, die der jeweiligen Situation gerecht wird und den persönlichen Überzeugungen der Gesellschafter entspricht. Nur eines lässt sich mit

Bestimmtheit sagen: Stillstand ist keine Lösung. Die geschäftlichen Aktivitäten müssen ständig erneuert werden, und das ist für ein wachsendes Unternehmen leichter.

9. Wie viel Gewinn kann ausgeschüttet werden?

Die entscheidende Kopplung zwischen Inhaberstrategie und Unternehmensstrategie liegt in der Festlegung, welcher Teil des Gewinns im Unternehmen gespart werden muss oder freiwillig gespart werden kann und welcher Teil ausgeschüttet und verbraucht oder im Rahmen einer privaten Vermögensbildung angelegt werden kann.

Oft wird hier ein Interessengegensatz zwischen den in der Unternehmensführung tätigen Gesellschaftern und den passiven Gesellschaftern vermutet: Der in der Unternehmensführung tätige Gesellschafter erhält stattliche Bezüge und ist auf die Ausschüttung weniger angewiesen. Er will zudem seine unternehmerischen Visionen durch entsprechend umfangreiche Investitionen verwirklichen. Demgegenüber brauchen aber auch die passiven Gesellschafter gute Gründe, um loyal zum Familienunternehmen zu stehen. Gewinnausschüttungen sind in diesem Zusammenhang ein wichtiges und jährlich erneut wirksames Argument.

Die eigentliche Interessenpolarität, die in den Richtlinien zur Ausschüttungspolitik zu überwinden ist, besteht nicht zwischen den aktiven und passiven Gesellschaftern, sondern zwischen den gegenwärtigen Generationen der Gesellschafter und der Senioren

einerseits sowie der nächsten Generation andererseits. Die Ausschüttung kommt den gegenwärtigen Generationen zugute, während die Thesaurierung den künftigen Generationen dient, die den Nutzen vom Unternehmenswachstum haben werden.

IV. Fazit

Um eine Strategie beurteilen zu können, müssen die Gesellschafter selbst keine Strategie entwickeln können. Sie müssen aber in der Lage sein, sinnvolle Fragen zu stellen. Das wird leichter, wenn die Strategiearbeit als kontinuierlicher Prozess verstanden wird, in dem immer wieder Teilprobleme näher beleuchtet oder neu entstandene Herausforderungen angepackt werden. Eine gute Strategie ist meistens verständlich. Außerdem müssen die Gesellschafter lernen, nach welchen Kriterien eine Strategie zu beurteilen ist. Das kann man auch als Laie lernen, ebenso, wie das Kunst- und Literaturfreunde lernen: Man muss zwischen wahrer Kunst und Kitsch unterscheiden können. ♦



Prof. Dr. Hermut Kormann hat seit über vier Jahrzehnten Führungspositionen bei deutschen, international tätigen Unternehmen inne. Er lehrt an der Universität Leipzig und an der Zeppelin-Universität, insbesondere Strategie und Governance von Familienunternehmen.

ANZEIGE

unternehmeredition.de



Unternehmer
Edition

Know-How für den Mittelstand

Nachfolge

Finanzierung

Restrukturierung

Private Equity, M&A

Vermögen

Internationalisierung



Jetzt abonnieren!

www.unternehmeredition.de/abonnement
Tel.: + 49 89 - 2000 339 - 0



BUSINESS GOVERNANCE

DIE ORGANISATION DES UNTERNEHMENS

VON PROF. DR. DR. H.C. MULT. PÉTER HORVÁTH

ABSTRACT

Die Steuerung und Überwachung des Unternehmens (Business Governance) ist aus Familienperspektive eine zentrale Herausforderung. Es geht darum, hierfür adäquate Strukturen und Abläufe zu schaffen.

I. Rahmen für Lenkung und Überwachung

Unternehmen sind komplexe Gebilde, in denen Menschen mit unterschiedlichen Funktionen, Fähigkeiten und Interessen zusammenarbeiten. Zur Wahrnehmung ihrer Lenkung und Überwachung benötigt man einen rechtlichen, organisatorischen und informatorischen Ordnungsrahmen, der einen zielorientierten Interessenausgleich und dessen Überwachung ermöglicht. Hier müssen sich alle internen und externen Interessenten am Unternehmen („Stakeholder“) wiederfinden. In Familienunternehmen sind dabei insbesondere die Führungs-, Mitwirkungs-, Informations- und Überwachungsrechte der Familie sicherzustellen. Corporate Governance (oder Business Governance) „ist das Gesamtsystem der Sachverhalte, der institutionellen Gegebenheiten und der Mechanismen, die bestimmen, wie in Unternehmen wichtige Entscheidungen getroffen werden und wie Leitung und Kontrolle ausgeübt werden“ (Schmidt, Weiß 2009, S. 164 in Hommelhoff et al.). Governance in Familienunternehmen hat zwei Teilbereiche: Corporate (Business) Governance und Family Governance. In diesem Beitrag werden wir die Unternehmensaspekte der Governance betrachten. Die Family Governance ist Thema des folgenden Beitrags (ab S. 18). Natürlich müssen beide Sphären aufeinander abgestimmt sein, um den Familieneinfluss im Unternehmen adäquat sicherzustellen.

Man unterscheidet zwei große Teilbereiche der Corporate (oder Business) Governance:

- Gestaltung der Lenkungsstruktur und der Entscheidungs- und Ausführungsprozesse. Dies ist die Aufgabe der Organisation.
- Überwachung der Entscheidungsprozesse (Controlling, Internes Kontrollsystem, Interne Revision und Risikomanagement).

Corporate (Business) Governance ist – nicht zuletzt im Sinne wirksamer Überwachung des Unternehmensgeschehens – seit circa zwei Jahrzehnten ein vielbehandeltes Thema in Literatur und Praxis. Große und spektakuläre Konkurs- und Betrugsfälle in der Wirtschaft haben international zu gesetzlichen Regelungen und zu Gestaltungsvorschlägen geführt.

Es gibt etwa den Deutschen Corporate Governance Kodex. Sogar speziell für Familienunternehmen wurde ein solcher Kodex vorgeschlagen. Hennerkes (vgl. 2004, S. 260) wendet sich – zu Recht – vehement gegen einen speziellen Kodex für Familienunternehmen, weil er der Auffassung ist, dass hier meist nicht die Interessenkonflikte und Kontrollprobleme großer kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften bestehen. In Familienunternehmen reduziere sich die Problematik der Corporate Governance „auf die Frage der Unternehmenskultur, der Unternehmensverfassung und auf die Verbesserung des Handwerksinstrumentariums, mit dem gearbeitet wird“ (ebenda, S. 260). Wir geben Hennerkes recht, dennoch ist es u.E. erforderlich, eine Systematik in dieses Thema zu bringen. Es ist auch zu bedenken, dass eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Familienunternehmen angesichts unterschiedlicher Interessen im Unternehmen, aber auch in der Familie doch ein Mindestmaß an Regeln erfordert. Es können typische Prinzipal-Agenten-Probleme auftreten.

Die Einhaltung („Compliance“) der gesetzlichen und der unternehmensindividuellen Governance-Vorschriften ist also zu kontrollieren. Für diese Aufgabe ist in großen Unternehmen vielfach eine eigene Funktion vorgesehen. In mittelständischen Familienunternehmen ist dies wohl entbehrlich. Hier kümmert sich der Unternehmer selbst um Compliance-Fragen.

II. Governance-Baustein Organisation

Um ein Unternehmen lenken zu können, bedarf es einer Struktur, die eine Koordination in Hinblick auf das Unternehmensziel ermöglicht. Unter Organisation versteht man zweierlei: einerseits die Schaffung und Gestaltung dieser Struktur („Tätigkeit“), andererseits das Ergebnis des Gestaltungsprozesses („Zustand“). Es geht darum, generelle Regelungen zu schaffen, die die Führung entlasten. Damit kommen Transparenz, Berechenbarkeit und Kontinuität in das betriebliche Geschehen. Diese Vorteile können in Nachteile umschlagen, wenn Organisation im

INHALT

- I. Rahmen für Lenkung und Überwachung
- II. Governance-Baustein Organisation
- III. Governance-Baustein Überwachung
- IV. Praxis der Business Governance in Familienunternehmen
- V. Empfehlungen in Leitsätzen
- VI. Fazit

Grafiküberschrift

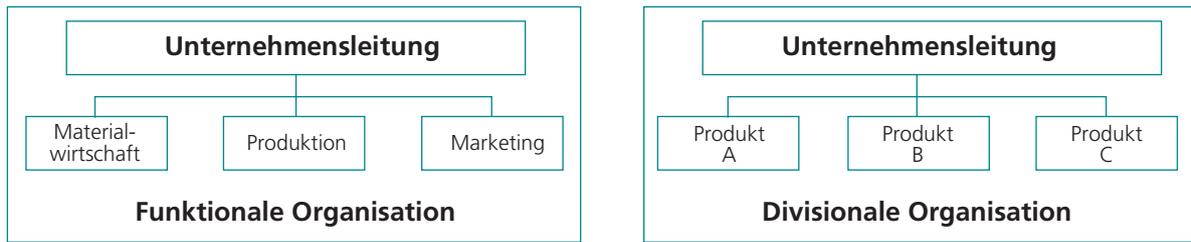


Abbildung 1, Quelle: eigene Darstellung

Matrixorganisation

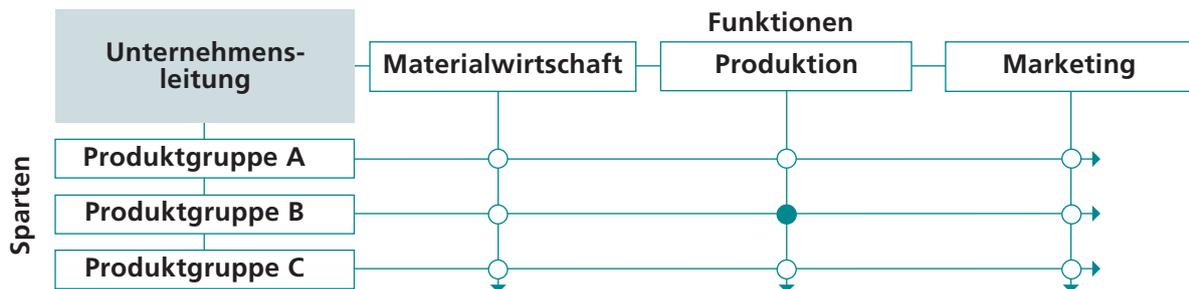


Abbildung 2, Quelle: eigene Darstellung

Sinne genereller Regelungen zu weit getrieben wird. Die Folge ist dann Bürokratisierung und Inflexibilität. Die Kunst besteht darin, zwischen generellen Regelungen und Einzelfallentscheidungen ein Gleichgewicht zu schaffen. Hierbei sind Schnelligkeit des Marktgeschehens, Komplexität der Leistungserstellung und Unternehmensgröße von entscheidendem Einfluss. Der Führungsstil des Unternehmers ist ebenfalls entscheidend. Familienunternehmen sind dabei eher unter- als überorganisiert. Viele Unternehmer schätzen die Gestaltungsfreiheit und wollen sich nicht durch straffe Organisation fesseln lassen.

Man unterscheidet zwei Dimensionen der Organisation:

- Die Aufbauorganisation legt im Sinne einer Aufgabenteilung deren Zuordnung zu Stellen, Abteilungen, Bereichen etc. fest. Es entsteht so eine Organisationshierarchie.
- Die Ablauforganisation definiert, wie Arbeitsprozesse im Zeitablauf in der Organisationsstruktur stattfinden. Man spricht auch von Prozessorganisation.

Die Gestaltung der Organisation legt Aufgabenzuordnung, Delegation, Kompetenzen und Verantwortungen im Unternehmen fest. Organisationspläne, Stellenbeschreibungen und Funktionsdiagramme und Ablaufpläne sollen diese Festlegungen dokumentieren.

Die Ausrichtung der Organisationsstruktur kann nach Funktionen (funktionale Organisation), Produkten (divisionale Organisation) oder nach Regionen erfolgen (vgl. Abbildung 1). Auch Kombinationen sind möglich (z.B. Matrixorganisation, vgl. Abbildung 2).

Ein zentraler Grundsatz in vielen erfolgreichen Familienunternehmen lautet: „schlank organisieren“ (Simon 2012, S. 35 f.). Simon stellt hier fest, dass hohe Motivation und Identifikation der Mitarbeiter gewissermaßen als „Organisationsersatz“ dient (Simon, S. 35 f.). Komplexe Organisationsstrukturen, wie die Matrixorganisation, kommen sicher nur in großen Vielprodukt-

unternehmen mit regionaler Vielfalt infrage. In mittelständischen Familienunternehmen ist die funktionale Organisation zu Recht vorherrschend.

In Familienunternehmen ist von großer Bedeutung, dass man die Rollen und das Zusammenspiel der Träger der Business Governance, nämlich Unternehmensführung, Beirat (bzw. Aufsichtsrat) und Gesellschafterversammlung, klar regelt. Auch erweist sich als nützlich, den Wirtschaftsprüfer, den Anwalt der Familie und den Steuerberater als Teil der Corporate Governance adäquat einzubinden.

III. Governance-Baustein Überwachung

Die Definition und Abgrenzung des Begriffs „Überwachung“ ist in der Betriebswirtschaftslehre besonders vielgestaltig. Freidank (vgl. 2012, S. 4) stellt auf Soll-Ist-Vergleiche ab und definiert Unternehmensüberwachung wie folgt: „Unternehmerische Überwachung lässt sich ganz allgemein als Durchführung eines Vergleichs zwischen einem vorgefundenen Istsachverhalt und einem Sollsachverhalt definieren.“

Der Grundgedanke der Überwachung ist also die Schaffung eines „Regelkreises“ aus Zielfestlegung (Soll), Kontrolle (Ist) und Korrekturmaßnahmen (Steuerung). Wir wollen vier Aufgabenkomponenten hierbei unterscheiden:

- Controlling,
- Internes Kontrollsystem,
- Interne Revision,
- Risikomanagement.

Diese überlappen sich in ihrer Definition, daher ist es in der Praxis dringend notwendig, klare unternehmensinterne Aufgabenbeschreibungen und -zuordnungen festzulegen.

Controlling ist in erster Linie keine Überwachungsaufgabe („Der Controller ist kein Kontrolleur“), sondern ein Steuerungsprozess zur effizienten Erreichung der Unternehmensziele. An ihm ➤

Risikomatrix

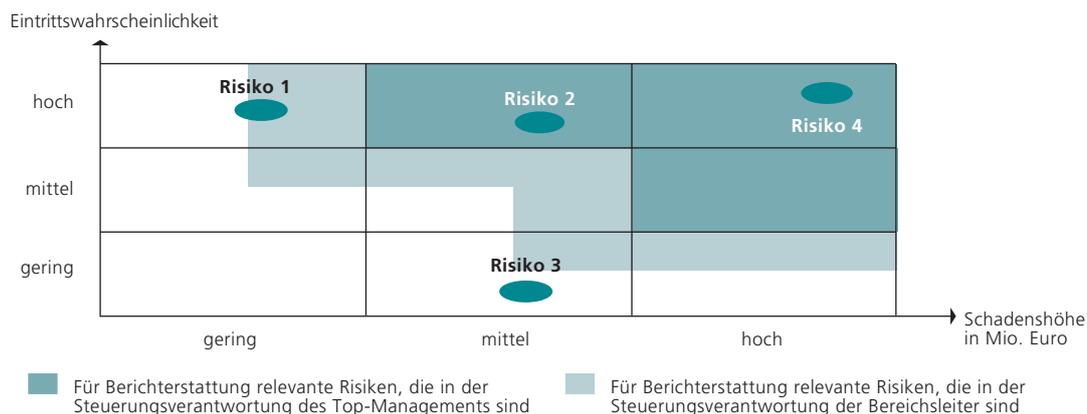


Abbildung 3, Quelle: eigene Darstellung

Corporate Governance-System bei Hansgrohe

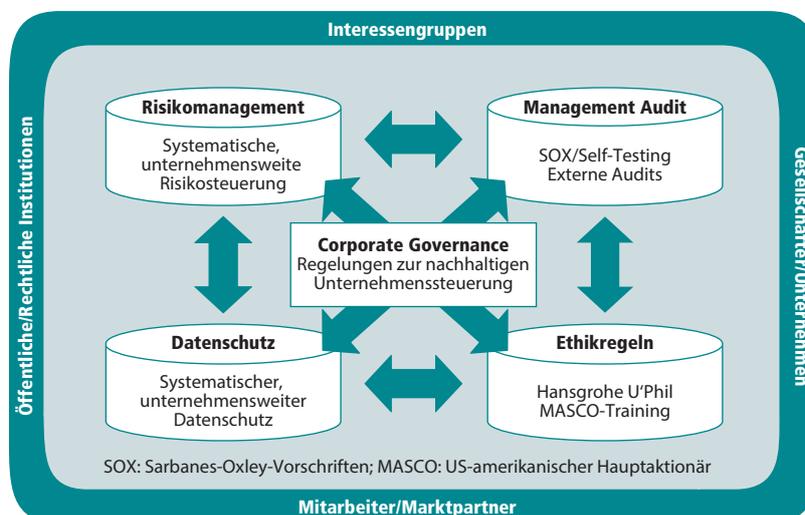


Abbildung 4, Quelle: eigene Darstellung

sind sowohl Manager („Entscheider“) als auch Controller („Entscheidungsunterstützer“) beteiligt. Im Mittelpunkt steht der Unternehmensplan und seine Umsetzung. Hierbei haben Kontrollen im Sinne von Soll-Ist-Vergleichen eine eminent wichtige Funktion. Sie signalisieren, wie es um die Zielerreichung steht, und stoßen gegebenenfalls Maßnahmen an. Dies sind die planungsbezogenen Kontrollen. Der Controller sorgt dafür, dass alle an den Entscheidungen Beteiligten die dafür erforderlichen Informationen erhalten („Empfängerorientierung“). Sein immer noch wichtigstes Werkzeug ist das interne Rechnungswesen (wir kommen auf das Controlling im achten Beitrag dieser Reihe zurück). Überwachung im engeren Sinne bezieht sich auf Kontrollmaßnahmen, die die Regeleinhaltung in ihren verschiedensten Aspekten zum Inhalt haben („Interne Kontrollen“). Ob es um die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften, Informationspflichten, die Beachtung von Vertraulichkeitsregelungen, die Unterschriftsberechtigungen etc. geht, dies alles lässt sich hier subsumieren. Die planungsbezogenen Soll-Ist-Vergleiche sind hier dagegen nicht gemeint.

Die Einhaltung von Regelungen ist in erster Linie als Bestandteil von Arbeitsabläufen zu organisieren. Z.B. ist klar festzulegen, wer einen Einkaufsvorgang auslösen darf. Kontrollen können auch

von eigenen Abteilungen übergreifend wahrgenommen werden. Z.B. gibt es in größeren Unternehmen einen Werkschutz. Schließlich gibt es noch die Aufgabenstellung der Internen Revision („Internal Audit“), die in der Überprüfung der Kontrollregelungen auf Einhaltung, Geeignetheit, Vollständigkeit und Wirtschaftlichkeit durch prozessunabhängige, unabhängige Personen besteht. Z.B. wird geprüft, ob die Lagerbestandsführung tagesaktuell ist.

In der Praxis spricht man von „Three Lines of Defense“:

- First line: operative, prozessinterne Kontrollen (durch den Mitarbeiter selbst),
- Second line: prozessübergreifende Kontrollen durch eigene Aufgabenträger (durch den Abteilungsleiter),
- Third line: prozessunabhängige Überprüfung der Kontrollen (durch die Interne Revision).

Wichtig ist, dass die Überwachungsaktivitäten nicht als die Suche nach einem „Sündenbock“ praktiziert werden. Es geht vielmehr darum, dass basierend auf einem Grundkonsens des Vertrauens „Überraschungen“ vermieden werden, die die Zielerreichung des Unternehmens gefährden könnten.

Ein wichtiger Bestandteil des Steuerungsprozesses ist die Erkennung, Analyse, Bewertung und Überwachung von

Risiken. Risikomanagement darf deshalb im Rahmen der Corporate Governance nicht isoliert gesehen werden, sondern ist als integrativer Teil von Planung und Kontrolle zu konzipieren. Wesentlich ist, dass Risikomanagement systematisiert wird. Ein wertvolles Instrument ist hier die Risikomatrix (vgl. Abbildung 3).

In mittelständischen Familienunternehmen können keine eigenen Aufgabenträger oder gar Abteilungen für die einzelnen überwachenden Governance-Aktivitäten vorgesehen werden. Bei der Firma Hansgrohe z.B. hat der Controller die Aufgabe, die Unternehmensrichtlinien (Gesetze und interne Regelungen) durch funktionierende Governance-Strukturen im Interesse aller Stakeholder sicherzustellen. Abbildung 4 zeigt das Gesamtsystem. (Das „Wording“ ist hier unternehmensspezifisch.)

IV. Praxis der Business Governance in Familienunternehmen

Die Besonderheiten von Familienunternehmen strahlen auch auf ihre Business Governance-Strukturen aus. Feststellen kann man in diesem Zusammenhang Folgendes (vgl. dazu die umfassende empirische Untersuchung von Ulrich, 2011):

- Ein dokumentiertes Gesamtsystem der Business- und Family Governance ist immer noch Mangelware.
- Geführt und gesteuert wird vor allem in mittelständischen Familienunternehmen stark unternehmerzentriert.
- Die Beziehung zwischen Unternehmen und Familie ist das wesentliche Spezifikum der Governance.
In den meisten Unternehmen liegt eine Priorität des Unternehmens von der Familie vor. Die Familienkultur ist für das Unternehmen prägend.
- Das Vertrauen ist ein konstituierendes Element der Business Governance. Interne Kontrollen sind häufig nicht systematisch. Aufsichtsgremien werden vorrangig als Beratungsgremien verstanden.
- Die Funktionswahrnehmung der Internen Revision ist im Mittelstand gering ausgeprägt.
- Der Entwicklungsstand des Risikomanagements ist in mittelständischen Familienunternehmen gering.

Diese Befunde dürfen allerdings nicht zum Schluss führen, dass es in mittelständischen Familienunternehmen insgesamt schlecht um die Business Governance steht. Gerade Hidden Champions mit einer schlanken Organisation führen sehr effektiv. Vertrauen und Motivation ergänzen formalisierte Systeme. Simon sieht hier fünf Merkmale effektiver Führung (Simon 2012, S. 394 ff.): Identität von Person und Mission, fokussierte Zielstrebigkeit, Mut zum Risiko, Ausdauer und Inspiration für die Mitarbeiter.

V. Empfehlungen in Leitsätzen

Familienunternehmen sind so vielfältig und individuell, dass für sie keine einheitlichen Governance-Rezepte formuliert werden sollten. May (2012, S. 142) ist zuzustimmen: „Im Familienunternehmen ist Corporate Governance ein Akt weiser Selbstbeschränkung. Sie macht Familienunternehmen besser. Und hilft ihnen, ihre Chancen auf ein Überleben in Familienbesitz zu erhöhen.“ Dennoch lassen sich für Sie einige allgemeine Empfehlungen zur Gestaltung Ihrer Business Governance geben:

- Klären Sie, welche Einflussfaktoren (wie z.B. Unternehmens- und Familiengröße, Unternehmens- und Wertschöpfungs-

struktur etc.) für Ihr Unternehmen maßgeblich sind!

- Definieren Sie klar Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung für die Kernakteure Unternehmensführung, Beirat bzw. Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung!
- Sorgen Sie dafür, dass die Funktionen der Internen Kontrolle, Internen Revision, des Risikomanagement und Controllings festgelegt und wahrgenommen werden! Sie müssen in Stellenbeschreibungen verankert werden.
- Ein klarer, gut dokumentierter Organisationsplan hat die Gesamtstruktur des Unternehmens transparent zu machen!
- Für die wichtigsten Entscheidungsprozesse sind die Prozessschritte zu definieren und ihr zeitlicher Ablauf mit Zuständigkeiten für die Entscheider zu bestimmen!
- Alle Regelungen der Business Governance, die ein Gesamtsystem ergeben müssen, sind in einem Pflichtenheft festzuhalten und im Unternehmen und in der Familie zu kommunizieren!
- Business- und Family Governance sind aufeinander abzustimmen! Achten Sie insbesondere auf die Entscheidungs-, Kontroll- und Informationsschnittstellen!

VI. Fazit

Vermeiden Sie aber, eine Bürokratie zu installieren! Daher zum Schluss der weise Satz von Hennerkes: „Corporate Governance‘ in Familienunternehmen heißt ‚Unternehmenskultur‘.“ (Hennerkes 2004, S. 265). ◆

WEITERFÜHRENDE LITERATURHINWEISE:

Becher, W./Ulrich, P. (Hrsg.) (2015):

BWL im Mittelstand – Grundlagen, Besonderheiten, Entwicklungen. Stuttgart: Kohlhammer.

Freidank, C.-C. (2012):

Unternehmensüberwachung – Die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Kontrolle, Prüfung und Aufsicht. München: Verlag Franz Vahlen.

Hennerkes, B.-H. (2004):

Die Familie und ihr Unternehmen – Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt/M., New York: Campus.

Hommelhoff, P./Hopt, K.J./v. Werder A. (Hrsg.) (2009):

Handbuch Corporate Governance, 2. Aufl., Köln: Schmidt; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

May, P. (2012):

Erfolgsmodell Familienunternehmen – Das Strategie-Buch. Hamburg: Murmann Verlag.

Simon, H. (2012):

Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Frankfurt/M., New York: Campus.

Ulrich, P. (2011):

Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen: Theorien, Feldstudien, Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth ist Gründer und stellv. Aufsichtsratsvorsitzender der Managementberatung Horváth & Partners. Er ist emeritierter Lehrstuhlinhaber für Controlling an der Universität Stuttgart.

FAMILY GOVERNANCE

DIE ORGANISATION DER FAMILIE

VON DR. MICHAEL BREYER

ABSTRACT

In der Folge zum Beitrag „Business Governance – Die Organisation des Unternehmens“ von Péter Horváth befasst sich der folgende Beitrag mit Family Governance.

I. Ordnungsrahmen für die Familie an der Schnittstelle zum Unternehmen

Ein umfassender Ordnungsrahmen für Familienunternehmen („*family business governance*“) sollte gleichermaßen das Unternehmen und die Familie im Blick haben.¹ Inhaltlich kann man die folgenden Themenbereiche der *Family Governance* unterscheiden:²

- Bedeutung und Inhalt der familiären Werte
- Bedeutung des Unternehmens und des Familienvermögens für die Familie
- Regeln zum Erhalt des Unternehmens in Familienhand
- Voraussetzungen der Unternehmensnachfolge
- Rolle der einzelnen Familienmitglieder
- Schulung und Qualifizierung der Familienmitglieder
- Erwartungen der Familie an die Geschäftsführung
- Erwartungen der Familie an eheliche und erbrechtliche Regelungen ihrer Mitglieder

¹ Kirchdörfer/Breyer, FuS Sonderheft 2014, S. 13 ff.

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

INHALT

- I. Ordnungsrahmen für die Familie an der Schnittstelle zum Unternehmen
- II. Regelungsinstrumente
- III. Einzelne Aspekte der Family Governance
 1. Werte der Familie und Ziele
 2. Familientag und weitere Institutionen der Familie
 3. Qualifikation der Familienmitglieder
 4. Die Rolle von Familienmitgliedern im Unternehmen
 5. Information der Familie

- Bedeutung von Familientagen als institutionalisierten Familientreffen
- Benennung eines Familienverantwortlichen als Ansprechpartner für alle Familienmitglieder und ggf. auch als Vermittler und Mediator in Konfliktsituationen
- Ggf. Einrichtung eines *Family Office* im Sinne eines „Strukturkonzepts für die gemeinsame Vermögensplanung und -verwaltung des Familienvermögens“
- Ggf. organisierte Bündelung der philanthropischen Aktivitäten der Familie

Wichtig bleibt festzuhalten, dass es sich bei diesen Themenbereichen nur um Merkposten handelt, über deren Regelung – oder auch bewusste Nicht-Regelung – sich die jeweilige Familie Klarheit verschaffen sollte. Welche Regelungen sich die jeweilige Familie gibt, ist damit nicht vorprogrammiert. Ebenso wenig wie bei der *Business Governance* lässt sich für die *Family Governance* ein einheitlicher Ordnungsrahmen im Sinne einer *Best Practice* für alle Familienunternehmen formulieren. Jede Familie hat ihre eigenen kollektiven Erfahrungen mit potenziellen Konfliktherden aus der Vergangenheit, und die interne Familiendynamik ist immer anders. Was für ein Familienunternehmen perfekt ist, kann für ein anderes zerstörend sein. Auch für die *Family Governance* muss daher ausgehend von den individuellen Gegebenheiten eine maßgeschneiderte Lösung entwickelt werden.

II. Regelungsinstrumente

Die früher vorherrschende Beschränkung auf traditionelle, rein rechtliche Regelungsinstrumentarien mit einem mehr oder minder standardisierten Gesellschaftsvertrag im Mittelpunkt ist Vergangenheit. Durchgesetzt hat sich die Erkenntnis, dass die Rahmenbedingungen für Familie, Gesellschafter und Unternehmen im Gesellschafter- und Familienkreis gemeinsam erarbeitet und an die individuellen Ziele und Werte angepasst werden müssen. Die weiterhin unverzichtbaren juristischen

Ordnungsrahmen und Schnittstellen

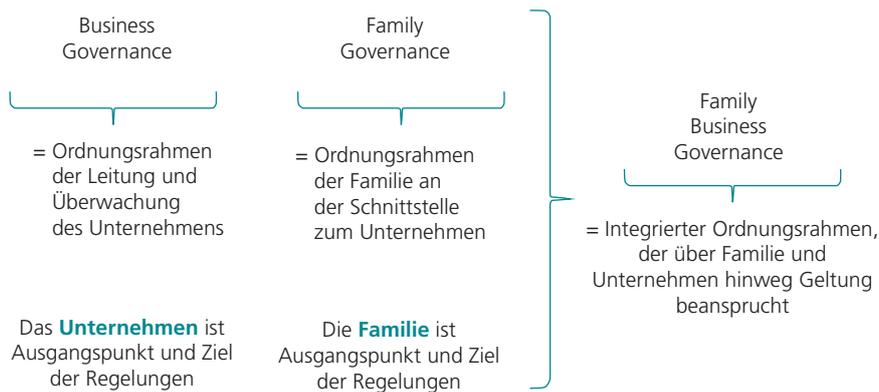


Abbildung 1, Quelle: eigene Darstellung

Dokumente wie Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnungen, Ehevertrag, Unternehmertestament etc. können in diesem Prozess („Der Weg ist das Ziel“) durch eine Familiencharta ergänzt werden, die sich auf die inhaltlich wesentlichen Punkte der *Family Business Governance* konzentriert, bewusst knapp und in allgemein verständlicher Sprache gehalten ist³ und grundsätzlich als rechtlich unverbindliches Dokument ausgestaltet sein sollte.⁴ Ein solches Dokument muss allerdings nicht zwingend alle Aspekte der *Family Business Governance* abdecken. Es kann sich im Sinne einer „Familienrichtlinie für [...]“ auch darauf beschränken, Teilbereiche zu regeln, die der Familie im konkreten Fall wichtig sind und über die es bislang keinen allgemeinen Konsens gibt. Ein Beispiel wären hier etwa Vorgaben zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen. Es ist jedoch keinesfalls zwingend, den Weg über eine sogenannte Familiencharta zu gehen. Es kann auch genügen, die wesentlichen konzeptionellen Fragen Schritt für Schritt gemeinsam mit der Familie zu erarbeiten und dies unmittelbar in die Formulierung rechtlich bindender Verträge einfließen zu lassen.

Schließlich bleibt festzuhalten, dass nicht alles, was sich regeln lässt, auch geregelt werden muss. 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.

III. Einzelne Aspekte der Family Governance

1. Werte der Familie und Ziele

Ein traditioneller Grundsatz lautet, dass „Unternehmen vor Familie“ oder „Gemeininteresse vor Individualinteresse“ geht. Ob man ein solches vorbehaltloses Prä für das Unternehmen im Rahmen der *Family Business Governance* tatsächlich als Obersatz formulieren will, ist Sache der einzelnen Familie. In der Regel lassen sich konkrete Konfliktsituationen vielfach dann doch nicht über einen einseitigen Vorrang des Unternehmens lösen, wenn man zugleich den Familienfrieden erhalten will. Praktisch dürfte es also eher darum gehen, in Konfliktsituationen einen Ausgleich zu finden, der die Existenz und Handlungsfähigkeit des Unternehmens sichert, aber auch den einzelnen Gesellschafter „leben lässt“. Wenn das gewollt ist, könnte es sich empfehlen, eine Formel zu wählen, die ein solches Ausgleichsstreben deutlicher zum Ausdruck bringt. Im Übrigen sollte man darauf achten, dass die Werte der Familie, die in einer Familiencharta niedergelegt werden, mit etwaigen im Unternehmen bereits definierten „Werten und Visionen des Unternehmens“ in Einklang stehen. Vor allem aber sollten die Werte, die die Familie für sich und das Unternehmen formuliert, von den Familienmitgliedern und im Familienunternehmen verstanden und gelebt werden. Werden diese Werte insoweit ins Unternehmen hinein nicht kommuniziert, kann es leicht zu Divergenzen zwischen den von der Familie erwünschten und den gelebten Werten kommen, was nicht nur die Außendarstellung des Unternehmens tangiert, sondern auch streitfördernd wirkt. Auch sollten die Ziele, die die Familie vorgibt, mit der Lang- und Mittelfristplanung des Unternehmens konform gehen, etwa wenn es um Themen wie Arbeitsplätze, Standorte, Zukunftsfähigkeit von Traditions-geschäftsbereichen etc. geht. ➤

3 Baus (2016), Die Familienstrategie. 5. Aufl., S. 135 ff.; Lange (2013), in: Die Verträge der Familienunternehmer, S. 38; Kormann (2012), in: FuS, 2012, S. 14 f.

4 Ausführlich Hueck (2017), Die Familienverfassung, S. 129 ff., S. 313 ff.; ferner Fleischer, NZG 2017, 1201 ff.

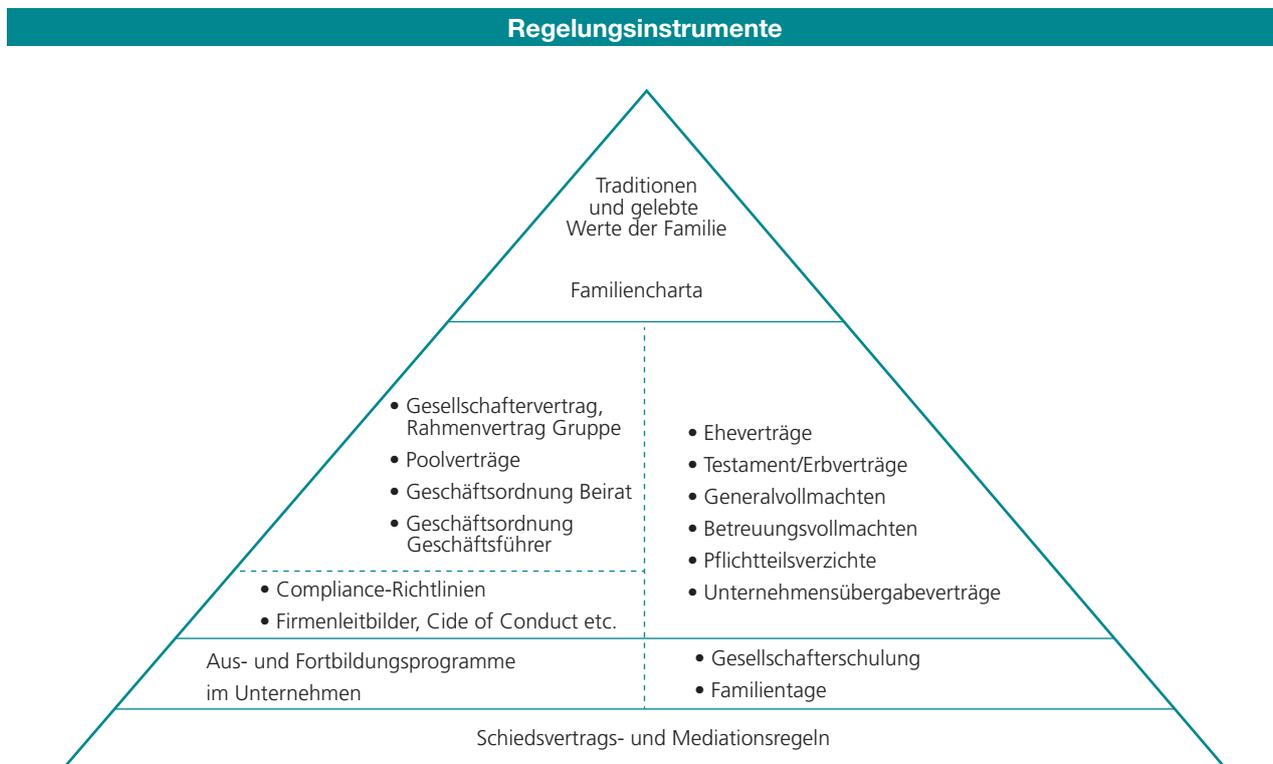


Abbildung 2, Quelle: eigene Darstellung

2. Familientag und weitere Institutionen der Familie

Dass das Unternehmen ökonomisch und juristisch Organe in Form zumindest einer Gesellschafterversammlung und einer Geschäftsführung benötigt, versteht sich von selbst. Es kann Sinn machen, auch der Familie durch die Einrichtung bestimmter Institutionen („Organe der Familie“) und die Zuordnung bestimmter Kompetenzen und Aufgaben gesteigerte Handlungsfähigkeit zu geben und durch solche Organe streitpräventiv oder konfliktlösend zu wirken. In Betracht kommen hier etwa ein Familienverantwortlicher bzw. ein Familienausschuss und Familientage. Werden solche Organe eingerichtet, ist es wichtig, ihre Aufgaben und Kompetenzen klar von den für das Unternehmen zuständigen Organen abzugrenzen. In der Familie sollte keinesfalls ein Selbstverständnis entstehen, dass solche Familienorgane übergeordnet sind und bei wichtigen Entscheidungen im Unternehmen das letzte Wort haben. Im Sinne einer ganzheitlichen *Family Business Governance* muss es gelingen, die Besetzung, die Kompetenzen, das Selbstverständnis, die Qualifikation und die Entscheidungsgrundlagen (Nach welchen Kriterien wird in welchen Organen abgestimmt?) aufeinander abzustimmen, damit nicht Konflikte geschaffen werden, die es durch solche Organe zu vermeiden gilt.

3. Qualifikation der Familienmitglieder

Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung, um künftige Konflikte in der Familie zu vermeiden, liegt in der Qualifikation ihrer Mitglieder, vor allem wenn sie (künftig) Gesellschafter sind. Eine

gute *Family Governance* wird erleichtert, wenn die Mitglieder der Familie die ihnen zugeordneten Aufgaben und Kompetenzen auch professionell wahrnehmen können. Eine solche Qualifikation kann naturgemäß nicht vorausgesetzt werden, und es ist deshalb wichtig, dass entsprechende Schulungs- und Fortbildungsprogramme auf die einzelne Familie abgestimmt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn im Generationenverlauf eine immer weitere Entfernung der Familienmitglieder vom Unternehmen droht und Kernkompetenzen für das Verständnis des Unternehmens nicht mehr am Küchentisch von Kindheit an vermittelt werden. Solche Programme können handgestrickt im eigenen Unternehmen entwickelt werden. Es kann aber zwischenzeitlich auch auf eine ganze Reihe etablierter Programme und Fortbildungsangebote professioneller Dienstleister zurückgegriffen werden. Ein Nebeneffekt solcher Programme kann auch sein, dass die eigenen Sprösslinge Gelegenheit bekommen, den Nachwuchs aus anderen Unternehmerfamilien kennenzulernen, um sich auszutauschen.

4. Die Rolle von Familienmitgliedern im Unternehmen

Gerade in Familienunternehmen mit größerem Gesellschafterkreis kann es sich empfehlen, klare Regeln für die Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen zu entwickeln. Üblicherweise wird dabei zwischen Praktika, einer Dauerstellung unterhalb der Geschäftsführungsebene und der Übernahme der Geschäftsführung bzw. der Vorbereitung hierauf unterschieden. Kritisch wird dabei vielfach die dauerhafte Mitarbeit unterhalb

der Geschäftsführungsebene gesehen, um mögliche Hierarchiekonflikte und den Argwohn von Ungleichbehandlung innerhalb der Familie und innerhalb der Belegschaft von vornherein zu vermeiden. Zum Verhältnis von Familienmitgliedern und externen Dritten bei der Besetzung der Geschäftsführung gibt es vielfach Regelungen, 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, wenn es an der inhaltlichen Umsetzung einer solchen Regelung im Gesellschaftsvertrag und an der Koordination mit den gesellschaftsrechtlich für die Besetzung der Geschäftsführung zuständigen Organen fehlt: Anhand welcher Kriterien soll gemessen werden, 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. mithilfe eines externen Personalberaters ein verkehrsbüchliches Stellenbesetzungsverfahren durchführen, in dem das betreffende Familienmitglied sich genau so bewerben muss wie externe Bewerber? Inhaltliche Vorgaben der *Family Governance* sollten also stets durch klare Verfahrensvorgaben ergänzt werden.

5. Information der Familie

Zu einem Familientag werden neben den Gesellschaftern häufig auch die Ehegatten, die langjährigen Lebenspartner, Kinder und sonstige Angehörige eingeladen. Neben den sozialen Veranstaltungen zur Pflege des groß-familiären Miteinanders ist bei solchen Gelegenheiten meist auch bezweckt, dass der

Familiientag allen Familienmitgliedern auch Kenntnisse über das Unternehmen, seine Strategie, seine Probleme etc. vermittelt. Damit sollen 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, sondern muss im Gesellschaftsvertrag entsprechend berücksichtigt werden. ◆



Dr. Michael Breyer ist Partner und Rechtsanwalt des Büros Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

ANZEIGE

Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!



Darum wagen Sie ein Probeabonnement des VentureCapital Magazins zum Vorteilspreis von nur 10 EUR und gewinnen Sie Know-How rund um Venture Capital und Private Equity!



www.vc-magazin.de/abonnement

LEITLINIEN FÜR DIE NACHFOLGEPLANUNG

SIEBEN FELDER EINER GELUNGENEN ÜBERGABE

VON DR. MICHAEL BREYER

ABSTRACT

Die zentrale Herausforderung, der sich Familienunternehmen in jeder Generation neu stellen müssen, ist die Regelung der Nachfolge. Dieser Beitrag stellt sieben Leitlinien für eine gelungene Vermögens- und Führungsnachfolge vor.

Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist eine der zentralen Herausforderungen im Leben eines Familienunternehmens. Mit ihr werden die Weichen für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ebenso wie für den Zusammenhalt und Frieden in der Familie gestellt. Es lohnt sich daher, sich ihr mit mindestens derselben Gründlichkeit zu widmen wie der strategischen Positionierung des Unternehmens im Markt. Der folgende Beitrag möchte sieben Leitlinien vorstellen, die einen Überblick zu den maßgeblichen Fragestellungen geben.

I. Individualisierte Nachfolgeplanung

Standardrezepte („Best Practice“) für die Unternehmensnachfolge gibt es nicht. Dazu sind die Unternehmen und die Familien zu unterschiedlich. Es gibt zwar typische Herausforderungen und Konfliktsituationen, die sich so oder so ähnlich bei vielen Familienunternehmen finden, mit Instrumenten und Lösungsansätzen, die sich vielfach bewährt haben. Entscheidend ist aber, was die einzelne Familie für sich und ihr Unternehmen für richtig und zweckmäßig erachtet: vor dem

Hintergrund ihrer Erfahrungen, ihrer konkreten Situation, vor allem aber ihrer Werte und Ziele.

II. Ganzheitliche Nachfolgeplanung

1. Vermögensnachfolge und Führungsnachfolge

Bei der Nachfolgeplanung geht es im Schwerpunkt um die beiden Fragen, wer die Gesellschaftsanteile erhalten (Vermögensnachfolge) und wer die Geschäftsführung übernehmen soll (Führungsnachfolge). Es gibt hier eine bunte Vielfalt denkbarer Handlungsoptionen. Bevor man sich festlegt, ist es hilfreich, sich die verschiedenen Möglichkeiten mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen und Folgefragen vor Augen zu führen. Das Schaubild von Brun-Hagen Hennerkes und Rainer Kirchdörfer auf der nächsten Seite bietet hierfür einen systematischen Überblick.

2. Stiftungen

Die im Schaubild dargestellten Entscheidungsalternativen, wie und an wen Gesellschaftsanteile verschenkt oder vererbt werden können, gehen davon aus, dass natürliche Personen begünstigt werden. Im Einzelfall kann es sich auch lohnen, darüber nachzudenken, die Gesellschaftsanteile stattdessen auf eine Stiftung zu übertragen. Stiftungen sind jedoch kein Allheilmittel, das den Fortbestand des Unternehmens über Generationen garantiert. Sie sind Gestaltungsinstrumente in Sonderkonstellationen, die mittlerweile eher zu häufig als zu selten in Betracht gezogen werden.

Auch Stiftungen benötigen unternehmerisch denkende Menschen, die als Stiftungsorgane die Eigentümerverantwortung der Stiftung kompetent wahrnehmen und die Geschäftsführung des Unternehmens effektiv überwachen und notfalls austauschen können. Fehlen solche Menschen, kann es sich im Rahmen der Nachfolgeplanung auch anbieten, über einen Verkauf des Unternehmens an einen verantwortungsvollen neuen Eigentümer nachzudenken. Stiftungen sind grundsätzlich

INHALT

- I. Individualisierte Nachfolgeplanung
- II. Ganzheitliche Nachfolgeplanung
 - 1. Vermögensnachfolge und Führungsnachfolge
 - 2. Stiftungen
 - 3. Versorgung im Alter
 - 4. Überprüfung der Unternehmensstruktur
 - 5. Einbeziehung des Privatvermögens in die Planung
- III. Frühzeitige Nachfolgeplanung
- IV. Offen kommunizierte Nachfolgeplanung
- V. Schutz vor Fehleinschätzungen bei der Nachfolgeplanung
- VI. Ausgleich von Unternehmens- und Familieninteresse
- VII. Steueroptimierte, nicht steuergetriebene Nachfolgeplanung

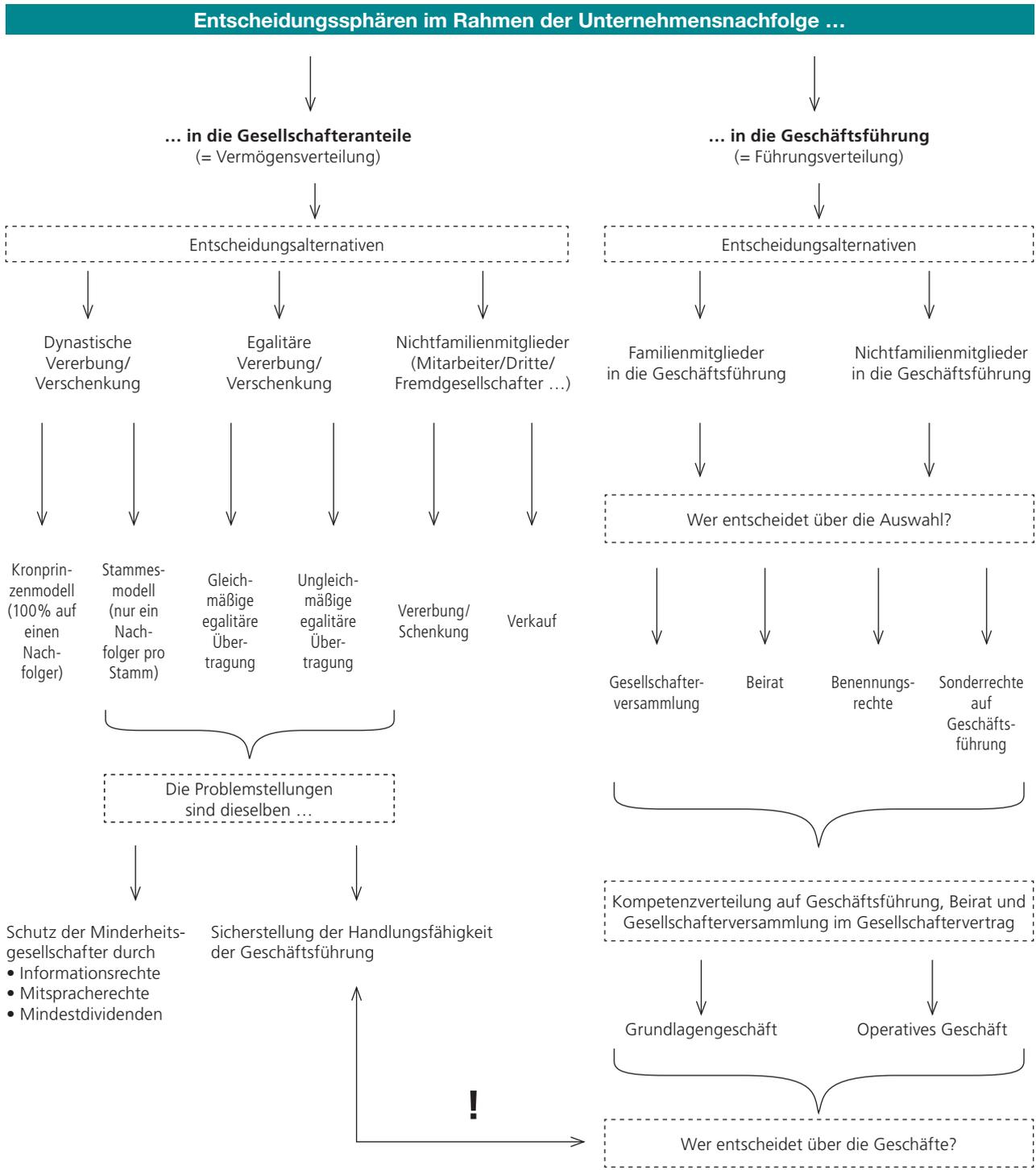


Abbildung 1: Vermögens- und Führungsnachfolge im Überblick, Quelle: Hennerkes, Kirchdörfer (2015), S. 173.

auf Ewigkeit angelegt. Soweit eine Auflösung überhaupt in Betracht kommt, bedarf sie immer auch der Zustimmung der Stiftungsaufsichtsbehörde. Wenn die Gesellschaftsanteile aber erst einmal auf eine Stiftung übertragen wurden, sind sie der Familie auf Dauer entzogen. Persönliches Eigentum als Grund-

lage der Verantwortung für das und Identifikation mit dem Unternehmen ist damit nicht mehr vorhanden.¹ ➤

¹ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2018) (Hrsg.), Eigentum, S. 325 ff.

Eine Stiftung ist wie eine GmbH oder eine AG eine juristische Person – allerdings mit dem entscheidenden Unterschied, dass sie keine Gesellschafter und damit keine Eigentümer hat. Eine Stiftung hat lediglich Begünstigte (Destinatäre), denen die Erträge der Stiftung zufließen, und Organe (Vorstand, Kuratorium/Beirat etc.), die für die Stiftung im Sinne des vom Stifter vorgegebenen Stiftungszwecks handeln. Der Stifter hat weitgehende Gestaltungsfreiheit, welche Zwecke (z.B. „Erhalt des Unternehmens und Sicherung der Arbeitsplätze“, „Sicherung Lebensunterhalt meiner Abkömmlinge“, „Spendentätigkeit“ etc.) er der Stiftung gibt, wie er die Stiftungsorgane besetzt und welche Kompetenzen und Handlungsspielräume er ihnen anvertraut. Wird eine gemeinnützige Stiftung, der die (wesentlichen) Erträge zufließen sollen, mit einer Familien- oder Unternehmensstiftung, der mehrheitlich die Stimmrechte im Unternehmen zustehen, kombiniert, spricht man von einem Doppelstiftungsmodell. Bei der Einbindung einer gemeinnützigen Stiftung ist jedoch zu beachten, dass die für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit zuständigen Finanzämter in jüngster Zeit vermehrt feste Ausschüttungsquoten fordern, die der (primären) Zielsetzung des Stifters widersprechen können, möglichst viel Liquidität im Unternehmen zu lassen.

Die jüngste Erbschaftsteuerreform, wonach die Verschonungen für Betriebsvermögen ab einem Wert des erworbenen Anteils von mehr als 26 Mio. Euro nur noch teilweise (Abschmelzungsmodell mit schrittweiser Absenkung der Verschonung auf 0 ab 90 Mio. Euro) oder bei einem Einsatz von 50 % des Privatvermögens gewährt werden, hat die Erbschaftsteuerlast für viele Familienunternehmen spürbar erhöht.² In Fällen, in denen wegen dieser Änderungen eine (prohibitiv) hohe Erbschaftsteuerbelastung und damit massive Wertvernichtung droht, kann es sich lohnen, die Einbindung von Familienstiftungen in die Nachfolgeplanung zu erwägen, etwa indem das Privatvermögen auf eine Familienstiftung und die Unternehmensbeteiligung auf die Kinder oder vice versa übertragen wird.³

3. Versorgung im Alter

Im Rahmen einer vorweggenommenen Erbfolge sollte auch die Versorgung des Schenkers und seiner Ehegattin im Alter bedacht werden. Im Vordergrund sollte die überschlägige Ermittlung des Bedarfs mit einem großzügigen Risikopuffer und der Abgleich mit dem bereits vorhandenen Privatvermögen stehen. Welche Instrumente zur Bedarfsabdeckung am besten geeignet sind, sollte dann eher unter technischen und steueroptimierten Gesichtspunkten diskutiert werden. In Betracht kommen hier etwa: betriebliche Altersversorgung, Zurückbehalt eines Teilanteils, Entnahmen vor der Schenkung, Zurückbehalt von Darlehenskonten, Schenkung gegen Rentenzahlung, Schenkung unter Nießbrauchsvorbehalt.

² Eingehend Breyer (2016), in: FuS, 2016(5), S. 162 ff.; Layer (2017), in: FuS, 2017(5), S. 180 ff.

³ Breyer (2016), in: FuS, 2016(5), S. 167.

4. Überprüfung der Unternehmensstruktur

Die Nachfolgeplanung sollte auch zum Anlass genommen werden, die Unternehmensstruktur, die manchmal über die Jahre hinweg in „freier Kreativität“ gewachsen sein kann, und die Geeignetheit der bestehenden Rechtsform auf den Prüfstand zu stellen. Wichtig ist hierbei, dass die maßgeblichen gesellschaftsrechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkte einschließlich der Themen Arbeitnehmer-Mitbestimmung und Publizität der Rechnungslegung gleichermaßen in die Abwägung einfließen. Änderungsbedarf wird es vielfach schon im Zusammenhang mit der geplanten Übertragung von Anteilen geben, um z.B. die Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung sicherzustellen.

Stark an Bedeutung gewonnen hat der Umstand, dass viele Familien heute ebenso international sind wie ihr Unternehmen und damit gerechnet werden muss, dass die neue Generation vorübergehend oder dauerhaft im Ausland leben wird. Dies kann unter dem Stichwort „Wegzugsbesteuerung“ zu erheblichen steuerlichen Problemen führen, wenn das Unternehmen als Kapitalgesellschaft (GmbH, AG, SE, KGaA) organisiert ist. Zu denken ist aber beispielsweise auch an die im Common-Law-Rechtskreis (USA, England, Australien u.a.) nach wie vor nur beschränkt bestehende Möglichkeit, wirksame Eheverträge abzuschließen, mit denen das Unternehmen im Falle einer Scheidung sicher abgesichert ist.

5. Einbeziehung des Privatvermögens in die Planung

Schließlich stellt sich bei einer ganzheitlichen Nachfolgeplanung auch die Frage, wie das private Vermögen der Familie organisiert werden soll. Man kann die Verwaltung dieses Vermögensteils generell als Privatsache jedes einzelnen Familienmitglieds ansehen. Alternativ ist aber auch denkbar, gemeinsame Strukturen zur privaten Vermögensanlage für die Familie aufzubauen (sog. Family Office). Neben dem Zweck, durch die gemeinschaftliche Vermögensanlage Kosten zu sparen, professioneller anzulegen und besser diversifizieren zu können, mag hier auch der Gedanke wichtig sein, einen „Notfallfonds“ verfügbar zu haben. Dieser ist zwar der betrieblichen Risikosphäre entzogen, kann dem Unternehmen im Ernstfall aber auch wieder gezielt zugeführt werden. Regulatorische Probleme können sich bei der Neuaufgabe solcher Family Offices jedoch ergeben, wenn zum Gesellschafterkreis bereits Cousins und Cousins zweiten Grades gehören.⁴

III. Frühzeitige Nachfolgeplanung

Die gründliche Erarbeitung eines Nachfolgekonzepts einschließlich der Aufarbeitung aller steuerlich relevanten Fragen braucht Zeit. Erste Vorstellungen können zwar rasch entwickelt werden. Man sollte sich aber die Zeit nehmen, sie in Ruhe in „Kopf und Bauch“ bei sich und in der Familie reifen

⁴ BaFin, Merkblatt Family Offices vom 14. Mai 2014.

zu lassen. Vielfach wird man auch Zeit brauchen, um stufenweise vorgehen zu können (z.B. gestaffelte Übertragung von Geschäftsanteilen, schrittweiser Aufbau des Juniors in der Geschäftsführung). Und schließlich sollte auch noch Zeit bleiben, um erste Weichenstellungen, die sich in der gelebten Praxis als falsch erwiesen haben, korrigieren zu können.

Die Ergebnisse der konzeptionellen Überlegungen können bei Bedarf schriftlich in einer Familiencharta zusammengefasst werden. Solche Familienchartas, die oft auch als „Familienverfassung“ bezeichnet werden, sind inzwischen weit verbreitet. Zwingend sind sie aber nicht.⁵

Die zivilrechtliche Umsetzung (Schenkungsverträge, Testamente, Gesellschaftsverträge, Poolverträge, Verträge zur Restrukturierung des Unternehmens etc.) schließlich lässt sich bei einem gründlich erarbeiteten Nachfolgekonzept oft zügig bewerkstelligen.⁶ Vielfach bedarf es aber erst noch der steuerlichen Vorbereitung und Abstimmung mit dem Finanzamt in Form einer verbindlichen Auskunft (z.B. Restrukturierungen, Optimierung des Verwaltungsvermögens, Übertragung unter Vorbehalt des Nießbrauchs). Das kann, abhängig vom jeweiligen Bundesland bzw. Finanzamt und der Schwierigkeit der aufgeworfenen Fragen, viele Monate beanspruchen. In Sonderkonstellationen kann auch noch die Abstimmung mit weiteren Behörden erforderlich werden. Zu denken ist beispielsweise an die Stiftungsaufsicht bei der Gründung von Stiftungen oder die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

(BaFin) und die Europäische Zentralbank, wenn sich in der Unternehmensgruppe ein Kreditinstitut befinden sollte.

Es sollte daher möglichst frühzeitig mit der Nachfolgeplanung begonnen werden, ohne dass Handlungsdruck besteht. Das Thema auf die lange Bank zu schieben kann gefährlich sein.

IV. Offen kommunizierte Nachfolgeplanung

In aller Regel empfiehlt es sich, die Familie frühzeitig in die Nachfolgeplanungen einzubeziehen. Erfolgreiche Nachfolgelösungen erfordern Konsens in der Familie, und diesen erzielt man eher dadurch, dass man die Betroffenen einbezieht, als sie mit vollendeten Tatsachen zu konfrontieren. Besteht Klarheit in der Familie, wie die Zukunft aussieht, sollte dies auch im Unternehmen und bei wichtigen Geschäftspartnern, insbesondere Banken, kommuniziert werden.

V. Schutz vor Fehleinschätzungen bei der Nachfolgeplanung

Es gibt geradezu typische Fehleinschätzungen, die in der menschlichen Psyche begründet sind. Die Fachwelt spricht hier von „Psychological Biases“ oder „Cognitive Biases“, wie sie der israelisch-amerikanische Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ (*Thinking, Fast and Slow*) anschaulich und unterhaltsam beschrieben hat. Vermeiden lassen sie sich nicht. Man kann sich aber klarmachen, dass es sie gibt, und entsprechend auf der Hut sein.

Bei Unternehmern ist etwa gerne die Einschätzung zu beobachten, dass sie sich selbst für unentbehrlich halten („Unersetzlichkeitssyndrom“). Dies ist verständlich, da schließlich der Erfolg der vergangenen Jahrzehnte eng mit der Person des Unternehmers verknüpft war und damit die Prognose ➤

5 Umfassend zum Stellenwert der Familiencharta Kirchdörfer/Breyer (2014), S. 13 ff.; Baus (2016), S. 135–150.

6 Für einen Überblick zu den verschiedenen rechtlichen Dokumenten und ihrer wechselseitigen Verzahnung Kirchdörfer/Breyer (2014), S. 20–25; Breyer (2015), S. 152.

ANZEIGE

M&A REVIEW – Kennenlern-Abonnement

3 Monate probelesen!

Lernen Sie jetzt die führende Fachzeitschrift für M&A Professionals im deutschsprachigen Raum für 60 EUR (statt 120 EUR) inkl. Versand kennen!

Gratis dazu:

- freier Zugang zum Online-Archiv der M&A REVIEW mit allen veröffentlichten Artikeln seit 1990
- Online-Zugriff auf das E-Magazin der Zeitschrift

JETZT BESTELLEN

www.ma-review.de/abo-angebote



Publikationsorgan

**BUNDESVERBAND
Mergers &
Acquisitions e.V.**

naheliegt, dass es auch in Zukunft nicht ohne einen weitergehen kann. Menschlich nachvollziehbar, aber nicht unbedingt ratsam ist auch die Neigung, alles zu tun, damit das so bleibt, und den Nachfolgern über das eigene Ableben hinaus detaillierte Vorgaben zur Führung des Unternehmens machen zu wollen. Eine weitere Fehleinschätzung liegt in der Beurteilung der eigenen Kinder: Entweder man sieht sie zu positiv oder unterschätzt ihre Fähigkeiten. Auch das ist nur allzu menschlich. Um diese Fehleinschätzungen in den Griff zu bekommen, kann es sich empfehlen, frühzeitig auf die Hilfe Dritter zurückzugreifen. Dies kann verschiedene Formen annehmen. Ein mit dem Unternehmen und der Familie vertrauter Beirat, der u.a. über die Besetzung der Geschäftsführung entscheidet und dem Unternehmer damit auch eine gewisse Last abnehmen kann, ist hier nur eine Möglichkeit.

VI. Ausgleich von Unternehmens- und Familieninteresse

Das Streben nach „praktischer Konkordanz“ bezeichnet einen Grundpfeiler des deutschen Verfassungsrechts. Demnach soll der Konflikt zwischen zwei Grundrechten nicht einseitig zugunsten eines Grundrechts aufgelöst werden. Vielmehr soll anhand der Umstände des Einzelfalls ein praktikabler, angemessener Ausgleich erzielt werden.⁷ Man denke etwa an die Bestimmung des angemessenen Verhältnisses von Freiheit und Sicherheit bei sicherheitspolitischen Fragen oder an die Festlegung des richtigen Maßes von Freiheit und Gleichheit bei sozial- und wirtschaftspolitischen Fragen. Solche Konflikte stellen sich im Prinzip auch bei der Nachfolgeplanung, wenn es darum geht, wie die Gesellschaftsanteile auf die Kinder übertragen werden sollen. Die denkbaren Entscheidungsalternativen sind oben dargestellt. Im Sinne von „Unternehmen geht vor Familie“ mag die auf den ersten Blick

effizienteste Lösung das „Kronprinzenmodell“ sein, bei dem – wie in Adelshäusern auch heute noch weithin üblich – alle Geschäftsanteile auf einen Nachfolger übergehen. Da es nur einen Alleininhaber gibt, sind Konflikte im Gesellschafterkreis von vornherein ausgeschlossen. Die Handlungsfähigkeit des Unternehmens ist gesichert und Fragen des Minderheitenschutzes stellen sich nicht. Schon an der Effizienz dieses Modells sind jedoch Zweifel angebracht. So kann sich etwa die Wahl des Kronprinzen im Nachhinein als wenig glücklich erweisen, sei es, weil er doch nicht so erfolgreich agiert wie erhofft oder weil er selbst im Gegensatz zu seinen Geschwistern keine oder keine geeigneten Nachfolger hat. Und schließlich müssen die weichenden Geschwister abgefunden werden. Dies kann gerade dann ein Problem sein, wenn das Familienvermögen weithin im Unternehmen steckt.

Vor allem aber stellt sich bei einem solchen Modell die Frage, ob die unterschiedliche Behandlung der Kinder gerecht ist und von allen Familienmitgliedern innerlich als gerecht akzeptiert wird. Ist das nicht der Fall, droht der Familie und damit dem Unternehmen über kurz oder lang Streit. Ein solcher Streit kann dann oft aus nichtigem Anlass offen ausbrechen und in endlose Gerichtsschlachten münden. Es werden viele Argumente vorgebracht, während es unterschwellig doch nur um die erlittene Ungerechtigkeit geht. Damit schließt sich der Kreis zu „Unternehmen geht vor Familie“: Werden bei der Nachfolgeplanung die Interessen des Unternehmens zu einseitig zulasten der Familie und des Friedens in der Familie gewichtet, kann das über kurz oder lang auf das Unternehmen zurückschlagen. Es geht also darum, einen angemessenen Ausgleich zu finden, der die Handlungsfähigkeit des Unternehmens durch klare gesellschaftsrechtliche Regelungen sichert, ohne emotionale Befindlichkeiten in der Familie zu ignorieren.

VII. Steueroptimierte, nicht steuergetriebene Nachfolgeplanung

Bei der Nachfolgeplanung empfehlen wir, mit der Frage zu beginnen, welche Lösung die Familie im Sinne der für sie passenden *Family Business Governance* wünscht. Erst in einem Folgeschritt sollte überlegt werden, wie sich diese Lösung möglichst steueroptimiert erreichen lässt. Dabei kann sich ergeben, dass gewisse Lösungen ihren steuerlichen Preis haben, den die Familie bereit sein müsste zu zahlen. Primär steuergetriebene Lösungen, die ohne Steuervorteil niemand in der Familie wollte, sollte man dagegen möglichst vermeiden. ♦

⁷ Merten/Papier (2006), § 29 Rn. 17, § 42 Rn. 28, § 44 Rn. 34.

Literaturverzeichnis

Baus, K. (2016):

Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Breyer, M. (2015):

Family Governance. Die Organisation der Familie. In: FuS, 2015(4).

Hennerkes, B.-H./Kirchdörfer, R. (2015):

Die Familie und ihr Unternehmen. Frankfurt/m., New York: Campus.

Kirchdörfer, R./Breyer, M. (2014):

Family Business Governance im Familienunternehmen als Instrument der Streitprävention. In: FuS, 2014, Sonderheft.

Merten, D./Papier, H.-J. (Hrsg.) (2006):

Handbuch der Grundrechte. Band II: Allgemeine Lehren I. Heidelberg: C. F. Müller.



Dr. Michael Breyer ist Partner und Rechtsanwalt des Büros Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

DAS PSYCHOLOGISCHE „STARTERKIT“ DES GESELLSCHAFTERS

EINE FACETTE DER GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

VON FYNN LOHE UND JULIANE WEGNER

ABSTRACT

Familienunternehmen müssen immer größere Kreise von Anteilseignern zusammenhalten. Die Gesellschafterkompetenz spielt dabei eine entscheidende Rolle. Sie ist auch geprägt von psychologischem Feingespür.

I. Einleitung

Familienunternehmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, die bestehende Heterogenität der Familienmitglieder im Gesellschafterkreis zu überbrücken – in erster Linie vor dem Hintergrund unterschiedlicher persönlicher sowie beruflicher Lebensläufe. Maßnahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung stellen daher ein prädestiniertes Vehikel dar, die Entscheidungsfähigkeit der Eigentümergemeinschaft zu fördern.¹ Da insbesondere die weichen Faktoren des täglichen Miteinanders den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie fördern und somit einen entscheidenden Beitrag zur Kontinuitätssicherung des Unternehmens leisten können, thematisiert der vorliegende Beitrag das psychologische Gesellschafterkompetenzwissen. Es werden vier Fähigkeiten vorgestellt, für die aktuell tätige und zukünftige Gesellschafter sensibilisiert werden sollten, damit sie eine aktive Eigentümerfunktion übernehmen können.

II. Die Rolle der Gesellschafterkompetenz

Gesellschafter sind wirtschaftliche Anteilseigner des Familienunternehmens, was ihnen weitreichenden Entscheidungseinfluss gewährt.² Gleichzeitig bedarf es allerdings spezifischer Kompetenzen, um die Zukunft des Unternehmens aktiv und langfristig mitzugestalten sowie weiterzuentwickeln. Dies gilt insbesondere für große, über die Zeit gewachsene

Gesellschafterkreise wie beispielsweise langlebige³ Familienunternehmen. Dort kommt es bereits durch die Anzahl der Mitglieder zu einer ausgeprägten Heterogenität mit der Folge zunehmender Komplexität bezüglich unterschiedlicher Entscheidungsmotivationen.⁴

Dementsprechend sind Familienunternehmen als Unternehmenstypus hinsichtlich ihrer internen Ressourcen einzigartig, hierbei spricht man auch von *Familiness*⁵. Darunter ist zu verstehen, dass die Familie eine gewisse Ambivalenz im Hinblick auf die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen darstellt: Auf der einen Seite kann sich die Familie durch Dimensionen wie gegenseitiges Vertrauen, großes »

3 Wir sprechen von langlebigen Familienunternehmen ab dem Übergang zur dritten Generation.

4 Vgl. Rösen/v. Schlippe/Groth (2014) und Horváth/Kirchdörfer/v. Schlippe (2015).

5 Vgl. Habbershon/Williams (1999).

INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Rolle der Gesellschafterkompetenz
- III. Die Herausforderungen des „Gesellschafterdaseins“
- IV. Psychosoziales „Starterkit“ als Voraussetzung für die Gesellschaftertätigkeit
 - 1. Commitment gegenüber dem Unternehmen
 - 2. Wissen um Systemdynamiken in Familienunternehmen
 - 3. Teamfähigkeit
 - 4. Konfliktfähigkeit
- V. Fazit

1 Vgl. Horváth/Kirchdörfer/v. Schlippe (2015).

2 vgl. Lohe/Calabrò (2017).

Commitment zum Unternehmen sowie Zusammenhalt über mehrere Generationen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Jedoch kann sie umgekehrt auch eine „dunkle Seite“ darstellen, im Sinne eines familieninduzierten Risikos, welches speziell bei wachsenden Konflikten und Missverständnissen zum Ausdruck kommt. Was zuvor noch einen Vorteil darstellte, kann hier zum Untergang der Familie sowie des Unternehmens führen.⁶

Ein Grund für die bestehende Heterogenität im Gesellschafterkreis liegt darin, dass sich die Eigentümergemeinschaft aus Familienmitgliedern zusammensetzt, die jeweils unterschiedliche Gesellschafterrollen innehaben können. Neben den aktiven Familiengeschaftern, die operativ im Unternehmen tätig sind, lassen sich zusätzlich die Gruppe der nicht operativ tätigen Gesellschafter⁷ sowie Gesellschafter mit einer steuernden Rolle in Aufsichts- und Kontrollgremien benennen. Dadurch unterscheiden sich Gesellschafter oftmals nicht nur in ihren beruflichen Betätigungsfeldern und Kompetenzen, sondern weisen zum Teil auch eine unterschiedliche Nähe zum eigenen Familienunternehmen auf.⁸ Somit fehlt es oftmals vor allem stillen Anteilseignern an formal betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, die es jedoch braucht, um strategische Unternehmensentscheidungen mit zu definieren und die Geschäftsführung effektiv zu überwachen.⁹

Nichtsdestotrotz zeigen die wenigen wissenschaftlichen Ergebnisse, dass Gesellschafterkompetenz weiterhin ein unterentwickeltes Thema ist und Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sich erst seit kurzer Zeit vermehrt dafür interessieren, da sie die Bedeutung für die Konservierung des gemeinsamen Eigentums erkannt haben.¹⁰ Um das daraus resultierende Kompetenzgefälle zwischen den verschiedenen Eigentümern handhabbar zu machen, sollte von daher eine frühzeitige Kompetenzausbildung der Gesellschafter erfolgen. Jedoch geht es bei der Erlangung von Gesellschafterkompetenz nicht primär um fachliche Kenntnisse der Betriebswirtschaft, sondern vielmehr um Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten sowie das Wissen um die vorherrschenden Systemdynamiken in Familie und Unternehmen, mit anderen Worten: psychosoziale Kompetenzen. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass der Gesellschafter in seiner Position mit besonderen Herausforderungen konfrontiert ist, denen er sich am besten stellen kann, wenn er bestimmte psychologische Voraussetzungen erfüllt und weiß, wie die Dynamiken „funktionieren“.

6 Vgl. Großmann (2014), S. 94 ff.

7 Wir verstehen darunter Familiengesellschafter, die lediglich eine Anteilseignerrolle übernehmen.

8 Siehe ausführlicher zu den verschiedenen Gesellschafterrollen Rösen et al. (2013), S. 15, sowie Horváth et al. (2015), S. 4.

9 Vgl. Kormann (2011).

10 Vgl. Rösen et al. (2013).

III. Die Herausforderungen des „Gesellschafterdaseins“

Anders als in großen Publikumsgesellschaften bewegen sich Eigentümer von Familienunternehmen aufgrund des familiären Einflusses in einem einzigartigen Kontext, der spezifische Anforderungen an sie richtet.¹¹ Dies hat zur Folge, dass sich aus eventuell vorbelasteten Familienbeziehungen spannungsreiche Stress- und Konfliktsituationen ergeben, die die unternehmerischen Entscheidungen hemmen oder sogar blockieren können. Erst vor wenigen Jahren wurde mit der Einführung des Konzepts *Socio-emotional Wealth*¹² diese Dualität von aussichtsreichen finanziell lukrativen Unternehmensoptionen einerseits und der gleichzeitigen Wahrung von Familientradition andererseits dargestellt. Anhand dessen konnte gezeigt werden, dass starke Spannungen innerhalb des Gesellschafterkreises vor allem aus der Koexistenz von ökonomischen Faktoren und persönlichen Präferenzen erklärbar sind.

Die heterogene Eigentümergemeinschaft eines Familienunternehmens ist demnach mit einer höheren Komplexität konfrontiert, die sich nicht nur aus der unterschiedlichen Ausstattung hinsichtlich fachlicher Qualifikationen ergibt, sondern aus zum Teil daraus resultierenden divergierenden Interessen. Diese Konstellation ist geradezu einladend für die Entstehung von Konflikten und Missverständnissen, was wiederum negative Konsequenzen für die Entscheidungsfähigkeit des Gesellschafterkreises und infolgedessen für das Unternehmen nach sich ziehen kann. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich die Eigentümergemeinschaft der schwierigen Aufgabe stellen muss, den Zusammenhalt der Familie zu wahren, um verantwortungsvoll sowie professionell Entscheidungen zugunsten des Unternehmens treffen zu können. Es empfiehlt sich von daher, allen Anteilseignern neben einem rechtlichen und ökonomischen Grundwissen zusätzlich psychologische Kompetenzen zu vermitteln, damit diese eine Stressresistenz gegenüber angespannten oder sogar konfliktträchtigen Situationen an den Tag legen und gleichzeitig die Ziele im eigenen sowie unternehmerischen Gesamtinteresse umsetzen können.¹³

IV. Psychosoziales „Starterkit“ als Voraussetzung für die Gesellschaftertätigkeit

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Arbeit des Gesellschafterkreises von divergenten persönlichen Motivationen und sich möglicherweise daraus entwickelnden Konflikten beeinflusst wird, erscheint ein psychologisches Selbstmanagement als fester Bestandteil der Gesellschafterkompetenz als sinnvoll. Dies könnte aktive Gesellschafter dabei unterstützen, unternehmensspezifische Themen zu positionieren und

11 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011).

12 Vgl. Gomez-Mejia et al. (2007).

13 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011).

Fragen-Baukasten für die Selbstreflexion

- Was ist für Sie ein Konflikt?
- Wie gehen Sie für gewöhnlich mit Konflikten um?
- Welches Muster verbirgt sich dahinter?
- Was ist das Ergebnis?
- Was empfinden Sie als positiv an Ihrem Konfliktverhalten?
- Im konkreten Konfliktfall sollten Sie sich fragen: Welche Interessen verfolgt der Andere?

gleichzeitig familiäre Aspekte so zu integrieren, dass ein Gemeinschaftsgefühl erhalten bleibt. Stille Teilhaber werden im Umkehrschluss dazu befähigt, sich aktiv und konstruktiv in den Entscheidungsprozess einzubringen. Aus diesem Grund werden im Folgenden vier Kernkompetenzen vorgestellt, die zum Teil als eine innere Einstellung des Gesellschafters gegenüber dem Unternehmen verstanden werden können. Diese sollten von den unterschiedlichen Gesellschaftertypen abseits des fachlich-methodischen Know-hows mitgebracht werden.

1. Commitment gegenüber dem Unternehmen

Die besondere Konstellation des Gesellschafterkreises, bestehend aus aktiven und inaktiven Gesellschaftern, erfordert von allen Beteiligten ein Bewusstsein für die Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, die ihnen in ihrer Rolle zuteil wird. Dies scheint auf den ersten Blick selbstverständlich, jedoch spiegeln die in der Praxis auftretenden mannigfaltigen Gesellschafterkonflikte ein anderes Bild wider. Insbesondere der Umstand, dass die Eigentümer aufgrund ihrer unterschiedlichen persönlichen Hintergründe entweder eine große Nähe oder Distanz zum Unternehmen aufweisen, führt zu einem unterschiedlich stark ausgeprägten Commitment unter den Beteiligten und begünstigt somit die Entstehung von Konfliktlinien. Auf diese Weise tritt dann umso mehr der Dienst für die Sache, nämlich die Sicherung des unternehmerischen Handelns, zugunsten persönlicher Interessen in den Hintergrund. Dies birgt jedoch die Gefahr für problematische Familienbeziehungen und Fehlentscheidungen, die die Existenz des Unternehmens nachhaltig gefährden können. Insbesondere stille Teilhaber sollten sich bemühen, eine emotionale Nähe zum Unternehmen aufzubauen, um so ihre Rolle als Eigentümer mit einer professionellen Bereitschaft zur strategischen Entwicklung des Unternehmens zu erfüllen.¹⁴ Ein solches Commitment könnte sich darin zeigen, den Zusammenhalt der Familie durch regelmäßige Teilnahmen an identitätsstiftenden Veranstaltungen zu fördern und sich als ein Teil des Ganzen zu betrachten.

Gleichzeitig bedarf es eines hohen Grades intrinsischer Motivation, sich den strukturellen Anforderungen im Gesellschafterkreis konstruktiv zu stellen und den Entscheidungsprozess unabhängig von der eigenen Interessenlage verantwortungsvoll mitzugestalten – mit anderen Worten: die eigenen Motive im Sinne des Unternehmens hintenanzustellen.

2. Wissen um Systemdynamiken in Familienunternehmen

Familienunternehmen stellen ein Sozialsystem dar, welches durch die strukturelle Kopplung der Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis komplexe Dynamiken aufweist.¹⁵ Damit die Gemeinschaft von Eigentümern verantwortungsvoll zugunsten des Unternehmens entscheiden kann, sollten die Beteiligten ein Verständnis für diese Eigenheiten entwickeln, die über betriebswirtschaftliche Aspekte hinausreichen. Die Verflechtung der drei verschiedenen Systeme wurde anhand des Drei-Kreis-Modells sehr gut veranschaulicht.¹⁶ Dabei steht jeder Kreis für ein Sozialsystem, welches wiederum einer eigenen Funktionslogik folgt: Während es im Unternehmen vornehmlich darum geht, wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen, ist das Familiensystem darauf ausgelegt, Bindung unter den einzelnen Mitgliedern zu erzeugen. Dies vollzieht sich in erster Linie durch eine personenorientierte Kommunikation, in der die Person in ihrer Gesamtheit berücksichtigt wird.

Gemeint ist damit, dass sich eine Person in jeder vorstellbaren Gefühlslage an ihre Familie wenden kann und dort Gehör für ihre Situation finden wird. Im System des Gesellschafterkreises findet dagegen eine spezifische Form der Entscheidungskommunikation statt, die sich primär auf formelle Rechtsnormen beruft.¹⁷

Familienunternehmen sind angehalten, diese drei Logiken in Einklang zu bringen. Es liegt auf der Hand, dass es sich dabei um ein anspruchsvolles Unterfangen handelt, und dementsprechend scheint es nachvollziehbar, dass die Betroffenen mit einer gesteigerten Komplexität konfrontiert sind, die zu zahlreichen Paradoxien und Ambivalenzen führt. Gesellschafter eines Familienunternehmens benötigen ein Bewusstsein dahingehend, dass insbesondere der Gesellschafterkreis durch seine heterogene Besetzung eine besonders anfällige Konfliktarena darstellt. Die divergenten Motivationen und persönlichen Hintergründe können zu vielfachen Kommunikationsdisparitäten führen und sogenannte *schräge Anschlüsse* bilden.¹⁸ Das Wissen darüber, wie diese Paradoxien im Zusammenwirken der verschiedenen Logiken entstehen, kann dazu befähigen, verstärkt die unterschiedlichen Kommunikationsmuster ➤

14 Vgl. Rüsen et al. (2014), S. 105 f.

15 Vgl. Wimmer et al. (2005).
 16 Vgl. Tagiuri/Davis (1996).
 17 Vgl. v. Schlippe (2014).
 18 Vgl. v. Schlippe (2014).

Einführung in Gesprächs- und Fragetechniken

Mit Hilfe einer „Toolbox“ an wirkungsvollen Gesprächstechniken kann nicht nur ein Eindruck darüber vermittelt werden, was es für eine gute Kommunikation braucht; in Kombination mit dem Wissen über die vorherrschenden Systemdynamiken in Familienunternehmen können auf diese Weise kommunikative Paradoxien frühzeitig erkannt und entschärft werden.

Ausbildung zum Prozess-Moderator

Ziel dabei ist es, interessierten Eigentümern verschiedene Moderationstechniken an die Hand zu geben. Auf diese Weise können sie in ihrer Rolle als Moderator mit ausreichend Distanz die Gesellschafterverhandlung beobachten, spiegeln und ggf. Änderungen vorschlagen, sobald in den Interaktionen Störungen auftauchen.

Ausbildung zum Konflikt-Moderator

Da das Thema Konflikte eine so wichtige Rolle für die Funktionsfähigkeit des Gesellschafterkreises spielt, könnten dementsprechend Gesellschafter in der Rolle als Konflikt-Moderator geschult werden. Durch die Vermittlung basaler Grundlagen des professionellen Konfliktmanagements und wird nicht nur der Blick auf das eigene Konfliktverhalten geschärft, sondern die Eigentümer werden aufgefordert, eine verstärkt außenstehende Position und damit eine Vermittlerrolle einzunehmen.

im Gesellschafterkreis zu beobachten und in angespannten Situationen negative persönliche Zuschreibungen zu vermeiden, was sich im Ergebnis positiv auf den Zusammenhalt der Familie und deren Entscheidungsfähigkeit auswirkt.

3. Teamfähigkeit

Eigentümer von Familienunternehmen sollten im Zuge ihrer Gesellschafterkompetenzentwicklung zusätzlich ihre Teamfähigkeit weiterentwickeln, um auf asymmetrische Kompetenzverteilung angemessen reagieren zu können. Es sollte vor allem darum gehen, fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse nicht zwangsläufig als Nachteil zu betrachten, sondern sich stattdessen die bereits vorhandenen vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zunutze zu machen. Die Beteiligten sollten sich darin üben, eine ziel- und lösungsorientierte Haltung einzunehmen, um die gemeinschaftliche Zusammenarbeit im Gesellschafterkreis zu fördern. Ein Gesellschafter, der sich als Teamplayer versteht, muss dazu in der Lage sein, Raum für Gespräche zu schaffen und das Klima in der Eigentümergesellschaft ständig auf den Prüfstand zu stellen. Ein geschärfter Blick für die gemeinsame Tätigkeit kann Aufschluss darüber geben, wann sich die Stimmung aufgrund von unausgesprochenem Ärger verschlechtert oder unterschiedliche Interessen mehr und mehr auseinandergeraten. Gerade in solchen Momenten braucht es Beteiligte, die immer

wieder in persönlichen Gesprächen den Weg der offenen Kommunikation suchen und die interpersonale Beziehung effektiv gestalten.¹⁹ Neben dem Wissen über die verschiedenen Kommunikationslogiken in Familienunternehmen könnte eine Einführung in allgemeine gruppensystemische Ansätze sowie Gesprächstechniken dazu beitragen, die Familienkohäsion zu stärken und das gemeinsame Ziel der Unternehmenskontinuität in den Vordergrund zu stellen.²⁰

4. Konfliktfähigkeit

Wie bereits angeführt, sehen sich Eigentümer eines Familienunternehmens mit einer gesteigerten Komplexität und einem damit einhergehenden Konfliktpotenzial konfrontiert. So können zum einen die Gleichzeitigkeit der drei verschiedenen Kommunikationslogiken und die daraus entstehenden Paradoxien Ursache für Konflikte im Gesellschafterkreis sein, aber auch psychodynamische Einflüsse.²¹ Denn die Vorstellungen von Wahrheit und Wirklichkeiten werden von Person zu Person unterschiedlich konstruiert und stehen in Abhängigkeit zu dem individuellen Erfahrungsschatz des Einzelnen sowie dem daraus resultierenden Beobachtungspunkt auf das Geschehen. Je nachdem, aus welcher Systemlogik heraus ein Gesellschafter kommuniziert oder wie sich die Beziehungsqualität zu seinem Gegenüber gestaltet, kann sich dessen individuelle Wahrnehmung der Interaktion verändern. Diese subjektiven Deutungsmuster prägen wiederum gleichermaßen die Auswahl individueller und systemischer Handlungsweisen und münden in festgefahrene Positionen. Nicht selten entwickeln sich daraus eskalierende Konfliktverläufe, die die gemeinsame Eigentümerschaft aufs Spiel setzen, da es den Beteiligten häufig an Kompetenzen aus dem Bereich des professionellen Konfliktmanagements mangelt. Der Ausbau individueller Konfliktbearbeitungsstrategien könnte jedoch dazu beitragen, eine Toleranz gegenüber den verschiedenen Ambivalenzen und Paradoxien zu entwickeln.²² Dazu gehört zudem, dass sich Gesellschafter darin üben sollten, eine offene Haltung gegenüber unterschiedlichen Wahrnehmungen von ein und derselben Situation einzunehmen. Darüber hinaus ist es förderlich, Konflikte als Chance zu betrachten und diese nicht einfach unter den Teppich zu kehren. Im Gegenzug dazu wäre ein völliges Fehlen von Konflikten sogar als höchst bedenklich einzustufen. Damit sich Eigentümer trotz ihrer unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen aufeinander einlassen und Konflikte möglichst konstruktiv bearbeiten können, erscheint es zunächst sinnvoll, sich im Rahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung in einem selbstreflexiven Prozess mit dem eigenen Konfliktverhalten auseinanderzusetzen.

19 Vgl. Ellebracht et al. (2011)

20 Vgl. Ellebracht et al. (2011)

21 Vgl. Simon (2001)

22 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011)

V. Fazit

Gesellschafterfamilien sehen sich in der Regel mit einer doppelten Herausforderung konfrontiert: Sie müssen den Familienzusammenhalt wahren, um letztendlich entscheidungsfähig zu bleiben, wohingegen die Dualität zwischen finanziellen Zielen und persönlich motivierten Interessen zu Ziel- und Interessenkonflikten führen kann. Um die Beziehungen innerhalb des Gesellschafterkreises langfristig zu stärken, können vor allem die vier vorgestellten psychosozialen Kompetenzen unseres „Starterkits“ einen konzeptionellen Rahmen für das psychologische Anforderungsprofil eines Gesellschafters bilden. Im Hinblick auf die Frage, wie diese psychologischen Fertigkeiten in der Praxis vermittelt werden können, möchten wir abschließend drei konkrete Ideen für die inhaltliche Gestaltung von Qualifizierungsprogrammen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung einbringen. Damit das Bewusstsein gegenwärtiger und vor allem zukünftiger Gesellschafter für die komplexen Anforderungen an die Eigentümerrolle geschärft wird, erachten wir eine Einführung in grundlegende Gesprächstechniken als besonders förderlich. Darüber hinaus kann eine gezielte Weiterbildung zum Prozess- oder auch Konfliktmoderator dazu dienen, dass Gesellschafter die Rolle des wachsenden Beobachters einnehmen und somit Kommunikationsprozesse innerhalb des Gesellschafterkreises positiv mitsteuern können. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Ellebracht, H. et al. (2011):

Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

EQUA-Stiftung (2011):

Gesellschafterkompetenz: Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. EQUA-Schriftenreihe 10/2011; Bonn: Unternehmer-Medien.

Gómez-Mejía et al. (2007):

Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms. Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: Administrative Science Quarterly, 52(1), S. 106–137.

Groth, T./v. Schlippe, A. (2011):

Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz, S. 9–24.

Großmann, S. (2014):

Konflikte und Krisen in Familienunternehmen. Wittener Schriften zu Familienunternehmen. Band 14, Göttingen: V&R unipress.

Habbershon, T. G./Williams, M. L. (1999):

A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review, 12(1), S. 1–25.

Horváth, P./Kirchdörfer, R./v. Schlippe, A. (2015):

Gesellschafterkompetenz – der gut informierte Gesellschafter. In: FuS, 2015(1), S. 3–6.

Kets de Vries, M. F. R. (1993):

The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. In: Organizational Dynamics, 21(3), S. 59–71.

Kormann, H. (2011):

Gesellschafter und die Strategiearbeit: Die Aufgaben der Gesellschafter. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.) (2011): Gesellschafterkompetenz, S. 34–47.

Lohe, F./Calabrò, A. (2017):

Please do not disturb! Differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress. In: Scandinavian Journal of Management 33.1; S. 36–49.

Rüsen, T. et al. (2013):

Eigentum verpflichtet – über Generationen. Studie zur Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Herausgegeben von WIFU und PwC.

Rüsen, T./v. Schlippe, A./Groth, T. (2014):

Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien. In: FuS, 2014(3), S. 101–108.

Schiersmann, C. et al. (2009):

Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

v. Schlippe, A. (2014):

Das kommt in den besten Familien vor. Stuttgart: Concadora Verlag.

Simon, F. B. (2011):

Die Familie des Familienunternehmens. In: Familiendynamik 26(4), S. 359–377.

Tagiuri, R./Davis, J. A. (1996):

Bivalent Attributes of the Family Firm. In: Family Business Review, 9(2), S. 199–208.

Wimmer et al. (2005):

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.



Dr. Fynn-Willem Lohe ist Consultant bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung.

Juliane Wegner ist Doktorandin am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke sowie Mediatorin und Organisationsberaterin mit dem Fokus auf Konflikte in Unternehmerfamilien.

MIT DEN RICHTIGEN ZAHLEN STEUERN

WELCHE INFORMATIONEN SIND RELEVANT FÜR WELCHE ENTSCHEIDUNGEN?

VON PROF. DR. DR. H.C. MULT. PÉTER HORVÁTH

ABSTRACT

Dieser Beitrag will einen kurzen Überblick über das Rechnungswesen geben und aufzeigen, für welche Aufgaben seine einzelnen Teilgebiete eingesetzt werden können. Die Komplexität des Rechnungswesens kann dabei nur umrissen werden. Bei allem gilt: Rechnungswesensinformationen sind für eine rationale Entscheidung eine unerlässliche Basis. Sie allein genügen aber in der Regel nicht, um die Entscheidung zu fundieren. Denn mit Rückschaurechnungen wie einem Jahresabschluss kann man nicht steuern.

I. Different figures for different purposes!

Der größte Irrtum von manch betriebswirtschaftlichem Laien besteht im Glauben, das Rechnungswesen und seine Zahlen im Unternehmen lieferten absolut „wahre“ und alles umfassende Informationen über das betriebliche Geschehen.

Dieser Irrglaube ist in dreierlei Hinsicht zu korrigieren:

- Viele Zahlen sind das Ergebnis einer **subjektiven Bewertung** (z.B. *der Wert eines Patentes*).
- Manche wichtige betriebliche Sachverhalte finden **keinen unmittelbaren Niederschlag** in den Zahlen des Rechnungswesens (z.B. *Kapazitätsauslastung*).
- Manche wichtige betriebliche Sachverhalte lassen sich **kaum quantifizieren** (z.B. *Reputation des Unternehmens*).

Hinzu kommt noch ein weiterer wichtiger Aspekt, dessen Nichtbeachtung zu manchen Fehlinterpretationen der Zahlen führt: Je nach Fragestellung sind die dafür jeweils relevanten speziellen Zahlen aus dem vielfältigen Informationsangebot des Rechnungswesens heranzuziehen (z.B. *ist die Frage nach der Liquidität nicht mit Kosteninformationen zu beantworten*). Der klassische Satz aus dem amerikanischen *Accounting* lautet hierfür: „Different figures for different purposes!“

Aus gutem Grund ist in der betrieblichen Praxis die Funktion des Controllers entstanden. Der Controller ist – wenn er seine

Aufgabe richtig wahrnimmt – derjenige Aufgabenträger, der das System des Rechnungswesens sachgerecht gestaltet und alle Beteiligten mit den entscheidungsadäquaten, „richtigen“ Informationen versorgt, diese auch erläutert und interpretiert. Angesichts der eben genannten Gefahrenquellen ist es wichtig, dass der Controller die „single source of truth“ für alle Rechnungsweseninformationen ist, damit nicht durch „falsche“ Informationen Unklarheiten entstehen und Fehlentscheidungen fallen.

II. Adressaten, Aufgaben und System des Rechnungswesens

Das Rechnungswesen eines Unternehmens ist ein komplexes Gebilde, bestehend aus zahlreichen Bausteinen (**vgl. *Abbildung 1***). Diese haben unterschiedliche Adressaten. Unternehmensexterne Adressaten (*Eigner, Gläubiger, Fiskus*) wollen als Basis für ihre Entscheidungen in erster Linie über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage informiert werden. Die Unternehmensführung und das Management nutzen Informationen für ihre operativen und strategischen Entscheidungen. Das externe Rechnungswesen ist entsprechend seiner Dokumentationsaufgabe vergangenheitsorientiert; das interne Rechnungswesen liefert zukunfts- und vergangenheitsorientierte Informationen für Entscheidungen und ihre Kontrolle. Das Rechnungswesen soll die betriebswirtschaftlichen Ziele des Unternehmens und ihre Erreichung insgesamt, aber auch im Detail messen (**vgl. *Abbildung 2***) und damit ihre Steuerung ermöglichen.

Es handelt sich dabei um drei Zielkategorien, die miteinander verknüpft sind:

- Die Liquidität informiert über die Finanzlage.
- Der Erfolg (*Gewinn/Verlust*) bildet meist auf Jahresbasis das Ergebnis der betrieblichen Aktivitäten ab.
- Das Erfolgspotenzial im Sinne der langfristigen Erhöhung der Unternehmenswerte prognostiziert den erwarteten bzw. geplanten langfristigen Erfolg des Unternehmens.

INHALT

- I. Different figures for different purposes!
- II. Adressaten, Aufgaben und System des Rechnungswesens
- III. Steuerung mit Unterstützung des Rechnungswesens
 1. Grundprinzipien
 2. Operative Steuerung mit Unterstützung des Rechnungswesens
 3. Strategische Steuerung mit Unterstützung des Rechnungswesens
- IV. Auf das Rechnungswesensystem kommt es an!

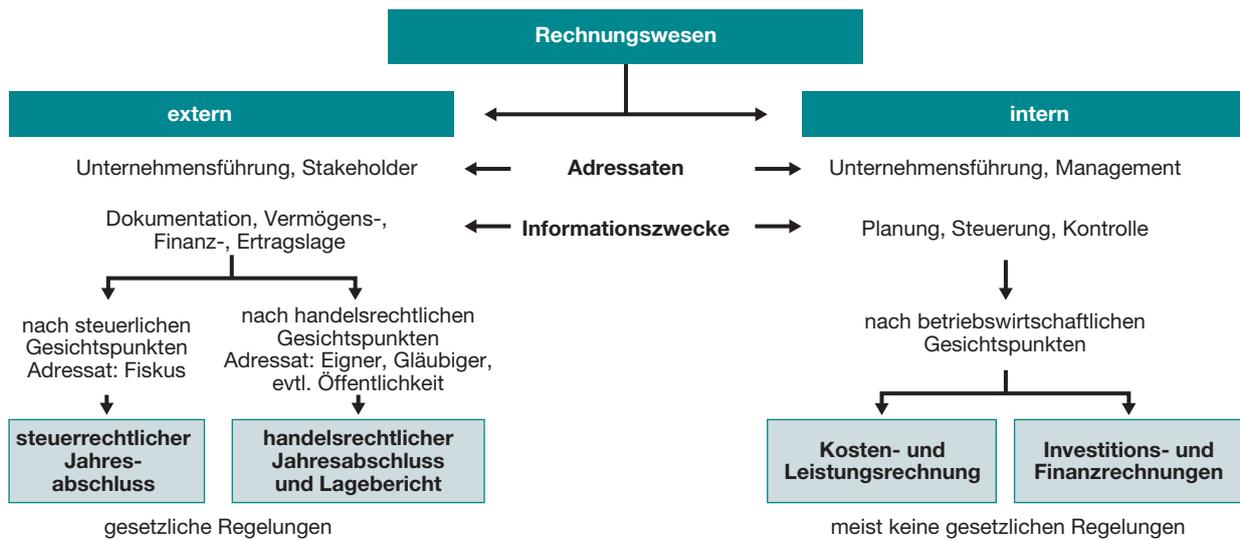


Abbildung 1: Ein komplexes Gebilde mit zahlreichen Adressaten. Quelle: eigene Darstellung

Die Vielfalt der Teilgebiete und ihrer Aufgaben verlangt Integration des Rechnungswesens. Es muss sichergestellt sein, dass der Informationsfluss von einem Rechnungswesensbereich zu einem anderen eindeutig definiert ist (z.B. *Einkaufsausgaben für Material werden zu Kosten, wenn das Material verbraucht wird*). Auch muss jede verwendete Begriffskategorie eindeutig definiert sein (z.B. *Liquidität*).

Zu beachten ist auch, dass die Zahlen des Rechnungswesens nur die Spitze eines Informationseisbergs sind. Hinter den Geldgrößen des Rechnungswesens stehen im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Kette Mengen, Kapazitätsauslastungsgrade, Marktanteile, Zeitbedarfe etc. Will man ein Unternehmen erfolgszielorientiert steuern, so ist zuallererst zu fragen, über welche „Stellschrauben“ die Geldgrößen wie beeinflusst werden können (z.B. *Kosteneinsparungen über Senkung der Ausschussquote*).

Die Zahlen des Rechnungswesens sind in den laufenden Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess einzubinden. Es ist dabei dafür zu sorgen – und dies ist die Aufgabe des Controllers –, dass jeder Entscheider über das Reporting die jeweils adäquaten Informationen erhält.

Entscheidungen sind immer zukunftsgerichtet. Hierzu hat das Rechnungswesen die Planungen in Gestalt von Budgets abzubilden und durch die Informationen über die Zielerreichung zu liefern. Erst der Plan-Ist-Vergleich ermöglicht Steuerung. Mit einer vergangenheitsorientierten Jahresbilanz kann man nicht steuern. Denn: *Der Rückspiegel reicht nicht zur Lenkung eines Autos, man braucht in erster Linie die Scheinwerfer!*

In Familienunternehmen kommt noch eine zusätzliche Aufgabe auf das betriebliche Rechnungswesen zu. Es sind den Firmeneignern geeignete Informationen zur Verfügung zu stellen, damit diese – je nach Einbindung und Entscheidungsrechten – ihre Entscheidungen in Bezug auf das Unternehmen treffen können (z.B. *Entnahmen*). Unter Umständen ist dies eine durchaus herausfordernde Aufgabe, denken wir etwa an große, weitverzweigte Familienunternehmen.

III. Steuerung mit Unterstützung des Rechnungswesens

1. Grundprinzipien

Im Folgenden fokussieren wir uns auf die betrieblichen – und nicht auf die familiären – Entscheidungen und auf die Frage, wo welche Rechnungswesensinformationen zur Entscheidungsunterstützung dienen können. Die wichtigste Unterscheidung ist hier zwischen operativen und strategischen Entscheidungen. Operative Entscheidungen beziehen sich – vereinfacht gesagt – auf Nutzung und Detailveränderung der betrieblichen Wertschöpfung. Strategische Entscheidungen verändern das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Für alle Entscheidungen sind drei Prinzipien bei der Rechnungswesensunterstützung entscheidend:

- **Prinzip der Zieladäquatheit:** Welches betriebswirtschaftliche Ziel wird mit der Entscheidung verfolgt?
- **Relevanzprinzip:** Welche Zahlen werden durch die Entscheidung verändert?
- **Prinzip der Verantwortung:** Welche Zahlen entsprechen der Kompetenz und Verantwortung des Managers?

Ein „klassisches“ Beispiel erläutert diese Prinzipien: die *Make-or-buy*-Entscheidung. Diese Entscheidung ist üblicherweise kurzfristig und auf das Kostensenkungsziel gerichtet. Es wird fremdbezogen, wenn der Einkaufspreis günstiger ist als die eigenen Kosten der Herstellung. Hier ist allerdings zu differenzieren. In den Vergleich dürfen nur die Kosten einbezogen werden, die durch die Einkaufsentscheidung wegfallen würden. Relevant sind hier ausschließlich die variablen Kosten und nicht die Fixkosten, weil Letztere durch die Entscheidung nicht tangiert werden. Hinzu kommt die Beantwortung der Frage, wer diese Entscheidung verantwortet.

Das Beispiel illustriert noch einen weiteren wichtigen Punkt: Vielfach liegen Zielsetzungen mit vor, die außerhalb der Informationsmöglichkeiten des Rechnungswesens liegen. Hier könnte etwa die Frage nach der Qualität und der Liefersicherheit der Einkaufsteile gestellt werden. ➤

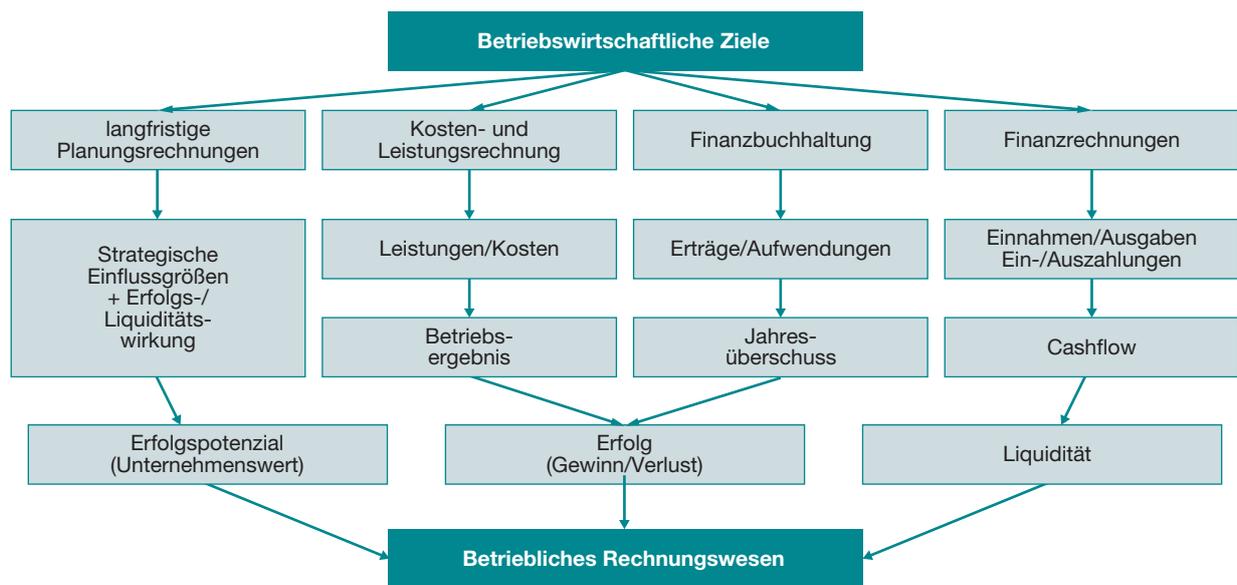


Abbildung 2: Der Informationsfluss ist entscheidend. Quelle: eigene Darstellung

Gesamtzusammenhang der Kosten- und Leistungsrechnung

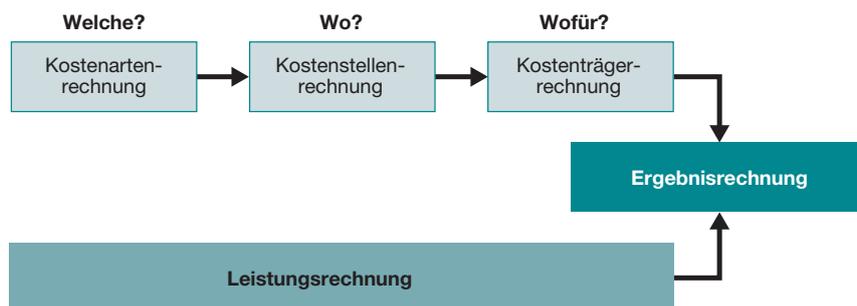


Abbildung 3: Die Wirtschaftlichkeit der Wertschöpfung wird berechnet. Quelle: eigene Darstellung

Managementorientierung bedeutet, dass der Entscheider vom Controller genau die mit Kommentar und Erläuterung versehenen Zahlen erhält, die seiner Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz entsprechen. In unserem Beispielfall wird wohl der zuständige Einkäufer die Make-or-buy-Informationen erläutert und kommentiert erhalten. Der Einkäufer hat im Rahmen seiner Einkaufskompetenz mit dem Lieferanten zu verhandeln und zu entscheiden. Für den Einkaufsleiter, der generell über die Lieferantenauswahl entscheidet, müssen z.B. Informationen über Lieferkonditionen aufbereitet werden. Wichtig ist noch, zwischen laufenden Informationen zur Steuerung und Überwachung sowie den Informationen zu unterscheiden, die sich auf einzelne spezielle Entscheidungssituationen beziehen (z.B. *Anlageninvestition*).

2. Operative Steuerung mit Unterstützung des Rechnungswesens

Für die kurzfristige operative Steuerung sind die Kosten- und Leistungsrechnung und die Finanzrechnung Hauptinstrumente. Beide werden laufend eingesetzt und je nach Entscheidungsebene differenziert. Die Ausgaben sind unterschiedlich:

- Die **Kosten- und Leistungsrechnung** bewertet und steuert die Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Wertschöpfung: Welcher bewertete Input wurde eingesetzt (*Kosten*), welcher Output entstand (*Leistung*)? Den Gesamtzusammenhang der Kosten- und Leistungsrechnung zeigt **Abbildung 3**.
- Die **Finanzrechnung** ermittelt und steuert die Liquidität: Welche Geldmittel sind ab- bzw. zugeflossen? Welche Geldmittel stehen zur Verfügung? Die beiden Rechnungen hängen natürlich zusammen, operieren aber mit verschiedenen Größen. Es gibt z.B. Geldabflüsse, die nichts mit Wertschöpfung zu tun haben (z.B. *Rückzahlung eines Darlehens*). Andererseits können Kosten in einer Zeitperiode entstehen, die keinen Geldabfluss in derselben Periode nach sich ziehen (z.B. *Abschreibungen*). Ein wichtiges Beispiel einer Finanzrechnung ist der sogenannte *Cash Conversion Cycle*: Wie lange sind die Finanzmittel im Umlaufvermögen gebunden? (vgl. **Abbildung 4**)

Um steuern zu können, ist sowohl die Kosten- und Leistungsrechnung als auch die Finanzrechnung mit Plan- und mit Ist-Größen einzusetzen. Erst die Planabweichung erlaubt das Treffen von Steuerungsmaßnahmen.

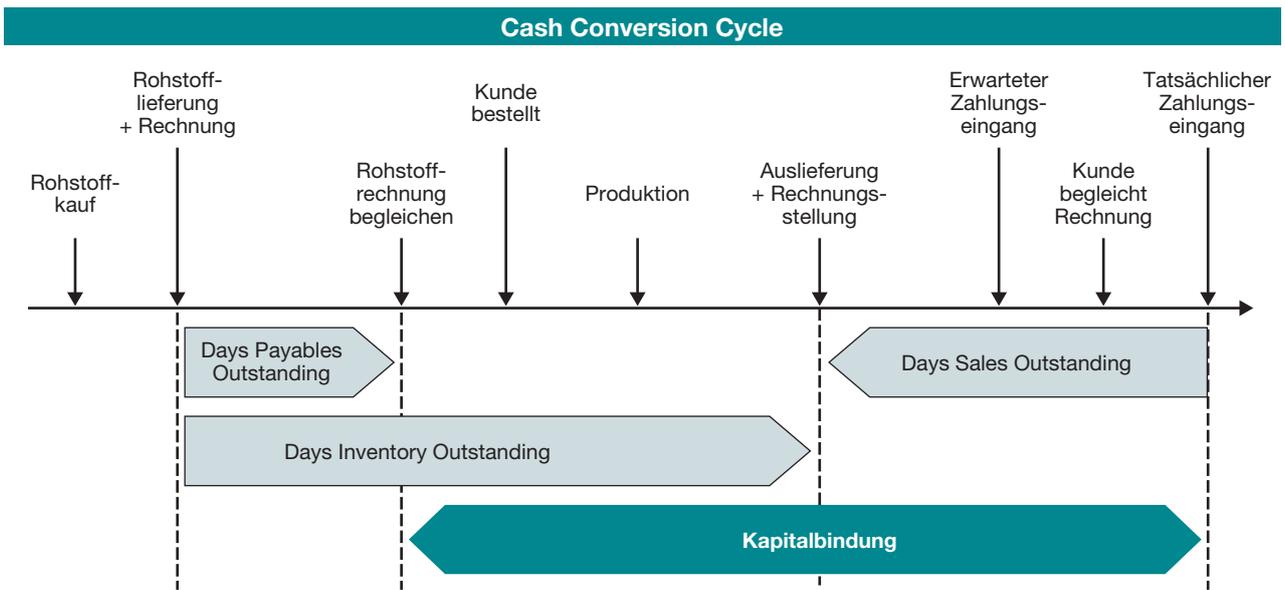


Abbildung 4: Wie lange sind die Finanzmittel im Umlaufvermögen gebunden? Quelle: eigene Darstellung

Beispiel einer Gap-Analyse

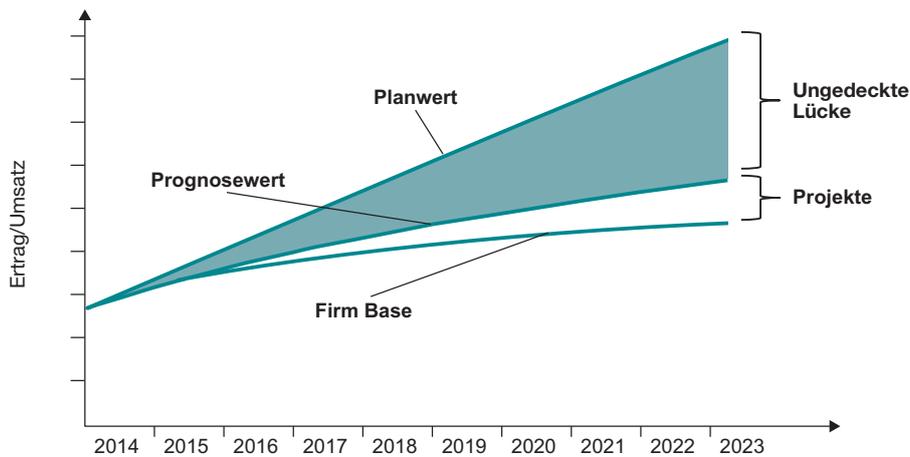


Abbildung 5: Die Umsatz- und Ertragsziele werden mit der strategischen Planung abgestimmt. Quelle: eigene Darstellung

Noch mal sei betont: *Die Zahlen des Rechnungswesens zeigen Wirkungen, nicht Ursachen!* Hinter den Wert- bzw. Geldgrößen stehen Ursachen, die gewissermaßen „Stellschrauben“ der Steuerung darstellen. Z.B. beeinflusst die Zahl der Überstunden die Höhe der Lohnkosten je Produkteinheit.

Typische Fragestellungen an die **Kosten- und Leistungsrechnung** betreffen die Wertschöpfung des Unternehmens:

- Welches Produkt bringt Gewinn, welche Produkte sind Verlustbringer?
- Wie viel Umsatz müssen wir machen, um die Gewinnschwelle zu erreichen?
- Welche Maschine ist wirtschaftlicher für eine bestimmte Produktionsausgabe?
- Wie hoch sind unsere Gemeinkosten (*Overhead*)?
- Wie hoch sind unsere Logistikkosten?

Die **Finanzrechnung** ist auf die Liquidität gerichtet. Beispielfragen sind:

- Wie hoch sind unsere festen Ausgaben für einen Monat?
- Wie lange dauert es, bis die Kunden bezahlen?
- Ist gewährleistet, dass auch für unerwartete Ausgaben genügend Liquidität da ist?
- Welcher zusätzliche Liquiditätsbedarf entsteht durch die Verteuerung eines Rohstoffes?

Der Wettbewerb zwingt die Unternehmen dazu, ihre Wirtschaftlichkeit ständig zu verbessern. Daher ist es eine Daueraufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung, Informationen zu liefern, die helfen, die Kosten- und Leistungsposition des Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen und Anregungen zu Optimierungsmaßnahmen zu liefern. Der Controller darf hierbei kein reiner Zahlenlieferant bleiben, sondern er hat ➤

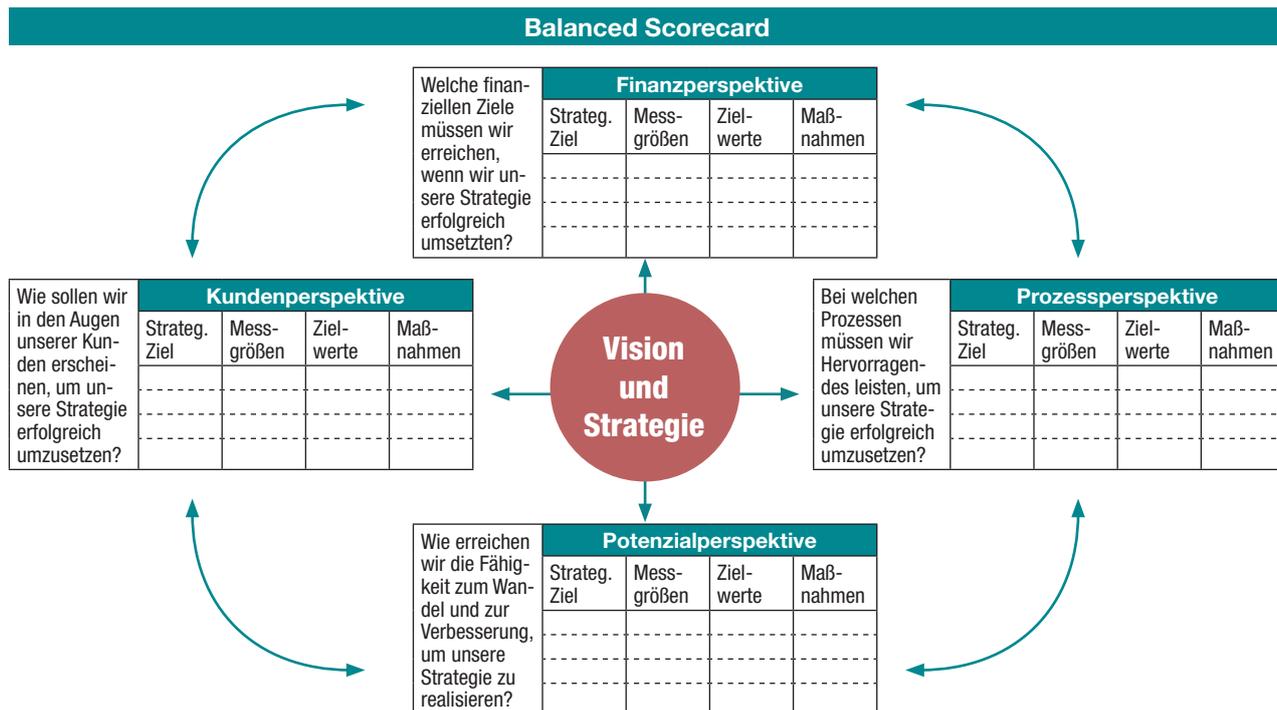


Abbildung 6: Die Unternehmensstrategie wird in konkret messbaren, operativen Zielen dargestellt. (Quelle: eigene Darstellung)

aktiv an der Ergebnisverbesserung mitzuarbeiten. So gehört es etwa zu seinen Aufgaben, bei der Kostenoptimierung betrieblicher Prozesse (z.B. *Ablauf des Einkaufsprozesses*) mitzuwirken.

3. Strategische Steuerung mit Unterstützung des Rechnungswesens

Das klassische Rechnungswesen ist operativ-kurzfristig ausgerichtet. Man hat allerdings zunehmend erkannt, dass auch für die Strategieentwicklung und -umsetzung Rechnungswesensinformationen unerlässlich sind:

- Die Strategieentwicklung muss mit den betriebswirtschaftlichen Zielen „abgestimmt“ werden.
- Die Strategieumsetzung hat die Strategieziele in einzelne operative Zielvorgaben „herunterzubrechen“.

Ein klassisches Instrument zur Abstimmung der Ertrags-/Umsatzziele mit der strategischen Planung ist die sogenannte *Gap-Analyse*. Sie zeigt, inwieweit durch die Strategie die betriebswirtschaftlichen Ziele erreicht werden (vgl. **Abbildung 5**). Eine große Herausforderung stellt die Umsetzung einer Unternehmensstrategie in konkreten messbaren operativen Zielgrößen dar. Durch den Einsatz der *Balanced Scorecard* wird diese

Aufgabe gelöst. Die Balanced Scorecard bildet die Strategie in Form eines Kennzahlensystems ab (vgl. **Abbildung 6**).

Grundsätzlich können alle Instrumente des Rechnungswesens auch für die Unterstützung der langfristigen strategischen Steuerung eingesetzt werden (z.B. *langfristige Finanzpläne, Lebenszykluskosten*).

IV. Auf das Rechnungswesensystem kommt es an!

Hauptanliegen des Beitrags war aufzuzeigen, für welche Fragestellungen welche Informationen aus dem Rechnungswesen heranzuziehen sind. Das Grundprinzip lautet: Die Informationsaufgabe definiert den Informationsinhalt!

So bestimmen die Dokumentations- und Rechenschaftsaufgaben des externen Rechnungswesens die speziellen – meist gesetzlich definierten – pauschal vergangenheitsorientierten Informationsinhalte. Das interne Rechnungswesen soll Planung, Steuerung und Kontrolle unterstützen. Ihre Informationsinhalte sind detailliert und entscheidungsorientiert.

Die absolut vorrangige Aufgabe besteht darin, ein integriertes Gesamtsystem des Rechnungswesens zu schaffen, in dem internes und externes Rechnungswesen sowie ihre jeweiligen Teilgebiete miteinander verzahnt sind. Auf dem Markt sind zahlreiche IT-gestützte Systeme, die diese Aufgabe realisieren können. Dies enthebt die Beteiligten nicht der Sicherstellung der Datenqualität der zu verarbeitenden Zahlen. Auch hier gilt der alte Grundsatz: „Garbage in, garbage out!“

LITERATURVERZEICHNIS

Coenberg, A. G./Haller, A./Mattner, G. et al. (2016): Einführung in das Rechnungswesen: Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung. 6., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Friedl, G./Hofmann, C. /Pedell, B. (2014): Kostenrechnung: Eine entscheidungsorientierte Einführung. 2., überarb. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.

Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): Controlling. 13., komplett überarb. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth ist Gründer und stellv. Aufsichtsratsvorsitzender der Managementberatung Horváth & Partners. Er ist emeritierter Lehrstuhlinhaber für Controlling an der Universität Stuttgart.

DEN EINFLUSS DER GESELLSCHAFTER SICHERN

WIE GOVERNANCE FAMILIENUNTERNEHMEN STRUKTURIEREN KANN
VON PROF. DR. HERMUT KORMANN

ABSTRACT

Schon mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass die Vitalität von Familienunternehmen – gemessen an deren Überlebensfähigkeit – deutlich höher ist als die der Börsengesellschaften. Es könnte sein, dass intensives „Kümmern“ um die Unternehmensführung durch gute Governance einer der Schlüsselfaktoren ist, diese Unternehmen langlebiger zu machen. Und es könnte fern sein, dass die Beteiligung der Familiengeschafter an der Governance dazu verhilft, deren Qualität zu fördern.

I. Beteiligung der Gesellschafter an der Governance als Erfolgsfaktor für das Familienunternehmen

Die Einflussnahme der Gesellschafter auf die Führung des Unternehmens wird in allen wissenschaftlichen Konzeptionen der Familienunternehmung als ein typusbestimmendes Merkmal gesehen.¹ Bei Start-up-Unternehmen, KMU und Gründerunternehmen, oft auch noch in der zweiten Generation, wird der Familieneinfluss durch die Identität von Eigentum und Führung in der Funktion Geschäftsführender Gesellschafter bewirkt. Diese Thematik ist unter der Überschrift „Nachfolgefrage“ intensiv erforscht. Diesen Fall der „direkten“ Einflussnahme in der Geschäftsführung wollen wir hier ausklammern. Spätestens ab der dritten Generation ist die Zahl der Familiengeschafter größer als die Zahl der verfügbaren Geschäftsführungspositionen. In der Praxis dominieren dann bei den größeren Unternehmen ohnehin die Nicht-Familiengeschäftsführung oder die gemischte Geschäftsführung aus Gesellschaftern und angestellten Geschäftsführern. In diesen Konstellationen muss eine ganze Reihe von Gestaltungsparametern für die Verfassung des Familienunternehmens im Allgemeinen und der Institutionen der Governance im Besonderen darauf eingestellt werden, den Einfluss der Gesellschafter auf das Unternehmen sicherzustellen.

II. Geordnete Willensbildung der Familie als Voraussetzung der Einflussnahme

Voraussetzung dafür, dass die Gesellschafterfamilie Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nimmt, ist, dass sie – als

Familie – dazu etwas Wesentliches zu sagen hat. Die Anforderung ist nicht trivial. Es geht dabei nicht darum, die Wunschliste jedes Gesellschafters im Hinblick auf seine Beteiligung an dem Unternehmen einzusammeln. Es geht darum, eine »

INHALT

- I. Beteiligung der Gesellschafter an der Governance als Erfolgsfaktor für das Familienunternehmen
- II. Geordnete Willensbildung der Familie als Voraussetzung der Einflussnahme
- III. Sicherung des Einflusses durch die Rechtsform der Spitzeneinheit
- IV. Vinkulierung der Anteile und Genehmigungserfordernis für die Börseneinführung
- V. Sicherung des Einflusses bei Konzernstrukturen
 1. Maßnahmen zur Demediatisierung
 2. Kaskaden der Gewinnausschüttung
 3. Auskunfts- und Weisungsrecht
- VI. Vermeidung und Beschränkung der Mitbestimmung
- VII. Sicherung des Einflusses durch Vorbehalt der Personalkompetenz
- VIII. Sicherung des Einflusses durch Gesellschafter-Gesellschaften und Gesellschaftervereinbarungen
- IX. Repräsentanz der Gesellschafter im Beirat
 1. Familienintern dominierte Beiräte
 2. Gemischt familienexterne und familieninterne Beiratsbesetzung
- X. Vorteile der Gesellschaftermandate
- XI. Probleme der Gesellschaftermandate
- XII. Zusammenfassung

¹ Vgl. etwa Klein (2010).

gemeinschaftliche Willensbildung der Gesellschafter zu bewirken und diese kommunikationsfähig und möglichst anschlussfähig für die Geschäftsführung – ja, für die gesamte Unternehmensorganisation – zu formulieren.

In der Beratung von Familienunternehmungen gibt es schon seit Langem die unbestrittene Empfehlung, einen Familienrat zu bilden² und in einer Familienstrategie, Familiencharta oder einem Familienprotokoll³ die grundsätzlichen Überzeugungen und Absichten der Familiengesellschafter zu formulieren. Bei fortschrittlichen und verantwortungsvollen Mehrgenerationen-Familienunternehmen gehört eine *Family Governance* oder eine *Family Business Governance*⁴ bereits zum guten Standard. Für diese *Family Governance* sind keine gesetzlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, da deren Kommunikationsplattformen nur ergänzend zu der gesetzlich und statutarisch geregelten Gesellschafterversammlung hinzutreten. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind sehr vielfältig und teilweise noch wenig formalisiert (was kein Nachteil sein muss). Ungeachtet der weiten Verbreitung eines „Familienrats“ wissen wir noch wenig darüber, wie solche Prozesse der Willensbildung wirksam gestaltet werden können und von der Praxis gestaltet werden. Wir gehen daher auf dieses Konstrukt nicht weiter ein und wenden uns hier zunächst den auch rechtlich relevanten Voraussetzungen für die Einflussnahme der Gesellschafter auf das Unternehmen zu.

III. Sicherung des Einflusses durch die Rechtsform der Spitzeneinheit

Alle Rechtsformen mit Ausnahme der AG⁵ räumen den Inhabern weitgehende Gestaltungsmöglichkeiten in der Unternehmensverfassung sowie Ad-hoc-Eingriffsrechte (z.B. Weisungsrecht) ein, um ihren Willen durchzusetzen. Auch bei einer Aktiengesellschaft können unter Wahrung der gesetzlich vorgegebenen Eigenverantwortung des Vorstands⁶ Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden, um über die Institutionen und Instrumente der *Governance* den Einfluss der Inhaber geltend zu machen.⁷ Hierzu dienen etwa Besetzungsrechte des Aufsichtsrats, Gesellschaftervereinbarungen und Vinkulierungen.⁸ Besonders geeignet ist die KGaA, „um die Governance und die Professionalität der Börsengesellschaft mit der spezifischen Governance eines Familienunternehmens zu verbinden“.⁹ Falls der Familieneinfluss durch ein Besetzungsrecht für eine Geschäftsführungsposition gesichert werden soll, ist allerdings zu beachten, dass dies in der AG und SE nicht möglich ist. Bei diesen Gesellschaftsformen wird der Vorstand vom Aufsichtsrat berufen¹⁰ und ein Besetzungsrecht einzelner Aktionäre scheidet aus. Allerdings wäre ein solches Besetzungsrecht, das

in der GmbH und Personengesellschaft grundsätzlich möglich ist, letztlich ein Recht auf die Versorgung von Familienangehörigen unabhängig von ihrer Qualifikation und von den zu erfüllenden Anforderungen. Es ist daher mit dem heutigen Mindestverständnis von Gesellschafterverantwortung nicht mehr vereinbar.¹¹ Möglich ist auch eine Vereinbarung, dass die Gesellschafterversammlung generell über die Beschäftigung von Familienmitgliedern im Familienunternehmen beschließen kann – unabhängig davon, ob es um die Position eines Sachbearbeiters oder eines Geschäftsführers geht. Ein indirektes Besetzungsrecht entsteht allerdings aus dieser Regelung, wenn einer der Gesellschafter über die Anteilmehrheit verfügt.

IV. Vinkulierung der Anteile und Genehmigungserfordernis für die Börseneinführung

Die erste Stufe der Sicherung des Gesellschaftereinflusses besteht in einer Beschränkung der Veräußerbarkeit der Anteile, die sich in fast allen Gesellschaftsverträgen findet. Das wichtigste Rechtsinstrument in diesem Kontext ist die Vinkulierung der Anteile, d.h. die Bindung einer geplanten Veräußerung an die Zustimmung der Gesellschaft.¹² Außerdem lassen sich hohe Zustimmungserfordernisse und darüber hinausgehende Veräußerungssperren im Gesellschaftsvertrag bzw. in der Satzung festlegen.

Der Veräußerung gleichzustellen ist die Einführung der Anteile an der Börse. Auch wenn die Mehrheit der Anteile noch in Familienhand bleibt, ändert sich der Charakter der Gesellschaft gleichwohl grundlegend, und der Einfluss der Familiengesellschafter wird durch das Aktiengesetz und das Wertpapierhandelsgesetz sowie die zahlreichen Bestimmungen für kapitalmarktorientierte Unternehmungen nachhaltig beeinflusst. Dem Schutzinteresse der Gesellschafter, den Status quo zu bewahren, wird durch das Genehmigungserfordernis einer Börseneinführung durch die Mehrheit des stimmberechtigten Kapitals Rechnung getragen.

V. Sicherung des Einflusses bei Konzernstrukturen

1. Maßnahmen zur Demediatisierung

Auch mittelgroße Unternehmen sind heute meist als Konzerne mit mehreren Tochtergesellschaften strukturiert. Der Gesetzgeber spezifiziert die Rechte der Gesellschafter allerdings nur in Bezug auf die Gesellschaft, an der sie beteiligt sind, also die Spitzeneinheit, und nicht in Bezug auf den gesamten Konzern. Der Einfluss der Gesellschafter auf die in den Tochtergesellschaften angesiedelte Geschäftstätigkeit ist insofern durch die Spitzeneinheit „mediatisiert“.¹³ Es bedarf besonderer Regelungen in den Statuten und in den Geschäftsordnungen der

2 Vgl. Lank/Ward (2000), Ward (2001), S. 223 ff., Brockhoff/Koeberle-Schmid (2012).

3 Vgl. etwa Baus (2013).

4 Koeberle-Schmid (2008).

5 vgl. § 23 Abs. 5 AktG.

6 § 76 Abs. 1 AktG.

7 Friedewald (1991), Rothärmel (2012).

8 May (1992).

9 Jürgen Behrend, Geschäftsführender Gesellschafter der Hella KGaA & Co., im Gespräch mit dem Verfasser. Gleichwohl liegt die Zahl der KGaAs in Deutschland unter 100; siehe Rothärmel (2006), S. 16, Fn. 70.

10 § 84 Abs. 1 Satz 1 AktG.

11 Vgl. das Beispiel in Hennerkes/Kirchdörfer (2015), S. 94, das durch weitere Beispiele aus der Praxis ergänzt werden könnte. Zum Teil sind solche Besetzungsrechte nur erklärbar, weil die Verträge vor 40 oder 50 Jahren für ein damals kleines Familienunternehmen aufgesetzt wurden, das der Versorgung der Familie diente. Im weiteren Verlauf wurden diese nicht an das Wachstum des Unternehmens und der Familie angepasst.

12 Loritz (2007), Schmidt (2011), Binz/Mayer (2012).

13 Der Begriff der Mediatisierung stammt aus der Unterstellung der kleinen Duodezherrenschaften in Deutschland unter die von Napoleon neu geordneten Herrschaftsgebiete.

Spitzeneinheit und ihrer Tochtergesellschaften, um die Rechte der Gesellschafter und der *Governance*-Institutionen der Spitzeneinheit auf die Vorgänge in den Tochtergesellschaften auszudehnen.¹⁴ Dieser Regelungskomplex wird unter dem Begriff der „Demediatisierung“ zusammengefasst.

Im Kontext der Demediatisierung muss geregelt werden, dass die Geschäftsführung der Spitzeneinheit ihren Aufsichtsgremien für die Angelegenheiten der gesamten Unternehmensgruppe einschließlich der operativen Tochtergesellschaften rechen-schaftspflichtig ist und dass die Beschlüsse dieser Gremien in der gesamten Unternehmensgruppe durchgesetzt werden müssen. So ist es zur Vermeidung einer Mediatisierung erforderlich und auch üblich, dass die Geschäftsführer einer Muttergesellschaft die Genehmigungsvorbehalte, denen sie selbst unterliegen, auch in die Geschäftsordnungen für die *Governance*-Institutionen der Tochtergesellschaften aufnehmen.

2. Kaskaden der Gewinnausschüttung

Die Gewinnausschüttung kann rechtlich nur aus der obersten Gesellschaft, eventuell also einer Gesellschafter-Gesellschaft, an die einzelnen Gesellschafter erfolgen. Wirtschaftlich gesehen muss aber für die Gewinnausschüttung auf den Ertrag der operativen Gesellschaften des ganzen Konzerns zugegriffen werden können, um die Gewinnausschüttung finanziell zu ermöglichen. Es ist daher zweckmäßig, etwaige statutarische Regeln zu Unter- und Obergrenzen der Gewinnausschüttung auf den Konzerngewinn zu beziehen.¹⁵

3. Auskunfts- und Weisungsrecht

Die Auskunfts- und Weisungsrechte der Gesellschafter dürfen nach allgemein organisatorischen Grundsätzen nicht auf die Tochtergesellschaften ausgedehnt werden.¹⁶ Innerhalb der Organisation muss die hierarchische Ordnung eingehalten werden, und es dürfen solche Auskunftswünsche nicht an der Konzerngeschäftsführung vorbei direkt an die Untergesellschaften gerichtet werden. Dies gilt umso mehr, als es sich dabei um Instrumente handelt, die vorzugsweise in Konflikten eingesetzt werden. Der Konflikt auf der Gesellschafterebene würde damit in die Organisation hineingetragen, die Autorität der Geschäftsführung würde untergraben und das operative Geschäft könnte beeinträchtigt werden.

Wenn es eine Holding-Gesellschaft der Gesellschafter gibt, beschränken sich die gesetzlichen Auskunfts- und Weisungsrechte der einzelnen Gesellschafter auf eben diese Gesellschaft. Ein Durchgriff dieser Rechte auf das abhängige Unternehmen ist nicht ohne Weiteres möglich. Es sind aber Auftragskaskaden möglich, bei denen die Geschäftsführung der Holding-Gesellschaft eine Weisung erhält, in der Ausübung ihrer *Governance*-Funktion gegenüber dem nachgeordneten Unternehmen eine Auskunft zu beschaffen oder eine Weisung umzusetzen. Das Weisungsrecht ist aber ohnehin ein untaugliches Mittel der Einflussnahme. Wird es gegenüber einem Nicht-Familien-

Geschäftsführer ausgeübt, muss dieser – so er nur etwas Selbstachtung hat – zurücktreten. Wird es gegenüber einem Geschäftsführenden Gesellschafter ausgeübt, hat man einen manifesten Konflikt im Gesellschafterkreis. Es wird auch nur sehr selten davon berichtet, dass es in einer Gesellschaft zum Tragen kam – und dann mit den eben beschriebenen Konsequenzen.

VI. Vermeidung und Beschränkung der Mitbestimmung

Der Einfluss der Gesellschafter wird durch die Mitbestimmung auf Unternehmensebene begrenzt, z.B. ganz auffällig durch die Personalkompetenz eines mitbestimmten Aufsichtsrats. Daher gehört es zum Standard der Gestaltung der *Governance* in Familienunternehmen, die Mitbestimmung auf Unternehmensebene zu vermeiden. Sie hängt in erster Linie von der Rechtsform und in zweiter Linie von der Anzahl der inländischen Mitarbeiter der Unternehmensgruppe ab. Die Mitarbeiterzahl wächst freilich bei einem erfolgreichen Unternehmen im Laufe der Zeit. Wenn also beabsichtigt wird, die Mitbestimmung auf Dauer zu vermeiden, muss dies über die Wahl der Rechtsform erreicht werden. Hierfür steht eine Reihe von Gestaltungsoptionen zur Verfügung: Eine bestimmte Konstruktion bei der GmbH & Co. KG genügt bereits zur Vermeidung der Mitbestimmung.¹⁷ Ferner sind SE & Co. KG oder Stiftung & Co. KG geeignete Rechtsformen, um die Mitbestimmung auszuschließen. Auch der Einsatz einer ausländischen Kapitalgesellschaft anstelle der GmbH als voll haftende Gesellschafterin kommt dafür in Betracht. Schließlich führt die rechtzeitige Wahl der SE für eine von der Mitarbeiterzahl her noch mitbestimmungsfreie Unternehmung dazu, dass der mitbestimmungsfreie Status für die SE auch dann bewahrt werden kann, wenn die Beschäftigtenzahl die Schwellenwerte für die Einführung der Mitbestimmung erreicht. In den Fällen, in denen eine Mitbestimmung bereits qua Rechtsform (AG oder GmbH) bei Überschreitung der jeweiligen Beschäftigtenzahl unvermeidlich wird, ist es üblich, neben dem Aufsichtsrat ein Gremium zu schaffen, in dem die Anteilseignervertreter unter sich sind und gemeinsam mit der Geschäftsführung die „eigentliche“ Arbeit der Aufsicht und Beratung leisten. Ein solcher als Parallelgremium geschaffener Beirat kann z.B. die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat umfassen und damit deren Kommunikation und gegebenenfalls Stimmenthalten im Aufsichtsrat abstimmen.¹⁸

VII. Sicherung des Einflusses durch Vorbehalt der Personalkompetenz

In der GmbH ist der Einfluss der Gesellschafter letztlich durch das gesetzliche Weisungsrecht (§ 37 Abs. 1 GmbHG) abgesichert. ➤

14 Kraft (1995), Emmerich/Habersack (2013).

15 Kormann (2013), Layer/Hermann (2014).

16 Zur Problematik des Weisungsrechtes aus Sicht der Führung und *Governance* siehe Kormann (2008), S. 248 ff.

17 Eine Personengesellschaft mit einem unbeschränkt haftenden Gesellschafter unterliegt grundsätzlich nicht der Mitbestimmung. Bei der GmbH & Co. KG werden die Arbeitnehmer der KG jedoch unter bestimmten Umständen (§ 4 Abs. 1 Satz 1 MitbestG) der GmbH zugerechnet, sodass ein Aufsichtsrat zu bilden ist, wenn mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt werden, vgl. § 1 Abs. 1 Nr. 2 MitbestG. Dies lässt sich aber *e contrario* § 4 Abs. 1 Satz 1 MitbestG dadurch ausschließen, dass die Mehrheit der Kommanditisten – nach Anteilen oder Stimmen – nicht die Mehrheit der Geschäftsanteile oder Stimmen des Komplementärs (GmbH) hält, vgl. Hesselmann/Tillmann/Mueller-Thuns (2009), S. 20.

18 Zu den Gestaltungsmöglichkeiten der SE & Co. KG vgl. Sigle (2012).

Angesichts der Problematik, die mit einem tatsächlichen Einsatz dieses Rechts verbunden ist, und angesichts der Bedeutung des Geschäftsführungsvorsitzenden für die Unternehmensleitung kann es allerdings als zweckmäßig erachtet werden, zur Sicherung des Einflusses der Gesellschafter einen Zustimmungsvorbehalt der Gesellschafter bei der Besetzung dieser Position auch dann vorzusehen, wenn die Initiative für die Personalentscheidung bei einem Beirat liegt.

Behalten sich die Gesellschafter ein Zustimmungserfordernis für alle Ernennungen oder Abberufungen von Gesellschaftern vor, dann bedeutet dies praktisch eine beträchtliche Einschränkung der Kompetenz und der Unabhängigkeit eines Beirates. Es sind dann bei allen Aufsichtsprozessen zur Evaluierung der Geschäftsführer letztlich die Gesellschafter mitspracheberechtigt, auch wenn sie nicht Mitglied des Beirates sind und daher an den Aufsichtsprozessen gar nicht teilgenommen haben.

VIII. Sicherung des Einflusses durch Gesellschafter-Gesellschaften und Gesellschaftervereinbarungen

Gesellschafter-Gesellschaften dienen meist dazu, die Einflussnahme aller Gesellschafter oder einer Koalition einiger Gesellschafter auf das Unternehmen zu strukturieren und damit zu verstärken. Ein einschlägiges Beispiel ist z.B. eine Holding-Gesellschaft der Gesellschafter¹⁹ als KG mit einem Familienmitglied als persönlich haftendem Gesellschafter, dem die Geschäftsführung obliegt. Gegenüber den nachgeordneten Unternehmen mit dem operativen Geschäftsbetrieb kann der Geschäftsführer der Vermögensverwaltungsgesellschaft eine Position innehaben, die der eines Alleingesellschafters entspricht, auch wenn es eine größere Anzahl von Kommanditisten in der Vermögensverwaltungsgesellschaft gibt.

Auch eine schuldrechtliche Vereinbarung wie ein Poolvertrag, ein Syndikatsvertrag oder eine Schutzgemeinschaftsvereinbarung können – ohne zusätzliche Gesellschafter-Gesellschaft – eine Plattform bieten, um den Gesellschafterwillen zu artikulieren und rechtlich geordnet zu verfolgen. Dies gilt in gewissem Umfang auch für die Aktiengesellschaft. Ein Poolvertrag kann dabei sowohl auf die Organisation des Gesellschafterkreises, insbesondere die Sicherung seines Zusammenhalts in der aktuell gewünschten Zusammensetzung, als auch auf die Organisation der Einflussnahme auf das Unternehmen ausgerichtet sein. Westermann merkt an, „dass die schuldrechtlichen Bindungen eines Schutzgemeinschaftsvertrags intensiver sein können als die gesellschaftsvertraglichen. Häufig seien Schutzgemeinschaftsverträge, Vorkaufsrechte und detaillierte Regelungen zu Übernahmepreisen zu finden, die die Freiheit der Gesellschafter stark einschränken.“²⁰

IX. Repräsentanz der Gesellschafter im Beirat

Ein Beirat ist eine zentrale Institution in der modernen *Governance*-Konzeption eines Familienunternehmens. Ein „starker“

Beirat ist – wie Michel Foucault sagen würde – die „Führung der Führung“. Er kann durch Aufsicht und Beratung in einem hohen Tiefgang auf das Handeln der Geschäftsführung einwirken – vorausgesetzt, er hat die Kompetenz hierzu. In der Praxis finden sich sowohl Beiräte, die ausschließlich mit Repräsentanten der Gesellschaftermehrheit besetzt sind, als auch Beiräte, die sich nur aus familienexternen Mandatsträgern zusammensetzen. Zwischen diesen beiden Polen gibt es alle denkbaren Mischformen. Eine angemessene Repräsentanz von Gesellschaftern im Beirat ist das in der Praxis am häufigsten genutzte Instrument, um die ganze Breite der Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftsführung zu nutzen.

1. Familienintern dominierte Beiräte

Die Besetzung des Beirats ausschließlich mit Gesellschaftern setzt voraus, dass die Gesellschaftergruppe groß genug ist, um die erforderlichen Kompetenzen bereitzustellen. Ein diversifiziertes, großes Unternehmen, das in modernen, hochdynamischen und globalen Märkten tätig ist, bedarf freilich eines komplexen Kompetenzspektrums, das auch aus großen Gesellschafterkreisen nicht mehr vollständig requiriert werden kann. Soweit erkennbar, erschließen sich daher auch Gremien, die bislang ausschließlich mit Gesellschaftern besetzt waren, zunehmend die benötigte Kompetenz von außen. Doch selbst dann, wenn durch solche Maßnahmen die Kompetenz des Beirats nachhaltig gestärkt werden kann, bleibt die kritische Herausforderung, das von Gesellschaftern dominierte Gremium von Emotionen²¹ und spontanen, unstrukturierten Arbeitsprozessen freizuhalten, die für den Umgang innerhalb einer Familie charakteristisch sind.

2. Gemischt familienexterne und familieninterne Beiratsbesetzung

Der häufigste Fall der Beiratsbesetzung ist eine mehr oder weniger ausgewogene Mischung familieninterner und familienexterner Mandatsträger. Die Beteiligung der Familie reicht von einem Drittel (2:4) über eine knappe Minderheit (3:4) bis hin zur Parität. Bei einer paritätischen Besetzung kommt dem dann meist familienexternen Beiratsvorsitzenden das Recht des Stichentscheids zu.²²

Die Voraussetzung einer gemischten Beiratszusammensetzung besteht darin, dass die Inhaberfamilie genügend kompetente, respektierte und damit zu einem argumentativen Diskurs befähigte Mitglieder stellen kann. Um den hierfür zur Verfügung stehenden Talentpool zu erweitern, sind regelmäßig auch die angeheirateten Familienmitglieder als Gesellschaftervertreter wählbar – auch wenn sie selbst nicht Anteilseigner sind oder werden könnten. Außerdem wird man die Kompetenzvoraussetzung nur erfüllen können, wenn die Positionen nicht nach Familienstämmen besetzt werden. Sonst wird

21 Levenson (1999).

22 Diese statutarische Regelung hat allerdings in der normalen Beiratsarbeit kaum Bedeutung, denn zum einen wird im Beirat ohnehin selten abgestimmt und zum anderen wäre es, wenn es doch zu einer Abstimmung kommen sollte, sehr ungewöhnlich, wenn die familienexternen Mitglieder bei einer einheitlichen Stimmabgabe der Gesellschaftervertreter diese mithilfe des Stichentscheids des Vorsitzenden überstimmen wollten.

19 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), S. 81, stellen diese Gestaltung unter der Bezeichnung einer „Familienvermögensgesellschaft“ vor. Die Verwaltung sonstigen Vermögens ist jedoch keine notwendige Funktion dieser Gesellschaften.
20 Zit. in Schumann (2006), S. 35.

immer wieder die Situation eintreten, dass ein Stamm einen weniger geeigneten Angehörigen entsenden muss, nur damit der Stamm vertreten ist.

X. Vorteile der Gesellschaftermandate

Für die Beteiligung von Mitgliedern der Inhabergruppe an der Beiratsarbeit sprechen mehrere Gründe, sodass sie in jedem Fall als zweckmäßig erscheint.

Ein ehemaliger Geschäftsführender Gesellschafter, der in den Beirat wechseln will, wird vermutlich auf seine **Kompetenz** verweisen, die er in seiner aktiven Zeit erworben hat. Er hat meist auch den nötigen Einfluss, um ein Mandat zu erhalten, wenn er dies erreichen will. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass es wenig sinnvoll ist, die für die Geschäftsführung erforderlichen Kompetenzen im Beiratsgremium zu duplizieren. Im Beirat kommt es vielmehr auf eine Erhöhung der Diversität der Erfahrungen und Kompetenzen an, zu der die Geschäftsführungserfahrung im gleichen Unternehmen nicht beiträgt. Das Entscheidende an der Mitwirkung ist aber nicht die fachliche Kompetenz, die auch von anderen, familienexternen Mitgliedern geleistet werden könnte, sondern die **Interessenkompetenz** als Gesellschafter. Da sie als Gesellschafter die Konsequenz des Handelns der *Governance*-Institutionen zu tragen haben, muss ihnen daran gelegen sein, die Auswirkungen dieses Handelns zu beurteilen. Die Gesellschafter als Mandatsträger verfügen auch über die besondere Autorität, die **Interessen der Inhabergruppe** authentisch zu vermitteln. Gerade in einem Führungsgremium, das sonst von professionellen Managern geprägt wird, ist es entscheidend, die spezifischen Werte und Zielvorstellungen der Familie zur Geltung zu bringen. Dabei müssen die von der Familie entsandten Mandatsträger sich jedoch als Vertreter der Gesamtheit der Gesellschafter verstehen und ihr Handeln auf eine gute Entwicklung des Unternehmens ausrichten. Auf keinen Fall sollten sie der Versuchung erliegen, ihre persönlichen Interessen unter dem Hut der Gesamtverantwortung des Gremiums zu vertreten. Dies wäre eine Verletzung des Kollegialprinzips und würde zu Abwehrreaktionen der professionell arbeitenden familienexternen Mandatsträger führen.

Als „linking pins“²³ zwischen der Gesellschafterebene und der Beiratsebene haben die Gesellschafter eine **Kommunikationsaufgabe** in beide Richtungen. Von der Gesellschafterebene tragen sie die Wünsche und Entscheidungsmaximen der Inhaber in das Aufsichtsgremium hinein. Gleichzeitig haben sie die Aufgabe, die anderen Gesellschafter in angemessener Weise über die in den Verhandlungen des Beirats anstehenden Themen zu informieren und ein Meinungsbild darüber aufzunehmen. Die Gesellschaftermandate im Beirat stellen eine wichtige Plattform dar, auf der die Gesellschafter ihre Anliegen äußern können. Dabei ist nicht nur an die Gesellschafter zu denken, die die Mandate wahrnehmen. Sie sind immer zugleich auch Ansprechpartner für ihre Mitgesellschafter. Die Bedeutung des *Governance*-Instruments *Voice* ist für die Familiengesellschafter deshalb so hoch, weil die Option *Exit* nicht oder nur unter erschwerten Bedingungen zur Verfügung steht.

Die wichtigste Funktion der familienangehörigen Beiräte besteht schließlich darin, eine **Qualitätskontrolle** der Beiratsarbeit sicherzustellen, denn als teilnehmende Beobachter gewinnen sie einen unmittelbaren Eindruck von der Arbeit des Vorsitzenden und jedes einzelnen Mitglieds.

XI. Probleme der Gesellschaftermandate

Trotz aller Vorteile kann die Repräsentanz der Gesellschafter im Beirat auch problematische Nebeneffekte mit sich bringen. Die Auswahl einiger Mitglieder aus dem Gesellschafterkreis für die Übernahme eines Mandats in einer *Governance*-Institution wird tendenziell als Anerkennung ihrer Kompetenz oder ihres Einflusses angesehen. Damit wird aber auch ein Element der Ungleichheit geschaffen, das die immer latent vorhandenen Rivalitäten in einer Inhabergruppe erheblich intensivieren kann. Dies ist einer der Gründe dafür, dass für eine größere Inhabergruppe zusätzliche Institutionen, z.B. ein Familienrat, geschaffen werden sollten, um eine Mehrzahl von Ämtern für alle interessierten Familienmitglieder anbieten zu können.

Wenn sich im Inhaberkreis Konflikte entwickeln, besteht die Tendenz, dass die Konflikte über die familienangehörigen Mandatsträger in das Beiratsgremium getragen werden. Das Gleiche gilt für das Störpotenzial eines „lästigen Gesellschafters“, der die Arbeit des Gremiums behindert. Andererseits können die Ordnungsstrukturen und prozeduralen Regelungen des *Governance*-Gremiums ein solches Störpotenzial auch begrenzen. Zur Begrenzung negativer Auswirkungen empfiehlt es sich, dass die Gesellschafter nur einen oder zwei Vertreter in den Beirat entsenden und hierfür ihre qualifiziertesten Mitglieder auswählen. Durch diese Selektion wird verhindert, dass Vertreter aller Interessengruppen oder Familienstämme repräsentiert sein wollen. Schließlich kann auch das Problem eines so weit gehenden Kompetenzmangels auftreten, dass die Präsenz von inkompetenten Gesellschaftern für die Beiratsarbeit völlig irrelevant oder sogar eine Zumutung für die übrigen Mitglieder ist. Man muss zwar nicht über Managementenerfahrung verfügen, um einem solchen Gremium anzugehören: Man sollte aber doch ein Interesse am Unternehmen haben und selbst – mit gewissem Erfolg – einen Beruf ausüben, um die berufliche Arbeit angestellter Manager beurteilen zu können, und man sollte schließlich zu einer konzentrierten, mitunter auch kontroversen Diskussion imstande sein. Wenn nach diesen Kriterien keine hinreichend qualifizierten Gesellschafter als Mandatsträger zur Verfügung stehen, müssen die Inhaberinteressen durch einen professionellen Beauftragten vertreten werden. Oft ist dies dann ein anwaltlicher Berater der Gesellschafter. Als Entsandter der Gesellschafter hat er nicht die Aufgabe eines unabhängigen Mandatsträgers, sondern vertritt explizit die Interessen der Gesellschafter. In dieser Vertreterfunktion muss er sehr viel mehr Zeit für die Information der Gesellschafter einsetzen als die anderen Beiratsmitglieder. Daher ist es auch üblich, dass er von den Gesellschaftern eine zusätzliche Vergütung für diesen Zeitaufwand erhält.

XII. Zusammenfassung

Wir gingen in unserer Betrachtung davon aus, dass ein richtiges Familienunternehmen nicht nur dann angenommen werden ➤

23 Likert (1961).

kann, wenn es von einem dominanten Geschäftsführenden Gesellschafter geführt wird. Vielmehr geht es bei dem Mehrgesellschafter-Unternehmen darum, dass die Mehrzahl der Gesellschafter jenseits ihrer individuellen Interessen ein gemeinschaftliches Interesse als Vorgabe für die *Governance*-Institutionen (Gesellschafter, Beirat, Geschäftsführung) formulieren kann. Die Basis dieser gemeinschaftlichen Willensbildung ist in aller Regel die Zielfunktion, das Unternehmen als selbstständiges, entwicklungsfähiges Unternehmen über Generationen hinweg bewahren zu wollen. Es gibt Gestaltungsoptionen, die den Einfluss der Gesellschafter auch ohne Geschäftsführende Gesellschafter sichern. Hierzu muss freilich die gesamte Palette der Gestaltungsoptionen in den Blick genommen werden: Voraussetzung der gesicherten Einflussnahme ist es, den rechtlichen Aufbau der Unternehmensgruppe danach auszurichten, dass der Wille der Gesellschafter in der gesamten Unternehmensgruppe durchgesetzt werden kann. In diesem Rahmen ist dann durch Einrichtung und Gestaltung von Institutionen der *Governance* wie Familienrat und Beirat dafür Sorge zu tragen, dass eine wohl strukturierte, bei der Mehrheit der Gesellschafter anschlussfähige Willensbildung der Gesellschafter in die *Governance*-Prozesse eingeht. Mit der Summe der Gestaltungsoptionen ist dies in hinreichendem Maße möglich. Dabei erweist sich das „schärfste“ Instrument, das Weisungsrecht, in der Praxis als weitgehend irrelevant. Das „machtlose“ Mitwirken in einem mehrheitlich familienextern besetzten Beirat ist hingegen das wichtigste und wirksamste Instrument. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

- Baus, K. (2013):**
Die Familienstrategie. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Binz, M. K./Mayer, G. (2012):**
Anteilsvinkulierung bei Familienunternehmen. In: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 2012(6), S. 201–240.
- Brockhoff, K./Koeberle-Schmid, A. (2012):**
Mit Familienrat, Gesellschafterausschuss oder Familienmanager die Familie organisieren. In: Koeberle-Schmid, A./Fahrion, H.-J./Witt, P. (2012): Family Business Governance. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt.
- Emmerich, V./Habersack, M. (2013):**
Konzernrecht. 10. Aufl., München: C. H. Beck.
- Friedewald, R. (1991):**
Die personalistische Aktiengesellschaft. Köln: Heymann.
- Hennerkes, B.-H./Kirchdörfer, R. (2015):**
Die Familie und ihr Unternehmen. Frankfurt am Main: Campus.
- Hesselmann, M./Tillmann, B./Mueller-Thuns, T. (Hrsg.) (2009):**
Handbuch der GmbH & Co. KG. 21. Aufl., Köln: Dr. Otto Schmidt.
- Klein, S. B. (2010):**
Familienunternehmen. 3. Aufl., Lohmar-Köln: EUL.
- Koeberle-Schmid, A. (2008):**
Family Business Governance. Wiesbaden: Gabler.
- Kormann, H. (2008):**
Beiräte in der Verantwortung. Berlin: Springer.
- Kormann, H. (2012):**
Grundfragen des Familienunternehmens. In: Scherer, S./Blanc, M./Kormann, H. et al. (Hrsg.) (2012): Familienunternehmen. 2. Aufl., Frankfurt am Main: Fachmedien Recht und Wirtschaft, S. 1–113.
- Kormann, H. (2013):**
Gewinnverwendung und Vermögen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kraft, E.-T. (1995):**
Rechtsformen und Entstehung der Holding. In: Lutter, M. (Hrsg.) (1995): Holding Handbuch. Köln: Dr. Otto Schmidt, S. 31–93.
- Lank, A. G./Ward, J. L. (2000):**
Governing the Business Owning Family. In: Aronoff, C. E./Astrachan, J. H./Ward, J. L. (Hrsg.) (2004): Family Business Sourcebook. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers, 462–469.
- Layer, B./Herrmann, M. (2014):**
Die richtige Ausgestaltung der Finanz- und Steuerverfassung. In: FuS, 2014, Sonderheft: „Streitvermeidung und -beseitigung“. Brun-Hagen Hennerkes zum 75. Geburtstag, S. 48–55.
- Levenson, P. N. (1999):**
The Problem of Emotion in the Boardroom. In: Directors & Boards, 23(3), S. 25–31.
- Likert, R. (1961):**
New Patterns of Management. New York, NY: McGraw-Hill.
- Loritz, K.-G. (2007):**
Die Reichweite von Vinkulierungsklauseln in GmbH-Gesellschaftsverträgen. In: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 10 (2007), S. 361–683.
- May, P. (1992):**
Die Sicherung des Familieneinflusses auf die Führung der börsennotierten Aktiengesellschaft. Köln: Dr. Otto Schmidt.
- Rothärmel, T. (2006):**
Gestaltungsfreiheit der Familiengesellschafter im deutschen und US-amerikanischen Aktienrecht. Bielefeld: Ernst und Werner Gieseking.
- Rothärmel, T. (2012):**
Die Familien-AG. Die zehn wichtigsten Gestaltungselemente. In: Betriebs-Berater, 12 (2012), S. 716–717.
- Schmidt, K. (2011):**
Anteilssteuerung durch Vinkulierungsklauseln. In: GmbH-Rundschau, 24 (2011), S. 1289–1297.
- Schumann, A. (2006):**
Diskussionsbericht zu den Referaten Quack und Habersack. In: Tröger, T./Wilhelmi, R. (Hrsg.) (2006): Rechtsfragen der Familiengesellschaften. Symposium aus Anlass der Emeritierung von Prof. Dr. Harm Peter Westermann. Heidelberg: C. F. Müller, S. 34–36.
- Sigle, W. (2012):**
Zur Mitbestimmung bei der SE & Co. KG. In: Erle, B./Goette, W./Kleindiek, D. et al. (Hrsg.) (2012): Festschrift für Peter Hommelhoff zum 70. Geburtstag. Köln: Dr. Otto Schmidt, S. 1123–1132.
- Ward, J. L. (2001):**
Creating Effective Boards for Private Enterprises. Marietta, GA: Family Enterprises Publishers.



Prof. Dr. Hermut Kormann ist Honorarprofessor für Strategie und Corporate Governance von Familienunternehmen an der Zeppelin Universität Friedrichshafen.

FAKTOREN DER RECHTSFORMWAHL

UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

VON PROF. DR. MICHAEL NIETSCH

ABSTRACT

Die Rechtsformwahl ist für Unternehmer von zentraler und oft unterschätzter Bedeutung. Der nachfolgende Beitrag gibt einen Überblick über die dafür ausschlaggebenden Faktoren. Berücksichtigung finden auch typischerweise bei Familienunternehmen gegebene Regelungsanliegen. Neben den relevanten Problemen werden auch für die Praxis wichtige Gestaltungshilfen aufgezeigt. Dabei werden insbesondere auch die typengemischten Rechtsformen wie die KGaA und GmbH & Co. KG sowie Stiftungen als Unternehmensträger betrachtet.

I. Einführung

Die Wahl der zweckmäßigen Rechtsform beinhaltet zahlreiche unternehmerische Grundsatzentscheidungen. Dabei geht es nicht nur um die Wahl des „juristischen Kleids“, sondern um Fragen, die in engem Zusammenhang mit der Verwirklichung der unternehmerischen Zielsetzung stehen. Sie stellen sich vornehmlich bei der Gründung, allerdings auch, wenn sich wegen geänderter Verhältnisse Anpassungs- und Optimierungsbedarf ergibt. Der nachfolgende Beitrag gibt einen Überblick über die Faktoren der Rechtsformwahl und berücksichtigt typischerweise bei Familienunternehmen gegebene Regelungsanliegen. Zunächst werden ausgehend von den wesentlichen Unterscheidungsmerkmalen im Gesellschaftsrecht die zur Verfügung stehenden Rechtsformen aufgezeigt (II. 1.) und das Prinzip des Formzwangs erläutert (II. 2.). Es folgt eine Darstellung der wesentlichen Faktoren der Rechtsformwahl (II. 3.). Abschließend werden Überlegungen zu Gestaltungsmöglichkeiten bei Familiengesellschaften aufgezeigt. Hierbei erfolgt zugleich ein Überblick über typengemischte Rechtsformen, insbesondere die GmbH & Co. KG und die in der Praxis zunehmend Beachtung findende KGaA (III.).

II. Faktoren der Rechtsformwahl

1. Grundlegende Einteilungsmerkmale und zur Verfügung stehende Rechtsformen

Private Zusammenschlüsse zur gemeinsamen Zweckverfolgung lassen sich zunächst hinsichtlich Art und Umfang ihrer Verselbstständigung unterscheiden. *Personengesellschaften* sind in Bestand und Führung von ihren Gesellschaftern als Träger des Geschehens abhängig. Diese Abhängigkeit drückt sich vor allem darin aus, dass es nach zutreffender Ansicht keine Einpersonen-Gesellschaft geben kann. Dementsprechend erlischt eine Personengesellschaft, die, z.B. durch das Aus-

scheiden eines Gesellschafters, nur über ein einziges Mitglied verfügen würde, liquidationslos. Neben diesem Umstand lässt sich die Abhängigkeit der Personengesellschaft von ihren Trägern an der Verbindung von Leistungsbefugnissen und Verbandszugehörigkeit ablesen. Geschäftsführungsbefugnisse und die organschaftliche Vertretungsbefugnis können nur Mitgliedern zustehen. Umgekehrt dürfen die Geschicke der Gesellschaft nicht verbandsfremden Dritten überlassen werden (Prinzip der Selbstorganschaft). An dem Verständnis der »

INHALT

- I. Einführung
- II. Faktoren der Rechtsformwahl
 - 1. Grundlegende Einteilungsmerkmale und zur Verfügung stehende Rechtsformen
 - 2. Grundsatz der Wahlfreiheit und Rechtsformzwang
 - 3. Wichtigste Faktoren der Rechtsformwahl
 - a) Ausschluss der persönlichen Haftung
 - b) Steuerrechtliche Gesichtspunkte
 - c) Gestaltungsfreiheit von Gesellschaftsvertrag und Satzung
 - d) Geschäftsführung und unternehmerischer Einfluss der Eigentümer
 - e) Finanzierung
 - f) Mindestkapital, Gründungsaufwand und -dauer
 - g) Publizität und Mitbestimmung
- III. Rechtsformwahl bei Familienunternehmen
 - 1. Typische Regelungsanliegen
 - 2. GmbH & Co. KG
 - 3. KGaA
 - 4. Einsatz von Stiftungen als Komplementäre
- IV. Fazit

Trägerschaft der Personengesellschaft durch ihre Mitglieder hat sich auch durch die zwischenzeitlich erfolgte Anerkennung der Rechtsfähigkeit der nach außen im Rechtsverkehr auftretenden BGB-Gesellschaft nichts geändert.¹

Die Grundform der Personengesellschaften bildet die BGB-Gesellschaft (§§ 705 ff. BGB). Systematisch darauf aufbauend sieht das Gesetz als Personenhandelsgesellschaft weiter die offene Handelsgesellschaft in §§ 105 ff. HGB und die Kommanditgesellschaft in §§ 161 ff. HGB vor.² Eine Personengesellschaft nicht gewerblicher Prägung, also für freie Berufe, bildet die Partnerschaftsgesellschaft nach dem PartGG. Die stille Gesellschaft i.S.d. §§ 230 ff. HGB stellt eine Form der Personengesellschaft als Innengesellschaft dar. Nach außen, d.h. im Rechtsverkehr, tritt nur der Kaufmann auf, an dessen Handelsgeschäft sich der stille Gesellschafter beteiligt hat.

Den Personengesellschaften stehen als zweite Grundform privatrechtlicher Zusammenschlüsse die *Körperschaften* gegenüber. Bei diesen handelt es sich um Verbände, die – selbständig verfasst – von ihren Mitgliedern unabhängige juristische Personen bilden. Aufgrund ihrer Verselbstständigung erlauben sie im Grundsatz von vornherein den Wechsel ihrer Mitglieder, die vollständige Trennung der Vermögensmassen der Beteiligten und eine von der Mitgliedschaft losgelöste Führung des Verbands (sog. Fremddorganschaft). Geschäftsführer und Vorstand müssen daher nicht zugleich Gesellschafter sein.

Die Grundform der Körperschaft bildet der nicht-wirtschaftliche Verein des bürgerlichen Rechts (§§ 31 ff. BGB). Spezifische Ausprägungen sind Genossenschaft, GmbH, AG, Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), der in §§ 171 ff. VAG geregelte Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit und die in der Praxis immer bedeutsamer werdende supranationale Rechtsform der *Societas Europaea* (SE).³

Eine weitere wichtige Unterteilung von Rechtsformen erfolgt durch die Art der Finanzierung. So lassen sich den von den Beiträgen ihrer Gesellschafter abhängigen Personengesellschaften die Kapitalgesellschaften gegenüberstellen, welche als juristische Personen nicht nur über eigenes Vermögen verfügen können, sondern bei denen zugleich besondere Regeln zur Aufbringung und Erhaltung der Finanzverfassung gelten. Trotz ihrer Verselbstständigung sind dabei nicht alle Körperschaften Kapitalgesellschaften (so z.B. nicht der BGB-Verein oder die Genossenschaft).

Neben den über Mitglieder verfügenden Verbänden gibt es noch die Stiftungen. Bei ihnen handelt es sich um verselbständigte Vermögensmassen, die einem bestimmten Zweck gewidmet, ohne einen Mitgliederbestand gleichsam sich selbst gehören. Zur in den §§ 80 ff. BGB geregelten rechtsfähigen Stiftung deutschen Rechts schien bis unlängst die europäische

Fundation Europaea als Instrument grenzüberschreitender gemeinnütziger Zusammenschlüsse hinzuzutreten. Allerdings zog die EU-Kommission ihren dahingehenden Vorschlag 2015 zurück.⁴ Das ändert allerdings nichts daran, dass sich Stiftungen in den letzten Jahrzehnten aus ihrem Schattendasein gelöst haben und als Unternehmerstiftung auch zur Gestaltung von Familienunternehmen in Betracht kommen.⁵

Der *Einzelkaufmann* kommt zwar als Unternehmensträger in Betracht, bildet aber – trotz typischerweise getrennter Vermögensmassen – keine *Gesellschaft*, sondern bleibt in dieser Eigenschaft individuelle Privatperson. Über ein *Alter Ego* verfügt er allein in Form der Firma als eine von seinem bürgerlichen Namen in zulässiger Weise abweichenden Bezeichnung (vgl. zum Begriff der Firma § 17 HGB).

2. Grundsatz der Wahlfreiheit und Rechtsformzwang

Die Wahl der Rechtsform können die Gesellschafter grundsätzlich als privatautonome Entscheidung, d.h. frei nach ihrem Willen, treffen. Der den Beteiligten mit der Rechtswahlfreiheit eröffnete Spielraum besteht nicht nur im Rahmen der Gründung, sondern auch während des Bestehens des Verbands. Veränderungen sind durch den Formwechsel nach §§ 190 ff. UmwG möglich. Ausnahmen vom Prinzip der Rechtswahlfreiheit gelten insbesondere in zweifacher Form: (1) hinsichtlich der Abhängigkeit von Rechtsform und verfolgter Zielsetzung: So steht der bürgerlich-rechtliche Verein grundsätzlich nur als Idealverein, d.h. zur Verfolgung nicht-wirtschaftlicher Zielsetzung, zur Verfügung (§§ 21, 22 BGB). Auf einen nicht eingetragenen wirtschaftlichen Verein finden die Vorschriften über die (Personen-)Gesellschaft Anwendung (§ 54 BGB). Nach § 7 Abs. 1 VAG darf die Erlaubnis zum Versicherungsgeschäft nur Aktiengesellschaften einschließlich der SE und Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit sowie Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts erteilt werden. (2) Ähnlich wie in anderen Rechtsgebieten stehen den Parteien im Gesellschaftsrecht sodann ausschließlich die von der Rechtsordnung vorgesehenen Gestaltungsformen zur Verfügung (sog. *Numerus clausus* der Rechtsformen). Hintergrund ist die im Interesse des Verkehrsschutzes bestehende Rechtsklarheit.⁶ Die Beteiligten des Rechtsverkehrs sollen hierdurch – insbesondere im Rahmen des Vertragsschlusses – davor bewahrt werden, individuelle oder sogar atypische Gestaltungen vorzufinden und überprüfen zu müssen. So soll sich beispielsweise der Vertragspartner einer KG darauf verlassen dürfen, zumindest einen Gesellschafter in der Rolle des persönlich unbeschränkt haftenden Komplementärs vorzufinden. Demgemäß wird eine nur aus Kommanditisten bestehende Gesellschaft als solche nicht anerkannt,⁷ ebenso wenig z.B. eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts „mit beschränkter Haftung“.⁸ Zumindest in Verbindung mit der zwingenden Geltung der gesetzlichen Regelungen (vgl. zum Grundsatz der Satzungsstrenge § 23 Abs. 5 AktG) dient der *Numerus clausus* der

1 BGHZ 146, 341 = NJW 2001, 1056.

2 Daneben gehört zu den handelsrechtlichen Personengesellschaften noch die Reederei (§§ 489 ff. HGB) und die stille Gesellschaft (§§ 230 ff. HGB) als Innengesellschaft.

3 Vgl. zu den supranationalen Rechtsformen auch die *Societas Cooperativa Europea* (SCE), VO 1435/2003/EG vom 22.07.2003; trotz zahlreicher politischer Anläufe fehlt es nach wie vor an einem europäischen Gegenstück zur GmbH. Überblick zum Regelungsvorhaben einer *Societas Privata Europea* (SPE) bei Servatius in Henssler/Strohn, Gesellschaftsrecht, 3. Aufl., Intern. Gesellschaftsrecht Rn. 340.

4 Vgl. Verordnungsentwurf vom 08.02.2012 über das Statut einer Europäischen Stiftung; Weitemeyer, MüKoBGB, 7. Aufl., § 80 Rn. 236.

5 S. u. III.3.

6 Vgl. Wiedemann (1980), § 1 Abs 3 1.

7 Vgl. zu diesem Beispiel Wiedemann/Frey(2012), S. 3.

8 BGHZ 142, 315 = ZIP 1999, 1755.

Rechtsformen auch dem Schutz der Beteiligten im Innenverhältnis, also der Gesellschafter untereinander. Neben dem Erhalt bestimmter Individual- und Minderheitenrechte sollen auch die Befugnisse untereinander festgelegt und überschaubar gemacht werden. Ausgeschlossen ist jenseits der inzwischen gewohnheitsrechtlich anerkannten KG ohne eine natürliche Person als Gesellschafter (i.d.R. als GmbH & Co. KG) damit insbesondere die Zusammensetzung eines Verbands durch Regelungselemente verschiedener Rechtsformen, also die sog. Typenvermischung. Das Gleiche gilt erst recht für die Schaffung solcher Zusammenschlüsse, für die es keinerlei Regelungsvorbild gibt.

Kommt es im Rahmen des Gesellschaftsvertrags zu einer Typenverfehlung, d.h., scheitern die Beteiligten an der Schaffung des von ihnen gewollten Rechtsträgers, so ist hinsichtlich der Rechtsfolgen zu unterscheiden: Genügt der Vertrag den Anforderungen keiner Rechtsform, so ist er nichtig. Im Übrigen ist unter Berücksichtigung des Parteiwillens davon auszugehen, dass eine zulässige Rechtsform zustande kommt. Der fehlgeschlagene Versuch, beispielsweise eine GmbH zu gründen, hat daher nicht zwangsläufig das Scheitern des Gesellschaftsvertrags zur Folge, sondern kann je nach Sachlage die Errichtung einer BGB-Gesellschaft oder OHG beinhalten.⁹

3. Wichtigste Faktoren der Rechtsformwahl

Angesichts der Vielgestaltigkeit unternehmerischer Betätigung und der individuellen Verhältnisse der Beteiligten sind allgemeine Aussagen im Sinne einer „idealen“ oder „richtigen“ Rechtsform nicht möglich. Die zur Verfügung stehenden Gestaltungen zeichnen sich also weniger durch eine einzige sinnvolle Lösung aus. Vielmehr müssen die mit den Eigenschaften der jeweiligen Rechtsform verbundenen Vor- und Nachteile erkannt und in jedem Einzelfall gegeneinander abgewogen werden. Die wichtigsten Faktoren sind dabei regelmäßig die folgenden:

a) Ausschluss der persönlichen Haftung

Zu den zentralen Anliegen gehört typischerweise der Ausschluss der persönlichen Haftung¹⁰, d.h. der Einstandspflicht für im Rahmen der unternehmerischen Betätigung entstandenen Verbindlichkeiten mit dem Privatvermögen der Gesellschafter. Sie tritt außer bei einzelkaufmännischem Handeln grundsätzlich bei allen Personenaußengesellschaften ein.¹¹ Diese ist zugleich eines ihrer Wesensmerkmale, weswegen Beschränkungen die begründungsbedürftige Ausnahme bilden. Das einzelne Mitglied der Personengesellschaft kann aufgrund des Grundsatzes der persönlichen Haftung primär, unmittelbar und in voller Höhe mit seinem gesamten Privatvermögen von Gesellschaftsgläubigern in Anspruch genommen werden (vgl. zur akzessorischen Haftung § 128 HGB, der mittlerweile ganz überwiegend auch auf die BGB-Gesellschaft entsprechend Anwendung findet). Um das zu verhin-

dern, muss eine Beschränkung der persönlichen Haftung zulässig sein, in wirksamer Weise erfolgen und den Verlautbarungswirkungen des Handelsregisters Rechnung tragen. Innerhalb der Personengesellschaften ist das nur bei der KG und nur für die Kommanditisten in Form der Beschränkung ihrer persönlichen Haftung auf die Einlage (§§ 171, 172 HGB) zulässig, nicht dagegen bei OHG und BGB-Gesellschaft.

Bei der Wahl einer Körperschaft, insbesondere der GmbH und der AG, tritt nicht die allgemeinsprachlich geläufige „Beschränkung“ der Haftung ein. Vielmehr sind Ansprüche der Gesellschaftsgläubiger wegen der Selbstständigkeit der Rechtssubjekte von vornherein nur gegen den Verband begründet (es tritt also eine Haftungstrennung ein). Das gilt auch für den bürgerlich-rechtlichen Verein und die SE. Die KGaA sieht – obwohl Körperschaft (§ 278 Abs. 1 AktG) – dagegen (zumindest) einen persönlich haftenden Gesellschafter vor. Bei der Genossenschaft muss – was schon so manchen Genossen überrascht hat – die persönliche Haftung ausgeschlossen werden (§ 6 Nr. 3 GenG). Anderenfalls droht im Insolvenzfall eine Nachschusspflicht (§ 105 Abs. 1 GenG). Von vornherein ausschließen lässt sich die persönliche Inanspruchnahme auch bei Verbänden mit Haftungstrennung nicht mit absoluter Sicherheit. Es besteht in bestimmten Situationen die Möglichkeit einer sog. „Durchgriffshaftung“. Die einschlägigen Fallgruppen haben nach verschiedentlichen, aufsehenerregenden Ansätzen in der Rechtsprechung – zuletzt in Form des sog. *existenzvernichtenden Eingriffs* – jedoch eher wieder an Bedeutung eingebüßt.¹² Größere Risiken drohen den Beteiligten in der Praxis weniger durch die Durchgriffshaftung als durch eine vertraglich vereinbarte Mithaftung (i.d.R. Bürgschaft oder Schuldbeitritt) und die Insolvenzanfechtung und daraus entstehende Leistungspflichten in die Insolvenzmasse.

b) Steuerrechtliche Gesichtspunkte

Zur steuerlichen Optimierung war es bis 2001 vielfach günstig, die Rechtsform der Kapitalgesellschaft zu wählen. Die Körperschaft ist als solche Steuerschuldnerin (§§ 1, 23 KStG). Gewinnausschüttungen sind von den Gesellschaftern zu versteuern¹³. Aufgrund der Abschaffung des Anrechnungsverfahrens haben sich die steuerliche Belastung der Körperschaften und jene der Personengesellschaften, der Gleichbehandlungsabsicht des Gesetzgebers entsprechend, nivelliert. Die Personengesellschaft unterliegt zwar weder der Einkommens- noch der Körperschaftsteuer, allerdings werden die Gewinne den Gesellschaftern anteilig zugerechnet und anhand deren persönlicher Steuersätze behandelt. Auch die Gewerbesteuer setzt rechtsformunabhängig an. Hier ist die Personengesellschaft jedoch aufgrund von Freibeträgen teilweise privilegiert (vgl. § 11 Abs. 1 Nr. 1 GewStG). Insgesamt ist die steuerliche Betrachtung weniger durch die Wahl der Rechtsform als durch kautelarische Gestaltungsmaßnahmen geprägt.¹⁴ Diese werden häufig Gegenstand gerichtlicher Auseinandersetzung ➤

⁹ Vgl. dazu wie zu den komplexen Rechtsfragen der angemessenen Berücksichtigung des Parteiwillens Jahnke, ZHE 146 (1982), 595, 602 ff.

¹⁰ Wälzholz et al. (2005), S. 36.

¹¹ Also keine persönliche Haftung des stillen Gesellschafters im Außenverhältnis, sondern nur mit seiner Einlage und in Abhängigkeit von besonderen Gestaltungen im Innenverhältnis, z.B. einer Verlustdeckungspflicht.

¹² BGHZ 173, 246 = NJW 2007, 2689 („Trihotel“); jüngst BGH, NJW-RR 2013, 1321.

¹³ mindestens als Abgeltungssteuer nach § 32d EStG (25 %) oder als Einkommen (zum persönlichen Steuersatz).

¹⁴ So auch Wiedemann/Frey (2012), S. 5.

und sind bis zu einer Klärung mit Rechtsunsicherheit behaftet. Immerhin lässt sich Rechtsprechung vielfach durchaus auf steuersenkende Konstruktionen ein.¹⁵ Für Familiengesellschaften erweist sich neben dem Einkommensteuerrecht noch das Erbschaftsteuerrecht als bedeutsam. Bei beiden Steuerarten lässt alleine schon der schnelle Wandel des Steuerrechts¹⁶ davor warnen, die Entscheidung vom steuerlichen Belastungsvergleich abhängig zu machen.¹⁷ Auf jeden Fall bedarf es der sorgfältigen Beratung im Einzelfall.¹⁸

c) Gestaltungsfreiheit von Gesellschaftsvertrag und Satzung

Die Nachteile des Rechtsformzwangs lassen sich durch einen breiten Gestaltungsspielraum im Rahmen der rechtsgeschäftlichen Grundlagen des Verbandes teilweise kompensieren.¹⁹ Die Möglichkeit hierzu ist bei der Personengesellschaft und der GmbH grundsätzlich eröffnet, bei der AG aufgrund des Grundsatzes der Satzungsstrenge (§ 23 Abs. 5 AktG) dagegen weitgehend ausgeschlossen. Immerhin hat die Rechtsprechung aber satzungsbegleitende Nebenabreden als Substitut in entscheidendem Umfang akzeptiert.²⁰ Dadurch können die Gesellschafter untereinander ihre Rechtsverhältnisse außerhalb des eigentlichen Gesellschaftsverhältnisses regeln. Hintergrund des Verlusts der Bedeutung der Satzungsstrenge ist u.a., dass die damit verbundenen Regelungsanliegen heute teilweise in anderer Form, z.B. durch das Kapitalmarktrecht, wahrgenommen werden.

d) Geschäftsführung und unternehmerischer Einfluss der Eigentümer

Geschäftsführung und Vertretung obliegen bei den Personengesellschaften zwingend den Mitgliedern, und zwar in der Grundform der BGB-Gesellschaft und ohne abweichende Vereinbarung nur allen gemeinsam (§§ 709, 714 BGB). Bei den Handelsgesellschaften besteht Gesamtgeschäftsführungsbefugnis bzw. Einzelvertretungsberechtigung (§§ 115, 125 HGB). Wegen des Grundsatzes der Selbstorganschaft ist der Einsatz eines Fremdgeschäftsführers verwehrt. Dementsprechend muss bei der Wahl einer Personengesellschaft als Rechtsform die Bereitschaft und die Fähigkeit zu unternehmerischem Handeln und zur Eingehung der damit verbundenen Risiken (persönliche Haftung!) vorhanden sein. Da es hieran häufig fehlt und auch die Gestaltung als KG den Beteiligten wegen der unterschiedlich stark ausgeprägten Stellung der Mitgliedschaft des Komplementärs und der Kommanditisten nicht zusagt, bietet sich die der Fremdgeschäftsführung aufgeschlossene Körperschaft, typischerweise die GmbH, an.

Der Einfluss der Gesellschafter als Eigentümer ist dabei unterschiedlich. Während bei der AG der Vorstand das Unternehmen in eigener Verantwortung leitet (§ 76 Abs. 1 AktG) und die Aktionäre neben der Wahrnehmung ihrer Rechte in der Hauptversammlung auf die Interessenwahrnehmung durch den Aufsichtsrat vertrauen müssen (§§ 95 ff. AktG), ist bei der GmbH die Gesellschafterversammlung potenziell allzuständig. Damit geht einher, dass sie dem Geschäftsführer Weisungen erteilen kann, die dieser zu befolgen hat. Bei der AG lässt sich ein der Weisungsbefugnis ähnlicher Effekt nur in ungleich schwächerer Form, nämlich durch Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats (§ 111 Abs. 4 2 u. 3 AktG), erreichen.²¹

e) Finanzierung

Der Zusammenhang zwischen Rechtsformwahl und Finanzierung zeigt sich an der unterschiedlichen Eignung des Verbandes zur Ansprache eines breiten Publikums. So war die Funktion einer Kapitalpumpe ursprünglich vorwiegend der AG zugeordnet. Die Gestaltungspraxis hat jedoch über die Publikums-KG auch Formen der Personengesellschaft der Beteiligung größerer Anlegerkreise zugänglich gemacht. Jüngstes Beispiel für die Verwendung einer Personengesellschaft im Rahmen öffentlicher Finanzierung ist auch die Investment-KG nach §§ 124 ff. KAGB. Insoweit können Rechtsformen das für sie vorgesehene Vorbild durch ihren Realtypus durchaus erweitern. Daneben sind geschlossene Gesellschaften vom Zugang zum Kapitalmarkt auch nicht von vornherein ausgeschlossen. Anders als in anderen Ländern tut sich der Mittelstand in Deutschland aber vergleichsweise schwer, etwa im Rahmen von Mittelstandsanleihen.²² Alternative Instrumente wie Schuldscheindarlehen können allerdings sinnvolle Ergänzungen der Innenfinanzierung sein. Ein *Going-public* zu Finanzierungszwecken ist bei der Gründung auch zumindest solange eher zu vernachlässigen, als die vorhandenen Mittel und die Investitionsbereitschaft der Beteiligten den Finanzierungsbedarf decken. Größerer Beliebtheit erfreuen sich in diesem Stadium zunehmend Finanzierungen über Internet-Plattformen (*Crowd Investing*). Eine kapitalmarktfähige Rechtsform muss deswegen nicht gewählt werden.²³ Sofern sich ein Schritt an die Börse im Rahmen späteren Wachstums zu Finanzierungszwecken anbietet, besteht ferner die Möglichkeit, dem durch Formwechsel in eine AG Rechnung zu tragen. Zu beachten sind dabei allerdings Vorlaufzeiten nach den einzelnen BörsenO, die i.d.R. einen mehrjährigen Bestand in dieser Rechtsform gebieten, bevor die Börsenzulassung erfolgen darf.

f) Mindestkapital, Gründungsaufwand und -dauer

Der Gründungsaufwand besteht neben den damit verbundenen Rechtsberatungs- und Verfahrenskosten vor allem in der Erfüllung von Mindestkapitalanforderungen. Schon deswegen erweist sich die AG regelmäßig nicht als erste Gründungs-

15 So hat der BFH z.B. die Gewerbesteuerpflicht einer KG, bei der der Kommanditist seinen Geschäftsanteil treuhänderisch für den Komplementär hält, verneint, weil es dadurch an einer Mitunternehmerschaft von mindestens zwei Personen fehlt (s. BFHE 228, 365 = BB 2010, 1452).

16 Vgl. zur Neuregelung des Erbschaftsteuerrechts und dem epischen Streit um betriebliche Verschonungsregeln BVerfG DStR 2015, 31; Reich, DStR 2016, 1460.

17 Wälzholz et al. (2005), S. 36.

18 Umfassend dazu Jacobs/Scheffler/Spengel (2015).

19 Zum Zusammenhang zwischen Rechtsformwahl und Vertragsgestaltung schon Hennerkes/May, DB 1988, 463.

20 Umfassend dazu Noack (1994): Gesellschaftervereinbarungen bei Kapitalgesellschaften.

21 Dazu Brouwer, Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats im Aktien- und GmbH-Recht (2008).

22 Näher dazu Kessler, Unternehmensfinanzierung Mittelstand, § 1 Rn. 50, § 5 Rn. 283 ff.; Schmitt, BB 2012, 1079.

23 Dazu etwa Nietsch/Eberle, DB 2014, 1788.

Rechtsform (Grundkapital mindestens 50.000 Euro, vgl. § 7 AktG). Gleichmaßen stellt auch das Stammkapital der GmbH mit 25.000 Euro vielfach eine Hürde dar (vgl. § 5 Abs. 1 GmbHG); dies, obwohl davon nur ein Viertel bei Eintragung eingezahlt sein muss (§ 7 Abs. 2 GmbHG). Hinzu kommen durch das Kapitalerhaltungsrecht entstehende Entnahmebeschränkungen (§§ 30 GmbHG, 57 AktG). Um den Trend zur Gründung von britischen *Private Limited Companies* in Deutschland zu stoppen, hat der Gesetzgeber mit Einführung der sog. Unternehmergesellschaft nach § 5a GmbHG als einer auf ein Mindeststammkapital verzichtenden, gleichwohl haftungsbeschränkten Rechtsform reagiert (UG). Auch das Gründungsverfahren ist bei ihr durch die Möglichkeit zur Verwendung von Mustersatzungen vereinfacht. Der Preis der Haftungsbeschränkung besteht in der Bildung einer gesetzlich vorgeschriebenen Rücklage in Höhe von 25 % des durch den Verlustvortrag aus dem Vorjahr geminderten Jahresüberschusses (§ 5a Abs. 3 GmbHG), die so lange erfolgen muss, bis die Gesellschafter eine Kapitalerhöhung auf das Niveau der ordentlichen GmbH vornehmen (§ 5a Abs. 4 GmbHG). Anders als die – in ihrem Bestand von der hoheitlich veranlassten Eintragung in ein Register abhängigen – Körperschaften können die Personengesellschaften mit Abschluss des Gesellschaftsvertrags und dem Geschäftsbeginn wirksam gegründet werden. Eines Mindestkapitals bedarf es nicht. An seine Stelle tritt die persönliche Haftung der Gesellschafter.

g) Publizität und Mitbestimmung

Die Publizität ist bei den am Kapitalmarkt notierten Aktiengesellschaften am weitesten ausgeprägt. Hier bestehen über rechtsformspezifischen Offenlegungspflichten hinaus Transparenzregeln wie bspw. die im Rahmen des VW-Dieselabgas-Skandals einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gewordene Ad-hoc-Publizität nach § 15 WpHG. Die GmbH und haftungsbeschränkte Mischformen wie die GmbH & Co. KG sind neben einer Grundpublizität im Handelsregister je nach Größe von Umsatz und Beschäftigtenzahl in weitem Umfang rechnungslegungs- und offenlegungspflichtig. Bei Personenhandelsgesellschaften sind dagegen neben der Gesellschaft als solcher vor allem lediglich die Vertretungsregeln zu verlautbaren. Der Gesellschaftsvertrag (einschließlich der sich daraus ergebenden Gewinnverteilungsregelung) wird nicht in das Handelsregister eingetragen. Der Vertraulichkeitsgesichtspunkt bildet vor allem für Familiengesellschaften ein wichtiges Entscheidungskriterium.²⁴

Gleichmaßen bedeutsam ist bei diesen regelmäßig die unternehmerische Mitbestimmung, die in Gestalt des Mitbestimmungsgesetzes und des Drittelbeteiligungsgesetzes allerdings nur teilweise an die Rechtsform, jedoch weitestgehend an die Beschäftigtenzahl im Unternehmen anknüpft. Dem kann sich auch die bei Familienunternehmen häufig als Ideallösung angesehene GmbH & Co. KG nicht vollständig entziehen, weil die dafür maßgeblichen Schwellenwerte durch Zurechnung unter Berücksichtigung der bei der KG tätigen Mitarbeiter zu ermitteln sind (§ 4 Abs. 1 MitbestG). Allerdings steht die Zurechnung

unter dem Vorbehalt gleicher mehrheitlicher Beteiligungsverhältnisse in KG und Komplementärgesellschaft, also einem Umstand, der sich durch entsprechende Gestaltung vermeiden lässt, und aufgrund dessen in Deutschland nur sehr wenige paritätisch mitbestimmte Unternehmen in der Rechtsform der GmbH & Co. KG bekannt sind.²⁵ Zudem bietet die KGaA & Co. KG eine Alternative: So hat die Rechtsprechung zuletzt bestätigt, dass die Arbeitnehmer der KGaA der Komplementärgesellschaft nicht nach §§ 4 Abs. 1 oder 5 Abs. 1 MitbestG zuzurechnen seien.²⁶ Eine weitere Gestaltungsalternative liegt in der Wahl einer SE als Komplementärgesellschaft. Für sie kann nicht nur durch die sog. Verhandlungslösung von den ansonsten für die rein deutschen Rechtsformen zwingende Mitbestimmung abgewichen,²⁷ sondern vor allem die aufseiten der Komplementärgesellschaft bestehende Form der Mitbestimmung eingefroren werden. Es bleibt dann beim entsprechenden Mitbestimmungsstatut, ohne dass bei einem zukünftigen Beschäftigtenzuwachs Anpassungen erforderlich wären.²⁸

III. Rechtsformwahl bei Familienunternehmen

1. Typische Regelungsanliegen

Familienunternehmen bilden eine besondere Erscheinungsform in nahezu jeder Wirtschaftsordnung. Eine begriffliche Einordnung fällt angesichts der realtypischen Vielfalt schwer, insbesondere lässt sich das Familienunternehmen angesichts bedeutender Unternehmen, wie in Deutschland Henkel, Lidl, Aldi oder Metro, nicht ausschließlich auf den Mittelstand und schon gar nicht, wie es vielfach geschieht, auf Kleinbetriebe reduzieren. Prägendes Merkmal ist zunächst, dass der Inhaber sich entweder ausschließlich oder jedenfalls maßgeblich (also hinsichtlich der Mehrheit) aus Personen zusammensetzt, die in einem Verwandtschaftsverhältnis stehen. Sodann schöpfen Familienunternehmen in besonderer Weise ihre Kraft aus der Persönlichkeit der leitenden Familienmitglieder und der durch sie vermittelten betrieblichen Identifikation.²⁹ Als Spiegel innerfamiliärer Konflikte und menschlicher Schicksale sind Familienunternehmen damit zugleich in besonderer Weise gefährdet. Vor allem die Ordnung der Nachfolge des Inhabers hält regelmäßig erhebliche Herausforderungen bereit. Neben der Gestaltung des Gesellschaftsvertrags hat die Rechtsformwahl daher zugleich das Anliegen, das Unternehmen in seinem Bestand zu bewahren.

Teil der Rechtsformwahl ist bei Familienunternehmen eine Bestandsaufnahme des Gesellschafterkreises. Zu klären ist dabei, wie viele Gesellschafter und Gesellschafterstämme es gibt, wie deren Verhältnis aussieht und welche Bindungen innerhalb der Gesellschafterstämme bestehen. Von Bedeutung ist auch, ob und wie viele Familienmitglieder selbst im Betrieb tätig sind, qualifizierte Nachfolger vorhanden oder ➤

²⁵ Sorg, in: FS Binz (2014), S. 684, 687.

²⁶ OLG Celle, BeckRS 2014, 21703; dazu Eiff/Otte, GWR 2015, 246, 248.

²⁷ Richtlinie 2001/86/EG vom 8.10.2001 über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SE; umgesetzt durch das deutsche SEBG.

²⁸ vgl. Ziegler/Gey, BB 2009, 1750; Haider-Giangreco/Polte, BB 2014, 2947; Louven/Ernst, BB 2014, 323.

²⁹ Vgl. Hennerkes/May, DB 1988, 483; zur Charakterisierung auch Stückemann, in: Sudhoff, Familienunternehmen, 2. Aufl., S. 1 ff.

²⁴ Wälzholz et al. (2005), S. 39.

absehbar sind, und welche Interessenlage aus Sicht der nicht unmittelbar im Unternehmen tätigen Gesellschafter besteht.³⁰ Daneben muss die Unternehmensgröße ins Kalkül gezogen werden. Zu berücksichtigen ist weiter das typische Bestreben, die Geschicke des Unternehmens gegen Fremdeinfluss abzusichern und dem Inhaber die Verwirklichung seiner (persönlichen) Zielvorstellungen zu ermöglichen. Gleichzeitig besteht – nicht zuletzt zwischen der Assoziation der Familie mit dem Unternehmen – ein Bedürfnis nach Vertraulichkeit und Privatsphäre. Vor dem Hintergrund dieser Bedürfnisse haben sich seit Längerem typengemischte Rechtsformen, allen voran die GmbH & Co. KG etabliert. Nachdem im Folgenden einige der dafür ausschlaggebenden Gründe erläutert werden, richtet sich der Blick auf die Gestaltungsspielräume, die unter Verwendung der KGaA und dem Einsatz von Stiftungen als Komplementäre bestehen.

2. GmbH & Co. KG

Die GmbH & Co. KG ist eine Kommanditgesellschaft i.S.d. §§ 161 ff. HGB, bei der die Rolle des persönlich haftenden Gesellschafters nicht durch eine unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen haftende natürliche Person, sondern eine GmbH ausgeübt wird. Sie galt lange Zeit als nahezu ideale Rechtsform für traditionsreiche, substanzstarke Familienunternehmen, weil sie – in ihrer Zulässigkeit gewohnheitsrechtlich anerkannt³¹ – in weitgehender Form die Vorteile der Kapitalgesellschaft mit denen der Personengesellschaft verbindet. Neben der Sicherung von Vertraulichkeit durch eingeschränkte Publizität, begrenzte Mitbestimmung, vorteilhafte Besteuerung und Haftungsbeschränkung gehört dazu auch die Möglichkeit des Einsatzes von Fremdgeschäftsführern. Zudem unterlag die GmbH & Co. KG zunächst nicht den für die Komplementär-Gesellschaft geltenden, in Krise und Insolvenz für die Gesellschafter riskanten, Eigenkapitalaufbringungs- und Erhaltungsvorschriften des GmbHG und den zu seiner Ergänzung geschaffenen Rechtsprechungsregeln.³² Im Schrifttum ist schon vor Längerem zu Recht darauf hingewiesen worden, dass die einst herausragenden Vorteile der GmbH & Co. KG zwischenzeitlich kontinuierlich nivelliert worden seien.³³ In der Tat gilt das sowohl für die analoge Geltung der Kapitalerhaltungsvorschriften der §§ 30, 31 GmbHG auf die KG³⁴ wie für die Firmen- und Geschäftsbriefpublizität (§§ 125a, 177a HGB) und die Bilanztransparenz bei großen Gesellschaften (§ 264a HGB).³⁵ Zu beachten ist nichtsdestotrotz, dass der Gesetzgeber des MoMiG³⁶ die strenge Auffassung der höchstgerichtlichen Rechtsprechung³⁷ zum Kapitalerhaltungsrecht (§ 30 Abs. 1 GmbHG) zugunsten einer bilanziellen Betrachtungsweise

entschärft und auch die sog. Eigenkapitalersatzregeln in für die GmbH-Gesellschafter insgesamt deutlich mildere Rechtsfolgen eingebettet hat (vgl. insbesondere § 135 Abs. 4 InsO). Hinzu kommen die Vorteile der im Rahmen dieser legislatorischen Gegenbewegung geschaffenen Unternehmergesellschaft (UG). Diese erlaubt insbesondere kleinen Familienunternehmen die Haftungsbeschränkung bei mindestkapitalloser Gründung. Nach in der Literatur vertretener Auffassung ermöglicht sie zudem, durch das Anfallenlassen der Gewinne aufseiten der KG die Pflicht zur Rücklagenbildung in der UG als Komplementärgesellschaft (§ 5a Abs. 4 GmbHG)³⁸ leerlaufen zu lassen.³⁹ Dies beruht auf dem – schon für die GmbH – anerkannten Umstand, dass die Komplementärin keinen Kapitalanteil an der KG übernehmen muss. Die Gewinne fallen dann im Ergebnis vollständig den Kommanditisten zu. Rechtsprechung existiert dazu, soweit ersichtlich, bislang nicht. Insgesamt zeigt sich anhand dieser Beispiele, dass die GmbH & Co. KG aber die bereits verloren geglaubte Attraktivität im Zuge der Reform des GmbH-Rechts in Teilen durchaus wiedergewonnen hat.

3. KGaA

Die in den §§ 278 ff. AktG geregelte KGaA verfügt bereits auf ihrer gesetzlichen (Normal-)Struktur über einige für Familienunternehmen beachtliche Vorzüge. So verbindet sie auf nahezu einzigartige Weise den Zugang zum Kapitalmarkt mit der Möglichkeit zur Sicherung der Familienherrschaft und einer flexiblen Gestaltung der Rechtsverhältnisse.⁴⁰ Grund dafür ist zum einen die weitgehende Gestaltungsfreiheit der Satzung hinsichtlich der Rechtsbeziehung des Komplementärs zu den Kommanditisten. Sie beruht auf § 278 Abs. 2 AktG, der dafür die Vorschriften des HGB über die KG für anwendbar erklärt. Die aktienrechtliche Satzungsstrenge gilt demgegenüber nur insoweit, als es den Anwendungsbereich des Aktienrechts betrifft (§ 278 Abs. 3 AktG), also hauptsächlich für das Verhältnis der Kommanditaktionäre untereinander. Deren Stellung kann durch abweichende Gestaltung gegenüber dem Komplementär einerseits verstärkt werden, z.B. durch Einräumung von Weisungsrechten an den Verwaltungsrat einer KGaA gegenüber diesem.⁴¹ Umgekehrt können Zustimmungserfordernisse zugunsten des Komplementärs durch die Satzung abbedungen werden,⁴² was sich ggf. noch mit aktienrechtlichen Instrumenten zugunsten der Familienherrschaft verbinden lässt (namentlich der Ausgabe von Vorzugsaktien an die Kommanditaktionäre).⁴³ *Per se* reduziert ist über die für den Aufsichtsrat im Vergleich zur AG geltenden Besonderheiten zum anderen auch der Einfluss der Mitbestimmung. Wegen der Geltung des Personengesellschaftsrechts ist der Aufsichtsrat

30 Vgl. Hennerkes/May, DB 1988, 483, 484.

31 Vgl. schon RGZ 105, 101; BayObLG OLGE 27 (1912), 331; Anerkennung heute gesetzlich mittelbar aus §§ 19 Abs. 2, 130a Abs. 1, 172 Abs. 6, 264a HGB, 15 Abs. 3, 39 Abs. 4 InsO abzuleiten.

32 Überblick zu den früheren und nach wie vor gegebenen Vorteilen der GmbH & Co. KG bei Sorg, in FS Binz (2014), S. 684, 687 f.

33 Hennerkes/May, DB 1988, 483, 487.

34 Vgl. BGHZ 60, 324; 110, 342, 355.

35 Düll in Reichert, GmbH & Co. KG, 7. Aufl., § 23 Rn. 1 ff.

36 Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen v. 23.10.2008 (BGBl. Abs. 2, S. 2026).

37 BGHZ 157, 72 = NZG 2004, 233; BGHZ 193, 96 = NZG 2012, 667.

38 Dazu o. II.3.lit.f.

39 So auch Wiedemann/Frey (2012), S. 248.

40 Vgl. Reichert, 2014, 1957, 1960.

41 Dazu Eiff/Otte, GWR 2015, 246, 247; zum Verhältnis zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung der Vorstandspflichten (§ 283 AktG) Perliitt, in MüKo AktG, 4. Aufl., § 278 Rn. 225; aus der Rechtsprechung BGHZ 75, 96, 106.

42 Teilweise str., vgl. Eiff/Otte, GWR 2015, 246, 247; Reichert, 2014, 1957, 1960.

43 Hennerkes/May, DB 1988, 527, 540; denkbar ist insbesondere bei Streubesitz auch eine Mediatisierung der Mitgliedschaftsrechte durch Einrichtung eines Vertretungs- bzw. Sonderorgans der Kommanditaktionäre, vgl. Eiff/Otte, GWR 201, 246, 247.

nach h.M. nicht zum Erlass von Zustimmungsvorbehalten befugt (§ 111 Abs. 4 Satz 2 AktG), das Zustimmungsrecht bei außergewöhnlichen Geschäftsführungsmaßnahmen steht nicht ihm, sondern der Gesamtheit der Kommanditaktionäre zu, und es fehlt die Personalkompetenz, d.h., der Aufsichtsrat bestellt und beruft nicht den Vorstand.⁴⁴ Insgesamt ist der Aufsichtsrat damit auf eine Beratungsfunktion (unter Einschluss von Informations- und Prüfungsrechten) verwiesen.

Noch erweitern lassen sich diese Vorteile bei Verwendung der KGaA im Rahmen einer Typenvermischung durch eine Kapitalgesellschaft & Co. KGaA. Nachdem in früheren Zeiten Zweifel an der Zulässigkeit einer solchen Gestaltung bestanden,⁴⁵ ist der Weg durch die höchstrichterliche Rechtsprechung zwischenzeitlich frei geworden.⁴⁶ Der Einsatz einer Kapitalgesellschaft als Komplementärin beseitigt zunächst die für die natürliche Person in dieser Funktion bestehenden Haftungsgefahren. Sodann lässt sich der Familieneinfluss in der vom Generationswechsel nicht berührten juristischen Person dauerhaft sicherstellen und deren laufende Führung im Bedarfsfall auch durch Fremdgeschäftsführung regeln. Die Mitbestimmung schwächt sich, wie bereits erwähnt, weiter dadurch ab, dass die Arbeitnehmer der KGaA der Komplementärgesellschaft nicht zugerechnet werden.⁴⁷

Noch darüber hinausreichenden Spielraum eröffnet der Einsatz einer SE als Komplementärin.⁴⁸ Damit verbindet sich bezüglich der Führungsstruktur die Schaffung eines dem deutschen Aktienrecht nicht bekannten einheitlichen Verwaltungsrats (sog. monistische Struktur).⁴⁹ Das anwendbare Mitbestimmungsstatut kann nach überwiegender Auffassung eingefroren und damit der Übergang zur paritätischen Arbeitnehmerbeteiligung vermieden werden.⁵⁰ Zudem erlaubt die sog. „Verhandlungslösung“ effizientere Ausgestaltungen der Zusammenarbeit von Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat.⁵¹

4. Einsatz von Stiftungen als Komplementäre

Der Einsatz der Stiftung & Co. KG ist in der Vergangenheit vor allem aus Gründen einer für Familiengesellschaften wünschenswerten geringen Publizität, wie der Freiheit von der Mitbestimmung auf Ebene der Komplementärgesellschaft, diskutiert worden. Als problematisch wurde dabei neben der Verstetigung des Stifterwillens und der Unterstellung unter die Stiftungsaufsicht vor allem die zweifelhafte Zulässigkeit des Konstrukts, also des Einsatzes der Stiftung als Beteiligungsträger, angesehen.⁵² Obwohl bestimmte Argumente überwunden wurden, sind nach wie vor nicht alle Bedenken gegen die wirtschaftliche Betätigung der Stiftung als Beteiligungsträger

ausgeräumt. Die wohl h.M. geht aber davon aus, dass der Gesetzgeber mit der Modernisierung des Stiftungsrechts zu verstehen gegeben habe, dass keine durchgreifenden Einwände gegen eine solche Verwendung bestünden.⁵³ Im Detail klärungsbedürftig bleibt vor allem der Umgang mit dem Verbot der Selbstzweckstiftung, doch lässt sich auch dies wohl prinzipiell durch eine auf die Verwendung der Erträge der Unternehmensbeteiligung zu gemeinnützigen Zwecken oder im Interesse der Familie gerichtete Festlegung in der Stiftungssatzung bewerkstelligen.⁵⁴

IV. Fazit

Die Wahl der zweckmäßigen Rechtsform ist aus Sicht des anwaltlichen Beraters nicht nur eine besonders reizvolle, sondern auch eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe. Sie setzt voraus, die wirtschaftlichen und persönlichen Bedürfnisse des Mandanten zu erfassen, und erfordert, diese in zulässige Gestaltungsvarianten überzuleiten. Dabei muss auch vermittelt werden, dass die zur Verfügung stehenden Rechtsformen selten eine Ideallösung bieten. Folglich ist auszuloten, in welchem Bereich Raum für Kompromisse bestehen. Nach wie vor bieten die typengemischten Gestaltungen eine deutlich erhöhte Flexibilität. Der Wettbewerb der Rechtsordnungen und die damit einhergehende Fortentwicklung des Gesellschaftsrechts sowie die Überwindung dogmatischer Vorbehalte haben dazu beigetragen, dass bereits verloren geglaubter Glanz wieder hervortritt. Die mit der Typenvermischung einhergehende Komplexität muss und kann durch sorgfältig vorausschauende Vertragsgestaltung weitgehend beherrscht werden. Bei alledem bleibt dem Unternehmer nicht erspart, im Bedarfsfall über Anpassungen nachzudenken und diese – aufgrund notwendigen Konsenses im Gesellschafterkreis – mithilfe des Umwandlungsrechts zu verwirklichen. ◆



Prof. Dr. Nietsch ist Lehrstuhlinhaber für Bürgerliches Recht, Unternehmensrecht und Kapitalmarktrecht an der EBS Law School in Wiesbaden. Er ist außerdem Direktor des Center for Corporate Compliance an der EBS Law School.

LITERATURVERZEICHNIS

Jacobs, O./Scheffler, W./Spengel, C. (2015):

Unternehmensbesteuerung und Rechtsform. Handbuch zur Besteuerung deutscher Unternehmen. 5. Auflage, München: C.H. Beck.

Wiedemann, H. (1980):

Gesellschaftsrecht: Grundlagen (Band I). München: C. H. Beck.

Wiedemann, H./Frey, K. (2012):

Gesellschaftsrecht. 8. Auflage, München: C.H. Beck.

Wälzholz, E. et al. (2005):

Familienunternehmen. 2. Auflage, München: C.H. Beck.

44 Zusammenfassend Hennerkes/May, DB 1988, 527, 540.

45 Dazu noch Hennerkes/May, DB 1988, 527, 540.

46 BGHZ 134, 392; dazu auch Eiff/Otte, GWR 2015, 246.

47 Vgl. OLG Celle BeckRS 2014, 21703; Eiff/Otte, GWR 2015, 246, 248; Kessler, GWR 2014, 527; S. bereits o. II.3.lit.g.

48 Überblick bei Eiff/Otte, GWR 2015, 246, 248 f.

49 Einzelheiten bei Eberspächer in Spindler/Stütz, AktG, 3. Aufl., Art. 38 SE-VO Rn. 3 ff.

50 Dazu Austmann in MünchHdb GesR Bd. 4, 4. Aufl., § 86 Rn. 50 ff., kritisch Bayer, NJW 2016, 1930.

51 Dazu ausführlich Teichmann, ZIP 2016, 899 (903 f.).

52 Zusammenfassend noch Hennerkes/May, DB 1988, 483, 488 f.

GRUNDSÄTZE DER INVESTITION

EINE EINFÜHRUNG IN DIE FINANZIERUNG STRATEGISCHER ZIELE

VON PROF. DR. HERMUT KORMANN

ABSTRACT

In der Investitionspolitik schlägt sich die gesamte Strategie zur Entwicklung des Unternehmens nieder. Dabei setzen die Ziele der Inhaber, ihre Risikobereitschaft sowie die Finanzierungsmöglichkeiten die Wegbegrenzungen für den Entwicklungspfad des Familienunternehmens. Daher müssen sich die Gesellschafter mit den grundsätzlichen Logiken der Investitionspolitik vertraut machen.

I. Bedeutung der Investitionen

Die Investitionen des Familienunternehmens sind für die Gesellschafter bedeutsam, weil sich darin eine wichtige Schlussfolgerung der gesamten Strategieplanung des Unternehmens zeigt. Durch die Investitionen werden wesentliche Voraussetzungen für die Unternehmensentwicklung geschaffen. Des Weiteren ergibt sich aus den Investitionsentscheidungen die wesentliche Anforderung an die Finanzierung des Unternehmens. Als Investition wird im Folgenden ausschließlich die Erweiterung des Anlagevermögens betrachtet, einschließlich des Erwerbs anderer Unternehmen. Der Aufbau von Forderungen und Beständen (*Working Capital*) bindet natürlich Finanzmittel – auch bei dieser Vermögensposition kann die Produktivität gesteigert werden –, aber es handelt sich dann doch um recht stetige Relationen zur Entwicklung des Umsatzes (ca. 30 % vom Umsatz), die nicht durch Einzelentscheidungen der Geschäftsführung beeinflusst werden. Bei der Erhöhung des Anlagevermögens handelt es sich hingegen immer um singuläre Entscheidungen der Geschäftsführung, welche ab einer bestimmten Größenordnung mit dem Beirat oder sogar mit der Gesellschafterversammlung abgestimmt werden müssen. Sehr

wohl werden hier aber auch die sogenannten Aufwandsinvestitionen miteinbezogen, bei denen Ausgaben nicht als Anlagezugang aktiviert werden, sondern als Aufwand direkt ergebniswirksam werden. Das betrifft insbesondere die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und solche für die Erschließung neuer Märkte.

Investitionen sind die Voraussetzung für jegliche Strategie. Die Investition schafft den Vorsprung, den nur der nachvollziehen kann, der zu besseren Investitionen bereit ist, um den Vorsprung des Wettbewerbs aufzuholen. Investition bedeutet, am Anfang eine beträchtliche Ausgabe zu leisten, deren Nutzen erst in der Zukunft liegt. Investitionsausgaben belasten am Anfang die Liquidität, aber sie belasten anfänglich den Ergebnisausweis noch nicht erheblich. Da die Investitionsausgaben im Jahr der Anschaffung als Anlagezugang aktiviert werden und dieser Aktivierungsbetrag über die Nutzungsdauer hinweg als Abschreibung verteilt wird, gehen nur diese jährlichen Abschreibungen in die Ertragsrechnung ein. Und dann zeigt sich die Investition – hoffentlich – durch den erzielten Nutzen in der zukünftigen Ertragsrechnung. Der Nutzen kann in höheren Erträgen oder niedrigeren Aufwendungen (Produktivitätssteigerung) liegen. Unsicher ist dabei sowohl die Höhe des Rückflusses an Erträgen als auch die Zeitachse des Rückflusses. Erreichen die Rückflüsse nicht eine bestimmte Höhe in einer gesetzten Frist, wird die Investition entwertet. Es müssen Wertberichtigungen vorgenommen werden.

Die Investitionen, die als jährliche Normalinvestitionen auftreten, sind selten ein Problem. Dann gibt es aber besondere Investitionsprojekte wie z.B. die Erweiterung der Fertigungsanlagen oder den Aufbau eines Auslandsstandortes oder die Entwicklung eines neuen Produktes. Bei diesen Projekten müssen mehrere Einzelanlagen gemeinsam errichtet oder Aufwandsprojekte geleistet werden, damit das angestrebte Ergebnis erreicht wird.

INHALT

- I. Bedeutung der Investitionen
- II. Beurteilung der Investitionsvorhaben
 - 1. Größenordnung des Investitionsvolumens
 - 2. Normal- und Projektinvestitionen
 - 3. Dimensionierung der Projektinvestitionen
 - 4. Rendite der Investitionen
- III. Investitionen durch Erwerb anderer Unternehmen
- IV. Beurteilung der Tragfähigkeit der Investition
- V. Freiheitsgrade für die Investitionspolitik von Familienunternehmen

II. Beurteilung der Investitionsvorhaben

1. Größenordnung des Investitionsvolumens

Die Investitionen werden im Durchschnitt über den jeweiligen jährlichen Abschreibungen des Unternehmens liegen müssen. Erstens führt der Zwang zur Produktivitätssteigerung tendenziell dazu, dass die Wertschöpfungsprozesse kapitalintensiver werden müssen und damit die Aufwendungen für das Anlagevermögen steigen und die Personalkosten abnehmen. Zweitens haben Wachstumsprozesse eine starke Hebelwirkung auf die Investitionen. Kapazitätserweiterungen können immer nur in gewissen Stufen vorgenommen werden, und zudem müssen dann die neuen Maschinen und Gebäude zu den (hohen) Beträgen für Neuanschaffungen erworben werden. Das im Unternehmen bereits genutzte Vermögen ist hingegen bereits teilweise abgeschrieben. Zu Neuwerten müssen für 10 Mio. Euro zusätzlichen Umsatz etwa 3 Mio.–4 Mio. Euro Anlagevermögen investiert werden, das sind 30 % bis 40 % vom Umsatz. Für beispielsweise 50 Mio. Euro Umsatzniveau mussten ursprünglich 40 % des Umsatzwertes investiert werden. Dieses Anlagevermögen steht mit der Hälfte des Anschaffungswertes oder noch weniger in der Bilanz, also lediglich 10 Mio. Euro, das sind gerade mal 20 % des Umsatzes. (Zugleich muss für diese Umsatzerweiterung noch in Bestände und Forderungen investiert werden.) Aus diesem Grund muss ein Unternehmen, auch wenn es nur eine moderate Wachstumsrate von etwa 5 % Wachstum pro Jahr hat, deutlich mehr als die Abschreibungen investieren, sagen wir im Schnitt 120 % der jährlichen Abschreibungen. Wenn also die Abschreibungen 4 % vom Umsatz sind und das Unternehmen 5 % vom Umsatz jährlich investieren muss, dann muss 1 % des Umsatzes aus dem Jahresüberschuss heraus finanziert werden.

2. Normal- und Projektinvestitionen

Die gesamten Investitionen trennt man aus Gründen der Planungsübersicht in die Normalinvestitionen und die Projektinvestitionen. Damit für die Projektinvestitionen, mit denen das Unternehmen Stufensprünge der Entwicklung machen kann, genügend Volumen bleibt, sollte man bei den Normalinvestitionen eine knappe Richtlinie vorgeben, z.B. 80 % oder 90 % der Abschreibungen. Die weiteren 30 % werden dann für die größeren Investitionsprojekte vorgesehen.

Die größeren Investitionsprojekte sind nur in guten Zeiten möglich. In der Rezession muss man an den Investitionen sparen, um die Liquidität nicht zu belasten. Zudem sind in der Rezession die Kapazitäten ohnehin nicht ausgelastet, man braucht also keine Erweiterungsinvestition. In der Rezession muss man vielleicht auf die Hälfte der Abschreibungen als Investitionsbetrag heruntergehen. Dafür kann man dann in normalen, guten Konjunkturlagen mehr als den Durchschnitt ausgeben, z.B. 140 % der Abschreibungen.

3. Dimensionierung der Projektinvestitionen

Bei den großen Investitionsprojekten gibt es immer die Entscheidungsfrage: Soll man Schritt für Schritt investieren oder

gleich die optimale Auslegung mit Reserve für die Zukunft wählen? Da die Höhe und der Zeitpunkt der zukünftigen Erträge immer unsicher sind, ist es besser, erst mal nur in einer kleinen Konzeption zu investieren. Wenn dann später doch bald erweitert werden muss, weil das Geschäft gut läuft, dann ist das zwar teurer als eine große Lösung gleich von Anfang an, aber es ist kein Risiko: Die besser als gedachte Geschäftsentwicklung erlaubt es, diesen Mehraufwand zu verkraften.

4. Rendite der Investitionen

Weder bei den Normalinvestitionen noch bei den Projektinvestitionen brauchen sich die Gesellschafter mit der erwarteten Rendite zu befassen. Die Renditerechnung ist sowieso nur für die direkt produktiven Investitionen möglich, und dies ist der kleinere Teil jedes Investitionsbudgets. Alle Investitionen in die Infrastruktur des Unternehmens (IT, Bürogebäude usw.) sind ohne zurechenbare Rendite. Man könnte schon etwas rechnen, aber es wäre falsch, an die Renditerechnung die Entscheidung zu knüpfen. Es ist unwahrscheinlich, dass – bei einem knappen Investitionsbudget – unsinnige Investitionen getätigt werden. Umgekehrt kann es sich kein Unternehmen leisten, alle Investitionswünsche auch zu tätigen, die sinnvoll sind und für die auch ein Nutzen irgendwie gerechnet werden kann. Der entscheidungsrelevante Punkt bei der Investitionsplanung ist nicht die Rendite, sondern die Tragfähigkeit der Investitionen im Hinblick auf die Finanzierbarkeit und das Risiko einer etwaigen Entwertung der Investition. Die Entwertung tritt – wie gesagt – ein, wenn sich die Nutzenerwartungen nicht erfüllen oder eine neue, bessere Technologie verfügbar wird. Je höher das Risiko einer Investition ist, je eher ein völliger Fehlschlag möglich ist oder zumindest nicht ausgeschlossen werden kann, desto wichtiger ist es, dass die Investition aus Eigenmitteln – z.B. aus einbehaltenen Gewinnen – finanziert wird. Und umgekehrt: Je geringer das Risiko der Investition ist, desto eher ist auch ein großes Volumen tragfähig, das weitgehend aus Fremdfinanzierung bestritten wird.

III. Investitionen durch Erwerb anderer Unternehmen

Alle für die Anlageninvestitionen anstehenden Fragen treten nochmals in viel stärkerer Wirkung bei der Investition in externes Wachstum durch den Erwerb anderer Unternehmungen auf. Es gibt hier zwei Problemkreise: Erstens kann die Investition meist nicht in kleinere Teilentscheidungen aufgeteilt werden. Entweder steht von vornherein nur das ganze Unternehmen zum Verkauf oder es muss ein Pflichtübernahmeangebot gemacht werden, bei dem man alle Aktien kaufen muss, die angeboten werden. Der zweite Problemkreis besteht darin, dass der zukünftige Nutzen aus der Akquisition ungleich schwieriger einzuschätzen ist, als dies bei organischen Projekten der Unternehmensentwicklung der Fall ist. Der Verkäufer weiß immer mehr über sein Unternehmen (und die in den Kellerräumen liegenden Probleme). Tendenziell erwägt er den Verkauf nur in guten Zeiten. Die Preise sind hoch, denn die Private Equity-Fonds bieten bei guten Objekten mit. ➤

Auch hier kommt es gar nicht so sehr auf die Nutzenrechnung an. Natürlich rechnet sich jede Akquisition, wenn sich die Pläne des Verkäufers verwirklichen. Die maßgebliche Frage ist vielmehr: Ist die Akquisition noch tragfähig, wenn die gesamtwirtschaftliche Konjunktur oder die spezifische Geschäftsentwicklung des Unternehmens deutlich schlechter werden? Da mit einem solchen Szenario geplant werden muss, kommt es auf Käuferseite immer auf die Stabilität des Altgeschäftes an und wie viel Akquisition verkraftbar ist. Man muss aber auch fragen, welcher Schaden für das eigene Unternehmen dann entstehen würde, wenn das Akquisitionsobjekt an den unangenehmsten Wettbewerber ginge. Um diesen Verlust zu verhindern, lohnt sich für ein eigenes Angebot dann vielleicht doch ein hoher Kaufpreis, bei dem dadurch nur noch eine geringe Rendite erreichbar ist.

Zur Beurteilung der Tragfähigkeit einer Akquisition sind immer zwei Fragen zu beantworten. Erstens: Wie sieht anschließend die konsolidierte Bilanz des Unternehmens aus? Das Eigenkapital bleibt ja gleich. Durch den Erwerb des Eigenkapitals eines anderen Unternehmens steigt das Eigenkapital beim Käufer nicht. Da der Kaufpreis auch deutlich über dem Buchwert des Eigenkapitals des erworbenen Unternehmens liegt, muss der Erwerber in der Bilanz einen sogenannten *Goodwill* einbuchen. Je nach dem verwendeten Bilanzierungssystem muss dieser *Goodwill* regelmäßig abgeschrieben (HGB-Bilanzierung) oder regelmäßig auf Werthaltigkeit überprüft werden (IFRS-Bilanzierung). Aus drohenden Wertberichtigungen können sich hier erhebliche Risiken für die Höhe des Eigenkapitals ergeben. Ferner bringt das erworbene Unternehmen seine eigenen Kredite mit, die dann in der Konzernbilanz die Gesamtverschuldung erhöhen. Also auch dann, wenn der Kaufpreis für das Eigenkapital nicht sehr hoch ist und die Zinsen für die hierfür erforderliche Kreditaufnahme niedrig erscheinen, bringt jede Akquisition eine Belastung der Finanzierungsrelationen sowie Risiken für die Ertragsrelationen mit sich.

Zweitens: Wie wird der Kaufpreis bezahlt? Letztlich sollte immer das gekaufte Unternehmen seinen Kaufpreis auch zurückbezahlen. Das geht aber nur, wenn der Käufer Zugriff auf den Cashflow des gekauften Unternehmens hat. Dies ist ihm verwehrt, wenn das gekaufte Unternehmen börsennotiert ist und die übliche Dividendenrendite von etwa 2 % bezahlt wird. Daraus lässt sich kein Kaufpreiskredit zurückführen. Nur wenn man die volle Verfügung über das erworbene Unternehmen hat, kann dieses einen Kredit aufnehmen, mit dem die Finanzierung vom Käufer auf das gekaufte Unternehmen übertragen wird.

Ungeachtet aller Risiken und Szenarien ist eine Diversifikation für das wachsende Unternehmen in nicht vertraute Märkte nur mit Akquisitionen möglich. Und wenn das Spektrum der zukunftsfähigen Geschäfte durch eine Akquisition erweitert wurde, fragt eine Generation später niemand mehr nach dem Kaufpreis.

IV. Beurteilung der Tragfähigkeit der Investition

Unter dem Aspekt der Tragfähigkeit einer Investition steht nicht die Frage im Vordergrund, wie viel Rendite sie bei plangemäßigem

Verlauf bringt, sondern welche Alternativen bestehen, wenn die Investition misslingt. Ein Beispiel: Das Geschäft, für das Gebäude gebaut wurden, entwickelt sich nicht – was kann dann mit den Gebäuden angefangen werden? Das erworbene Unternehmen kann nicht integriert werden. Kann es dann an einen anderen Interessenten weiter verkauft werden? Aus all diesen Überlegungen ergeben sich Normwerte für die Größenordnung und Unsicherheitspotenziale von Investitionen. Im Zweifelsfall können Investitionen nicht getätigt werden, weil sie die Existenz oder zumindest die Unabhängigkeit des Familienunternehmens gefährden. Nur Börsenunternehmen können Akquisitionen tätigen, die so groß sind, dass sie beim Scheitern das kaufende Unternehmen gefährden. In diesem Fall wird dieses während der Schwächephase von einem anderen Unternehmen gekauft oder mit ihm fusioniert. Diesen Notausgang mag es auch für größere Familienunternehmen geben. Gleichfalls scheitert aber dann die Vision von der Selbstständigkeit als Familienunternehmen.

V. Freiheitsgrade für die Investitionspolitik von Familienunternehmen

Die Investitionspolitik von Familienunternehmen kann sich deutlich von jener der Börsenunternehmen unterscheiden. Damit Aktien eines Börsenunternehmens attraktiv sind, muss dieses vor allem die Eigenkapitalrendite steigern. Dies gelingt umso besser, wenn die Bemessungsgröße des Eigenkapitals möglichst reduziert wird. Aus diesem Grund kaufen Börsengesellschaften eigene Aktien auf. Um dieses zu erreichen, muss das Anlagevermögen (wie auch das Umlaufvermögen) minimiert werden. Börsengesellschaften investieren daher kaum in mehrfach nutzbare Büroimmobilien, Lagerhäuser oder Ähnliches. Diese werden von Immobilienbesitzern gemietet. Familienunternehmer wissen aber aus Erfahrung, dass Grund und Gebäude langfristig im Wert steigen, und investieren daher gerne selbst. Zudem haben sie eine Präferenz dafür, dass die Gebäude auch Ausdruck der Kultur des Unternehmen sind: Bevorzugt werden deshalb Gebäude, die zweckmäßig, solide und ästhetisch sind. Langfristig denkende Investoren halten auch die Infrastruktur des Unternehmens durch regelmäßige Investitionen und Erneuerungen in Schuss, weil sich diese auf die Qualität und Produktivität der Wertschöpfung positiv auswirkt. Diese Investitionspolitik führt dann zu einem relativ höheren Anlagevermögen. Das mag die kurzfristigen Kennzahlen etwas schlechter aussehen lassen, der absolute Gewinn ist gleichwohl höher und vor allem langfristig auch stabiler – und darauf kommt es an. ◆



Prof. Dr. Hermut Kormann hat seit über vier Jahrzehnten Führungspositionen bei deutschen, international tätigen Unternehmen inne. Er lehrt an der Universität Leipzig und an der Zeppelin-Universität, insbesondere Strategie und Governance von Familienunternehmen.

GRUNDSÄTZE DER FINANZIERUNG

FINANZPLANUNG FÜR DIE RISIKEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

VON PROF. DR. HERMUT KORMANN

ABSTRACT

Die Finanzierungsstrategie beschafft die monetären Ressourcen für das Unternehmen. Bei der Aufnahme von Finanzmitteln bei Fremdkapitalgebern, aber ebenso von Eigenkapitalgebern, werden die Interessen der Familiengeschafter unmittelbar berührt. Daher müssen die Geschafter die Grundsätze der Finanzierungsstrategie verstehen und sie auch zusammen mit der Geschäftsführung oder dem Beirat festlegen.

I. Bedeutung der Fragen der Finanzierung

Die derzeitige und geplante Struktur der Finanzierung des Familienunternehmens ist das Strategiethema, das die Geschafter beschäftigen muss, weil darauf auch alle anderen Strategiethemen sowohl des Unternehmens als auch der Geschafterebene einwirken. Alle Umsatz- und Ertragsströme des operativen Geschäfts und alle Maßnahmen der Unternehmensentwicklung schlagen sich nicht nur in Aufwand und Ertrag, sondern auch in der Vermögensbindung (Sachanlagevermögen, Bestände, Forderungen usw. auf der Aktivseite der Bilanz) und damit auch in der entsprechenden Kapitalbindung auf der Passivseite nieder. Diese zentrale Position der Finanzierung führt aber in aller Regel nicht dazu, dass hier regelmäßig Probleme anstehen. In normalen Zeiten ist die Finanzierung – zumindest der reiferen Unternehmen in der zweiten oder folgenden Generation – kein schwieriges Unterfangen. Und dennoch müssen sich die Geschafter regelmäßig mit der Finanzierung befassen. Nur so können sie darüber urteilen, ob eine bestimmte Finanzierung dazu beiträgt, ein geschäftliches Problem zu lösen, oder aber die Liquidität des Unternehmens eher beeinträchtigt.

Die Finanzierung ist immer ein Problem, wenn ein Unternehmensgründer daran geht, selbständig tätig zu werden, und aus dieser erfolgreichen Selbständigkeit heraus daran geht, ein Unternehmen aufzubauen. Am Anfang gibt es keine Beleihungsgrundlagen für Kredite, keine Historie des Geschäftserfolgs, es dient allein die persönliche Kreditwürdigkeit des Unternehmers als Beurteilungsgrundlage für die notwendigen Kredite. Die hohen Wachstumsraten bei neu gegründeten Unternehmen können fast nie allein durch einbehaltene Gewinne oder Lieferantenkredite finanziert werden. Es sind hier Fremdkapitalfinanzierungen notwendig, die aber für den Unterneh-

mensgründer möglicherweise schwierig zu erhalten sind. In diesen Fällen begrenzen die beschaffbaren Finanzmittel die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens. Ganz anders hingegen ist die Lage bei einem Unternehmen mit einer eingeschwungenen Geschäftstätigkeit in der zweiten oder dritten Generation. Es bestehen dann eingespielte Bankbeziehungen, die in aller Regel ausreichende Kreditrahmen eröffnen, um das Geschäft und seine stetige Entwicklung zu finanzieren. Eine Unternehmensplanung, die eine solche stetige Unternehmensentwicklung prognostiziert, wird einen Finanzplan umfassen, der zeigt, dass die Finanzierungsanforderungen erfüllt werden können. Dabei stehen neue Vertriebswege, Innovationen oder größere Fertigungskapazitäten im Vordergrund zur Debatte. Doch auch in dieser Situation sollte die Analyse der Finanzplanung ein eigenständiger Tagesordnungspunkt auf der Geschafterversammlung sein. Hierbei ist nicht so sehr die aus der Unternehmensplanung insgesamt abgeleitete Finanzplanung Gegenstand der Analyse. Hier geht es vielmehr um die Funktion, dass die Finanzplanung dafür gerüstet sein muss, die Funktionsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen, wenn »

INHALT

- I. Bedeutung der Fragen der Finanzierung
- II. Finanzierung für die Abweichung von der Unternehmensplanung
- III. Außerordentliche Liquiditätsbedarfe für das Unternehmen
- IV. Außerordentliche Liquiditätsbedarfe für die Geschafter
- V. Normen für die Fremdkapitalfinanzierung
- VI. Normen für die Eigenkapitalfinanzierung

die Umsatz- und Ertragsplanung negativ verfehlt wird oder durch außerordentliche, ungeplante Ereignisse ein zusätzlicher Liquiditätsbedarf auftritt. Die Finanzplanung ist also darauf auszulegen, dass die normale Planung nicht erfüllt wird oder Ungeplantes zu bewältigen ist.

Um diese Aufgabe abzudecken, müssen Geschäftsführung und Gesellschafter bzw. ihr Beirat als Governance-Gremium Klarheit über folgende Aspekte gewinnen, auf die in den nachfolgenden Abschnitten detailliert eingegangen wird:

- Welche Abweichungsrisiken bestehen für die Planung und welcher Finanzierungsbedarf kann dabei auftreten (II.)?
- Welche besonderen Liquiditätsbedarfe gibt es (III.)?
- Welche von der Planung nicht abgedeckten Finanzierungsanforderungen aus aperiodischen oder außergewöhnlichen Anlässen sind zu berücksichtigen (IV.)?
- Welche Regeln gibt sich das Unternehmen für die Ausgestaltung seiner Fremdkapitalfinanzierung (V.)?
- Welche Regeln gibt sich das Unternehmen für die Ausgestaltung seiner Eigenkapitalfinanzierung (VI.)?

II. Finanzierung für die Abweichung von der Unternehmensplanung

Die normale Abweichung von der Unternehmensplanung ist das Auftreten einer gesamtwirtschaftlichen oder branchenwirtschaftlichen Rezession. Sie kommt regelmäßig in einem Abstand von weniger als zehn Jahren vor. Es ist nur nicht vorherzusagen, ob dieser Abschwung bereits nach sieben bzw. acht oder erst nach neun oder gar zehn Jahren seit der letzten Rezession (jeweils auf das erste Jahr der vorhergehenden Rezession bezogen) wiederkehrt. Und es ist weiter nicht vorherzusagen, ob es eine tiefe und/oder lange andauernde Rezession werden wird. Es lässt sich aber aus den Verläufen von vorhergehenden Rezessionen schon ein Muster ableiten, das auch mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Zukunft auftreten wird. Bei Investitionsgütern ist die Rezession tiefer als bei Verbrauchsgütern. Dies gilt sowohl für den Bereich der Nachfrage von gewerblichen Kunden als auch für die Nachfrage von Konsumenten. Darüber hinaus gibt es noch branchenspezifische Besonderheiten. Manche Branchen sind Vorreiter bei rezessiven Entwicklungen (Vormaterialien wie Schrott für die Stahlproduktion), manche sind Nachzügler (Großanlagen). Aus der Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu anderen Branchen lassen sich für das eigene Unternehmen durchaus einige plausible Parameter für die Anpassungserfordernisse an die rezessive Entwicklung ableiten: Höhe und Dauer des Umsatzeinbruchs und des Ertragsausfalls, Elastizitäten bestimmter Aufwandsarten wie Materialpreise, Personalaufwendungen u.a. Kurzum: Es empfiehlt sich, nach jeder Rezession zu ermitteln, wie hoch der rezessionsspezifische Aufwand des Unternehmens war. Daraus lässt sich – mit Zuschlägen für Wachstum, Inflation, wachsende Ver-

pflichtungen gegenüber der Belegschaft – ableiten, mit welchen Beträgen mindestens bei einer kommenden Rezession in der Zukunft zu rechnen ist. Die Liquidität, die für diesen rezessionsbedingten Aufwand erforderlich ist, muss verfügbar sein – selbst wenn das Unternehmen in der Rezession keinen Ertrag erzielt. Es muss also im Idealfall eine Liquiditätsquelle für den Fall geben, dass in der Rezession die Erträge wegbrechen.

III. Außerordentliche Liquiditätsbedarfe für das Unternehmen

Die Finanzierung des Unternehmens wird dann eine eigenständige Planungsaufgabe, wenn es darum geht, größere Wachstumschritte vorzubereiten. Dazu gehören etwa der Aufbau eines neuen Standorts, der Aufbau einer ausländischen Niederlassung, ein Entwicklungsprogramm für ein neues Produkt oder der Erwerb eines anderen Unternehmens. Auch hier darf die Finanzplanung nicht nur der Geschäftsplanung entsprechen. Die Finanzplanung muss vielmehr auch den Fall abdecken, dass die Erträge hinter dem Geschäftsplan zurückbleiben. Auf jedes große Investitionsvorhaben oder eine Unternehmensakquisition folgt eine sogenannte Nachinvestitionsphase dazu. Die Managementenerfahrung belegt, dass bei großen, neuen Vorhaben unvorhergesehene Zusatzanforderungen erfüllt und finanziert werden müssen. Schwierig ist es, für die Unternehmensrisiken plausible Größenordnungen abzuleiten. Immerhin gibt es Branchen, die auf inhärente, größere Risiken vorbereitet sein müssen, wie z.B. Rückrufaktionen bei Automobilen oder Pharmaka, Fertigungsrisiken im Großanlagenbau, Ernterisiken im Weinbau usw.

IV. Außerordentliche Liquiditätsbedarfe für die Gesellschafter

Schwieriger noch als die „unvorhergesehenen“ Anforderungen seitens des Unternehmens sind die Fälle, in denen seitens der Gesellschafter ungeplante Finanzierungserfordernisse auftreten. Dazu gehören vor allem die mit dem Vermögensübergang zusammenhängenden Belastungen der Gesellschafter für Erbschaft- und Schenkungsteuer sowie Zahlungen an Erben. Die Zahlungen an Erben oder Vermächtnisnehmer können sich daraus ergeben, dass die Anteile an dem Familienunternehmen ungleich zwischen mehreren Erbberechtigten aufgeteilt werden und damit Pflichtteile oder Ausgleichsbeträge in anderen Vermögenswerten aufzubringen sind. Natürlich ist der Vermögensübergang grundsätzlich vorhersehbar. Es wird aber allenthalben beklagt, dass er oft nicht rechtzeitig vorbereitet wird – inhaltlich und in der Finanzplanung.

Die Finanzierung der Altersversorgung ist ebenso eine vorhersehbare Aufgabe. Sie kann aber eine ungeplante Dimension annehmen, wenn die ursprünglich für eine Ehefrau vorgesehene Altersversorgung wegen Scheidung und Wiederverheiratung verdoppelt werden muss.

Ganz schwierig wird die Vorhersehbarkeit und die Finanzvorsorge, wenn es sich um Gesellschafterkonflikte handelt, die eventuell nur durch die Ausbezahlung eines Gesellschafters gelöst werden können.

V. Normen für die Fremdkapitalfinanzierung

Bei der Fremdfinanzierung wird seitens des Kapitalgebers – hier meist der Bank – ein Liquiditätsbetrag für eine bestimmte Zeit unter bestimmten Randbedingungen, die der Kreditnehmer einhalten muss, zur Verfügung gestellt. Bereits die Spezifikation der Randbedingungen ist Ausdruck eines Mitspracherechtes des Kreditgebers. Dies setzt sich fort in Berichtspflichten des Kreditnehmers oder eventuellen Zustimmungserfordernissen bei außerordentlichen Investitionen. Die Gegenleistung des Kreditnehmers besteht in der Zusage, für den Kredit bestimmte Zinsen zu zahlen, den Kredit innerhalb einer bestimmten Zeitachse oder bei Eintritt bestimmter Ereignisse zurückzubezahlen, und schließlich darin, sich den Mitspracherechten des Kreditnehmers zu unterwerfen. Für die Gesellschafter sind selten die Kosten der Finanzierung von Interesse. Für die Gesellschafter ist eigentlich nur wichtig, welche Mitspracherechte der Kreditgeber während der Laufzeit hat und was passiert, wenn der Kredit nicht planmäßig zurückgeführt werden kann. Entscheidend ist dabei, dass die Unabhängigkeit des Unternehmens nicht gefährdet wird. Da in Deutschland die Banken im Grundsatz bereit und interessiert sind, Kredite an Unternehmungen zu geben, wird dies die bevorzugte Form der Fremdkapitalfinanzierung sein, solange das Unternehmen kreditwürdig ist. Verbriefte Kredite, die das Unternehmen im Kapitalmarkt platziert, können gegenüber den Bankkrediten Vorteile aufweisen, solange die Zinszahlung und die Kreditrückzahlung gesichert sind. Bei Verletzung der Vertragsbedingungen ist das Risiko jedoch viel größer, dass das Unternehmen seine Unabhängigkeit verliert.

Aus diesem Grunde gehört es zu den grundsätzlichen Festlegungen einer guten Governance, dass Normen zur Finanzierung vor allem für die Fremdkapitalfinanzierung des Unternehmens bestehen. Die übergeordnete Zielsetzung für die Fremdkapitalfinanzierung ist es, zwischen mehreren Teilzielen einen gangbaren Weg zu finden:

- Einerseits gilt es, die für eine gute Unternehmensentwicklung erforderlichen Finanzierungsmittel zu erhalten.
- Andererseits sollen gegenüber den Wettbewerbern nicht dadurch Nachteile entstehen, dass man wesentlich schlechter als diese finanziert ist.
- Schließlich ist zu vermeiden, dass man von einem Kreditgeber abhängig wird und dieser die unternehmerische Entscheidungsfähigkeit beschränkt, wenn nicht gar die Unabhängigkeit der Eigentümerstellung beeinträchtigt.

Es gibt für jede Branche Finanzierungsrelationen, die als normal oder riskant anzusehen sind. Die Spannweite bewegt sich dabei vermutlich von 2,5-mal Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschreibungen und Wertberichtigungen (EBITDA) bis dreimal EBITDA. Die Formel sagt, in wie vielen Jahren diese Verbindlichkeit aus dem Cashflow getilgt werden könnte. Das ist aber nicht der Kern der Logik. Durch solche Finanzierungsrelationen soll nur die Verschuldung zwischen Unternehmen verschiedener Größe und Ertragskraft vergleichbar gemacht werden. Dahinter stehen Erfahrungswerte über die Ausfallwahrscheinlichkeit von Krediten. Das Unternehmen muss sich deshalb an solche Normen halten, um nicht schlechter finanziert zu sein als die maßgeblichen Wettbewerber und um von den Kreditgebern als vergleichsweise akzeptables Kreditrisiko eingestuft zu werden. Die Normen sind in guten Zeiten meist leicht einzuhalten. Die entscheidende Frage ist, welchen Sicherheitspuffer das Unternehmen für Zeiten schlechter Ertragslage vorhält. Eine Verschuldung von zweimal EBITDA in guten Zeiten wird automatisch zu einer Relation von dreimal EBITDA führen, wenn das EBITDA um ein Drittel absinkt (wobei sich das EBIT in etwa halbiert und Abschreibungen und Wertberichtigungen gleich bleiben). Eine andere Relation, nach der die Tragfähigkeit von Fremdkapitalfinanzierungen beurteilt wird, ist etwa die „Interest Cover“. Sie besagt, welches Vielfache das Ergebnis vor Zinsen und Steuern in Bezug auf den Zinsaufwand ist. Eine Relation von vier ist hierbei in normalen Zeiten als gut anzusehen. Bei diesen Finanzierungsrelationen werden im Übrigen die Pensionsverpflichtungen als „verzinsliche Verbindlichkeit“ behandelt, was auch richtig ist. Es ist nicht entscheidend, wie diese Normen für die maximale Fremdkapitalfinanzierung ermittelt werden. Entscheidend ist vielmehr, dass es überhaupt eine Grenze gibt, die nicht überschritten werden sollte. Für Investitionen gibt es immer gute Argumente, und bei der Aufnahme von zusätzlichem Fremdkapital „geht immer noch etwas“ bei irgendeinem Kreditgeber. Der Gefahr, dass man so schrittweise in eine zu große Kreditaufnahme gleitet, kann nur durch eindeutige Grenzziehungen begegnet werden.

Grundsätzlich ohne Fremdkapital zu arbeiten ist auch kein sinnvoller Grundsatz. Z.B. kann eine Fremdkapitalaufnahme von 20 % vom Umsatz im Notfall durch ein Factoring des Forderungsbestandes und ein *Sale-and-lease-back-Verfahren* einiger Gebäude in einem Zug zurückgeführt werden.

Wenn nun – mit welcher Relation auch immer – eine Obergrenze für die Kreditfinanzierung festgelegt ist, ist davon noch abzusetzen, welche Finanzierungsreserve für die oben angeschnittenen Planungsunsicherheiten und nicht geplanten Liquiditätsbedarfe vorzuhalten ist. Es ist dann zu entscheiden, ob diese Finanzierungsreserve nur als freier »

Kreditrahmen (fest zugesagt, dann meist mit Reservierungsgebühr belegt) bestehen soll oder ob man diese Reserve in liquiden Aktiva halten will. Für Letzteres spricht, dass das Unternehmen in einer tiefen Rezession gegebenenfalls keine zusätzlichen Kredite zu vernünftigen Bedingungen erhalten kann, aber eine sofort einsetzbare Liquiditätsreserve für die Finanzierung von Personalfreisetzen braucht.

Es kann und soll hier nicht ausdifferenziert werden, welches die Möglichkeiten und die jeweiligen Vor- und Nachteile sind, eine Liquiditätsreserve zu halten. Die Geschäftsführung sollte aber ein Konzept für den Problemfall haben, wie eine Restrukturierung finanziert werden kann, wenn – wegen einer Verlustsituation – nur schwer Kredite zu erhalten sind. Die Geschäftsführung wird dieses Konzept nur dann vorstellen, wenn sie von den Gesellschaftern danach gefragt wird.

VI. Normen für die Eigenkapitalfinanzierung

Ebenso wie es Normen für den Umfang und die Zusammensetzung des Fremdkapitals geben sollte, braucht ein Familienunternehmen auch Normen, wie viel Eigenkapital es braucht und welche Qualität dieses Eigenkapital haben soll. Neben Höhe und Stabilität der Erträge ist die Höhe und Stabilität des Eigenkapitals maßgeblich für die Kreditfähigkeit des Unternehmens. Eine kontinuierlich größer werdende Fremdkapitalfinanzierung setzt also eine größer gewordene Eigenkapitalfinanzierung voraus. Dieses Wachstum kommt im Familienunternehmen in den seltensten Fällen durch eine Kapitalerhöhung, sondern fast ausschließlich aus einbehaltenen Gewinnen. Die Festlegung einer ausreichenden Thesaurierungsquote der Gewinne ist also die wichtigste Maßnahme der Gesellschafter, um die langfristige Finanzierung auf eine solide Grundlage zu stellen.

Die Bereitstellung von Kapital seitens der Gesellschafter durch Gesellschafterdarlehen ist kein Ersatz für echtes Eigenkapital. Gesellschafterdarlehen sind kündbar. Nur dann, wenn auf diese Kündbarkeit verzichtet würde, könnten sie als Sicherheitsbasis für die Fremdkapitalfinanzierung dienen. Wären sie aber nicht kündbar, wären sie keine Darlehen mehr. Kritischer ist bei den kündbaren Gesellschafterdarlehen allerdings, dass die Drohung der Kündigung als Hebel für die Einflussnahme einzelner Gesellschafter eingesetzt werden könnte. Auch aus Risikogesichtspunkten können Gesellschafter sich veranlasst sehen, ihre Gesellschafterdarlehen zu kündigen, wenn das Unternehmen in eine schwierige Lage gerät, weil sie als „eigenkapitalersetzende Darlehen“ im Insolvenzverfahren nur nachrangig gegenüber Gläubigerforderungen bedient werden.

Auch die Mitarbeiterbeteiligung kann bei dieser Frage ausgeklammert werden. Sie wird meist als Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter und nicht als Kapitalbeschaffungsmaßnahme konzipiert. Auf einen Mitarbeiter entfallen in einem durchschnitt-

lichen Unternehmen vielleicht insgesamt 100 000 Euro. Wenn nun davon die Hälfte, also 50.000 Euro, an den Mitarbeiter, verschenkt werden und darauf 10 % Jahresüberschuss anfällt, also 5.000 Euro, von dem – wie bei Familienunternehmen üblich – nur ein Viertel ausgeschüttet wird, dann kommt da ein Betrag von 1.250 Euro zusammen, der im Rahmen eines normalen Bonifikationssystems liegt. Dafür braucht man allerdings nicht den komplizierten Weg einer Mitarbeiterbeteiligung gehen. Das vollständig in Familieneigentum stehende Unternehmen hat keinen Zugang zum Aktienmarkt. Aber selbst das Familienunternehmen, das an den Kapitalmarkt gegangen ist, macht nicht wiederholt Kapitalerhöhungen, weil es dann früher oder später die Familienmehrheit verlieren würde. Aus diesen Gründen ventilieren Familiengeschafter und vor allem auch ihre Geschäftsführer und Berater immer wieder Möglichkeiten, eigenkapitalähnliche Finanzierungen zu erhalten. Da wird dann Mezzanine-Kapital angeboten und analysiert und darauf verwiesen, dass die Private Equity-Fonds allenthalben nach Beteiligungsmöglichkeiten suchen. Bei diesen Finanzierungsvorschlägen müssen die Gesellschafter sich selbst ein Urteil bilden. Dazu gehört, dass sie Klarheit schaffen, weshalb die normalen Finanzierungsmöglichkeiten nicht ausreichend sein sollten. Sodann müssen auch die persönlichen Interessenlagen erkannt werden. Für diese Urteilsbildung werden die Gesellschafter fachkundige Berater brauchen. Diese Berater dürfen an der erwogenen Finanzierungsform kein eigenes Interesse haben (z.B. an Honoraren für die Durchführung der Transaktion). Bei der Analyse geht es immer darum, welche Mitspracherechte mit der gewährten Beteiligung verbunden sind und wie und zu welchen Konditionen der neue Kapitalgeber wieder ausscheiden kann – denn er wird wieder ausscheiden. Familiengeschafter müssen sich klarmachen, dass sie keine Erfahrung darin haben, mit anderen Eigenkapitalgebern umzugehen, und dass sie sich daher meist auch nicht vorstellen können, wie schnell die Unabhängigkeit bedroht sein kann. Und es gibt auch kaum Berater, die darauf fokussiert sind, wie Familiengeschafter ihre Unabhängigkeit bewahren können, weil ihnen die Familienunternehmen dafür auch kein Honorar anbieten. Es muss also in regelmäßigen Diskussionen mit der Geschäftsführung das Bewusstsein dafür entwickelt werden, welche Finanzierungen notwendig und sinnvoll sind und welche eher mehrfach überlegt werden müssen. ◆



Prof. Dr. Hermut Kormann hat seit über vier Jahrzehnten Führungspositionen bei deutschen, international tätigen Unternehmen inne. Er lehrt an der Universität Leipzig und an der Zeppelin-Universität, insbesondere Strategie und Governance von Familienunternehmen.

GESCHÄFTSMODELL- INNOVATION – EIN MUSS IM DIGITALEN ZEITALTER

DIE STRUKTUR DES GESCHÄFTS IST PERMANENT ANZUPASSEN

VON PROF. DR. DR. H.C. MULT. PÉTER HORVÁTH

ABSTRACT

Die Digitalisierung erstreckt sich auf alle Märkte, Strukturen, Prozesse und Produkte – ohne Ausnahme. Für jedes Unternehmen ist es existenziell wichtig, sich mit den konkreten Chancen und Risiken auseinanderzusetzen. Mithilfe des Geschäftsmodellkonzeptes ist es möglich, hier ganzheitlich vorzugehen.

I. Die Digitalisierung als unternehmerische Herausforderung

Der Vorstandsvorsitzende des Technologieunternehmens ABB, Dr. Ulrich Spiesshofer, hat kürzlich einen aufrüttelnden Beitrag in der FAZ publiziert: „Was den Vorstand um den Schlaf bringt“.¹ Er meinte dabei die Digitalisierung, die nun alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft revolutionär verändert. Spiesshofer ist der Auffassung, dass die Digitalisierung vor keinem Unternehmen Halt macht und die kommenden Veränderungen „sich mit nichts vergleichen (lassen), was CEOs bisher je erlebt haben“. Dem stimmen wir hier uneingeschränkt zu. Hinter dem inflationär verwendeten Begriff „Digitalisierung“ verbergen sich zwei interdependente Themenkomplexe. Im engeren technischen Sinne ist die Digitalisierung die Umwandlung jedweder analoger Informationen (z.B. akustische Signale, Temperaturen, Fotos, Texte etc.) in digitale Informationen („bits“), die dann elektronisch verarbeitet und ausgewertet werden. Im weiteren Sinne meint man die vielfältigen und umwälzenden Auswirkungen der digitalen Informationstransformation auf Wirtschaft und Gesellschaft.

Spiesshofer hatte in seinem FAZ-Beitrag die vielfach beschriebene vierte industrielle Revolution im Sinn, deren Kern die Digitalisierung aller Prozesse und Produkte bildet, möglich gemacht durch informationstechnische Entwicklungen (Internet, Cloud, Automatisierung, Sensortechnologie etc.).

Ökonomisch liegt die Bedeutung der Digitalisierung in drei universellen Wirkungsprinzipien:²

- **Informatisierung:** Nahezu jeder Gegenstand kann automatisiert Daten erzeugen („Internet der Dinge“). Die Verarbeitung dieser Daten kann weitgehend durch Algorithmen gestützt erfolgen und so Entscheidungen generieren. Hierauf basiert das Konzept von Industrie 4.0.
- **Vernetzung:** Die Digitalisierung ermöglicht eine weltweite, technische und soziale Vernetzung sämtlicher Wirtschafts- und Lebensbereiche. So können völlig neue Wertschöpfungsstrukturen entstehen. Die informationelle Transparenz sowie Echtzeit-Interaktionsmöglichkeiten führen zu einer erheblichen Beschleunigung des Wirtschaftsgeschehens.
- **Skalierung:** Die Digitalisierung schafft neue Produkte („digitale Güter“), die zwar einmalig Fixkosten verursachen, deren Vervielfältigung und Distribution aber nur mit marginalen Grenzkosten verbunden ist (z.B. Apps). Mit zunehmender Kundenzahl können die Durchschnittskosten somit radikal gesenkt werden.

Die rapiden digitalen Veränderungen haben die Geschäftszyklen von Unternehmen derart verkürzt, dass die Unternehmenslenker „in allen Branchen heute alle sechs bis zwölf Monate und nicht mehr erst nach mehreren Jahren über eine Transformation nachdenken müssen“ – so ABB-CEO Spiesshofer. ➤

INHALT

- I. Die Digitalisierung als unternehmerische Herausforderung
- II. Geschäftsmodelle müssen permanent auf den Prüfstand
- III. Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell
- IV. Entdeckung und Steuerung von Geschäftsmodellinnovationen
- V. Fazit

¹ FAZ vom 1. April 2017, S. 15.

² Picot et al. (2017), S. 91 ff.

Das „magische Dreieck“ eines Geschäftsmodells (in Anlehnung an Gassmann et al. (2013), S.6)



Abb. 1 (Quelle: eigene Darstellung)

Mittelständische Familienunternehmen haben hier einerseits durch ihre Flexibilität gute Chancen, im Wettbewerb mitzuhalten, andererseits sind sie vielfach wegen ihrer Einbindung in die weltweiten, von großen Konzernen bestimmten Wertschöpfungsketten Getriebene der digitalen Entwicklung. Betrachtet man die großen – und vielen kleinen – Unternehmenspleiten der letzten Jahrzehnte, so kann man generell feststellen, dass die Ursachen hierfür allermeist in der fehlenden oder mangelhaften Anpassung des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie an die sich verändernden Wettbewerbsbedingungen bestanden. Die Digitalisierung verschärft diesen Anpassungsdruck.

II. Geschäftsmodelle müssen permanent auf den Prüfstand

Der in vielen Lehrbüchern beschriebene typische Prozess der jährlichen Planung hat in vielen Unternehmen seinen Ausgangspunkt in der Überprüfung einer langfristig festgelegten Strategie.

Wie schon eben ausgeführt, ist ein solches Vorgehen im digitalen Zeitalter höchst risikoreich: Disruptive Veränderungen finden nicht im Jahresrhythmus statt. Daher reicht es nicht, nur einzelne Aspekte der Unternehmensstrategie von Zeit zu Zeit auf Chancen und Risiken zu überprüfen. Erforderlich ist vielmehr die laufende Beobachtung des gesamten Geschäftsmodells im Hinblick auf Veränderungsnotwendigkeiten.

Der Begriff „Geschäftsmodell“ (Business Model) wird häufig und vielfach undifferenziert verwendet. Notwendig ist es deshalb, hier zunächst Klarheit zu schaffen.

Der Unternehmensstrategie sollte eine klare und konkret umsetzbare Architektur des Geschäfts zugrunde gelegt werden. Sie soll beschreiben, wie ein Wert für die Kunden generiert wird.

Das Geschäftsmodell ist ein Rahmenkonzept, das die vier wesentlichen Aspekte der Wertgenerierung systematisiert und beschreibt³:

- Was wird dem Kunden geboten („Nutzenversprechen“)?
- Warum ist das Geschäftsmodell profitabel („Ertragsmechanik“)?
- Wer ist der Zielkunde („Kundensegment“)?
- Wie wird das Nutzenversprechen hergestellt und an den Kunden übermittelt („Wertschöpfungskette“)?

Sehr einprägsam lassen sich die vier Fragen mit dem „magischen Dreieck“ des Geschäftsmodells bildlich darstellen (vgl. Abb. 1).

Die Konzepte „Geschäftsmodell“ und „Strategie“ ergänzen sich. Man kann dies vereinfacht wie folgt beschreiben: Das Geschäftsmodell beschreibt kundenorientiert die Architektur des Geschäfts; die Strategie hat den Erhalt des Wettbewerbsvorteils im Fokus und fragt nach der Differenzierbarkeit (Unique Selling Proposition) des Geschäftsmodells. Innovative Veränderungen des Geschäftsmodells müssen daher zu Anpassungen der Unternehmensstrategie führen.

Es ist durchaus keine triviale Aufgabe, das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens zu beschreiben. Diese Beschreibung ist aber aus zwei Gründen unerlässlich.

Erstens können bei der Analyse häufig Schwachstellen zutage kommen. Zweitens kann die Analyse helfen, Innovationserfordernisse zu entdecken.

Den Ausgangspunkt muss die Frage nach der „dominanten Branchenlogik“⁴ bilden. In jeder Branche gibt es eine vorherr-

³ Gassmann et al. (2013), S. 5 ff.
⁴ Ebenda, S. 10 ff.

Funktionsstufen smarter Produkte (in Anlehnung an Porter/Heppelmann (2014), S.41)

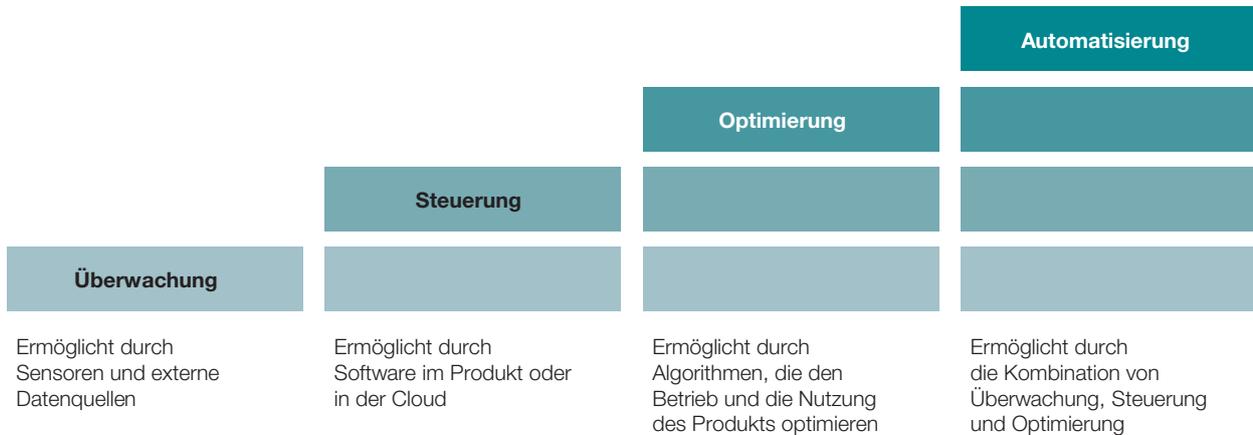


Abb. 2: (Quelle: eigene Darstellung)

schende existierende Wertschöpfungskette und eine bestimmte Struktur des Wettbewerbs. Früher konnten Unternehmen sich jahrzehntelang in dieser Struktur einrichten. Gegenwärtig stellen Neueinsteiger aufgrund der Digitalisierung vielfach die dominante Branchenlogik infrage. Denken wir z.B. an Uber und Airbnb. Daher ist es wichtig, dass solche Veränderungen frühzeitig erkannt bzw. neue Ideen zur Durchbrechung der Branchenlogik geboren werden. Ausreden sind hierbei fehl am Platz („Wir sind zu klein“, „Wir sind doch schon sehr erfolgreich“ etc.).

III. Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell

Die Digitalisierung beeinflusst die Geschäftsmodelle aller Unternehmen umfassend. Die Potenziale der Digitalisierung schaffen in zwei Feldern grundlegende Veränderungen:

- Es entstehen völlig neue Unternehmenstypen, die internetbasiert innovative Dienstleistungen offerieren (z.B. Taxidienst Uber).
- Bereits bestehende Unternehmen sind gefordert, ihre Produkte, Services und Prozesse im Hinblick auf die Digitalisierung kreativ zu verändern, um auf diese Weise ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern (z.B. Onlinehandel im stationären Einzelhandel).

Die Digitalisierung in der Industrie erhielt durch die Initiative Industrie 4.0 einen konzeptionellen Rahmen. Sie steht für die internetbasierte Vernetzung von Produkten und Prozessen entlang der industriellen Wertschöpfungskette.

Im neuen Wertschöpfungsprozess steuern smarte Produkte ihren Weg in der Produktions- und Logistikkette. Smarte Produkte können vier aufeinander aufbauende Funktionsstufen durchlaufen (vgl. Abb. 2): Überwachung, Steuerung, Optimierung, Automatisierung.

Als revolutionär in dem Konzept Industrie 4.0 wird die horizontale und vertikale Integration der Wertschöpfung angesehen:

- Die horizontale Integration bezeichnet die digitale Vernetzung aller Prozessschritte von der Eingangslogistik bis zum Vertrieb sowohl innerhalb des Unternehmens als auch

außerhalb der Unternehmensgrenzen (Zulieferer, Kunden und andere Partner).

- Die vertikale Integration bezieht sich auf die Vernetzung aller Hierarchieebenen im Unternehmen von der Unternehmensführung bis zum „Shopfloor“.

In der sogenannten „Smart Factory“ („Intelligente Fabrik“) kann der Steuerungsprozess (im Idealfall) in Echtzeit erfolgen. D.h., in jedem Bereich des Systems sind die steuerungsrelevanten Informationen im Entstehungszeitpunkt vorhanden und lösen automatisierte oder menschlich initiierte Steuerungsentscheidungen aus.

Zwei Anmerkungen sind an dieser Stelle erforderlich:

- Elemente von Industrie 4.0 gibt es schon seit mindestens zwei Jahrzehnten (z.B. sensorenbasierte Steuerung, Einsatz von „intelligenten“ Robotern etc.). Insofern ist die Bezeichnung „Evolution“ statt „Revolution“ sicher zutreffender.
- Die Erreichung des Idealzustandes einer heute definierten „Smart Factory“ bildet keinen Endpunkt der Entwicklung. Notwendig ist in der Praxis eine „Road Map“, die ständig weiterentwickelt wird.

Die Einsparpotenziale von Industrie 4.0 werden in allen Bereichen als beträchtlich angesehen. Hinzu kommen natürlich die Ertragssteigerungschancen durch neue Produkte und Dienstleistungen.⁵

Digitalisierung und Internet haben neue Branchen mit eigenständigen Geschäftsmodellen hervorgebracht. Sie haben allesamt auf die Geschäftsmodelle der klassischen produzierenden Industrie vielfach einen geschäftsmodellverändernden Einfluss.

Man kann hier vier Einflussvarianten unterscheiden⁶:

1. Konstituierende Wirkung, d.h., ohne Internet kann das Geschäftsmodell nicht existieren (z.B. E-Commerce).
2. Aufwertende Wirkung, d.h., das Internet kann das bestehende Geschäftsmodell aufwerten (z.B. Self Service). ➤

⁵ Bauernhansl (2015), S. 31.

⁶ Fleisch et al. (2015), S. 453 ff.

Innovationswertschöpfungskette (in Anlehnung an Wölflé et al. (2014), S.36)

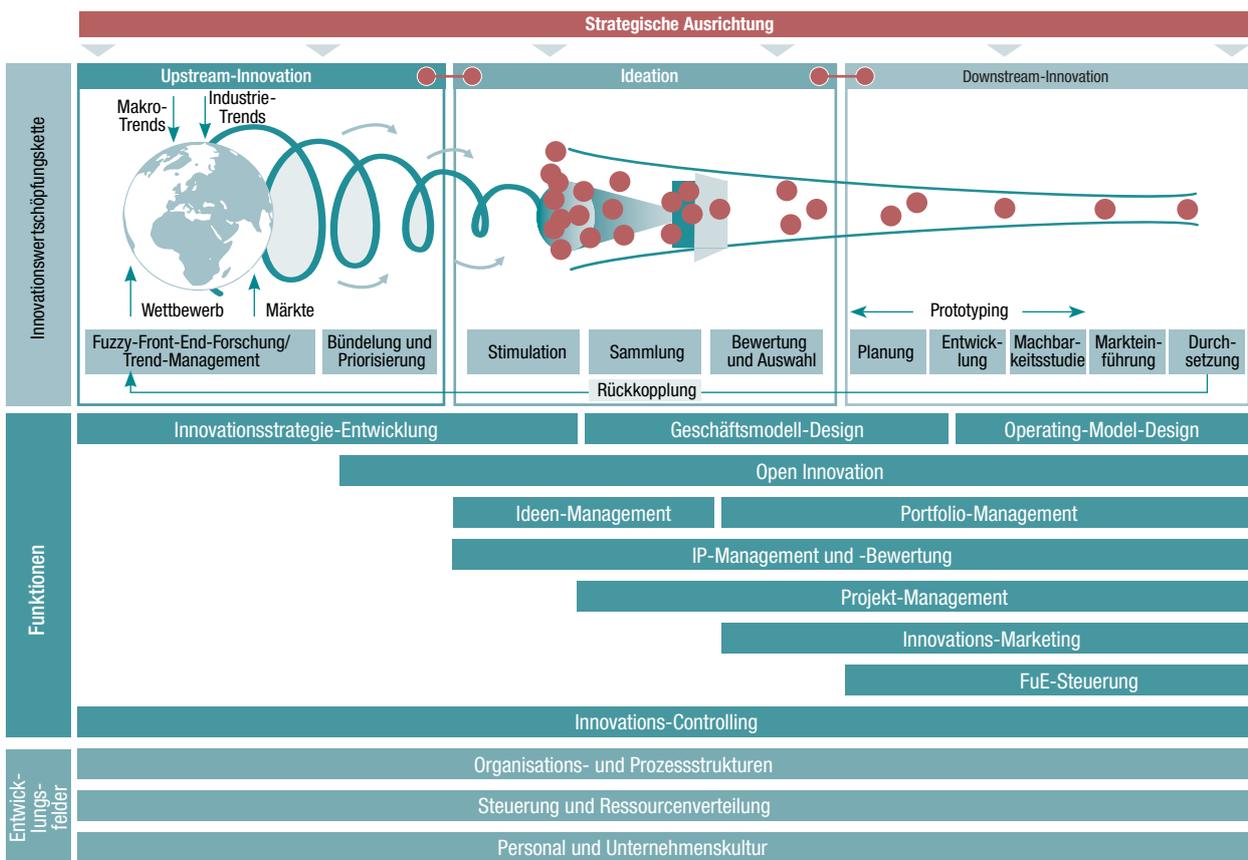


Abb. 3 (Quelle: Hauer/Heinen (2012), erheblich erweitert auf der Basis von Wheelright/Clark (1992), S. 35, 112 ff.)

3. Irrelevante Wirkung, d.h. kein Einfluss auf das bestehende Geschäftsmodell (z.B. Franchising).
4. Zerstörende Wirkung, d.h., das Internet macht das bestehende Geschäftsmodell obsolet.

Internet der Dinge bedeutet, dass ein physischer Gegenstand (z.B. eine Werkzeugmaschine) über Sensoren und Verbindung zum Internet eine IT-basierte Dienstleistung generieren kann (z.B. Fernanalyse und -wartung). Auf diese Weise entstehen hybride Produkte bestehend aus physischem Gegenstand und Service (hier Werkzeugmaschine und Fernwartungsservice). Hybride Produkte gab es natürlich auch schon vor dem Internet. Das Internet potenziert jedoch die Möglichkeiten solcher Geschäftsmodelle.

Das Internet der Dinge erweitert bestehende Muster von Geschäftsmodellen bzw. schafft eigenständige Geschäftsmodelltypen.

Wichtige Beispiele zur Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle sind⁷:

- „Physical Freemium“: physisches Gut inklusive digitalem Gratiservice, der um kostenpflichtige Services erweitert werden kann.

- „Digital Add-on“: Das physische Produkt enthält digitalen Verkaufs- bzw. Marketingservice.
- „Object Self Service“: Das physische Produkt löst autonome Bestellungen im Internet aus (z.B. Anforderung von Verbrauchsmaterialien oder Wartungsservice).

Zwei Beispielkategorien für eigenständige Geschäftsmodelltypen im Internet der Dinge sind:

- „Digitally Charged Products“: Klassische physische Produkte werden mit sensorbasierten digitalen Dienstleistungen ergänzt und bepreist (z.B. digitale Wartungsanleitung).
- „Sensor As A Service“: Messwerte physischer Geräte werden als eigenständiges Gut gespeichert, aufbereitet und vermarktet (z.B. Sensoren zur Erkennung freier Parkplätze).

Für die genannten Beispieltypen gibt es inzwischen zahlreiche konkrete Realisierungen in der Praxis. Diese Tatsache weist darauf hin, dass alle Unternehmen der Kategorie „Brick And Mortar“ sich schon aus Existenzierungsgründen mit der Digitalisierung und speziell mit dem Internet der Dinge auseinandersetzen müssen.

IV. Entdeckung und Steuerung von Geschäftsmodellinnovationen

Bei den durch Digitalisierung induzierten Geschäftsmodellinnovationen sind zwei Gesichtspunkte hervorzuheben:

7 Vgl. ebenda, S. 455 ff.

- Es handelt sich hier um eine Aufgabenstellung, die alle existenzrelevanten Bereiche des Unternehmens umfasst.
- Es handelt sich um eine Daueraufgabe, angestoßen durch die rasante technologische Entwicklung.

Sicher sind hier Teilaufgaben in Projekte herunterzubrechen, doch das Wesentliche ist der ganzheitliche Ansatz. Zu handeln ist entlang der gesamten „Innovationswertschöpfungskette“ (vgl. Abb. 3). Dies in diesem Zusammenhang zu akzentuieren ist deswegen wesentlich, weil gerade bei Digitalisierungsvorhaben Insellösungen weit verbreitet sind. Ein bewährtes Managementsystem zur Gestaltung von Geschäftsmodellinnovationen bietet einen praktikablen Ansatz zur gesamten Vorgehensweise (vgl. Abb. 3).

Geschäftsmodellinnovationen erfordern neue organisatorische Wege in ihrer Entdeckung, Entwicklung und Umsetzung. Die in vielen Unternehmen bereits existierende Markt- und Geschäftsfeldanalyse ist hierfür wenig geeignet, da eine Geschäftsmodellinnovation nicht in der schrittweisen Verbesserung gegenwärtiger Marktpositionen, sondern in der Entdeckung und in der Schaffung völlig neuer Kundenkreise und Märkte besteht.

Wesentlich ist zunächst, dass die Unternehmensführung – auch durch eigenes beispielhaftes Verhalten – eine Kultur der Innovationsbereitschaft schafft. Dabei gilt es natürlich, Chancen

und Risiken abzuschätzen. Hier ist ein gutes Controlling gefordert⁸. Hinsichtlich der Aufbauorganisation der Geschäftsmodellinnovation wird in der Praxis mit vielen Modellen experimentiert. Im Kern geht es dabei immer um die Frage, inwieweit eine Integration in bestehende Strukturen erfolgen soll oder eine räumliche und organisatorische Trennung vorgezogen wird. Für beide Varianten gibt es gute Beispiele in der Praxis. Ein Rezept ist nicht möglich.

In der Ablauforganisation geht es im ersten Schritt darum, die entdeckten neuen Geschäftsmodellvarianten in den frühen Phasen systematisch zu bewerten. Hierfür sind bereits verschiedene Vorgehensmodelle entwickelt worden⁹. Erst wenn diese Phase erfolgreich durchlaufen ist, wird die Innovation in eine Projektform transformiert. Angesichts der Varietät der geschäftsmodellverändernden Vorhaben lässt sich hier ebenfalls keine Vorgehensrezeptur angeben. Die eben (vgl. Abb. 3) dargestellte Innovationswertschöpfungskette kann aber bei der Strukturierung wichtige Hilfe leisten.

V. Fazit

Dieser Beitrag lässt sich in fünf Thesen zusammenfassen:

1. Die Digitalisierung erstreckt sich – ohne Ausnahme – auf alle Bereiche eines Unternehmens.
2. Die Schnelligkeit und Tragweite der Veränderungen nimmt zu.
3. Es ist unerlässlich, sich mit Chancen und Risiken der Digitalisierung im eigenen Unternehmen systematisch und permanent auseinanderzusetzen.
4. Das Konzept der Geschäftsmodellanalyse und -innovation stellt ein bewährtes Instrument hierfür dar.
5. Notwendig ist, dass die Unternehmensführung eine Digitalisierungsstrategie entwickelt und für die Strategiegenerierung und -umsetzung die organisatorischen Voraussetzungen schafft. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Bauernhansl, T./ten Hompel, M./Vogel-Heuser, B. (Hrsg.) (2014):

Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fleisch E./Weinberger, M./Wortmann, F. (2015):

Geschäftsmodelle im Internet der Dinge. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 67(4), S.444–464.

Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M. (2013):

Geschäftsmodelle entwickeln. München: Carl Hanser.

Gassmann, O. et al. (2017):

Neue Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und umsetzen. In: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 2(2), S. 12–19.

Horváth, P. (2017):

Geschäftsmodellinnovationen durch Digitalisierung – Neue Herausforderungen an den Controller. In: Technologie, Strategie und Organisation, S.113–125. Wiesbaden: Springer Gabler.

Picot, A./Hopf, S./Sedlmeir, J. (2017):

Digitalisierung als Herausforderung für die Industrie. Das Beispiel der Automotive Branche. In: Technologie, Strategie und Organisation, S.87–112, Wiesbaden: Springer Gabler.

Porter, M./Heppelmann, J. (2014):

Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern. In: Harvard Business Manager, (12), S. 34–61.

Spiesshofer, U. (2017):

Was den Vorstand um den Schlaf bringt. In: FAZ, 1.4.17, S. 15.

Wölfle, A./Hauer, M./Hagin, M. (2014):

Betriebliche Innovationstätigkeit ganzheitlich steuern. In: Controlling & Management Review, 58(4), S. 32–45.

⁸ Vgl. Horváth (2017), S.113–125

⁹ Vgl. z.B. Gassmann et al. (2017), S. 17 ff.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth ist Gründer und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Managementberatung Horváth & Partners. Er ist emeritierter Lehrstuhlinhaber für Controlling an der Universität Stuttgart.

KEYWORDS

Digitalisierung • Industrie 4.0 • Geschäftsmodell • Geschäftsmodellinnovation

STEUERN IM FAMILIENUNTERNEHMEN

DIE BEDEUTUNG DER STEUERN BEI DER RECHTSFORMWAHL IM FAMILIENUNTERNEHMEN (I. TEIL)

VON DR. BERTRAM LAYER

I. Einleitung

Im Folgenden soll ein Überblick vermittelt werden, welche Steuern den laufenden Geschäftsbetrieb des Unternehmens (Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer) belasten. Hierbei spielt die Rechtsform des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Weitere Fragen, die mit der Umwandlung des Unternehmens in eine andere Organisationsform verbunden sind oder aber welche Steuern beim Gesellschafterwechsel und bei der Unternehmensnachfolge anfallen, werden in einem gesonderten Beitrag im nächsten Heft (FuS 5/2017) dargestellt.

Deshalb wird nachfolgend der Schwerpunkt der Ausführungen in der Erläuterung der Besteuerungsunterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften liegen.¹

II. Die Besonderheiten der Besteuerung von Personengesellschaften

Zunächst zur laufenden Besteuerung des Unternehmens. Vielen ist unbekannt, dass die Personengesellschaft – insbesondere auch die GmbH & Co. KG – nur handelsrechtlich, nicht jedoch einkommensteuerlich als quasi eigene Rechtspersönlichkeit existiert. Das Einkommensteuerrecht zerlegt nämlich im Gegensatz zum realen Lebenssachverhalt das Unternehmen der Personengesellschaft in fiktive, ihren jeweiligen Gesellschaftern (steuerlich: Mitunternehmern) zuzurechnende

Einzelbetriebe. Jeder Gesellschafter besitzt – vereinfacht ausgedrückt – steuerlich seinen eigenen Teilbetrieb. Damit stellt die Steuerbilanz der Personengesellschaft eine Zusammenfassung der Einzelbilanzen ihrer Gesellschafterunternehmen dar. Aus dieser lebensfremden Fiktion – früher plakativ, aber sehr verständlich als „Bilanzbündeltheorie“ bezeichnet – ergeben sich erhebliche steuerliche Konsequenzen, von denen Kapitalgesellschaften unberührt bleiben. Nur wer diese Konsequenzen zumindest in ihren Umrissen kennt, kann ermessen, warum eine grundlegende Reform der Ertragsbesteuerung der Unternehmen so schwierig ist.

Beim Einzelunternehmer stellt sich die Besteuerungssituation wie folgt dar: Für den außenstehenden Dritten ist nicht erkennbar, welche Gegenstände seines Vermögens dem Unternehmen und welche ausschließlich seinen privaten Zwecken dienen. Eine Unterscheidung ist handelsrechtlich auch nicht erforderlich, weil der Einzelkaufmann für die Geschäftsverbindlichkeiten mit seinem gesamten Vermögen haftet – also sowohl mit dem Betriebs- als auch mit dem Privatvermögen. Zum Zweck der Besteuerung muss jedoch zwischen Privat- und Betriebsvermögen unterschieden werden. Denn auf Gegenstände des Betriebsvermögens können – anders als auf das Privatvermögen – beispielsweise steuerrelevante Abschreibungen vorgenommen werden. Ihr Verlust oder ihre Zerstörung führt zu einem steuerlich abzugsfähigen Aufwand, ihre Veräußerung ist steuerpflichtig. Der Fiskus muss daher wissen, was privat und was betrieblich ist. Diese Unterscheidung ergibt sich beim Einzelunternehmer allein aus der Buchhaltung und aus der Bilanz seiner Firma.

Bei der Personengesellschaft ist der Sachverhalt komplexer. Ertrag und Aufwand, der wirtschaftlich mit der Beteiligung in Zusammenhang steht, spielen sich teilweise in der persönlichen Sphäre des Gesellschafters ab, stehen also außerhalb der Vermögenssphäre der Gesellschaft. So befindet sich oft das Betriebsgebäude im privaten Besitz eines Gesellschafters oder ein Gesellschafter stellt dem Unternehmen ein ihm privat gehörendes Patent zur Verfügung. Weitere Beispiele hierfür sind: Dem Gesellschafter entsteht im Zusammenhang mit der Firma ein nur ihn persönlich treffender Aufwand, etwa aus der Finanzierung des Erwerbs seiner Beteiligung an der Gesellschaft oder eine Zinszahlung aus der persönlichen Refinanzierung eines Darlehens, welches er der Personengesellschaft zur Verfügung gestellt hat. All diese Vorgänge

¹ Eine vertiefende Darstellung zu den Themen des Familienunternehmens im Steuerrecht findet sich bei Hennerkes, B. H./Kirchdörfer, R. (2015): Die Familie und ihr Unternehmen, S. 473 ff. Die nachfolgenden Ausführungen zu den Besteuerungsunterschieden von Personen- und Kapitalgesellschaften basieren auch mit freundlicher Genehmigung der Autoren weitestgehend auf den Darstellungen in dieser Literaturquelle, insbesondere S. 476 ff.

INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Besonderheiten der Besteuerung von Personengesellschaften
- III. Belastungsvergleich zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft
- IV. Veräußerungsgewinne
- V. Verrechnung von Verlusten
- VI. Fazit

müssen unabhängig von dem unmittelbar anteiligen Gewinn aus der Gesellschaft bei demjenigen Gesellschafter ertragsteuerlich erfasst werden, den sie betreffen. Dem dient die sogenannte steuerliche Sonderbilanz, die ergänzend neben die Bilanz des Unternehmens selbst tritt. Mittels der Sonderbilanz werden also die sich für den Gesellschafter aus der Bilanz des Unternehmens ergebenden anteiligen Gewinne für steuerliche Zwecke korrigiert. Ihm persönlich zufließende Erträge, die mit dem Betrieb zusammenhängen – beispielsweise Mieterträge eines privaten Grundstücks – werden seinem anteiligen Unternehmensgewinn, wie er sich aus der Bilanz der Gesellschaft ergibt, zugeschlagen. Ein betrieblicher Aufwand, wie etwa – um beim gerade gezeigten Beispiel zu bleiben – Abschreibungen auf sein privates, an die Firma vermietetes, Gebäude, vermindern hingegen seinen betrieblichen Gewinnanteil. Einem der Sonderbilanz vergleichbaren Zweck dient die sogenannte Ergänzungsbilanz. Eine Ergänzungsbilanz wird beispielsweise dann erforderlich, wenn ein Gesellschafter einer Personengesellschaft seine Beteiligung käuflich erworben hat. In der Regel zahlt der Erwerber an den ausscheidenden Gesellschafter einen Preis, der über dem Buchwert liegt. Die Differenz zwischen dem Buchwert der übernommenen Beteiligung und dem gezahlten Kaufpreis stellt für den Käufer zusätzliche Anschaffungskosten dar, die auf die einzelnen (erworbe-

nen) Wirtschaftsgüter des (teilweise) erworbenen Unternehmens beziehungsweise auf den Firmenwert aufzuteilen und in der Ergänzungsbilanz zu erfassen sind. Sie führen zu zusätzlichen Abschreibungen des Erwerbers, die die Mitgesellschafter nicht betreffen, die aber den aus der Personengesellschaft herrührenden Gewinnanteil in der Hand des Anteilserwerbers steuerlich entsprechend mindern, sodass er über die Abschreibungen zusätzliche Liquidität erhält, aus der er den gezahlten Kaufpreis teilweise finanzieren kann. Mit anderen Worten: Beim Erwerb einer Personengesellschaft oder eines Anteils beteiligt sich der Fiskus am Kaufpreis.

Bei der Ergänzungsbilanz mit steuerlicher Wirkung gibt es einen entscheidenden Unterschied zwischen dem Erwerb von Gesellschaftsanteilen an einer Personengesellschaft und solchen an einer Kapitalgesellschaft. Gesellschaftsanteile an Kapitalgesellschaften (GmbH-Anteile, Aktien) sind – anders als der Anteil an einer Personengesellschaft – steuerlich selbstständige Wirtschaftsgüter, auf die der Käufer keinerlei planmäßige Abschreibungen vornehmen kann.

III. Belastungsvergleich zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft

Die Ermittlung des zu versteuernden Gewinns erfolgt für Personen- und Kapitalgesellschaften, abgesehen von den »

ANZEIGE

Magazin - Online - Events - Netzwerk

Plattform M&A

China/Deutschland

Bestellen Sie jetzt die **Plattform M&A China/Deutschland** gedruckt in deutscher und chinesischer Sprache auch als Jahres-Abonnement.

Dieses umfasst **4 Print-Ausgaben zum Preis von 60,00 EUR** inkl. MwSt und Versand.

Unterschiede bei der Besteuerung von Kapital- und Personengesellschaften

Rechtsform	Kapitalgesellschaft	Kapitalgesellschaft	Personengesellschaft	Personengesellschaft
Gewinnverwendung	Thesaurierung	Ausschüttung	Regelbesteuerung (Ausschüttung oder Thesaurierung)	Weitestgehende Inanspruchnahme der Thesaurierungsbegünstigung; Regelbesteuerung (nur) für Entnahme der Gewerbesteuer bzw. der Einkommensteuer(-vorauszahlungen); sonst keine weitere Entnahme von Gewinnanteilen
Tarif	2017	2017	2017	2017
Belastung der Gesellschaft:				
Gewinn vor Steuern	100,00	100,00	100,00	100,00
Körperschaftsteuer	15,00	15,00	–	–
Soli	0,80	0,80	–	–
Gewerbesteuer (Hebesatz 400%)	14,00	14,00	14,00	14,00
Steuer der Gesellschaft	29,80	29,80	14,00	14,00
Verbleibender Gewinn nach Steuer der Gesellschaft	70,20	70,20	86,00	86,00
Belastung der Gesellschafter (ohne Kirchensteuer):				
Abgeltungsteuer (25% auf die Dividende der Kapitalgesellschaft)		17,60	–	–
Einkommensteuer		–	45,00 (Einkommensteuer-Spitzenatz, berechnet auf den Gewinn vor Steuern)	Einkommensteuer begünstigt auf den thesaurierten Gewinn (28,25%) = 14,85 Einkommensteuer nicht begünstigt (45% auf den für Steuerzahlungszwecke entnommenen Betrag) = 21,37
Pauschalierte Anrechnung der Gewerbesteuer auf die Einkommensteuer		–	13,30	13,30
Soli		1,00	1,74	1,26
Gesamtbelastung	29,80	48,40	47,44	38,18

Abb. 1: Das Schaubild zeigt, dass die Steuerbelastung auf thesaurierte Gewinne bei Personengesellschaften (38,18 %) im Vergleich zu Kapitalgesellschaften (29,8 %) deutlich höher ausfällt. Die Personengesellschaft erweist sich auch im Übrigen bei der laufenden Besteuerung heute selbst dann kaum mehr als steuerlich günstiger, wenn die Gewinne in die Hand der Gesellschafter gelangen sollen. Quelle: Hennerkes, B. H./Kirchdörfer, R. (2015): Die Familie und ihr Unternehmen, S. 481.

Ausführungen weiter oben und einigen sonstigen Ausnahmen, nach den gleichen Grundsätzen. Damit endet jedoch bereits die Gemeinsamkeit. Der Gewinn der Personengesellschaft wird – wie eben dargestellt – einkommensteuerlich nur bei ihren Gesellschaftern unter Einbeziehung ihrer individuellen Verhältnisse erfasst. Ob die Gewinne im Unternehmen verbleiben oder entnommen werden, war für die Einkommensteuer lange Zeit unerheblich. Seit 2008 gilt eine steuerliche Sonderregelung, wonach der Personengesellschafter auch einen günstigeren Steuersatz für die Gewinne in Anspruch nehmen kann, die er in seiner Personengesellschaft thesauriert. Mit dieser sogenannten Thesaurierungsbegünstigung hat der Gesetzgeber eine Angleichung der Personengesellschaftsbesteuerung an die seinerzeit gesunkene Steuerbelastung für Kapitalgesellschaf-

ten beabsichtigt. Gleichzeitig ist ein Anreiz für eine bessere Eigenkapitalausstattung von Personengesellschaften entstanden. Werden solche Gewinne zunächst mit dem günstigeren Thesaurierungssteuersatz besteuert, der 28,25 % beträgt, dann später doch noch aus der Personengesellschaft in den privaten Bereich entnommen, so wird der entnommene Betrag selbstverständlich nachversteuert. Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass der Thesaurierungssteuersatz von 28,25 % in etwa dem entspricht, was auch Kapitalgesellschaften an Ertragsteuern auf thesaurierte Gewinne zu bezahlen haben, nämlich etwa 29,8 %. Hierbei wird jedoch übersehen, dass der Familienunternehmer aus dem Gewinn der Personengesellschaft zunächst die Gewerbesteuer und auch die Einkommensteuer (Vorauszahlungen) begleichen muss, also zumindest

diese Beträge aus der Gesellschaft zu entnehmen hat; in Höhe dieser faktischen Gewinnentnahme für Steuerzahlungszwecke kann der Personenunternehmer also nicht vom günstigen Steuersatz profitieren. Berücksichtigt man dies, so liegt selbst bei höchstmöglicher Inanspruchnahme des günstigen Steuersatzes auf thesaurierte Gewinne die steuerliche Gesamtbelastung der Personengesellschaft noch mit etwa zehn Prozentpunkten über der steuerlichen Gesamtbelastung der Kapitalgesellschaft, wie sich obiger Abbildung entnehmen lässt. Der Gewinn der Kapitalgesellschaft wird – je nachdem, ob er in die Hände der Gesellschafter gelangt oder ob er im Unternehmen verbleibt – in jedem Fall unterschiedlich behandelt. Der im Unternehmen verbleibende (thesaurierte) Gewinn unterliegt abschließend einer Körperschaftsteuer in Höhe von 15 % und einer – je nach Hebesatz der Gemeinde des Unternehmensstandortes – Gewerbesteuer von ca. 14 %. Die ausgeschütteten Gewinne werden in der Hand der Gesellschafter als Einkünfte aus Kapitalvermögen nochmals mit Einkommensteuer in ihrer Sonderform der 25 %igen Abgeltungsteuer belastet.

Wie sich aus folgender Abbildung (Abb. 1) ergibt, ist die Besteuerung der in der Kapitalgesellschaft erzielten Gewinne in der Praxis deutlich niedriger als im Fall der Personengesellschaft, sofern die Gewinne thesauriert werden.

IV. Veräußerungsgewinne

Auch wenn es um die Besteuerung von Gewinnen bei der Veräußerung von Gesellschaftsanteilen geht, bestehen zwischen der Personengesellschaft und der Kapitalgesellschaft erhebliche Unterschiede.² Die Kapitalgesellschaft ist auch hier im Regelfall bevorzugt. Im Fall der Veräußerung von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft ist der Veräußerungsgewinn des Gesellschafters, sofern dieser zu mindestens 1 % beteiligt ist oder die Beteiligung in seinem Betriebsvermögen hält, nach dem Teileinkünfteverfahren mit 60 % steuerpflichtig. Daraus resultiert bei Anwendung des Spitzensteuersatzes eine Gesamtbelastung mit Einkommensteuer (inklusive Solidaritätszuschlag) von circa 28,5 %. Bei Beteiligung des Gesellschafters unterhalb der Ein-Prozent-Grenze, also beispielsweise bei Beteiligung mit Aktien an einer großen Aktiengesellschaft unter 1 %, ist der Veräußerungsgewinn, sofern die Beteiligung im Privatvermögen gehalten wird, mit der 25 %igen Abgeltungsteuer zu versteuern. Unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags ergibt sich eine Gesamtbelastung von circa 26,4 %.

Für die Personengesellschaft gibt es eine solche generelle Vergünstigung nicht. Nur einmal in seinem Leben kann der Steuerpflichtige für einen Veräußerungsgewinn von bis zu 5 Mio. Euro einen begünstigten Steuersatz in Höhe von 56 % seines durchschnittlichen persönlichen Steuersatzes für sich in Anspruch nehmen. Unterliegt der Veräußerungsgewinn – wie im Regelfall – also dem ESt-Höchststeuersatz von 45 %, so wird der Veräußerungsgewinn bis zu 5 Mio. Euro nur mit 56 % von 45 %, also mit 25,2 %, besteuert. Sowohl die Tatsache, dass diese Begünstigung nur einmal im Leben gewährt wird, als auch

die Begrenzung des begünstigten Veräußerungsgewinns auf 5 Mio. Euro und der im Vergleich zum Teileinkünfteverfahren höhere Steuersatz stellen eine kaum zu rechtfertigende Diskriminierung der Personengesellschaft dar.

V. Verrechnung von Verlusten

Bei Verlusten ist der Gesellschafter einer Personengesellschaft dagegen besser gestellt als der Inhaber von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft. Der auf einen Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft entfallende Verlustanteil kann mit anderen positiven Einkünften aus sonstigen Einkunftsquellen bis zur Höhe seiner Kommanditeinlage (soweit sie noch nicht durch Verluste aufgezehrt ist) verrechnet werden. Eine solche Verrechnung auf Gesellschafterebene ist bei einer Kapitalgesellschaft nicht möglich. Hier kann die Kapitalgesellschaft einen erlittenen Verlust lediglich in bestimmten Grenzen mit einem Gewinn des Vorjahres verrechnen (= Verlustrücktrag) oder sie kann ihn mit eigenen Gewinnen in der Zukunft verrechnen (= Verlustvortrag).

VI. Fazit

Vorstehende Ausführungen haben gezeigt, dass die steuerlichen Aspekte bei der Wahl der richtigen Rechtsform und der optimalen Strukturierung einer Unternehmensgruppe eine wichtige Rolle spielen. Die steuerlichen Aspekte dürfen aber keinesfalls alleine im Vordergrund stehen. Im Zuge der Rechtsformwahl sind auch weitere Entscheidungskriterien zu beachten wie beispielsweise Fragen nach den Haftungsrisiken und zu Publizitätspflichten, Fragen der Mitbestimmung, Finanzierungsfragen und Fragen der Geschäftsführung/Überwachung.³ Die steuerlichen Gesichtspunkte sollten daher die Entscheidung nicht dominieren. Aber auch wenn Entscheidungen unter Berücksichtigung der steuerlichen Rahmendaten getroffen werden, so muss zumindest sichergestellt werden, dass die einmal getroffene Entscheidung auch wieder rückgängig gemacht bzw. flexibel angepasst werden kann. Mit diesem Aspekt und den Möglichkeiten der Übertragung des Unternehmens auf neue Gesellschafter wird sich der Beitrag im folgenden Heft beschäftigen. ◆

³ Siehe zu den Entscheidungskriterien bei der Rechtsformwahl Jacobs, O./Scheffler, W./Spengel, C. (2015): Unternehmensbesteuerung und Rechtsform. 5. Auflage, S. 6.



Dr. Bertram Layer ist Partner im Büro Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz. Sein Schwerpunkt ist die Beratung von Familienunternehmen und deren Gesellschaftern bei der Unternehmens- und Vermögensnachfolge, bei Umstrukturierungen und beim Kauf und Verkauf von Unternehmen.

² Siehe im Einzelnen die Darstellung bei Hennerkes, B. H./Kirchdörfer, R. (2015): Die Familie und ihr Unternehmen, S. 483 f.

STEUERN IM FAMILIENUNTERNEHMEN

DIE BEDEUTUNG DER STEUERN BEI DER UNTERNEHMENS- NACHFOLGE SOWIE BEI UMSTRUKTURIERUNGEN UND UMWANDLUNGEN (II. TEIL)

VON DR. BERTRAM LAYER

I. Einleitung

Anknüpfend an die Ausführungen in Heft 4/2017 zu den Steuern auf den laufenden Geschäftsbetrieb in Abhängigkeit von der Unternehmensrechtsform, wird in diesem Beitrag ein Überblick über die Besteuerung der Unternehmensnachfolge sowie zu den ertragsteuerlichen Folgen bei betrieblichen Umstrukturierungen vermittelt.

II. Steuern bei der Unternehmensnachfolge

Sofern ein Einzelunternehmen, Anteile an Personengesellschaften und im Privatvermögen gehaltene Anteile an Kapitalgesellschaften unentgeltlich übertragen werden, löst dieser Übertragungsvorgang grundsätzlich keine ertragsteuerlichen Folgen aus. Für die Übertragung von betrieblichen Sachgesamtheiten (Betrieb, Teilbetrieb, Mitunternehmeranteil) ist dies in § 6 Abs. 3 EStG ausdrücklich geregelt. Der Rechtsnachfolger tritt in die Fußstapfen des Rechtsvorgängers ein und darf daher die Buchwerte fortführen (Fußstapfentheorie). Wird für die Übertragung von Anteilen eine Gegenleistung vereinbart, kann dies in Abhängigkeit von der Ausgestaltung dazu führen, dass der Übertragungsvorgang ertragsteuerliche Folgen in Form eines steuerpflichtigen Veräußerungsgewinns oder -verlusts auslöst. Bezüglich der Besteuerung von Veräußerungsgewinnen in Abhängigkeit von der Unternehmensrechtsform wird auf den Beitrag in Heft 4/2017 verwiesen (siehe dort im Einzelnen die Ausführungen unter IV.).

Auch nach der Erbschaftsteuerreform 2016 wird unternehmerisches Vermögen (sog. Produktivvermögen) grundsätzlich erbschaftsteuerlich begünstigt besteuert. Die Definition des

begünstigungsfähigen unternehmerischen Vermögens ist dabei unverändert geblieben.

Es besteht auch weiterhin die Möglichkeit, für unternehmerisches Vermögen eine 85 %ige Freistellung (Regelverschonung) bzw. eine 100 %ige Freistellung (Optionsverschonung) zu erhalten. Auch die Haltefristen und Nachversteuerungsregelungen wurden durch die Erbschaftsteuerreform 2016 nicht geändert. Wie bisher gelten Nachversteuerungsfristen von fünf Jahren (Regelverschonung) bzw. sieben Jahren (Optionsverschonung) und die sogenannte Mindestlohnsumme muss in diesem Zeitraum eingehalten werden. Änderungen hinsichtlich der Mindestlohnsumme ergeben sich aber unter anderem für Unternehmen mit 20 Mitarbeitern oder weniger. Die Mindestlohnsumme greift bereits bei Unternehmen mit mehr als fünf Mitarbeitern.

Die Begünstigung greift bei der Übertragung von Großvermögen ab einem Anteilswert von mehr als 26 Mio. Euro grundsätzlich nicht. In diesem Fall gilt entweder auf Antrag die sogenannte Verschonungsbedarfsprüfung (§ 28a ErbStG) oder das sogenannte Abschmelzmodell (§ 13c ErbStG). Eine wesentliche Änderung zum bisher bestehenden Erbschaftsteuerrecht liegt zudem in der separaten Besteuerung des Verwaltungsvermögens. Schließlich wurden Sonderregelungen für Erwerbe von Todes wegen eingeführt: Es greift eine Investitionsklausel, wenn Verwaltungsvermögen innerhalb von zwei Jahren aufgrund eines vorgefassten Plans des Erblassers in begünstigtes Vermögen umgeschichtet wird bzw. für Finanzmittel ausnahmsweise auch dann, wenn diese zur Zahlung von Löhnen eingesetzt werden. Ferner wurde eine Stundungsregelung für sieben Jahre ins Gesetz aufgenommen (ab dem zweiten Jahr verzinslich zu einem Zinssatz von 6 %).

III. Steuern bei der Umstrukturierung von Unternehmen

Auch wenn sich Familienunternehmen durch ein hohes Maß an Beständigkeit auszeichnen, gibt es doch verschiedene Anlässe, die eine Änderung der Rechtsform oder aber die Neustrukturierung des von den Gesellschaftern oder den Familiengesellschaften selbst gehaltenen Vermögens erfordern.

INHALT

- I. Einleitung
- II. Steuern bei der Unternehmensnachfolge
- III. Steuern bei der Umstrukturierung von Unternehmen
 - 1. Überblick über die Vorschriften des Umwandlungssteuergesetzes
 - 2. Überblick über die Normen des Einkommensteuergesetzes
- IV. Ergänzende Hinweise

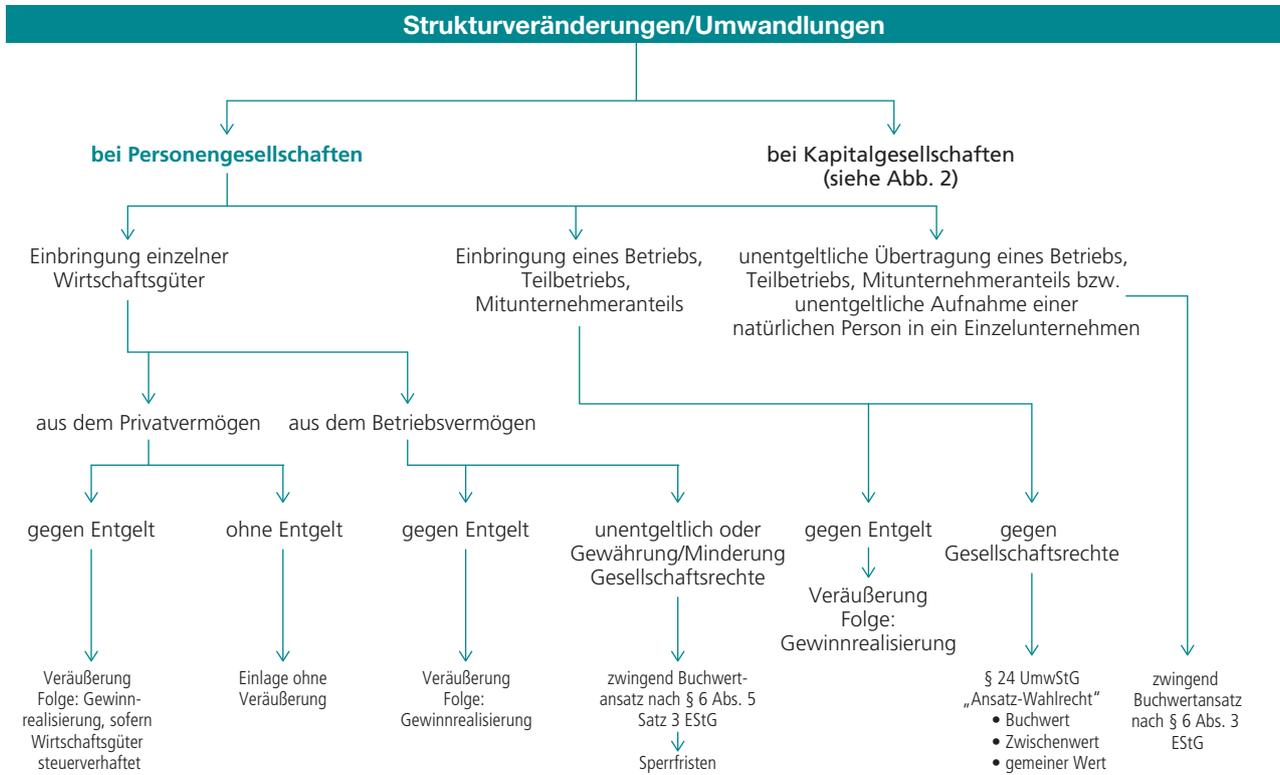


Abb. 1, Quelle: eigene Darstellung

Um Umwandlungsvorgänge zu erleichtern, hat der Gesetzgeber mit dem Umwandlungsgesetz (UmwG) ein zivilrechtliches Regelwerk geschaffen, das z.B. die Übertragung von Vermögen im Zuge der Umwandlung ohne Abwicklung des umzuwandelnden Rechtsträgers im Rahmen einer Gesamtrechtsnachfolge ermöglicht. Im UmwG geregelt sind folgende Umwandlungsarten:

- Verschmelzung;
- Spaltung;
- Vermögensübertragung;
- Formwechsel.

Die Regeln zur ertragsteuerlichen Behandlung von Verschmelzungen, Spaltungen und eines Formwechsels (beispielsweise eines Rechtsformwechsels von der Personen- in die Kapitalgesellschaft und umgekehrt) hat der Gesetzgeber im Umwandlungssteuergesetz (kurz: UmwStG) zusammengefasst. Daneben gibt es noch weitere Normen im Einkommensteuerrecht, die die unentgeltliche Übertragung von Unternehmenseinheiten oder einzelnen Wirtschaftsgütern begünstigen. Einen groben Überblick über die einschlägigen Normen und deren Regelungsinhalt vermitteln nachfolgende Übersichten:¹

¹ Siehe zu diesem Themenkomplex ausführlich auch Alber, M./Layer, B. (2012). In: FuS (3), S. 98 ff., und Reindl, B./Layer, B. (2013). In: FuS (3), S. 109 ff.

Die Besonderheit all dieser Normen liegt darin, dass unter den dort im Einzelnen geregelten Voraussetzungen eine ertragsteuerneutrale Umwandlung bzw. Strukturveränderung möglich ist. Angesichts der oftmals im Familienunternehmen gebildeten hohen stillen Reserven in einzelnen betrieblichen Einheiten oder aber auch nur in einzelnen Wirtschaftsgütern sind daher ein gewisses Grundverständnis dieser Normen und eine Kenntnis damit verbundener Fallstricke sowohl für den Familienunternehmer als auch für dessen Berater unerlässlich.

1. Überblick über die Vorschriften des Umwandlungssteuergesetzes

Unter Verweis auf die Abbildungen 1 und 2 hat der Gesetzgeber im Umwandlungssteuergesetz (UmwStG) als Pendant zu den im Umwandlungsgesetz (UmwG) verankerten Formen des Rechtsformwechsels Möglichkeiten eröffnet, Strukturveränderungen im Unternehmen ertragsteuerneutral auszugestalten.

Ohne diese Regelungen müssten steuerverhaftete stille Reserven im Vermögen der an der Umwandlung beteiligten Rechtsträger im Falle eines Vermögensübergangs regelmäßig aufgedeckt und versteuert werden. Das UmwStG beschränkt sich auf die ertragsteuerliche Behandlung von Umstrukturierungsvorgängen, während ihre umsatzsteuerlichen und grunderwerbsteuerlichen Folgen den entsprechenden Einzelsteuergesetzen zu entnehmen sind. ➤

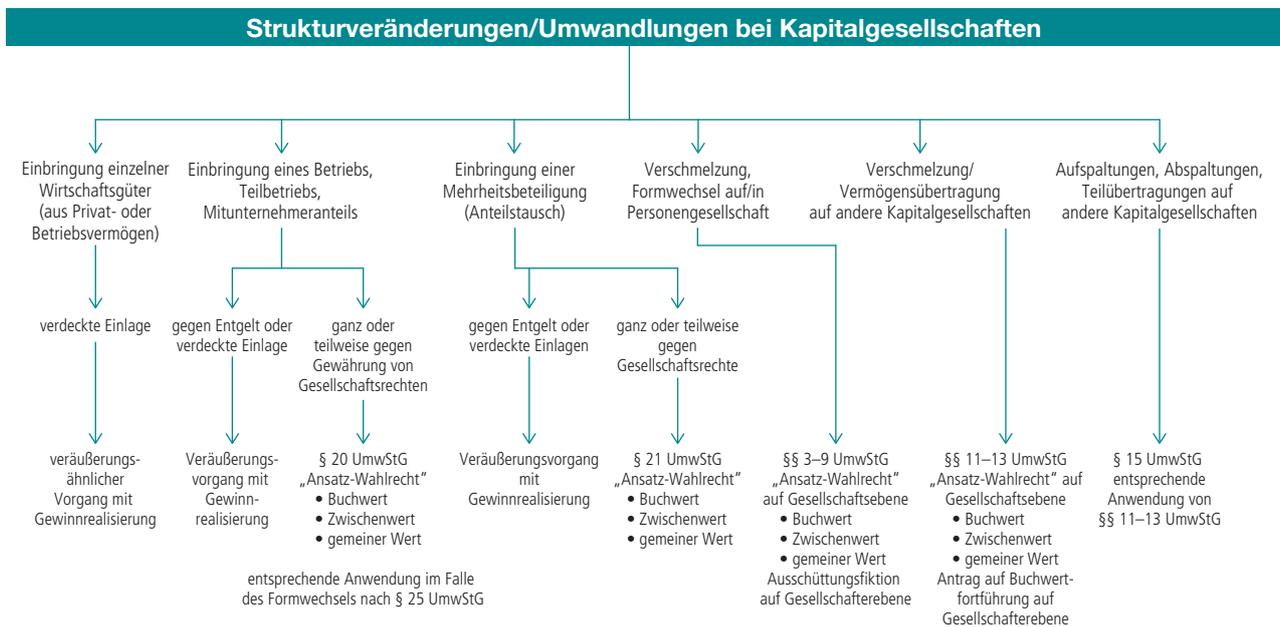


Abb. 2, Quelle: eigene Darstellung

Das UmwStG lehnt sich im Aufbau nicht an das handelsrechtliche Umwandlungsgesetz an, sondern erfasst auch Umwandlungen, die außerhalb des UmwG geregelt sind, wenn sie aufgrund ausdrücklicher bundes- oder landesgesetzlicher Regelung zugelassen sind und einer Umwandlung i.S.d. § 1 Abs. 1 UmwG entsprechen (z.B. Einbringung von Betrieben, Teilbetrieben und Mitunternehmeranteilen in eine Kapital- oder Personengesellschaft).

Ende des Jahres 2006 hat der Gesetzgeber das UmwStG auf eine neue Grundlage gestellt. Gegenüber dem zuvor gültigen UmwStG haben sich insbesondere folgende Änderungen ergeben:

- Für alle Arten von Umwandlungen ist aufgrund der Einordnung als Veräußerungstatbestand grundsätzlich der gemeine Wert anzusetzen (= Aufdeckung der stillen Reserven). Unter bestimmten Voraussetzungen können auf Antrag die Buchwerte oder auch Zwischenwerte angesetzt werden. Dieses Ansatzwahlrecht bzw. Buchwertprivileg setzt insbesondere voraus, dass das deutsche Besteuerungsrecht an den übergehenden Wirtschaftsgütern und/oder an den Anteilen nicht verloren geht und dass außer der Gewährung von Gesellschaftsrechten keine bzw. in begrenztem Umfang weitere Gegenleistungen (z.B. Darlehensansprüche) eingeräumt werden.
- Innerhalb der EU bzw. des EWR besteht die Möglichkeit einer grenzüberschreitenden Umwandlung, d.h., das UmwStG ist auch über die Landesgrenze hinaus anwendbar. Gehen in diesen Fällen aber deutsche Besteuerungsrechte verloren, führt dies zum Ansatz der gemeinen Werte und damit zur Aufdeckung der stillen Reserven. Insoweit hat also nur eine Pseudo-Europäisierung des Umwandlungssteuerrechts stattgefunden.

- Die Bindung der Handelsbilanz für die Steuerbilanz (Maßgeblichkeit) wurde aufgegeben. Dies bedeutet, dass in der für Umwandlungszwecke erstellten „Übertragungsbilanz“ steuerlich ein Buchwertansatz zulässig ist, obwohl in der Handelsbilanz stille Reserven offengelegt wurden.

Die Finanzverwaltung hat mit dem neuen Umwandlungssteuer-Erlass vom 11.11.2011 zu Zweifels- und Auslegungsfragen des Umwandlungssteuerrechts umfassend Stellung genommen.²

2. Überblick über die Normen des Einkommensteuergesetzes

Mit den in § 6 Abs. 3 und Abs. 5 Einkommensteuergesetz (EStG) geregelten Tatbeständen hat der Gesetzgeber weitere Übertragungsvorgänge bei Erfüllung der dort genannten Voraussetzungen als ertragsteuerneutralen Vorgang ausgestaltet. Auf die Vorschrift des § 6 Abs. 3 EStG, welche die unentgeltliche Übertragung eines Betriebs, Teilbetriebs oder Mitunternehmeranteils zu Buchwerten ermöglicht, wurde bereits vorstehend unter 2. im Zuge der Regelungen für die Unternehmensnachfolge hingewiesen.

§ 6 Abs. 5 EStG hingegen regelt die Möglichkeit, Wirtschaftsgüter aus dem Betriebsvermögen einer Personengesellschaft auf einen Gesellschafter unter Fortführung der Buchwerte bzw. umgekehrt vom Gesellschafter auf eine Personengesellschaft zu übertragen. Dieser Vorschrift kommt gerade in Verbindung

² Vgl. BMF-Schreiben vom 11.11.2011, BStBl I 2011, S. 1314 ff.

Anwendungsbereich des UmwStG

Sachverhalt	Anwendbare Vorschriften des UmwStG
Eine GmbH soll in eine GmbH & Co. KG umgewandelt werden.	Anwendbar sind die §§ 9, 3 bis 8 UmwStG. Durch den Wechsel von der Kapital- in die Personengesellschaft müssen die bei der GmbH thesaurierten Gewinne nachversteuert werden; ansonsten ist unter bestimmten weiteren Voraussetzungen auf Antrag eine Buchwertfortführung möglich.
Die Tochtergesellschaft T-GmbH soll auf die zu 100 % beteiligte Muttergesellschaft (M-GmbH) verschmolzen werden.	Anwendbar sind die §§ 11–13 UmwStG, die Verschmelzung kann unter bestimmten weiteren Voraussetzungen auf Antrag zu Buchwerten erfolgen.
Die T-GmbH soll auf eine Schwestergesellschaft der M-GmbH, die S-GmbH, abgespalten werden.	Anwendbar sind die §§ 15–16 UmwStG.
Eine GmbH & Co. KG soll formwechselnd in eine GmbH eingebracht werden.	Anwendbar ist § 20 UmwStG.
Die Einzelunternehmer A und B wollen eine gemeinsame Gesellschaft (OHG) gründen und ihre Einzelunternehmen in die OHG einbringen.	Anwendbar ist § 24 UmwStG.

Abb. 3, Quelle: eigene Darstellung

mit der Übertragung von im Eigentum eines Gesellschafters einer Personengesellschaft stehenden Wirtschaftsgütern (sog. Sonderbetriebsvermögen) in das Gesamthandsvermögen der Personengesellschaft große Bedeutung zu. Ein Beispiel soll dies erläutern.

A und B sind die alleinigen Kommanditisten der A & B GmbH & Co. KG (kurz: KG). Im Alleineigentum von A befindet sich ein Grundstück, das an die KG vermietet wird. A möchte das Grundstück in das Vermögen (Gesamthandsvermögen) der KG übertragen, indem er bei der Einbringung des Grundstücks seinen Anteil an der KG erhöht (Einlage gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten). Die Einbringung des Grundstücks, die zivilrechtlich einen Tauschvorgang darstellt (Einlage Grundstück gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten) hat in Anwendung von § 6 Abs. 5 EStG zum steuerlichen Buchwert zu erfolgen. Als Folgewirkung ergeben sich allerdings sog. Behaltensfristen (von drei bis sieben Jahren), die bei späteren Umstrukturierungen oder bei Veräußerung des eingebrachten Wirtschaftsguts verletzt werden können.

IV. Ergänzende Hinweise

Vorstehende Ausführungen können nur einen groben Überblick über die Vorschriften vermitteln, die die Unternehmensnachfolge erleichtern bzw. die es ermöglichen, die Umstrukturierung bzw.

Umwandlung von Unternehmen ertragsteuerlich neutral auszugestalten. Positiv festzuhalten ist, dass das deutsche Steuerrecht für diese Fälle eine Vielzahl von Normen bereithält. Wie immer steckt der Teufel im Detail. Im Zweifelsfall muss die Anwendbarkeit der Vorschriften durch Einholung verbindlicher Auskünfte abgesichert werden. Ferner sind die mit diesen Vorschriften im Regelfall verbundenen Behaltens- und Sperrfristen zu beachten. ♦



Dr. Bertram Layer ist Partner im Büro Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz. Sein Schwerpunkt ist die Beratung von Familienunternehmen und deren Gesellschaftern bei der Unternehmens- und Vermögensnachfolge, bei Umstrukturierungen und beim Kauf und Verkauf von Unternehmen.

IMPRESSUM

**FuS – ZEITSCHRIFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND STRATEGIE
RECHT – MANAGEMENT – FAMILIE – STIFTUNG – VERMÖGEN**

Schriftleitung Prof. Rainer Kirchdörfer

Wissenschaftliche Leitung Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M.
Dr. Hermann Schöllhorn, LL.M.Eur.

Verlag GoingPublic Media AG
Hofmannstraße 7a, 81379 München
Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39
E-Mail: info@goingpublic.de, Internet: www.goingpublic.ag

Redaktion Volker Haaß, Tel.: 089-2000 339-25,
E-Mail: haass@goingpublic.de

Lektorat Benjamin Eder

Grafik Holger Aderhold, Annette Wiedemann

Titelbild © Sylverarts – stock.adobe.com

Abo-Service Christina Wolpert, Tel.: 089-2000 339-81,
Fax: 089-2000 339-39, E-Mail: abo@fus-magazin.de

Objektleitung Verlag Lukas Neumayr

Anzeigen und Kooperationen Lukas Neumayr
Tel.: 089-2000 339-26, E-Mail: neumayr@goingpublic.de

Gültig ist die Anzeigenpreisliste Nr. 4 vom 01.01.2016

Druck www.print24.com

Erscheinungstermine 2018 1/2018 (8.2.), 2/2018 (12.4.), 3/2018 (14.6.),
4/2018 (9.8.), 5/2018 (11.10.), 6/2018 (13.12.), 1/2019 (14.2.19)

Bezugspreise/Bestellungen/Kündigungen Einzelheft: 35,20 Euro (inkl. 7% MwSt.,
zzgl. Versandkosten, Inland 1,80 Euro pro Ausgabe/Ausland 3 Euro pro Ausgabe).
Jahresabonnement: 195,60 Euro (inkl. 7% MwSt. und Versandkosten)
Zugang Online-Archiv: zzgl. 12 Euro (inkl. 19% MwSt.)

Der Bezugszeitraum beträgt jeweils zwölf Monate. Kündigungen müssen schriftlich erfolgen und dem Verlag spätestens am 15. des Vormonats, in dem das Abonnement endet, beim Verlag eingegangen sein.

Manuskripte sind unmittelbar an den 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.

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 notwendigerweise die Meinung der Redaktion wieder.

ISSN 2191-9828, **ZKZ** 13028





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
Internet: 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
Dr. Michael Breyer, LL.M.
Andrea Seemann

Anzahl der Partner:	9
Anzahl der Rechtsanwälte / Steuerberater:	16
Anzahl aller Mitarbeiter:	30

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



Finanzierung mit Pep für den Mittelstand



Sale & Lease Back Finanzierung für Ihre Investitionskraft

Das Verkaufen und wieder Zurückleasen von gebrauchten Maschinen bringt eine Vielzahl an Vorteilen:

Kurzfristige Generierung von Liquidität // Steuerliche Absetzbarkeit der Leasingraten // Verbesserung der Eigenkapitalquote // Pay as you earn – Leasingraten finanzieren sich aus erwirtschafteten Umsätzen // Keine Einschränkung bei der Nutzung des Anlagevermögens

Wir unterstützen Sie unkompliziert, flexibel und schnell.
Rufen Sie uns an: 040/33 44 155-111

NordLeasing 