12. JAHRGANG | SONDERAUSGABE | 35,20 EUR
WWW.FUS-MAGAZIN.DE

FuS

ZEITSCHRIFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND STRATEGIE

RECHT – MANAGEMENT – FAMILIE – STIFTUNG – VERMÖGEN

Sonderausgabe
Gesellschafterkompetenz

2. Auflage

Der kompetente Gesellschafter

Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien

Purpose-Diskussion in Familienunternehmen

Was ein Gesellschafter über Strategie wissen muss

Business Governance

Family Governance

Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmerfamilien

Leitlinien für die Nachfolgeplanung

Das psychosoziale „Starter-Kit“ des Gesellschafters

Die zwei Seiten der digitalen Reife in Familienunternehmen

Mit dem richtigen Rechnungswesen steuern!

Den Einfluss der Gesellschafter sichern

Faktoren der Rechtsformwahl

Grundsätze der Investition

Grundsätze der Finanzierung

Geschäftsmodellinnovation – ein Muss im digitalen Zeitalter

Steuern im Familienunternehmen (Teil I und II)

SONDERAUSGABE | 2022

GoingPublicMedia
AKTIENGESELLSCHAFT

Herausgeber

Foto: © pinkeyes – stock.adobe.com

Prof. Rainer Kirchdörfer
Rechtsanwalt (Gesamtleitung)

Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M.
Rechtsanwalt (Wissenschaftliche Leitung)

Prof. Matthias Alber
Hochschule für öffentliche Verwaltung
und Finanzen, Ludwigsburg

Prof. Dr. Wolfgang Blättchen
Unternehmensberater

Prof. Dr. Sven Cravotta
SRH Hochschule Heidelberg

Dr. Thomas Frohnmayer
Rechtsanwalt

Dr. Olaf Gerber, LL.M.
Rechtsanwalt und Notar

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Brun-Hagen Hennerkes
Gründer und langjähriger Vorstand
der Stiftung Familienunternehmen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (†)
Universität Stuttgart/International
Performance Research Institute

Prof. Dr. Nadine Kammerlander
WHU – Otto Beisheim School of Management,
Institut für Familienunternehmen

Prof. 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. Tom Rüsen
Universität Witten/Herdecke,
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Prof. Dr. Arist von Schlippe
Universität Witten/Herdecke,
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Prof. Dr. Christoph Schreiber
Universität Witten/Herdecke,
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Prof. Dr. Andreas Wiedemann
Rechtsanwalt

Sachkundige Gesellschafter

Verehrte Leserinnen und Leser,

mit Sicherheit haben Sie sich als verantwortungsbewusster Gesellschafter oder verantwortungsbewusste Gesellschafterin eines Familienunternehmens bereits die Frage gestellt: 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(in) gerecht werden? Schließlich ist offenkundig, wie wichtig fachlich und psychologisch versierte Gesellschafter für ein Familienunternehmen sind und wie tragisch Familienunternehmen abstürzen können, wenn Gesellschafterversammlungen wegen Unwissenheit oder „aus dem Bauch heraus“ Entscheidungen treffen.

Gesellschafterkompetenz bedeutet natürlich nicht, branchenspezifisches oder betriebswirtschaftliches Spezialwissen zu haben. Vielmehr geht es um die Fähigkeit, sich mit vielfältigen und ganz grundsätzlichen Angelegenheiten an der Schnittstelle zwischen operativen Unternehmen, Eigentümern und Familie – auch kritisch – auseinanderzusetzen. Im besten Fall verfügen die Gesellschafter und Gesellschafterinnen über fächerübergreifende Kompetenzen, um sich Zusammenhänge erschließen zu können.

Um solche Kenntnisse zu vermitteln, haben wir in der FuS eine Sonderausgabe Gesellschafterkompetenz aufgelegt, die nun in der zweiten Auflage aktualisiert erscheint und thematisch um weitere Bereiche ergänzt wurde. So haben wir Beiträge zum Purpose von Familienunternehmen, zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und zur Digitalisierung in Familienunternehmen aufgenommen. Damit ist wiederum eine Ausgabe mit wertvollen fächerübergreifenden Informationen aus rechtlicher, betriebswirtschaftlicher, steuerlicher und psychologischer Sicht entstanden, die Sie in Ihrer Arbeit als Verantwortungsträger(in) unterstützen werden. Freuen Sie sich auf spannende Beiträge zur Stärkung Ihrer Kompetenz als Gesellschafter(in). Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Während der Vorbereitung dieses Sonderhefts ist unser hoch geschätzter, allseits anerkannter Mitherausgeber der FuS und guter persönlicher Freund, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, plötzlich und unerwartet verstorben. Seine Beiträge für diese Sonderausgabe hatte er uns bereits eingereicht. Wir haben diese als seine letzten Veröffentlichungen posthum in diesem Heft zu seinem Gedenken abgedruckt. Als Wissenschaftler und Unternehmensgründer hat er sich in zahllosen Buch- und Zeitschriftenveröffentlichungen, so auch für die FuS, größte Anerkennung erworben. Die FuS und wir alle persönlich werden ihn als einen „Pionier des Controllings“ sehr vermissen.

In memoriam Péter Horváth

Prof. Rainer Kirchdörfer

Inhaltsverzeichnis

Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M.. 6
Der kompetente Gesellschafter
Das passgenaue Rüstzeug für die jeweilige Gesellschafterrolle finden

Prof. Dr. Tom A. Rüsen 8
Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien
Mit dem „geliehenen Erbe“ verantwortungsvoll umgehen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth 14
Purpose-Diskussion in Familienunternehmen
Wozu ist ein Unternehmen da?

Prof. Dr. Hermut Kormann 20
Was ein Gesellschafter über Strategie wissen muss
Eine wichtige Kompetenz beinhaltet, Fragen zu stellen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth 24
Business Governance
Die Ordnungs- und Handlungsrahmen des Unternehmens

Dr. Michael Breyer 28
Family Governance
Die Organisation der Familie

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck und Andrea Gerlitz 32
Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmerfamilien
Ein Vorgehensmodell für die Praxis

Dr. Michael Breyer 38
Leitlinien für die Nachfolgeplanung
Ausgewählte Aspekte erfolgreicher Übergaben

Dr. Juliane Wegner und Dr. Fynn-Willem Lohe 43
Das psychosoziale „Starter-Kit“ des Gesellschafters
Eine Facette der Gesellschafterkompetenz

Prof. Dr. Thomas Clauß, Marc André Scheffler und Maren Bendel. 48
Die zwei Seiten der digitalen Reife in Familienunternehmen
Eine holistische Perspektive auf die Anforderungen der Digitalisierung in Familienunternehmen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth **54**
Mit dem richtigen Rechnungswesen steuern!
Welche Informationen sind relevant für welche Entscheidungen?

Prof. Dr. Hermut Kormann 59
Den Einfluss der Gesellschafter sichern
Wie Governance Familienunternehmen strukturieren kann

Dr. Christian Klein-Wiele und Christian Wurmthaler 65
Faktoren der Rechtsformwahl
Aus der Perspektive eines Familienunternehmers

Prof. Dr. Hermut Kormann 70
Grundsätze der Investition
Die Umsetzung strategischer Ziele

Prof. Dr. Hermut Kormann 73
Grundsätze der Finanzierung
Finanzplanung für die Risiken der Unternehmensführung

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth 77
Geschäftsmodellinnovation – ein Muss im digitalen Zeitalter
Die Struktur des Geschäfts ist permanent anzupassen

Dr. Bertram Layer 81
Steuern im Familienunternehmen
Teil I: Die Bedeutung der Steuern bei der Rechtsformwahl im Familienunternehmen

Dr. Bertram Layer 86
Steuern im Familienunternehmen
Teil II: Steuern auf Umstrukturierungen im Familienunternehmen

Impressum. 91

Keywords 91

Der kompetente Gesellschafter

Das passgenaue Rüstzeug für die jeweilige Gesellschafterrolle finden

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

ABSTRACT

Sowohl die gestiegenen Anforderungen an die Gesellschafter eines Familienunternehmens als auch deren Erwartungshaltungen korrelieren mit der Notwendigkeit, sich das erforderliche Rüstzeug für die sach- und situationsgerechte Ausfüllung der Gesellschafterrolle anzueignen. Die Beiträge in dieser Sonderausgabe sollen bei der Bewältigung dieser Aufgabe Hilfestellung leisten.

I. Die Wechselwirkung zwischen Verantwortung und Kompetenz

Simultan zu der exponentiell gestiegenen Komplexität des Wirtschaftslebens in den letzten Jahrzehnten haben Forschung und Lehre zu Theorie und Praxis des Familienunternehmens spätestens seit dem Ende des letzten Jahrtausends an Tiefe und Bedeutung gewonnen. Hiermit einhergehend hat sich das Bewusstsein für die Bedeutung der Rolle der Gesellschafter des Familienunternehmens stark gewandelt.

In früheren Zeiten bekamen am Unternehmen beteiligte Familiengesellschafter den Gesellschafterbeschluss über die Feststellung des Jahresabschlusses nicht selten *en passant* beim familiären Zusammentreffen, quasi zwischen Vorspeise und Hauptgang, zur Unterschrift präsentiert. Oder es wurde erwartet, dass die Unterzeichnung wichtiger Dokumente wie des neuen Gesellschaftsvertrags oder eines Pflichtteilsverzichts durch den gerade volljährig gewordenen Familiengesellschafter ohne größere Erläuterungen oder Fragen vonstattenging. Demgegenüber verstehen sich die heutigen Familiengesellschafter, auch wenn sie nicht in der operativen Führung des Unternehmens tätig sind, keineswegs nur als „Abnicker“ von Entscheidungsvorlagen und Empfänger jährlicher Ausschüttungen: Vielmehr wollen sie sich aktiv in die Geschicke des Unternehmens einbringen, dessen langfristige Strategie verstehen und diskutieren oder Vorgänge im Unternehmen aus der Position des Eigentümers heraus angemessen beurteilen.

Diese Anforderungen und Erwartungshaltungen stehen in einer Wechselwirkung mit den Kompetenzen, welche die Gesellschafter für ein derart verstandenes Engagement mitbringen sollten. Hiermit ist die den Kern aller Beiträge dieser Sonderausgabe bildende Frage der Gesellschafterkompetenz angesprochen und die hiermit einhergehende Vermittlung des Grundwissens zu rechtlichen, ökonomischen und psychologischen Fragen, das erforderlich ist, um das komplexe Zusammenspiel von Familie und Unternehmen und die damit verbundenen psychologischen und sozialen Herausforderungen zu bewältigen sowie der Verantwortung der Gesellschafter für eine gute Unternehmensführung gerecht zu werden.

Diese Kompetenz kann für die einzelnen Gruppen von Familienmitgliedern durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein. Operativ tätige Gesellschafter werden regelmäßig über das für ihre Aufgaben erforderliche betriebswirtschaftliche und organisatorische Wissen verfügen, mögen aber Nachholbedarf haben, wenn es um die Kenntnis der Dynamiken und psychosozialen Prozesse in der Familie geht, die mit den herkömmlichen Mitteln der Betriebswirtschaftslehre nicht zu bewältigen sind.

Für nicht operativ tätige Gesellschafter bedeutet Gesellschafterkompetenz vor allem, eine Vorstellung dafür zu entwickeln, welche Anforderungen ein Unternehmen an seine Inhaber stellt, um die Rolle als Gesellschafter verantwortungsvoll ausfüllen zu können. Dies betrifft etwa die Fähigkeit, an der Formulierung der Werte- und Zielvorstellungen der Familie mitzuwirken, die idealiter die Leitplanken für das Handeln des Managements setzen. Familiengesellschafter im Beirat oder in einem entsprechenden Organ des Unternehmens sollten über die Kenntnisse verfügen, um die richtigen Fragen zur Unternehmensstrategie zu stellen und deren Umsetzung durch die Geschäftsführung konstruktiv begleiten zu können, zudem über den Background und die Erfahrungen, um die diesen Gremien in Bezug auf die Unternehmensspitze zustehende Personalkompetenz sachgerecht ausüben zu können. Bei „Nur-Familiengesellschaftern“ mag es neben der Vermittlung des Bewusstseins für die mit der Gesellschafterstellung verbundene Verantwortung vor allem um die Verschaffung der Kompetenz gehen, die Berichte und Vorschläge der Geschäftsführung zu verstehen und sachge-

INHALT

I. Die Wechselwirkung zwischen Verantwortung und Kompetenz
II. Bausteine der Gesellschafterkompetenz

recht beurteilen zu können. In jedem Fall muss auch der nicht operativ tätige Gesellschafter das Wissen und die Kenntnisse mitbringen oder sich aneignen, um die Dynamiken in der Familie zu verstehen und die damit einhergehende Aufgabe der Entwicklung einer situationsgerechten Familien- bzw. Inhaberstrategie oder vergleichbarer Leitlinien für das „Management" der Familie begleiten und auch prägen zu können. Hinzu kommt die Ausprägung der Fähigkeit, die zur Wahl in den Beirat oder ggf. die Geschäftsführung stehenden Familienmitglieder unvoreingenommen zu beurteilen.

Für Familienmitglieder, die nicht oder noch nicht zum Gesellschafterkreis zählen, stehen andere Facetten der Gesellschafterkompetenz im Vordergrund. Hier geht es meist vorrangig um die Entwicklung eines Verständnisses für die Bedeutung des Unternehmens für die Familie, aber auch für das hiermit verbundene Potenzial an Spannungen und Belastungen. Zudem gilt es, sich das Basiswissen anzueignen, welches notwendig ist, um den Gesellschaftern ein guter Gesprächspartner in den Fragen des Familienunternehmens zu sein.

II. Bausteine der Gesellschafterkompetenz

In dieser Sonderausgabe werden die verschiedenen Bausteine der Gesellschafterkompetenz in 16 Beiträgen mit dem Ziel umfassend beleuchtet, den verschiedenen Gruppen von Familiengesellschaftern situationsgerecht das Rüstzeug zu vermitteln, welches sie für eine verantwortungsvolle Ausfüllung ihrer Rolle als (künftige) Familiengesellschafter benötigen. Dies betrifft neben den grundlegenden Fragestellungen zum Aufbau und Einsatz von Gesellschafterkompetenz sowie zur Entwicklung einer passgerechten Business- und Family Governance insbesondere die „klassischen" Themen aus den Bereichen Recht, Steuern und Betriebswirtschaftslehre, bei denen gerade in den letzten Jahren bedeutsame Entwicklungen und Neuregelungen mit erheblichen Auswirkungen auf die Welt der Familienunternehmen zu verzeichnen waren.

Mit Blick auf neuere Entwicklungen, die ebenfalls eine erhebliche Ausstrahlungswirkung auf das Familienunternehmen haben, wurden zudem weitergehende Themenstellungen in diesen Leitfaden aufgenommen. So beschäftigt sich ein Beitrag von Horváth mit der Diskussion um den Beitrag des Unternehmens zur Erreichung gesellschaftlicher Zielsetzungen („*Purpose*") von Familienunternehmen. Hülsbeck und Gerlitz zeigen auf, wie eine praxisorientierte Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmerfamilien entwickelt werden kann. Die praktisch eminent bedeutsame Thematik der Digitalisierung im Familienunternehmen wird einerseits in dem Beitrag von Clauß, Scheffler und Bendel aus einer holistischen, die Unternehmerfamilie in den Prozess einbeziehenden Perspektive beleuchtet. Das Zusammenspiel zwischen dem digitalen Transformationsprozess und der gerade in Familienunternehmen unerlässlichen fortlaufenden Überprüfung des Geschäftsmodells auf Veränderungsnotwendigkeiten im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes behandelt sodann wiederum Horváth und zeigt hier ebenso wie in seinen weiteren Beiträgen zu dieser Sonderausgabe, welche große Lücke nach dem Tod dieses großartigen Wissenschaftlers und Unternehmers nicht nur im Herausgeberkreis der FuS zu schließen sein wird. ◆

Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M., ist Rechtsanwalt und Partner bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart sowie Honorarprofessor an der Universität Stuttgart.

Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien

Mit dem „geliehenen Erbe“ verantwortungsvoll umgehen

Von Prof. Dr. Tom A. Rüsen

ABSTRACT

Einige Jahrzehnte der Forschung an und mit Familienunternehmen haben gezeigt, dass für die große Mehrzahl der Gesellschafterinnen und Gesellschafter ihre Anteilseignerschaft mehr als nur eine Kapitalbeteiligung ist. Sie sehen den Werterhalt ihrer Unternehmensanteile und deren Weitergabe an die nächste Generation als eine zentrale und generationenübergreifende Familienaufgabe an. Ihre Beteiligung am Familienunternehmen und am gemeinsamen Familienvermögen verstehen sie als „geliehenes Erbe“, der Kern des Handelns richtet sich am Primat des „enkelfähigen Wirtschaftens“[1] aus.

I. Einführung

In welcher Form auch immer das gemeinsame Eigentum gehalten wird und erhalten werden soll, sei es das von Vorfahren gegründete Unternehmen, seien es Unternehmensbeteiligungen – dies stellt eine überaus komplexe Aufgabe dar, mit der zudem vielfältige Erwartungen verknüpft sind oder sein können.[2] Aus der Eigentümerperspektive stehen Investorenerwartungen im Vordergrund, beispielsweise solche einer angemessenen Verzinsung des Kapitals. Genauso bedeutungsvoll kann aber auch die Langfristperspektive sein, die mit einer Re-Investition der erwirtschafteten Gewinne die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern will. Es ist keineswegs überraschend, dass solche durchaus divergierenden Vorstellungen zu Konflikten und schlimmstenfalls zu Entscheidungsunfähigkeit im Gesellschafterkreis führen können. Die zentrale Herausforderung für eine Unternehmerfamilie besteht also darin, gleichzeitig (!) drei Logiken folgen zu müssen: der der Familie, der des Unternehmens und der des Eigentums. Dass es hier zu unterschiedlichen Gewichtungen kommt, ist zu erwarten. Ob in solchen Situationen die Unternehmerfamilie eine Chance oder ein Risiko für das Unternehmen darstellt, hängt ganz entscheidend davon ab, ob und welche Umgangsweise die Familie für den Umgang mit Differenzen gefunden hat. Kompetente Gesellschafterinnen, verantwortungsbewusste Gesellschafter gehen Auseinandersetzungen auf Grundlage ihrer unternehmerischen Verantwortung an. Und sie treffen Entscheidungen so, dass diese auch die Existenz und den Zusammenhalt der Familie nicht nachhaltig beeinträchtigen.[3]

Das hört sich nach der Quadratur des Kreises an – aber so unvereinbar sind die im Spiel befindlichen Größen nicht. Mit dem gezielten Aufbau und dem klugen Einsatz von Gesellschafterkompetenz kann eine Unternehmerfamilie die Wechselwirkungen von Unternehmen und Familie erstens beherrschen und zweitens zu einer Ressource machen.

Was aber ist Gesellschafterkompetenz?[4] Zum einen gehört hierzu ein Portfolio von Fähigkeiten, um die Geschäftsführung des Unternehmens strategisch zu beraten, ihr langfristige Ziele vorzugeben und sie in angemessener Weise zu kontrollieren. Es sind also Qualifikationen zu Führung, Organisation, Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht und Vermögensmanagement notwendig sowie Wissen über die Herausforderungen im Markt, strategische Optionen, Dynamiken der digitalen Transformation und natürlich auch über die Historie des Unternehmens. Mit Fokus auf die Familie als soziales System gehört zum anderen für Gesellschafter ein Verständnis für innerfamiliäre Dynamiken dazu, um die Wechselwirkungen zwischen einzelnen Familienmitgliedern, dem Gesellschafterkreis und dem Unternehmen zu verstehen. Ein Crashkurs BWL kann diese sehr speziellen Fähigkeiten nicht vermitteln; aus diesem Grund sind ausgefeilte

1 S. hierzu ausführlich Rüsen et al. (2022).

2 Diese Ausführungen basieren auf Rüsen (2020a) sowie Rüsen/Löhde (2019). An dieser Stelle möchte ich mich bei Frau Monika Nadler sehr herzlich für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Textes bedanken.

3 S. hierzu auch Kormann (2010) sowie Kormann (2011).

4 In der wissenschaftlichen Debatte wird vor allem international auch der Begriff „Professional Ownership“ verwendet. S. hierzu auch Astrachan/Pieper (2011).

INHALT

I. Einführung
II. Baustein eins: Das Kennenlernen des Unternehmens von innen
III. Baustein zwei: Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften erlangen
IV. Baustein drei: Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens
V. Baustein vier: Verständnis für die Rolle eines Familiengesellschafters entwickeln
VI. Baustein fünf: Aufbau individueller Unternehmerfamilienkompetenz
VII. Gesellschafterkompetenz in Abhängigkeit von Rollen und Funktionen
VIII. Fazit

Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung entstanden. Eine wesentliche Grundlage dafür muss jedoch aus den Personen heraus kommen: die Motivation, ein verantwortungsbewusster Gesellschafter oder eine verantwortungsbewusste Gesellschafterin sein zu wollen.

Es ist leicht ersichtlich, dass es für die Verantwortungsgemeinschaft einer Unternehmerfamilie nicht ausreicht, wenn nur ein oder zwei Familienmitglieder aus einem Kreis von 20 oder mehr Personen die oben angeführten Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen. In einem zu großen Kompetenzgefälle innerhalb einer Familiengemeinschaft keimt die Gefahr, dass kompetenzorientierte, patriarchale/matriarchale Entscheidungsstrukturen entstehen und die Eigentümergemeinschaft vom Agieren dieser Einzelpersonen abhängig wird. Ebenso kann eine asymmetrische Verteilung von Wissen und Fähigkeiten ein Misstrauen der „Unwissenden" gegenüber den „Wissenden" entstehen lassen. Dies führt dann bei nicht nachvollziehbaren Entscheidungen oder in Krisensituationen meist dazu, dass die „Unwissenden" sich bei potenziell kompetenten Externen (z.B. bei Anwälten) Unterstützung suchen, weil ihr Vertrauen in das Handeln der „wissenden" Familienmitglieder erschüttert ist. Die Praxis zeigt, dass immer dann, wenn über lange Zeit eine größer werdende Anzahl von Familiengesellschaftern „unwissend" gehalten wurde (oder diese sich aus Bequemlichkeit nicht das notwendige Wissen angeeignet haben), dies zu Spannungen und in für das Unternehmen kritischen Zeiten zum Aufflammen von Familienkonflikten führt.[5]

Die Auseinandersetzung mit einem familieninternen Aus- und Weiterbildungskonzept stößt jedoch oftmals auf Unverständnis und sogar Widerstände. Warum soll man sich denn „auf Vorrat" Kompetenzen und Fähigkeiten aneignen, von denen man nicht einmal genau weiß, ob diese überhaupt jemals und, wenn ja, wann gebraucht werden? In Bezug auf die Ausbildung und Entwicklung von jüngeren Familiengesellschaftern wird zudem regelmäßig die Sorge vorgebracht, dass entsprechende Programme in den individuellen Erziehungsansatz der Kernfamilie eingreifen könnten. Oftmals wird es als unpassend und unnötig empfunden, sich im Kreise der Familie kollektiv oder individuell weiterzubilden und hierfür seine wertvolle Freizeit zu investieren. (Die gleichen Personen sind allerdings in ihrem eigenen Berufsleben gerne zu einer solchen Investition ihrer Zeit bereit.) Übersehen wird dabei die Notwendigkeit, zur Absicherung zukünftiger Ausschüttungen und zum Erhalt des transgenerationalen Erbes durch eine kontinuierliche Weiterbildung im Kontext der Unternehmerfamilie selbst etwas beizutragen.

Aber nicht nur aufseiten der nicht im Unternehmen tätigen Familienmitglieder lassen sich Vorbehalte finden. Die Praxis zeigt, dass insbesondere operativ tätige Familiengesellschafter vor einem umfassenden Kompetenzaufbau im Gesellschafterkreis zurückschrecken. Hier herrscht dann beispielsweise die Sorge vor, dass zu viele kritische Diskussionen mit „halbgebildeten" Gesellschaftern entstehen könnten, die die eigene Gestaltungskraft und -freiheit einengen. Ein ehemaliger geschäftsführender Gesellschafter formulierte es wie folgt: „Ich halte es für unzumutbar, wenn Nachwuchsgesellschafter, nachdem sie ein fünftägiges Strategieseminar an einer vermeintlichen Top-Business-School absolviert haben, mir und meinen Geschäftsführerkollegen erklären wollen, wie wir die Strategie des Unternehmens und die Digitalisierung gestalten sollen. Hier führt angeeignetes Halbwissen zu einer Gefährdung des Betriebsablaufs."

Es ist bedauerlich und hochproblematisch, wenn sich die operativ tätigen familieninternen und -externen Führungskräfte von den Gesellschaftern „vorgeführt" oder provoziert fühlen. Dies ist niemals das angestrebte Ergebnis von Maßnahmen zum Aufbau von Gesellschafterkompetenz. Umgekehrt kann das Kaltstellen von interessierten Gesellschaftern zu Frustration führen, zum Nachlassen des Verbundenheitsgefühls bis hin zum Wunsch nach einem Ausstieg. Eine systematische (!) Möglichkeit zu schaffen, damit noch unentdeckte, aber wertvolle Fähigkeiten und Kompetenzen in die Unternehmens- und Familienentwicklung eingebracht werden können (z.B. durch informelle Hintergrundgespräche, Diskussionsrunden u.Ä.), kann einem Familienunternehmen sogar Vorteile einbringen. Gerade die in der Technologieszene und bei Start-ups tätigen Angehörigen der Next Gen sind die Träger wichtigen Wissens und sie haben Zugänge zu relevanten Netzwerken – sie wollen sich aber auch im Gesellschafterkreis gehört und ernst genommen wissen.[6]

Aus der Strategieforschung ist bekannt, dass Unternehmen über einen Wettbewerbsvorteil verfügen, wenn es ihnen gelingt, Ressourcen zu entwickeln, die wertvoll sowie selten bzw. nicht imitierbar sind und für die es keinen vergleichbaren Ersatz gibt.[7] Gegenüber Nicht-Familienunternehmen haben Familienunternehmen hier spezifische Wettbewerbsvorteile. Dies liegt in erster Linie an ihrem „Familienfaktor": das spezifische Set von Ressourcen, das sich aus der Interaktion zwischen der Familie als Ganzem, ihren einzelnen Mitgliedern und dem Unternehmen ergibt.[8] Die Gesellschafterkompetenz der jeweiligen Unternehmerfamilie stellt einen ganz wesentlichen Bestandteil dieses Familienfaktors dar. Es sind in der Praxis sehr unterschiedliche Impulse, die z.B. aus einer Gesellschafterversammlung bzw. aus den Überwachungsgremien eines Familienunternehmens heraus auf dessen Geschäftsführung einwirken können. Je nach gewählter Governance-Struktur und den in diese eingebundenen Mitgliedern der Unternehmerfamilie ist die Familie an zentralen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Für jede der hier tätigen Personen sind somit die jeweils vorhandenen Kompetenzen entscheidend. Neben den auf die Entwicklung des Unternehmens gerichteten Aktivitäten ist es aber auch Kernaufgabe der involvierten Personen, Missverständnisse und Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie möglichst zu vermeiden. Gelingt es einer Unternehmerfamilie, das strukturelle Risiko durch potenzielle destruktive Einflüsse aus der Familie zu verringern, führt dies zu einer Aufrechterhaltung der typischen Stärken und damit der Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens.[9] »

5 S. hierzu ausführlich Schlippe/Rüsen (2020).

6 Über den „digitalen Reifegrad" einer Unternehmerfamilie, dessen spezifische Ausprägungsform durch die vorhandenen digitalen Fähigkeiten ihrer Mitglieder sowie den hierdurch geprägten Einfluss auf die digitale Transformation des Familienunternehmens s. Rüsen (2021) sowie Rüsen et al. (2021)

7 Vgl. Barney (1991).

8 Vgl. Habbershon/Williams (1999).

9 Zur besonderen Verantwortung von Familiengesellschaftern vgl. Wimmer (2011).

In einem Familienunternehmen, in dem die Geschäftsführung aus mehreren aktiven Gesellschafterinnen und Gesellschaftern unterschiedlicher Generationen besteht, ergeben sich naturgemäß andere Fragestellungen als in solchen, in denen die Geschäftsführung ausschließlich von familienexternem Management übernommen wird. Während im ersten Fall ein zu hohes Kompetenzdefizit zwischen aktiven und nicht-aktiven Gesellschaftern möglicherweise zu Problemen führt, ist im zweiten Fall eine Übernahme von Verantwortung seitens der Familiengesellschafter vermutlich nicht dauerhaft aufrechtzuerhalten, wenn die Kompetenz auf der Gesellschafterseite unzureichend ist. Sofern die Familie hier nicht in der Lage ist, für die Aufsichts- und Kontrollgremien geeignete Vertreter hervorzubringen, steht sie vor dem hohen Risiko, entweder vollständig fremdbestimmt zu werden oder aber ihrer Rolle als verantwortungsvoller Eigentümer nicht (mehr) entsprechen zu können.
Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist leicht nachzuvollziehen, dass die gezielte Entwicklung von Gesellschafterkompetenz in den nachfolgenden Generationen eine systematische und immer wieder aufs Neue zu erfüllende Kernaufgabe der Unternehmerfamilie ist und ihren eigenen Steuerungs- und Führungsanspruch als Eigentümer überhaupt erst begründet.
Was sollen die Gesellschafter nun aber lernen? Welche Kompetenzen sollen sie erwerben? Was ist zu viel, was ist zu wenig? Die Mitglieder des Gesellschafterkreises sollen keineswegs in Konkurrenz zur Geschäftsführung treten, sondern sie sollen in der Lage sein, die Grundannahmen für ihre zu treffenden Entscheidungen zu verstehen und deren Konsequenzen zu überblicken. Dies illustriert ein Zitat eines geschäftsführenden Gesellschafters: „Nicht jeder Gesellschafter muss in der Lage sein, mit dem CEO die Strategie bis ins kleinste Detail zu diskutieren, er muss aber in der Lage sein, zu verstehen, über was er in der Gesellschafterversammlung abstimmt.“[10]
In der Praxis sind vielfältige Aktivitäten und Konzepte zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz anzutreffen.[11] Aus der Gesamtschau solcher GKE-Programme können fünf Bestandteile als erprobter und bewährter „Anforderungskatalog“ für Gesellschafter beschrieben werden. Diese fünf Bausteine variieren jedoch in Umfang und Inhalt in Abhängigkeit von der jeweils angenommenen Rolle.

II. Baustein eins: Das Kennenlernen des Unternehmens von innen

Das Kennenlernen des Familienunternehmens erfolgt vielfach schon in frühester Kindheit. Regelmäßige Besuche des Unternehmens, von Fertigungsstandorten und einzelnen Abteilungen etc. bauen emotionale Nähe zum Unternehmen auf und können durch Ferienjobs in der Schulzeit und Praktika in der Studienzeit ergänzt werden. Die heranwachsenden Gesellschafter lernen die innerbetrieblichen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und wichtige Mitarbeiter Zug um Zug kennen und dürften somit später ein gutes Gespür für das Unternehmen, innerbetriebliche Strukturen und die Arbeitsbedingungen auch auf den unteren Hierarchieebenen mitbringen.

In Unternehmerfamilien, deren Gesellschafter keinen emotionalen Bezugspunkt mehr zum Unternehmen haben, stellen sich oftmals reine Investorenerwartungen ein. Zudem ist es der Unternehmenskultur durchaus abträglich, wenn eine Gesellschaftergeneration heranwächst, die kaum Kenntnisse vom Unternehmen bzw. von seinem unternehmerischen Umfeld hat. Hier kommt es mitunter sogar zu Brüchen in den über lange Zeit gewachsenen Vertrauensverhältnissen von Belegschaft und Unternehmerfamilie.
Viele Unternehmerfamilien sind sich dieser Gefahr jedoch bewusst. Um dem etwas entgegenzusetzen und schon früh ein Interesse für das eigene Unternehmen zu wecken, ermuntern sie ihren Nachwuchs, Schülerjobs oder Studentenpraktika im eigenen Unternehmen zu absolvieren, und für ältere Mitglieder des Gesellschafterkreises werden mitunter sogenannte Gaststühle in Gremien geschaffen. Hierdurch sollen aufseiten der Familie systematisch Kenntnisse über Diskussionsinhalte im Unternehmen entstehen oder ein vorhandenes Interesse daran erhalten werden.

III. Baustein zwei: Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften erlangen

Geeignete Maßnahmen, damit Mitglieder der Unternehmerfamilie den Mitgliedern der Führungsmannschaft auch außerhalb des betrieblichen Alltags begegnen können, ergänzen das Kennenlernen des Unternehmens von innen. Ob beim privat veranstalteten Prokuristen-Weihnachtsessen, bei der jährlichen Führungskräftetagung oder beim allsommerlich auf dem Familiensitz abgehaltenen Grillfest für Top- und Nachwuchsführungskräfte – es werden Gelegenheiten geschaffen, die Führungsmannschaft persönlich kennenzulernen. Dabei soll zum einen den Leistungsträgern eine besondere Wertschätzung gezeigt werden, zum anderen sollen die jungen Vertreter der Unternehmerfamilie einen ersten Kontakt zu dieser zentralen Personengruppe bekommen.
Damit Führungskraft und Gesellschafter fruchtbar zusammenarbeiten können, ist es wünschenswert, wenn Letztere über eigene aktive wie passive Führungserfahrungen außerhalb des Familienunternehmens verfügen. Um eine Familiengesellschafterin zu Wort kommen zu lassen: „Nur wer einmal richtig geführt worden ist, weiß, wie es sich auf der anderen Seite anfühlt. Unsere familienexterne Geschäftsführung, die über mehrere Hundert Mio. EUR Umsatz und das Schicksal Tausender von Mitarbeitern entscheidet, nimmt zu Recht niemanden aus der Familie ernst, wenn dieser Gesellschafter zu erkennen gibt, dass er oder sie es nie geschafft hat, in einer Organisation, sei es Unternehmen oder NGO, mitzuarbeiten.“
Die Fähigkeit, andere Menschen zu beurteilen, setzt natürlich ein hohes Maß an persönlicher Urteilskraft voraus. Hierfür kann es sich als hilfreich erweisen, einmal selbst eine „Beurteilung durch Dritte“ zu erfahren. Mittels eines Assessments besteht die Möglichkeit, eine strukturierte Form des Abgleichs von Selbst- und Fremdbild zu erhalten. Eine solche Auseinandersetzung hilft gerade den jüngeren Familienmitgliedern dabei, ihre eigenen Stärken, aber auch die noch bestehenden Entwicklungslücken zu erkennen und diese systematisch auszubauen bzw. zu schließen. Hierauf aufbauend können individuelle Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen definiert werden.

10 So die prägnante Aussage eines Familienunternehmers im Rahmen der Vorstellung eines familieninternen Entwicklungskonzepts für die Unternehmerfamilie.
11 Beispielhaft hierzu Dethleffsen/Michaelis (2020) sowie Rüsen/Stangenberg-Haverkamp (2020).

IV. Baustein drei: Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens

Unabhängig von dem eigenen beruflichen Betätigungsfeld sollte jeder Gesellschafter durch entsprechende Schulungen und eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen in der Lage sein, die zentralen Entscheidungen oder Entscheidungsvorschläge der Geschäftsführung einzuordnen, zu beurteilen und zu bewerten. Der Vertreter einer Unternehmerfamilie formuliert es so: „Wir als Familie stehen auf dem Standpunkt, dass unsere familienexternen Top-Manager ein Recht darauf haben, mit kompetenten Familiengesellschaftern zu sprechen."

Ein sinnvoller Ansatz zur Festlegung der Inhalte einer Gesellschafterkompetenzentwicklung ist die Orientierung an den übergreifenden Unternehmenszielen sowie den klassischen Kernfragen einer Unternehmensstrategie. Dazu zählt beispielsweise: Was sind die spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamiken des Unternehmens? Wer sind die A-Kunden und A-Lieferanten? Wer sind die Schlüsselmitarbeiter? Wo genau ist das Unternehmen dem Wettbewerb überlegen und wo nicht? Was ist für den Erfolg des Unternehmens überlebenswichtig? Wo gibt es technologische Entwicklungen, die das Unternehmen bedrohen könnten? Welche Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien werden verfolgt?

Diese speziellen Inhalte sind den Gesellschaftern primär zu vermitteln und nicht (wie leider häufig in der Praxis anzutreffen) nur das Grundlagenwissen der Betriebswirtschaftslehre. Viel zu oft beginnen erste Schulungen mit dem Punkt „Wie lese ich eine Bilanz?". Es ist vielmehr ratsam, erst dann, wenn die grundlegenden strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens erfasst worden sind, gezielt und am Beispiel des eigenen Unternehmens mit der Vermittlung der betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Grundlagen zu beginnen.

V. Baustein vier: Verständnis für die Rolle eines Familiengesellschafters entwickeln

Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen ist im Selbstverständnis vieler Unternehmerfamilien weit mehr als nur eine Beteiligung an einem Wirtschaftsunternehmen. In welcher Form hier ein Unterschied zu einer reinen Kapitalbeteiligung besteht, welches Selbstverständnis und vor allem welche impliziten Erwartungen in der Unternehmerfamilie vorhanden sind, müssen deren Mitglieder im Rahmen familienstrategischer Entwicklungsprozesse herausarbeiten und dann regelmäßig innerhalb der familieninternen Kommunikation thematisieren.[12] Die auf diesem Selbstverständnis basierenden Wechseldynamiken zwischen den Erwartungen der Familienmitglieder an ihre Gemeinschaft, an das Unternehmen und umgekehrt werden dadurch als solche klarer erkennbar. Folgender Leitsatz aus der Präambel einer Familienverfassung fasst dies kurz und prägnant zusammen: „Wir verstehen uns als Eigentümer an unserem Unternehmen, nicht als Investoren. Uns ist bewusst, dass wir als Mitglieder einer aktiven Eigentümerfamilie eine besondere Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, der Region und unseren Vorfahren tragen."

In diesem Zusammenhang sind die Werthaltungen der Unternehmerfamilie und die auf diesen Werten fußenden Handlungen und Maßnahmen mit ihren Konsequenzen regelmäßig zu betrachten. Hierzu bieten sich Zusammenkünfte wie etwa ein Familientag an, in dessen Rahmen u.a. folgende Fragen diskutiert werden können: „Wo sind die Wurzeln unserer Familie?", „Welche Geschichten über das Verhältnis von Familie, Unternehmen und lokaler Gemeinschaft aus der Zeit der Vorgängergenerationen kennen wir?"

Neben solchem auf die Binnenperspektive der Familie bezogenen Wissen gehören zu diesem Kompetenzbaustein auch grundlegende Kenntnisse und Kernergebnisse der Familienunternehmensforschung. Hierzu zählen u.a. Theoriemodelle zur Beschreibung der besonderen Kommunikations- und Wechseldynamiken von Familie und Unternehmen, Fragestellungen zur Bewältigung der Gleichheits- bzw. Ungleichheitsproblematik in der Nachfolgegestaltung, Ergebnisse der Untersuchungen zu den typischen Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien u.v.m.

VI. Baustein fünf: Aufbau individueller Unternehmerfamilienkompetenz

Eine besonders herausfordernde und zentrale Entwicklungsaufgabe für Mitglieder von Unternehmerfamilien besteht schließlich in der Professionalisierung des eigenen Verhaltens gegenüber nahen oder entfernteren Verwandten. Viel zu oft hält die „enthemmte" familiale Kommunikation Einzug in Besprechungen eines Familiengremiums oder z.B. in die Gesellschafterversammlung. Dies wird dann kritisch, wenn unterschiedliche Vorstellungen oder Erwartungen der Gesprächsteilnehmer aufeinandertreffen. Ziel ist die Ausbildung der Fähigkeit, sich im Kontext von Entscheidungen, die als Gesellschafter getroffen werden, gerade nicht in den typischen familialen Kommunikationsmustern zu verheddern, was bei einem nahen Verwandtschaftsgrad immer wieder rasch passiert. Wird dies gemeistert, verbessert sich die Chance, dass man sich trotz verwandtschaftlicher Bindung bei unterschiedlichen Erwartungen möglichst konfliktfrei austauschen kann.

Eine individuelle systematische Schulung in Grundlagen der Kommunikation wie auch die Schaffung von kommunikativen Räumen, in deren Rahmen die Familienmitglieder offen über ihre Situation und ihre Gefühle sprechen können, hat sich als überaus hilfreich erwiesen. Beispielsweise führen Mitglieder des Familiengremiums einer Unternehmerfamilie strukturierte Interviews mit den einzelnen Familienmitgliedern, sodass deren Fragen, Hoffnungen, Ängste und Motivationen, die mit ihrer Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie verbunden sind, diskutiert und behandelt werden können. Hier sind allerdings Fingerspitzengefühl und kommunikative Fertigkeiten gefordert. In anderen Fällen, etwa bei großzahligen Gesellschafterkreisen, werden regelmäßig Familienbefragungen – ähnlich wie Mitarbeiterbefragungen – durchgeführt, um die aktuellen Fragestellungen, Wünsche und Bedürfnisse transparent zu machen. »

12 S. hierzu Rüsen (2020b).

Der Gesellschafterführerschein,
eine Analogie funktionsbasierter Ausprägungen von Gesellschafterkompetenz

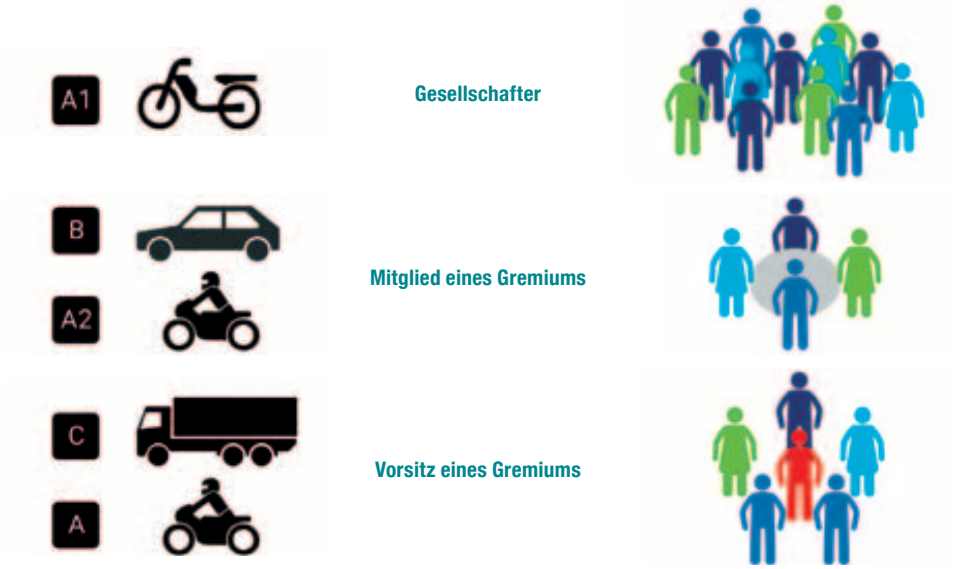


Abb.; Quelle: Rüsen (2019), S. 15

VII. Gesellschafterkompetenz in Abhängigkeit von Rollen und Funktionen

Natürlich kann nicht von allen Gesellschaftern und Gesellschafterinnen der gleiche Ausbildungs- und Kompetenzgrad erwartet werden. Es sind also Abstufungen und Unterscheidungen vorzunehmen, in Entsprechung zu den übernommenen Aufgaben und Funktionen des einzelnen Familienmitglieds. Die zu vermittelnden Inhalte des GKE-Programms sollten daher je nach Alter, Vorbildung und übernommener Funktion in einem Unternehmens- oder Familiengremium variieren. Sie sind idealerweise als einzelne und aufeinander aufbauende Kompetenzbausteine zu definieren und voneinander abzugrenzen. Am besten lässt sich der Ansatz verstehen, wenn man ihn mit dem geläufigen Führerscheinsystem vergleicht (siehe Abb.).[13]

- Um einer Gesellschafterversammlung folgen und abstimmen zu können bzw. um als Mitglied in einer Familienversammlung seine Stimme abgeben zu können, ist das Absolvieren von Kompetenzbausteinen zur Vermittlung von Grundlagen erforderlich. Die hier vermittelten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind mit einem Führerschein für Leichtkrafträder vergleichbar. Die Basiskompetenzen sollen die Mitglieder der Unternehmerfamilie also dazu befähigen, auf einer fundamentalen Ebene Entscheidungen des Gesellschafterkreises zu verstehen, einzuordnen und zu reflektieren. Dies setzt das Verstehen grundlegender betriebswirtschaftlicher und juristischer Zusammenhänge sowie des Geschäftszwecks und der Strategie des Unternehmens voraus. Darüber hinaus sollte der Gesellschafter in die Lage versetzt werden, die spezifischen Zusammenhänge und Wechselwirkungen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu verstehen.
- Um sich in ein Familiengremium oder ein Kontrollgremium des Unternehmens bzw. einen Ausschuss des Gesellschafterkreises wählen lassen zu können, ist es notwendig, sich für die hier relevanten und spezifischen Aufgaben eine vertiefte Expertenkompetenz anzueignen. Dies wäre vergleichbar mit dem Führerschein für Pkw und Motorräder bis 35 kW. Diese erweiterten kompetenzbildenden Maßnahmen können dabei themenspezifische Schulungen (z.B. im Bereich Strategieentwicklung, Digitalisierung, Gesellschaftsrecht, internationales Familienrecht) umfassen, die Teilnahme an Schulungen für Führungskräfte

13 An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei Thomas Wrede bedanken, der mir die entscheidenden Anregungen für diese Analogie gab.

Praxisbeispiel: ohne Gesellschafterführerschein kein Stimmrecht

In einem süddeutschen Familienunternehmen, das mehrere Mrd. EUR Umsatz erzielt, wurde im Rahmen der Familienstrategie festgelegt, dass der nachweisliche Erwerb von Gesellschafterkompetenzen eine notwendige Voraussetzung für die Anerkennung als vollwertiger Gesellschafter auf der Gesellschafterversammlung darstellt. Dieser Regelung der Familienverfassung entsprechend (die auch in den Gesellschaftervertrag überführt wurde) wurden Lerninhalte und die Teilnahme an diesen vermittelnden Pflichtveranstaltungen definiert. Bei erfolgreichem Absolvieren der entsprechenden Bausteine wurde ein „Gesellschafterführerschein" an die Nachwuchsgesellschafter vergeben. Dieser Führerschein berechtigt den Inhaber, auf einer Gesellschafterversammlung von seinem Stimmrecht Gebrauch zu machen. Bis zur Vorlage des Führerscheins besteht für Nachwuchsgesellschafter zwar das Recht auf Teilnahme an der Gesellschafterversammlung, nicht jedoch haben sie die Möglichkeit, an der Stimmabgabe teilzunehmen. Der Gesellschafterkreis begründet dies damit, dass es erste Pflicht eines jeden Gesellschafters sei, sich über die Hintergründe und Konsequenzen getroffener Entscheidungen im Klaren zu sein.

des Unternehmens beinhalten oder eine gezielte Ausbildung moderierender Kompetenzen bzw. solcher zur Steuerung und Führung von gruppendynamischen Prozessen unterstützen.

- Für den Vorsitz eines entsprechenden Gremiums, um also in die Rolle des strategischen Vorbereiters von Gremienentscheidungen bzw. zur Führung entsprechender Diskussionen zu kommen, ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Kompetenzniveaus erforderlich. Dies wäre vergleichbar mit dem Führerschein, der zum Führen eines schweren Lkw oder eines Motorrads mit mehr als 35 kW berechtigt. Denkbar sind hier sowohl weitere Vertiefungen über spezielle Coachings und Top-Executive-Programme als auch der gezielte Aufbau von Erfahrungswissen, etwa durch Tätigkeiten und Einsätze in anderen Unternehmen bzw. vergleichbaren Gremien oder auch durch einen systematisch organisierten Austausch mit anderen Gremienvertretern.

VIII. Fazit

Die Familienunternehmensforschung beobachtet für Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum, dass zukünftig eine immer größer werdende Anzahl von nicht-aktiven Gesellschafterinnen und Gesellschaftern über die Geschicke dieser Unternehmen entscheiden wird. Aus dieser Beobachtung ergibt sich eine zunehmende Notwendigkeit, die Gesellschafterkreise zu befähigen, kompetent und verantwortungsbewusst über ihr „geliehenes Erbe“ zu entscheiden. Hierdurch erhöht sich die Chance, eine „Enkelfähigkeit“ herbeizuführen. Zu groß ist die Gefahr, dass anderenfalls die Bindung der Gesellschafter an ihr Unternehmen erodiert oder komplexe Aufgaben durch die Unternehmerfamilie nicht mehr bewältigt werden können. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Astrachan, J. H./Pieper, T. M. (2010):
Mit Familienunternehmensfamilien arbeiten. Typische Szenarien und Interventionsvorschläge. In: Familiendynamik, 15(1), S. 4–9.

Barney, J. (1991):
Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17(1), S. 99–120.

Dethleffsen, C./Michaelis, K. (2020):
Familie Dethleffsen – Fallbeispiel HGDF Unternehmerfamilie. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 383–392.

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.

Kormann, H. (2010):
Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Berlin: Springer.

Kormann, H. (2011):
Gesellschafter und die Strategiearbeit. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 34–47.

Rüsen, T. A. (2021):
Management der Unternehmerfamilie 4.0. Formen eines digitalisierten Familienmanagements und Ansätze, den Austausch und Zusammenhalt in einer Lockdown-Situation zu organisieren. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(2), S. 42–48.

Rüsen, T. A. (2020a):
Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Alles, was ein Gesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 25–48.

Rüsen, T. A. (2020b):
Familienstrategien in Unternehmerfamilien. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 211–228.

Rüsen, T. A./Heider, A. K./Hülsbeck, M./Orenstrat, R. (2021):
Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens. Determinanten und Wirkung des „Digitalen Reifegrades“ einer Unternehmerfamilie. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

Rüsen, T. A./Kienbaum, F./Kirchhoff, A./Steiner, V. (2022):
Enkelfähig wirtschaften. Familienunternehmen in Deutschland. Carl Hanser.

Rüsen, T. A./Löhde, A. S. (2019):
Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.

Rüsen, T. A./Stangenberg-Haverkamp, F. (2020):
Familienmanagement im Hause Merck: Ansätze und Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 393–398.

v. Schlippe, A./Rüsen, T. A. (2020):
Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien. Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

Wimmer, R. (2011):
Die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 25–33.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist Vorstand der WIFU-Stiftung und Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) in Witten an der Ruhr.

KEYWORDS
Verantwortung • Enkelfähigkeit • enkelfähiges Wirtschaften

Purpose-Diskussion in Familienunternehmen

Wozu ist ein Unternehmen da?

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

ABSTRACT

Das Konzept „Purpose" („Sinngebung") will den Beitrag des Unternehmens zur Erreichung gesellschaftlicher Zielsetzungen zum Ausgangspunkt der Unternehmensstrategie machen. Dieser Beitrag vertritt die These, dass Purpose in Familienunternehmen für gewöhnlich schon durch die Familie vordefiniert ist.

I. Wertewandel in den Unternehmen

Welchen Daseinszweck hat ein Unternehmen? Einem Familienunternehmer mutet die aktuelle Diskussion über „Purpose" („Sinngebung") in vielen großen Publikumsgesellschaften seltsam an. Ist es nicht merkwürdig, dass zahlreiche Unternehmen heute nach dem Sinn ihrer Tätigkeit suchen und fragen, was vor ihrer Strategie als Kompass steht – oder stehen sollte?

Angestoßen wurde diese Diskussion aus mehreren Richtungen: Junge Mitarbeiter („Millennials") suchen nach Selbstverwirklichung und nach einem sinngebenden Leben. Die Kunden wollen z.B. Produkte oder Dienstleistungen kaufen, hinter denen sich keine Kinderarbeit verbirgt. Die Zulieferer sollen die Umwelt schonen. Die Politik erlässt Gesetze sowie Vorschriften, die dem unternehmerischen Gewinnstreben entgegenwirken (z.B. höhere Stromkosten durch das EEG). Kurzum: Der Druck aller Stakeholder (Anspruchsgruppen) auf das Unternehmen wächst.

Man verlangt von den Unternehmen gar einen Beitrag für die „Gesellschaft" als Ganzes.

Sogar ein „Erzkapitalist" wie Larry Fink – der CEO des weltgrößten Vermögensverwalters, BlackRock – fordert:

„Society is demanding that companies, both public and private, serve a social purpose. To prosper over time, every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society."[1]

1 Zit. bei Busco et al. (2018), S. 28.

INHALT

I. Wertewandel in den Unternehmen
II. Hat die Gewinnmaximierung ausgedient?
III. Das Purpose-Konzept: Sinnsuche oder Marketinggag
IV. Familienunternehmen haben bereits einen Purpose
V. Auf die Umsetzung kommt es an
VI. Fazit

II. Hat die Gewinnmaximierung ausgedient?

Das neue Buch von Hermann Simon (2020) beginnt mit dem Bekenntnis „Ich bin für Gewinnmaximierung!"[2]. Dieser Satz entspricht der klassischen Betriebswirtschaftslehre, die der Auffassung ist, dass die langfristige Gewinnmaximierung das oberste Ziel des betrieblichen Wirtschaftens sei.

Aber: Gewinnmaximierung ist ein theoretisches Konzept. Wo das „Maximum" liegt, weiß man eigentlich nie. In der Praxis entscheidet jeder Unternehmer im konkreten Fall pragmatisch, wie hoch er die Messlatte legt.

Im Rahmen der von der sozialen Marktwirtschaft definierten Grenzen – die auch alle Stakeholder schützen – sorgt auch schon der Wettbewerb für die Begrenzung der Gewinne; so wird argumentiert.[3] In der deutschen Praxis liegen die Gewinne – verglichen mit dem Ausland – im Durchschnitt ohnehin sehr niedrig. Simon spricht von der „Gewinnwüste"[4] Deutschland.

Es galt das Postulat des amerikanischen Ökonomen Milton Friedman, der 1970 geschrieben hatte, dass Unternehmen gerade dann ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden, wenn sie allein der finanziellen Profitabilität Rechnung tragen.[5]

„Profit is the cost of survival" – nach dieser Auffassung sind im Gewinn Kostenkategorien versteckt: Kosten des eingesetzten Eigenkapitals, Kosten für das unternehmerische Risiko und Kosten für die Zukunftssicherung.[6]

Allerdings ist dabei die kurzfristige Sicht des Gewinns kritisch zu betrachten. Der Jahresgewinn als Zielgröße verführt zu kurzfristigen Maximierungsanstrengungen, die langfristig wegen z.B. anstehender Investitionen zu Existenzproblemen führen können. Der Ansatz des Shareholder Value[7] trägt der Grundidee der langfristigen Gewinnmaximierung Rechnung, indem er postuliert,

2 Simon (2020), S. 9.
3 Vgl. Wöhe et al. (2016), S. 10.
4 Simon (2020), S. 39.
5 Zit. bei Weißenberger (2020), S. 18.
6 Zit. bei Simon (2020), S. 11 f.
7 Vgl. Rappaport (1999).

Die 17 UN-Entwicklungsziele

Ziele für nachhaltige Entwicklung

keine Armut	kein Hunger	Gesundheit und Wohlergehen	hochwertige Bildung	Geschlechter-gleichheit	sauberes Wasser und Sanitär-einrichtungen
bezahlbare und saubere Energie	menschenwürdige Arbeit und Wirt-schaftswachstum	Industrie, Innovation und Infrastruktur	weniger Ungleichheit	nachhaltige Städte und Gemeinden	nachhaltiger Konsum und Produktion
Maßnahmen zum Klimaschutz	Leben unter Wasser	Leben am Land	Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen	Partnerschaften zur Erreichung der Ziele	

Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

dass die langfristige maximale Erhöhung des Unternehmenswerts das einzige „richtige" Unternehmensziel sei. Dieser Ansatz ist aus der Sicht von großen Publikumsgesellschaften sicher nachzuvollziehen, weil dort das Management unter dem Vorwand, bestimmten Stakeholdern zu dienen, auf Kosten der Eigentümer (Aktionäre) unwirtschaftliche Entscheidungen treffen könnte (z.B. sich exorbitante Gehälter genehmigen)[8].

Die „Mainstream-Betriebswirtschaftslehre" hat in den letzten Jahrzehnten neben dem Shareholder-Value-Ansatz auch die sogenannte Vertragstheorie (Principal-Agent-Theorie) zur Basis der Analysen gemacht: Arbeitsbeziehungen im Unternehmen beruhen auf Verträgen zwischen eigennutzorientierten Individuen. Übergeordnete, gar gemeinwohlbezogene Zielsetzungen spielen bei der Gestaltung der Verträge keine Rolle. Das materielle persönliche Interesse der Vertragspartner steht dabei im Mittelpunkt.

Die Kombination von Shareholder Value mit dem Principal-Agent-Ansatz ist seit Aufkommen der Nachhaltigkeitsthematik in Verruf geraten. Der Begriff Shareholder Value wird in der Diskussion geradezu als Schmähung benutzt, obwohl die Grundidee der Nachhaltigkeit der langfristigen Existenzsicherung für das Unternehmen entspricht. Simon ist recht zu geben:

„Gewinn ist und bleibt das alleinige Kriterium für den nachhaltigen Erfolg und die Überlebensfähigkeit von Unternehmen."[9]

Die Corporate Social Responsibility (CSR) ist nun seit ca. 30 Jahren das Konzept, das dem unternehmerischen Gewinnstreben den Rahmen liefert. Das Unternehmen soll Ökonomie, Ökologie und Soziales in Einklang bringen. Man spricht von der „Triple Bottom Line"[10]. Dies ist keine mathematisch zu lösende Aufgabe: Sie verlangt vielmehr nach Priorisierungsentscheidungen. Dennoch sichert dabei nur die Einhaltung ökonomischer Grundregeln im Sinne der Wirtschaftlichkeit und der Rentabilität das unternehmerische Überleben. »

8 Vgl. Rappaport (1999), S. 8.

9 Simon (2020), S. 7.

10 Vgl. Elkington op. (1998).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die kurzfristige Gewinnmaximierung theoretisch wie praktisch „ausgedient“ hat, aber die langfristige Gewinnorientierung weiterhin als existenzsichernd gilt.

III. Das Purpose-Konzept: Sinnsuche oder Marketinggag

Der bereits angesprochene Wertewandel, aber auch die negativen Auswüchse des einseitig verstandenen Shareholder-Value-Ansatzes führten zum Entstehen des Purpose-Konzepts. Die Frage lautet: Wozu ist ein Unternehmen da?

„Purpose is an organization’s enduring reason for being. It defines the organization’s existence and societal contributions in a way that aligns the long term financial performance with benefits to all stakeholders and society.“[11] Man kann den Zusammenhang mit Mission und Strategie des Unternehmens durch drei einfache Fragen ausdrücken: Purpose bedeutet „Why?“, Mission meint „What?“ und die Strategie definiert das „How“[12].

Eins muss allerdings klargestellt werden: Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Economy-, Sustainability-, Governance-(ESG-)Prinzipien (vgl. Abb. 1) sind Leitplanken im Sinne von „constraints“ für Purpose. Für Mission, Vision und Strategie ist Purpose die „licence to operate“.

Purpose wird meist mit einem für alle Stakeholder einsichtigen Satz beschrieben. So definiert z.B. Emmanuel Faber, der CEO des Lebensmittelkonzerns Danone: „Die Gesundheit durch gute Ernährung für möglichst viele Menschen verbessern.“[13]

Es leuchtet sofort ein, dass ein solcher konkreter Unternehmenszweck besser geeignet ist, Mitarbeiter zu motivieren und das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, als eine abstrakte Gewinnzahl. Aber Purpose darf dabei nicht zu einem Marketinggag verkommen. Voraussetzung ist, dass eine durchgängige Implementierung im Sinne dieses Prinzips erfolgt und Purpose dadurch gelebte Realität im Unternehmen wird. Leicht kann ein großer Reputationsschaden entstehen, wenn Widersprüche registriert werden.

Die Firma Siemens als deutscher Vorreiter dieses Konzepts hat kürzlich einen solchen GAU erlebt: Sie liefert die Signaltechnik für den weltgrößten Kohleabbau in Australien, obwohl sie sich den Nachhaltigkeitszielen der Global-Compact-Initiative der Vereinten Nationen verpflichtet hat[14].

Manche Autoren sehen Purpose stark durch die Brille des finanziellen Erfolgs: „Purpose is not only a lofty ideal; it has practical implications for your company’s financial health and competitiveness.“[15] Das Thema wird in den USA meist unter dem Aspekt der Erringung von Wettbewerbsvorteilen gesehen. Ein typisches Beispiel sind Bemühungen, Purpose in Marketingaktivitäten zu übersetzen; man spricht sogar vom Schaffen von „Purpose Advantage“[16]. „How to unlock New Ways of Doing Business“ – so der Untertitel von Jeff Fromms Buch.

Investmentfirmen und Banken legen heute ein großes Gewicht auf Investitionen, die Environmental-, Social- und Governance-(ESG-)Ziele beachten. Eccles und Klimenko[17] haben bei 43 globalen Investmentgesellschaften 70 Interviews geführt, die allesamt gezeigt haben, dass bei diesen Unternehmen ESG-Aspekte bei allen Investments prioritär berücksichtigt werden. Hierbei spielt eine große Rolle, dass Unternehmen, die ESG-Aspekte messen und in ihre Prozesse integrieren, auf lange Sicht erfolgreicher waren als ihre Pendants ohne diese Aktivitäten.

Weltweite Verbreitung von Purpose entstand, als wichtige Institutionen die Idee aufgegriffen haben. Der „Business Roundtable“ – die einflussreiche Vereinigung der CEOs von US-amerikanischen Großunternehmen – verkündete 2019 sein Statement zum „purpose of a corporation“: „We share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

- Delivering value to our customers.
- Investing in our employees.
- Dealing fairly and ethically with our suppliers.
- Supporting the community in which we work.
- Generating long-term value for our shareholders.“[18]

Einige Monate später veröffentlichte das World Economic Forum ein ähnliches Statement: „The purpose of a company is to engage all its stakeholders in shared and sustained value creation. In creating such value, a company serves not only its shareholders, but all its stakeholders – employees, customers, suppliers, local communities and society at large. The best way to understand and harmonize the divergent interests of all stakeholders is through a shared commitment to policies and decisions that strengthen the long-term prosperity of a company.“[19]

Alles in allem lässt sich dreierlei feststellen:

Erstens: Der Begriff von Purpose bleibt in Literatur und Praxis oft vage und bezieht sich eigentlich auf den „common sense“ der unternehmerischen Betätigung.

Zweitens: Purpose wird häufig gewinnorientiert eingesetzt.

Drittens: Die unternehmensweite praktische Umsetzung wird nicht weiter thematisiert, sodass die Gefahr besteht, nur bei einem wohlklingenden Statement zu bleiben.

Mit diesen eher kritischen Anmerkungen soll nicht die Idee als Ganzes verworfen – weil die Bewusstmachung des unternehmerischen Sinns und seiner Rahmenbedingungen große Relevanz besitzt –, sondern auf die Notwendigkeit der unternehmensspezifischen Konkretisierung und Umsetzung verwiesen werden.

IV. Familienunternehmen haben bereits einen Purpose

Aus dem Blickwinkel von Familienunternehmen erscheint die intensiv aufkommende Purpose-Diskussion etwas seltsam. Familienunternehmen werden stark von den eigenen Werten bzw. jenen der Familie geprägt: Sie haben in der Regel bereits einen Purpose.

Sie zeichnen sich ja gerade durch Purpose aus! Ihre Charakteristika sind durch drei Aspekte gekennzeichnet:[20]

11 Busco et al. (2018), S. 30.
12 Vgl. ebenda.
13 Schuberth (2020); vgl. weitere Beispiele bei Greiner/Brosch (2020).
14 Vgl. Weißenberger (2020), S. 18.
15 Quinn/Thakor (2018), S. 85.
16 Vgl. Fromm (2019).
17 Vgl. Eccles/Kimenko (2019).
18 Vgl. Business Roundtable (2019).
19 Zit. bei Simon (2020), S. 102.
20 Vgl. z.B. Leitterstorf/Kammerlander (2020), S. 9 ff.

Systematik „Purpose“

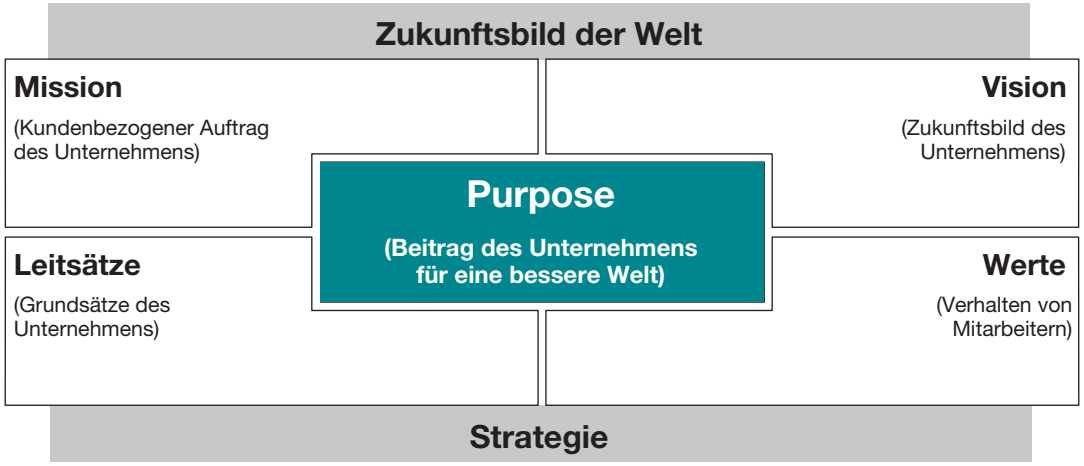


Abb. 2 ; Quelle: Greiner/Brosch (2020), S. 5

- Familienunternehmen zeichnen sich durch eine langfristige Orientierung aus. Nicht der kurzfristige Gewinn, sondern die Weitergabe an die nächste Generation steht im Vordergrund.
- Die Machtkonzentration bei der Familie ermöglicht klare und schnelle Entscheidungen im Sinne eines Purpose als Leitplanke.
- Nichtökonomische Ziele (Wohltätigkeit, Reputation etc.) sind vielfach bestimmend.

Dazu drei Beispiele:

- Die Firma Vaude produziert Outdoor-Ausrüstung und postuliert: „Unser Verständnis von Unternehmertum ist am Gemeinwohl orientiert. Das bedeutet, dass wir durch unser Tun einen positiven Beitrag zu einer lebenswerten Welt für Mensch und Umwelt leisten möchten.“[21]
- Die Firma Trumpf ist Weltmarktführer in der Lasertechnik und definiert ihre gesellschaftliche Verantwortung als oberste Richtschnur ihres Handelns:
  „Trumpf ist ein Familienunternehmen. Wir denken langfristig und handeln verantwortlich – aus Überzeugung. Und wir leben es vor: durch einen wertschätzenden Umgang mit unseren Mitarbeitern, Investitionen in die wichtige Ressource Bildung, die aktive Teilhabe an gesellschaftlichen und politischen Dialogen sowie die gezielte Förderung von kulturellen und sozialen Projekten, die einen Mehrwert für uns alle schaffen.“[22]
- Der Küchenspezialist Miele sieht die Werteorientierung als Fundament seines Daseins als Familienunternehmen: „Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt, Qualitätsbewusstsein, Integrität und nicht zuletzt Kontinuität.“[23]

Da die Formalisierung von Strukturen, Prozessen und Tools in vielen Familienunternehmen – auch häufig größenbedingt – nicht so stark ausgeprägt ist wie in großen Publikums-AGs, ist die Purpose-Umsetzung sicher nicht immer konsistent. Da kann z.B. ein Firmenpatriarch durchaus „aus dem Bauch“ führen und fallweise Entscheidungen treffen – und dabei auf die Dauer Erfolg haben. Allerdings ist dies ein riskantes Unterfangen.

Wie die drei Beispiele illustrieren, ist Purpose in Familienunternehmen ein Konglomerat aus Familientradition, Unternehmenswerten, Nachhaltigkeitsstrategie etc. Das Purpose-Konzept würde hier helfen, die Konsistenz der unternehmerischen Gesamtstrategie zu bewerten – allerdings unter der Voraussetzung, dass es unternehmensweit umgesetzt und gelebt wird.

Was kann also ein Familienunternehmen von dem Purpose-Ansatz lernen? Ich sehe folgende drei wichtige Aspekte:

- Purpose klar und konkret formulieren,
- Purpose im Unternehmen flächendeckend mit geeigneten Prozessen und Tools umsetzen sowie
- Purpose bei allen Stakeholdern des Unternehmens kommunizieren.

Auf jeden Fall ist der Zusammenhang zwischen Purpose, Mission, Vision, Strategie, Werten und Leitsätzen des Unternehmens (vgl. Abb. 2) in ein konsistentes System zu bringen.

V. Auf die Umsetzung kommt es an

Die praktische Umsetzung des Purpose-Gedankens wird vielfach durch Performanceverbesserungserwartungen begleitet. Man will einen Motivationsschub der Mitarbeiter bewirken, der auch zur Steigerung der Profitabilität führt. »

21 Altenburger/Schmidpeter (2018), S. 252.
22 Altenburger/Schmidpeter (2018), S. 8.
23 Altenburger/Schmidpeter (2018), S. 162.

„You can align your organization with an authentic higher purpose that intersects with your business interests and helps guide your decisions.“[24]
Dies scheint eine gefährliche Gratwanderung zu sein, die leicht zu kontraproduktiven Folgen führen kann. Wird Purpose nun als eine neue – und billige – Form der Incentivierung wahrgenommen, so: „Everyone recognizes the hypocracy, and employees become more cynical.“[25] Nur Authentizität führt zum Erfolg!
Wie will man Purpose in der Gesamtorganisation umsetzen? Wie schaffen wir eine „Purpose-driven organization“?
Quinn und Thakor (2018) schlagen eine Schrittfolge von acht Stufen vor:

1. Motivation der Mitarbeiter anhand inspirierender Beispiele.
2. Erarbeitung des Purpose als iterativen Prozess der „collective creation“. Empathie schaffen!
3. Erkennbarkeit der Authentizität. Hierbei kommt es auf das Verhalten der Führung an.
4. Purpose als Daueraufgabe wahrnehmen.
5. Stimulieren von individuellen Lernprozessen.
6. Mittelmanager in purposegesteuerte Führungskräfte formen.
7. Verbinden des einzelnen Mitarbeiters mit Purpose.
8. Entdecken von „positive energizers“ als mögliche Treiber der Idee.

Dies alles verbleibt bei guten Absichten, wenn nicht die bewährten Werkzeuge der Unternehmenssteuerung als Planungs-, Kontroll- und Reportingtools eingesetzt werden: Kennzahlen als „Key Performance Indicators“, die Balanced Scorecard als „Werttreiberbaum“, Integrated Reporting zur Kommunikation.

VI. Fazit

Purpose ist geradezu konstitutiv für Familienunternehmen. Die Purpose-Diskussion kann dennoch wichtige Impulse für Familienunternehmen liefern, weil sie zeigt, wie man systematisch und konsistent den Ansatz „flächendeckend“ umsetzen kann. ◆

24 Quinn/Thakor (2018), S. 80.
25 Ebenda, S. 81.

LITERATURVERZEICHNIS

Altenburger, R./Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2018):
CSR und Familienunternehmen. Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation. In: Altenburger R./Smidpeter R. (Hrsg.) (2018). Berlin: Springer Gabler.
Busco, C./Frigo, M. L./Hickey, L./Pavlovic, A./Riccaboni, A. (2018):
Toward Business 2030. In: Strategic Finance, 2018(Dec), S. 26–33.
Business Roundtable (2019):
Statement of Purpose of a Corporation. Abrufbar unter https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/08/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf; zuletzt heruntergeladen am 12. Juli 2020.
Eccles, R. G./Klimenko, S. (2019):
The Investor Revolution. In: Harvard Business Review, 97(3), S. 107–116.
Elkington, J. op. (1998):
Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
Fromm, J. (2019):
The Purpose Advantage. How to Unlock New Ways of Doing Business. New York.
Greiner, O./Brosch, N. (2020):
Leitbildstudie 2020. White Paper, Stuttgart.
Leitterstorf, M./Kammerlander, N. (2020):
Warum Controlling in Familienunternehmen anders ist. In: Controlling & Management Review, 64(1), S. 8–15.
Quinn, R. E./Thakor, A. V. (2018):
Creating a Purpose-Driven Organization. In: Harvard Business Review, 96(4), S. 78–85.
Rappaport, A. (1999):
Shareholder-Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2., vollst. überarb. und aktualisierte Auflage., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Schuberth, C. (2020):
Die Corona-Krise kann zu Hungersnöten führen. In: FAZ, 14. April, 2020, https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/danone-chef-emmanuel-faber-warnt-vor-hungersnoeten-durch-corona-16723638.html; zuletzt besucht am 13. Juli 2020.
Simon, H. (2020):
Am Gewinn ist noch keine Firma kaputt gegangen. Frankfurt: Campus.
Weißenberger, B. (2020):
„Purpose“ heilt Friedmans Fehler. In: FAZ, 6. April 2020, S. 18.
Wöhe, G./Kaiser, H./Döring, U./Brösel, G. (2016):
Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Franz Vahlen.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (†) war Gründer und Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Managementberatung Horváth sowie Lehrstuhlinhaber für Controlling an der Universität Stuttgart. Er verstarb am 4. Juni 2022 nach Einreichung dieses Beitrags.

KEYWORDS
Mission • Nachhaltigkeit • Purpose

Wir können ~~wir~~ uns das leisten?

Nord Leasing-Sale & Lease Back:

Mehr Finanzkraft für den Mittelstand

- ✓ Generiert kurzfristig Liquidität
- ✓ Verbessert die Eigenkapitalquote
- ✓ Hebt stille Reserven für höhere Buchgewinne
- ✓ Rating- und bonitätsunabhängig

www.nordleasing.com

Foto: DEEPOL by plainpicture/Joseffson

NordLeasing

Was ein Gesellschafter über Strategie wissen muss

Eine wichtige Kompetenz beinhaltet, Fragen zu stellen

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

Es ist ein notwendiger Bestandteil der Gesellschafterkompetenz, dass Gesellschafter verstehen, 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 familieninterne 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.

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. Ist das Geschäftsmodell langfristig tragfähig?
4. Wie viel muss das Unternehmen verdienen?
5. Wie viel Gewinn kann ausgeschüttet werden?
6. Wie viel und wo muss das Unternehmen Wachstum suchen?
7. Welchen Aktionsradius soll das Unternehmen haben?
8. Welche Gefährdungen müssen unbedingt vermieden werden?
9. Wie wird das Dilemma zwischen dynamischer Entwicklung und Sicherheit ausbalanciert?

IV. Fazit

II. Gesetzeslage, Erkenntnisse der Wissenschaft

Für den in Familienunternehmen häufigsten Fall der eigenständigen GmbH und der Komplementärs-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 herrschende Meinung, 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. Dieser Strategieansatz erfasst aber nur die persönlichen Intentionen der Inhaber, 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, aber tendenziell vernachlässigt.

Man könnte meinen, dass die Vorstellungen der Familiengesellschafter, d.h. die Familienstrategie, am Anfang der Strategieentwicklung 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 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.

In einem vertrauensvollen, immer wieder fortgesetzten Dialog zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung geht es um wenige, aber entscheidende Fragen:

- Stimmt das Geschäftsmodell?
- Stimmen die Ergebnisse und die daraus geleisteten Ausschüttungen?
- Stimmt der Wachstumstrend?
- Gegen welche Gefährdungen muss das Unternehmen gewappnet sein?

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 zahlreiche 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. 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? 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 durch den Einsatz eines professionellen Managements möglich.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.

4. 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 Gesamtmarkts 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.

5. 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 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.

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

Eines der Strategiethemen, 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.) Es gibt in der Tat mehrere Gründe, weshalb auch Familienunternehmen wachsen sollten oder sogar müssen.

Wir haben oben (III,3) den Befund berichtet, dass in jeder reifen Branche die Anzahl der Anbieter abnimmt. Dabei sind es vor allem die kleineren Anbieter, die ausscheiden müssen. Die jeweiligen großen Anbieter haben eine deutlich bessere Chance, langfristig zu überleben. Es ist überlebensnotwendig, wenigstens in der gleichen Rate wie der Gesamtmarkt zu wachsen. Gelingt es sogar besser als der Markt zu wachsen, ist es ein Beleg dafür, dass man ein besonders wettbewerbsfähiges Angebot hat.

Ein Zwang zu Wachstum ergibt sich daraus, wenn die inflationären Kostensteigerungen nicht einfach an die Kunden weitergegeben werden können. Diesen Vorzug haben nur – regionale – Monopole, wozu auch Luxusgüter gehören, und persönliche Dienstleistungen (Handwerk, Beratungsleistungen u.A.). In unserer Zeit wachsen in jedem Fall die Personalkosten – oft aber auch noch andere Kosten wie Energiekosten. Durch die hoch entwickelten Methoden des Beschaffungsmanagements der Großkunden und den – globalen – Wettbewerb ist es in aller Regel nicht möglich, die eigenen Kostenerhöhungen an die Kunden weiterzugeben. Diese erwarten, dass jeder Lieferant durch eigene Produktivitätsfortschritte die Preissteigerungen für die eigenen Erzeugnisse unter die Rate der allgemeinen Kostensteigerungen drückt. Eine jährliche Produktivitätssteigerung von 3 % kann als Standard gelten. Hierzu muss meist auch in neue Fertigungsanlagen investiert werden, die produktiver sind und eben dadurch auch eine höhere Auslastungsmenge erfordern. Wenn diese Produktivitätssteigerung nicht zu einer Steigerung der Absatzmenge führt, muss Personal abgebaut werden – und zwar Jahr für Jahr. Das ist kein Weg zu Langlebigkeit.

Schließlich hat ein Familienunternehmen einen weiteren, sehr guten Grund zu wachsen: Das Wachstum der Familie über die Zeit. Das ist eine Wachstumsrate von 3 % bis 4 % pro Jahr. Ein Unternehmen, das real eine höhere Wachstumsrate erzielt, braucht keine Sorge zu haben, dass sein Gesellschafterkreis zu groß werden würde.

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 soll. 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 sich dieser Ausgabe als Finanzinvestoren selbst annehmen.

8. 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 Geschäfts 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 sie hierzu selbst noch keine feste Überzeugung gewonnen haben sollte, dann hilft die Frage danach, dass sie sich mit dieser Thematik beschäftigt.

9. 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 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.

VI. 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.

KEYWORDS
Strategie • Governance • Geschäftsmodell

Business Governance

Die Ordnungs- und Handlungsrahmen des Unternehmens

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

ABSTRACT

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

I. Governance: Ordnungs- und Handlungsrahmen

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 „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".[1] Corporate Governance in Familienunternehmen hat zwei Teilbereiche: Business Governance und Family Governance. Business Governance ist der Ordnungsrahmen für das Unternehmensgeschehen; Family Governance ist der Ordnungsrahmen für die Familie mit der Schnittstelle zum Unternehmen. In diesem Beitrag werden wir die Unternehmensaspekte der Governance betrachten. Die Family Governance ist Thema des folgenden Beitrags. Natürlich müssen beide Sphären aufeinander abgestimmt sein, um den Familieneinfluss im Unternehmen adäquat sicherzustellen.

Corporate (Business) Governance ist – nicht zuletzt im Sinne wirksamer Überwachung des Unternehmensgeschehens – seit ca. zwei Jahrzehnten ein viel behandeltes Thema in der Literatur und Praxis. Nicht zuletzt Größe und spektakuläre Konkurs- und Betrugsfälle in der Wirtschaft haben international zu gesetzlichen Regelungen und zu Gestaltungsvorschlägen geführt. Hervorzuheben ist der Deutsche Corporate Governance Kodex.

1 Schmidt/Weiß (2009), S. 164, in Hommelhoff et al.

INHALT

I. Governance: Ordnungs- und Handlungsrahmen
II. Baustein Organisation und Führung
III. Baustein Steuerung
IV. Baustein interne Kontrolle
V. Baustein Risikomanagement
VI. Gestaltungsspezifika in mittelständischen Familienunternehmen

Sogar speziell für Familienunternehmen wurde ein solcher Kodex vorgeschlagen[2]. Hennerkes[3] wendet sich gegen einen solchen speziellen Kodex für Familienunternehmen, weil er der Auffassung ist, dass hier meist nicht die Interessenkonflikte und Kontrollprobleme großer kapitalmarktorientierter Publikumsgesellschaften bestehen. In mittelständischen Familienunternehmen reduziere sich die Problematik der Corporate Governance „auf die Frage der Unternehmenskultur, der Unternehmensverfassung und auf die Verbesserung des Handwerkinstrumentariums, mit dem gearbeitet wird".[4] Wir geben Hennerkes prinzipiell recht – dennoch ist es unseres Erachtens 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.

Die Einhaltung („Compliance") der gesetzlichen und der unternehmensindividuellen Governance-Vorschriften ist auch 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.

Man unterscheidet zwei große Teilbereiche der 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).

Der Themenkomplex Business Governance wird in vielen Darstellungen mit unterschiedlichen Abgrenzungen und Bezeichnungen für die einzelnen Teilgebiete strukturiert. Auch die individuellen Unternehmenslösungen sind sehr vielfältig.

Wir wollen vier Bausteine unterscheiden (vgl. Abb. 1), die eng miteinander verzahnt sein müssen, um ein konsistentes System zu ergeben:

- Organisation und Führung
- Steuerung
- Risikomanagement
- internes Kontrollsystem

2 Vgl. May (2004).
3 Vgl. Hennerkes (2004), S. 260.
4 Ebenda, S. 260.

Bausteine von Business Governance

Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

Häufig werden die Bausteine mit Ausnahme der Organisations- und Führungsstruktur zusammenfassend als „Überwachung" bezeichnet.

II. Baustein Organisation und Führung

Um ein Unternehmen strategiebezogen lenken zu können, bedarf es einer Struktur, die eine Koordination im 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 Sinne genereller Regelungen zu weit getrieben wird. Die Folgen sind 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 Unternehmens ist ebenfalls ausschlaggebend. 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 von Organisation:

- Die Aufbauorganisation legt im Sinne einer Aufgabenteilung deren Zuordnung zu Stellen, Abteilungen, Bereichen etc. fest. Es entsteht so die Organisationsstruktur.
- Die Ablauforganisation definiert, wie Arbeitsprozesse im Zeitablauf stattfinden. Man spricht auch von Prozessorganisation. Organisationspläne, Stellenbeschreibungen und Ablaufpläne sollen diese Festlegungen dokumentieren.

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

Ein zentraler Grundsatz in vielen erfolgreichen Familienunternehmen lautet: „schlank organisieren"[5]. Simon stellt hier fest, dass hohe Motivation und Identifikation der Mitarbeiter gewissermaßen als „Organisationsersatz" dienen.[6] Komplexe Organisationsstrukturen, wie die Matrixorganisation, kommen sicher nur in großen Vielproduktunternehmen mit regionaler Vielfalt infrage. In mittelständischen Familienunternehmen herrscht zu Recht die funktionale Organisation vor.

In Familienunternehmen ist von großer Bedeutung, dass man die Rollen und das Zusammenspiel der Träger der Business Governance, nämlich Unternehmensführung, Beirat (bzw. Aufsichtsrat) und Gesellschaftsversammlung, klar regelt.

Strategische Führung findet in der Organisation über diese Gremien statt. Die Gremien werden natürlich maßgeblich durch den Gesetzgeber je nach Rechtsform bestimmt. Innerhalb des Gesetzesrahmens bestimmen die Eigentümer individuell die Strukturen der Unternehmensführung und -lenkung. In Familienunternehmen sind die Gremien das Bindeglied zur Familie und deren Governance; die Übergänge sind je nach Familienstruktur fließend.

Wie eben angesprochen ist es wichtig, dass Organisations- und Führungskriterien, basierend auf den Werten der Unternehmensstruktur, in einer Unternehmensverfassung festgehalten werden.

III. Baustein Steuerung

Die Definition und Abgrenzung des Begriffs „Überwachung" ist in der Betriebswirtschaftslehre besonders vielgestaltig. Wir stellen auf Soll-Ist-Vergleiche ab und definieren Unternehmensüberwachung wie folgt: „Unternehmerische Überwachung lässt sich ganz allgemein als Durchführung eines Vergleichs zwischen einem vorgefundenen Ist-Sachverhalt und einem Soll-Sachverhalt definieren."[7]

Der Grundgedanke der Überwachung ist also die Schaffung eines „Regelkreises" aus Zielfeststellung (Soll), Kontrolle (Ist) und Korrekturmaßnahmen.

Controlling ist in erster Linie keine Überwachungsaufgabe („Der Controller ist kein Kontrolleur"), sondern ein Steuerungsprozess zur effizienten Erreichung der Unternehmensziele.[8] An ihm sind sowohl Manager („Entscheider") als auch Controller („Entscheidungsunterstützer") beteiligt. Im Mittelpunkt stehen der Unternehmensplan und seine Umsetzung. Hierbei haben Kontrollen im Sinne von Soll-Ist-Vergleichen eine eminent wichtige »

5 Simon (2012), S. 35 f.
6 Ebenda.
7 Freidank/Stenering (2012), S. 11.
8 Vgl. Horváth et al. (2020).

Risikomatrix

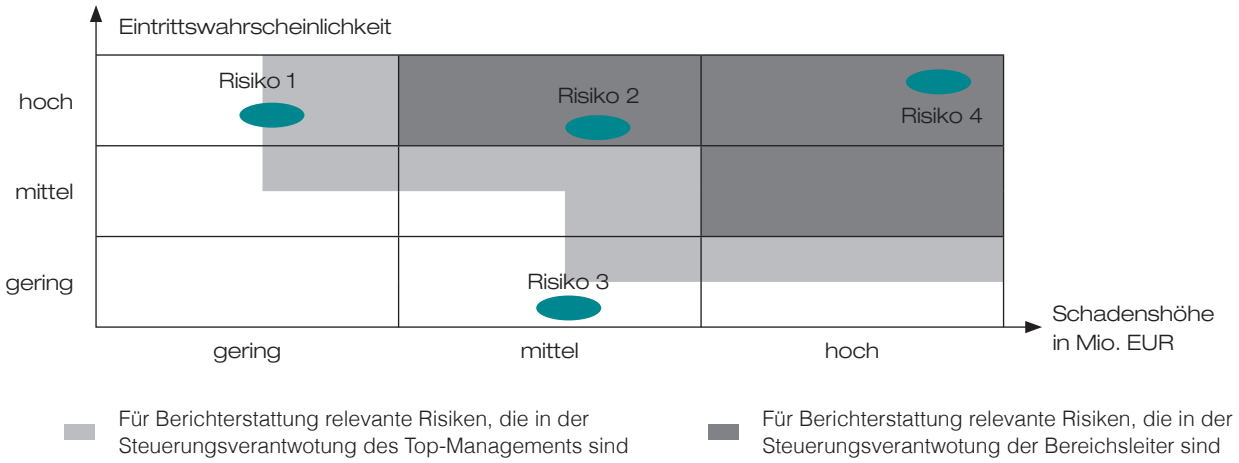


Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung

Funktion. Sie signalisieren, wie es um die Zielerreichung steht, und stoßen ggf. 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).

IV. Baustein interne Kontrolle

Überwachung im engeren Sinne bezieht sich auf Kontrollmaßnahmen, die die Regeleinhaltungen 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 Einhaltung von Regelungen ist in erster Linie als Bestandteil von Arbeitsabläufen zu organisieren. Zum Beispiel ist klar festzulegen, wer einen Einkaufsvorgang auslösen darf. Kontrollen können auch von eigenen Abteilungen übergreifend wahrgenommen werden. Beispielsweise existiert in größeren Unternehmen ein 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. Beispielsweise 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 eigenen 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.

V. Baustein Risikomanagement

Ein wichtiger Bestandteil der Governance ist die Erkennung, Analyse, Bewertung und Überwachung von Risiken. Risikomanagement darf deshalb im Rahmen der Business 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. Abb. 2).

In mittelständischen Familienunternehmen können keine eigenen Aufgabenträger oder gar Abteilungen für die einzelnen überwachenden Governance-Aktivitäten vorgesehen werden. Häufig hat z.B. der Controller die Aufgabe, die Unternehmensrichtlinien (Gesetze und interne Regelungen) durch funktionierende Governance-Strukturen im Interesse aller Stakeholder sicherzustellen.

VI. Gestaltungsspezifika in mittelständischen Familienunternehmen

In großen Familienunternehmen ist die Business Governance ähnlich wie in Publikumsgesellschaften geprägt.

Die Besonderheiten von mittelständischen Familienunternehmen strahlen auch auf ihre Business-Governance-Strukturen aus. Feststellen kann man in diesem Zusammenhang Folgendes[9]:

- 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 der Familie vor. Die Familienkultur ist für das Unternehmen prägend.

9 Vgl. dazu die umfassende empirische Untersuchung von Ulrich (2011).

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 Familien 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. Familienunternehmen sind so vielfältig und individuell, dass für sie keine einheitlichen Governance-Rezepte formuliert werden sollten. May[10] 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 einige allgemeine Empfehlungen zur Gestaltung von Business Governance geben:

- Klären Sie, welche Einflussfaktoren (z.B. Unternehmens- und Familiengröße, Unternehmens- und Wertschöpfungsstruktur 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 Risikomanagements 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 wie auch in der Familie zu kommunizieren (Unternehmensverfassung).
- Business- und Family Governance sind aufeinander abzustimmen! Achten Sie insbesondere auf die Entscheidungs-, Kontroll- und Informationsschnittstellen!

Vermeiden Sie aber, eine Bürokratie zu installieren! Daher zum Schluss der weise Satz von Hennerkes: „‚Corporate Governance‘ in Familienunternehmen heißt ‚Unternehmenskultur‘.“[11] ◆

10 May (2012), S. 142.
11 Hennerkes (2004), S. 265.

WEITERFÜHRENDE LITERATURHINWEISE & LITERATURVERZEICHNIS

Altenburger R./Schmidtpeter, R. (Hrsg.) (2018):
CSR und Familienunternehmen. Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Becher, W./Ulrich, P. (Hrsg.) (2015):
BWL im Mittelstand. Grundlagen, Besonderheiten, Entwicklungen. Stuttgart: Kohlhammer.

Felden, B./Hack, A. (2014):
Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler.

Freidank, C.-C. (2012):
Unternehmensüberwachung. Die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Kontrolle, Prüfung und Aufsicht. München: 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: Dr. Otto Schmidt; Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2020):
Controlling, 14. Auflage. München: Vahlen.

May, P. (2012):
Erfolgsmodell Familienunternehmen. Das Strategie-Buch. Hamburg: Murmann Verlag.

May, P./Bartels, P. (Hrsg.) (2017):
Governance in Familienunternehmen. Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Köln: Bundesanzeiger Verlag.

May. P (Gründer) (2021):
Governance Kodex für Familienunternehmen, 4. Auflage. Bonn: Intes.

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 (†) war Gründer und Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Managementberatung Horváth sowie Lehrstuhlinhaber für Controlling an der Universität Stuttgart. Er verstarb am 4. Juni 2022 nach Einreichung dieses Beitrags.

KEYWORDS
Business Governance • interne Kontrolle • Risikomanagement

Family Governance

Die Organisation der Familie

Von Dr. Michael Breyer

ABSTRACT

In der Folge zu „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
- 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 Nichtregelung – sich jede Unternehmerfamilie Klarheit verschaffen sollte. Welche Regelungen sich eine Familie gibt, ist damit nicht vorprogrammiert. Ebenso wenig wie bei der *Business Governance* lässt sich für die *Family Governance* nach unserer Einschätzung ein einheitlicher Ordnungsrahmen im Sinne einer *Best Practice* für alle Familienunternehmen formulieren. Jede Familie hat ihre eigenen Erfahrungen, kennt ihre „Familiendynamik“ und weiß um ihre möglichen Konfliktherde. Was für ein Familienunternehmen perfekt ist, kann für ein anderes zerstörend sein. Auch für die *Family Governance* sollte 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 schon lange Vergangenheit. Durchgesetzt hat sich die Erkenntnis, dass die Rahmenbedingungen für die Familie, die Gesellschafter und das Unternehmen im Gesellschafter- und Familienkreis gemeinsam erarbeitet und an die individuellen Ziele und Werte angepasst werden müssen. Die weiterhin unverzichtbaren juristischen 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 ist[3] und grundsätzlich als rechtlich unverbindliches Dokument ausgestaltet sein sollte[4]. Ein solches Dokument muss allerdings nicht zwingend alle Aspekte der *Family Busi-*

1 Kirchdörfer/Breyer (2014), FuS Sonderheft 2014, S. 13 ff.
2 Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 151 ff. Ferner etwa Carlack/ Ward (2010), When Family Businesses are Best, S. 196 ff.; Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion (2012), in: Family Business Governance, 2. Aufl., S. 37 ff.

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.

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

Ordnungsrahmen und Schnittstellen

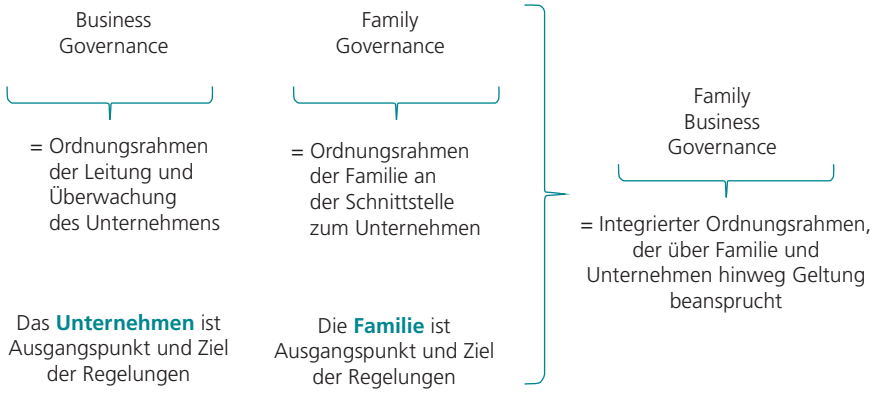


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

ness Governance abdecken. Es kann sich im Sinne einer „Familienrichtlinie für [...]“ auch darauf beschränken, Teilbereiche zu regeln, die der Familie im konkreten Fall wichtig sind. Ein Beispiel wären hier 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 »

ANZEIGE

FuS ZEITSCHRIFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND STRATEGIE

Forschung und Praxis
Hand in Hand.
Alle zwei Monate im Abo.

JETZT BESTELLEN!
www.fus-magazin.de/abonnement

Foto: © saicle – stock.adobe.com

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, sollte sorgfältig erwogen werden. 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 in puncto Arbeitsplätze, Standorte, Zukunftsfähigkeit von Traditionsgeschäftsbereichen etc.

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 sinnvoll sein, 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 Institutionen 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 durch solche Organe vermieden werden sollten.

3. Qualifikation der Familienmitglieder

Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung dabei, 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. 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 individuell im eigenen Unternehmen entwickelt werden. Es kann aber zwischenzeitlich auch auf eine ganze Reihe etablierter Programme und Fortbildungsangebote von Hochschulen und professionellen Beratern 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 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 existieren 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

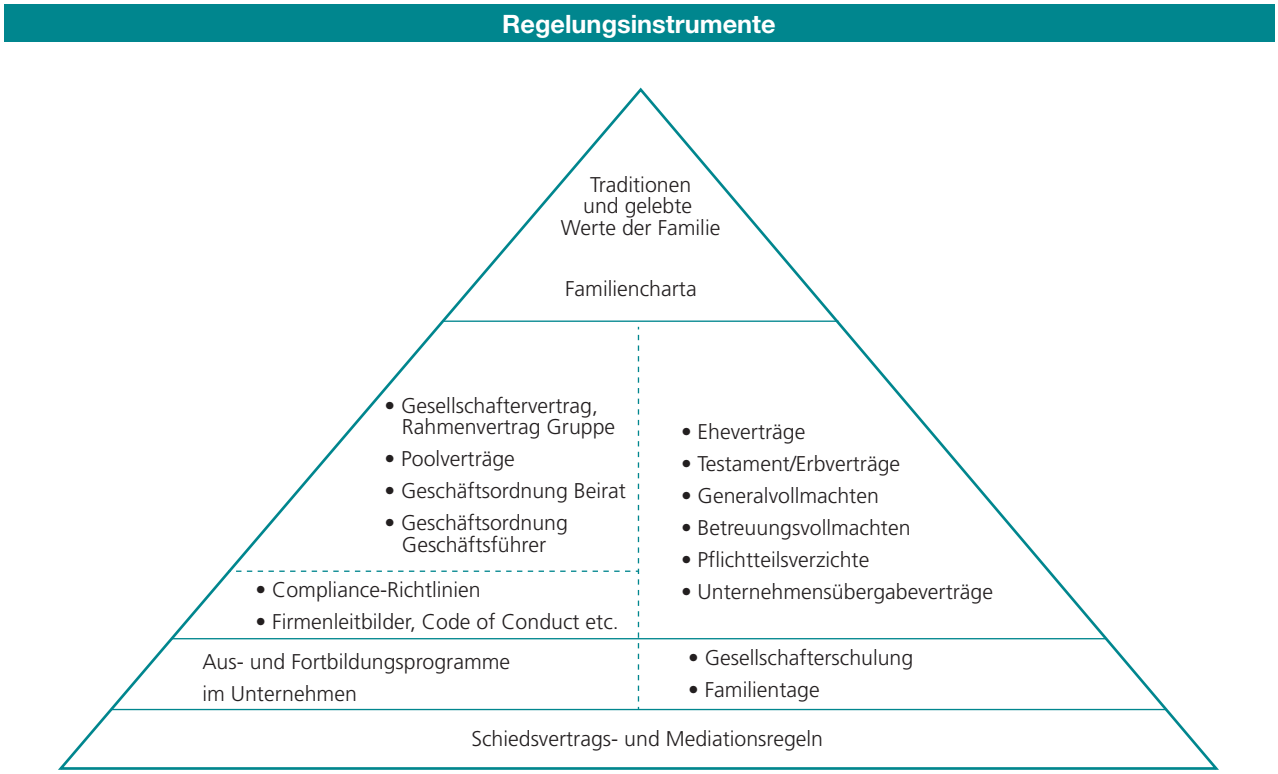


Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung

Neubesetzung von Geschäftsführerpositionen z.B. mithilfe eines externen Personalberaters ein verkehrsübliches 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 familiären Miteinanders sollen bei solchen Gelegenheiten meist auch Kenntnisse über das Unternehmen, seine Strategie, seine Probleme etc. vermittelt werden. 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 nichtöffentlichen 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 bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

KEYWORDS
Governance • Family Governance • Business Governance • Compliance

Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmerfamilien

Ein Vorgehensmodell für die Praxis

Von Prof. Dr. Marcel Hülsbeck und Andrea Gerlitz

ABSTRACT

Nachhaltigkeit ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil geworden. Familienunternehmen können in diesem Bereich eine Vorreiterrolle einnehmen. Eine Nachhaltigkeitsstrategie muss immer die familiäre und unternehmerische Komponente gleichzeitig berücksichtigen. Daher ist es für die Gesellschafter unerlässlich, sich die zu diesem Thema notwendigen Kompetenzen anzueignen. Die gemeinsame Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Gesellschafterkreis, welche auch unternehmerisch wirksam wird, stellt eine gute Ausgangsbasis zur Reflexion der familiären und unternehmerischen Werte dar. Dieser Aufsatz will dazu einen Beitrag leisten. Basierend auf unseren aktuellen Erkenntnissen haben wir ein Modell entwickelt, welches Unternehmerfamilien gezielt zur Entwicklung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie nutzen können.

I. Einführung

Um das Thema Nachhaltigkeit kommt keine Unternehmerin und kein Unternehmer herum. Der gesellschaftliche Druck verschiedenster Gruppen (Kunden, Lieferanten, Investoren, Staat etc.) wächst rasant.[1] Studien belegen, dass gerade einige Familienunternehmen eine Vorreiterrolle im Bereich Nachhaltigkeit einnehmen.[2] Spezifische Werte und Tugenden, die durch die Eigentümerfamilie in das Unternehmen getragen werden, Langfristorientierung, Mitarbeiterbindung, sowie enge soziale Netzwerke wirken sich positiv auf das Nachhaltigkeitsengagement aus.[3] Dies wiederum stärkt zum einen unternehmerische Aspekte wie die Innovationskraft, Wettbewerbsvorteile und Rendite. Zum anderen fördert Nachhaltigkeitsengagement nicht-finanzielle Aspekte wie die Reputation der Unternehmerfamilie und des Unternehmens.[4] Bei der Entscheidung über Nachhaltigkeitsinitiativen spielen die Werte und Ziele der Eigentümerfamilie eine essenzielle Rolle.[5]

Der *Triple-Bottom-Line-Ansatz* als Ausgleich ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele kann als das zentrale Management- und Denkmodell gesehen werden, in dem sich der Nachhaltigkeits- und der Corporate-Responsibility-Gedanke miteinander vereinen.[6] Dieser Ansatz kann hilfreich sein, um einen ganzheitlichen Blick auf Nachhaltigkeit in einem Unternehmen oder in einer Organisation einzunehmen und in ökologische, ökonomische und soziale Ziele zu gliedern.

Vorab noch ein Wort zur *Besonderheit des folgenden Modells*. Gerade in den Wirtschaftswissenschaften werden Erkenntnisse gerne in vereinfachenden, wenigen und gut abgegrenzten Kategorien dargestellt – dies wird der Komplexität der Realität allerdings selten gerecht. Sie mögen übersichtlich und schnell verständlich sein, verführen jedoch zu einem Schubladendenken. Unsere komplexe und dynamische Welt verlangt nach Modellen, die zu einem lebendigen Denken „out of the box" anregen. Um dies zu fördern, wird hier ein dynamisches Modell in Form einer Lemniskate (einer liegenden Acht) vorgestellt. Die Lemniskate symbolisiert den fortwährenden Prozess und verdeutlicht, dass sich alles stets im Fluss befindet. Die Lemnis-

1 Ernst et al. (2022a).
2 Hülsbeck et al. (2020).

INHALT

I. Einführung
II. Zehn Schritte zur Nachhaltigkeit
1. Bewusstmachen von Werten in der Unternehmerfamilie und im Gesellschafterkreis
2. Familienstrategie
3. Nachhaltigkeitsorientierung
4. Nachhaltigkeit auf Familienebene: Commitment, Kontrolle und Kontinuität
5. Status-quo-Analyse mit dem Top-Management
6. Nachhaltigkeit auf der Top-Management-Ebene: verinnerlichen und vermitteln
7. Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene: Purpose, Professionalisierung und Partnerschaften
8. Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung definieren
9. Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie
10. Reflexion
III. Fazit

3 S. hierzu Le Breton-Miller/Miller (2016).
4 S. hierzu Curado/Mota (2021).
5 Ernst et al. (2022b).
6 Vgl. Bansal/Song (2017) und Elkington (1997).

Lemniskaten-Modell

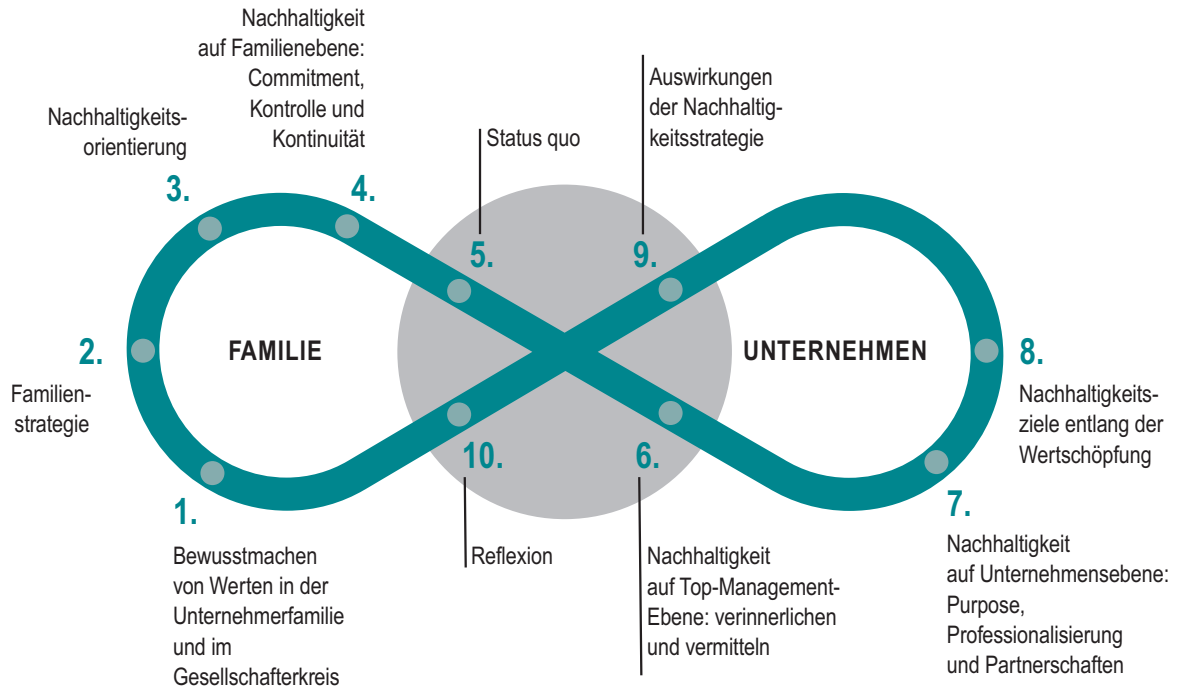


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

kate drückt auch die Polarität aus, die in einem Familienunternehmen ständig besteht: Familiensphäre und Unternehmenssphäre, grafisch durch die linke und rechte Hälfte der liegenden Acht verdeutlicht. Der Kreuzungspunkt der Lemniskate hat eine zentrale Bedeutung, da sich hier die beiden Sphären begegnen. Wichtige Entscheidungsträger werden die Personengruppen aus dem Top-Management sowie jene aus Aufsichtsrat und Beirat sein. Diese werden (sehr wahrscheinlich) sowohl aus Familienmitgliedern als auch aus Externen zusammengesetzt sein. Dieses Zusammenwirken von einerseits der Familiensphäre und andererseits der Unternehmenssphäre wird im Schnittpunkt des Modells verdeutlicht. Dieser Kreuzungspunkt markiert auch den Zeitpunkt, ab dem aus strategischen Überlegungen konkrete Entscheidungen mit Handlungskonsequenzen werden.

II. Zehn Schritte zur Nachhaltigkeit

1. Bewusstmachen von Werten in der Unternehmerfamilie und im Gesellschafterkreis

Unternehmerfamilien pflegen ein generationsübergreifendes Denken und Planen. Damit ist bereits der Grundstein für eine Nachhaltigkeitsstrategie gelegt. Konkrete Anknüpfungspunkte dafür finden sich in den gelebten Wertevorstellungen und der Geisteshaltung der Familie. Am Beginn soll daher eine Auseinandersetzung mit diesen immateriellen Werten der Familie stehen. Dabei muss es auch darum gehen, neben den schriftlich fixierten Statuten, wie beispielsweise einer Familienverfassung, ebenso die nur mündlich überlieferten und auch die unausgesprochenen Wertevorstellungen zu betrachten. Es geht also um ein Bewusstmachen und Reflektieren von „ehernen“ Gesetzen und Idealen der Familie, die im Bedarfsfall analysiert und moduliert werden können. Eine Möglichkeit, sich mit den eigenen Werten auseinanderzusetzen und herauszufinden, welche Werte in der Familie lebendig sind, besteht darin, sich an etablierten Wertemodellen zu orientieren. Darauf aufbauend können Elemente definiert werden, die unmittelbar oder mittelbar das Fundament einer Nachhaltigkeitsstrategie bilden. Damit die Werte nicht abstrakt bleiben, sondern auch in der Praxis gelebt werden, empfiehlt es sich, sie mit beobachtbaren Folgen und Handlungen zu verknüpfen. Ein gemeinsames Wertefundament kann wegweisend sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen sein. Auf diesem grundlegenden Schritt werden alle weiteren aufbauen. Leitfragen können hier sein:

- Welchen Werten fühlt sich die Familie verpflichtet?
- Was ist der Familie wichtig? Was hält sie als Familie zusammen?
- Welche Vorgaben möchte sie sich als Familie und welche dem Unternehmen geben?
- Woran erkennt sie, dass die Werte gelebt werden bzw. dass sich jemand nicht daran hält?

2. Familienstrategie

Die Entwicklung eines solchen nachhaltigen Wertekanons kann und darf natürlich nicht unabhängig von der gesamten Governance der Familie, insbesondere der Entwicklung einer kohärenten Familienstrategie, gesehen oder gar parallel dazu entwickelt werden. Vielmehr sollte die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie integraler Bestandteil eines Familienstrategieprozesses sein. Im WIFU-Praxisleitfaden „Familienstrate- »

gieentwicklung in Unternehmerfamilien“[7] wird dieser Prozess in zwölf Schritten beschrieben. Die Verknüpfung zu diesem Leitfaden ist insbesondere im dort behandelten Themenfeld drei, „Werte und Ziele für Unternehmen und Familie“, zu finden.

3. Nachhaltigkeitsorientierung

Aus dem Wertefundament und der Familienstrategie kann eine erste Nachhaltigkeitsorientierung abgeleitet werden. In diesem Schritt geht es darum, herauszufinden, was die organische Nachhaltigkeitsorientierung eines spezifischen Familienunternehmens ist – also welches die Nachhaltigkeitsthemen sein können, die sich auf natürliche Weise aus dem Unternehmen und seinem Umfeld ergeben. Diese Orientierung hängt nicht allein vom unternehmerischen Willen ab, sondern ebenso von Umfeld, Regulierungspolitik, Branche, Wettbewerb, Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern. Aus einer Vielzahl von Möglichkeiten werden hier zwei skizziert. Eine Möglichkeit ist es, entlang der eigenen Wertschöpfungskette mögliche Optimierungen im Sinne der *Kreislaufwirtschaft* vorzunehmen. Es ist ein holistischer und integrativer Ansatz, der an der Verantwortung des Unternehmens, seiner Tätigkeit und seinem Umfeld anknüpft. Die Kreislaufwirtschaft beschreibt ein regeneratives System, in dem Ressourcen effizient eingesetzt werden und durch Verringern und Schließen von Material- und Energiekreisläufen eingespart werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Nachhaltigkeit als *Ausgleich für nicht-nachhaltiges Wirtschaften* zu begreifen. In diesem letzteren Fall begibt man sich leicht in die Gefahr des „Greenwashing“ als modernen Ablasshandels, wenn man sich einzig auf eine Strategie des Ausgleichs verlässt.

4. Nachhaltigkeit auf Familienebene: Commitment, Kontrolle und Kontinuität

Es geht in diesem Schritt darum, die Nachhaltigkeitsstrategie eines Familienunternehmens auf den Wertevorstellungen und der Geisteshaltung der Eigentümerfamilie aufzubauen, damit die begrenzten Ressourcen des Unternehmens effizient genutzt werden können. Die bisherigen Schritte auf der „Familienseite“ werden so zusammengeführt, dass sie kommunizierbar werden. Ist das Nachhaltigkeitsengagement in Familie und Unternehmen eine reine Reaktion auf extern wahrgenommenen Druck, z.B. aufgrund von Gesetzgebung oder Kundenanforderung, dann laufen diese Unternehmen regelmäßig den steigenden Nachhaltigkeitsforderungen ihrer einflussreichen Wertschöpfungspartner hinterher. In dieser rein reaktiven Position zeigt sich, dass solche Nachhaltigkeitsinitiativen einen geringen Wirkungsgrad haben und Unternehmen es versäumen, Nachhaltigkeit als Kompetenz und Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Familienunternehmen, deren Motivation in einem echten gesellschaftlichen Beitrag liegt, entwickeln hingegen nachhaltige Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle, die nicht nur Vorbildfunktion für ihre Wertschöpfungspartner haben, sondern gleichzeitig zum Wettbewerbsvorteil werden.[8] Das Erreichen von kurzfristigen Profitzielen und langfristigen Nachhaltigkeitsinvestitionen stellt für diese Unternehmen keinen Widerspruch dar, sie verfolgen eine proaktive Strategie.[9] Aktuelle Forschungsergebnisse zu Vorreitern einer solchen proaktiven Strategie zeigen, dass es vor allem auf drei Aspekte ankommt, welche den Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie garantieren: Commitment, Kontrolle und Kontinuität.[10] Hier sind vor allem drei strategische Fragen zu stellen, welche die vorgenannten Überlegungen nicht nur verdichten und messbar machen, sondern auch konkrete Steuerungsimpulse mit langfristigen und irreversiblen Investitionen verknüpfen:

- Commitment: Was ist unsere Selbstverpflichtung als Familie gegenüber Nachhaltigkeit?
- Kontrolle: Wie messen wir das und wie können wir gewährleisten, dass die Nachhaltigkeitsprojekte umgesetzt werden?
- Kontinuität: Welche Maßnahmen sind dazu geeignet, die Nachhaltigkeitsthemen in die nachfolgenden Generationen zu tragen? Wie verankern wir diese Nachhaltigkeitswerte und -themen?

5. Status-quo-Analyse mit dem Top-Management

Nun geht es im nächsten Schritt darum, die Ist-Situation im Unternehmen zu bestimmen. Hier arbeitet die Unternehmerfamilie mit dem familieninternen und -externen Top-Management zusammen, um die generelle Stoßrichtung der familiären Strategie mit der aktuellen unternehmerischen Realität abzugleichen. Obwohl es, insbesondere bei operativ tätigen Eigentümerfamilien, schwerfällt, die ersten vier Punkte von diesem fünften Prozessschritt klar abzugrenzen, ist es doch empfehlenswert, die pragmatische Realität des Unternehmens erst jetzt in den Prozess einfließen zu lassen. Es ist an dieser Stelle noch einmal wichtig, zu betonen, dass die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie immer auch ein sinnstiftender Prozess ist, der zur Familienentwicklung mit beitragen soll. Wird diese Sinnstiftung zu früh durch den Status quo gestört („Das ist viel zu teuer“, „Unsere Kunden wollen das nicht“, „Wir sind doch keine Hippies!“ etc.), wird auch kein nachhaltiger Veränderungsimpuls von diesem Prozess ausgehen.

6. Nachhaltigkeit auf der Top-Management-Ebene: verinnerlichen und vermitteln

An dieser sensiblen Stelle in diesem Modell ist der Gesellschafterkreis besonders gefragt: Im Schnittpunkt trifft die Familie auf das Unternehmen. Nachdem die Wertevorstellungen und die Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmerfamilie geklärt worden sind, steht nun der entscheidende Schritt an, diese Wertevorstellungen so an das Top-Management weiterzutragen, dass dieses die Werte nachvollzieht, verinnerlicht und vermitteln kann. Hierin besteht eine gewisse Herausforderung, da dieser Schritt allzu leicht nur oberflächlich angegangen werden kann. Kritisch wird es, wenn er nur formal „abgehakt“ werden soll und das Top-Management die Werte als reine Vorgaben wahrnimmt und keine verinnerlichten, lebendigen Werte in das Unternehmen weitertragen kann.[11] Trotz der gesellschaftlich anerkannten Wichtigkeit und Akzeptanz von Nachhaltigkeit ist hier mit Widerstand auf Management- und Mitarbeiterebene zu rechnen. »

7 Rüsen et al. (2019).
8 Hülsbeck et al. (2020).
9 Vgl. Hülsbeck et al. (2020).
10 Vgl. Sharma/Sharma (2021).
11 Hierzu auch Gerken/Hülsbeck (2018).

Plattform

Unternehmeredition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

www.unternehmeredition.de

- (E-)Magazin
- Online
- Events
- Netzwerk

by

GoingPublicMedia

Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.

Jahresabo: 48 EUR (inkl. MwSt.) | www.unternehmeredition.de/abonnement

Foto: © metamorworks – stock.adobe.com

Auf strategischer Ebene vorstellbar wären z.B. Veranstaltungen, in denen die Familie gemeinsam mit dem Top-Management Nachhaltigkeitsthemen, die für das Unternehmen relevant sind, aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Je nach Unternehmenskultur können hier Wissenschaftlerinnen, Künstler und Aktivistinnen zu Wort kommen. Genauso kann es inspirierend sein, sich mit Vertretern von zukunftsträchtigen Nachhaltigkeitsvorreitern zu treffen und auszutauschen. Ziel ist es, vom Abstrakten ins Konkrete zu gelangen. In einem weiteren Schritt ist es notwendig, die neue Nachhaltigkeitsstrategie in die Unternehmensbereiche in einer Art und Weise auszurollen, dass sie für alle Mitarbeiter verständlich und lebbar wird.

7. Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene: Purpose, Professionalisierung und Partnerschaften

Ergebnis des im vorhergehenden Schritt angestoßenen Nachhaltigkeitsprojekts muss es sein, diese nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Auch hier zeigen aktuelle Studien zu Vorreitern in diesem Bereich, dass vor allem drei Aspekte zum Gelingen beitragen.[12] Von der abstrakten Idee, dem Ideal, den Wertevorstellungen geht es zur Tat, der konkreten, praktischen Umsetzung. Das Entwickeln einer Nachhaltigkeitsstrategie geht mit großen Veränderungen und Innovationen einher, die zeit- und ressourcenintensiv sind und mit „geduldigem Kapital“, Rückzahlungen über einen längeren Zeitraum, verbunden sind. Verschiedene Anspruchsgruppen mit gegenläufigen Meinungen werden unter Umständen großen Druck ausüben und versuchen, die Projekte zu stören oder zu verhindern. Neben gemeinsamer Motivation, Wertefundament, Verpflichtungen und *Purpose* (sinnstiftendes Unternehmensziel) braucht es auch *Professionalisierung* für die praktische Umsetzung. *Partnerschaften* sind ein weiterer Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg.[13] Durch Austausch und Kooperationen wird Wissen weiterentwickelt, wovon alle Seiten profitieren können. Diese Partnerschaften lassen sich einerseits entlang der Wertschöpfungskette im Sinne einer nachhaltigen Schicksalsgemeinschaft bilden, andererseits können sie auch mit befreundeten Unternehmerfamilien und Hochschulen gebildet werden. Es gilt also, die Nachhaltigkeitsstrategie so umzusetzen, dass sie folgende Fragen beantwortet und den selbst gesetzten Ansprüchen genügen kann:

- Was ist das sinnstiftende Ziel (Purpose) unseres Familienunternehmens? Wie tragen wir auf gesellschaftlicher Ebene zur Sinnstiftung bei, indem wir für alle unsere Anspruchsgruppen Nutzen stiften?
- Wie können wir alle Anspruchsgruppen so einbinden, dass sie sich mit uns „auf die Reise der Nachhaltigkeit“ begeben? Wie können wir unseren Purpose so glaubhaft und authentisch kommunizieren, dass er unsere Anspruchsgruppen ebenfalls zu nachhaltigem Handeln motiviert?
- Wie können wir Professionalisierung auch im Bereich Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen fördern? Ist Nachhaltigkeit in allen Aspekten unseres Human-Resource-Prozesses von der Rekrutierung über Zielvereinbarungen bis hin zur Personal- und Karriereentwicklung abgebildet? Wie können wir externe Expertise einbinden, z.B. durch gemeinsame Projekte mit Kunden oder Lieferanten, Kooperation mit Hochschulen oder durch externe Beratung?

8. Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung definieren

Ausgangspunkt ist die Nachhaltigkeitsorientierung, welche die Unternehmerfamilie in Schritt drei vorgenommen hat. Darauf aufbauend werden nun Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung bestimmt. Beispielhaft soll die Kreislaufwirtschaft („circular economy“) als eine Form der Nachhaltigkeitsorientierung näher skizziert werden. Da die Wertschöpfungskette sehr komplex sein kann, geht es in einem ersten Schritt um das Verstehen der Prozesse. Hierzu ist ein multiperspektivisches Verständnis notwendig, welches technologische, ethische, wirtschaftliche, soziale und juristische Aspekte verknüpft. Es ist also sinnvoll, für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten ein möglichst interdisziplinäres Team als Steuerungs- und Lenkungskreis der einzelnen Aktivitäten einzusetzen. Nach dem Prinzip „weniger ist mehr“ sollten Ressourcen da eingesetzt werden, wo die größte Wirkung möglich ist. Aus der Nachhaltigkeitsorientierung werden nun konkrete Maßnahmen abgeleitet und anhand konkreter Ansatzpunkte vereinbart, messbar gemacht, bewertet und kommuniziert:

- Notwendigkeit: Was macht diese Aktivität/Maßnahme notwendig? Warum ist sie gerade jetzt zu priorisieren? Welche anderen Maßnahmen hängen direkt von dieser Maßnahme ab?
- Aufwand: Was ist der zu erwartende finanzielle, organisatorische, technische, kommunikative und zeitliche Aufwand? Welche Annahmen liegen dieser Aufwandsschätzung zugrunde? Welche alternativen Szenarien sind denkbar?
- Direkter Effekt: Welche direkten Effekte auf die „Triple Bottom Line“ (Ökologie, Soziales und Ökonomie) sind beabsichtigt bzw. werden erwartet? Welche Anspruchsgruppen werden von diesen Effekten betroffen sein?

9. Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie

Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie festzuhalten und möglichst systematisiert zu dokumentieren und zu visualisieren ist Gegenstand dieses Schritts. So empfiehlt es sich, für jede der vorher als relevant eingestuften Anspruchsgruppen Nachhaltigkeitsziele auf den drei Ebenen der „Triple Bottom Line“ zu definieren und mit den einzelnen Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu verknüpfen. Auf Grundlage einer Nachhaltigkeitsmatrix kann so z.B. rasch klar werden, welche Ebenen und Elemente der Nachhaltigkeit besonderer Aufmerksamkeit bedürfen, wo welche Maßnahmen implementiert werden und in welchen Bereichen bereits viel erreicht wurde bzw. eher geringer zusätzlicher Handlungsbedarf besteht. Eine solchermaßen differenzierte und priorisierte Übersicht kann dann auch zur operativen Steuerung und internen Kommunikation der Strategie verwendet werden.

10. Reflexion

Der letzte Schritt dient der Reflexion. Wie bei allen größeren strategischen Projekten muss regelmäßig überprüft werden, ob diese mit den zu Beginn entwickelten familiären Werten (noch) kongruent sind und ob sich im Rahmen der Strategieentwicklung weitere Erkenntnisse ergeben haben, welche wiederum in die basale Werteorientierung einfließen müssen. Hier ist es wich-

12 Vgl. Sharma/Sharma (2021).
13 Vgl. Sharma/Sharma (2021).

tig, zu fragen: Haben sich emergente Strategien entwickelt? Wie sind diese zu bewerten? Sollen sie weiterverfolgt oder angepasst werden? In dynamischen Zeiten können sich unter Umständen neue Faktoren ergeben haben, die es nun auch in der Nachhaltigkeitsstrategie zu berücksichtigen gilt.

III. Fazit

Die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz zur strategischen Verankerung nachhaltigen Wirtschaftens im Familienunternehmen ist von großer Aktualität. Das beschriebene Modell gibt dabei eine Orientierung, um sich nicht in der Vielzahl der möglichen Ansätze zu verzetteln und gleichzeitig eine spezifisch auf das eigene Familienunternehmen fokussierte Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Das Lemniskaten-Modell soll als Anregung dienen. Es ist ein allgemeines Modell, welches für jedes Familienunternehmen einer spezifischen Ausgestaltung bedarf. Familienunternehmen variieren stark in Größe und Komplexität. So mag es also gewiss Aspekte des Modells geben, die für die eine oder andere Unternehmerfamilie mehr oder weniger adaptierbar sind. Es ist deutlich geworden, dass die Unternehmerfamilie eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie spielt. Die Werte der Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie prägen die Nachhaltigkeitsorientierung und damit letztlich die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Die intensive Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit in der Familie, im eigenen Unternehmen und darüber hinaus im Unternehmensumkreis entlang der Wertschöpfungskette ist von zentraler Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens. Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie ist für das eigene Unternehmen maßgeschneidert, geht die Herausforderungen mit langfristiger Perspektive gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern an, intensiviert die Beziehungen zu den internen und externen Anspruchsgruppen, steigert den Innovationsgrad, generiert Wettbewerbsvorteile, stärkt Reputation und Image des Unternehmens und macht sich schließlich bis in die finanzielle Performance hinein sichtbar.

Hinweis: *Dieser Aufsatz beruht auf dem WIFU-Praxisleitfaden „Die Dynamische Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Familienunternehmen. Ein Transformationsmodell für die Praxis", der unter diesem Link abgerufen werden kann: https://www.wifu.de/bibliothek/die-dynamische-entwicklung-einer-nachhaltigkeitsstrategie-in-familienunternehmen/?display_lng=de&type=plf&lng=de%20en&pdf=1&pg=1* ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Bansal, P./Song, H.-C. (2017):
Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. In: Academy of Management Annals, 11(1), S. 105–149.

Curado, C./Mota, A. (2021):
A Systematic Literature Review on Sustainability in Family Firms. In: Sustainability, 13(7), S. 3824.

Elkington, J. (1997):
Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Vancouver: New Society Publishers.

Gerken, M./Hülsbeck, M. (2018):
Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

Ernst, R. A./Gerken, M./Hack, A./Hülsbeck, M. (2022a):
SMES' reluctance to embrace corporate sustainability: The effect of stakeholder pressure on self-determination and the role of social proximity. In: Journal of Cleaner Production. Online First.

Ernst, R. A./Gerken, M./Hack, A./Hülsbeck, M. (2022b):
Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective. In: Technological Forecasting and Social Change, 174. Online First.

Hülsbeck, M./Hack, A./Gerken, M./Ernst, R. A. (2020):
Nachhaltigkeit in Familienunternehmen. Kostenfaktor, Innovationstreiber oder unternehmerische Verantwortung? WIFU-Studie. Witten: WIFU.

Le Breton-Miller, I./Miller, D. (2016):
Family firms and practices of sustainability: A contingency view. In: Journal of Family Business Strategy, 7(1), S. 26–33.

Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Groth, T. (2019):
Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

Schwartz, S. H. (1992):
Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: Advances in Experimental Social Psychology, 25. Amsterdam: Elsevier, S. 1–65.

Sharma, P./Sharma, S. (2021):
Pioneering business families committed to sustainable development. In: Pioneering Family Firms' Sustainable Development Strategies. Cheltenham: Edward Elgar, S. 2–50.

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck ist Inhaber des Stiftungslehrstuhls Management von Familienunternehmen am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsschwerpunkte sind strategische Prozesse, Corporate Governance, Entrepreneurship, Corporate Sustainability.

Andrea Gerlitz ist Promotionsstipendiatin am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke. Sie forscht unter der Supervision von Prof. Dr. Marcel Hülsbeck zu dem Thema „Corporate Sustainability in Family Firms". Darüber hinaus wirkt Andrea Gerlitz beim WIFU-Arbeitskreis „Nachhaltigkeit in Familienunternehmen" mit.

KEYWORDS
Nachhaltigkeit • Nachhaltigkeitsstrategie • Nachhaltigkeitsorientierung • Nachhaltigkeitsziele

Leitlinien für die Nachfolgeplanung

Ausgewählte Aspekte erfolgreicher Übergaben

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 anhand von sieben Leitlinien 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 existieren zwar typische Herausforderungen und Konfliktsituationen, die sich so oder 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.

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

II. Ganzheitliche Nachfolgeplanung

1. Vermögensnachfolge und Führungsnachfolge

Bei der Nachfolgeplanung geht es im Schwerpunkt um die 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, an die Einbindung von Stiftungen zu denken. Dies gilt bei den derzeitigen erbschaftsteuerlichen Regelungen vor allem auch dann, wenn die zu übertragenden Unternehmensanteile einen Wert von 26 Mio. EUR je Nachfolger übersteigen. In diesem Fall können die Verschonungsregeln für Betriebsvermögen nur teilweise (sogenanntes Abschmelzungsmodell mit schrittweiser Absenkung der Verschonung bis auf 0% ab einem Anteilswert von 90 Mio. EUR) oder bei einem Einsatz von 50% des Privatvermögens (einschließlich nicht begünstigten Verwaltungsvermögens) in Anspruch genommen werden. Dieses steuerliche Problem kann gelöst werden, indem beispielsweise das Betriebsvermögen auf eine Familienstiftung übertragen wird, die selbst kein Privatvermögen hat und daher die Verschonungsregeln voll in Anspruch nehmen kann, und das Privatvermögen auf die nächste Generation (oder auch *vice versa*).[1] Stiftungen sind jedoch kein Allheilmittel, das den Fortbestand des

1 Zum Erbschaftsteuerrecht Matenaer/Assmann (2020), S. 68 ff.; Kirchdörfer/Layer/Seemann (2019), S. 23 ff.

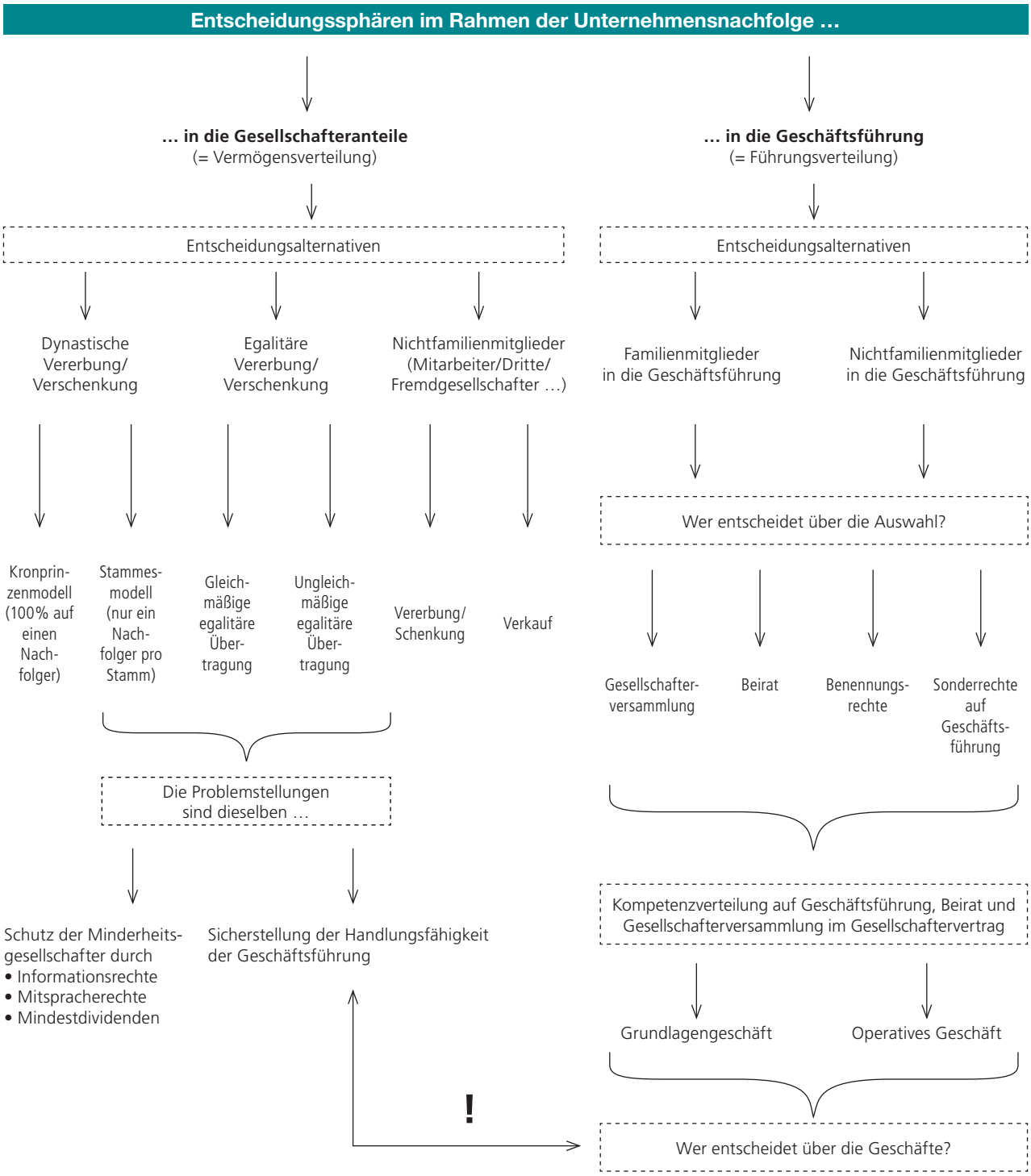


Abb. 1: Vermögens- und Führungsnachfolge im Überblick; Quelle: Hennerkes/Kirchdörfer (2015), S. 173.

Unternehmens über Generationen garantiert. Sie sind Gestaltungsinstrumente in Sonderkonstellationen, die nach unserer Beobachtung 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 auf Ewigkeit angelegt. Soweit eine Auflösung in Betracht kommt, bedarf sie immer auch der Zustimmung der Stiftungsauf- »

sichtsbehörde. Wenn die Gesellschaftsanteile aber erst einmal auf eine Stiftung übertragen wurden, sind sie der Familie auf Dauer entzogen. Persönliches Eigentum als Grundlage der Verantwortung für das und Identifikation mit dem Unternehmen ist damit nicht mehr vorhanden.[2]

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 des Lebensunterhalts meiner Abkömmlinge", „Spendentätigkeit" etc.) er der Stiftung gibt, wie er die Stiftungsorgane besetzt und welche Kompetenzen und Handlungsspielräume er ihnen anvertraut.[3] Bei der Kombination einer gemeinnützigen Stiftung, der die (wesentlichen) Erträge zufließen sollen, mit einer Familien- oder Unternehmensstiftung, der mehrheitlich die Stimmrechte im Unternehmen zustehen, spricht man von einem Doppelstiftungsmodell. Bei der Einbindung einer gemeinnützigen Stiftung ist jedoch zu beachten, dass die für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit zuständigen Finanzämter vermehrt bestimmte Ausschüttungsquoten fordern, die der (primären) Zielsetzung des Stifters widersprechen können, möglichst viel Liquidität im Unternehmen zu lassen.

3. Versorgung im Alter

Im Rahmen der Nachfolgeplanung muss auch die Versorgung der übergebenden Generation im Alter bedacht werden. Zur Abdeckung des individuell festzulegenden Bedarfs kommen verschiedene Instrumente in Betracht, die auch miteinander kombiniert werden können: betriebliche Altersversorgung, Zurückbehalt eines Teilanteils, Entnahmen vor der Schenkung, Zurückbehalt von Darlehenskonten, Schenkung gegen Rentenzahlung oder die Schenkung unter Nießbrauchsvorbehalt.

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 Arbeitnehmermitbestimmung und Publizität der Rechnungslegung gleichermaßen in die Abwägung einfließen. Änderungsbedarf wird vielfach schon im Zusammenhang mit der geplanten Übertragung von Anteilen bestehen, 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. Dies gilt insbesondere seit der letzten Reform von § 6 AStG, die die Möglichkeit zu einer dauerhaften Stundung der Wegzugsbesteuerung abgeschafft hat.[4] Die deutsche Wegzugsbesteuerung kann zwar vermieden werden, indem die Unternehmensanteile auf eine Stiftung übertragen werden. Allerdings sollte dann durch entsprechende Ausgestaltung der Stiftungssatzung unbedingt darauf geachtet werden, dass die Stiftung im Ausland nicht als transparent behandelt wird. Andernfalls werden die Erträge und ggf. das Vermögen der Stiftung den im Ausland ansässigen Familienmitgliedern zugerechnet und damit – unabhängig von einer Ausschüttung – im Ausland entsprechend besteuert. Auch insofern ist die Stiftung also kein unproblematisches Allheilmittel zur Lösung des Wegzugsteuerproblems. Zu denken ist aber beispielsweise auch an die in einzelnen Ländern (v.a. England und Wales) nach wie vor nur beschränkt bestehende Möglichkeit, wirksame Eheverträge abzuschließen, mit denen das Unternehmen im Falle einer Scheidung sicher abgeschirmt 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 (sogenanntes 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,

2 Vgl. Kirchdörfer et al. (2018), S. 325 ff.

3 Zu den stiftungsrechtlichen Rahmenbedingungen Breyer (2022), S. 18 ff.; Kirchdörfer (2020).

4 Eingehend zu den neuen Wegzugssteuerregelungen Wiedemann/Reinhart (2021); Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2022).

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 Neuauflage solcher Family Offices jedoch ergeben, wenn zum Gesellschafterkreis bereits Cousinen und Cousins zweiten Grades gehören.[5]

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 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 weitverbreitet. Zwingend sind sie aber nicht.[6]

Die zivilrechtliche Umsetzung (Schenkungsverträge, Testamente, Gesellschaftsverträge, Poolverträge, Verträge zur Restrukturierung des Unternehmens etc.) schließlich lässt sich bei einem gründlich erarbeiteten Nachfolgekonzept oft zügig bewerkstelligen.[7] 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.

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 ihrer Existenz bewusst 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 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 »

5 BaFin, Merkblatt Family Offices, Stand Juli 2018.
6 Umfassend zum Stellenwert der Familiencharta Kirchdörfer/Breyer (2014), S. 13 ff.; Baus (2016), S. 135–150.
7 Für einen Überblick zu den verschiedenen rechtlichen Dokumenten und ihrer wechselseitigen Verzahnung Kirchdörfer/Breyer (2014), S. 20–25; Breyer (2015), S. 152.

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. 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 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 oft aus nichtigem Anlass offen ausbrechen und in endlose Gerichtsschlachten münden. Es werden viele Argumente vorgetragen, 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 danach 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 zu zahlen bereit sein müsste. Primär steuergetriebene Lösungen, die ohne Steuervorteil niemand in der Familie wollte, sollte man dagegen möglichst vermeiden. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Baus, K. (2016):
Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Untemehmen über Generationen sichern. 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Breyer, M. (2015):
Family Governance. Die Organisation der Familie. In: FuS, 2015(4), S. 151 ff.

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 – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Sonderausgabe/2014

Kirchdörfer, R./Hennerkes, B.-H./Heidbreder, S./Goldschmidt (Hrsg.) (2018):
Eigentum. Warum wir es brauchen. Was es bewirkt. Wo es gefährdet ist. Freiburg: Herder Verlag.

Matenaer, S./Assmann, S. (2020):
Übertragung von Betriebsvermögen im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge – Teil II. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 10(2), S. 68 ff.

Kirchdörfer, R./Layer, B./Seemann, A. (2019)
Familienunternehmen und Besteuerung. Teil 1: Inland. WIFU Praxisleitfaden. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.

Breyer, M. (2022):
Stiftungen von Familienunternehmen nach der Stiftungsrechtsreform. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(1), S. 18 ff.

Kirchdörfer, R. (2020):
Stiftungen von Familienunternehmen. WIFU Praxisleitfaden. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.

Wiedemann, A./Reinhart, F. (2021):
Die internationale Unternehmerfamilie. Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie, Heft 37, Stuttgart.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2022):
Die reformierte Wegzugsbesteuerung. Ökonomische, verhaltenssteuernde, verfassungsrechtliche und unionsrechtliche Aspekte. Stuttgart.

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

KEYWORDS
Nachfolge • Nachfolgeplanung • Vermögensnachfolge • Führungsnachfolge

Das psychosoziale „Starter-Kit“ des Gesellschafters

Eine Facette der Gesellschafterkompetenz

Von Dr. Juliane Wegner und Dr. Fynn-Willem Lohe

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, in erster Linie vor dem Hintergrund unterschiedlicher persönlicher sowie beruflicher Lebensläufe, zu überbrücken. 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; 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 bei langlebigen[2] Familienunternehmen. Dort kommt es allein durch die Anzahl der Mitglieder zu einer ausgeprägten Heterogenität mit der Folge zunehmender Komplexität bzgl. unterschiedlicher Entscheidungsmotivationen.[3]
Dementsprechend sind Familienunternehmen als Unternehmenstypus einzigartig hinsichtlich ihrer internen Ressourcen, auch unter dem Begriff der *Familiness*[4] bekannt. Darunter ist zu verstehen, dass die Familie eine gewisse Ambivalenz im Hinblick auf die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen erlebt: Sie kann durch Dimensionen wie gegenseitiges Vertrauen, großes 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.[5]
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 Familiengesellschaftern, die operativ im Unternehmen tätig sind, lassen sich zusätzlich die Gruppe der nicht-operativ tätigen Gesellschafter[6] 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 teils auch eine unterschiedliche Nähe zum eigenen Familienunternehmen auf.[7] Somit fehlt es oftmals vor allem »

1 Vgl. Horvath/Kirchdörfer/v. Schlippe (2015).
2 Wir sprechen von langlebigen Familienunternehmen ab dem Übergang zur dritten Generation.
3 Vgl. Rüsen/v. Schlippe/Groth (2014) und Horvath/Kirchdörfer/v. Schlippe (2015).
4 Vgl. Habbershon/Williams (1999).
5 Vgl. Großmann (2014), S. 94 ff.
6 Wir verstehen darunter Familiengesellschafter, die lediglich eine Anteilseignerrolle übernehmen.
7 S. ausführlicher zu den verschiedenen Gesellschafterrollen Rüsen et al. (2013), S. 15, sowie Horvath et al. (2015), S. 4.

INHALT

I. Einleitung
II. Die Rolle der Gesellschafterkompetenz
III. Die Herausforderungen des „Gesellschafterdaseins“
IV. Psychosoziales „Starter-Kit“ als Voraussetzung für die Gesellschaftertätigkeit
1. Commitment
2. Wissen um Systemdynamiken
3. Teamplayer
4. Konfliktfähigkeit
V. Fazit

stillen Anteilseignern an formal betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, die es jedoch braucht, um strategische Unternehmensentscheidungen mit zu definieren und die Geschäftsführung effektiv zu überwachen.[8]

Nichtsdestoweniger zeigen die wenigen wissenschaftlichen Ergebnisse, dass Gesellschafterkompetenz weiterhin ein unterentwickeltes Thema ist und Familienunternehmen wie auch Unternehmerfamilien sich erst seit kurzer Zeit vermehrt dafür interessieren, da sie die Bedeutung für die Konservierung des gemeinsamen Eigentums erkannt haben.[9] 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“.

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.[10] 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 *Socioemotional Wealth*[11] 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 insofern, 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 im unternehmerischen Gesamtinteresse umsetzen können.[12]

IV. Psychosoziales „Starter-Kit“ als Voraussetzung für die Gesellschaftertätigkeit

Da 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 sinnvoll. Dies könnte aktive Gesellschafter dabei unterstützen, unternehmensspezifische Themen zu positionieren und 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.

8 Vgl. Kormann (2011).
9 Vgl. Rüsen et al. (2013).
10 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011).
11 Vgl. Gomez-Mejia et al. (2007).

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

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 zuteilwird. Dies scheint auf den ersten Blick selbstverständlich – jedoch spiegeln die mannigfaltigen Gesellschafterkonflikte in der Praxis ein anderes Bild wider. Insbesondere der Umstand, dass die Eigentümer aufgrund ihrer unterschiedlichen persönlichen Hintergründe eine große Nähe resp. 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 ihre Rolle als Eigentümer mit einer professionellen Bereitschaft zur strategischen Entwicklung des Unternehmens zu erfüllen.[13] 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 der eigenen Interessenlage verantwortungsvoll mitzugestalten, sprich: die eigenen Motive im Sinne des Unternehmens hinten anzustellen.

2. Wissen um Systemdynamiken im Familienunternehmen

Familienunternehmen stellen ein Sozialsystem dar, welches durch die *strukturelle Kopplung* der Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis komplexe Dynamiken aufweist.[14] 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 Dreikreismodells hervorragend veranschaulicht.[15] 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.[16] 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 dahin gehend, 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.[17] Das Wissen darüber, wie diese Paradoxien im Zusammenwirken der verschiedenen Logiken entstehen, kann dazu befähigen, verstärkt die unterschiedlichen Kommunikationsmuster 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 »

13 Vgl. Rüsen et al. (2014), S. 105 f.
14 Vgl. Wimmer et al. (2005).
15 Vgl. Tagiuri/Davis (1996).
16 Vgl. v. Schlippe (2014).
17 Vgl. v. Schlippe (2014).

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.[18] Neben dem Wissen über die verschiedenen Kommunikationslogiken in Familienunternehmen könnte eine Einführung in allgemeine gruppendynamische Ansätze sowie Gesprächstechniken dazu beitragen, die Familienkohäsion zu stärken und das gemeinsame Ziel der Unternehmenskontinuität in den Vordergrund zu stellen.[19]

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 entstejhenden Paradoxien Ursache für Konflikte im Gesellschafterkreis sein, aber auch psychodynamische Einflüsse.[20] 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. Aus welcher Systemlogik heraus ein Gesellschafter kommuniziert oder wie sich die Beziehungsqualität zu seinem Gegenüber gestaltet, kann entsprechenden Einfluss auf dessen individuelle Wahrnehmung der Interaktion haben. 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.[21] Dazu gehört zudem, dass sich Gesellschafter darin üben sollten, eine offene Haltung einzunehmen gegenüber unterschiedlichen Wahrnehmungen von ein und derselben Situation. 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 als sinnvoll, sich im Rahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung in einem selbstreflexiven Prozess mit dem eigenen Konfliktverhalten auseinanderzusetzen.

Fragen-Baukasten für die Selbstreflexion

- Woran denken Sie, wenn Sie an Konflikt denken?
- 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?

Einführung in Gesprächs- und Fragetechniken

Mithilfe 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 Prozessmoderator

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 auftreten.

Ausbildung zum Konfliktmoderator

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

18 Vgl. Ellebracht et al. (2011).
19 Vgl. Schiersmann et al. (2009).
20 Vgl. Simon (2001).
21 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011).

V. Fazit

Gesellschafterfamilien sehen sich in der Regel mit einer doppelten Herausforderung konfrontiert: Sie müssen den Familienzusammenhalt wahren, um letztlich 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 „Starter-Kits" 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 wachsamen Beobachters einnehmen und somit Kommunikationsprozesse innerhalb des Gesellschafterkreises positiv mitsteuern können. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Ellebracht, H./Lenz, G./Osterhold, G. (2011):
Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

EQUA-Stiftung (Hrsg.) (2011):
Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. EQUA-Schriftenreihe 10/2011. Bonn: Unternehmer Medien.

Gómez-Mejía, L. R./Haynes, K. T./Núñez-Nickel, M./Jacobson, K. J. L./Moyano-Fuentes, J. (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. Bonn: Unternehmer Medien, 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.

Horvath, P./Kirchdörfer, R./v. Schlippe (2015):
Gesellschafterkompetenz – der gut informierte Gesellschafter. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 5(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.): Gesellschafterkompetenz. Bonn: Unternehmer Medien, S. 34–47.

Rüsen, T./Vöpel, N./Calabró, A./Müller, C. (2013):
Eigentum verpflichtet – über Generationen. Studie zur Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Herausgegeben von WIFU und PwC.

Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Groth, T. (2014):
Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 4(3), S. 101–108.

Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2009):
Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

v. Schlippe, A. (2014):
Das kommt in den besten Familien vor. Stuttgart: Concordia.

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, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2005):
Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Dr. Juliane Wegner ist Mediatorin und Organisationsberaterin. Gegenwärtig ist sie als Expertin für Strategie, Innovation und Transformation im Stab für Unternehmensentwicklung bei der AOK Nordwest tätig.

Dr. Fynn-Willem Lohe ist Senior Research Fellow des WIFU. Hauptberuflich arbeitet er als Referent beim Bundesverband der Deutschen Gießerei-Industrie (BDG) sowie als Geschäftsführer der European Foundry Association (CAEF).

KEYWORDS
Psychologie • psychosoziale Kompetenzen • Konfliktfähigkeit

Die zwei Seiten der digitalen Reife in Familienunternehmen

Eine holistische Perspektive auf die Anforderungen der Digitalisierung in Familienunternehmen

Von Prof. Dr. Thomas Clauß, Marc André Scheffler und Maren Bendel

ABSTRACT

Die Digitalisierung stellt seit einigen Jahren ein zentrales Thema in Unternehmen jeglicher Größe und Branchenzugehörigkeit dar. Dies nimmt Familienunternehmen nicht aus. Neben den mit der Digitalisierung einhergehenden umfangreichen technischen, strukturellen und kulturellen Herausforderungen stehen Familienunternehmen jedoch zudem vor der Aufgabe, die Unternehmerfamilie in diesem Prozess zu managen. Für ein besseres Verständnis dieser Herausforderungen skizziert dieser Artikel zwei komplementäre Perspektiven auf digitale Reife in Familienunternehmen: die des Unternehmens und die der Unternehmerfamilie.

I. Digitalisierung in Familienunternehmen

Die Digitalisierung kann gerade für Familienunternehmen als relevantes und dringliches Thema angesehen werden. Die Familienmitglieder betrachten das Unternehmen als eine langfristige Investition, die an die Nachkommen vererbt werden soll.[1] Deshalb gelten Familienunternehmen tendenziell als risikoscheu und zögerlich beim Verlassen des „Status quo".[2] Das hohe Risiko und die hohe Geschwindigkeit, mit der sich Technologien, die Gesellschaft und auch die Wirtschaft im Zuge der digitalen Transformation entwickeln, stehen im deutlichen Kontrast zu den eher langfristigen und langsamen Entscheidungsprozessen in Familienunternehmen. Im Einklang damit zeigt eine aktuelle Studie von Clauß et al. (2022) auf Basis einer Befragung von 525 Unternehmen, dass Familienunternehmen insgesamt geringer digitalisiert sind als Nicht-Familienunternehmen. Daraus ergibt sich mittelfristig eine große Gefahr. Schon jetzt bewirken immer disruptivere Technologien, dass die durchschnittliche Verweildauer der Unternehmen im S&P 500 unter 20 Jahre beträgt und bis 2027 auf nur zwölf Jahre geschätzt wird[3]. Aus diesem Grund werden ein tiefgreifendes Verständnis und proaktives Management der digitalen Transformation für Familienunternehmen zukünftig überlebenswichtig sein. Durch den Einsatz immer weiterführender digitaler Technologien und Innovationen setzt ein digitaler Veränderungsprozess ein, der entlang verschiedener Phasen eingeteilt werden kann. So kann die Spannweite der Digitalisierungsaktivitäten exemplarisch von der Einführung von elektronischen Hilfsmitteln im operationalen Geschäft über die Einbindung von Plattformen in das bestehende Produktportfolio und Monetarisierung von digitalen Netzwerkeffekten bis hin zu einer Rekonfiguration des Geschäftsmodells reichen. Die Phasen der Digitalisierung lassen sich in *Digitization*, *Digitalization* und *Digital Transformation* einteilen.[4] Unter der Digitization wird die Kodierung analoger Informationen in ein digitales Format (d.h. in Nullen und Einsen) verstanden. Computer können diese Informationen sodann speichern, verarbeiten und übertragen. Beispiele hierfür sind die Verwendung digitaler Formulare in Bestellprozessen, der Einsatz digitaler Umfragen oder die Verwendung digitaler Anwendungen für interne Finanzerklärungen. Typischerweise werden durch die Digitization vor allem interne und externe Dokumentationsprozesse digitalisiert, die Wertschöpfungsaktivitäten werden jedoch nicht verändert. Kammerlander/Soluk/Zöller (2020) betonen, dass diese Phase inhaltlich in der Regel die Schaffung der grundlegenden technischen Infrastruktur sowie die Nutzung digitaler Technologien umfasst. Die Digitalization hingegen umfasst die Verwendung digitaler Technologien zu einer Verbesserung der intern und extern gerichteten bereits bestehenden Geschäftsprozesse. In der Digitalization wird die Abstimmung und Vereinheitlichung verteilter IT-Systeme und Prozesse wichtig, um die vorliegenden digitalen Daten unter-

1 Berrone/Cruz/Gomez-Mejia (2012).
2 De Massis/Eddleston/Rovelli (2021).
3 Anthony et al. (2018).

INHALT

I. Digitalisierung in Familienunternehmen
II. Der digitale Reifegrad des (Familien-)Unternehmens
1. Dimensionen der digitalen Reife des Unternehmens
2. Reifegradstufen
III. Der digitale Reifegrad der Unternehmerfamilie
IV. Fazit und Ausblick

4 Verhoef et al. (2021).

nehmensweit nutzbar zu machen. Hierzu gehört auch die Digitalisierung von Kommunikationskanälen, um beispielsweise eine direkte Kundenkommunikation und Interaktion zu ermöglichen. Daher konzentriert sich Digitalization nicht nur auf Kosteneinsparungen, sondern umfasst auch Prozessoptimierungen, die das Kundenerlebnis verbessern können[5]. Nach Kammerlander et al. (2020) fokussiert diese Phase inhaltlich im Wesentlichen die Schnittstellendigitalisierung, also die zentralen Knotenpunkte zwischen den internen und externen Stakeholdern des Unternehmens. Die *Digital Transformation* ist die am weitesten reichende Phase und beschreibt einen unternehmensweiten Wandel, der die ganzheitliche Veränderung und ggf. Innovation des Geschäftsmodells zum Inhalt hat[6]. In dieser Phase liegt der Fokus weniger auf der Frage, wie digitale Technologien genutzt werden können, um das Bestehende zu optimieren oder zu ergänzen, sondern darauf, wie durch diese Kundenprobleme gelöst und langfristige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können. In dieser Phase ist ggf. eine deutliche Rekonfiguration des Unternehmenskerns notwendig (z.B. vom Hersteller zum digitalen Service Provider).

II. Der digitale Reifegrad des (Familien-) Unternehmens

Vor dem Hintergrund der genannten Stufen wird es für Unternehmen interessant, den bestehenden Grad der Digitalisierung einordnen zu können, um dann weitere Potenziale und Handlungsbedarfe abzuleiten. Hierfür bietet die betriebswirtschaftliche Forschung sogenannte Reifegradmodelle (englisch: „Maturity Models“) an. Diese sind unternehmerische Werkzeuge, die vielfach in der strategischen Weiterentwicklung von Organisationen zum Einsatz kommen. Sie kategorisieren typische Entwicklungsstufen von Unternehmen und verbinden diese mit einem idealtypischen Entwicklungspfad sowie konkreten Entwicklungsschritten, um eine definierte Reife zu erreichen[7].

Durch die Integration dieses Ansatzes in die Erforschung von Digitalisierung wurden in den vergangenen Jahren eine Reihe sogenannter *digitaler Reifegradmodelle* entwickelt[8]. Diese thematisieren insbesondere die wesentlichen Treiber sowie Bereiche der Digitalisierung in Unternehmen[9] und konnten als valide Ansätze zur Bewertung des Status quo untermauert werden. Westerman/Bonnet/McAfee (2014) demonstrieren z.B., dass Unternehmen mit einem höheren digitalen Reifegrad eine bessere Unternehmensleistung erzielen. Demgegenüber besteht die Gefahr, dass Unternehmen mit weniger vorangeschrittenem digitalen Reifegrad den Anschluss verlieren. Kane/Palmer/Phillips (2017) zeigen hier, dass gerade besonders in ihrer Reife fortgeschrittene Unternehmen noch größere digitale Investitionen planen und dadurch ihren Vorsprung weiter ausbauen könnten. In den letzten Jahren wurde eine Reihe verschiedener Ansätze zur Bestimmung der digitalen Reife entwickelt, die sehr unterschiedliche Dimensionen derselben zugrunde legen. Berghaus/Back (2016) entwickeln ein sehr differenziertes Modell der digitalen Reife des Unternehmens entlang der Wertschöpfungsstufen und wesentlichen strukturellen Unternehmensbereiche. Der Ansatz von Catlin/Scanlan/Willmott (2015) im Vergleich aggregiert vier Dimensionen in den Bereichen Strategie, Kultur, Human Resources und Organisationsstruktur. Alternativ dazu führt Rossmann (2018) die digitale Reife auf acht verschiedene Dimensionen von organisationalen Fähigkeiten wie z.B. Technologiefähigkeiten, Führungsfähigkeiten und strategische Fähigkeiten zurück.

1. Dimensionen der digitalen Reife des Unternehmens

Insbesondere der Ansatz von Berghaus/Back (2016) ist aufgrund seiner Granularität handlungsleitend. Ausgehend von einer holistischen Perspektive auf die digitale Transformation entwickeln sie ein fünfstufiges Reifegradmodell, welches auf neun Kerndimensionen zurückgeführt werden kann:

(1) Das *Kundenerlebnis* stellt eine wesentliche Dimension der digitalen Reife dar. Die durch die Digitalisierung veränderten Kundenbedürfnisse müssen von dem Unternehmen zunächst verstanden und das eigene Wertangebot entsprechend ausgestaltet werden. Das Kundenerlebnis basiert demzufolge auf der Analyse der Kundendaten über verschiedene Kanäle hinweg und den Fertigkeiten des Unternehmens, aus diesen Rückschlüsse für das eigene Angebot und die individuelle Anpassung dessen an den Kunden zu ziehen.

(2) Die *Produktinnovation* bildet die Tendenz des Unternehmens ab, bereits etablierte Produkte und Services mit digitalen Lösungen zu ergänzen. Dabei sind die Kompetenzen, (digitale) Innovationen zu entwickeln und umzusetzen, sowie die Einbindung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess maßgeblich.

(3) Die digitale *Strategie* stellt einen wesentlichen Baustein der Digitalisierung dar. Hierbei geht es darum, klare langfristige Ziele der Digitalisierung zu definieren, die sicherstellen, dass die operativen Aktivitäten einem übergeordneten Plan folgen und entsprechend orchestriert werden. Daraus ergeben sich klare Verantwortlichkeiten und Prozesse.

(4) Die *Organisation* muss einen geeigneten strukturellen Rahmen bieten, um die digitale Transformation zu ermöglichen. Dazu gehört insbesondere die Schaffung einer agilen Arbeits- und Projektorganisation.

(5) Damit zusammen hängen die Öffnung des Unternehmens nach außen und die verstärkte *Zusammenarbeit* mit Partnern mit geeigneten Digitalkompetenzen (z.B. Start-ups, Agenturen, Universitäten) durch den Aufbau von Partnernetzwerken oder Crowdsourcing.

(6) *Prozessdigitalisierung* umfasst den Einsatz von digitalen Technologien zur Optimierung von internen und externen Prozessen. Diese basiert auf dem Einsatz von Technologien und/oder Daten zur Automatisierung unterschiedlichster Prozesse. Die Verwendung digitaler Technologien zur Verbesserung von Kommunikationsflüssen und Kollaboration unter den Mitarbeitenden erlaubt zudem eine verbesserte Vernetzung der Belegschaft zur Optimierung des Wissenstransfers. Des Weiteren ermöglichen digitale unternehmensübergreifende Prozesse eine effektive Kommunikation mit externen Akteuren. »

5 Verhoef et al. (2021).
6 Kammerlander et al. (2020).
7 Berghaus/Back (2016).
8 Williams et al. (2019).
9 Teichert (2019).

Zusammenhang zwischen Inhalt und Reifegrad der Digitalisierung

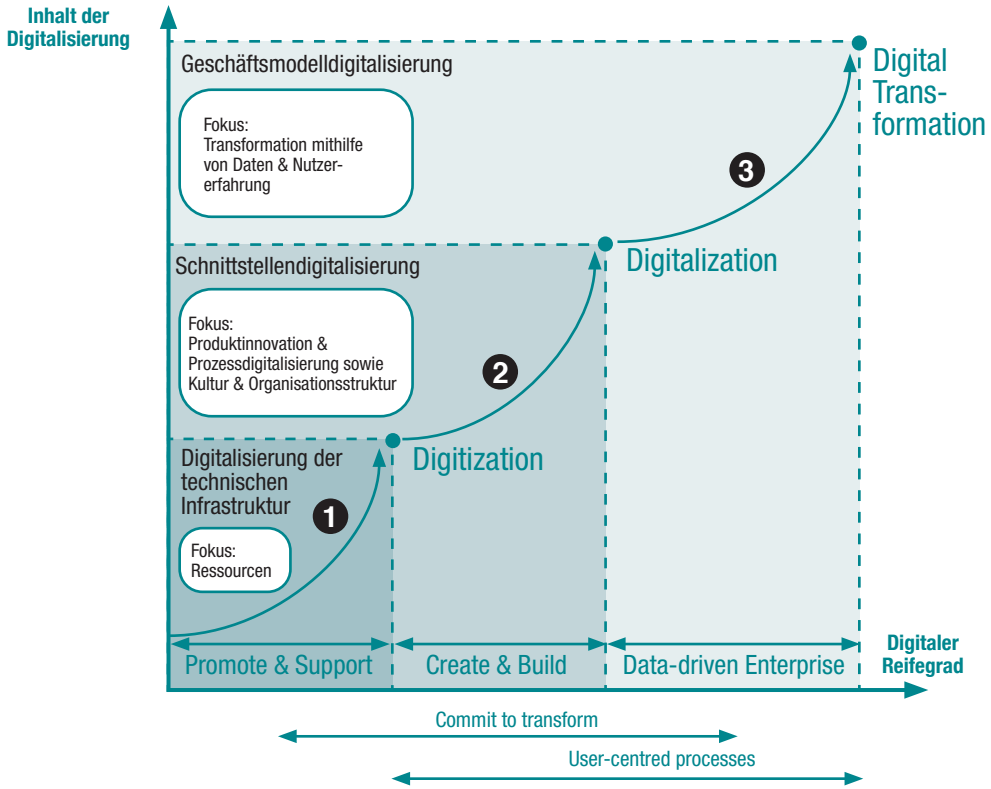


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

(7) Eine moderne *IT-Infrastruktur* stellt die Basis der Digitalisierung dar. Dies bedeutet nicht nur, dass Hard- und Software auf dem neuesten Stand sein sollten, sondern auch, dass eine Vereinheitlichung von Systemen und geeigneten Schnittstellen umgesetzt wird, damit Daten in allen Bereichen des Unternehmens zugänglich sind. Ein weiterer bedeutender Punkt ist Sicherheit – können die Identität und Authentizität von Daten sichergestellt werden und sind IT-Systeme hinreichend vor Sicherheitsrisiken geschützt?

(8) Eine geeignete *Unternehmenskultur* stellt eine weitere wichtige Grundlage der digitalen Reife dar. Eine hohe digitale Affinität der Mitarbeitenden, eine angemessene Risikobereitschaft als Voraussetzung sowie eine offene Fehlerkultur sind dabei wichtige Aspekte zur Schaffung eines innovationsfreundlichen Umfelds. Dies wird vor allem durch eine angemessene Führung mit Vorbildcharakter sowie durch eine konsequente Personalpolitik geschaffen.

(9) Die letzte Dimension bildet das *Transformationsmanagement*. Als bereichsübergreifender Prozess ist die digitale Transformation ein Projekt, welches weit über die Abteilungsgrenzen der IT hinausgeht. Folglich sind die bereichsübergreifende Planung und das Management des Transformationsprozesses essenziell, um einen koordinierten und kontrollierten Ablauf zu gewährleisten. Die Zuteilung der Verantwortlichkeiten und Festlegung von deren Kontrollmechanismen müssen angemessen gestaltet werden. Zudem sind innerorganisationale Unterstützung des Top-Managements als Treiber der digitalen Transformation sowie die Definition und regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung zentral.

2. Reifegradstufen

Durch Auswertung umfangreicher empirischer Daten leiten Berghaus/Back aggregierte Stufen der digitalen Reife ab. Zu deren Verständnis ist anzumerken, dass diese zum Teil parallel verlaufen und ineinander übergreifen, was durch die Visualisierung in Abb. 1 deutlich werden soll. In der ersten Stufe des *Promote & Support* wird das Bewusstsein für die Digitalisierung sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern über strategische Priorisierung, die Einbindung der IT in die Geschäftsbereiche sowie den Aufbau des Transformationsmanagements geschaffen. In der zweiten Stufe des *Create & Build* stehen digitale Maßnahmen der Wertschöpfung in Bezug auf Produktinnovation und Prozessdigitalisierung im Vordergrund, die ihrer strategischen Wichtigkeit Ausdruck verleihen. So werden geeignete Rahmenbedingungen für Innovationen durch die Stärkung digitaler Kompetenzen, eine intensivere Zusammenarbeit mit der internen IT-Abteilung und externen Partnern sowie durch die Bereitstellung von Ressourcen geschaffen. In der sich anschließenden dritten Phase des *Commit to Transform* verlagert sich der Fokus auf die Ausrichtung des innerorganisationalen Umfelds der digitalen Transformation sowie der Kultur, die sich im Zuge der digitalen Transformation nun mehr durch proaktives Fehlermanagement, die Kommunikation einer lernenden Organisation und Risikobereitschaft auszeichnet. In Bezug auf die organisationalen Strukturen wird eine flexible Organisation avisiert, die mit Partnern zusammenarbeitet und rasch auf Veränderungen reagieren kann. Die vierte Stufe des *User-centered & Elaborated Process* berührt eine Vielzahl an Unternehmensfeldern, wobei der

Digitale Reife des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie

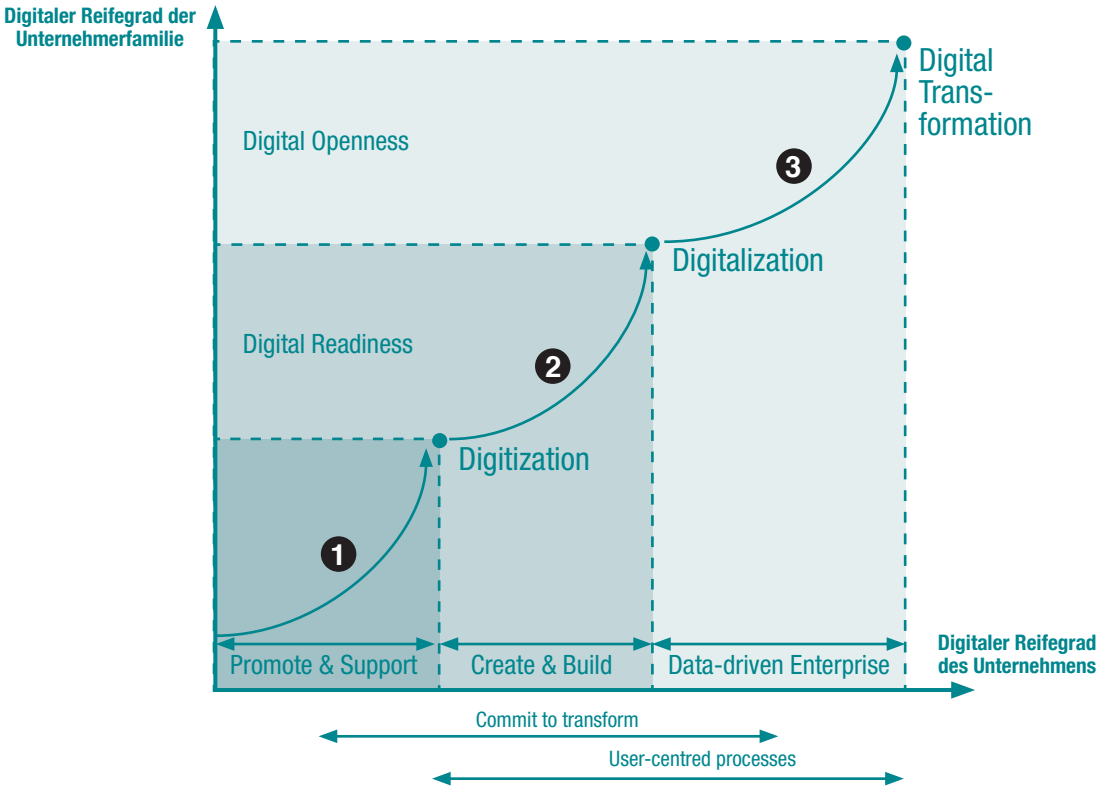


Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung

kleinste gemeinsame Nenner die Nutzerzentriertheit ist. Entlang der Innovationsprozesse werden die Individualisierung der Kundenerfahrungen und die Konzentration auf Kundendaten bei der Gestaltung von Interaktionen bedeutsamer und über die Festlegung von Transformationszielen sowie die Key Performance Indicators für digitale Kanäle integriert. Die fünfte und letzte Stufe, an deren Abschluss ein *Data-driven Enterprise* steht, ist gekennzeichnet durch die Sammlung, Analyse und sinnvolle Nutzung von Kundendaten, die fest in den Geschäftsprozessen verankert werden. Die Verwendung von fortschrittlichen Datenanalysetechnologien und die damit einhergehende Festsetzung von messbaren Indikatoren werden zu der weiteren Zielsetzung und Entscheidungsfindung des digital transformierten Unternehmens verwendet.

Aus den vorangehenden Überlegungen lässt sich ein multidimensionales Bild der Digitalisierung in (Familien-)Unternehmen skizzieren. Der Prozess der digitalen Transformation umfasst auf der einen Seite die inhaltliche Ausgestaltung konkreter Maßnahmen der Veränderung (Inhaltsachse). Damit diese Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können, muss das Unternehmen jedoch auch die nötige digitale Reife erreichen, welche sich in den skizzierten Reifegradstufen widerspiegelt (Reifegradachse). Es lässt sich schlussfolgern, dass die fortgeschrittenen Phasen der Digitalisierung und insbesondere eine digitale Transformation nur erreicht werden können, wenn die richtigen inhaltlichen Maßnahmen und eine angemessene digitale Reife aufeinandertreffen.

III. Der digitale Reifegrad der Unternehmerfamilie

In der vorangegangenen Betrachtung stellt sich die Frage, worin die Besonderheit von Familienunternehmen zu sehen ist. Zwar zeigt umfangreiche Forschung, dass verschiedene der genannten Dimensionen der digitalen Reife (z.B. Produktinnovation[10]) in Familienunternehmen anders ausgeprägt sind, allerdings resultiert dies vornehmlich in einer geringeren digitalen Reife, ohne die Herausforderungen der Digitalisierung maßgeblich zu beeinflussen. Unbeachtet bleibt in der bisherigen Diskussion um digitale Reife allerdings weitgehend die Bedeutung der Unternehmerfamilie. In Familienunternehmen rückt die Unternehmerfamilie als Dreh- und Angelpunkt aller Entscheidungsprozesse in das Zentrum der Betrachtung. Ihre Einflussnahme auf das Familienunternehmen erfolgt mitunter durch die Mitgestaltung der Unternehmensziele, Festlegung von (Steuerungs-)Strukturen und Entscheidungsprozessen anhand der eigenen familiären Vorstellungen und Prioritäten sowie durch das Bereitstellen von eigenen Ressourcen und Fähigkeiten[11]. Nach aktuellen Erkenntnissen von Clauß et al. (2022) stellen die Eigentümer in Familienunternehmen neben dem Top-Management die wichtigsten Treiber (oder auch Hindernis) der Digitalisierung dar. Daraus lässt sich ableiten, dass die Unternehmerfamilie auch das Verfolgen von technologischen und digitalen Innovationen auf allen Stufen und in allen Unternehmensbereichen maßgeblich beeinflusst. Um dem Rechnung zu tragen, ist es für Familienunternehmen wichtig, neben der digitalen Reife des Unternehmens auch »

10 S. Calabrò et al. (2019).
11 Kammerlander et al. (2015).

die digitale Reife der Unternehmerfamilie in digitale Reifegradmodelle zu integrieren. Aktuell kann festgehalten werden, dass die Unternehmerfamilie zwei wesentliche Ausprägungen aufweisen sollte, um die Digitalisierung zu begünstigen: *digitale Offenheit* (Digital Openness) und *digitale Fähigkeit* (Digital Readiness)[12]. Die digitale Offenheit umfasst den Grad des Verständnisses und der Überzeugung sowie der generellen Offenheit der Unternehmerfamilie für bzw. gegenüber der Digitalisierung. Sie kann auch als Begeisterung für das Thema, persönliche Aufgeschlossenheit gegenüber innovativen Ideen und Technologien und die Bereitschaft, solche im eigenen Unternehmen zu etablieren, verstanden werden.[13] Die digitale Fähigkeit beschreibt den Grad digitalisierungsbezogenen Wissens und entsprechender Kompetenzen in der Unternehmerfamilie. Sofern die involvierten Mitglieder der Unternehmerfamilie eine höhere Kompetenz aufweisen, werden Potenziale der Digitalisierung besser erkannt und hochwertigere Entscheidungen in der digitalen Transformation getroffen. Clauß et al. (2022) zeigen anhand einer umfangreichen Analyse deutscher Familienunternehmen, dass hohe Digitalisierungskompetenzen der Eigentümer den Digitalisierungsgrad in allen Bereichen erhöhen. Für beide genannten Dimensionen der digitalen Reife der Unternehmerfamilie werden bereits positive Effekte auf die Digitalisierung von Familienunternehmen nachgewiesen. Nach Rüsen et al. (2021) wirken sich digitale Fähigkeiten positiv auf die Prozess- und Produktdigitalisierung aus, während die digitale Offenheit einen positiven Einfluss auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells hat. Diese Erkenntnis ist insoweit interessant, als für niedrigere Stufen der Digitalisierung relevante Kompetenzen in der Familie hinreichend sind, höhere Stufen allerdings vor allem die Bereitschaft zu radikaler Veränderung erfordern.

Ergänzt man diese neue familienzentrierte Perspektive in die oben geführte Diskussion, wird es offensichtlich, dass das aufgezeigte Bild in Abb. 1 für Familienunternehmen erweitert und ausdifferenziert werden muss (Abb. 2). Neben den Stufen des digitalen Reifegrads des Unternehmens auf der horizontalen Achse kommt nun der digitale Reifegrad der Unternehmerfamilie hinzu. Dabei braucht es in der Unternehmerfamilie zunächst eine Digital Readiness, also das nötige Verständnis und die nötigen Fähigkeiten der beteiligten Familienakteure, um fundierte Entscheidungen rund um die Digitalisierung des Unternehmens sowie seiner Produkte und Dienstleistungen zu fällen. Da diese Fähigkeiten allein nicht hinreichend sind, um eine grundlegende Transformation des Unternehmens zu realisieren, benötigen Familienunternehmen im nächsten Schritt die Digital Openness der Unternehmerfamilie. Hier ist es wichtig, dass alle beteiligten Familienakteure die Potenziale und Bedeutung der Digitalisierung erkennen, um eine Offenheit gegenüber neuen digitalen Innovationen und ggf. auch radikalen Veränderungen des Geschäftsmodells zuzulassen. Diese Offenheit ist somit die Grundvoraussetzung, um Rigiditäten und Verharrungstendenzen an etablierten Mechanismen und Traditionen abzubauen.

12 Rüsen et al. (2021).
13 Clauß/Scheffler (2021).

IV. Fazit und Ausblick

Zusammenfassend wird ersichtlich, dass es für das Familienunternehmen im Zuge der Digitalisierung wichtig ist, neben der inhaltlichen Zielsetzung eine hinreichende digitale Reife zu entwickeln. Diese kann sich in Familienunternehmen hingegen nicht nur auf das Unternehmen fokussieren, sondern muss auch die Unternehmerfamilie umfassen. Während es für die Unternehmensseite bereits viel Forschung und ebenso eine reiche Auswahl an Handlungsimplikationen gibt, mangelt es auf Seite der Unternehmerfamilie noch an validierten Erkenntnissen. Die Schaffung digitaler Fähigkeiten ist insgesamt relativ eindeutig zu benennen. Eine gezielte Weiterbildung im Bereich Digitalisierung und digitaler Technologien sollte sich demnach nicht auf operativ tätige Familienmitglieder beschränken, sondern kann sich über den Gesellschafterkreis hinweg anbieten. Verfügbare Weiterbildungsangebote der Gesellschafterkompetenzentwicklung können dafür hilfreich sein.

Bzgl. der digitalen Offenheit geht es um die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses und den Abbau von objektiven und subjektiven Vorbehalten. Rüsen (2021) betont diesbezüglich insbesondere die kommunikative Perspektive. Um die Offenheit in der Familie zu steigern, sollte ein intensiver Austausch zur Digitalisierung im Gesellschafterkreis und über Generationengrenzen hinweg gefördert werden. Beispielsweise kann es förderlich sein, anstelle von analogen Treffen wichtige und auch weniger wichtige Veranstaltungen des Familienkalenders in ein Onlineformat zu übertragen, um alle Mitglieder der Unternehmerfamilie an die neuen Technologien zu gewöhnen und ihre Akzeptanz und Aufgeschlossenheit gegenüber digitalen Neuerungen zu erhöhen. Aktuelle Forschungsansätze zeigen, dass die Wahrnehmung von digitalen Technologien und damit die Zuschreibung von Potenzialen oder Gefahren zwischen Personen stark variieren kann. Liegen zwischen Familienmitgliedern fundamental unterschiedliche Wahrnehmungen (sogenannte Technological Frames) vor, kann dies potenziell zu Konflikten führen, welche die Digitalisierung behindern.[14] Die Offenlegung von und das Verständnis für konkurrierende Technologiewahrnehmung könnten maßgeblich helfen, die digitale Offenheit der Familienmitglieder zu steigern. Dafür bietet sich die Zusammenarbeit auf Augenhöhe von Familienmitgliedern mit unterschiedlichen Perspektiven an. Gerade die zum Teil sehr unterschiedlichen Grade an digitaler Offenheit und digitaler Fähigkeit der operativ tätigen Seniorgeneration und der als „Digital Natives“ aufgewachsenen Nachfolgegeneration können hier zu Konflikten und Digitalisierungsbarrieren führen.[15] Dennoch zeigen erste Studien, dass Familienunternehmen mithilfe eines digital affinen Nachfolgers eine höhere Stufe der Digitalisierung erreichen und sogar zum digitalen Vorreiter ihrer Branche avancieren können.[16] ◆

14 Scheffler (2021).
15 Clauß/Scheffler (2021).
16 Scheffler (2020).

LITERATURVERZEICHNIS

Anthony, S. D./Viguerie, S. P./Schwartz, E. I./ Van Landeghem, J. (2018):
2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating. Boston, MA: Innosight Holdings, LLC.

Berghaus, S./Back, A. (2016):
Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. Paper presented at the MCIS.

Berrone, P./Cruz, C./Gomez-Mejia, L. R. (2012):
Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. In: Family Business Review, 25(3), S. 258–279.

Calabrò, A./Vecchiarini, M./Gast, J./Campopiano, G./ De Massis, A./Kraus, S. (2019):
Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. In: International Journal of Management Reviews, 21(3), S. 317–355.

Catlin, T./Scanlan, J./Willmott, P. (2015):
Raising your digital quotient. McKinsey Quarterly, abrufbar unter https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient [Stand: 24.07.2022].

Clauß, T./Block, J. H./Johann, M./Lorenzen, S./ Bendel, M. (2022):
Digitalisierung in deutschen Familienunternehmen. Empirische Befunde zu Status quo, Zielsetzungen und Erfolgsfaktoren. WIFU-Studienbericht. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU).

Clauß, T./Scheffler, M. A. (2021):
Digitale Transformation von Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Festschrift für Arist von Schlippe (Vol. 1). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

De Massis, A./Eddleston, K. A./Rovelli, P. (2021):
Entrepreneurial by Design: How Organizational Design Affects Family and Non-family Firms' Opportunity Exploitation. In: Journal of Management Studies, 58(1), S. 27–62.

Kammerlander, N./Sieger, P./Voordeckers, W./Zellweger, T. (2015):
Value creation in family firms: A model of fit. In: Journal of Family Business Strategy, 6(2), S. 63–72.

Kammerlander, N./Soluk, J./Zöller, M. (2020):
Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen: eine explorative Studie zur Digitalisierung von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen in deutschen Mittelstands-und Familienunternehmen; Praxisreport Januar 2020.

Kane, G. C./Palmer, D./Nguyen-Phillips, A./Kiron, D./ Buckley, N. (2017):
Achieving digital maturity. MIT Sloan management review, 59(1).

Rossmann, A. (2018):
Digital maturity: Conceptualization and measurement model. Thirty Ninth International Conference on Information Systems.

Rüsen, T. A. (2021):
Management der Unternehmerfamilie 4.0. Formen eines digitalisierten Familienmanagements und Ansätze den Austausch und Zusammenhalt in einer Lockdown-Situation zu organisieren. FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(2), S. 42–48.

Rüsen, T. A./Heider, A. K./Hülsbeck, M./Orenstrat, R. (2021):
Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens. Determinanten und Wirkung des „digitalen Reifegrads" einer Unternehmerfamilie. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU).

Scheffler, M. A. (2020):
Digital Transformation durch Digital Readiness und Digital Openness. Eine empirische Analyse unternehmerischer Implementationsstrategien. Masterarbeit. Universität Witten/Herdecke.

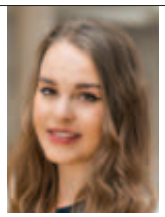
Scheffler, M. A. (2021):
Technological Frames in Family Businesses; conference abstract. Paper presented at the 11. Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen (FIFU).

Teichert, R. (2019):
Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. In: Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 67(6), S. 1673–1687.

Verhoef, P. C./Broekhuizen, T./Bart, Y./Bhattacharya, A./ Dong, J. Q./Fabian, N./Haenlein, M. (2021):
Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. In: Journal of Business Research, 122, S. 889–901.

Westerman, G./Bonnet, D./McAfee, A. (2014):
Leading Digital. Turning Technology into Business Transformation. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Williams, C. A./Schallmo, D./Lang, K./Boardman, L. (2019):
Digital Maturity Models for Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review. Paper presented at the ISPIM Conference Proceedings.



Prof. Dr. Thomas Clauß ist Lehrstuhlinhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen.

Marc André Scheffler ist Promotionsstipendiat der WIFU-Stiftung.

Maren Bendel ist wissenschaftliche Hilfskraft des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen.

KEYWORDS
Digitalisierung • digitaler Reifegrad • digitale Reifegradstufen

Mit dem richtigen Rechnungswesen 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: Rechnungsweseninformationen 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 mancher betriebswirtschaftlicher Laien besteht in dem 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 Patents).
- 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). Das klassische Motto 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.

Hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung des Rechnungswesens sind Strategie und Organisationsstrukturen der Rahmen (Abb. 1).

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. Fazit

II. Adressaten, Aufgaben und System des Rechnungswesens

Das Rechnungswesen eines Unternehmens ist ein komplexes Gebilde, bestehend aus zahlreichen Bausteinen (vgl. Abb. 2). 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.

Die Trennung des Rechnungswesens in zwei Bereiche mit z.T. unterschiedlichen Werteansichten ist eine „deutsche“ Spezialität, die durch die Internationalisierung und Digitalisierung (SAP S14 Hana!) gegenwärtig abgebaut wird.

Das Rechnungswesen soll die betriebswirtschaftlichen Ziele des Unternehmens und ihre Erreichung insgesamt, aber auch im Detail messen (vgl. Abb. 3) und damit ihre Steuerung ermöglichen. Es handelt sich dabei um drei Zielkategorien, die miteinander verknüpft sind:

Rechnungswesen an der Strategie ausrichten!

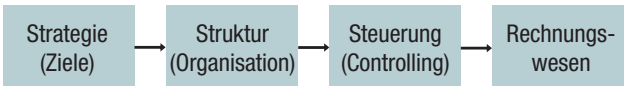


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

- 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.

Die klassischen betriebswirtschaftlichen Ziele sind ökonomischer Natur und haben die Gewinnmaximierung im Fokus. Nach heutiger Sicht sind Ökonomie, Ökologie und Soziales in Einklang zu bringen. Dies verlangt Prioritätensetzung, die das Rechnungswesen abbilden, aber nicht ersetzen kann. Insbesondere sind unternehmensexterne Auswirkungen auf die Umwelt und Gesellschaft, die bisher nicht ins Kalkül einbezogen wurden, zu ermessen und zu bewerten.

Die Vielfalt der Teilgebiete und ihrer Aufgaben verlangt Integration des Rechnungswesens. Es muss sichergestellt sein, dass der Informationsfluss von einem Rechnungswesenbereich 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 Ursachen-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). Man spricht von einer Wertehierachie.

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! (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 Rechnungsweseninformationen zur Entscheidungsunterstützung dienen können. Die wichtigste Unterscheidung ist hier zwischen operativen und strategischen Entscheidungen. Operative Entscheidungen beziehen sich – vereinfachend gesagt – auf Nutzung und Detailveränderung »

Teilgebiete des Rechnungswesens

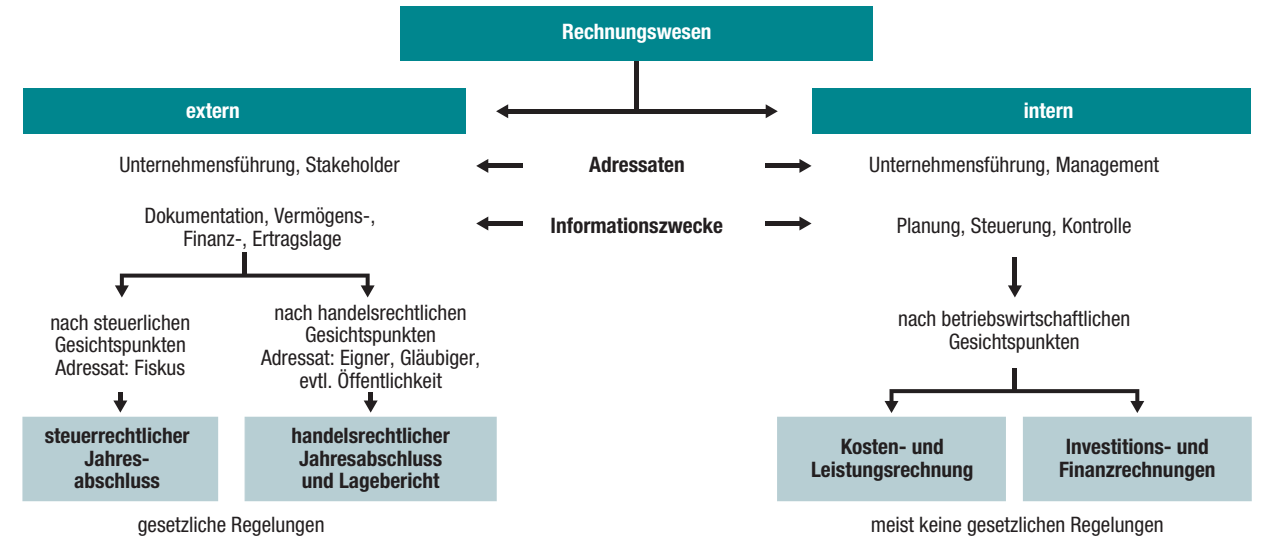


Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung

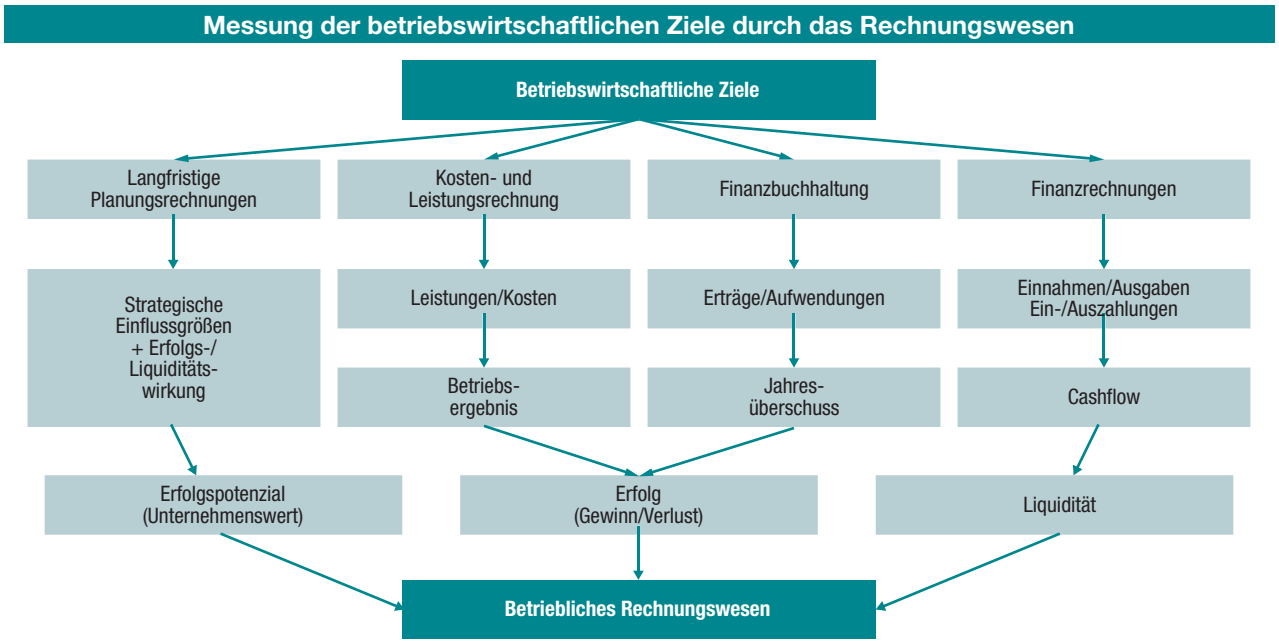


Abb. 3; Quelle: Eigene Darstellung

der betrieblichen Wertschöpfung. Strategische Entscheidungen verändern das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Für alle Entscheidungen sind drei Prinzipien bei der Rechnungswesenunterstützung ausschlaggebend:

- 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 niedriger ist als die eigenen Herstellungskosten. 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 z.B. könnte die Frage nach der Qualität und der Liefersicherheit der Einkaufsteile gestellt werden.

Fazit: Rechnungsweseninformationen sind für eine rationale Entscheidung eine unerlässliche Basis – sie allein genügen aber in der Regel nicht, um die Entscheidung zu fundieren.

Managementorientierung bedeutet, dass der Entscheider vom Controller genau die mit Kommentar und Erläuterung versehenen Zahlen erhält, die seiner Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz entsprechen. In unserem Beispielsfall 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 Lieferantenauswahl entscheidet, müssen z.B. Informationen über Lieferkonditionen aufbereitet werden.

Wichtig ist noch, zwischen laufenden Informationen zur Steuerung und Überwachung sowie jenen 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 sowie 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)?
- 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). Allerdings 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. Abb. 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.

Abermals sei betont: Die Zahlen des Rechnungswesens zeigen Wirkungen, nicht Ursachen! Hinter den Wert- bzw. Geld-

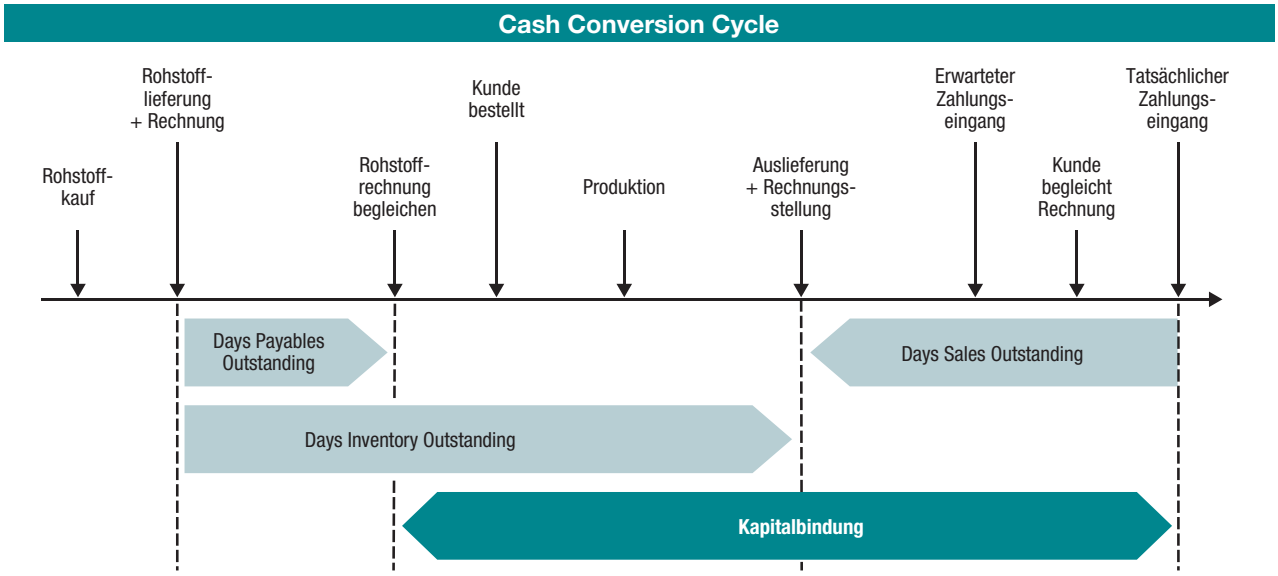


Abb. 4; Quelle: Eigene Darstellung

größen stehen Ursachen („Treiber"), die gewissermaßen „Stellschrauben" der Steuerung darstellen. Beispielsweise beeinflusst die Zahl der Überstunden die Höhe der Lohnkosten je Produkteinheit.

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

- Welches Produkt bringt einen Gewinn, welches einen Verlust?
- 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 auch für unerwartete Ausgaben genügend Liquidität gewährleistet?
- Welcher zusätzliche Liquiditätsbedarf entsteht durch die Verteuerung eines Rohstoffs?

Die Umsatz- und Ertragsziele werden mit der strategischen Planung abgestimmt

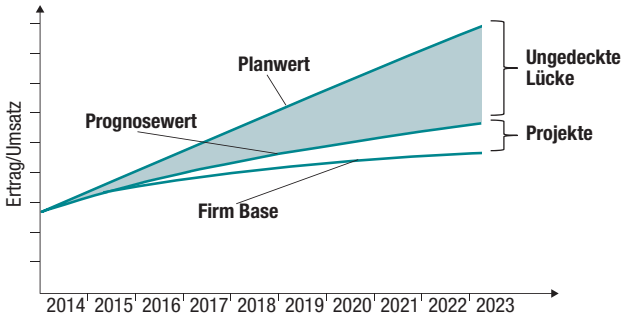


Abb. 5; Quelle: Eigene Darstellung

Der Wettbewerb zwingt die Unternehmen, ihre Wirtschaftlichkeit ständig zu verbessern. Daher ist es eine Daueraufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung, Informationen zu liefern, die dabei 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 aktiv an der Ergebnisverbesserung mitzuarbeiten. So gehört z.B. zu seinen Aufgaben, bei der Kostenoptimierung betrieblicher Prozesse (beispielsweise Ablauf des Einkaufprozesses) 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 Rechnungsweseninformationen unerlässlich sind:

- Die Strategieentwicklung muss mit den betriebswirtschaftlichen Zielen „abgestimmt" werden.
- Die Strategieumsetzung hat die Strategieziele in einzelne operative Zielvorgaben „herunterzubrechen".
- Ökologische und soziale Ziele sind in die Strategie zu integrieren.

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. Abb. 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. Abb. 6).

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

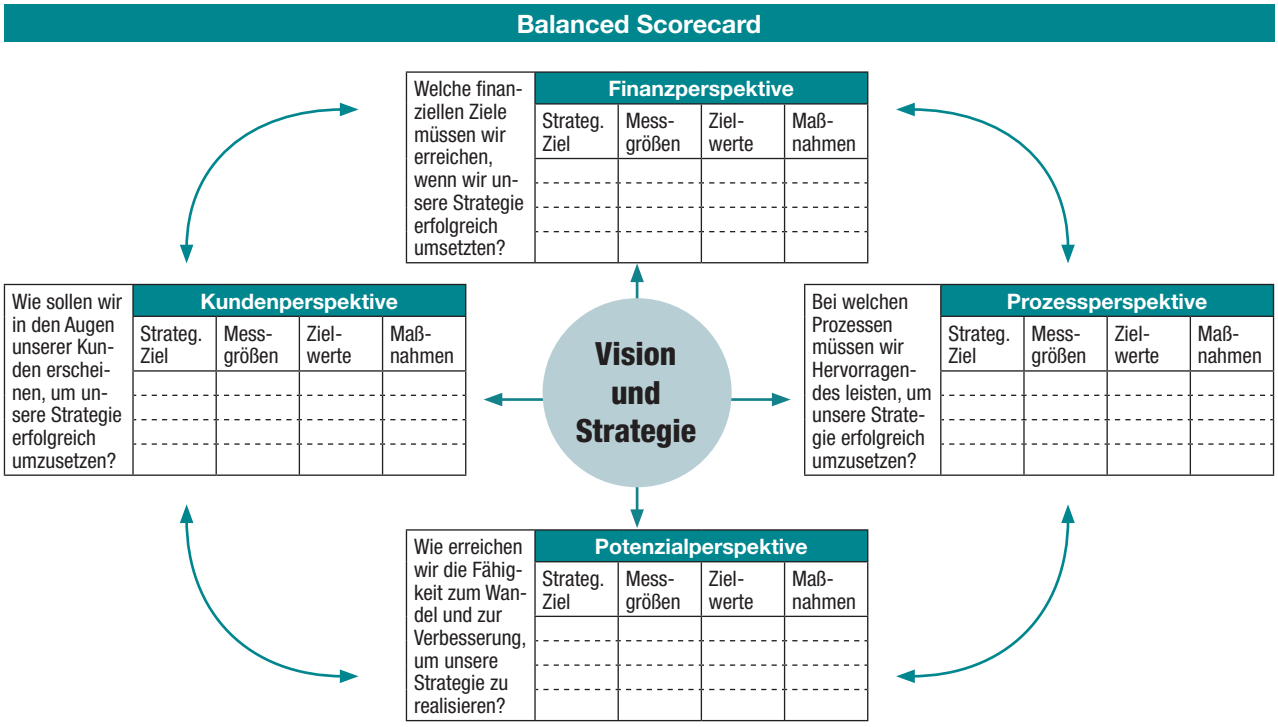


Abb. 6; Quelle: Eigene Darstellung

Das Rechnungswesen ist ein Hauptfeld der digitalen Transformation. Ihre Schwerpunkte sind die Integration des Gesamtsystems und die Abbildung der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens.

IV. Fazit

Das Hauptanliegen des Beitrags bestand darin, aufzuzeigen, für welche Fragestellungen welche Informationen aus dem Rechnungswesen heranzuziehen sind.

Der Inhalt lässt sich in fünf Themen zusammenfassen:

- Die Informationsausgabe definiert den notwendigen Informationsinhalt.
- Der Dateninput bestimmt die Qualität des Informationsoutputs.
- Für den Steuerungszweck ist es wesentlich, Ursache-Wirkungs-Beziehungen („Stellschrauben“) zu erarbeiten.
- Es ist ein integriertes System des Rechnungswesens anzuschaffen.
- Ökonomische, ökologische und soziale Zieldimensionen sind aufeinander abzustimmen. ◆

WEITERFÜHRENDE LITERATUR:

Coenenberg, A. G./Haller, A./Mattner, G./Schultze, W./Assel, M. (2016):
Einführung in das Rechnungswesen. Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung, 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart.

Eisele, W./Knobloch A. P. (2019):
Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 9. Auflage. München: Franz Vahlen.

Friedl, G./Hofmann, C./Pedell, B. (2014):
Kostenrechnung, 2., überarb. Auflage. München: Franz Vahlen.

Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2020):
Controlling, 14., komplett überarb. Auflage. München: Franz Vahlen.

Horváth, P. (2021):
Abschied von Gewinnmaximierung: Was bedeutet das für den Controller? In: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung – Controlling, Spezialausgabe Sommer 2021, S. 10–13.

Weber, J. (2021):
Zukunftsfähige Kostenrechnung in der Unternehmenssteuerung. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.

Voigt, N. (2020):
Praxishandbuch SAP S/4Hana Controlling. Gleichen: Espresso Tutorials.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (†) war Gründer und Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Managementberatung Horváth sowie Lehrstuhlinhaber für Controlling an der Universität Stuttgart. Er verstarb am 4. Juni 2022 nach Einreichung dieses Beitrags.

KEYWORDS
Internes und externes Rechnungswesen • Kosten- und Leistungsrechnung • Finanzrechnung • Investitionsrechnung • Controller • Balanced Scorecard • Gap-Analyse

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 ferner sein, dass die Beteiligung der Familiengesellschafter 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 Familiengesellschafter 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 gemeinschaftliche Willensbildung der Gesellschafter zu bewirken und diese kommunikationsfähig und möglichst »

1 Vgl. etwa Klein (2010).

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

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 bilden[2] und in einer Familienstrategie, Familiencharta oder einem Familienprotokoll[3] 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 AG[5] 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 Vorstands[6] 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 berufen[10] 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 Anteilsmehrheit 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 Spitzeneinheit und ihrer Tochtergesellschaften, um die Rechte der Gesellschafter und der *Governance*-Institutionen der Spitzeneinheit auf die Vorgänge in den Tochtergesellschaften aus-

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 Duodezherrschaften in Deutschland unter die von Napoleon neu geordneten Herrschaftsgebiete.

zudehnen.[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 rechenschaftspflichtig 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 Stimmverhalten 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. 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 »

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 Sytz 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).

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 Gesellschafter[19] 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 einschränkten.“[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 Emotionen[21] 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 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.

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.

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.

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 Managementerfahrung 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 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 Gestaltungs- »

23 Likert (1961).

optionen, 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.

KEYWORDS
Unternehmensführung • Governance • Anteilsvinkulierung • Mitbestimmung

Faktoren der Rechtsformwahl

Aus der Perspektive eines Familienunternehmers

Von Dr. Christian Klein-Wiele und Christian Wurmthaler

ABSTRACT

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die möglichen Rechtsformen sowie die typischerweise bei der Wahl der Rechtsform relevanten Themen. Der Fokus liegt dabei auf der Perspektive der Gesellschafter auf der „obersten Ebene" eines Familienunternehmens. Nach der Einführung (I) werden zunächst die verschiedenen zur Verfügung stehenden Rechtsformen und ihre wesentlichen rechtlichen Unterscheidungsmerkmale dargestellt (II). Dem schließt sich eine Übersicht der bei der Rechtsformwahl typischerweise zu berücksichtigenden Faktoren des Familienunternehmers an (III).

I. Einleitung

Die Wahl der für die unternehmerischen Aktivitäten geeigneten Rechtsform ist eine grundlegende strukturelle Entscheidung. Sie stellt sich für Familienunternehmer nicht nur bei der Gründung, sondern regelmäßig auch dann, wenn sich wegen geänderter Verhältnisse Anpassungs- und Optimierungsbedarf an der Struktur des unternehmerischen Engagements ergibt. Anlass können z.B. gesetzliche oder steuerliche Änderungen, aber auch erforderliche Strukturanpassungen im Rahmen der Übergabe des Unternehmens an die nachfolgende Generation sein.

II. Rechtsformen und ihre wesentlichen Unterscheidungsmerkmale

Das Gesetz sieht einen abschließenden Katalog an bestimmten Gesellschaftsformen vor, aus der die Gesellschafter grundsätzlich frei wählen können. Auch Kombinationen aus verschiedenen gesetzlichen Gesellschaftsformen sind möglich und in der Praxis weitverbreitet. Das bekannteste Beispiel ist die GmbH & Co. KG. Die meisten Gesellschaftsformen können darüber hinaus in ihrem organisatorischen „Innenleben" sehr flexibel gestaltet und auf die Bedürfnisse des Familienunternehmers bzw. der Gesellschafter eines Familienunternehmens maßgeschneidert werden. Grundsätzlich wird unterschieden zwischen Personengesellschaften und Körperschaften. Zu Letzteren zählen insbesondere die Kapitalgesellschaften (GmbH, AG, SE), aber auch die Stiftung.

1. Personengesellschaften

Personengesellschaften sind grundsätzlich in Bestand und Führung von ihren Gesellschaftern abhängig. In der Grundkonzeption der Personengesellschaft sind die Gesellschafter die Träger von Rechten und Pflichten und nicht die Gesellschaft. Geschäftsführerbefugnisse und organschaftliche Vertretungsbefugnisse stehen grundsätzlich nur den Gesellschaftern selbst zu.[1] Die Abhängigkeit der Personengesellschaft von ihren Mitgliedern wird auch dadurch deutlich, dass es keine Ein-Mann-Personengesellschaft geben kann. Verfügt eine Personengesellschaft durch das Ausscheiden eines Gesellschafters z.B. aufgrund dessen Todes nur noch über ein einziges Mitglied, erlischt die Gesellschaft liquidationslos. Wegen der personalen Verbundenheit der Gesellschafter untereinander ist auch die Verkehrsfähigkeit der Gesellschafteranteile grundsätzlich eingeschränkt.

Die Grundform der Personengesellschaft bildet die BGB-Gesellschaft nach den §§ 705 ff. BGB. Systematisch dar- »

1 Anders bei den Mischformen wie insbesondere der in der Praxis weitverbreiteten Rechtsform der GmbH & Co. KG, bei der ein Fremdmanagement als Geschäftsführer der GmbH bestellt werden kann.

INHALT

I. Einleitung
II. Rechtsformen und ihre wesentlichen Unterscheidungsmerkmale
1. Personengesellschaften
2. Körperschaften
III. Wichtige Faktoren der Rechtsformwahl
1. Haftung
2. Steuerliche Gesichtspunkte
3. Gestaltungsfreiheit von Gesellschaftsvertrag und Satzung
4. Geschäftsführung und unternehmerischer Einfluss der Eigentümer
5. Kontrolle des Managements
6. Publizität
7. Mitbestimmung

auf aufbauend sieht das Gesetz, wenn der Zweck der Personengesellschaft auf den Beitrieb eines Handelsgewerbes gerichtet ist, die offene Handelsgesellschaft (§§ 105 ff. HGB) bzw. – als sehr gebräuchliche Gesellschaftsform – die Kommanditgesellschaft vor (§§ 161 ff. HGB). Auch die stille Gesellschaft im Sinne der §§ 230 ff. HBG stellt eine Form der Personengesellschaft als Innengesellschaft dar.

2. Körperschaften

Den Personengesellschaften stehen als zweite Grundform privatrechtlicher Zusammenschlüsse die Körperschaften gegenüber. Bei diesen handelt es sich um Verbände mit eigener Rechtspersönlichkeit. Dies bedeutet, dass Körperschaften unabhängig von ihren Mitgliedern sind und selbst als juristische Person im Rechtsverkehr auftreten können. Aufgrund ihrer Verselbstständigung erlauben sie im Grundsatz von vornherein den Wechsel ihrer Mitglieder, sodass die Verkehrsfähigkeit der Gesellschaftsanteile grundsätzlich höher ist. Die Verkehrsfähigkeit wird bei Familienunternehmen in der Regel jedoch dadurch eingeschränkt, dass die Übertragbarkeit der Anteile an der betreffenden Körperschaft im Gesellschaftsvertrag stark eingeschränkt („vinkuliert") wird. Ein weiterer, sehr wesentlicher Aspekt der Verselbstständigung ist die vollständige Trennung der Vermögensmassen zwischen den Gesellschaftern und der juristischen Person (Haftungsabschirmung). Außerdem kann die Körperschaft ohne Weiteres unabhängig von ihren Mitgliedern geführt werden (sogenannte Fremdorganschaft). Geschäftsführer und Vorstand müssen daher nicht zugleich Gesellschafter sein.

Die Grundform der Körperschaft bildet der Verein (§§ 31 ff. BGB). Auch Genossenschaften oder Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) sind Körperschaften. Die größte Bedeutung kommt den GmbHs zu. Neben der AG wird in der Praxis die supranationale Rechtsform der Societas Europaea (SE) immer wichtiger.

Ebenfalls zu den Körperschaften zählt die (echte) Stiftung im Sinne der §§ 80 ff. BGB. Wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Stiftung gegenüber den übrigen Körperschaften ist die Tatsache, dass der Stiftung keine Mitglieder angehören. Die Erträge der Stiftung kommen regelmäßig sogenannten Destinatären zugute. In den letzten Jahren haben Stiftungen immer mehr an Bedeutung gewonnen und kommen bei Familienunternehmen insbesondere in der Form der Beteiligungsträgerstiftung[2] zur Anwendung.

III. Wichtige Faktoren der Rechtsformwahl

1. Haftung

Zu den wesentlichen zu berücksichtigenden Anliegen gehört regelmäßig der Ausschluss der persönlichen Haftung, d.h. der Einstandspflicht für im Rahmen der unternehmerischen Betätigung entstandenen Verbindlichkeiten mit dem Privatvermögen der Gesellschafter. Grundsätzlich haften die Gesellschafter von Personenhandelsgesellschaften nach dem gesetzlichen Leitbild unmittelbar persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Allerdings ist bei der in der Praxis sehr häufigen Gesellschaftsform der Kommanditgesellschaft für die Kommanditisten eine Beschränkung der Haftung auf ihre Einlage gemäß §§ 171, 172 HBG möglich. Sofern die Einlage geleistet ist, haften die Gesellschafter grundsätzlich nicht mehr. Bei allen Personengesellschaften (auch bei der Kommanditgesellschaft) muss es gesetzlich zumindest einen persönlich haftenden Gesellschafter geben. Dieser wird in der Praxis jedoch zumeist durch eine Kapitalgesellschaft ersetzt, sodass durch diese Kombination ebenfalls die gewünschte Haftungsabschirmung eintritt.[3] Manche Familienunternehmer sind in der Obergesellschaft hingegen als Kommanditgesellschaft mit natürlichen Personen als persönlich haftenden Gesellschaftern organisiert. Typischerweise findet dann jedoch bereits eine Haftungsabschirmung auf einer unteren Ebene statt (z.B. durch operativ tätige Tochter-GmbHs). Die Kommanditgesellschaft übt in diesem Fall nur die Vermögensverwaltung aus und birgt keine wesentlichen Haftungsrisiken.

Bei einer Körperschaft richten sich die Ansprüche der Gesellschaftsgläubiger von vornherein nur gegen den Verband und nicht gegen die Gesellschafter. Hintergrund für diese Haftungstrennung ist die Selbstständigkeit der Körperschaft als juristische Person. Nur in Ausnahmefällen ist eine persönliche Inanspruchnahme der Gesellschafter im Wege einer sogenannten Durchgriffshaftung möglich. Diese droht nach der Rechtsprechung z.B. dann, wenn ein Gesellschafter existenzvernichtend in die Gesellschaft eingreift. Haftungsrisiken drohen für die beteiligten Gesellschafter schließlich bei einer Tätigkeit als Geschäftsführer, durch eine Insolvenzanfechtung oder – in der Praxis bei Darlehensverträgen sehr häufig – im Fall einer vertraglich vereinbarten Mithaftung (insbesondere bei der Bürgschaft).

2. Steuerliche Gesichtspunkte

Personengesellschaften und Körperschaften (im Wesentlichen Kapitalgesellschaften) werden im Hinblick auf die Besteuerung grundsätzlich unterschiedlich behandelt. Während die Einkommensteuer (nur) natürliche Personen als Steuersubjekte trifft, belastet die Körperschaftsteuer Körperschaften. Die Personengesellschaft ist kein eigenständiges einkommensteuerpflichtiges Subjekt. Sie ist für die Besteuerung „transparent"; unmittelbar besteuert werden die „hinter ihr stehenden" Gesellschafter. Dies wird als das „Transparenzprinzip" im Einkommensteuerrecht der Personengesellschaft bezeichnet. Die Gewerbesteuer hingegen knüpft an den Gewerbeertrag unabhängig von der Rechtsform des Gewerbes an.

Die Besteuerungsunterschiede zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften im Hinblick auf Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer werden nachfolgend überblicksartig dargestellt.

Die steuerlichen Belastungen der Körperschaften und der Personengesellschaften sind bei Ausschüttung der Gewinne ver-

2 Eine Beteiligungsträgerstiftung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie das betreffende Unternehmen nicht selbst führt, sondern die Anteile an dem Familienunternehmen hält.

3 Möglich ist auch eine BGB-Gesellschaft oder eine OHG, bei der sämtliche Gesellschafter GmbHs sind. Auch dann ist das Vermögen wirtschaftlich auf die GmbHs als juristische Personen beschränkt, obwohl nach außen eine BGB-Gesellschaft bzw. eine OHG auftritt.

	Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft
Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer (ohne Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer)	Die Personengesellschaft selbst ist nicht Einkommensteuersubjekt. Die hinter der Gesellschaft stehenden Personen werden besteuert („Transparenzprinzip“). Der Unternehmer wird als natürliche Person mit bis zu 45% Einkommensteuer auf seinen Gewinnanteil belastet.	Die Kapitalgesellschaft selbst ist Körperschaftsteuersubjekt: Der Gewinn der Kapitalgesellschaft wird mit 15% KSt belastet. Schüttet die Kapitalgesellschaft ihren Gewinn an ihre Gesellschafter aus, so haben die Gesellschafter diesen, soweit sie Einkommensteuersubjekt, also natürliche Person sind, mit Abgeltungsteuer oder nach dem sogenannten Teileinkünfteverfahren zu besteuern.
Gewerbesteuer Hebesatz variiert je nach Gemeinde zwischen 200% und 900%	Gewerbesteuerlicher Freibetrag: 24.500 EUR Steuermesszahl: 3,5% Die Gewerbesteuer wird auf die Einkommensteuerschuld angerechnet.	Kein gewerbesteuerlicher Freibetrag Steuermesszahl: 3,5% Eine Anrechnung der Gewerbesteuer auf die Körperschaftsteuer erfolgt nicht.

gleichbar, wenn man bei der Kapitalgesellschaft die auf der Unternehmensebene und die auf der Gesellschafterebene anfallenden Steuern zusammenrechnet. Dies soll durch den nachfolgenden Belastungsvergleich veranschaulicht werden. Diesem liegt die Annahme zugrunde, dass das Unternehmen im laufenden Wirtschaftsjahr 1 Mio. EUR Gewinn vor Steuern erzielt hat. Dieser soll nun vollständig ausgeschüttet werden. Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, bleiben Gewinn- oder Verlustvorträge der Vorjahre unberücksichtigt. Die Gesellschafter sind konfessionslos, ihr Einkommensteuersatz beträgt 45%. Die Gemeinde am Sitz der Firma verlangt einen Gewerbesteuerhebesatz von 400%.

Anders liegt die steuerliche Belastung dagegen, wenn die Gewinne nicht ausgeschüttet, sondern thesauriert werden. In diesem Fall fällt die steuerliche Belastung bei Personengesellschaften im Vergleich zu Kapitalgesellschaften höher aus. Bei der Personengesellschaft unterliegen die Gesellschafter auch dann der Einkommensteuer, wenn sie die erwirtschafteten Gewinne nicht entnehmen. Auf lange Sicht wiederum nehmen in der Regel (auch) die Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft Gewinnausschüttungen vor, sodass sich die Rechtsformunterschiede bei einer Ausschüttung in späteren Jahren ggf. wieder ausgleichen. Gesellschafter einer Personengesellschaft können unter bestimmten Voraussetzungen seit 2008 für Gewinne, die thesauriert werden, einen günstigeren Steuersatz in Anspruch nehmen.

Personengesellschaften können sich zudem durch das mit Wirkung zum 1. Januar 2022 eingeführte Optionsmodell wie Kapitalgesellschaften besteuern. Um die Option wirksam auszu- »

Ebene	Rechtsform	Kapitalgesellschaft	Personengesellschaft
Unternehmensebene	Gewinn vor Steuern	1 Mio. EUR	1 Mio. EUR
	Gewerbesteuer i.H.v. 14% unter Berücksichtigung von Freibeträgen	-140.000,00 EUR	-136.570,00 EUR
	Körperschaftsteuer (KSt) 15%	-150.000,00 EUR	–
	Soli (= 5,5% der ESt. bzw. KSt.)	-8.250 EUR	–
	Steuern der Gesellschaft	**298.250,00 EUR**	**136.570,00 EUR**
	Verbleibender Gewinn nach Steuern der Gesellschaft	**701.750,00 EUR**	**863.430,00 EUR**
Gesellschafterebene	Abgeltungsteuer: 25%	-175.437,50 EUR	–
	Einkommensteuer (ESt) auf den Gewinn vor Steuern		-450.000,00 EUR
	Pauschalierte Anrechnung der Gewerbesteuer auf die ESt.		+136.570,00 EUR
	Soli	-9.649,07 EUR	-17.238,65 EUR
	Steuern des Gesellschafters	**185.086,57 EUR**	**330.668,65 EUR**
Gesamt	**Gesamtsteuerbelastung**	**483.336,57 EUR**	**467.238,65 EUR**
	Gesamtsteuerbelastung in Prozent	**48,33%**	**46,72%**
	Ertrag nach Ausschüttung	516.663,43 EUR	532.761,35 EUR

üben, bedarf es eines einstimmigen Gesellschafterbeschlusses. Sieht der Gesellschaftsvertrag eine Mehrheitsentscheidung vor, muss die Mehrheit mindestens drei Viertel der abgegebenen Stimmen betragen, wie sich aus § 1a Abs. 1 Satz 1 Hs. 2 KStG, § 217 Abs. 1 UmwG ergibt.

Vermehrt gewinnt auch das Risiko der Wegzugsbesteuerung für die Rechtsformwahl an Relevanz. Unterlag bisher jeder Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft, der mindestens zehn Jahre unbeschränkt in Deutschland steuerpflichtig war, der Wegzugsbesteuerung, verkürzt sich dieser Zeitraum auf sieben Jahre. Nach bisheriger Rechtslage wurde außerdem die Steuer für Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft bei einem Wegzug in ein anderes Mitgliedsland der EU oder des EWR zeitlich unbegrenzt, unverzinslich und ohne Sicherheit gestundet, solange der Steuerpflichtige Staatsangehöriger eines EU- oder EWR-Staates ist und weiter seine Anteile hält. Diese dauerhafte Stundung wurde abgeschafft. Auch wurde die bisher geltende Differenzierung zwischen einem Wegzug innerhalb der EU/des EWR und einem Drittland aufgegeben. Die Steuer wird künftig in allen Fällen grundsätzlich sofort erhoben. Lediglich auf Antrag besteht die Möglichkeit, diese Steuer sieben Jahre lang in gleich hohen Jahresraten zu bezahlen. Bei Personengesellschaften ist ein Wegzug in der Regel unschädlich, wenn die Personengesellschaft originär in Deutschland gewerblich tätig ist.

3. Gestaltungsfreiheit von Gesellschaftsvertrag und Satzung

Neben der Wahl der Rechtsform selbst ist entscheidend, dass das gewählte Rechtskleid möglichst passgenau auf die individuellen Bedürfnisse des Familienunternehmers zugeschnitten wird. Große Bedeutung für die Rechtsformwahl hat damit die Frage, in welchem Umfang Sonderwünschen der Gesellschafter Rechnung getragen werden kann, also die Möglichkeit besteht, im Gesellschaftsvertrag oder in Nebendokumenten vom Gesetz abweichende Regelungen zu treffen. Generell lässt sich festhalten, dass die Gestaltungsfreiheit bei den Personengesellschaften am größten ist. Nahezu die gesamte Binnenorganisation der Personengesellschaft, also die jeweilige Ordnung der Rechtsbeziehungen zwischen den Gesellschaftern, unterliegt der freien Disposition des Gesellschaftsvertrags. Ob ein zweistufiger Unternehmensaufbau (Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung), ein dreistufiger Aufbau (zusätzlich mit einem Beirat als Beratungs- und/oder Kontrollorgan) gewählt wird, wie hoch die Abfindung beim Ausscheiden ist, an wen Gesellschaftsanteile unter Lebenden oder von Todes wegen übertragen werden können, für welche Entscheidungen die Gesellschafterversammlung zuständig ist und welche Mehrheiten bei der Gesellschafterversammlung für welche Grundlagenbeschlüsse notwendig sind, obliegt der freien gesellschaftsvertraglichen Vereinbarung. Ähnlich große Gestaltungsspielräume bietet die GmbH. Hingegen sind die Aktiengesellschaft und auch die SE im Grundsatz weniger disponibel.[4]

4 Andererseits bietet gerade die SE durch die Wahl eines monistischen Unternehmensaufbaus, der beispielsweise im angloamerikanischen Raum oder in der Schweiz gebräuchlich ist, einen Gestaltungsspielraum, der im Zusammenspiel mit Nebendokumenten zumindest vergleichbare Freiheitsgrade wie in einer GmbH zulässt.

4. Geschäftsführung und unternehmerischer Einfluss der Eigentümer

Bei Personengesellschaften obliegt die Geschäftsführung und Vertretung, wegen des dargestellten Grundsatzes der Selbstorganschaft, den Mitgliedern. Der Einsatz von Fremdgeschäftsführern ist grundsätzlich nicht möglich. Allerdings behilft sich die Praxis in der weitverbreiteten Form der GmbH & Co. KG damit, dass Fremdgeschäftsführer der GmbH als die Gesellschaft, die die Geschäfte der KG führt, berufen werden. Bei Kapitalgesellschaften ist der Einfluss der Gesellschafter als Eigentümer 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 Satz 2 und Satz 3 AktG) erreichen. Hingegen ist bei der SE eine vergleichbare Situation durch die Wahl einer monistischen Struktur möglich, bei welcher der Verwaltungsrat den Geschäftsführer und den Direktoren gegenüber weisungsbefugt ist.

Bei börsennotierten, paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaften gilt seit 2016 eine zwingende Frauenquote für den Aufsichtsrat von 30%. (Europäische) Aktiengesellschaften, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, GmbHs und Genossenschaften, die jeweils den Regeln der Mitbestimmung unterliegen, haben sich selbst eine bestimmte Zielgröße zur Einhaltung der Frauenquote zu setzen.

5. Kontrolle des Managements

Eine wichtige Anforderung an die Rechtsform bei größeren Familienunternehmen ist die Möglichkeit, ein Fremdmanagement einzusetzen und dieses zu kontrollieren. Die Bestellung Fremder, also von Personen, die nicht auch Gesellschafter sind, als (echte) Geschäftsführer und nicht nur als Prokuristen oder Generalbevollmächtigte, ist letztlich mit Ausnahme der OHG und der „reinen“ Kommanditgesellschaft bei allen Rechtsformen möglich (siehe oben). Die Kontrolle der Geschäftsführung erfolgt bei der KG durch ein allen Kommanditisten eingeräumtes gesetzliches Informationsrecht sowie über das Erfordernis der Zustimmung der Kommanditisten zu den über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehenden Rechtshandlungen. Da diese Rechte der Kommanditisten die Geschäftsführung bei missbräuchlicher Ausübung bisweilen auch „lahmlegen“ können, sind sowohl das weitgehende Informationsrecht als auch das Zustimmungsrecht in vielen Gesellschaftsverträgen zumindest eingeschränkt. Nicht einschränkbar ist das ebenfalls der Kontrolle der Geschäftsführer dienende umfassende Auskunftsrecht der Gesellschafter einer GmbH, da dieses im GmbH-Gesetz ohne Abweichungsmöglichkeit vorgesehen ist. Dieses verpflichtet die Geschäftsführer auf Anfrage zu einer lückenlosen Information über alle Geschäftsvorgänge. Es gilt über die Komplementär-GmbH mittelbar auch für alle

Angelegenheiten einer GmbH & Co. KG. Eine professionelle Kontrolle der Geschäftsführung erfolgt in der Praxis am wirksamsten über freiwillige oder gesetzliche Kontrollgremien (Beirat, Gesellschafterausschuss, Aufsichtsrat), die in allen Gesellschaftsformen eingerichtet werden können.

6. Publizität

In der Regel sind Familienunternehmer eher publizitätsscheu. Hingegen hat der Gesetzgeber insbesondere auf europäischer Ebene weitgehende Publizität- und Transparenzanforderungen aufgestellt. Alle größeren Familienunternehmen müssen entweder nach dem Handelsgesetzbuch oder nach dem Publizitätsgesetz ihre Jahresabschlüsse und ggf. Konzernabschlüsse veröffentlichen. Dies gilt mittlerweile bei Bilanzsummen größer als 65 Mio. EUR, Umsatzerlösen höher als 130 Mio. EUR oder Arbeitnehmerzahlen größer als 5.000 auch bei solchen Unternehmen, bei denen eine oder mehrere natürliche Personen mit ihrem Privatvermögen vollumfänglich persönlich haften. Neben diesen Unternehmen sind auch alle anderen Gesellschaften, bei denen nicht wenigstens ein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist (also alle Kapitalgesellschaften sowie insbesondere die GmbH & Co. KG), verpflichtet, ihre Jahresabschlüsse in elektronischer Form beim Bundesanzeiger zur Veröffentlichung einzureichen. Neben dieser stark auf die wirtschaftlichen Zahlen fokussierten Publizität sind – grundsätzlich unabhängig von der Rechtsform – die wirtschaftlich Berechtigten eines Familienunternehmens zum Transparenzregister zu melden. Als Leitlinie gilt, dass – unabhängig von der Rechtsform – meldepflichtig ist, wer mehr als 25% der Anteile am Familienunternehmen besitzt.

7. Mitbestimmung

Ein wesentlicher Aspekt bei der Rechtsformwahl kann die Frage der Mitbestimmung sein. Diese knüpft in der Form der paritätischen Mitbestimmung bei einem Überschreiten von 2.000 Arbeitnehmern in Deutschland innerhalb der Unternehmensgruppe jedoch weitgehend an die Beschäftigtenzahl an und nicht an die Rechtsform. Damit kann sich auch die in der Praxis oft genutzte GmbH & Co. KG den Mitbestimmungsregeln nur bedingt entziehen, weil die dafür maßgeblichen Schwellenwerte durch Zurechnung unter Berücksichtigung der bei der KG tätigen Mitarbeiter zu ermitteln sind (§ 4 Abs. 1 MitbestG). Die Zurechnung steht jedoch unter dem Vorbehalt gleicher mehrheitlicher Beteiligungsverhältnisse in KG und Komplementärgesellschaft. Dies lässt sich durch eine entsprechende Gestaltung vermeiden. Als Gestaltungsalternative bietet sich zum einen die GmbH & Co. KGaA an. Bei dieser Gesellschaftskombination werden die Arbeitnehmer der GmbH & Co. KGaA der Komplementärgesellschaft nicht nach §§ 4 Abs. 1 oder 5 Abs. 1 MitbestG zugerechnet. Zum anderen kann eine SE oder eine ausländische Kapitalgesellschaft als Komplementärgesellschaft gewählt werden.

Anders sieht es hingegen bei der Drittelparität aus, bei der ein Drittel der Aufsichtsratsplätze durch Arbeitnehmer zu besetzen ist. Diese gilt nur für Kapitalgesellschaften mit Ausnahme der SE. Außerdem findet hier bislang keine Zurechnung von Arbeitnehmern von Tochtergesellschaften der Obergesellschaft statt, sodass im Ergebnis bei der betreffenden Kapitalgesellschaft selbst mindestens 500 Arbeitnehmer beschäftigt sein müssen. SPD, Grüne und FDP haben jedoch in ihrem Koalitionsvertrag beschlossen, die Zurechnungsregelungen des Mitbestimmungsgesetzes (paritätische Mitbestimmung) auf das Drittelbeteiligungsgesetz (Drittelparität) zu übertragen.

Interessante Gestaltungsmöglichkeiten bieten sich darüber hinaus bei Gründung einer SE, was zumeist durch Umwandlung einer bestehenden AG oder durch Verschmelzung einer ausländischen AG mit einer deutschen AG erfolgt. In diesem Fall wird aufseiten der Arbeitnehmer aus allen europäischen Ländern ein besonderes Verhandlungsgremium gebildet, mit dem über die zukünftige Ausgestaltung der Mitbestimmung sowohl im Aufsichtsrat als auch auf betrieblicher Ebene verhandelt werden kann. Über die strategischen Themen möchten die Gesellschafter eines Familienunternehmens typischerweise selbst befinden, d.h. ohne einen unmittelbaren Einfluss der Arbeitnehmer im Kontrollgremium. Wird rechtzeitig die Rechtsform einer GmbH oder einer AG in eine SE umgewandelt, dann kann der bestehende mitbestimmungsfreie oder drittelparitätische Status quo in der Vereinbarung mit den Arbeitnehmern „eingefroren“ werden. Dennoch ist der seitens der Gewerkschaften häufig geäußerte Verdacht, es gehe lediglich um die Vermeidung von unternehmerischer Mitbestimmung, nach unserem Eindruck in dieser Pauschalität nicht zutreffend. So hat in den letzten Jahren die Möglichkeit, mit den europäischen Arbeitnehmern ein europäisches Arbeitnehmergremium einzurichten, in dem die Themen des Familienunternehmens besprochen werden können, die von europaweitem Interesse sind, an erheblicher Bedeutung hinzugewonnen. Daneben spielt auch immer häufiger das Renommee einer SE als moderne und supranationale Rechtsform eine Rolle. ◆

Dr. Christian Klein-Wiele ist Partner und Rechtsanwalt bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

Christian Wurmthaler ist Rechtsanwalt bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

KEYWORDS
Rechtsform • Rechtsformwahl

Grundsätze der Investition

Die Umsetzung strategischer Ziele

Von Prof. Dr. Hermut Kormann

ABSTRACT

In der Investitionspolitik schlägt sich die gesamte Strategie zur Entwicklung des Unternehmens nieder. Die Ziele der Inhaber, die Risikoakzeptanz und ihre Bereitschaft, zur Investitionsfinanzierung beizutragen, setzen aber auch die Begrenzungen 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 die Quintessenz 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 im ersten Schritt die Erweiterung des Anlagevermögens betrachtet, einschließlich des Erwerbs anderer Unternehmungen und der Investitionen in immaterielle Vermögen (IT-Infrastruktur, F&E-Projekte). Solche Anlageinvestitionen erreichen üblicherweise Größenordnungen, die mit dem Beirat oder sogar mit der Gesellschafterversammlung abgestimmt werden müssen. Darüber hinaus werden auch die sogenannten Aufwandsinvestitionen einbezogen, bei denen Ausgaben nicht als Anlagenzugang aktiviert werden, sondern als Aufwand direkt zulasten des Ergebnisses verbucht werden. Das betrifft insbesondere die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und solche für die Erschließung neuer Märkte.

Investitionen sind die Voraussetzung jeder Strategie. Jede Investition verlangt am Anfang einen Liquiditätsaufwand, aus dem erst später ein Nutzen folgt. Dieser Nutzenanfall – und das ist das doppelte Risiko – ist sowohl in seiner Höhe als auch im Zeitraum des Rückflusses unsicher. Wegen dieser Liquiditätsbeanspruchung und der Risiken ist das für ein Unternehmen verkraftbare Investitionsvolumen immer „irgendwie“ begrenzt. Es müssen also Prioritäten gesetzt werden.

INHALT

I. Bedeutung der Investitionen
II. Prioritätensetzung für Investitionen
III. Beurteilung der Rendite der Investitionen
IV. Tragfähigkeit der Investition als wichtiges Beurteilungskriterium
1. Größenordnung des Investitionsvolumens
2. Normal- und Projektinvestitionen
3. Dimensionierung der Investition unter dem Kriterium der Tragfähigkeit
V. Investitionen durch Erwerb anderer Unternehmen
VI. Freiheitsgrade für die Investitionspolitik von Familienunternehmen

II. Prioritätensetzung für Investitionen

Für die Investitionsstrategie gelten die gleichen Prioritäten wie für die Gesamtstrategie.

1. *Gute Funktionsfähigkeit der Infrastruktur für den operativen Geschäftserfolg.* Dies meint Investitionen, mit denen Qualität, Lieferfähigkeit und Produkterneuerung sichergestellt werden. Hierzu gehören auch Investitionen zur rechtzeitigen Transformation des Geschäftsmodells, um neue Anforderungen in Markt und Technologie zu bewältigen. Da eine solche Infrastruktur stets bereits existiert, sieht man noch keine nachteilige Wirkung, wenn solche Investitionen um ein oder zwei Jahre aufgeschoben werden. Längerfristig müssen sie aber unbedingt getätigt werden, obwohl diese Investitionen keine große und direkte zurechenbare Gewinnerhöhung bringen. Ihr Nutzen liegt in der Verlängerung der Lebensdauer des Geschäfts.
2. *Investitionen zur Transformation des Geschäftsmodells*. Ähnlich, wie die Infrastruktur für das vorhandene Geschäft zu erneuern ist, ist die Veränderung des Geschäftsmodells für die Zukunft zu betrachten. Die Digitalisierung des Geschäftsmodells ist ein präsentes Beispiel.
3. *Investitionen zur Steigerung der Produktivität durch neue Konstruktionen für das etablierte Produktionsprogramm*. Diese Produktrationalisierung (günstige Materialien, weniger Teile, weniger Verbindungsstellen) ist in zahlreichen Branchen der wichtigste Rationalisierungsansatz.
4. *Investitionen in neue Produktionsanlagen mit wesentlich gesteigerter Produktivität (Erhöhung der Bearbeitungsgeschwindigkeit, Automatisierung)*. Diese Investitionen führen zu einer gleichsam „eingebauten“ Produktivitätserhöhung und damit zu einem Zwang, den Absatz zu steigern.
5. *Investitionen zum Wachstum des Unternehmens durch neue Leistungen, neue regionale Märkte oder neue Geschäftsgebiete*. Hier kann man zwar versuchen, Renditerechnungen anzustellen. Angesichts der Unsicherheiten sind sie nur Plausibilitätsrechnungen. Nimmt man sie ernst, sind diese Rechnungen eine gefährliche Bremse für strategische Innovationen.

III. Beurteilung der Rendite der Investitionen

Wir stellen fest, dass Renditerechnungen nur für den kleinen Teil des gesamten Investitionsbudgets sinnvoll sind, bei dem es um Kostensenkung geht. Auch dann ist jedoch bei zwei Aspekten Vorsicht geboten.

1. *Gefahr hoher Projektrenditen bei Verlustprogrammen*. Wenn ein Unternehmen bestimmte Erzeugnisprogramme als chronische Verlustbereiche „mitschleppt", droht ein Standardproblem: Eine kostensenkende Investition kann eine hohe Projektrendite haben, die ganze Erzeugnisgruppe bleibt aber negativ. In diesem Fall wird keine nachhaltige Wertsteigerung für das Unternehmen geschaffen. Es muss also ein gesamtes Restrukturierungsprojekt mit umfangreicheren Investitionen geplant werden, um die Verlustsituation nachhaltig zu beseitigen.
2. *Irrtum, die Soll-Durchschnittsrendite als Schwellwert anzusetzen.* In manchen Lehrbüchern steht, dass eine Eigenkapitalrendite (vor Steuern) von 15% erreicht werden sollte. Dieser Wert ist allerdings ein *Durchschnitt* aus höheren und niedrigeren Renditen. Es wäre nun falsch, dieses als Schwellenwert zu fordern, den jede Investition erreichen müsste. Der Schwellenwert als Mindestziel kann deutlich niedriger als der Durchschnitt liegen, z.B. bei 10%.

Man sollte also die Rendite schon rechnen, wo dies möglich ist, aber man kann daran nicht die Entscheidung knüpfen, welche Investitionen getätigt werden. Daher sollten sich die Gesellschafter damit nicht intensiver befassen.

IV. Tragfähigkeit der Investition als wichtiges Beurteilungskriterium

1. Größenordnung des Investitionsvolumens

Die aktivierungspflichtigen 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; zudem müssen dann die neuen Maschinen und Gebäude zu den (hohen) Beträgen für Neuanschaffungen erworben werden. Das im Unternehmen bereits genutzte Vermögen ist hingegen schon teilweise abgeschrieben. Zu Neuwerten müssen für 10 Mio. EUR zusätzlichen Umsatz etwa 3 Mio. bis 4 Mio. EUR Anlagevermögen investiert werden. Im Laufe der Jahre wird dieser Anlagenzuwachs abgeschrieben und steht dann nur noch mit der Hälfte des Anschaffungswerts oder noch weniger in der Bilanz – das sind gerade einmal 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% 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 zusätzliche Finanzierung (über die Abschreibungen hinaus) beigebracht werden.

2. Normal- und Projektinvestitionen

Die gesamten Investitionen trennt man aus Gründen der Planungsübersicht in die Normalinvestitionen und die Projektinvestitionen. Die Investitionen, die als jährliche Normalinvestitionen auftreten, sind selten ein Problem. Dann gibt es aber besondere Investitionsprojekte, z.B. die Erweiterung der Fertigungsanlagen, den Aufbau eines Auslandsstandorts oder die Entwicklung eines neuen Produkts. Bei diesen Projekten müssen mehrere Einzelanlagen gemeinsam errichtet oder Aufwandsprojekte geleistet werden, damit das angestrebte Ergebnis erreicht wird. 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 größeren Investitionsprojekte lassen sich nur in guten Zeiten umsetzen. 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, es bedarf also keiner 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 Investition unter dem Kriterium der Tragfähigkeit

Es ist unwahrscheinlich, dass – bei einem knappen Investitionsbudget – unsinnige Investitionen getätigt werden. Umgekehrt kann es sich kein Unternehmen leisten, alle Investitionswünsche, die sinnvoll sind und für die auch ein Nutzen irgendwie gerechnet werden kann, auch „auf einen Schlag" zu tätigen. 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. Die Entwertung tritt – wie erwähnt – 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 auch weitgehend aus Fremdfinanzierung bestritten werden kann.

Unter dem Aspekt der *Tragfähigkeit* einer Investition steht nicht die Frage im Vordergrund, wie viel Rendite sie bei plangemäßem 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 weiterverkauft werden? Aus all diesen Überlegungen ergeben sich Normwerte für die Größenordnung und Unsicherheitspotenziale von Investitionen. Im Zweifelsfall können Investitionen nicht getätigt werden, wenn sie die Existenz oder zumindest die Unabhängigkeit des gesamten Familienunternehmens gefährden könnten.

Bei den großen Investitionsprojekten stellt sich zudem 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 stets unsicher sind, ist es besser, erst einmal 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.

V. Investitionen durch Erwerb anderer Unternehmen

Alle für die Anlageninvestitionen anstehenden Fragen treten nochmals in deutlich stärkerer Wirkung bei der Investition in externes Wachstum durch den Erwerb anderer Unternehmungen auf. Es gibt hier zwei Problemkreise: Die Investition kann 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 bei organischen Projekten der Unternehmensentwicklung. 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 sich die gesamtwirtschaftliche Konjunktur oder die spezifische Geschäftsentwicklung des Unternehmens deutlich verschlechtern? Da mit einem solchen Szenario geplant werden muss, kommt es auf Käuferseite immer auf die Stabilität des Altgeschäfts an, 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 schließlich 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 dessen Cashflow 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.

VI. Freiheitsgrade für die Investitionspolitik von Familienunternehmen

Die Investitionspolitik von Familienunternehmen kann sich deutlich von jener der Börsenunternehmen unterscheiden. Börsengesellschaften stehen heute unter der Doktrin, den Shareholder Value, ausgedrückt in dem Börsenwert vor Dividende, zu steigern. Die Erwartung zur Steigerung des Netto-Cashflows ist der entscheidende Treiber für diese Relation. Investitionen sind in diesem Kalkül negativer Cashflow und damit wertmindernd. Börsengesellschaften versuchen, die eigenen Investitionen zu minimieren, und wählen „Umwege“ wie Leasing oder Outsourcing. Familienunternehmer wissen aber aus Erfahrung, dass Investitionen – selbst solche in Grund und Gebäude – langfristig den Wert steigern, und investieren daher gern selbst und dann auch noch in 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 über vier Jahrzehnte Führungspositionen bei deutschen, international tätigen Unternehmen inne. Er lehrt an der Universität Leipzig und an der Zeppelin-Universität, insbesondere Strategie und Governance von Familienunternehmen.

KEYWORDS
Investition • Investitionspolitik • Investitionsvolumen • Projektinvestitionen • Rendite

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 Familiengesellschafter unmittelbar berührt. Daher müssen die Gesellschafter 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 Gesellschafter beschäftigen muss, weil darauf auch alle anderen Strategiethemen sowohl des Unternehmens als auch der Gesellschafterebene 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 Gesellschafter 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 sich aufmacht, 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 Unternehmensgründer 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 Gesellschafterversammlung 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 die Umsatz- und Ertragsplanung negativ verfehlt wird oder »

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 Gesellschafter
V. Normen für die Fremdkapitalfinanzierung
VI. Normen für die Eigenkapitalfinanzierung

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 Verpflichtungen 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 Wachstumsschritte 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 Managementerfahrung 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, Fertigstellungsrisiken 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 Spannbreite 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 Personalfreisetzungen 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 Sicherungsbasis 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 durchschnittlichen 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 Familiengesellschafter 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. Familiengesellschafter 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 Familiengesellschafter 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.

KEYWORDS
Finanzierung • Finanzplanung • Liquiditätsbedarfe • Fremdkapitalfinanzierung • Eigenkapitalfinanzierung

Geschäftsmodellinnovation – 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 Geschäftsmodellkonzepts ist es möglich, hier ganzheitlich vorzugehen.

I. Die Digitalisierung als unternehmerische Herausforderung

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.

Wir wollen uns in diesem Beitrag auf die Unternehmensaspekte der Digitalisierung konzentrieren. Nach diesem Fokus ist Digitalisierung die Transformation aller Prozesse, Produkte und Services im Unternehmen unter Nutzung der IT-Technologie. Die Transformation schließt somit die grundlegende innovative Veränderung des Geschäftsmodells ein.

Ökonomisch liegt die Bedeutung der Digitalisierung in drei universellen Wirkungsprinzipien.[1]

- Informatisierung: Nahezu jeder Gegenstand kann automatisiert Daten erzeugen („Internet der Dinge"). Die Verarbeitung dieser Daten kann weitgehend durch Algorithmen gestützt erfolgen und dadurch 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 Echtzeitinteraktionsmöglichkeiten 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. Software-Apps). Mit zunehmender Kundenzahl können die Durchschnittskosten somit radikal gesenkt werden.

1 Picot/Hopf/Sedlmeir (2017), S. 91 ff.

Die digitale Transformation ist gegenwärtig die größte aktionelle Herausforderung an alle Unternehmen. Sie wird durch die wachsende Schnelligkeit, Komplexität gepaart mit Unsicherheit im Wettbewerb verstärkt. Für die Führung eines Unternehmens ist es also existenziell, das feststehende Geschäftsmodell laufend an neue Anforderungen anzupassen.

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 lässt sich 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 zahlreichen Unternehmen seinen Ausgangspunkt in der Überprüfung einer langfristig festgelegten Strategie.

Wie bereits 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 bisweilen auf Chancen und Risiken zu überprüfen. Erforderlich ist vielmehr die »

INHALT

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

Das „magische Dreieck“ eines Geschäftsmodells

Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6

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 beschreibt[2]:

- 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. Vereinfacht ausgedrückt beschreibt das Geschäftsmodell 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. Dies ist aber aus zwei Gründen unerlässlich: Erstens können bei der Analyse häufig Schwachstellen zutage treten und zweitens kann die Analyse helfen, Innovationserfordernisse zu entdecken.

Den Ausgangspunkt muss die Frage nach der „dominanten Branchenlogik“[3] bilden. In jeder Branche existieren eine vorherrschende Wertschöpfungskette und eine bestimmte Wettbewerbsstruktur. 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. Hier sollten keine Ausreden an der Tagesordnung sein („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 spezielle innovative Dienstleistungen offerieren (z.B. Taxidienst Uber).
- Bereits bestehende Unternehmen sind gefordert, ihre Produkte, Services und Prozesse im Hinblick auf die Digitalisierung

2 Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 5 ff.

3 Ebenda, S. 10 ff.

Typen digitaler Geschäftsmodelle

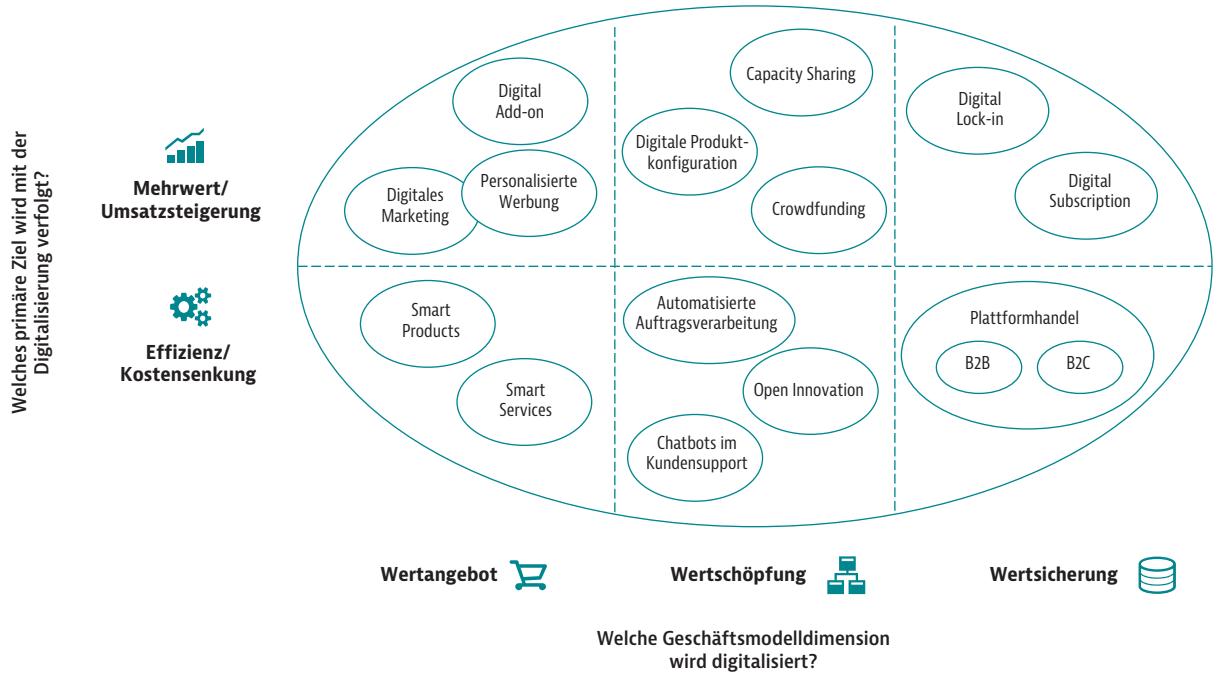


Abb. 2; Quelle: Hupfer/Wytopie/Gerhardt (2021), S. 31

kreativ zu verändern, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern (z.B. Onlinehandel im stationären Einzelhandel).

Im Laufe der letzten Jahre sind zahlreiche Formen von digitalen Geschäftsmodellen entstanden. Weil sie sich z.T. in der Gestaltungsstruktur überlappen, ist es herausfordernd, hier eine Systematisierung vorzunehmen. Eine gute Übersichtlichkeit verschafft das IPRI-Modell (Abb. 2), das zwei Dimensionen der Strukturierung verknüpft:

- Was die primäre Zielsetzung der Digitalisierung betrifft, so kann entweder die Vergrößerung des Geschäftsvolumens oder die Effizienzsteigerung durch Kostensenkung im Fokus stehen.
- Hinsichtlich der vorrangigen Wertdimension des Modells lassen sich Wertangebot, Wertschöpfung und Wertsicherung unterscheiden.

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 vier Einflussvarianten auf bestehende Unternehmen unterscheiden[4]:

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. Smart Service).
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.

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. »

4 Fleisch/Weinberger/Wortmann (2015), S. 453 ff.

IV. Entwicklung und Steuerung von Geschäftsmodellinnovationen

Bei den durch Digitalisierung induzierten Geschäftsmodellinnovationen sind zwei Gesichtspunkte hervorzuheben:

- 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". Dies in diesem Zusammenhang zu akzentuieren ist deswegen wesentlich, weil gerade bei Digitalisierungsvorhaben Insellösungen weitverbreitet sind.

Geschäftsmodellinnovationen erfordern neue organisatorische Wege in ihrer 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 gefordert[5]. Hinsichtlich der Aufbauorganisation der Geschäftsmodellinnovation wird in der Praxis mit vielerlei 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 worden[6]. 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 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. ◆

5 Vgl. Horváth (2017), S. 113–125.
6 Vgl. z.B. Gassmann et al. (2017), S. 17 ff.

LITERATURVERZEICHNIS

Bauernhansl, T./ten Hompel, M./Vogel-Heuser, B. (Hrsg.) (2014): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Becker, W./Eierle, B./Fliaster, A./Ivens, B./Leischnig, A./Pflaum, A./Sucky, E. (Hrsg.) (2019): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

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./Frankenberger, K./Sauer, R./Emonet, S./Amann, C. (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: Burr, W./Stephan, M. (Hrsg.): Technologie, Strategie und Organisation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 113–125.

Hupfer, G./Wytopie, B./Gerhardt, L. (2021): Entwicklung eines Werttreiber-basierten Kennzahlensystems zur Steuerung digitaler Geschäftsmodelle. Stuttgart: White Paper IPRI.

Picot, A./Hopf, S./Sedlmeir, J. (2017): Digitalisierung als Herausforderung für die Industrie. Das Beispiel der Automotive Branche. In: Burr, W./Stephan, M. (Hrsg.): Technologie, Strategie und Organisation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 87–112.

Porter, M./Heppelmann, J. (2014): Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern. In: Harvard Business Manager, 2014(12), S. 34–61.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (†) war Gründer und Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Managementberatung Horváth sowie Lehrstuhlinhaber für Controlling an der Universität Stuttgart. Er verstarb am 4. Juni 2022 nach Einreichung dieses Beitrags.

KEYWORDS

Digitalisierung • Industrie 4.0 • Geschäftsmodell • Geschäftsmodellinnovation

Steuern im Familienunternehmen

Teil 1: Die Bedeutung der Steuern bei der Rechtsformwahl im Familienunternehmen

Von Dr. Bertram Layer

ABSTRACT

Der Beitrag vermittelt einen Überblick über die laufende Besteuerung von Familienunternehmen. Dargestellt werden die Besonderheiten bei der Besteuerung von Personengesellschaften, die Besteuerungssituation bei Kapitalgesellschaften und die Bedeutung der Steuern bei der Rechtsformwahl. In diesem Zusammenhang erläutert werden auch die Möglichkeit der Inanspruchnahme der Thesaurierungsbegünstigung für nicht entnommene Gewinne bei Personengesellschaften und die neu geschaffene Option für Personengesellschaften, zur Körperschaftsteuer zu optieren.

I. Einleitung

Im Folgenden soll ein Überblick vermittelt werden, welche Steuern den laufenden Geschäftsbetrieb des Unternehmens belasten (Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer). Hierbei spielt die Rechtsform des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Weitere Fragen, die mit der Umwandlung des Unternehmens in eine andere Organisationsform verbunden sind ober aber die Steuern beim Gesellschafterwechsel und bei der Unternehmensnachfolge behandeln, werden in einem gesonderten Beitrag 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 Widerspruch zu dem 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. Erst wer diese Konsequenzen zumindest in ihren Umrissen kennt, kann ermessen, warum eine grundlegende Reform der Ertragsbesteuerung unserer Unternehmen so schwierig ist und warum auch mit der zum 1. Januar 2022 neu eingeführten und nachfolgend kurz erläuterten Möglichkeit für Personengesellschaften, zur Körperschaftsteuer zu optieren, so zahlreiche Fallstricke verbunden sind.

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 Geschäftsver- »

INHALT

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

1 Eine vertiefende Darstellung zu den Themen des Familienunternehmens im Steuerrecht findet sich bei Hennerkes/Kirchdörfer (2015): Die Familie und ihr Unternehmen, Kap. 10, 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. S. auch Kirchdörfer/Layer/Seemann, Praxisleitfaden Familienunternehmen und Besteuerung Teil 1: Inland, hrsg. vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Witten 2019.

bindlichkeiten 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 im 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 müssen unabhängig von dem unmittelbaren anteiligen Gewinn aus der Gesellschaft bei dem Gesellschafter, den sie betreffen, ertragsteuerlich erfasst werden. 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 aus einem ihm gehörenden, an die Gesellschaft vermieteten bebauten Grundstück, werden seinem anteiligen Unternehmensgewinn zugeschlagen, wie er sich aus der Bilanz der Gesellschaft ergibt. Ihn im Zusammenhang mit dem Betrieb persönlich treffender Aufwand, wie etwa – um im gerade gezeigten Beispiel zu bleiben – Abschreibungen auf sein privates, der Firma vermietetes Gebäude, vermindern 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 hierfür einen über den steuerlichen Buchwerten des ausscheidenden Gesellschafters liegenden Preis. Die Differenz zwischen dem Buchwert der übernommenen Beteiligung und dem gezahlten Kaufpreis stellt für den Käufer zusätzliche Anschaffungskosten dar, die auf die einzelnen (erworbenen) Wirtschaftsgüter des (teilweise) erworbenen Unternehmens bzw. auf den Firmenwert aufzuteilen und in der Ergänzungsbilanz zu erfassen sind. Sie führen zu zusätzlichen Abschreibungen allein 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 daran beteiligt sich der Fiskus am Kaufpreis.

In der Möglichkeit zur Erstellung einer Ergänzungsbilanz mit steuerlicher Wirkung liegt der entscheidende 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 einer Personen- und einer Kapitalgesellschaft

Die Ermittlung des zu versteuernden Gewinns erfolgt für Personen- und Kapitalgesellschaften, abgesehen von dem eben Aufgeführten und einigen sonstigen Ausnahmen, nach denselben Grundsätzen. Damit endet jedoch bereits die Gemeinsamkeit. Der Gewinn der Personengesellschaften wird – wie eben dargestellt – einkommensteuerlich nur bei deren 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 beabsichtigte der Gesetzgeber eine Angleichung der Personengesellschaftsbesteuerung an die seinerzeit gesunkene Steuerbelastung für Kapitalgesellschaften. Gleichzeitig sollte ein Anreiz für eine bessere Eigenkapitalausstattung von Personengesellschaften entstehen. Werden solche zunächst mit dem günstigeren Thesaurierungssteuersatz, der 28,25% beträgt, besteuerte Gewinne dann später doch noch aus der Personengesellschaft in den privaten

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	2021	2021	2021	2021
Belastung der Gesellschaft:				
Gewinn vor Steuern	100,00	100,00	100,00	100,00
Körperschaftsteuer	15,00	15,00	–	–
Soli	0,83	0,83	–	–
Gewerbesteuer (Hebesatz: 400%)	14,00	14,00	14,00	14,00
Steuer der Gesellschaft	29,83	29,83	14,00	14,00
Verbleibender Gewinn nach Steuer der Gesellschaft	70,17	70,17	86,00	86,00
Belastung der Gesellschafter (ohne Kirchensteuer):				
Abgeltungsteuer (25% auf die Dividende der Kapitalgesellschaft)		17,54	–	–
Einkommensteuer		–	45,00 (Einkommensteuer-Spitzensatz, berechnet auf den Gewinn vor Steuern)	Einkommensteuer begünstigt auf den thesaurierten Gewinn (28,25% auf 53,29) = 15,05 Einkommensteuer nicht begünstigt (45% auf den für Steuerzahlungszwecke entnommenen Betrag von rund 46,71) = 21,02
Pauschalierte Anrechnung der Gewerbesteuer auf die Einkommensteuer		–	14,00	14,00
Soli		0,97	1,71	1,21
Gesamtbelastung	**29,83**	**48,34**	**46,71**	**37,28**

Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

Bereich entnommen, so wird der entnommene Betrag selbstverständlich nachversteuert. Auf den ersten Blick könnte man nun glauben, 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, also zumindest diese Beträge aus der Gesellschaft entnehmen muss; in Höhe »

dieser für den Personenunternehmer faktisch zwingenden Gewinnentnahme für Steuerzahlungszwecke kann er 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 im Unternehmen verbleibt – in jedem Fall unterschiedlich behandelt. Der im Unternehmen verbleibende (thesaurierte) Gewinn unterliegt abschließend einer Körperschaftsteuer in Höhe von 15% und einer Gewerbesteuer von – je nach Hebesatz der Gemeinde des Unternehmensstandorts – 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, sofern der Gesellschafter die Anteile im Privatvermögen hält.

Um die auch nach Einführung der zuvor dargestellten Thesaurierungsbegünstigung verbleibenden Besteuerungsunterschiede von Personen- und Kapitalgesellschaften weiter zu verringern, hat der Gesetzgeber mit dem Gesetz zur Modernisierung des Körperschaftsteuergesetzes (KöMoG) zum 1. Januar 2022 für Personenhandelsgesellschaften (OHG, KG) und für Partnerschaftsgesellschaften die Möglichkeit geschaffen, auf Antrag zur Körperschaftsteuer zu optieren (§ 1a KStG). Ohne eine rechtliche Umwandlung lässt sich damit das Gesellschaftsrecht einer Personengesellschaft mit dem Steuerrecht einer Kapitalgesellschaft verbinden. Mit Ausübung der Option unterliegt die Personengesellschaft zukünftig der Körperschaftsteuer. Nur bei Auszahlung an die Gesellschafter folgt für diese (fiktiven) Dividenden eine weitere Einkommensbesteuerung auf Gesellschafterebene. Damit wird eine zuvor aufgezeigte Schwäche der Thesaurierungsrücklage nach § 34a EStG[2] umgangen, denn laufende Steuerzahlungen für thesaurierte Gewinne gelten nicht mehr als Entnahmen. Andererseits ist der Antrag mit erheblichen steuerlichen Risiken verbunden, da der Antrag zu einer fiktiven steuerlichen Umwandlung einer Personengesellschaft in die Rechtsform der Kapitalgesellschaft führt und die umwandlungssteuerlichen Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um beispielsweise eine Aufdeckung stiller Reserven im Umwandlungsvorgang zu vermeiden.

Halten die Gesellschafter z.B. funktional wesentliches Sonderbetriebsvermögen, etwa eine an die Gesellschaft vermietete Immobilie, ist dieses – wie bei einem echten Formwechsel – im Zusammenhang mit der Option in die betroffene Personengesellschaft einzubringen. Die Finanzverwaltung hat zwischenzeitlich in einem ausführlichen BMF-Schreiben vom 10. November 2021 zu einigen Zweifelsfragen in Verbindung mit der Ausübung der Option Stellung genommen. Es verbleiben aber in der Beratungspraxis einige Anwendungsfragen offen, insbesondere auch in Verbindung mit der Einordnung der zur Körperschaftsteuer optierenden Personengesellschaften bei internationalen Steuerfragen.[3] Dies erklärt auch, warum nach bisherigen Erkenntnissen erst sehr wenige Personengesellschaften von der Option Gebrauch gemacht haben.[4]

Macht eine Personengesellschaft von dem Optionsrecht Gebrauch, so ist zumindest in der Theorie die laufende Besteuerung inkl. der Ausschüttung von Gewinnen mit der bei einer Kapitalgesellschaft vergleichbar, sodass in der beigefügten Abbildung keine gesonderte Berechnungsspalte für das Optionsmodell erforderlich ist. Auch im nachfolgend erörterten Verkaufsfall und bzgl. der Behandlung von Verlusten wird die zur Körperschaftsteuer optierende Personengesellschaft wie eine Kapitalgesellschaft behandelt.[5]

Wie sich aus 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.

Das Schaubild zeigt, dass die Steuerbelastung auf thesaurierte Gewinne bei Personengesellschaften (37,28%) im Vergleich zu Kapitalgesellschaften (29,83%) deutlich höher ausfällt.[6]

Die Personengesellschaft erweist sich auch im Übrigen bei der laufenden Besteuerung heute selbst dann nicht als steuerlich wesentlich günstiger, wenn die Gewinne vollständig in

2 Leider wurde die Thesaurierungsbegünstigung nicht modernisiert und reformiert, was dringend geboten wäre. Vgl. zum Reformbedarf die Studie von Frau Prof. Dr. Hey im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, abrufbar unter https://www.familienunternehmen.de/de/studien-und-buchpublikationen/studien/belastung-thesaurierender-personenunternehmen.

3 S. zum Optionsmodell auch die Ausführungen von Seemann/Neckenich, FuS 5/2021, S.199 ff., sowie zum o.g. BMF-Schreiben vom 21.11.2021, BStBl I 2021, S. 2021 ff. die Ausführungen von Matenaer, FuS 1/2022, S. 33 f.

4 Unter Verweis auf einen Artikel von Greive im Handelsblatt vom 13.04.2022 haben zum ersten Antrags-Stichtag am 30.11.2021 nur ca. 150 Unternehmen von dem Optionsrecht Gebrauch gemacht.

5 Es sind allerdings wie beim Formwechsel einer Personen- in eine Kapitalgesellschaft die nach § 22 Abs. 1 UmwStG geltenden Sperrfristen von sieben Jahren zu beachten.

6 S. zu der Herleitung dieser Berechnungsergebnisse im Detail und die damit verbundenen Annahmen auch die Ausführungen von Kahsnitz, NWB 2021, S. 2100 ff.

die Hand der Gesellschafter gelangen sollen (Steuersatzdifferenz gemäß Abb. 1 von ca. 1,4% zugunsten der Personengesellschaft).

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. Die Kapitalgesellschaft ist auch hier im Regelfall bevorzugt. Im Fall der Veräußerung von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft ist der Veräußerungsgewinn des Gesellschafters, sofern dieser mindestens zu 1% beteiligt ist oder die Beteiligung in seinem Betriebsvermögen hält, nach dem Teileinkünfteverfahren, d.h., 60% des Veräußerungsgewinnes werden besteuert, steuerpflichtig. Bei Beteiligung des Gesellschafters unterhalb der 1%-Grenze, 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.

Für die Personengesellschaft gibt es eine solche generelle Vergünstigung leider nicht. Nur einmal in seinem Leben kann der Steuerpflichtige für einen Veräußerungsgewinn von bis zu 5 Mio. EUR 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. EUR 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. EUR 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 bessergestellt 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 (= Verlustrücktrag) oder 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 allein im Vordergrund stehen. Im Zuge der Rechtsformwahl sind auch weitere Entscheidungskriterien zu beachten, beispielsweise Fragen nach den Haftungsrisiken und zu Publizitätspflichten, Fragen der Mitbestimmung, Finanzierungsfragen und Fragen der Geschäftsführung/Überwachung.[7] 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 werden kann bzw. dass die Flexibilität besteht, einen Rechtsformwechsel durchzuführen. Mit diesem Aspekt und den Möglichkeiten der Übertragung des Unternehmens auf neue Gesellschafter oder inkl. der Unternehmensnachfolger wird sich ein gesonderter Beitrag in diesem Heft beschäftigen. ◆

7 S. zu den Entscheidungskriterien bei der Rechtsformwahl Jacobs/Scheffler/Spengel, Unternehmensbesteuerung Rechtsform, 5. Auflage 2015, S. 6 sowie Schiffer in Prinz/Kahle, Beck'sches Handbuch der Personengesellschaften, 5. Auflage 2020, § 1 Rn. 54 ff.

Dr. Bertram Layer ist Partner und Steuerberater bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

KEYWORDS
Personengesellschaft • Kapitalgesellschaft • Belastungsvergleich

Steuern im Familienunternehmen

Teil II: Steuern auf Umstrukturierungen im Familienunternehmen

Von Dr. Bertram Layer

ABSTRACT

Der Beitrag vermittelt einen Überblick über die Besteuerungsfolgen bei strukturellen Veränderungen auf Gesellschafter- und Gesellschaftsebene. Erläutert werden die mit einer Unternehmensnachfolge verbundenen Steuerfolgen sowie die ertragsteuerlichen Folgen von Umstrukturierungsvorgängen bei Personen- und Kapitalgesellschaften. In diesem Zusammenhang wird auch ein Überblick über den Anwendungsbereich des Umwandlungssteuerrechts vermittelt.

I. Einleitung

Anknüpfend an die Ausführungen in dem vorstehenden Beitrag 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 vorstehenden Beitrag verwiesen (siehe dort im Einzelnen die Ausführungen unter IV.).

Auch nach der Erbschaftsteuerreform 2016 wird unternehmerisches Vermögen (sogenanntes Produktivvermögen) grundsätzlich erbschaftsteuerlich begünstigt besteuert. Die Definition des begünstigungsfähigen unternehmerischen Vermögens ist dabei unverändert geblieben.

Dem Grunde nach begünstigt sind gemäß § 13b Abs. 1 ErbStG:

- inländisches land- und forstwirtschaftliches Vermögen,
- inländisches Betriebsvermögen (§§ 95 bis 97 BewG) beim Erwerb eines ganzen Gewerbebetriebs, eines Teilbetriebs oder eines Anteils an einer gewerblichen oder gewerblich geprägten Personengesellschaft (§ 15 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2, Abs. 3 EStG) einer Freiberuflerpraxis (§ 18 Abs. 4 EStG) oder eines Anteils eines persönlich haftenden Gesellschafters einer KGaA oder eines Anteils hieran und entsprechendes Betriebsvermögen, das einer Betriebsstätte in einem Mitgliedstaat der EU bzw. des EWR dient,
- Anteile an einer Kapitalgesellschaft, an welcher der Erblasser oder Schenker mit mehr als 25% unmittelbar beteiligt gewesen ist, wobei dies voraussetzt, dass die Gesellschaft ihren Sitz oder ihre Geschäftsleitung im Inland oder in einem EU-/EWR-Mitgliedstaat hat. Auf die Belegenheit des Betriebsvermögens kommt es nicht an. Ausnahmsweise werden auch Anteile mit einer geringeren Beteiligungsquote begünstigt, wenn eine Poolung im Sinne des § 13b Abs. 1 Nr. 3 Satz 2 ErbStG erfolgt.

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

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 zu Umstrukturierungsvorgängen
IV. Ergänzende Hinweise

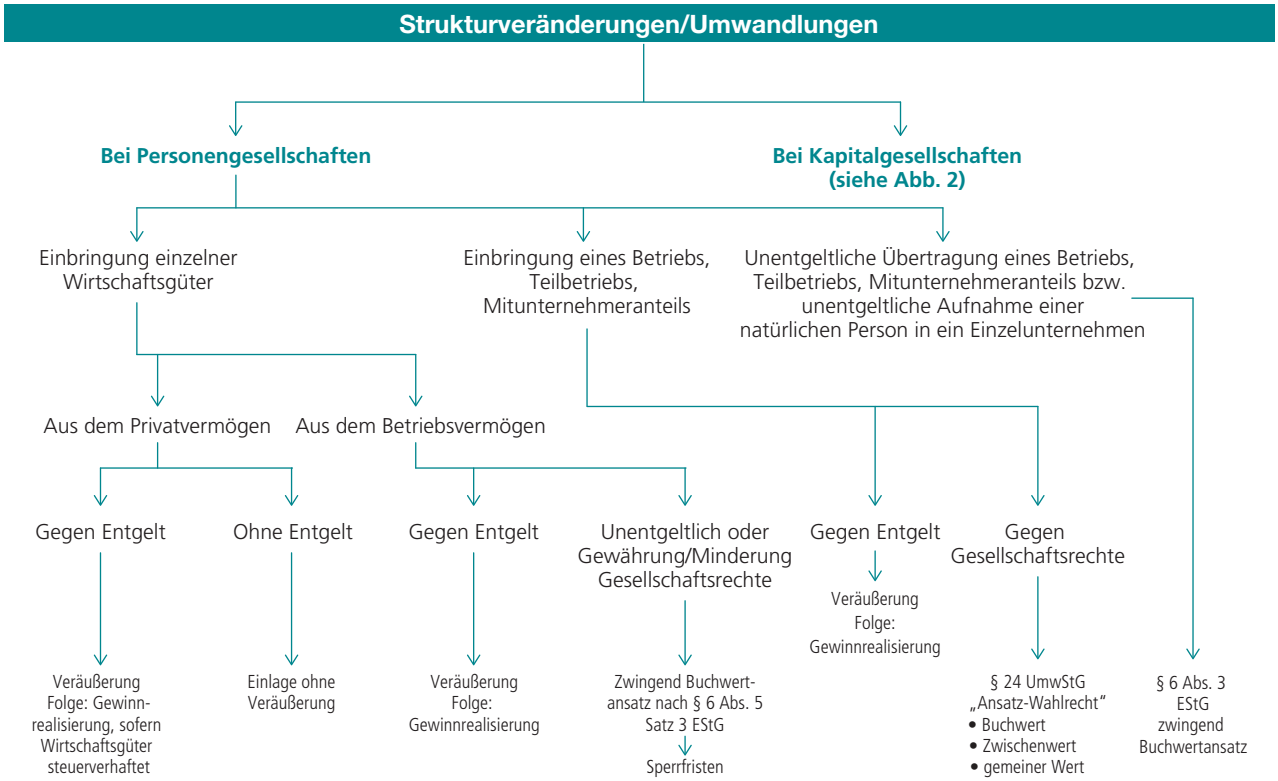


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

(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 für Unternehmen mit mehr als fünf Mitarbeitern.

Die Begünstigung greift für die Übertragung von Großvermögen ab einem Anteilswert von mehr als 26 Mio. EUR grundsätzlich nicht ein. 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, und es wurde eine Stundungsregelung für sieben Jahre ins Gesetz aufgenommen (ab dem zweiten Jahr verzinslich zu einem Zinssatz von 6%).

Ausländisches Betriebsvermögen eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft ist begünstigt, soweit es einer Betriebsstätte in einem EU- oder EWR-Mitgliedstaat dient. Dementsprechend kann auch eine qualifizierte Beteiligung an einer Drittlandsgesellschaft (z.B. einer in den USA oder der Schweiz angesiedelten Gesellschaft) begünstigt sein, wenn sie über eine EU-Kapitalgesellschaft, ein Einzelunternehmen bzw. eine gewerbliche oder gewerblich geprägte EU-Personengesellschaft gehalten wird.

Einen Überblick über die grundsätzlichen Veränderungen in der Besteuerungskonzeption durch die Erbschaftsteuerreform 2016 gegenüber den bisherigen Regelungen sowie über den ersten Anwendungserlass der Finanzverwaltung nach der Erbschaftsteuerreform 2016 vermitteln die Beiträge in FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen, 6(5) und 7(5). »

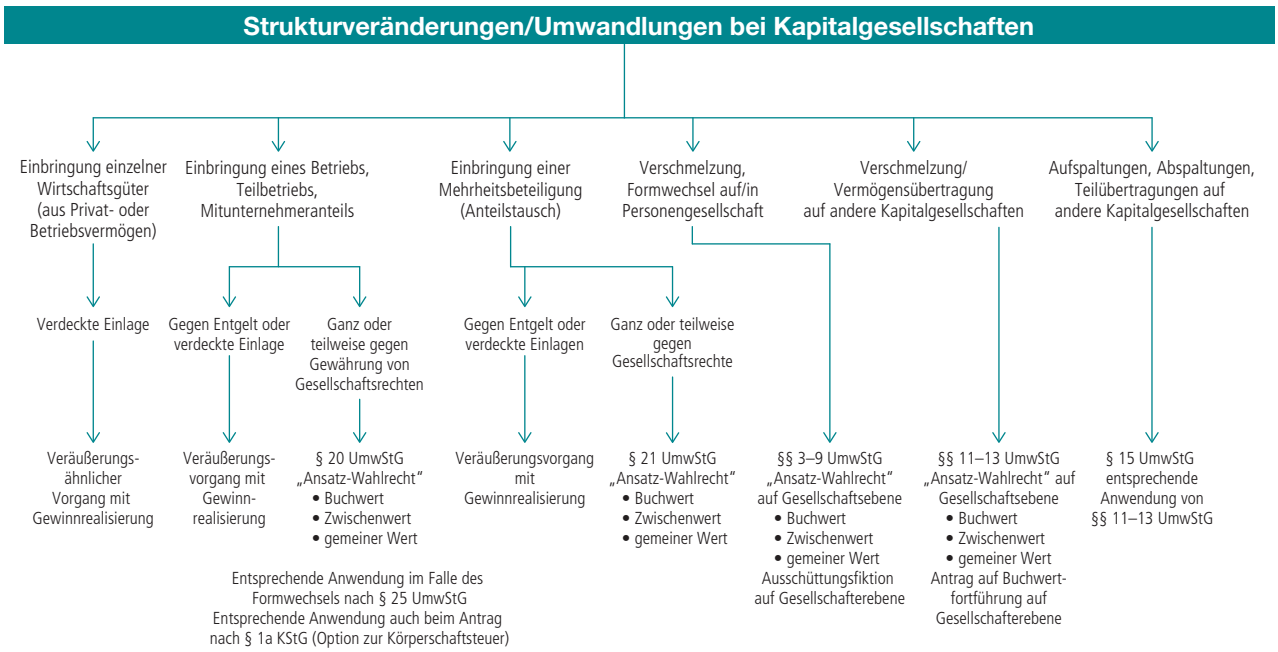


Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung

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.

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 und
- 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 (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 die obenstehenden Abbildungen.[1]

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

1 S. zu diesem Themenkomplex ausführlich auch Alber/Layer (2012), FuS 2(3), S. 98 ff., und Reindl/Layer (2012), FuS 2(3), S. 109 ff.

aber auch nur in einzelnen Wirtschaftsgütern ist daher ein gewisses Grundverständnis dieser Normen und eine Kenntnis damit verbundener Fallstricke sowohl für den Familienunternehmer als auch für dessen Berater unerlässlich.

Die durch das Körperschaftsteuermodernisierungsgesetz (KöMoG) zum 1. Januar 2022 neu geschaffene Möglichkeit der Option für Personenhandelsgesellschaften, auf Antrag wie eine Kapitalgesellschaft behandelt zu werden (siehe hierzu auch die Ausführungen im Beitrag zu den Steuern in Abhängigkeit von der Rechtsform), gilt als Formwechsel im vorstehenden Sinne, für den in entsprechender Anwendung des § 25 UmwStG die Regelungen in den §§ 20 bis 23 UmwStG gelten. In der nachstehenden Abb. 3 ist dies durch einen Hinweis beim Formwechsel berücksichtigt. Die Personengesellschaft ändert durch den Antrag zur Körperschaftsbesteuerung allerdings nicht ihr Rechtskleid. Sie bleibt weiterhin gesellschaftsrechtlich eine Personengesellschaft und wird nicht zu einer juristischen Person.

1. Überblick über die Vorschriften des Umwandlungssteuergesetzes

Unter Verweis auf die vorstehenden Abb. 1 und 2 hat der Gesetzgeber im 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.

Das UmwStG lehnt sich im Aufbau nicht an das handelsrechtliche Umwandlungsgesetz an, sondern erfasst auch Um- »

Anwendungsbereich des UmwStG	
Sachverhalt	**Anwendbare Vorschriften des UmwStG**
Eine GmbH soll formwechselnd 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 bis 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 bis 16 UmwStG.
Eine GmbH & Co. KG soll formwechselnd in eine GmbH umgewandelt werden.	Anwendbar sind nach § 25 UmwStG die §§ 20 bis 23 UmwStG.
Eine GmbH & Co. KG stellt den Antrag auf Besteuerung als Kapitalgesellschaft (§ 1a KStG).	Die Option zur Körperschaftsteuer gilt als Formwechsel, für die nach § 25 UmwStG die §§ 20 bis 23 UmwStG entsprechende Anwendung finden.
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

wandlungen, die außerhalb dessen 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 von 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 Grenze“ 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 „**Pseudoeuropäisierung**“ 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 Umwandlungssteuererlass vom 11. November 2011 zu Zweifels- und Auslegungsfragen des Umwandlungssteuerrechts umfassend Stellung genommen.

Einige Beispiele sollen den Anwendungsbereich des UmwStG verdeutlichen (s. Abb. 3).

2. Überblick über die Normen des Einkommensteuergesetzes zu Umstrukturierungsvorgängen

Mit den in den §§ 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 II. im Zuge der Regelungen für die Unternehmensnachfolge hingewiesen. Zur Einordnung der Vorschriften in die Normen zur Umstrukturierung wird auch verwiesen auf die vorstehende Abb. 1.

§ 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 mit der Übertragung von im Eigentum eines Gesellschafters einer Personengesellschaft stehenden Wirtschaftsgütern (sogenanntes 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 des Grundstücks gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten) hat in Anwendung von § 6 Abs. 5 EStG zum steuerlichen Buchwert zu erfolgen. Als Folgewirkung ergeben sich allerdings sogenannte 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 und Steuerberater bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

KEYWORDS
Unternehmensnachfolge • Umstrukturierung • Umwandlungssteuergesetz • Einkommensteuergesetz

Keywords

Anteilsvinkulierung ..... S. 59–64
Balanced Scorecard ..... S. 54–58
Belastungsvergleich ..... S. 81–85
Business Governance ..... S. 24–27, 28–31
Compliance ..... S. 28–31
Controller ..... S. 54–58
digitale Reifegradstufen ..... S. 48–53
digitaler Reifegrad ..... S. 48–53
Digitalisierung ..... S. 48–53, 77–80
Eigenkapitalfinanzierung ..... S. 73–76
Einkommensteuergesetz ..... S. 86–90
enkelfähiges Wirtschaften ..... S. 8–13
Enkelfähigkeit ..... S. 8–13
Family Governance ..... S. 28–31
Finanzierung ..... S. 73–76
Finanzplanung ..... S. 73–76
Finanzrechnung ..... S. 54–58
Fremdkapitalfinanzierung ..... S. 73–76
Führungsnachfolge ..... S. 38–42
Gap-Analyse ..... S. 54–58
Geschäftsmodell ..... S. 20–23, 77–80
Geschäftsmodell ..... S. 77–80
Geschäftsmodellinnovation ..... S. 77–80
Governance ..... S. 20–23, 28–31, 59–64
Industrie 4.0 ..... S. 77–80
interne Kontrolle ..... S. 24–27
internes und externes Rechnungswesen ..... S. 54–58
Investition ..... S. 70–72
Investitionspolitik ..... S. 70–72
Investitionsrechnung ..... S. 54–58
Investitionsvolumen ..... S. 70–72
Kapitalgesellschaft ..... S. 81–85
Konfliktfähigkeit ..... S. 43–47
Kosten- und Leistungsrechnung ..... S. 54–58
Liquiditätsbedarfe ..... S. 73–76
Mission S.16–20
Mitbestimmung ..... S. 59–64
Nachfolge ..... S. 38–42
Nachfolgeplanung ..... S. 38–42
Nachhaltigkeit S.14–19
Nachhaltigkeit ..... S. 32–37
Nachhaltigkeitsorientierung ..... S. 32–37
Nachhaltigkeitsstrategie ..... S. 32–37
Nachhaltigkeitsziele ..... S. 32–37
Personengesellschaft ..... S. 81–85
Projektinvestitionen ..... S. 70–72
Psychologie ..... S. 43–47
psychosoziale Kompetenzen ..... S. 43–47
Purpose S.14–19
Rechtsform ..... S. 65–69
Rechtsformwahl ..... S. 65–69
Rendite ..... S. 70–72
Risikomanagement ..... S. 24–27
Strategie ..... S. 20–23
Umstrukturierung ..... S. 86–90
Umwandlungssteuergesetz ..... S. 86–90
Unternehmensführung ..... S. 59–64
Unternehmensnachfolge ..... S. 86–90
Verantwortung ..... S. 8–13
Vermögensnachfolge ..... S. 38–42

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, **E-Mail:** info@goingpublic.de,
Internet: www.goingpublic.ag

Gesamtleitung Markus Rieger
Tel.: 089-2000 339-0, **Mobil:** 0177-306 7012
E-Mail: rieger@goingpublic.de

Redaktion Dr. Hermann Schöllhorn, Eva Rathgeber
Tel.: 089-2000 339-0, **E-Mail:** redaktion@goingpublic.de

Lektorat Benjamin Eder
Grafik Robert Berger
Titelbild © pinkeyes – stock.adobe.com

Abo-Service
Tel.: 089-2000 339-80, **E-Mail:** abo@fus-magazin.de

Anzeigen und Kooperationen Nina Sterr,
Tel.: 089-2000 339-30, **E-Mail:** sterr@goingpublic.de
Gültig ist die Anzeigenpreisliste Nr. 4 vom 01.01.2016.

Druck wirmachendruck.de

Erscheinungstermine 2022 1/2022 (3.2.), 2/2022 (7.4.), 3/2022 (9.6.), Sonderausgabe Gesellschafterkompetenz (1.8.), 4/2022 (4.8.), 5/2022 (6.10.), 6/2022 (8.12.)
Bezugspreise/Bestellungen/Kündigungen
Einzelheft: 35,20 EUR (inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten, Inland 1,80 EUR pro Ausgabe/Ausland 3 EUR pro Ausgabe). Jahresabonnement: 195,60 EUR (inkl. MwSt. und Versandkosten); Zugang Onlinearchiv: zzgl. 12 EUR (inkl. MwSt.) Der Bezugszeitraum beträgt jeweils zwölf Monate. Kündigungen müssen schriftlich erfolgen und 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 externer Datenträger und Onlinedienste.
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.
Datenschutz Der Schutz Ihrer Daten ist uns wichtig. Es gilt die Datenschutzerklärung der GoingPublic Media AG, ebenfalls abrufbar auf unserer Website www.goingpublic.de/datenschutz.

ISSN 2191-9828, ZKZ 13028

HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ

RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER

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

Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz ist eine auf die Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien spezialisierte Sozietät mit Sitz in Stuttgart. Das Anwaltsbüro blickt auf eine über 90-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.

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 Frohnmayer
Dr. Bertram Layer
Dr. Michael Breyer, LL.M.
Andrea Seemann
Dr. Christian Klein-Wiele
Dr. Florian Reinhart, LL.M.
Dr. Sebastian Matenaer

Anzahl der Partner:	12
Anzahl der Rechtsanwälte / Steuerberater:	20
Anzahl aller Mitarbeiter:	40

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