www.betrifft-unternehmen.de

FuS

Zeitschrift für
Familienunternehmen und Stiftungen

RECHT, MANAGEMENT, FAMILIE UND VERMÖGEN

HERAUSGEBER

Prof. Rainer Kirchdörfer
Rechtsanwalt (Gesamtleitung)

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

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

Dieter Berg
Rechtsanwalt

Prof. Dr. Wolfgang Blättchen
Unternehmensberater, Förderverein SRH Hochschule Calw

Dr. Thomas Frohnmayer
Rechtsanwalt

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

Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes
Vorstand der Stiftung Familienunternehmen

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

Dr. Rainer Kögel
Rechtsanwalt

Prof. Dr. Hermut Kormann
Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Prof. Dr. Knut Werner Lange
Universität Bayreuth, Forschungsstelle für Familienunternehmen

Dr. Bertram Layer
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Prof. Dr. Reinhard Prügl
Zeppelin Universität, Friedrichshafen, Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF)

Prof. Dr. Arist von Schlippe
Universität Witten/Herdecke Wittener Institut für Familienunternehmen

Prof. Dr. Andreas Schlüter
Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft

Prof. Dr. Andreas Wiedemann
Rechtsanwalt

3
2014

FuS · Juni 2014 · S. 89–128 · ISSN 2191-9828

GESPRÄCH

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller – Zukunftsinvestitionen sind wichtiger als Wahlgeschenke

AUFSÄTZE

Dr. Bertram Layer, Günther Claß
Vermögen im Ausland – was sind die steuerlichen Folgen?

Dr. Tom Rüsen, Prof. Dr. Arist von Schlippe, Torsten Groth
Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Selektion und Entwicklung von Mitarbeitern in Familienunternehmen

PRAXISREPORT

Dr. Holger Martens
Nutzen Familienunternehmen ihre Geschichte richtig?

Dr. Uta Saß
Wie wirken Stiftungen? – Ein Tagungsbericht

RECHTSPRECHUNG

Persönliche Haftung des Vorstandes bei nicht ausreichend implementiertem Compliance-System im Unternehmen

Zur Zulässigkeit gesellschaftsvertraglicher „Russian Roulette"-Klauseln

Bundesanzeiger Verlag
www.bundesanzeiger-verlag.de

NEU!

Gierschmann · Säugling (Hrsg.)

Systematischer Praxiskommentar Datenschutzrecht

Datenschutz aus Unternehmenssicht

ISBN 978-3-8462-0035-3

2014, ca. 1000 Seiten, 16,5 x 24,4 cm, Buch (Hardcover)

ISBN 978-3-8462-0060-5
Auch als E-Book (PDF)

SUBSKRIPTIONSPREIS 98,00 €, bis 4 Wochen nach Erscheinen, danach 118,00 €

Erscheinungstermin: Juni 2014

IHRE VORTEILE

- Datenschutz von Praktikern aus Unternehmenssicht erläutert – unter Berücksichtigung des Entwurfs einer EU-Datenschutzverordnung
- Systematische Bezüge: Querverweise auf und Erläuterung von datenschutzrelevanten Vorschriften außerhalb des BDSG
- „Darum geht es": Schnellzugriff durch praktische Kurzeinleitungen zu jeder Kommentierung

AUS DEM INHALT

- Kommentierung des BDSG und anderer datenschutzrelevanter Vorschriften
- Muster, Checklisten, Schaubilder
- Europäische Richtlinien, Standardvertragsklauseln
- Schlagworte zur Erleichterung von Verständnis und Überblick
- Berücksichtigung des Entwurfs der EU-Datenschutzverordnung KOM(2012) 11 endgültig

Bundesanzeiger Verlag

Jetzt versandkostenfrei (deutschlandweit) bestellen:

shop.bundesanzeiger-verlag.de/0035-3

Bestellung und Beratung: Tel. 0221/9 76 68-291
Fax 0221/9 76 68-271 · E-Mail wirtschaft@bundesanzeiger.de
in jeder Fachbuchhandlung

Die Erbschaftsteuer kommt nicht zur Ruhe

Prof. Rainer Kirchdörfer

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

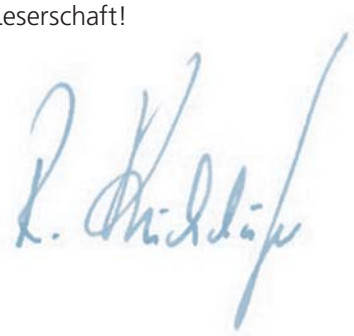
Gerade einmal fünf Jahre haben wir jetzt seit der letzten größeren Reform des Erbschaftsteuerrechtes hinter uns. Schon seit längerem wissen wir, dass der Bundesfinanzhof die derzeitige Verschonung von Betriebsvermögen für verfassungswidrig hält. Er hat deshalb das Erbschaftsteuergesetz erneut dem Bundesverfassungsgericht zur Prüfung vorgelegt. Im letzten halben Jahr wurde immer wieder eine neue Sau durchs Dorf getrieben, die „aus wohl informierten Kreisen" erfahren hatte, wann das Bundesverfassungsgericht denn nun seine endgültige Entscheidung fällen wird. Heute wissen wir jedenfalls, dass am 8. Juli eine mündliche Verhandlung vor dem Bundesverfassungsgericht terminiert ist. Dies gibt Anlass, die unternehmerischen Auswirkungen des Verschonungsabschlages aus der Sicht der Betroffenen zu beleuchten. Dazu hatte die Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem ifo-Institut in München eine Umfrage bei mehr als 1.700 Familienunternehmern in Deutschland auf den Weg gebracht. Die Bilanz fünf Jahre nach der Reform der Erbschaftsteuer zeigt: Die Verschonungsregeln zum Betriebsvermögen haben ihre gesetzgeberischen Ziele erreicht und sind für die Zukunft unserer Familienunternehmen in Deutschland von existenzieller Bedeutung. Sie stärken Wachstum und Beschäftigung. Dies sind die Schlussfolgerungen aus der Studie „Die Auswirkungen der Erbschaftsteuer auf Familienunternehmen".

Zwei Drittel der Familienunternehmen schätzen, dass sie bei Wegfall der Verschonung von Betriebsvermögen im Erb- oder Schenkungsfall ihre Investitionen senken müssten und die deutliche Mehrheit der Familienunternehmen geht davon aus, dass dann die Zahl ihrer Beschäftigten schrumpfen würde. Ohne den Verschonungsabschlag hätten 43 % der Familienunternehmen, die in den letzten Jahren unter Inanspruchnahme der Vergünstigungsregelungen auf die nächste Generation übertragen wurden, beim Generationenübergang ganz oder teilweise verkauft werden müssen.

Nun könnte man sagen, „wer einen Teich trockenlegen will, der fragt nicht die Frösche". Anhand seiner historischen Umfragedaten konnte das ifo-Institut aber das Antwortverhalten der befragten Familienunternehmen zu den Auswirkungen des Verschonungsabschlages mit deren Geschäftserwartungen und deren erwarteter Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Jahr der Erbschaft vergleichen. Unternehmen, die angaben, dass sich der Verschonungsabschlag positiv auf ihre Investitionen auswirkte, hatten im Jahr der Erbschaft auch bessere Geschäftserwartungen. Unternehmen, die angaben, dass sich der Verschonungsabschlag positiv auf ihre Beschäftigtenzahlen auswirkte, erwarteten im Jahr der Erbschaft auch eine bessere Entwicklung ihrer Beschäftigtenzahlen. Das Antwortverhalten der Familienunternehmen war somit plausibel, wie der Autor der Studie ausdrücklich feststellte. Dies also sind die Erfolgszahlen des Verschonungsabschlags und gleichzeitig die Szenarien bei einem möglichen Kippen dieser schenkung- und erbschaftsteuerlichen Vergünstigungen für Familienunternehmen: Bedenkt man, dass mehr als 90 % unserer Firmen Familienunternehmen sind und diese rd. 60 % der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze stellen, so zeigt dies die ökonomische und gesellschaftspolitische Bedeutung des anstehenden Verfassungsgerichtsurteils.

Abschließend noch ein Hinweis in eigener Sache:

Seit einigen Wochen gehört Herr Prof. Dr. Andreas Schlüter in den Kreis der Mitherausgeber der FuS. Den meisten unserer Leser ist Prof. Dr. Schlüter seit langem bekannt. Als Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft hat er das Stiftungswesen in Deutschland seit vielen Jahren maßgeblich mitgeprägt. Wir freuen uns, dass er die Stiftungskomponente innerhalb der FuS deutlich verstärkt. Im Namen des Herausgeberkreises wünsche ich Herrn Kollegen Schlüter ein erfolgreiches Wirken für unsere Leserschaft!



EDITORIAL 89

AUFSÄTZE

Dr. Bertram Layer, Günther Claß
Vermögen im Ausland – was sind die steuerlichen Folgen? 91

Dr. Tom Rüsen, Prof. Dr. Arist von Schlippe, Torsten Groth
Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen 101

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Selektion und Entwicklung von Mitarbeitern in Familienunternehmen 109

GESPRÄCH

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller – Zukunftsinvestitionen sind wichtiger als Wahlgeschenke 99

PRAXISREPORT

Dr. Holger Martens
Nutzen Familienunternehmen ihre Geschichte richtig? 114

Dr. Uta Saß
Wie wirken Stiftungen? – Ein Tagungsbericht 119

LEXIKON

Die Zeichnungsfunktionalitäten der Börsen für die Platzierung von Wertpapieren 121

RECHTSPRECHUNG

Familienunternehmen

Persönliche Haftung des Vorstandes bei nicht ausreichend implementiertem Compliance-System im Unternehmen 123

Zur Zulässigkeit gesellschaftsvertraglicher „Russian Roulette"-Klauseln 125

SCHRIFTTUM

Bosch: Geschichte eines Weltunternehmens 127

Impressum

FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen
Recht, Management, Familie und Vermögen

Schriftleitung
Prof. Rainer Kirchdörfer

Wissenschaftliche Leitung
Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M.

Redaktion
RA Holger Menk
Telefon: 06127/9 65 762
E-Mail: holger.menk@t-online.de

Redaktion Bundesanzeiger Verlag
RA Jörg Schick
Telefon: 0221/9 76 68-186
E-Mail: joerg.schick@bundesanzeiger.de
Angela Scholz
Telefon: 0221/9 76 68-315
Telefax: 0221/9 76 68-271
E-Mail: angela.scholz@bundesanzeiger.de

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

Erscheinungsweise
zweimonatlich, jeweils Anfang der geraden Monate

Bezugspreise/Bestellungen/Kündigungen
Einzelheft 34,70 € inkl. MwSt. und Versandkosten (Inland 1,50 € pro Ausgabe/Ausland 3,– € pro Ausgabe). Der Jahresabopreis beträgt 192,60 € inkl. MwSt. und Versandkosten (Inland 0,75 € pro Ausgabe/Ausland 3,– € pro Ausgabe).
Bestellungen über jede Buchhandlung oder beim Verlag. Der Bezugszeitraum beträgt jeweils 12 Monate. Kündigungen müssen schriftlich erfolgen und dem Verlag spätestens am 15. des Vormonats, in dem das Abonnement endet, beim Verlag eingegangen sein.

Verlag: Bundesanzeiger Verlag GmbH
Postfach 10 05 34, 50445 Köln
Geschäftsführung: Dr. Matthias Schulenberg, Fred Schuld
Leitung Vertrieb/Service: Birgit Drehsen
Telefon: 0221/9 76 68-121

Abo-Service
Wiebke Schmidt
Telefon: 0221/9 76 68-291
Telefax: 0221/9 76 68-271
E-Mail: wiebke.schmidt@bundesanzeiger.de

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

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

Anzeigenleitung
Hans Stender
Bundesanzeiger Verlag GmbH
Amsterdamer Str.192, 50735 Köln
Telefon: 0221/9 76 68-343
Telefax: 0221/9 76 68-288
E-Mail: hans.stender@bundesanzeiger.de

Anzeigenpreise
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 3 vom 01.01.2013

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

Satz
TGK Wienpahl, Köln

Druck
Medienhaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

ISSN: 2191-9828

Vermögen im Ausland – was sind die steuerlichen Folgen?

Dr. Bertram Layer, Steuerberater, Stuttgart;
Günther Claß, Dipl.-Jurist, Dipl.-Betriebswirt (BA), Stuttgart

Im Zuge der zunehmenden Internationalisierung findet auch bei Familienunternehmen und den dahinter stehenden Familien ein Aufbau von betrieblichem und privatem Vermögen im Ausland statt. Der nachfolgende Beitrag gibt anhand eines Beispielfalles einen Überblick über die ertragsteuerlichen und erbschaftsteuerlichen Folgewirkungen von Vermögen im Ausland und gibt praktische Hinweise zur Optimierung der steuerlichen Situation, gerade vor dem Hintergrund der Besteuerungswirkungen im In- und Ausland.

I. Einleitung

Eine Vielzahl von in Deutschland ansässigen Familienunternehmen investiert aufgrund der Globalisierung der Märkte zunehmend im Ausland, z.B. indem dort Produktions- oder Vertriebsgesellschaften begründet werden. Aber nicht nur das betriebliche Vermögen wird internationaler, auch das Privatvermögen der Unternehmerfamilie befindet sich heute nicht mehr nur in Deutschland. Dies zeigt exemplarisch auch das in Heft 2/2014 dieser Zeitschrift besprochene Urteil des BFH zu einer in Spanien belegenen Ferienimmobilie.[1]

Die damit einhergehenden steuerlichen Fallstricke werden allerdings aufgrund der national geprägten Denk- und Sichtweise häufig verkannt und führen in der Praxis bei Aufgriff durch die Finanzverwaltung teilweise zu erheblichen Steuerbelastungen. Anhand eines Beispielfalles soll ein Überblick über die ertrag- und erbschaftsteuerlichen Folgewirkungen von Vermögen im Ausland vermittelt werden:[2]

Der Familienunternehmer Max Mustermann (M) ist gemeinsam mit seinen beiden Kindern an der M GmbH & Co. KG (M-KG) beteiligt. Die M-KG (deutsches Mutterunternehmen) hat in der Vergangenheit aufgrund internationaler Absatzmärkte eine Vertriebsgesellschaft in den USA, die USA-Corp. (Corporation ~ GmbH), und in Tschechien, die CZ-s.r.o. (společnost s rečením omezenym ~ GmbH), gegründet. Weiterhin hat M neben dem Familienheim in Deutschland eine Ferienwohnung in Frankreich erworben. Da die Familie daher öfters im benachbarten Frankreich verweilt, wurden bei einer lokalen Bank aufgrund des attraktiven Zinsniveaus auch diverse Kapitalanlagen getätigt. Zusammenfassend stellt sich die Vermögensstruktur des M wie in Abbildung 1 dar.

Mit dieser Vermögensstruktur sind vielfältige steuerliche Folgewirkungen verbunden. Neben den ertragsteuerlichen Belastungen für das im Ausland befindliche Vermögen gilt es auch die schenkungsteuerlichen Folgen einer Übertragung des Vermögens auf die nächste Generation im Blick zu halten.

II. Ertragsteuerliche Betrachtung

Die Komplexität des internationalen Steuerrechts liegt in der Praxis unter anderem darin begründet, dass die einzelnen Staaten aufgrund ihrer autonomen Steuerhoheit unterschiedlichste und nicht aufeinander abgestimmte Regelungen für die Behandlung grenzüberschreitender Vorgänge bereithalten.

Dies zeigt sich bereits bei der Wahl des Anknüpfungspunktes für die

INHALT

I. Einleitung
II. Ertragsteuerliche Betrachtung
1. Betriebliches Vermögen
a) Besteuerungssituation im Status quo
b) Steuerliche Optimierung
c) Zwischenfazit
2. Privates Vermögen
a. Kapitalvermögen
b. Immobilienvermögen
III. Erbschaftsteuerliche Aspekte des Auslandsvermögens
1. Steuerpflicht von Auslandsvermögen im Inland
2. Bewertung von Auslandsvermögen
3. Verschonung von Auslandsvermögen
4. Vermeidung der Doppelbesteuerung
a) Bilateral nach DBA
b) Unilateral nach § 21 ErbStG
IV. Zusammenfassung

Keywords
Auslandsvermögen; Doppelbesteuerungsabkommen; Erbschaftsteuer; Ferienimmobilie; Frankreich; Internationales Schachtelprivileg; Organschaftsmodell; Tschechien; USA

1 Vgl. FuS 2014, 87

2 Zu den rechtlichen und auch steuerlichen Aspekten, die mit einem Wohnsitzwechsel ins Ausland bzw. mit der nationenübergreifenden Eheschließung verbunden sind, wird verwiesen auf die Ausführungen von Kirchdörfer/Lorz, FuS 4/2013, 127 ff.

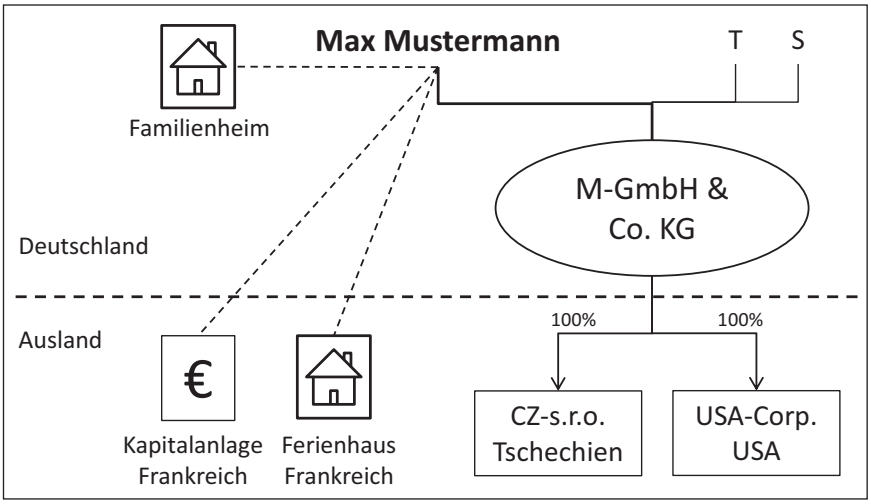


Abb. 1: Vermögensstruktur der Familie Max Mustermann

Besteuerung der Einkünfte und des Vermögens. Regelmäßig begründet ein Wohnsitz bzw. der gewöhnliche Aufenthalt in einem Staat die unbeschränkte Steuerpflicht, sodass in diesem Wohnsitzstaat grundsätzlich das gesamte Welteinkommen bei der Bemessung der Steuer zu berücksichtigen ist.[3] Daneben kann aber auch die Staatsbürgerschaft die unbeschränkte Steuerpflicht begründen.[4] Weiterhin unterliegen Einkünfte, welche einen gewissen Inlandsbezug aufweisen, im Rahmen der beschränkten Steuerpflicht dem Besteuerungszugriff. Dies führt bei grenzüberschreitenden Sachverhalten im Ergebnis regelmäßig dazu, dass die Einkünfte im Grundsatz in mindestens zwei Staaten einer Besteuerung unterliegen.

Bei der Optimierung der Vermögensstruktur des M ist daher zunächst darauf zu achten, dass der Besteuerungszugriff der einzelnen Länder auf die Erträge des M möglichst gering gehalten wird. Daher gilt es zu vermeiden, dass aufgrund der Nutzung der Ferienwohnung ein weiterer steuerlicher Wohnsitz in Frankreich begründet wird und damit das Besteuerungsrecht Frankreichs auf das Welteinkommen erweitert würde. Dies bedeutet, dass die Aufenthalte in der Ferienwohnung in Frankreich nach dem Gesamtbild der Verhältnisse „Urlaubscharakter" aufweisen sollten.[5]

Im Übrigen gilt es bei der Steuerplanung das Vermögen des M so zu strukturieren, dass im Rahmen der nationalen Regelungen und der bilateralen Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) eine Mehrfachbesteuerung der Erträge möglichst vermieden werden kann.

1. Betriebliches Vermögen

a) *Besteuerungssituation im Status quo*

Die dem Beispielsfall zu Grunde gelegte Gesellschaftsstruktur ist in der Praxis sehr häufig anzutreffen. Die inländische Gesellschaft, organisiert in der bei Familienunternehmen beliebten Rechtsform der GmbH & Co. KG, hat neue Märkte erschlossen und hat in den jeweiligen Absatzmärkten – meist unter Haftungsgesichtspunkten – Tochterkapitalgesellschaften gegründet.

Diese Struktur ist jedoch im Hinblick auf die Ausschüttung von Gewinnen von den ausländischen Tochtergesellschaften an die deutsche Muttergesellschaft nicht optimal, denn es ergibt sich folgende Steuerbelastung (vereinfacht):

Steuerberechnung Status Quo		
	USA	**Tschechien**
Ebene ausl. Tochter		
Gewinn	100,00	100,00
– KSt	– 40,00	– 19,00
Netto-Gewinn	60,00	81,00
Ausschüttung	51,00	68,85
Quellensteuer (15 %)	– 9,00	– 12,15
Ebene M-KG		
Brutto-Dividende	60,00	81,00
Steuerpflichtig (60 %)	36,00	48,60
– ESt u. SolZ	– 17,09	– 23,07
Anrechnung Quellensteuer	9,00	12,15
Netto-Gewinn	42,91	57,93
Gesamtbelastung	**– 57,09**	**– 42,07**

Die ausgeschütteten Gewinne, auch wenn sie in der Unternehmensgruppe verbleiben, unterliegen aufgrund der steuerlichen Transparenz der M-KG im Zeitpunkt der Ausschüttung bei den hinter der Personengesellschaft stehenden Gesellschaftern dem Teileinkünfteverfahren.

Ferner wird der ausländische Staat (hier USA und Tschechien) eine Quellensteuer auf die Dividende erheben. Diese Quellensteuer wird zwar durch das jeweilige Doppelbesteuerungsabkommen der Höhe nach auf 15 % begrenzt und ist auf die deutsche Einkommensteuer anrechenbar. Dennoch kann es z.B. aufgrund anderweitiger Verluste bzw. Verlustvorträge zu einem sogenannten Anrechnungsüberhang kommen, sodass mangels entsprechender deutscher Steuerbelastung der Dividendenerträge eine Anrechnung der ausländischen Steuer nicht möglich ist. In diesem Fall wird die Quellensteuer zur Definitivbelastung.

b) *Steuerliche Optimierung der Unternehmensstruktur*

Zwischenholding für Auslandsbeteiligungen

Ein erster Schritt zur Optimierung der Gesellschaftsstruktur ist die Bün-

3 Vgl. Rupp/Knies/Ott/Faust, Internationales Steuerrecht, 3. Aufl. 2014, S. 7, 20

4 So bspw. in den USA

5 Vgl. zur vergleichbaren Fragestellung im Inland: Gersch in Klein, AO, 11. Aufl. 2012, § 8 Rn. 3; BFH BFH/NV 2013, 1381; Bsp. für die Begründung eines Wohnsitzes in Frankreich bei von Oertzen/Schienke, ZEV 2007, S. 406, 407

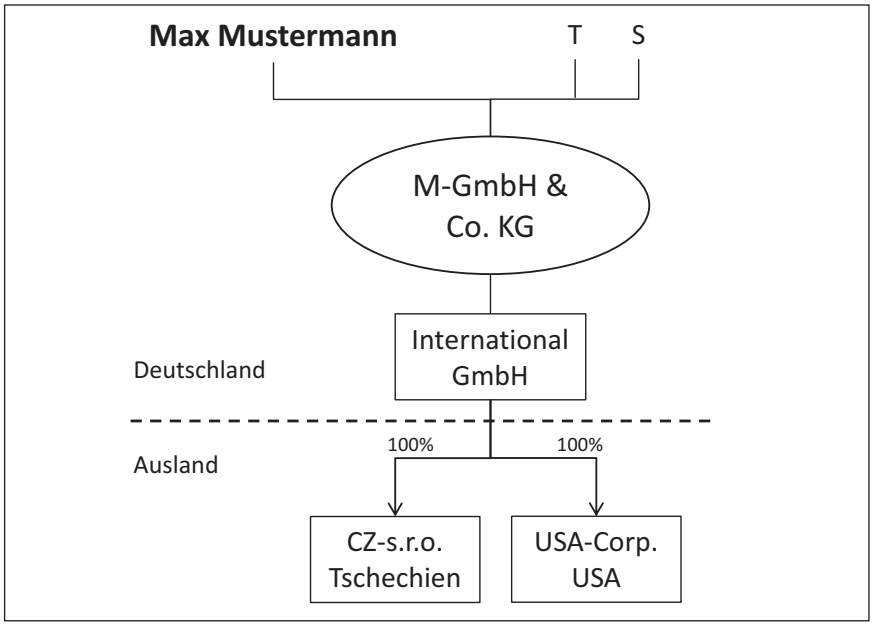


Abb. 2: Zwischenholding für Auslandsbeteiligungen

delung der Auslandsbeteiligungen in einer deutschen Kapitalgesellschaft als Zwischenholding (Abbildung 2).

Gewinne, die aus den ausländischen Tochtergesellschaften in die deutsche Zwischenholding ausgeschüttet werden, unterliegen im Rahmen des sogenannten Holdingprivilegs nur einer sehr geringen Steuerbelastung. Diese beträgt derzeit ca. 1,5 % der Dividende.[6]

Des Weiteren wird die Quellensteuer je nach DBA auf bis zu 0 % reduziert (sogenanntes internationales Schachtelprivileg). Allerdings ist in diesem Zusammenhang auch zu berücksichtigen, dass eine nach DBA verbleibende Quellensteuer auf die inländische Körperschaftsteuer nicht anrechenbar ist und damit zu einer Definitivbelastung führt.[7] Bei europäischen Auslandstöchtern ist neben dem internationalen Schachtelprivileg des DBA auch die Mutter-Tochter-Richtlinie anwendbar, welche ebenfalls zu einer Reduzierung der Quellensteuer auf Null führt.[8]

Steuerberechnung Zwischenholding		
	USA	**Tschechien**
Ebene ausl. Tochter		
Gewinn	100,00	100,00
– KSt	– 40,00	– 19,00
Netto-Gewinn	60,00	81,00
Ausschüttung	60,00	81,00
Quellensteuer	0,00	0,00
Ebene International GmbH		
Brutto-Dividende	60,00	81,00
Steuerpflichtig (5 %)	3,00	4,05
– KSt u. SolZ, GewSt	– 0,89	– 1,21
Netto-Gewinn	59,11	79,79
Gesamtbelastung **(Thesaurierung)**	**– 40,89**	**– 20,21**
Ebene M-KG		
Ausschüttung	59,11	79,79
BMG (60 %)	35,46	47,88
– ESt u. SolZ	– 16,84	– 22,73
Netto-Gewinn	42,91	57,93
Gesamtbelastung **(Ausschüttung)**	**– 57,73**	**– 42,94**

Nachteilig ist diese Gesellschaftsstruktur jedoch insbesondere dann, wenn die Gewinne nicht auf Ebene der Zwischenholding verbleiben und bei dieser thesauriert werden können, sondern an die Obergesellschaft (hier M-KG) bzw. deren Gesellschafter ausgeschüttet werden müssen. Dann unterliegen die von der Zwischenholding ausgeschütteten Gewinne bei den Gesellschaftern der M-KG dem Teileinkünfteverfahren.

Im Ergebnis ist diese Struktur bei Vollausschüttung aufgrund der zusätzlich zwischengeschalteten Kapitalgesellschaft um weniger als 1 Prozentpunkt nachteiliger als die Ausgangsstruktur. Werden die Gewinne hingegen thesauriert oder ggf. als Darlehen ausgereicht, kann bereits durch Zwischenschaltung einer Kapitalgesellschaft die Gesamtsteuerbelastung der ausländischen Gewinne deutlich gesenkt werden.

Gründung von Tochterpersonengesellschaften im Ausland

Eine weitere Möglichkeit zur Optimierung der Gesellschaftsstruktur, insbesondere bei regelmäßigen Ausschüttungen an die Gesellschafter, stellt die Umwandlung der ausländischen Kapitalgesellschaften in die Rechtsform einer Personengesellschaft dar (siehe Abbildung 3).

Einhergehend mit der zivilrechtlichen Umwandlung der Gesellschaft kommt es auch hinsichtlich der Gewinne der ausländischen Tochtergesellschaft zu einer steuerlichen Umqualifizierung der ursprünglichen Dividendeneinkünfte in Unternehmenseinkünfte.

Dies bewirkt, dass nach dem jeweiligen DBA das Besteuerungsrecht an den Unternehmenseinkünften dem ausländischen Betriebsstättenstaat zugewiesen wird und diese dort der Besteuerung unterliegen. In Deutschland als Ansässigkeitsstaat des Gesellschafters hingegen werden die Gewinne der ausländischen Betriebsstätte bei Vereinbarung der sogenannten Freistellungsmethode von der Besteuerung freigestellt. Die Vereinbarung der Freistellungsmethode für Unternehmenseinkünfte stellt in den von Deutschland abge-

6 Die Reduzierung oder Abschaffung dieses Holdingprivilegs wurde jedoch in der Vergangenheit politisch immer wieder diskutiert.

7 In der Steuerplanung können solche Anrechnungsüberhänge ggf. durch Zwischenschaltung einer (weiteren) Auslandsholding in einem Drittstaat mit „günstigerem" DBA vermieden werden, vgl. nur Jacobs/Endres/Spengel in Jacobs, Internationale Unternehmensbesteuerung, 7. Aufl. 2011, S. 1022 ff.

8 Zu den Einzelheiten vgl. Jacobs/Endres/Spengel in Jacobs, Internationale Unternehmensbesteuerung, 7. Aufl. 2011, S. 167 ff.

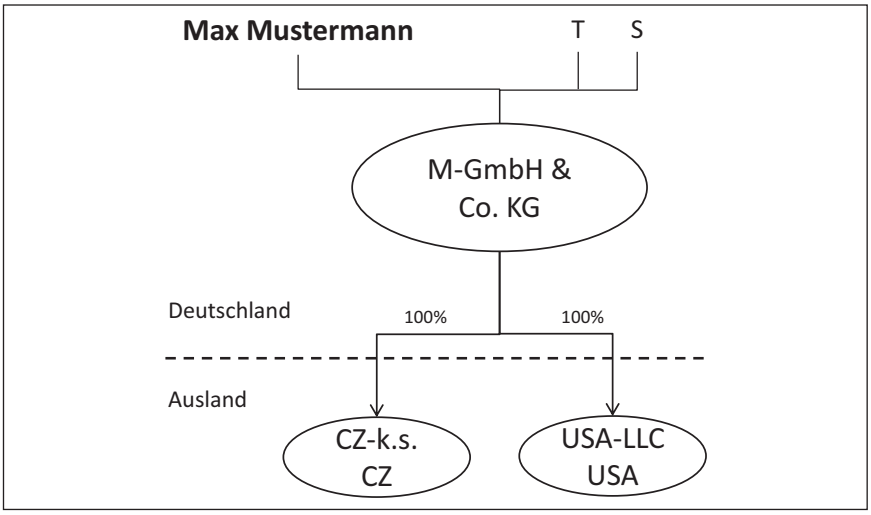


Abb. 3: Personengesellschaften im Ausland

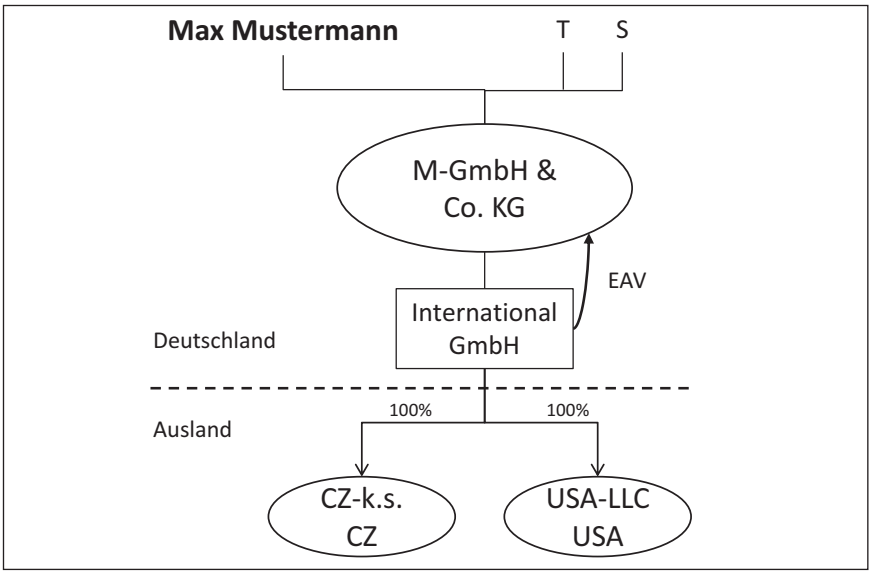


Abb. 4: Organschaftsmodell

schlossenen DBA den Regelfall dar.[9] Nur in Ausnahmefällen – bei Nichtbesteuerung im Ausland – wurde anstelle der Freistellungs- die Anrechnungsmethode vereinbart.[10] Die steuerfreien ausländischen Gewinne unterliegen allerdings im Inland dem sogenannten Progressionsvorbehalt, sodass die ausländischen Einkünfte für Zwecke der Ermittlung des inländischen Steuersatzes für die übrigen steuerpflichtigen Einkünfte mit berücksichtigt werden.

Die zeitlich nachgelagerte Ausschüttung der Gewinne der ausländischen Tochtergesellschaften an die M-KG bzw. deren Gesellschafter ist steuerlich irrelevant und stellt eine nichtsteuerbare Entnahme dar. Somit kann im Ergebnis der im ausländischen Staat von der Personengesellschaft bzw. den Gesellschaftern versteuerte Gewinn ins Inland steuerfrei überführt werden, ohne dass es zu einer weiteren Steuerbelastung kommt.[11]

Allerdings gilt es bei der Umsetzung dieser Gestaltung zu beachten, dass die steuerliche Einordnung von Personengesellschaften je nach Land höchst unterschiedlich sein kann und daher unter Umständen Qualifikationskonflikte mit nachteiligen steuerlichen Folgen drohen können. Im vorliegenden Beispiel unterliegen die Gewinne der tschechischen Tochtergesellschaft trotz Umwandlung in eine Personengesellschaft weiterhin der Körperschaftsteuer.[12] In den USA hat die USA-LLC ein Wahlrecht bezüglich des Besteuerungsregimes. In Deutschland hingegen ist die Einordnung als Personen- oder Kapitalgesellschaft losgelöst von der amerikanischen Sichtweise nach dem sogenannten Typenvergleich abhängig von der tatsächlichen Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages zu ermitteln.[13]

Das sogenannte „Organschaftsmodell"

Eine weitere Optimierung der steuerlichen Situation lässt sich jedoch ggf. dadurch erreichen, dass die ausländische Personengesellschaften über eine deutsche Kapitalgesellschaft gehalten werden, die wiederum mit der deutschen Muttergesellschaft einen Ergebnisabführungsvertrag (EAV) vereinbart. Diese Gestaltung wird als sogenanntes Organschaftsmodell bezeichnet. Die Struktur ist in Abbildung 4 dargestellt.

Der Vorteil dieser Struktur liegt darin, dass der Gewinn der ausländischen Personengesellschaft aufgrund der Rechtsform des Gesellschafters (International GmbH) im Ausland dem in der Regel günstigeren Regime der Körperschaftsteuer unterliegt.[14] Weiterhin lassen sich die Vorteile des Zwischenholdingsmodells in Bezug auf die Quellensteuerreduzierung und des Personengesellschafts-Modells in Bezug auf die Einkünftequalifikation aufgrund des EAV kombinieren. Dies führt dazu, dass die aus dem Ausland ausgeschütteten Gewinne keiner

9 Vgl. hierzu Übersicht bei Vogel in Vogel/Lehner, DBA, 5. Aufl. 2008, Art. 23 Rn. 16 über die deutschen DBA; teilweise sind allerdings sogenannte Aktivitätsvorbehalte zu erfüllen

10 Bspw. DBA mit den Vereinigten Arabischen Emiraten

11 Vgl. Pyszka/Brauer in Kessler/Kröner/Köhler, Konzernsteuerrecht, 2. Aufl. 2008, § 7 Rn. 401

12 Vgl. BMF v. 16.04.2010 BStBl. I 2010, 354; BMF v. 13.01.1997 BStBl. I 1997, 97

13 Zu den Besonderheiten der LLC vgl. BMF 19.03.2004 BStBl. I 2004, 411

14 Soweit Personengesellschaften nicht bereits selbst dem Körperschaftsteuerregime unterliegen. Siehe hierzu Anhang zu BMF v. 16.04.2010 BStBl. I 2010, 354

weiteren Besteuerung unterliegen. Es verbleibt somit beim ausländischen Steuerniveau für die Gewinne der ausländischen Tochtergesellschaften. Zur Verdeutlichung nachfolgende Beispielsrechnung (vereinfacht):

Steuerberechnung Organschaftsmodell		
	USA	**Tschechien**
Ebene ausl. Tochter		
Gewinn	100,00	100,00
– KSt	– 40,00	– 19,00
Netto-Gewinn	60,00	81,00
Ausschüttung	60,00	81,00
Quellensteuer	0,00	0,00
Ebene International GmbH		
Brutto-Dividende	60,00	81,00
Organgesellschaft: – KSt u. SolZ, GewSt	0,00	0,00
Netto-Gewinn	60,00	81,00
Ebene M-KG		
Ausschüttung	60,00	81,00
Entnahme	0,00	0,00
– ESt u. SolZ	0,00	0,00
Netto-Gewinn	60,00	81,00
Gesamtbelastung	**– 40,00**	**– 19,00**

c) *Zwischenfazit*

Vorstehende Überlegungen zeigen, dass im Falle der Begründung von unternehmerisch gebundenem Auslandsvermögen verschiedene Gestaltungsalternativen zur Verfügung stehen, wie das jeweilige Investment im Ausland an die deutsche Unternehmensstruktur angebunden werden kann. Die ideale Rechtsformkombination ist von dem jeweiligen Steuerrecht im Ausland, den Bestimmungen im DBA und der Rechtsform der Muttergesellschaft im Inland abhängig. Daneben sind aber auch weitere Aspekte, wie beispielsweise die organisatorische Einbindung und die Akzeptanz der jeweiligen Rechtsform im Ausland zu beachten.

2. Privates Vermögen

Neben dem betrieblichen Vermögen soll nachfolgend auch das Privatvermögen des M steuerlich gewürdigt werden.

a) *Kapitalvermögen*

Das sich im Depot der französischen Bank befindliche Kapitalvermögen unterliegt in vollem Umfang in Deutschland der Abgeltungssteuer. Frankreich hingegen hat nur ein sehr eingeschränktes Besteuerungsrecht. Nach Art. 10 Abs. 1 DBA steht Frankreich hinsichtlich der Zinseinkünfte kein Besteuerungsrecht zu, lediglich die Dividendeneinkünfte können in Höhe von 15 % besteuert werden (Art. 9 Abs. 2 DBA). Da die französische Quellensteuer aber auf die deutsche Steuer anrechenbar ist, ist die Steuerbelastung der französischen Einkünfte identisch mit der von inländischen Kapitaleinkünften.

b) *Immobilienvermögen*

Im Ausland belegene Immobilien unterliegen in Deutschland – wie inländische – nur dann der Besteuerung, wenn mit diesen aufgrund eines Miet- oder Pachtvertrages Einkünfte generiert werden. Die Eigennutzung ist steuerlich irrelevant, eine Besteuerung des Nutzungswerts bei Eigennutzung erfolgt nicht. Somit führt die Eigennutzung der Ferienimmobilie zu keiner Ertragsteuerbelastung in Deutschland. Würde die Immobilie in Frankreich hingegen zeitweise vermietet, unterlägen die Einkünfte in Deutschland ebenfalls nicht der Besteuerung, da nach Art. 3 Abs. 1 DBA-Frankreich dem Belegenheitsstaat der Immobilie, also Frankreich, das ausschließliche Besteuerungsrecht hinsichtlich der Vermietungseinkünfte zugewiesen wird. Allerdings müssten dann die Vermietungseinkünfte in Frankreich versteuert werden.

In der Praxis werden ausländische Immobilien häufig auch über eine Kapitalgesellschaft erworben und gehalten.[15] In diesem Fall ist zu beachten, dass die Eigentümerin der Immobilie die Gesellschaft ist und eine unentgeltliche Eigennutzung durch die Familie aufgrund der verhinderten Vermögensmehrung bei der Gesellschaft zu einer verdeckten Gewinnausschüttung führt.[16]

III. Erbschaftsteuerliche Aspekte des Auslandsvermögens

Neben den ertragsteuerlichen Aspekten gilt es bei der Strukturierung von ausländischem Vermögen auch die steuerlichen Regelungen über unentgeltliche Vermögenszuflüsse im Rahmen der Vermögensnachfolge im Blick zu behalten.

1. Steuerpflicht von Auslandsvermögen im Inland

Wie bereits bei den Ertragsteuern ausgeführt, wird auch eine Erbschaft- und Schenkungsteuer – soweit der jeweilige Staat eine solche erhebt[17] – zur Begründung der unbeschränkten Steuerpflicht regelmäßig an das Merkmal des Wohnsitzes oder des gewöhnlichen Aufenthaltes anknüpfen. Aber auch die Staatsbürgerschaft eines Landes kann die unbeschränkte Steuerpflicht begründen.[18]

Nach dem deutschen ErbStG unterliegt der Erwerb durch Schenkung oder Erbfall der unbeschränkten Steuerpflicht, wenn der Erblasser bzw. Schenker oder der Erwerber über einen Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt im Inland verfügt. Gleiches gilt für deutsche Staatsangehörige im Ausland, soweit seit der Wohnsitzaufgabe noch keine fünf Jahre vergangen sind. In diesen Fällen gilt das sogenante Weltvermögensprinzip, d.h. das gesamte In- und Auslandsvermögen des Erwerbs unterliegt grundsätzlich der deutschen Erbschaftsteuer.

15 Vgl. Pressemitteilung BFH Nr. 66/2013 v. 02.10.2013.

16 Vgl. ausführlich FuS 2014, 87; Binnewies/Wollweber, DStR 2014, S. 628 ff.

17 Österreich erhebt bspw. zurzeit keine Erbschaft- und Schenkungsteuer.

18 So bspw. in den USA

Übertragen auf den Beispielsfall unterliegt folglich im Erbfall nach M als steuerpflichtiger Vorgang sein gesamtes in- und ausländisches Vermögen der deutschen Erbschaftsbesteuerung.

Zugleich kann der Vorgang aber auch in den ausländischen Staaten, in denen sich das Vermögen befindet, Anknüpfungspunkt für eine Schenkung- oder Erbschaftsteuer sein.

2. Bewertung von Auslandsvermögen

Das heutige ErbStG sieht aufgrund der Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts grundsätzlich die Bewertung von Vermögen zum gemeinen Wert vor.[19] Dies gilt aufgrund des Verweises in § 12 ErbStG auf die Vorschriften des BewG unabhängig davon, ob es sich um in- oder ausländisches Vermögen handelt. In der Vergangenheit war dies jedoch anders, bis 2009 wurde inländisches Vermögen (europarechtswidrig) deutlich niedriger bewertet als ausländisches Vermögen.[20]

Einzig verfahrensrechtlich ergeben sich in Bezug auf ausländisches Betriebs- und Immobilienvermögen noch Unterschiede (§ 12 Abs. 7 ErbStG).[21] In der Praxis bedeutet dies, dass dennoch auch bei ausländischem Betriebsvermögen – wie bei inländischem Betriebsvermögen – die anerkannten Bewertungsmethoden zur Wertermittlung von Unternehmen zur Anwendung gelangen.[22] Ebenso ist auch eine Ermittlung nach dem vereinfachten Ertragswertverfahren im Sinne der §§ 199 ff. BewG möglich.[23]

Bei der Bewertung von ausländischem Grundbesitz kann für die Bestimmung des gemeinen Wertes auf die für inländisches Immobilienvermögen verwendeten standardisierten Bewertungsverfahren nach § 182 ff. BewG zurückgegriffen werden, soweit die erforderlichen Parameter bekannt oder ermittelbar sind.[24] Allerdings werden verlässliche Werte über Bodenrichtwerte etc. mangels Erhebung im Ausland in einer Vielzahl von Fällen nicht vorliegen. Daher erfolgt in der Regel auf Basis eines Sachverständigengutachtens oder durch andere, aus der Sicht der Finanzbehörde nachvollziehbare Angaben des Steuerpflichtigen der Wertnachweis bzw. die Wertschätzung. Solch andere Angaben können beispielsweise die aus der Besteuerung im Ausland vorhandenen Werte sein.[25] Aufgrund des grenzüberschreitenden Sachverhaltes obliegen dem Steuerpflichtigen hierbei allerdings erhöhte Mitwirkungspflichten.[26]

3. Verschonung von Auslandsvermögen

Das ErbStG unterteilt den Erwerb von Vermögensgegenständen in verschiedene Vermögensarten und sieht insbesondere für Betriebsvermögen und Anteile an Kapitalgesellschaften umfangreiche Verschonungsregelungen mit Abschlägen von 85 % bzw. 100 % vor (§§ 13a, 13b ErbStG). Aber auch vermietete Wohnimmobilien werden bei der Steuer durch einen Bewertungsabschlag von 10 % privilegiert (§ 13c ErbStG).[27]

Diese Verschonungsabschläge finden im Grundsatz aber nur bei inländischem bzw. EU/EWR-Vermögen Anwendung. Vermögen in Drittstaaten ist hingegen grundsätzlich nicht privilegiert. Bei betrieblichem Vermögen ist dabei für die Bestimmung des Belegenheitsortes die Zurechnung zur Betriebsstätte bzw. der Sitz der Kapitalgesellschaft maßgebend. Gerade in Verbindung mit betrieblichem Auslandsvermögen in Drittstaaten kann daher in diversen Fallkonstellationen der Verschonungsabschlag nicht in Anspruch genommen werden.[28]

Im Beispielsfall ist allerdings sämtliches betriebliches Vermögen begünstigt. Dies gilt auch in Bezug auf die Tochtergesellschaft in den USA, da die Anteile der USA-Corp. dem begünstigten inländischen Betriebsvermögen der M-KG zugerechnet werden.[29] Anders wäre der Fall jedoch zu beurteilen, wenn die M-KG eine Betriebsstätte in einem Drittland hätte und die Anteile an der USA-Corp. dieser Betriebsstätte zugeordnet wären oder wenn die Anteile an der USA-Corp. nicht mittelbar über die M-KG, sondern unmittelbar im Privatvermögen der Gesellschafter gehalten würden, da die Gesellschaft ihren Sitz in den USA und damit in einem Drittstaat hat.

Für die von M gehaltene Ferienwohnung und das Wertpapierdepot in Frankreich kommen hingegen keine Bewertungsabschläge zur Anwendung. Zwar ist die Belegenheit der Immobilie in Frankreich (EU-Ausland) für die Anwendbarkeit des § 13c ErbStG unschädlich. Allerdings erfüllt die eigengenutzte Ferienwohnung mangels Vermietung nicht die weiteren Tatbestandsvoraussetzungen des § 13c Abs. 3 ErbStG.

Daneben unterliegen im Beispielsfall die ausländischen Vermögensgegenstände im jeweiligen Land aufgrund des dortigen Inlandsbezugs der beschränkten Steuerpflicht. Die Ermittlung der Steuer erfolgt dabei nach den Bewertungs- und Verschonungsregelungen des jeweiligen Staates. Dies bedeutet beispiels-

19 Vgl. dazu auch BVerfG BVerfGE 117, 1 bzw. BStBl. II 2007, 192
20 Vgl. EuGH, DStRE 2008, 174
21 Vgl. Meincke in Meincke, ErbStG, 16. Aufl. 2012, § 12 Rn. 99, 101
22 Vgl. Kaminski in Deutscher AnwaltVerein, Steueranwalt International 2013/2014, S. 29 f; a.A. Gottschalk, ZEV 2010, 493, 495 f., der bei ausländischem Betriebsvermögen die Ertragswertbewertung für unzulässig hält.
23 Vgl. R B 199.2 ErbStR 2011
24 Vgl. Meincke in Meincke ErbStG, 16. Aufl. 2012, § 12 Rn. 99
25 Vgl. Gebel in Troll/Gebel/Jülicher, ErbStG § 12 Rn. 939; Kaminski in Deutscher AnwaltVerein, Steueranwalt International 2013/2014, 29.
26 Vgl. Meincke in Meincke, ErbStG, 16. Aufl. 2012, § 12 Rn. 99
27 Zur möglichen Verfassungswidrigkeit der Verschonungen bzw. des ErbStG an sich, siehe BFH BStBl. II 2012, 899
28 Siehe zu den einzelnen Fallkonstellationen insbesondere die Ausführungen bei Demuth, KÖSDI, Heft 8/2012, 18025, 18027 f.; sowie Kaminski in Deutscher AnwaltVerein, Steueranwalt International 2013/2014, 30 ff.
29 Vgl. H E 13b.5 EStH 2011 „Begünstigungsfähiges Betriebsvermögen"

weise für das in Frankreich belegene Vermögen, dass lediglich ein Freibetrag von 100.000 € je Kind (anstelle von 400.000 € in Deutschland) zur Anwendung gelangt

Des Weiteren kann die unentgeltliche Übertragung von Vermögen neben der Erbschaft- oder Schenkungsteuer auch zusätzliche Gebührentatbestände im Ausland verwirklichen. So wird im Beispielsfall für die Übertragung des Immobilienvermögens in Frankreich eine zusätzliche Registrierungsgebühr von ca. 0,7 % des Immobilienwerts erhoben.[30]

4. Vermeidung der Doppelbesteuerung

Um die Folgen der Mehrfachbesteuerung von ein und demselben Vermögensübergang zu mildern, sehen sowohl die nationalen Steuergesetze als auch die bilateralen DBA eigene Regelungen zu Verhinderung der Doppelbesteuerung vor.

a) Bilateral nach DBA

Im Gegensatz zum Ertragsteuerrecht besteht im Erbschaftsteuerrecht aber kein umfassendes DBA-Netz. Bisher hat Deutschland lediglich mit Dänemark, Frankreich, Griechenland, Schweden, Schweiz und den USA ein Doppelbesteuerungsabkommen für Zwecke der Erbschaftsteuer (ErbSt-DBA) geschlossen.[31] Soweit eine Vermögensübertragung in einem dieser Staaten erfolgt, gilt es zu prüfen, welchem Staat nach dem ErbSt-DBA das Besteuerungsrecht hinsichtlich des jeweiligen Vermögensgegenstandes zugewiesen wird. Dabei wird grundsätzlich dem Wohnsitzstaat das Besteuerungsrecht zugewiesen,[32] außer es handelt sich um Immobilien- oder Betriebsvermögen. Bei diesen Vermögensarten hat auch der Belegenheits- bzw. Betriebsstättenstaat ein Besteuerungsrecht. Die Vermeidung der Doppelbesteuerung erfolgt dann entweder durch Freistellung (ErbSt-DBA Griechenland) oder Anrechnung der ausländischen Erbschaftsteuer.

Im vorliegenden Beispielsfall bedeutet dies, dass in Bezug auf das Besteuerungsrecht der USA die Beteiligung des M an der M-KG nur in Deutschland besteuert werden darf, da die M-KG ihre einzige Betriebsstätte in Deutschland hat. Somit sind sämtliche betrieblichen Wirtschaftsgüter einschließlich der Anteile an der USA-Corp. dieser Betriebsstätte zuzuordnen und ein Besteuerungsrecht der USA ausgeschlossen (Art. 8 ErbSt-DBA USA).

Auch die Kapitalanlagen in Frankreich dürfen nach Art. 9 ErbSt-DBA-F nur in Deutschland besteuert werden.[33] Anders hingegen in Bezug auf das Immobilienvermögen, für welches auch Frankreich ein Besteuerungsrecht zusteht (Art. 5 Abs. 1 ErbSt-DBA-F). Die Vermeidung der Doppelbesteuerung erfolgt in diesem Fall durch Anrechnung der französischen Steuer auf die deutsche Erbschaftsteuer. Aufgrund der höheren Erbschaftsteuersätze in Frankreich wird es dabei allerdings wohl zu einem Anrechnungsüberhang kommen.[34]

Mit Tschechien hingegen besteht kein Doppelbesteuerungsabkommen, sodass eine mögliche Doppelbesteuerung (z.B. für die Besteuerung von in Tschechien belegenem beweglichen Vermögen) lediglich unilateral nach nationalem Recht vermieden werden kann.

b) Unilateral nach § 21 ErbStG

Die zentrale nationale Regelung zur Vermeidung einer Doppelbesteuerung stellt die Anrechnungsmöglichkeit nach § 21 ErbStG dar. Danach wird bei unbeschränkter Erbschaftsteuerpflicht auf Antrag die auf den Auslandserwerb entfallende deutsche Erbschaftsteuer um den anrechnungsfähigen Betrag der ausländischen Steuer gekürzt. Im Ergebnis führt das Anrechnungsverfahren jedoch immer dazu, dass die Steuerbelastung auf dem höheren Steuerniveau der beiden Staaten verbleibt.

Die Anrechenbarkeit setzt allerdings voraus, dass die gezahlte ausländische Steuer ihrem Wesen nach eine Erbschaftsteuer ist bzw. einer solchen entspricht. Daher sind auch sogenannte Nachlasssteuern, die nicht auf den Erwerb des Erben, sondern auf den Nachlass als solches erhoben werden, anrechenbar.[35] Demgegenüber sind die auf die Aufdeckung von stillen Reserven erhobenen Wertzuwachssteuern (z.B. die kanadische capital gain tax) oder im Zusammenhang mit dem Erbe erhobene Gebühren nicht anrechenbar.[36]

Des Weiteren ist eine Anrechnung aber nur möglich, soweit die Steuer auch auf ausländisches Vermögen im Sinne von § 21 Abs. 2 ErbStG erhoben wird. Dabei ist zu beachten, dass soweit der Erblasser zur Zeit des Todes seinen Wohnsitz im Inland hatte, nur der enge Auslandsvermögensbegriff, beschränkt auf den Vermögenskatalog des § 121 BewG, zur Anwendung gelangt.[37] Eine Anrechnung von Steuern für anderes im Ausland „belegenes" Vermögen ist nicht möglich. Somit kann beispielsweise eine ausländische Erbschaftsteuer auf Kapitalvermögen bei einer ausländischen Bank mangels Erwähnung in § 121 BewG nicht auf die deutsche Steuer angerechnet werden. Vor Geltung des ErbSt-DBA mit Frankreich wäre im Beispielsfall auch das Kapitalvermögen in Frankreich einer Besteuerung unterworfen worden. Der BFH hat zu vergleichbarer Konstellation in seiner

30 Vgl. Hellio/Crucifix/Schruoffeneger in Mennel/Förster, Steuern in Europa, Amerika und Asien, Länderteil Frankreich, Rn. 458

31 Vgl. BMF v. 22.01.2014, BStBl. I 2014, 171 ff.; mit Finnland und Italien wird über den Abschluss eines ErbSt-DBA verhandelt.

32 Siehe hierzu Art. 7 des OECD-Musterabkommens für Erbschaftsteuer.

33 Zur Rechtslage vor Inkrafttreten der ErbSt-DBA siehe Ausführungen unter b) bzw. BFH BStBl. II 2013, 746 ff.

34 Vgl. Rosner, IStR 2012, 252, 253; von Oertzen/Schienke, ZEV 2007, 406, 410

35 Vgl. BFH, BStBl. II 1990, 786

36 Vgl. von Oertzen in Scherer, Anwaltshandbuch Erbrecht, 4. Auflage 2014, § 34 Rn. 53; kritisch hierzu Noll, DStR 2005, 54, 56 f.

37 Vgl. von Oertzen in Scherer, Anwaltshandbuch Erbrecht, 4. Auflage 2014, § 34 Rn. 50

vielbeachteten Entscheidung vom 19.06.2013 die Anrechenbarkeit der französischen Steuer auf das ausländische Kapitalvermögen gem. § 21 ErbStG jedoch verneint, sodass es zu einer Gesamtsteuerbelastung mit Erbschaftsteuer von über 80 % des ausländischen Vermögens gekommen ist.[38] Auch wenn das Urteil in Bezug auf Frankreich aufgrund des nunmehr geltenden ErbSt-DBA seine Brisanz verloren hat, besteht bei Staaten, mit denen kein Erbschaftsteuer-DBA besteht, nach wie vor die Gefahr einer Doppelbesteuerung des Vermögens.

Sofern sich dadurch eine übermäßige konfiskatorische Steuerbelastung ergibt, kann nach der Rechtsprechung des BFH aber eine Billigkeitsmaßnahme geboten sein.[39] Allerdings ist unklar, ab welcher Schwelle eine solche übermäßige Steuerbelastung gegeben ist. Vor diesem Hintergrund könnte es ratsam sein, die Geschäftsbeziehung zu ausländischen Banken zu überdenken, soweit der ausländische Staat auf das dortige Kapitalvermögen ebenfalls eine Erbschaftsteuer erhebt.

IV. Zusammenfassung

Das Vermögen deutscher Familienunternehmen und der dahinter stehenden Unternehmerfamilie wird immer internationaler. Mit dem Auslandsvermögen und den daraus erzielten Erträgen sind ertragsteuerliche und ggf. auch schenkungsteuerliche bzw. erbschaftsteuerliche Belastungen verbunden, die bei richtiger Gestaltung erheblich optimiert werden können.

Durch die Rechtsformwahl und die Veränderung der Unternehmensstruktur können die ertragsteuerlichen Belastungen beim Transfer von im Ausland erzielten Gewinnen erheblich verringert werden. Es besteht sogar die Chance, im Ausland geltende günstigere steuerliche Bedingungen in das Inland zu „importieren". Ferner können auch die im Inland geltenden erbschaftsteuerlichen Vergünstigungen für im Ausland befindliches Unternehmensvermögen in Anspruch genommen werden. Beim Privatvermögen bedarf es ggf. weitergehender Gestaltungen, um schenkungsteuerliche bzw. erbschaftsteuerliche Belastungen bei Übertragung des Vermögens in die nächste Generation zu minimieren.

Um unliebsame steuerliche (Doppel-) Belastungen zu vermeiden bedarf es einer sorgfältigen Analyse auch der im jeweiligen Ausland geltenden steuerlichen Vorschriften. Diese Analyse sollte nicht erst im Erbfall erfolgen.

38 Vgl. BFH, BStBl. II 2013, 746 ff.
39 So BFH, BStBl. II 2013, 746 ff., wobei eine Steuerbelastung nach einem Teilerlass aus Billigkeitgründen von insgesamt über 70 % als zulässig erachtet wurde.

FuS-Gespräch mit Dr. Nicola Leibinger-Kammüller – Zukunftsinvestitionen sind wichtiger als Wahlgeschenke

Frau Dr. phil. Nicola Leibinger-Kammüller ist Vorsitzende der Geschäftsführung der TRUMPF GmbH + Co. KG und verantwortlich für strategische Unternehmensentwicklung, Unternehmenskommunikation, Anlagen und Bauten. 1959 in Wilmington, Ohio (USA) geboren. Studium der Germanistik, Anglistik und Japanologie in Freiburg, Middlebury, VT (USA) und Zürich mit anschließender Promotion. Seit 1984 im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die TRUMPF Gruppe tätig, von 1988 bis 1990 für die TRUMPF Corporation in Japan. Von 1992 bis 2010 Geschäftsführerin der Berthold Leibinger Stiftung GmbH, seit 1994 Gesellschafterin der TRUMPF GmbH + Co. KG, seit Januar 2003 Geschäftsführerin der TRUMPF GmbH + Co. KG. Im November 2005 übernahm Frau Dr. Leibinger-Kammüller den Vorsitz der Geschäftsführung der TRUMPF GmbH + Co. KG, der Führungsgesellschaft der TRUMPF Gruppe. Daneben nimmt Frau Dr. Leibinger-Kammüller zahlreiche ehrenamtliche Aufgaben im wissenschaftlichen, kulturellen und sozialen Bereich wahr. Sie ist zudem Mitglied des Aufsichtsrats der Lufthansa AG, der Siemens AG, der Voith GmbH und der Axel Springer AG sowie Mitglied des Beirats der Landesbank Baden-Württemberg und der BW-Bank. Die TRUMPF Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2012/2013 (30.6.) einen Umsatz von 2,34 Mrd. Euro und beschäftigte rund 9.900 Mitarbeiter. Knapp drei Viertel des Umsatzes wurden im Ausland erzielt. Die TRUMPF Gruppe ist in fast 30 Ländern mit Tochtergesellschaften vertreten. Die Geschäftsbereiche umfassen Werkzeugmaschinen, Lasertechnik/Elektronik und Medizintechnik. Den größten Umsatzanteil hat dabei der Geschäftsbereich Werkzeugmaschinen mit 1,94 Mrd. Euro. Die Investitionen der TRUMPF Gruppe lagen im Geschäftsjahr 2012/2013 bei 136 Mio. Euro, die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betrugen 211 Mio. Euro. Das Gespräch führte Dieter Berg.

FuS:
Der Zukunftspreis 2013 des Bundespräsidenten ging u.a. an Mitarbeiter Ihres Hauses. TRUMPF gilt als eines der erfolgreichsten und innovativsten Unternehmen in Deutschland. Hat das auch mit der Gesellschafterstruktur zu tun?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:
Ganz sicher. Familienunternehmen und vor allem familiengeführte Unternehmen zeichnen sich im besten Fall durch den Willen zum Langfristdenken aus. Und der ist mitentscheidend für das Befördern von Innovation. Es braucht den langen Atem und auch das Durchhaltevermögen, Rückschläge zu verkraften, um ein Projekt wie den Ultrakurzpulslaser – für den wir ja den Zukunftspreis erhalten haben – von den ersten Anfängen bis zu einem industrietauglichen Produkt zu entwickeln. Meiner Beobachtung nach bringen Familienunternehmen all das eher auf als börsennotierte Gesellschaften.

FuS:
Die Gewinnung von qualifiziertem Personal wird zunehmend eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg spielen. Was tut TRUMPF, um hier zu den Gewinnern zu gehören?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:
Zunächst einmal können wir als Hochtechnologieunternehmen unseren Mitarbeitern herausfordernde und interessante Aufgaben bieten – das ist das A und O für Zufriedenheit im Beruf. Ganz entscheidend ist aber auch, dass Mitarbeiter berufliche und private Interessen gut austarieren können. Deshalb haben wir ein innovatives Arbeitszeitmodell eingeführt. Unsere Mitarbeiter können alle zwei Jahre neu entscheiden, wie viele Wochenstunden sie arbeiten möchten. Sprich: Wieviel Zeit sie dem Unternehmen und wieviel sie ihren anderen Interessen widmen möchten. Und schließlich bemühen wir uns, junge Menschen auch früh in Kontakt mit uns zu bringen – etwa über Schulprojekte oder Doktorandenstellen. All dies und noch vieles andere hat dazu geführt, dass wir einen guten Ruf als verantwortungsvoller Arbeitgeber haben und sich bei uns der vielbe-

schworene Fachkräftemangel noch nicht bemerkbar macht.

FuS:

Wird es dennoch dazu führen, dass Unternehmen künftig für qualifizierte Mitarbeiter deutlich mehr bezahlen müssen?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:

Nicht unbedingt, denn die Attraktivität eines Arbeitgebers hängt wie erwähnt nicht nur vom Gehalt ab, das er zahlen kann.

FuS:

Welche Auswirkungen erwarten Sie auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Produkte?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:

Unmittelbar keine, denn die hängt von einer ganzen Reihe von Einflussfaktoren ab.

FuS:

Welches sind die größten Herausforderungen für Familienunternehmen im Jahr 2014?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:

Es sind dieselben wie 2013 und wohl auch noch 2015: Zurechtkommen mit sich rasant verändernden Rahmenbedingungen – schwachen Märkten in West- und Südeuropa, erstarkenden Wettbewerbern in Asien und anderswo und einem immer schnelleren technologischen Wandel. Vielleicht kommt als neue Herausforderung dazu, all dies auch der deutschen Politik immer wieder vor Augen zu halten – und ihr klarzumachen, dass Zukunftsinvestitionen wichtiger sind als Wahlgeschenke in der Gegenwart.

FuS:

Was wären Ihre konkreten Forderungen an die deutsche Politik?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:

Es wäre schon einmal ein Fortschritt, wenn man die Rentenpläne soweit wie möglich entschärfte – zumindest aber, wenn Sie so wollen, „missbrauchsfest" machte. Und im Übrigen enthält der Koalitionsvertrag eine ganze Reihe von Vereinbarungen, die Innovationen, Forschung und Wissenschaft stärken. Dies jetzt schnell umzusetzen, ist aus Sicht eines Hochtechnologieunternehmens sehr wichtig.

FuS:

Sie sind große Engagements in China eingegangen. Wie schützen Sie Ihr Unternehmen gegen den Abfluss von Know-how?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:

Zum einen durch die üblichen Vorsichtsmaßnahmen bei IT-Sicherheit und dergleichen. Dann aber auch dadurch, dass wir bei den Maschinen, die wir in China bauen, die wichtigsten Komponenten hier in Europa herstellen. Uns ist aber auch etwas anderes wichtig: Wir bemühen uns, die Fluktuation unserer chinesischen Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten und damit das Abwandern von Know-how zu minimieren. Das Wissen in den Köpfen ist wichtiger als Baupläne, und deshalb wollen wir möglichst viel davon in der Firma halten.

FuS:

China wird ein weiterhin schnelles Wachstum und die Rolle der größten Volkswirtschaft der Welt zugetraut. Sehen Sie das ähnlich oder rechnen Sie mit Entwicklungen, die in den nächsten fünf bis zehn Jahren zu einer deutlich anderen Einschätzung führen werden?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:

Ich bin überzeugt, dass China und Asien insgesamt nach wie vor die dynamischste Weltregion bleiben wird. Gerade für Technologieunternehmen ist China einer der wichtigsten Absatzmärkte – und gleichzeitig das Land, in dem uns die meisten Mitbewerber entstehen. Unseren Vorsprung zu halten, wird in den kommenden Jahren die entscheidende strategische Aufgabe. Übrigens nicht nur für uns Unternehmer, sondern für uns als Volkswirtschaft insgesamt.

FuS:

An der Spitze von TRUMPF steht eine Frau. Was ist dadurch im Unternehmen anders geworden?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:

Wir konnten sicher bei der Frage etwas verbessern, wie wir junge Frauen auch nach der Babypause im Unternehmen halten können. Doch das Thema „Frau an der Spitze" ist nicht so entscheidend wie der Übergang auf eine andere Generation mit anderer „Sozialisierung": Die Unternehmenskultur ist kollegialer und diskussionsfreudiger geworden als in früheren Zeiten – das hat aber nichts mit Mann oder Frau zu tun.

FuS:

In der Geschäftsführung sitzen neben Ihnen fünf Männer, im zwölfköpfigen Aufsichtsrat finden sich neben Ihrer Schwester als Anteilseignervertreterin zwei von den Arbeitnehmern gewählte Frauen. Sind Sie mit dieser „Frauenquote" zufrieden? Was halten Sie von der Absicht der Bundesregierung, eine Quote von 30 % für Aufsichtsräte einzuführen?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:

Ich bin ein großer Freund des Kompetenz-Gedankens: Wer für eine Aufgabe am besten geeignet ist, soll sie übernehmen – völlig egal ob Mann oder Frau. Quoten führen da zu nichts. Übrigens würde man Frauen in der deutschen Wirtschaft am besten helfen, wenn man mehr Mädchen für MINT-Studienfächer und für Technikberufe begeistern könnte. Je nach Fach liegen die Absolventinnen-Quoten im einstelligen Prozentbereich. Da ist es schon eine rein statistische Frage, dass für manche Führungsposition geeignete Frauen nur schwer zu finden sind.

FuS:

Ihr Vater hat die Berthold Leibinger Stiftung gegründet, deren stellvertretende Kuratoriumsvorsitzende Sie sind. Die Stiftung ist mittelbar mit 5 % am Kapital von TRUMPF beteiligt. Soll die Beteiligung der Stiftung langfristig erhöht werden? Können Sie sich im Blick auf die Regelung von Nachfolgefragen eine „Stiftungslösung" ähnlich wie im Haus Bosch vorstellen?

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller:

Die Lösung bei Bosch funktioniert meinem Eindruck nach ausgezeichnet. Bei uns liegen die Verhältnisse in vielerlei Hinsicht anders. Und Sie sehen es mir bitte nach – aber derzeit besteht bei uns kein Handlungsbedarf, und deshalb mag ich über all diese Fragen auch nicht spekulieren.

FuS:

Frau Dr. Leibinger-Kammüller, besten Dank für das Gespräch.

Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen

Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien

Dr. Tom Rüsen, geschäftsführender Direktor des Instituts für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke, sowie geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen WIFU-Stiftung;
Prof. Dr. Arist von Schlippe, Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen" an der Universität Witten/Herdecke;
Torsten Groth, Universität Witten/Herdecke

In den folgenden Ausführungen wird eine aktuelle Bestandsaufnahme zum Thema Gesellschafterkompetenz in deutschen Unternehmerfamilien vorgenommen. Einleitend wird neben der Definition des Begriffes der Gesellschafterkompetenz der Frage nachgegangen, warum das Kompetenzniveau der Mitglieder einer Gesellschafterfamilie als Ressource für das angeschlossene Familienunternehmen angesehen werden kann. Daran anschließend werden Erklärungsansätze geliefert, welche Faktoren einer gezielte Aus- und Weiterbildung von Mitgliedern einer Unternehmerfamilie im Rahmen der Vorbereitung auf die Nachfolge als Gesellschafter entgegenstehen. Abschließend werden Vorschläge für die Inhalte eines entsprechenden Programmes geliefert, die in einzelnen Bestandteilen den Autoren als gelebte Praxis bereits begegnet sind.

INHALT

I. Einleitung
II. Warum Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz?
1. Niveau der Gesellschafterkompetenz als Wettbewerbsvor- oder -nachteil
2. Weitergabe von Kompetenzen an die nachfolgende Generation als Kernaufgabe
III. Status Quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Unternehmerfamilien
IV. Was (be-)hindert Unternehmerfamilien, GKE-Programme aufzusetzen?
1. Organisationsgrad als Unternehmerfamilie und gemeinsames „Lernen auf Vorrat"
V. Idealtypischer Inhalt eines GKE-Programmes
1. Emotionale Bindung an das Unternehmen/Kennenlernen des Unternehmens „von innen" ermöglichen
2. Fähigkeiten zur Beurteilung und „Führung" von Führungskräften erlangen
3. Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens entwickeln
4. Verständnis für die Rolle eine Familiengesellschafters/Systemkompetenz entwickeln
VI. Schluss

Keywords
Emotionale Bindung; Familienunternehmen; Gesellschafterkompentenz; Systemkompetenz

I. Einleitung

Unsere aktuelle Forschung zeigt, dass gezielte Maßnahmen zur Ausbildung von Kompetenzen und Fähigkeiten als Gesellschafter bisher noch sehr selten in deutschen Unternehmerfamilien ergriffen werden.[1] Zwar wird in der Praxis die Bedeutung der Kompetenz eines Gesellschafters immer wieder hervorgehoben, offenbar führt diese Erkenntnis in Unternehmerfamilien aber noch nicht dazu, dass gezielte Programme zur Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz umfassend zum Einsatz kommen.

II. Warum Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz?

Gesellschafter eines Familienunternehmens verbinden mit ihrer Anteilseignerschaft oftmals mehr als nur eine Kapitalbeteiligung. Sie verstehen ihre Beteiligung als eine Art „geliehenes Erbe", das sie mit einem sehr speziellen Sinn für Loyalität und Anteilnahme pflegen, erhalten und weiterentwickeln.[2] Das Halten von Eigentumsanteilen an dem Unternehmen der Vorfahren ist daher für viele

1 Siehe hierzu ausführlich: Rüsen et al. (2013). Die folgenden Ausführungen basieren auf den Ergebnissen einer Befragung von 263 Familienunternehmen im Spätsommer 2012.

2 Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007) und Uhlaner/Floren/Geerlings (2007)

Unternehmerfamilien[3] ein vielschichtiger Themenbereich, da es mit den Logiken eines Investors, mit dem Ausnutzen unternehmerischer Opportunitäten, aber eben auch mit generationsübergreifenden Erwartungen und Vorstellungen verbunden sein kann. Es ist leicht vorzustellbar, dass diese unterschiedlichen Erwartungen an die Gesellschafterrolle zu Uneinigkeiten und Bewertungen von Verhaltensweisen und notwendigen Kompetenzen führen können. Familienmitglieder können folglich sehr unterschiedlicher Meinung darüber sein, wie das Unternehmen richtig zu steuern und zu führen ist, was den Zielen und Werte des Gesellschafterkreises angemessen ist und was nicht. In der Praxis erleben wir häufig, dass sich einzelne Familiengesellschafter auf sehr unterschiedliche Ziele (z.B. finanzielle oder nicht-finanzielle) konzentrieren. Bei zentralen unternehmerischen Entscheidungen entzünden sich dann Konflikte innerhalb des Gesellschafterkreises, die die Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens gefährden können[4] und gar nicht so selten eine existenzbedrohende Krise des Unternehmens heraufbeschwören.[5]

Der gefundene Umgang mit der Grundkonstellation einer Gesellschafterfamilie – gleichzeitig der Logik der Familie und der Logik des Gesellschafterkreises folgen zu müssen – ist als entscheidend dafür anzusehen, ob die Familie des Familienunternehmens als Chance oder als größtes Risiko für das angeschlossene Unternehmen fungiert. Der einzelne Gesellschafter eines Familienunternehmens steht im Gegensatz zu einer Anteilseignerschaft an einer Publikumsgesellschaft vor der Herausforderung, die Zukunft des Familienunternehmens aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig sind Entscheidungen in Bezug auf das Unternehmen so zu treffen, dass diese die Existenz bzw. den Zusammenhalt der Gesellschafterfamilie nicht nachhaltig stören. So ergibt sich in Bezug auf das Unternehmen die Aufgabe, der Geschäftsleitung langfristige Ziele vorzugeben, sie auf Augenhöhe strategisch zu beraten, sie in angemessener Weise zu kontrollieren und im Notfall auszutauschen. Hierzu benötigen die Mitglieder einer Unternehmerfamilie nicht nur fachliche Qualifikationen wie Wissen zu Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Vermögensmanagement, Kenntnis der Historie des Unternehmens, der aktuellen und technologischen Herausforderungen des Marktumfelds und der künftigen Strategie. Vielmehr müssen sie mit den Funktionslogiken und Systemdynamiken von Familien und Familienunternehmen vertraut sein. Gerade die potenziellen Wechselwirkungen zwischen den Entscheidungen als Gesellschafterkreis und daraus möglicherweise für einzelne Familienmitglieder resultierende Konsequenzen sind hochsensibel und können zu nachhaltig destruktiven Störungen des Systemverbundes Familie, Eigentum und Unternehmen führen. Für die Mitglieder einer Gesellschafterfamilie bedarf es daher nicht ausschließlich betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, sondern ein spezielles Wissen, eben Gesellschafterkompetenz als Mitglied einer Unternehmerfamilie.[6] Diese definieren wir wie folgt:[7]

Gesellschafterkompetenz (GK) umfasst sämtliche Fähigkeiten und Fertigkeiten von aktuellen und potenziellen Gesellschaftern eines Familienunternehmens zur erfolgreichen Ausübung ihrer Eigentümerfunktion sowie ihrer Rechte und Pflichten innerhalb der Gesellschafterfamilie. Darüber hinaus geht es um die Befähigung, mit bisher unbekannten Situationen in Firma und Gesellschafterfamilie erfolgreich umgehen zu können.[8] Die Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die Mitglieder einer Unternehmerfamilie ergreifen, um die Aus- und Weiterbildung von Kompetenzen zu forcieren, sowie die Erlangung von Fähigkeiten und Erfahrungen zu unterstützen, die ihnen bei der Wahrnehmung einer Rolle als Gesellschafter des gemeinsamen Familienunternehmens dienlich sind. In unserem Verständnis eingeschlossen sind auch Familienmitglieder der Gesellschafterfamilie, die (noch) keine Anteile am Familienunternehmen halten bzw. zentrale Erziehungsaufgaben übernehmen.

1. Niveau der Gesellschafterkompetenz als Wettbewerbsvor- oder -nachteil

Der Strategieforschung ist zu entnehmen, dass Unternehmen u.a. dann

3 Im Folgenden werden die Begriffe Unternehmerfamilie und Gesellschafterfamilie synonym verwendet.
4 v. Schlippe, Groth & Plate, (2011)
5 Vgl. Rüsen (2008)
6 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011) sowie Aronoff, Ward (2011)
7 Vgl. Rüsen et al. (2013)
8 In der wissenschaftlichen Debatte wird vor allem international auch der Begriff „Professional Ownership" verwendet.

einen Wettbewerbsvorteil erlangen, wenn sie Ressourcen entwickeln, die wertvoll, selten bzw. nicht imitierbar sind und für die es keinen vergleichbaren Ersatz gibt.[9] Schaut man auf die spezifischen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen, so fällt auf, dass sich diese erheblich von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Dies liegt in erster Linie an der sogenannten „Familiness" bzw. dem Familien-Faktor von Familienunternehmen, dem spezifischen Bündel von Ressourcen, das sich aus der Interaktion zwischen der Familie, ihren individuellen Mitgliedern und dem Unternehmen selbst ergibt.[10] Dieser Familien-Faktor eines Familienunternehmens ist somit nicht nur das zentrale Unterscheidungsmerkmal eines jeden einzelnen Familienunternehmens, sondern gleichzeitig auch wesentlicher Einflussfaktor der Performance und der Wettbewerbsvorteile eines Familienunternehmens. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Familien-Faktors ist unserer Ansicht nach in der vorhandenen Gesellschafterkompetenz der Unternehmerfamilie begründet.

So beobachten wir in der Praxis sehr unterschiedliche Impulse, die aus der Gesellschafterversammlung eines Familienunternehmens heraus für die Geschäftsleitung entstehen können. Je nach gewählter Governance-Struktur und der hierin integrierten Mitglieder der Gesellschafterfamilie (dies kann auch eingeheiratete Personen umfassen), ist die Familie des Familienunternehmens an allen zentralen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Im Hinblick auf die hier tätigen Einzelpersonen sind die jeweils vorhandenen Kompetenzen entscheidend. Darunter können u.a. Fähigkeiten und Fertigkeiten fallen, die von einer Person im Kontext von Unternehmensprozessen angewandt werden, um Produkte und Dienstleistungen zu generieren und dadurch zu einem entscheidenden Beitrag zur unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit führen. Neben den auf die Entwicklung des Unternehmens gerichteten Aktivitäten ist es aber auch Kernaufgabe der involvierten Personen, die Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten innerhalb der Gesellschafterfamilie zu forcieren. Gelingt es einer Gesellschafterfamilie, so die Reduktion des strukturellen Risikos durch destruktive Einflüsse aus der Familie zu minimieren, führt dies zu einer Aufrechterhaltung der typischen Stärken und somit der Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens.[11]

2. Weitergabe von Kompetenzen an die nachfolgende Generation als Kernaufgabe

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen die Brisanz des Themenkomplexes. Nach Auffassung der Autoren stellt die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz die zentrale Erfolgsvariable von Mehrgenerationen-Familienunternehmen dar. Je nach Größe und Komplexität des Unternehmens wie auch der Familie ist es dabei notwendig, über eine kritische Anzahl von kompetenten Mitgliedern der Gesellschafterfamilie zu verfügen. Hierbei ist zu unterscheiden, in welcher Form die Gesellschafterfamilie die Geschicke des Unternehmens maßgeblich prägt. So stellen sich in einem Familienunternehmen, in dem die Geschäftsführung beispielsweise aus mehreren aktiven Gesellschaftern unterschiedlicher Generationen besteht, andere Fragestellungen als in Familienunternehmen, in denen z.B. die Geschäftsführung ausschließlich aus familienexternen Managern besteht. Während im ersten Fall ein zu hohes Kompetenzdefizit zwischen aktiven und nicht-aktiven Gesellschaftern zu möglichen Problemen führt, ist eine Übernahme von Verantwortung seitens der Familiengesellschafter im zweiten Fall bei unzureichender Kompetenz auf der Gesellschafterseite vermutlich dauerhaft nicht aufrechtzuerhalten. Sofern die Familie hier nicht in der Lage ist, aufsichts- und kontrollgremiumstaugliche Vertreter zu entwickeln, steht sie vor dem hohen Risiko, entweder komplett fremdbestimmt zu werden oder ihrer Rolle als verantwortungsvoller Eigentümer nicht entsprechen zu können.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist die gezielte Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz in den nachfolgenden Generationen als eine systematische, immer wieder aufs Neue vorzunehmende Kernaufgabe der Unternehmerfamilie anzusehen.

Allerdings sind hiermit u.a. Punkte wie Einsatzbereitschaft, Leistung, Erziehung und Ausbildung der potenziellen Nachfolger verbunden, was sie zu inkrementellen Bestandteilen der Erziehungsaufgabe innerhalb einer jeden Kernfamilie macht. Es ist sofort ersichtlich, dass es sich hierbei um extrem sensible Themen handelt, die innerhalb der Unternehmerfamilie als Ganzes in Bezug auf die jeweilige Kernfamilie auszuhandeln sind.

III. Status Quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Unternehmerfamilien

Die in 2013 publizierten Ergebnisse einer Befragung unseres Instituts, des WIFU,[12] von 263 Mitgliedern aus Gesellschafterfamilien zeigen, dass der Themenkomplex an Bedeutung gewinnt.

Grundsätzlich betreiben 65 % der Studienteilnehmer aktuell eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE). Ihr wird insgesamt eine hohe Bedeutung beigemessen: 83 % der Studienteilnehmer sehen hierin einen zentralen Erfolgsfaktor zur Absicherung der Zukunftsfähig-

9 Vgl. Barney (1991)
10 Vgl. Habbershon/Williams (1999)
11 Vgl. zur besonderen Verantwortung von Familiengesellschaftern vgl. Wimmer (2011a), zu dem Konzept des strukturellen Risikos von Familienunternehmen in Abhängigkeit der Mentalen Modelle einer Unternehmerfamilie siehe ausführlich Rüsen (2012) et al.
12 WIFU = Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke

keit als Familienunternehmen, knapp 85 % sind davon überzeugt, dass entsprechende Maßnahmen und Aktivitäten die gemeinsame Willensbildung der Familiengesellschafter fördern und den Zusammenhalt innerhalb der Gesellschafterfamilie unterstützen. Den positiven Nebeneffekt einer Minderung von Konflikten in der Gesellschafterfamilie durch die systematische Aus- und Weiterbildung sehen immerhin 67 %.

Allerdings sind entsprechende Programme (noch!) ein sehr junges Thema, denn 53 % der Studienteilnehmer beschäftigen sich erst seit den letzten drei Jahren mit Maßnahmen der GKE. Lediglich 19 % tun dies schon seit über 10 Jahren.

Interessanterweise begründen die Studienteilnehmer, die derzeit keine GKE-Maßnahmen (35 % der Befragten) betreiben, das Fehlen entsprechender Aktivitäten folgendermaßen:

- Sie erachten dies als nicht nötig (43 %)
- Der Gesellschafterkreis ist zu klein (38 %)
- Fehlen eines Verantwortlichen (30 %)
- Fehlende Einigkeit im Gesellschafterkreis zu diesem Thema (26 %)
- Ressourcenknappheit (13 %).

Die hier geäußerten Hinderungsgründe lassen vielfältige Vermutungen über die Beweggründe zu. Unserer Erfahrung nach korrelieren entsprechende Aussagen sehr stark mit den vorhandenen Mentalen Modellen[13] einer Unternehmerfamilie bzw. mit dem Grad der (Selbst-) Organisation als Unternehmerfamilie. Mit diesem Aspekt wollen wir uns im nächsten Abschnitt noch eingehender beschäftigen.

Im Hinblick auf die nun konkret durchgeführten Maßnahmen lässt sich beobachten, dass externe Beratungsleistungen (55 %) sowie spezielle Kurse, Lehrgänge und Workshops (48 %) im Vordergrund stehen. Die vermittelten Inhalte zielen auf betriebswirtschaftliche Themen ab. So sind vor allem Management & Strategie (82 %), Markt- und Branchenkenntnisse (75 %), Führung & Organisation (66 %), Investition & Finanzierung (64 %) sowie Bilanzanalyse (63 %) Kernbestandteile der gelebten GKE in deutschen Unternehmerfamilien. Rechtliche und psychologische Fragestellungen sind von eher geringerer Bedeutung (durchschnittlich 44 % bzw. 45 %). Offenbar wird Gesellschafterkompetenz also hauptsächlich auf der Ebene der zentralen Themen der Unternehmensführung verortet.

Im Hinblick auf den Einbezug künftiger Anteilseigner zeigt sich ein interessantes Bild: 43 % der Befragten binden derzeit ausschließlich Vertreter der aktuellen Gesellschaftergeneration in Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ein und lassen die Vertreter der nächsten Generation (oft bezeichnet als „NextGen"), also die potenziellen Gesellschafter der Zukunft, außen vor. Eine vergleichbar große Anzahl (41 %) bietet GKE-Maßnahmen generationenübergreifend an. Allerdings hält die überwiegende Mehrheit (85 %) einen generationenübergreifenden Kompetenzaufbau, der beide Generationen integriert, für den anzustrebenden Zustand. Offenbar hegen die Vertreter der teilnehmenden Gesellschafterfamilien perspektivisch den Wunsch, gemeinsam Kompetenzen zu entwickeln, idealerweise als „Familienkollektiv".

Im Hinblick auf die „Begünstigten" entsprechender Maßnahmen ist interessanterweise zu beobachten, dass diese vornehmlich für die Teile der Gesellschafterfamilie angeboten werden, die sich in dem Status als Gesellschafter befinden oder dies zukünftig werden, unabhängig davon, ob diese im Unternehmen arbeiten oder nicht. Familienmitglieder, die keine Anteile haben (Ehe-/Lebenspartner, Minderjährige), also Personen, die erst perspektivisch Anteile bekommen können, bzw. die die „NextGen" als erziehungsberechtigter Elternteil in ihrer Entwicklung entscheidend prägen, werden nur selten (18 %) in GKE-Programme eingebunden. Hier scheint eine klare Grenzziehung innerhalb der (Groß-) Familie vorgenommen zu werden. Ob Unternehmerfamilien gut beraten sind, Ehepartner, die auch als wesentliche Ratgeber und Rollenmodelle für die „NextGen" fungieren, aus entsprechenden Programmen der Familie außen vor zu lassen, ist unserer Ansicht nach höchst fragwürdig. In der Praxis beobachten wir immer wieder, dass Ehe- und Lebenspartner, sofern sie gut in die Kultur- und Wertegemeinschaft der Unternehmerfamilie aufgenommen und integriert worden sind, zentrale „Stützen" des Systems Unternehmerfamilie sein können. Eine systematische Ausgrenzung führt hingegen oftmals zu Konflikten unter den Ehepartnern oder zu Loyalitätskonflikten der Kinder, beide hervorgerufen, sofern ein Elternteil sich mit dem Kontext des Familienunternehmens nicht anfreunden und die notwendigen persönlichen Opfer nicht erbringen will.

Interessanterweise liegt die Verantwortung für die Planung und Durchführung entsprechender GKE-Aktivitäten bisher noch in den Händen der einzelnen Kernfamilien (42 %) oder eines Familiengremiums (34 %). Oftmals sind es einzelne Mitglieder der Unternehmerfamilie, die dem Rest die Inhalte vermitteln (40 %), vielfach werden aber auch externe Dienstleister (38 %) oder Fach- bzw. Führungskräfte des Unternehmens (18 %) herangezogen.

IV. Was (be-)hindert Unternehmerfamilien, GKE-Programme aufzusetzen?

Die Bedeutung und Sinnhaftigkeit eines zielgerichteten Aufbaus an

13 Siehe hierzu Rüsen et. al (2012)

Gesellschafterkompetenz sollte aus den vorherigen Ausführungen deutlich geworden sein. Dennoch beobachten wir in der Praxis erstaunlich oft ein völliges Fehlen oder einen relativ opportunitätsgetriebenen und unsystematischen Umgang von Gesellschafterfamilien mit dieser Thematik. Wir vermuten zwei zentrale Aspekte, die hier einer „Professionalisierung" der Unternehmerfamilie entgegenstehen. Beide basieren aber auf der gleichen Grundlogik: Unternehmerfamilien handeln in Bezug auf ihre (Selbst-)Organisation bzw. den gezielten Aufbau der eigenen Kompetenz typischerweise in der Logik der Familie. In dieser ist es nicht vorgesehen, ein „Aus- und Weiterbildungsprogramm" als Familie durchzuführen. Man lernt, was man braucht, durch Abschauen, durch Anleiten der Kinder, über Geschichten und einfach durch „Mitmachen". Dieses familiale (Lern-)Muster wird meist unreflektiert auf die Gesellschafterrolle übertragen. Der Vorschlag sich als (Gesellschafter-)Familie dann „zu organisieren" oder gemeinsam „fit" für die Rolle als kompetenter Gesellschafter zu machen, fühlt sich fremd an, wie ein „Implantat". Dementsprechend werden kompetenzfördernde Maßnahmen eher sporadisch, gelegenheitsbezogen durchgeführt und folgen keinem Plan bzw. Ausbildungskonzept. Wir beobachten hier etwa Kuriositäten, dass z.B. nicht im Unternehmen aktive Familiengesellschafter es als völlig „normal" betrachten, wenn sie für ihre eigene berufliche Karriere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durchführen; ein vergleichbarer Vorschlag, sich als Gesellschafter(familie) weiterzubilden, wird als befremdlich, unpassend, als „Fremdkörper" wahrgenommen.

1. Organisationsgrad als Unternehmerfamilie und gemeinsames „Lernen auf Vorrat"

Diese Begründung sehen wir auch als zentral an, wenn wir uns den geringen Grad der Selbstorganisation in Gesellschafterfamilien anschauen. Gemäß der erwähnten Studien (s.o.) verfügen bei den Teilnehmern nur 27 % über Instrumente einer Family Governance (z.B. Familienstrategie, Familienverfassung).[14] Immerhin zeigt sich, dass ein Großteil der Unternehmerfamilien (83 %), die sich eines Instrumentes der Family Governance bedienen, systematische GKE betreiben. Offenbar begünstigt die einmal eingeschlagene (Selbst-)Organisation der Familie eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Kompetenz- und Fähigkeitenpools innerhalb der Gesellschafterfamilie. Einige wenige Gesellschafterfamilien (meist solche mit einer großen Anzahl von Gesellschaftern) haben bereits familieneigene Akademien und Ausbildungskonzepte („Gesellschafterführerschein") entwickelt.

Unsere Beobachtungen legen den Schluss nahe, dass es für Unternehmerfamilien offenbar so etwas wie ein familieninternes „Organisationsmoment" benötigt, um sich in die Lage zu versetzen, an der Steigerungen und Verbesserung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu arbeiten. Dieses Moment kann durch eine zentrale Person aus der Familie oder aber durch einen Vorfall oder der Begegnung mit einer anderen Unternehmerfamilie begründet sein.

V. Idealtypischer Inhalt eines GKE-Programmes

„Es geht nicht darum, Künstler zu werden, sondern darum, Kunst von Kitsch unterscheiden zu können".[15]

Wie soll nun ein idealtypisches „Ausbildungsprogramm" für Mitglieder aus einer Unternehmerfamilie aussehen? Wie oben bereits aufgeführt sind einzelne Bestandteile der hier zu berücksichtigenden Inhalte auch als allgemeine Erziehungsaufgabe von Eltern zu sehen.[16] Allerdings sind diese allgemeinen Aspekte auf die Bedürfnisse des Unternehmens bzw. die Gesellschafterrolle hin zu spezifiziert.

Die folgenden Ausführungen fassen verschiedene, in der Praxis beobachtete Konzepte zusammen und versuchen diese in einen konzeptionellen Rahmen einzufügen. Die in den folgenden vier Punkten aufgeführten Inhalte können als eine Art „Anforderungs-Katalog" an einen Gesellschafter aufgefasst werden. Die dargelegten Inhalte beschreiben dabei beobachtbare Praktiken in Unternehmerfamilien und unsere Re-Interpretation in Bezug auf den gezielten Aufbau einer Gesellschafterkompetenz.

1. Emotionale Bindung an das Unternehmen/Kennenlernen des Unternehmens „von innen" ermöglichen

Das Kennenlernen des Familienunternehmens erfolgt in vielen Erzählungen vielfach schon in frühster Kindheit („Vater hat uns mit dem Go-Kart auf dem Firmenhof fahren lassen", „Wir wurden regelmäßig mit auf Geschäftsreisen genommen und haben so die Tochtergesellschaften kennengelernt"). In Unternehmerfamilien, in denen es aktive Familienmitglieder gibt, ist dies eher die Normalität als in solchen, deren Lebensmittelpunkt weit weg vom Stammhaus des Unternehmens ist. Gerade in frühester Jugend bzw. in der Kindheit entstehen starke emotionale Beziehungen zu vertrauten Personen, aber auch zu Orten oder gar Arbeitsumfeldern („Unser Onkel hat zusammen mit den jüngeren Mitarbeitern für uns als Kinder Schnitzel-Jagden durch die Firma organisiert. Von diesem Erlebnis zehren wir in unserer Generation noch 35 Jahre

14 Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die interessierten Teilnehmer einer solchen Studie schon eine selbstselektierte Auswahl von der Grundgesamtheit aller Familienunternehmen in Deutschland darstellen!

15 Dieses Zitat stammt vom freundschaftlich verbundenen Kollegen Prof. Kormann als Antwort auf die Frage, was den Kern von Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung auszeichnet.

16 Astrachan, Pieper (2011) sehen spezifische, auf die Rolle als Gesellschafter ausgerichtete, Erziehungsmaßnahmen bereits ab einem Alter von drei Jahren als relevante Vorbereitung an.

später"). Regelmäßige Besuche des Unternehmens, von Fertigungsstandorten, einzelner Abteilungen etc. führen zum Aufbau einer emotionalen Nähe zum Unternehmen, die durch Ferien-Jobs in der Schulzeit und Praktika in der Studienzeit ergänzt werden können. Aus unserer Sicht zeichnet sich dieses Engagement auch dadurch aus, dass die Gesellschafter sowohl die innerbetrieblichen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und zentrale Mitarbeiter „spielend" kennen lernen können und so später als Gesellschafter ein gutes Gespür für das Unternehmen bzw. innerbetriebliche Strukturen bekommen. Die teilweise „einfachen Arbeiten" z.B. in der Montage oder Versandabteilung sind nach eigenen Angaben auch sehr hilfreich, um sich in die Arbeitsbedingungen bzw. Lebenswelt der Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen einfühlen und -denken zu können.

Gerade in Unternehmerfamilien, in denen Gesellschafter keinen einzigen emotionalen Bezugspunkt mehr zum Unternehmen haben, stellen sich oftmals reine Investorenerwartungen und Vorstellungen zur Rolle als Gesellschafter ein, die vielfach mit den Vorstellungen aus der Vorgängergeneration nicht kompatibel sind. Zudem ist es für Mitarbeiter und Geschäftsführung eines Familienunternehmens oftmals schwer verständlich und der Unternehmenskultur abträglich, wenn eine Gesellschafter-Generation heranwächst, die keine Ahnung vom Unternehmen bzw. dem unternehmerischen Umfeld hat. Hier kommt es mitunter auch zu „Brüchen" der Vertrauensverhältnisse von Mitarbeitern und Gesellschafterfamilie, die über lange Zeiträume gewachsen sind.

Um diesem Trend bewusst etwas entgegenzusetzen und frühzeitig ein Interesse für das eigene Unternehmen zu wecken, ermuntern viele Unternehmerfamilien ihren Nachwuchs, Schüler-Jobs oder Studentenpraktika im eigenen Unternehmen zu absolvieren. In einem uns bekannten Fall wird eine insgesamt mindestens sechs Monate umfassende Betätigung als Praktikant von den Vertretern der nächsten Generation sogar gefordert!

2. Fähigkeiten zur Beurteilung und „Führung" von Führungskräften erlangen

Ergänzend zu den Maßnahmen zum Kennenlernen des „Inneren" des Unternehmens beobachten wir vielfach Maßnahmen, in denen Mitglieder aus der Gesellschafterfamilie die Mitglieder der Führungsmannschaft gezielt außerhalb des betrieblichen Alltages kennenlernen können. Ob bei dem privat veranstalteten „Prokuristen-Weihnachtsessen", dem allsommerlich auf dem Familiensitz abgehaltenen „Grillfest für die Führungskräfte" – es werden Gelegenheiten geschaffen, die Top-Führungsmannschaft, meist auch deren Ehepartner persönlich kennenzulernen. Auf diesen Veranstaltungen wird gezielt Wert darauf gelegt, dass die Familienmitglieder die Führungskräfte „bedienen". Hierdurch sollen zum einem den Leistungsträgern eine besondere Wertschätzung für den Einsatz im Unternehmen zum Ausdruck gebracht werden, zum anderen sollen die jüngeren Vertreter der Gesellschafterfamilie einen ersten, eher informellen Kontakt zu dieser zentralen Personengruppe bekommen.

Damit sich die Leistung einer Führungskraft und die Zusammenarbeit mit dieser (z.B. aus einem Aufsichts- und Kontrollgremium) fruchtbar gestaltet, ist es ratsam, über eigene aktive wie passive Führungserfahrungen außerhalb des Familienunternehmens zu verfügen. Diese können in jeder Berufsform oder gemeinnützigem Engagement erlernt werden. „Nur wer einmal richtig geführt worden ist, weiß, wie es sich auf der anderen Seite anfühlt. Unsere familienexternen Geschäftsführer, die über mehrere hundert Millionen Euro Umsatz und das Schicksal tausender von Mitarbeitern entscheiden, nehmen zu Recht niemanden aus der Familie ernst, wenn dieser Gesellschafter zu erkennen gibt, dass er oder sie es leider nie geschafft hat, in einer Organisation, sei es Unternehmen oder NGO, mitzuarbeiten", so das Zitat eines Familiengesellschafters. In dieser Gesellschafterfamilie wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass jeder Gesellschafter sowohl auf unterer Ebene („Erfahrung, geführt zu werden") als auch auf oberer Ebene („Erfahrung zu führen") tätig gewesen ist, bevor er oder sie in ein Aufsichts- oder Kontrollgremium einziehen darf.

3. Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens entwickeln

Unabhängig von dem eigenen beruflichen Betätigungsfeld ist jeder Gesellschafter durch entsprechende Schulungen und intensive Auseinandersetzungen mit dem eigenen Unternehmen in die Lage zu bringen, die zentralen Entscheidungen oder Entscheidungsvorschläge der Geschäftsführung einordnen, beurteilen und bewerten zu können. „Wir als Familie stehen auf dem Standpunkt, dass unsere familienexternen Top-Manager ‚ein Recht' darauf haben, mit kompetenten Familiengesellschaftern zu sprechen. Wir achten bei der Auswahl von diesen immer darauf, dass diese ‚schlauer' sind als wir. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern Höchstleistungen auf allen Ebenen. Dies können wir aber nur glaubhaft einfordern, wenn wir uns ebenso positionieren. Sonst laufen die uns davon." Diese Aussage eines Familienvertreters eines Beiratsgremiums fasst den Anspruch der Familie zusammen: Die nicht mehr im Unternehmen aktiven Vertreter der Gesellschafter konzentrieren sich auf die Rolle der Gesellschafter in Form eines „Sparringspartners" für die familienexterne Geschäftsleitung. Die spezielle Strategiefähigkeit der

Gesellschafter in dieser aber auch in anderen Unternehmerfamilien besteht darin, auf Augenhöhe die Strategien der Unternehmensleitung hinterfragen und mit der Familienstrategie in Einklang zu bringen. Eine solche „komplementäre" strategische Kompetenz wird in dem beispielhaft erwähnten Unternehmen durch eine Vielzahl von speziellen Schulungen erarbeitet. Die Inhalte entsprechender Schulungsprogramme lesen sich dann wie eine Art „familieninternes MBA-Programm".

Ein aus unserer Sicht sinnvoller Ansatz, die Inhalte einer Kompetenzentwicklung festzulegen, ist die Orientierung an den übergreifenden Unternehmenszielen, sowie an den klassischen Kernfragen einer Unternehmensstrategie.[17]

Kernfragen:

Was sind die spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamiken des Unternehmens?

Wer sind die A-Kunden und -Lieferanten?

Wer sind die Schlüsselmitarbeiter?

Wo und ggf. bei wem sind die Kernkompetenzen des Unternehmens gebündelt?

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 uns bedrohen könnten?

Diese Inhalte sind den Gesellschaftern primär zu vermitteln und nicht nur das Grundlagenwissen der Betriebswirtschaftslehre. Wir erleben es immer wieder, dass Schulungen unter dem Titel „Wie lese ich eine Bilanz?", die zugegebenermaßen die (zunächst!) am wenigsten spannenden Inhalte und die für fachfremde Familienmitglieder langweiligsten[18] aller betriebswirtschaftlichen Themen beinhalten, in der Wissensvermittlung an erster Stelle stehen. Erwartbarer Weise werden Familienmitglieder, die keine kaufmännische Ausbildung oder ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert haben, verängstigt, eingeschüchtert und schlimmstenfalls abgeschreckt.

Aus unserer Sicht ist es daher ratsam, erst perspektivisch, wenn die grundlegenden strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens erfasst worden sind, gezielt die Grundlagen zu vermitteln. In diesem Rahmen sind dann die Grundkenntnisse von Unternehmensführung, Organisation, Gesellschafts- und Steuerrecht, Bilanzierung, Finanzierung, Vermögensmanagement und der Aufbau des Geschäftsberichtes zu behandeln.

4. Verständnis für die Rolle eines Familiengesellschafters/ Systemkompetenz entwickeln

„Uns ist bewusst, dass wir als Mitglieder einer aktiven Gesellschafterfamilie eine besondere Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, der Region und unseren Vorfahren tragen". Dieser Satz, der als zentraler Leitsatz in der Präambel einer Familienverfassung steht, fasst den Hauptfokus aller Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenz kurz und prägnant zusammen. Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen ist eben mehr als nur eine Beteiligung an einem Wirtschaftsunternehmen. In welcher Form es hier einen Unterschied zu anderen Unternehmensformen und anderen Familienunternehmen zu machen gilt, ist sich durch die Mitglieder der Gesellschafterfamilie zu erarbeiten. So sind die Wechseldynamiken zwischen Firmen- und Familienlogik zu erkennen. Das jeweilige „Mentale Modell" der Unternehmerfamilie ist in gemeinsamer Arbeit zu definieren und die daraus resultierenden Konsequenzen und Erwartungen sind zu reflektieren. Wo kommt die Familie her, welche historischen Kenntnisse gibt es über die Vorfahren gehört ebenso zu diesem Kompetenzbaustein, wie die Kenntnisse über die klassischen und typischen Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien, die potenziell „multiplen Rollen" (i.S. des 3-Kreis-Modells[19]) und schließlich die typischen paradoxen Entscheidungslogiken, denen Unternehmerfamilien systematisch ausgesetzt sind.[20]

VI. Schluss

Die Ausführungen des Beitrages verdeutlichen die hohe Relevanz des Themas Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Aktuell beobachtbare Veränderungen in Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum deuten zudem darauf hin, dass zukünftig eine immer größer werdende Anzahl von nicht-aktiven Gesellschaftern über die Geschicke dieses Unternehmenstypus entscheiden werden. Aus Sicht der Autoren stellt die hier behandelte Thematik eine Art „Rückenschule" für das vielgepriesene und im Ausland neidisch beobachtete „Rückgrat der deutschen Wirtschaft" dar. Die skizzierten Beispiele stellen Ansätze und denkbare Inhalte eines kompetenzaufbauenden Programms dar, die in jeder Unternehmerfamilie regelmäßig und systematisch diskutiert werden sollten. Vor diesem Hintergrund sind folgende Handlungsempfehlungen für Unternehmerfamilien als zentrale Diskussionsinhalte für Familientage bzw. Gesellschaftertreffen anzusehen:

Handlungsepfehlungen:

- Prüfen Sie, in welcher Form GKE bei Ihnen systematisch praktiziert wird, welche Inhalte eher opportunitätsgetrieben stattfinden (Ist-Analyse).

17 Siehe hierzu auch ausführlich Kormann (2010) sowie Kormann (2011)

18 Die Vertreter der Finanz- und Rechnungswesenabteilungen mögen uns verzeihen!

19 Vgl. Tagiuri, Davis (1982)

20 v.Schlippe et al., (2011)

- Sofern (noch) keine GKE vorhanden ist, stoßen Sie in Ihrer Gesellschafterfamilie eine Diskussion darüber an und etablieren Sie entsprechende Maßnahmen. Dabei ist es wichtig, alle Gesellschafter und Familienmitglieder in den Entscheidungs- und Implementierungsprozess einzubinden. Idealerweise stimmen Sie diesen Themenkomplex und seinen konkreten Ausprägungsgrad im Rahmen familienstrategischer Überlegungen ab.
- Wird GKE bereits praktiziert, prüfen Sie, wer von den Qualifizierungsmaßnahmen profitiert und wer (bisher) nicht berücksichtigt wurde. Sorgen Sie dafür, dass das vorhandene Angebot einem größtmöglichen Teil der Gesellschafterfamilie zugänglich gemacht wird. Insbesondere auch der nachfolgenden Generation und Familienmitgliedern, die (noch) ohne Anteile sind.
- Sorgen Sie dafür, dass nicht nur klassische Management- und Finanzierungsthemen, sondern auch übergreifende Inhalte, wie zum Beispiel juristische und psychologische Kenntnisse sowie Spezifika Ihres Familienunternehmens und zu Familienunternehmen im Allgemeinen, vermittelt werden.
- Unterscheiden Sie die Entwicklungsprogramme für zukünftige Generationen im Hinblick auf die angestrebte Rolle im Gesellschafterkreis bzw. im Unternehmen. Die inhaltlichen Anforderungen an Fähigkeiten und Fertigkeiten eines nichtaktiven Gesellschafters unterscheiden sich zunächst erheblich von denen einer Führungskraft im Unternehmen. Allerdings können sich diese deutlich ausweiten, wenn im Rahmen der Gesellschafterrolle z.B. eine Gremienfunktion oder gar die einer leitenden Gremienfunktion (Vorsitzende des Aufsichtsrates etc.) wahrgenommen wird.
- Stellen Sie sicher, dass Gesellschafterkompetenzentwicklung ein systematischer Bestandteil Ihres Familienmanagementsystems wird und damit organisiert und strukturiert erfolgt. Dies beinhaltet sowohl eine genaue Festlegung der Lerninhalte wie auch der Teilnahmebedingungen eines solchen Ausbildungs- und Entwicklungsprozesses.

Weiterführende Literatur:

Aronoff, C.E./Ward, J.L. (2011): Family business ownership: how to be an effective shareholder. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

Astrachan, J.H./Pieper, T.M. (2011): Developing responsible owners in family business. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 102–110.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17(1), 1991, S. 99–120.

Groth, T./Schlippe, A. v. (2011): Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 9–24.

Gómez-Mejía, L.R./Takács Haynes, K./Núñez-Nickel, M./Jacobson, K.J.L./Moyano-Fuentes, J. (2007): Socio-emotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: Administrative Science Quarterly, 52(1), S. 106–137.

Habbershon, T./Williams, M. (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 Verlag.

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. (2008): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rüsen, T./Schlippe, A. v./Gimeno, A. (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 03/2012, S. 92–98.

Rüsen, Tom A.; Vöpel, Nicole; Calabrò, Andrea; Müller, Christina (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Studie zur Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Studie, herausgegeben von WIFU und PWC.

Schlippe, A.v., Groth, T., Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M. et al. Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522–562.

Tagiuri, R./Davis, J.A. (1982): Bivalent attributes of the family firm. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1982. Reprinted 1996 in: Family Business Review, 9(2), S. 199–208.

Uhlaner, L.M./Floren, R.H./Geerlings, J.R. (2007): Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: An empirical study. In: Small Business Economics, 29(3), S. 275–293.

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

Wimmer, R. (2011b): Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen. In: Rüsen, T. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Berlin: ESV, S. 43–60.

Selektion und Entwicklung von Mitarbeitern in Familienunternehmen

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck, Professur für Personal und Organisation, insbesondere in Familienunternehmen.
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Universität Witten/Herdecke

Dieser Beitrag erläutert Selektion und Personalentwicklung als zentrale Elemente des „Human Resource Management" (HRM) im Kontext von Familienunternehmen. Die Besonderheiten von Familienunternehmen führen hier zu teilweise gravierenden Anpassungserfordernissen der üblichen Praxis in Personalabteilungen. Gleichzeitig wird klar, warum sich viele Familienunternehmen mit dem Aufbau eines professionellen HRM-Systems eher schwer tun.

Modelle der Selektion und Personalentwicklung

- Human Resource Management
- Mentale Modelle
- Mitarbeiterauswahl
- Personalentwicklung

INHALT

I. Einleitung
II. Human Resource Management
III. HRM und Governance in Familienunternehmen
IV. Mitarbeiterselektion in Familienunternehmen
V. Personalentwicklung in Familienunternehmen
VI. Zusammenfassung

Keywords
Familienunternehmen; Human Ressource Management; Mitarbeiterführung; Personalpolitik

I. Einleitung

Die Mitarbeiter eines Unternehmens stellen einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Befragt man Unternehmer zur Rolle und Wichtigkeit des Personals für ihren Unternehmenserfolg hört man regelmäßig Aussagen wie „die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital" oder „bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt". Erkundigt man sich daraufhin nach konkreten Maßnahmen, wie dieses Mitarbeiter-Kapital gepflegt, geschützt und gemehrt wird, dann trifft man oft auf betretenes Schweigen.[1] Obwohl Familienunternehmen weltweit bereits seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts einen Mangel an Fach- und Führungskräften beklagen, zeigen aktuelle Studien, dass ein systematisches und proaktives Management der Humanressourcen nur in ca. einem Drittel aller deutschen Familienunternehmen stattfindet.[2]

II. Human Resource Management

Zunächst ist klarzustellen, dass „Human Resource Management" keinesfalls synonym zu den deutschsprachigen Begriffen Personalwesen, Personalwirtschaft oder Personalmanagement zu verstehen ist.[3] HRM bezeichnet vielmehr eine Managementphilosophie, welche verteidigbare Wettbewerbsvorteile durch den strategischen Einsatz einer engagierten und fähigen Belegschaft zu erreichen sucht.[4] HRM stellt somit – ähnlich wie die eingangs zitierten Unternehmer – die Mitarbeiter in den Mittelpunkt und betrachtet diese als zentrale Quelle der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit. In diesem Sinne kann HRM als formalisierter Prozess des Managements von Mitarbeiter-Kapital betrachtet werden.

Zwei zentrale Elemente des HRM sind die Auswahl und Entwicklung passender Mitarbeiter, darüber hinaus wären noch Beurteilung und Entlohnung dieser Mitarbeiter zu nennen. Naturgemäß finden sich einige dieser Elemente in unterschiedlicher Ausprägung in nahezu allen Firmen. Bedeutend ist hier allerdings nicht das Vorhandensein einzelner Elemente, sondern deren systematische und integrative Vernetzung zu einem kongruenten HRM-System, welches sich aus der Personalpolitik des Unternehmens ableitet. Es hat sich empirisch gezeigt, dass die isolierte Anwendung einzelner Maßnahmen kaum einen

1 Aufgrund der bisher eher dürftigen Forschungslage zum Thema HRM in Familienunternehmen greift dieser Beitrag auch auf persönliche Erfahrungen des Autors in seiner Arbeit mit Familienunternehmern zurück. Alle illustrativen Äußerungen und Beispiele entstammen realen Fällen und stellen typische Fälle aus der Praxis dar.

2 Festing und Schäfer (2013): Talent Management in medium-sized German companies – an explorative study and agenda for future research. In International Journal of Human Resource Management 24/9. S. 1872 ff.

3 Für eine Abgrenzung siehe z.B. Neuberger (1997): Personalwesen. Stuttgart: Enke.

4 Storey (1992): Developments in the Management of Human Resources. Oxford (UK): Blackwell. S. 2 f.

positiven Effekt erbringt, sondern dass diese Elemente nur durch verflochtene Maßnahmenbündel zur gewünschten Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.[5] Dies ist – nicht nur in Familienunternehmen – vielen Verantwortlichen nicht bewusst und führt vielerorts zu einer Enttäuschung mit personalbezogenen Maßnahmen („Haben wir alles schon gemacht, bringt aber nichts!") und deren Beendigung. Die vermeintliche Wirkungslosigkeit solcher Einzelmaßnahmen führt auf Seiten von Mitarbeitern und Unternehmern zu einer kritischen Haltung gegenüber HRM und der Personalabteilung. Der falsche (d.h. solitäre) Einsatz von HRM-Elementen führt also zum genauen Gegenteil der intendierten Wirkung.

Zur nachteiligen Wirkung von Einzelmaßnahmen ohne einen integrativen HRM-Rahmen seien hier nur zwei Beispiele angeführt.

Beispiel 1:

Der Inhaber und Geschäftsführer eines großen Familienunternehmens ruft in heller Aufregung den Leiter eines MBA-Programms an: Er habe in den letzten drei Jahrgängen insgesamt fünf Führungskräften den MBA ermöglicht (Gesamtkosten pro MA inkl. Kurskosten, Freistellung, Reisekosten und Gastaufenthalt an einer US-Business School ca. 50.000,– €). Diese hätten alle innerhalb eines Jahres nach Erhalt des MBA in ein anderes Unternehmen gewechselt. Der Unternehmer macht den MBA-Leiter dafür verantwortlich und schwört, Mitarbeitern nie wieder solche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Die Nachfrage, ob die Mitarbeiter Gelegenheit erhalten hätten die neugewonnenen Fähigkeiten einzusetzen und ob ihnen Entwicklungsperspektiven mit der erweiterten Qualifikation geboten worden seien, muss der Unternehmer verneinen.

Beispiel 2:

Voller Stolz berichtet die Personalleiterin eines großen süddeutschen Maschinenbauers man habe jetzt auch das Seminar „Führen mit Maultieren" (!) in das Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte aufgenommen. Auf die Fragen, nach welchen Faktoren die Aufnahme in dieses Programm erfolge, was man in solchen Seminaren denn lerne, und an welchen Kriterien sich die Nachwuchskräfte messen lassen müssen, kann weder die Personalleiterin noch der anwesende CEO eine Antwort geben.

Diese realen Beispiele lassen erahnen wie Unzufriedenheit auf beiden Seiten entstehen kann. Arbeitgeber führen Einzelmaßnahmen ein ohne Antezedenzien und Konsequenzen zu berücksichtigen. So erwarten im ersten Beispiel die nun höher qualifizierten Mitarbeiter zu Recht größere Verantwortungsbereiche, bessere Entlohnung und Karriereperspektiven; da sie diese nicht erhalten wenden sie sich vom Unternehmen ab. Im zweiten Beispiel werden Mitarbeiter – mehr oder minder zufällig – als Nachwuchsführungskräfte selektiert und durch Trainingsmaßnahmen ohne erkennbaren Zusammenhang zum nötigen Qualifikationsprofil weiterentwickelt. Der nächste Karriereschritt hängt hier zum Teil von der zufälligen Teilnahme am Programm und der idiosynkratrischen Auswahl für eine Beförderung ab. Ein solches Karrieresystem erscheint den Nicht-Beförderten oder anderen Mitarbeitern wie eine Lotterie. Wenn Mitarbeiter ihre mögliche Karriere nicht an ihrem eigenen Engagement oder Fähigkeiten festmachen können führt dies zur Demotivation und senkt den Arbeitseinsatz aller Mitarbeiter.[6]

Beide Beispiele zeigen, wie wichtig ein integrativer Ansatz ist. Bei Familienunternehmen sind darüber hinaus noch einige zusätzliche Besonderheiten zu beachten.

III. HRM und Governance in Familienunternehmen

In der existierenden internationalen Literatur werden Familienunternehmen oft mit kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) gleichgesetzt. Diese Annahme ist nur teilweise richtig. Zum einen sind – insbesondere in Deutschland – viele Familienunternehmen den gängigen EU- und OECD-Definitionen von KMU längst entwachsen, zum anderen weisen Familienunternehmen jeder Größenklasse im Bezug zu vergleichbaren Nicht-Familienunternehmen unternehmerische und organisatorische Besonderheiten auf. Auch im direkten Vergleich von Familienunternehmen untereinander wird klar, dass man diese nicht über einen Kamm scheren kann. Die Governance von Familienunternehmen hängt parallel von der Größe und Komplexität des Unternehmens als auch von der Größe und Komplexität der Gesellschafterfamilie ab. Diese Faktoren sind nur teilweise abhängig von Alter und Größe des Unternehmens. Rüsen et al. (2012) charakterisieren vier grundlegende Ansätze, von denen drei im Folgenden mit Bezug zu HRM erläutert werden. Der vierte Ansatz (Investoren-Familie) unterscheidet sich im Professionalisierungsgrad des (HR-) Managements kaum von Nicht-Familienunternehmen und wird hier nicht gesondert betrachtet.[7]

Die **patriarchale Logik** findet sich vor allem in Unternehmen einfacher bis mittlerer Komplexität und kleineren Familien. Der Unternehmer als Patriarch vereint einen großen Teil des impliziten Wissens um Branche, Markt und Unternehmen in sich. Die

5 Subramony (2009): A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. In: Human Resource Management 48/5. S. 745 ff.

6 Backes-Gellner et al. (2001): Personalökonomik. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S. 172 ff.

7 Siehe hierzu ausführlich: Rüsen et al. (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. In: FuS 3/2012, S. 92 ff.

Existenz eines HR-Systems hängt hier von der persönlichen Einschätzung der Wichtigkeit solcher Maßnahmen ab. So führte z.B. ein Unternehmer ein HR-System in seinem mittelständischen Unternehmen ein, welches ursprünglich für anglo-amerikanische Großkonzerne entwickelt wurde. Trotz erheblicher Anpassungsbedarfe und Startschwierigkeiten hielt er an der Einführung fest, da er von den positiven Auswirkungen überzeugt war, und „seinen Leuten" ein professionelles Arbeits- und Karriereumfeld bieten wollte. Zum jetzigen Zeitpunkt sind bereits erste positive Auswirkungen erkennbar. Nichtsdestotrotz sind solche Positivbeispiele Ausnahmen. Öfter findet sich in diesen Unternehmen eine stark informelle und individuelle Aushandlungslogik von HR-Maßnahmen, welche auf persönlicher Sympathie und wahrgenommener Loyalität der Mitarbeiter zu „ihrem" Patriarchen beruht. Der Aufbau eines professionellen HRM ist hier im Hinblick auf die Nachfolgeplanung und den möglichen Aufbau eines familienexternen Managementteams zur Unterstützung der Nachfolger wichtig.

Das Modell der **professionellen Unternehmerfamilie** findet sich oft in mittel- bis hochkomplexen Unternehmen und kleineren und mittleren Familien. Die Familien führen das operative Geschäft als Top-Management-Team während die Nachfolgergeneration und Verwandte weitere Managementpositionen innehaben können. Der starke Zusammenhalt in der Familie ist hier zentraler Erfolgsfaktor. In diesen Firmen finden sich oft bereits Ansätze eines professionellen HRM, zumindest existieren in der Mehrzahl der Fälle formalisierte Personalabteilungen und einzelne HR-Elemente. Solche Unternehmen werden aufgrund des stabilisierenden Einflusses und Vertrauens in die Eigentümerfamilie von Produktions- und Verwaltungsmitarbeitern durchaus als Arbeitgeber geschätzt, da sie eine gewisse Jobsicherheit versprechen. Andererseits haben diese Unternehmen größere Schwierigkeiten Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen. Sie können Familienexternen nur begrenzte Aufstiegs- und Karrierechancen bieten. Die Mitarbeiter wissen, dass zentrale Positionen aktuell und zukünftig von Familienmitgliedern besetzt werden sollen. Gleichzeitig ist ihr Gestaltungsspielraum oft eingegrenzt und sie werden bei strategischen Entscheidungen nicht mit einbezogen, da diese in der Unternehmerfamilie und nicht im Unternehmen getroffen werden. Die Hauptschwierigkeit für diese Unternehmen liegt in der Aufgabe „gute" Fach- und Führungskräfte zu finden und langfristig zu binden, welche sich sowohl in ihrem Aufstiegs- und Gestaltungswillen von der Familie bremsen lassen.[8] Dies ist eine paradoxe Anforderung, da Aufstiegschancen den zentralen Motivator darstellen[9] und der wahrgenommene Gestaltungsspielraum ein wichtiger Prädiktor für Mitarbeiterbindung ist.[10] Diese Probleme relativieren sich allerdings bei steigender Unternehmensgröße und einer abnehmenden Zahl operativ tätiger Gesellschafter; trotzdem ist auch in solchen Konstellationen eine Professionalisierung des HRM kein Automatismus, sondern muss aktiv vorangetrieben werden.

Die Governance-Struktur der **aktiven Eigentümerfamilie** findet sich vornehmlich in komplexen und hochkomplexen Unternehmen und mittelgroßen bis sehr großen Gesellschafterfamilien. Hier ziehen sich die Familien auf die Kontrolle des Unternehmens durch Aufsichts- und Beiratspositionen zurück und überlassen die operative Steuerung des Unternehmens einem professionellen externen Managementteam. Mit dieser Veränderung verschwinden die Probleme beschränkter Aufstiegs- und Gestaltungsmöglichkeiten externer Fach- und Führungskräfte weitgehend, während die positiven Aspekte welche Produktions- und Verwaltungsmitarbeiter mit der „Marke Familienunternehmen" verbinden, erhalten bleiben. Dafür kommen eine Reihe neuer Probleme hinzu. Durch die größere Distanz der Unternehmerfamilie zum operativen Geschäft erhalten die familienexternen Manager diskretionäre Ermessensspielräume, welche diese ggf. auch opportunistisch nutzen. So kann das Management geschäftliche Entscheidungen treffen welche die eigene Karriere auf Kosten der familiär geprägten Unternehmenswerte fördern, z.B. Effizienzsteigerung durch Ersetzung von Stammpersonal durch Dienst- und Werkverträge, „Empire-Building" durch unrentable Zukäufe, oder risikoreiche Investitionen. Da eine vollständige Kontrolle des operativen Geschäfts durch Aufsichtsgremien kaum möglich ist, kommt hier das nötige Vertrauen in die externen Fach- und Führungskräfte als wichtiger neuer Faktor hinzu.[11] Zur „Vertrauensfrage" für die Unternehmerfamilie gesellt sich die „Standortfrage" für externe Topmanager. Da fähige und passende Führungskräfte und Fachexperten Mangelware sind, können und müssen diese sich zwischen verschiedenen Karriereoptionen entscheiden. Die Attraktivität des Unternehmensstandorts und damit Lebensmittelpunkts der Familie wird dabei immer häufiger zu einem zentralen Entscheidungskriterium.[12] Familienunternehmen sind aufgrund ihrer Historie und regionalen Einbindung überdurchschnittlich oft an ländliche Standorte gebunden und gelten bei dieser Zielgruppe (bzw.

8 Wiesner and McDonald (2001): Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs. In: Asia Pacific Journal of Human Resources 39/2. S. 31 ff.

9 Backes-Gellner et al. (2001): Personalökonomik. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S. 158 ff.

10 Harter et al. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology 87/2. S. 268 ff.

11 Fama and Jensen (1983): Separation of Ownership and Control. In: Journal of Law and Economics 26/2. S. 301 ff.

12 Florida (2006): The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent. In: Liberal Education 92/3. S. 22 ff.

deren Familien) daher als unattraktiv. Für das HRM dieser Unternehmen bedeutet dies, dass ein möglichst großer Pool an Kandidaten geschaffen werden muss, um den Bedarf an Fach- und Führungskräften decken zu können. So ist der Aufbau eines internen Talentpools und dessen Qualifizierung und langfristige Bindung ebenso wichtig wie die Schaffung von Fähigkeiten zur Attraktion, Selektion, Integration und kompetitiven Entlohnung externer Manager und Experten. So nimmt mit der Komplexität von Unternehmerfamilie und Familienunternehmen auch die Komplexität des HRM zu.

Das Konstrukt der mentalen Modelle eignet sich – wie alle Typologien – eher zur Annäherung an ein Phänomen als zur genauen Abgrenzung von Idealtypen. Dementsprechend variieren auch die tatsächlichen Anforderungen an und Prioritäten von HRM-Elementen von Unternehmen zu Unternehmen. Im Folgenden werden Mitarbeiterselektion und Personalentwicklung als zentrale Elemente des HRM vertieft betrachtet. Die Konzentration auf diese beiden Elemente ist nicht nur der gebotenen Kürze des Artikels geschuldet, sondern auch der Tatsache, dass es sich um zwei vernachlässigte, einflussreiche, aber kurz- bis mittelfristig änderbare Bereiche handelt.

IV. Mitarbeiterselektion in Familienunternehmen

Die Praxis der Mitarbeiterauswahl ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im HRM; alle weiteren Gestaltungsmöglichkeiten hängen von der Rekrutierung fähiger und passender Mitarbeiter ab. Neben einer mehr oder minder ausgeprägten Verflechtung von Familie und Unternehmen (s.o.) sind Zuschnitte von Positionen in Familienunternehmen informeller und weniger spezialisiert als in anderen Unternehmen. Die gängige und oft gehörte Empfehlung lautet hier die Mitarbeiter zunächst nach ihrer Passung zum Unternehmen auszuwählen und dann deren Fähigkeiten „on-the-job" zu entwickeln.[13] Schaut man sich dazu die empirische Evidenz als auch die Ausgestaltung in Unternehmen an, ergibt sich ein differenziertes Bild. So ist es zwar richtig, dass die Auswahl auf Grundlage einer organisationalen Passung (person-organization-fit) die Fluktuationsrate senkt, allerdings hängt die Bindung und Zufriedenheit – und damit indirekt die Produktivität – der Mitarbeiter von der Passung der Mitarbeiterfähigkeiten zu den Stellenanforderungen (person-job-fit) und der Beziehung zur Führungskraft ab (person-supervisor-fit).[14]

Die erfolgreiche Besetzung einer Position, deren Anforderungen generalistischer sind als in anderen Unternehmen stellt höhere Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Dies führt, so denn tatsächlich die organisationale Passung im Auswahlprozess priorisiert wird, zu einem erhöhten Personalentwicklungsbedarf (dazu siehe unten). Gleichzeitig stellt das Standardrepertoire zur Selektion von Mitarbeitern sehr gute Methoden zum Abgleich von „harten Fakten" (Ausbildung, Branchenerfahrung,…) und Jobprofilen bereit, Methoden zur Beurteilung weicher Faktoren wie Übereinstimmung mit Werten der Unternehmens- und Familienkultur stellen die Beurteilenden jedoch vor besondere Anforderungen und bedürfen im Regelfall einer besonderen sozialpsychologischen Ausbildung. Das oft zitierte Bauchgefühl reicht hier nicht aus! Z.B. berichtete ein Inhaber vor gut zwei Jahren, er habe seinen neuen CFO nach Bauchgefühl eingestellt, vor einigen Wochen teilte er mit, er habe eben diesen CFO eines Morgens nach Bauchgefühl wieder entlassen. Sowohl das Einstellungsangebot als auch die Entlassung kam für den betroffenen Mitarbeiter „wie aus heiterem Himmel". Befragt man andererseits Konzernmanager dazu, was sie mit Familienunternehmen verbinden, dann schildern diese überdurchschnittlich oft, dass sie diese als Option sehen, aus dem stressigen Konzernjob auszusteigen und „eine ruhige Kugel zu schieben". Diese Phantasie belegt ein gefährliches Missverständnis und könnte bei solchen Kandidaten eine Motivation erzeugen sich im Auswahlverfahren strategisch zu verhalten, um den vermeintlich ruhigen Job doch noch zu ergattern. Zusammenfassend sei hier also noch einmal die Wichtigkeit einer auch sozialpsychologisch fundierten Auswahl und damit besondere Qualifikation der Auswählenden betont.

V. Personalentwicklung in Familienunternehmen

Personalentwicklung (PE) lässt sich aus Unternehmenssicht anhand zweier Dimensionen differenzieren. Zum einen unterscheidet man PE-Maßnahmen nach ihrer Spezifität oder Generalisierbarkeit. Je spezifischer eine Maßnahme, desto eher lässt sich das erlangte Wissen nur auf den aktuellen Job in der aktuellen Firma anwenden, z.B. Einblick in die historische Entwicklung und Eigenheiten bestimmter Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die einem Mitarbeiter ermöglichen den Geschäftspartner „richtig anzupacken". Je generalisierbarer das vermittelte Wissen, desto eher kann es auch in anderen Kontexten von Nutzen sein, z.B. eine SAP-Schulung. Je informeller eine Qualifizierungsmaßnahme, desto mehr ist sie in die tägliche Arbeit integriert und wird quasi beiläufig mitgelernt, z.B. organisationale Routinen und Rituale. Je formalisierter die Maßnahme desto größer ist meist auch die organisatorische, inhaltliche und räumliche Distanz zum Job, z.B. ein MBA-Studium. Für Mitarbeiter kommt

13 Zur Phänomenologie der Rekrutierung und Bindung in Familienunternehmen siehe auch: Wimmer (2014): Wie familiär sind Familienunternehmen? S. 37 f. In: Geramanis und Hermann (Hrsg.): Organisation und Intimität. Heidelberg: Carl-Auer.

14 Kristof-Brown et al. (2005): Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. In: Personnel Psychology 58/2. S. 52 ff.

eine weitere Unterscheidung hinzu: Dient die Maßnahme eher dazu ihn für seine aktuelle oder nächste Position im Unternehmen fit zu machen (Koordinationsfunktion) oder dient die Maßnahme eher seiner persönlichen Weiterentwicklung, auch wenn diese nur in indirektem Zusammenhang mit seiner Job-Performance steht (Motivationsfunktion)?[15]

Familienunternehmen tendieren zum verstärkten Einsatz spezifisch-informeller PE-Maßnahmen. Dies hat mehrere Gründe. Zunächst sind Familienunternehmen in ihren Abläufen und Routinen informeller als andere Unternehmen. Dies ist nur zum kleinen Teil auf einen geringeren Professionalisierungsgrad zurückzuführen. Vielmehr sind sich Familienunternehmen bewusst, dass ihre Informalität Ausdruck der organisationalen und nicht-imitierbaren Verwobenheit von Ressourcen ist, welche ihnen langfristige Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Solche Routinen zu formalisieren (z.B. Dokumentation der o.g. Kunden-Lieferanten-Beziehungen in CRM-Systemen) und damit kopierbar zu machen, steht also dem ureigenen Interesse des Familienunternehmens entgegen.[16] Ein weiterer Grund ist, dass Familienunternehmen bemüht sind, Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Da es für sie schwerer ist die passenden Mitarbeiter (siehe Selektion) zu finden sind sie darauf bedacht Fluktuation zu vermeiden. Da generalisierbare PE-Maßnahmen, insbesondere wenn sie aus Sicht des Unternehmens nur im indirekten Bezug zu den Aufgaben des Mitarbeiters stehen, seine Chancen am Arbeitsmarkt – und damit die Fluktuationsrate – erhöhen, schrecken Familienunternehmen eher vor solchen Maßnahmen zurück. Versetzt man sich in die Lage eines (potenziellen) Mitarbeiters führt die Entscheidung für eine Karriere im Familienunternehmen zu hohen Wechselkosten. Zunächst muss er sich oft für einen Standort entscheiden, der ihm wenige alternative Arbeitgeber bietet und im Folgenden soll er in spezifisches und nicht transferierbares Wissen investieren. D.h. je größer der Standortnachteil und je geringer generelle PE-Maßnahmen desto mehr liefert er sich dem Arbeitgeber aus und verringert seine Verhandlungsmacht. Sieht man von der grundsätzlichen Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes durch Insolvenz ab, so bleibt die Gefahr in der Karriereentwicklung und Entlohnung hinter den eigenen Ansprüchen und Erwartungen zurückzubleiben. So ist der Fall einer talentierten Nachwuchskraft bekannt, die vom Inhaber seit Jahren mit den Worten „Sie haben hier gebaut und zwei schulpflichtige Kinder, wir sind der einzige Arbeitgeber im weiteren Umkreis. Versuchen Sie doch, sich wegzubewerben!“ klein gehalten wird. Umgekehrt bedeutet dies: Das zusätzliche Angebot von formalisierten PE-Maßnahmen zu generalisierbarem Wissen, welches ggf. auch nur der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters dient, sichert den Mitarbeiter gegen wahrgenommene Karriererisiken ab. Ein breites und abgestimmtes PE-Angebot steigert die Arbeitgeberattraktivität und vergrößert den Kandidatenpool. So können auch Standortnachteile ausgeglichen werden.

VI. Zusammenfassung

Wer passende und fähige Mitarbeiter in seinem Unternehmen haben möchte, der darf Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern nicht getrennt denken. Die Governance von Familienunternehmen (mentale Modelle) und ihre besonderen Stellenprofile (informell, generalistisch, flache Hierarchien) führen zu erweiterten sozialen und fachlichen Qualifikationsanforderungen an Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte. Die Mitarbeiterauswahl darf sich daher weder auf die Prüfung der organisationalen noch fachlichen Passung beschränken. Bei einer sinnvollen Priorisierung auf Werte und Charakter eines potenziellen neuen Mitarbeiters auf Kosten möglicher fachlicher Kompetenzen müssen bereits zum Eintritt ins Unternehmen fachliche Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden. Ebenso ist eine langfristige Personalplanung notwendig, da ein solcher Kompetenzerwerb eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.

Gleichzeitig muss ein Verständnis dafür herrschen, dass Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur der direkten Produktivitätssteigerung dienen, sondern auch der Motivation und der Absicherung von Arbeitsmarktrisiken der Beschäftigten dienen. Dies wirkt sich wiederum auf die Arbeitgeberattraktivität aus und ermöglicht eine bessere Mitarbeiterauswahl. Die verbreitete Furcht, dass durch formale und generalisierbare PE-Maßnahmen höhere Kosten entstehen, welche nicht direkt in gesteigerte Produktivität umgesetzt werden, und darüber hinaus noch die Fluktuationsrate steigt, ist nicht ganz unberechtigt. Diesem Kosteneffekt sollte eine langfristigere Bindung der passenden Mitarbeiter durch verbesserte Auswahl entgegenstehen.

Mitarbeiterauswahl und -entwicklung stellen nur zwei, wenn auch wichtige, Facetten der HRM-Philosophie dar. Weitere Elemente, welche mit diesen verzahnt werden müssen, sind z.B. die Personalbeurteilung, Entlohnung und Karriereplanung. Festzuhalten bleibt im Sinne der eingangs erwähnten Zitate, dass die Festlegung die Ableitung der HR-Politik aus den unternehmerischen und familiären Werten, wie auch der strategischen Planung eine genuin unternehmerische Aufgabe ist, welche nicht komplett an die Personalabteilung delegiert werden kann.

15 Backes-Gellner et al. (2001): Personalökonomik. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S. 18 ff.

16 Teece (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: Strategic Management Journal 28/13 S. 1319 ff.

Nutzen Familienunternehmen ihre Geschichte richtig?

Das nächste Jubiläum kommt bestimmt

Dr. Holger Martens, Vorstand Historiker-Genossenschaft eG, Hamburg

Mit einer öffentlichen Vorlesungsreihe hat die Universität Hamburg 2013 auf die Bedeutung der Familienunternehmen hingewiesen. Das von der Historiker-Genossenschaft eG und dem Hamburger Institut für Familienunternehmen (HIF) organisierte Programm bot nicht nur einen Einblick in die Geschichte und Tradition Hamburger Familienunternehmen, sondern zeigte mit den Beiträgen von Unternehmerpersönlichkeiten und von Wissenschaftlern verschiedener Disziplinen auch das Potenzial der Familienunternehmen sowie aktuelle Handlungsfelder in diesem Bereich auf.

INHALT

I. Einleitung
II. Das Firmenarchiv
III. History Communication/ History Marketing
IV. Zeitzeugen
V. Unternehmerbiografien
VI. Externe Quellen
VII. NS-Dokumentation
VIII. Von der Jubiläumsschrift bis zum Unternehmensfilm
IX. Das Firmenmuseum
X. History Consulting
XI. Dienstleister
XII. Bedeutung der Familienunternehmen kaum erforscht

Keywords
Familienunternehmen; Firmenmuseum; Unternehmerbiografien; Zeitzeugen

I. Einleitung

Für ein erfolgreiches Unternehmen ist das nächste Jubiläum nur eine Frage der Zeit. Spätestens dann stellt sich die Frage, wie steht es mit Unterlagen und Dokumenten zur Gründung und Entwicklung der Firma. Im Tagesgeschäft wird die eigene Geschichte eines Unternehmens oft vernachlässigt. Eigentlich kennt jeder die wichtigsten Eckdaten und das Handeln von heute ist morgen Geschichte. Die Beteiligten können also über das Erlebte jederzeit ausführlich Auskunft geben. Auch die Geschäftsunterlagen – zumindest die der letzten zehn Jahre – müssen aufbewahrt werden. Aber wer kümmert sich darum, was nach den zehn Jahren noch aufgehoben werden soll und was nicht? Oft genug wird einfach alles aufgehoben, sodass die Kapazitäten der Archivräume bald an ihre Grenzen stoßen. Diese Situation und der Umzug eines Unternehmens in ein neues Firmengebäude stellen die größten Gefahren für historisches Material dar. Die Erfahrung zeigt, dass gerade dann unter hohem Zeitdruck und ohne fachliches Wissen wertvolle Unterlagen unwiederbringlich vernichtet werden. Steht dann ein Jubiläum an, fehlen die entscheidenden Dokumente, um die Gründung und Entwicklung des Unternehmens präzise anhand von Daten, Zahlen und Fakten nachzeichnen zu können. Die Möglichkeiten, die Firmengeschichte öffentlichkeitswirksam darzustellen und Erfolg, Identität und Tradition im Wettbewerb zu nutzen, werden erheblich eingeschränkt, wenn nicht kontinuierlich in die Geschichte investiert wird. Was über Jahre vernachlässigt wird, lässt sich nicht über Nacht beheben.

II. Das Firmenarchiv

Von zentraler Bedeutung ist das Archiv. Hier werden alle wichtigen Unterlagen und Objekte zusammengeführt, systematisch erfasst und verzeichnet. Findmittel ermöglichen die konkrete Suche und das schnelle Auffinden der Archivalien. Besonders wichtig ist, dass keine unkontrollierte Entnahme von Dokumenten erfolgen kann. Ausleihungen müssen protokolliert werden, damit der Verbleib der Unterlagen nachvollzogen werden kann. Es ist sinnvoll, für das gesamte Unternehmen einen Plan zu entwerfen, der festlegt, wann welche Unterlagen in das Archiv abzuliefern sind. Dem Fachmann obliegt dann die Aufgabe, das Wichtige von dem Unwichtigen zu trennen und doppelte Überlieferungen zu vermeiden. Ein so geführtes Archiv wird erheblich weniger Platz benötigen, als die wilde Ansammlung von Schriftgut. Besondere Aufmerksamkeit ist nicht nur Originaldokumenten, sondern auch Werbung, Produktverpackungen und Bildmaterial zu widmen. Die Geschichte von Marken und Produkten kann jederzeit in der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden. Auf Fotos müssen die Personen identifiziert und möglichst der Anlass festgehalten werden, ansonsten ist das Material wertlos. Auch müssen die

vorgesehenen Räume für die Archivnutzung geeignet sind. Das Raumklima muss so beschaffen sein, dass die Unterlagen keinen Schaden nehmen.

Für kleine Archive reichen herkömmliche Datenverarbeitungsprogramme. Für größere Bestände gibt es spezielle Archivsoftware. Bei gehobenen Ansprüchen stehen Programme zur Verfügung, die auch von Museen genutzt werden.

Die Archivbetreuung und -pflege sollte von Fachkräften durchgeführt werden. Für kleinere Archive empfiehlt es sich, externe Dienstleister dauerhaft oder nach Bedarf mit der Archivpflege zu beauftragen.

III. History Communication/ History Marketing

Kann Geschichte für eine aktive Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden? Ja, denn der Erfolg eines Unternehmens ist untrennbar mit seinen Produkten und Dienstleistungen verbunden. Oft stand eine Erfindung am Anfang, die Industrie-, Technik- oder Wirtschaftsgeschichte geschrieben hat. Spitzenprodukte fanden schon vor 100 Jahren weltweite Verbreitung und sorgen bis heute für einen internationalen Ruf. Tradition und Innovation begründen gleichermaßen einen unverwechselbaren Wettbewerbsvorteil. Im besten Fall wird der Markenname zum Synonym für einen ganzen Produktbereich. Sind Daten und Fakten zur Firmengeschichte bekannt, werden sie gerne von der Unternehmenskommunikation und Marketingabteilung eingesetzt. Erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen stehen ebenso wie Unternehmerpersönlichkeiten für Tradition und Innovation. Der Kompetenznachweis ist ausschlaggebend für die marktorientierte Kommunikation. Der offene Umgang mit der Vergangenheit schafft Vertrauen und bindet Kunden. In einer sich ständig ändernden Welt verbinden Kunden mit Traditionsunternehmen positive Wahrnehmung von kluger und solider, die Zeiten überdauernder Firmenpolitik, deren qualitativ hochwertige Produkte Stabilität und Zuverlässigkeit bieten. Auch für die Mitarbeiter hat die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, das seine Werteorientierung bewusst lebt, motivierende Aspekte.

History Communication und History Marketing greifen auf die eigene Überlieferung zurück. Von zentraler Bedeutung ist daher das firmeneigene Archiv. Nur wer kontinuierlich in den Archivaufbau investiert und Dokumente, Fotos, Filmmaterial sowie historische Werbemittel und Produktverpackungen nutzbar macht, kann die Geschichte optimal für eine erfolgreiche History Communication-/ History Marketing-Strategie nutzen und Alleinstellungsmerkmale erkennen.

IV. Zeitzeugen

In günstigen Fällen können Familienunternehmer, Familienmitglieder oder langjährige Mitarbeiter über einen Zeitraum von 50 Jahren über die herausragenden Ereignisse und die wichtigsten Entscheidungen in der Firma berichten. Diese Kenntnisse sollten unbedingt rechtzeitig für die Unternehmensgeschichtsschreibung gesichert werden. Auch hier empfiehlt es sich, Experten mit der Durchführung von Zeitzeugeninterviews zu betrauen. Nicht jedes Detail der Firmengeschichte ist nach Aufforderung abrufbar. Dem Zeitzeugen muss viel mehr Raum gegeben werden, seine ganz individuelle Sichtweise der Firmengeschichte und der eigenen Geschichte darstellen zu können. Dabei ergeben sich bisweilen Widersprüche, die anhand der schriftlichen Überlieferung oder mithilfe von anderen Interviews aufgeklärt werden können. Die Schaffung einer entspannten Gesprächssituation gehört ebenfalls zu den Voraussetzungen für ein erfolgreiches Zeitzeugengespräch. In einzelnen Fällen ist eine Videoaufzeichnung sinnvoll. So kann für eine spätere Ausstellung oder einen Unternehmensfilm nicht nur der O-Ton verwendet werden, sondern auch Filmausschnitte. Die digitalen Medien lassen eine vielseitige Verwendung, insbesondere in der Unternehmenskommunikation, zu.

V. Unternehmerbiografien

In Familienbetrieben kommt dem Unternehmensgründer mit seinen Ideen, seinem Engagement und seinem Enthusiasmus oft eine Schlüsselrolle für den Erfolg zu. Doch auch die Nachfolger prägen durch Entscheidungen, die sich immer wieder an den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen orientieren, das Unternehmen. In manchen Fällen bleibt die Firma im Eigentum aller Familienmitglieder. In anderen Fällen scheiden Familienangehörige aus unterschiedlichen Gründen aus. Immer aber ist die Firmengeschichte mit den Unternehmerbiografien eng verbunden. Ob es sich um persönliche Korrespondenz, um ein Testament, ein Fotoalbum oder um Tagebucheintragungen handelt, der private Nachlass steht fast immer in enger Verbindung mit der beruflichen Tätigkeit. Um die Geschichte der Familienunternehmen nachverfolgen und darstellen zu können, ist die Sammlung und Archivierung persönlicher Unterlagen besonders wichtig. Vor allem wenn sich Familienangehörige von dem Unternehmen entfernen, sollte auch über den Verbleib von Unterlagen, die von den Vorfahren übernommen wurden, verhandelt werden.

VI. Externe Quellen

Das firmeneigene Archiv ist nur eine Quelle für die Geschichte des Unternehmens. In der Regel lassen sich auch in staatlichen und nichtstaatlichen Archiven sowie bei Behörden Unterlagen finden. Sofern die Auszüge nicht vorliegen, halten Grund-

buchamt, Handelsregister und Baubehörde wichtige Eckdaten parat. Auch Personenstandsregister und Adressverzeichnisse können zur Feststellung von früheren Firmensitzen und zur Ermittlung biografischer Daten von Unternehmerpersönlichkeiten herangezogen werden. Hier ist insbesondere die Expertise der Fachleute gefragt. Das Aufspüren von unveröffentlichten Informationsquellen einschließlich der Fähigkeit, Handschriften und deutsche Schrift lesen zu können, sowie die systematische Suche nach Literatur, gehören zu den Kernkompetenzen des Historikers.

VII. NS-Dokumentation

Weithin nicht aufgearbeitet ist die Geschichte der Unternehmen während der NS-Zeit. Lange war es möglich, diese Zeit in den Jubiläumsschriften auszusparen. Heute kann eine anspruchsvolle Unternehmensgeschichte auf eine fundierte Betrachtung der Jahre 1933 bis 1945 nicht verzichten. Dadurch, dass oft keine aktive Aufklärung über die Zeit des Nationalsozialismus betrieben und das einst vorhandene Wissen nicht dokumentiert wurde, bleibt für die nachfolgenden Generationen an der Spitze der Familienunternehmen die Ungewissheit über das damals tatsächlich Geschehene. Ob die Firma in die Kriegsproduktion eingebunden war, Zwangsarbeiter beschäftigt hatte oder von der „Arisierung" der etwa 100.000 jüdischen Betriebe profitiert hat, sind Fragen, die durch das anhaltende Interesse an der NS-Geschichte und der vielseitigen Forschungsarbeit vom örtlichen Stadtarchiv bis zur Universität jederzeit aktuell werden können. Unwissenheit oder der Hinweis auf das Fehlen entsprechender Dokumente im Firmenarchiv schützen kaum vor einer negativen Berichterstattung. Eine Dokumentation der Zeit von 1933 bis 1945 muss daher im Interesse jedes Familienunternehmens liegen. Wenn eigene Unterlagen nicht vorhanden sind, können externe Archive herangezogen werden. Im Berliner Bundesarchiv steht die zu ca. 80 % erhaltene NSDAP-Mitgliederkartei zur Verfügung. Auch kann geprüft werden, ob Entnazifizierungsakten existieren oder jüdische Eigentümer Restitutionsansprüche angemeldet haben. Versierte Historiker kennen die infrage kommenden Archivbestände und sind in der Lage, Quellen und Literatur hinsichtlich entsprechender Fragestellungen zu prüfen.

VIII. Von der Jubiläumsschrift bis zum Unternehmensfilm

Das Firmenjubiläum ist immer ein besonderes Ereignis. Ein runder Geburtstag soll gefeiert werden, das erwarten Kunden wie Mitarbeiter. Ein Jubiläum ist ein guter Anlass, um Bilanz zu ziehen. Ganz im Sinne von History Marketing kann die Unternehmensgeschichte für eine publikumswirksame Darstellung genutzt werden. Die öffentliche Aufmerksamkeit im Jubiläumsjahr ermöglicht es, Identität, Tradition und Innovation des Unternehmens und seiner Produkte werbewirksam zu nutzen. Aber auch in der internen Kommunikation kann die eigene Unternehmensgeschichte identitätsstiftend in die Belegschaft hinein wirken. Die Jubiläumsaktivitäten müssen daher gut aufeinander abgestimmt sein.

Eine ausführliche Darstellung der Unternehmensgeschichte ist mehr als eine Werbeschrift, die nicht nur zur Dokumentation des wirtschaftlichen Erfolges und der Entwicklung von innovativen Produkten dient. Fundierte Daten und Fakten können im Jubiläumsjahr und darüber hinaus für eine erfolgreiche Pressearbeit verwendet werden. Informative Beiträge über die Firmengeschichte und die Entwicklung von Produkten können auf der Homepage veröffentlicht und für Wikipedia-Einträge genutzt werden. Die historischen Daten können ebenfalls die Basis für einen vielseitig einsetzbaren Unternehmensfilm bilden.

Voraussetzung für eine optimale Nutzung der Geschichte im Jubiläumsjahr ist die vorausschauende Planung. Zwei bis drei Jahre vor dem Jubiläum sollte mit den Vorbereitungen begonnen werden. Ein gut ausgestattetes Archiv gewährleistet optimale Bedingungen. Ist dieses nicht vorhanden, sollte gegebenenfalls noch früher mit den Vorbereitungen begonnen werden. Materialsuche und -auswertung sowie die Durchführung von Zeitzeugeninterviews nehmen erfahrungsgemäß viel Zeit in Anspruch. Von grundlegender Bedeutung ist die Auswahl des Autors, die daher besonders sorgfältig erfolgen sollte. Der Seniorchef oder der langjährige Mitarbeiter, die gerne die Unternehmensgeschichte schreiben möchten, werden der Darstellung eine ganz besondere, aber in den allermeisten Fällen auch eine sehr einseitige Sichtweise geben. Auch hier sollte nicht auf die Expertise der Fachleute verzichtet werden. Der Historiker ist nicht nur in der Quellensuche geübt, sondern auch darin, die Geschichte eines Unternehmens aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten, die Lokal- und Regionalgeschichte einzubinden und den Forschungsstand zur Wirtschaftsgeschichte einschließlich gesamtgesellschaftlicher Fragen zu berücksichtigen. Professionelle Unternehmen bieten historische Dienstleistungen mit Projektmanagement von der Recherche bis zum Druck der Jubiläumsschrift an. Bei der Quellensuche und -auswertung, bei der Bewertung historischer Sachverhalte unter Hinzuziehung aktueller Forschungsergebnisse sollte auf die Fachkunde des Historikers nicht verzichtet werden. Soll bei der Veröffentlichung der Charakter einer Werbeschrift stärker im Vordergrund stehen, ist es gegebenenfalls ratsam, in zwei Schritten vorzugehen: 1. Erstellung einer fundierten und umfassenden Dokumentation durch den Historiker, 2. Verfassung einer stark verkürzten,

die wesentlichen Höhepunkte herausstellende Werbeschrift.

IX. Das Firmenmuseum

Ein eigenes Museum ist die Krönung der Geschichtsarbeit in einem traditionsbewussten Familienunternehmen. Es ist nicht nur ein Ort, der ständig präsent ist und an dem dauerhaft die wirtschaftliche Entwicklung und die Produkte den Kunden, Mitarbeitern und Interessierten vorgestellt werden, sondern der Museumsbetrieb erfordert mit der fortwährenden Ergänzung der Museumssammlung eine kontinuierliche Beschäftigung mit der Geschichte. Wer ein Firmenmuseum einrichtet, muss sich darüber im Klaren sein, dass hier dauerhaft investiert werden muss, um die Attraktivität der Einrichtung zu erhalten und auszubauen. Insbesondere eine anspruchsvolle Museumspädagogik ist sinnvoll, um möglichst viele unterschiedliche Besucher anzusprechen. Ein besonderes Augenmerk sollte auf Kindern, Jugendlichen und Familien liegen.

Es muss nicht gleich ein eigenes Museum sein, um die Unternehmensgeschichte einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Auch eine vorübergehend gezeigte Ausstellung im firmeneigenen Gebäude oder im örtlichen Stadtarchiv oder Kreismuseum ist geeignet, die Unternehmensgeschichte der breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

X. History Consulting

Der Umgang mit der Unternehmensgeschichte, die öffentliche Wahrnehmung des Familienunternehmers und der Unternehmerpersönlichkeiten, die Aufbewahrung der Firmenunterlagen, die Nutzung der Erinnerungen von Zeitzeugen, die Kenntnisse über die Geschichte, Entwicklung und Verbreitung von Produkten sowie der Einsatz der Geschichte in der Öffentlichkeitsarbeit dürfen nicht dem Zufall überlassen bleiben, sondern erfordern eine umfassende Kommunikationsstrategie. Über die Möglichkeiten, die eigene Geschichte erfolgreich einzusetzen, halten professionelle Anbieter von historischen Dienstleistungen ein breites Beratungsangebot vor. Mit den Erfahrungen und Fachkenntnissen der in diesem Bereich arbeitenden Historiker kann nicht nur ein ideeller Wert für das Unternehmen geschaffen werden, sondern ein echter Mehrwert.

Zu den Aufgaben des Historikers gehört die Beantwortung geschichtlicher Fragen mit wissenschaftlicher Genauigkeit. Texte, Vorträge und Präsentationen mit historischem Bezug werden nach dem aktuellen Forschungsstand überprüft. Detailfragen vom Gründungsdatum bis zum Personalwechsel werden mit wissenschaftlicher Akribie geklärt. Die Ergebnisse sind nachprüfbar und entsprechen wissenschaftlichen Kriterien. Das Fachwissen für eine fundierte historische Darstellung ist die Basis, die das Vertrauen in die Geschichtsarbeit stärkt.

XI. Dienstleister

Das Angebot an Rechercheuren und Autoren ist groß. Professionelle Dienstleistungsunternehmen, in denen Historiker vom Archivservice bis zur Jubiläumsschrift und dem Unternehmensfilm eine breite Palette von Leistungen einschließlich Beratungstätigkeit zur Nutzung der Geschichte als Teil der Unternehmenskommunikation anbieten, ist immer noch die Ausnahme.

Dabei geben gerade diese Unternehmen mit einem festen Mitarbeiterstamm und vielseitiger Erfahrung die Gewähr für anspruchsvolle Komplettlösungen. Für die erfolgreiche Projektbearbeitung aus einer Hand mit Recherche, Text, Bildbearbeitung, Layout und Verlagsauswahl für eine Jubiläumsschrift stehen hier für die unterschiedlichen Bereiche ausgewiesene Experten zur Verfügung. Hinter dem wohlklingenden Namen mancher Dienstleister verbirgt sich dagegen nur ein Einmannbetrieb.

Ob Werbeagenturen, Journalisten oder Hobbyhistoriker, die Liste derjenigen, die sich berufen fühlen, die Geschichte von Unternehmen aufzuarbeiten, ist lang. Doch es besteht ein Unterschied zwischen „Geschichte schreiben“ und „Geschichten schreiben“. Wer eine an wissenschaftlichen Kriterien ausgerichtete Darstellung seiner Geschichte haben möchte, wobei alle wichtigen Aussagen durch Quellen belegbar sind, sollte Historiker mit abgeschlossener universitärer Ausbildung und nachgewiesener Publikationserfahrung beschäftigen. Auch hier zeigt sich, dass Qualität ihren Preis hat. Die Quellenrecherche durch einen qualifizierten Historiker ist zeitaufwändig und damit kostspielig. Zudem steht nicht von vornherein fest, dass der Aufwand zu verwertbaren Ergebnissen führt. Nicht selten können wichtige Informationen trotz intensivster Suche nicht gefunden werden.

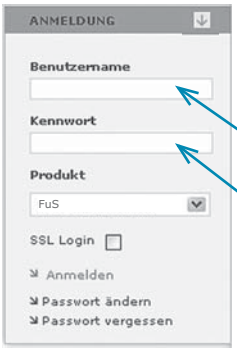
Am Ende wird der finanzielle Aufwand doch belohnt: Die Erfahrung zeigt, dass es versierten Historikern in der Regel gelingt, die wichtigsten Grundlinien der Unternehmensentwicklung mit zahlreichen Details nachzuzeichnen, sodass selbst langjährige Mitarbeiter noch Neues erfahren oder Hintergründe der gelebten Unternehmenskultur erkennen. Jede Unternehmensgeschichte ist einzigartig und bedarf einer individuellen Darstellung. Auf Textbausteine ist deshalb zu verzichten.

Doch was kostet eine Ausstellung oder eine Jubiläumsschrift? Diese Frage ist ohne nähere Anhaltspunkte über Art und Umfang des jeweiligen Projektes nicht zu beantworten. Neben dem Textumfang und der Intensität, mit der die historische Aufarbeitung erfolgen soll, ist der Umfang des zur Verfügung stehenden Archivs ausschlaggebend für den Zeitaufwand. Verfügt ein Unternehmen nur über eine unvollständige Aktenüberlieferung, sodass auswärtige Archive

aufgesucht werden müssen, entstehen dadurch ein zusätzlicher Zeitaufwand und weitere Kosten. Um sowohl für den Auftraggeber als auch für den Auftragnehmer den schwer zu bestimmenden Rechercheaufwand kalkulieren zu können, empfiehlt es sich, eine zu vergütende Vorrecherche durchzuführen. Dabei werden grob die zur Verfügung stehenden Materialien im Unternehmensarchiv aufgenommen, Lücken erfasst, eventuell infrage kommende Überlieferungen in anderen Archiven berücksichtigt und auf der Grundlage der ersten Quellenermittlung ein Grobkonzept für die Texterstellung vorgelegt. Auf dieser Grundlage wird ein Gesamtvertrag über die zu erbringenden Leistungen erstellt, der für beide Seiten eine klare Beschreibung des Projekts beinhaltet.

XII. Bedeutung der Familienunternehmen kaum erforscht

Die Firmengeschichte wird zwar unterschiedlich intensiv gepflegt, im Allgemeinen sind Familienunternehmen aber ausgesprochen traditions- und geschichtsbewusst. Davon zeugen zahlreiche Unternehmerbiografien und Veröffentlichungen zur Geschichte von Unternehmen. Unbestritten ist auch die große Bedeutung der Familienunternehmen für die deutsche Wirtschaft insgesamt. Dennoch ist die wissenschaftliche Beschäftigung mit familiengeführten Unternehmen vergleichsweise gering. Dies gilt auch für historische Betrachtungen. Neben den Einzelfalluntersuchungen sind insbesondere vergleichende Analysen wünschenswert, die im geschichtlichen Vergleich Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg und Misserfolg herausarbeiten können. Historische Forschung kann auch dazu dienen, Strategien für die erfolgreiche Entwicklung von Familienunternehmen einschließlich des manchmal schwierigen Generationenwechsels auf der Führungsebene zu bearbeiten. Einen besonderen Stellenwert hat die Geschichtswissenschaft auch in den Einrichtungen, die sich in ihren unternehmensbezogenen Forschungen und Publikationen mit Familienunternehmen beschäftigen, nicht. Allein das Wittener Institut für Familienunternehmen hat Portraits von großen deutschen Familienunternehmen herausgegeben. Hier werden 50 der ca. 3 Mio. Familienunternehmen vorgestellt.



Ihre Zugangsdaten zum Archiv und der Rechtsprechungsdatenbank Familienunternehmen und Stiftungen:

Geben Sie unter www.betrifft-unternehmen.de/fus-online Ihren Benutzernamen und Ihr Kennwort ein. Der Benutzername setzt sich immer zusammen aus „fusleser" und Ihrer Auftragsnummer.

Beispiel: fusleser12345

Geben Sie unter Kennwort Ihre Auftragsnummer ein.

Beispiel: 12345

***Ihre individualisierte Auftragsnummer** finden Sie auf dem Adressaufkleber Ihrer FuS oben links!*

*Nach dem Login haben Sie Zugriff auf das Zeitschriftenarchiv und die Rechtsprechungsdatenbank. Mit den im Heft angegebenen **Quicklinks** haben sie dann Zugriff auf den Volltext der Entscheidungen.*

ABO-SERVICE FÜR ZEITSCHRIFTEN UND INFODIENSTE

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

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

Team Unternehmen und Wirtschaft:
Wiebke Schmidt
Tel.: (02 21) 9 76 68-291
Fax: (02 21) 9 76 68-271
wiebke.schmidt@bundesanzeiger.de

Bundesanzeiger Verlag
www.bundesanzeiger-verlag.de

Wie wirken Stiftungen?

– Ein Tagungsbericht

Dr. Uta Saß, Leiterin des Stabsreferates Evaluation, Interne Revision, Verwendungsprüfung der VolkswagenStiftung, Hannover

I. Einleitung

Die Erwartungen an Stiftungen sind hoch und nehmen zu, je weniger der Staat in der Lage ist, seine einstmals übernommenen Aufgaben zu erfüllen. Das gilt für viele Lebensbereiche – von der sozialen Arbeit, der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, der medizinischen Versorgung bis hin zur Wissenschaft. Dabei agieren private Stiftungen subsidiär und ergänzen das öffentliche Handeln. Gleichzeitig sind private Stiftungen autonome und autarke Akteure, die selbstständig ihre Ziele und Förderinstrumente entwickeln.

Gerade vor diesem Hintergrund sehen sich private Stiftungen zunehmend in der Pflicht, für die Legitimation ihrer Stiftungstätigkeit in der Öffentlichkeit zu werben. Themen der Good Governance, der Transparenz des Stiftungshandelns sowie der effizienten und effektiven Mittelverwendung werden in diesem Zusammenhang vielfach diskutiert.

Ein ganz wesentlicher Aspekt dabei ist die Wirkung des Stiftungshandelns und damit einhergehend folgende Fragen: Hat die Fördertätigkeit ihre Ziele erreicht? Welche Verfahren gibt es, die Wirkung qualitativ und quantitativ zu messen? Welche Datengrundlagen müssen dafür vorliegen? Wie lässt sich eine angemessene Aufwand-Nutzen-Relation sichern? Wie werden die Ergebnisse solcher Messungen in Veränderungen und Verbesserungen umgesetzt? Inwieweit sind Stiftungen in der Lage, ihr eigenes Interesse an dieser Weiterentwicklung der Öffentlichkeit zu vermitteln und damit ihre gesellschaftspolitische Rolle zu festigen?

II. Stiftungshandeln professionalisieren

All diesen und weiteren Fragen widmete sich die Tagung „Wie wirken Stiftungen? – eine Veranstaltung zur Professionalisierung des Stiftungshandelns", zu der die VolkswagenStiftung am 05.02.2014 ins Tagungszentrum Schloss Herrenhausen nach Hannover eingeladen hatte. Rund 90 Personen aus großen und kleinen deutschen Stiftungen, der Wissenschaft sowie Forschungsförder- und Evaluationsorganisationen waren der Einladung gefolgt. Die Veranstaltung beleuchtete das Thema der Wirkungs- und Wahrnehmungsmessung in einem Brückenschlag zwischen wissenschaftlich-theoretischer Basis, anwendungs- und damit stiftungsbezogener Forschung sowie stiftungspraktischen Fragen.

Unter dem Titel „Möglichkeiten und Grenzen der Wirkungsmessung in Programmevaluationen" eröffnete der renommierte Schweizer Sozialpsychologe und Hochschulforscher Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel die erste Session der Tagung. Der Ursprung der Wirkungsmessung liegt, so Daniel, in den 1960er Jahren, in denen in den USA sozialwissenschaftliche Untersuchungen für die Beratung, Begleitung und Erfolgskontrolle sozial- und bildungspolitischer Reformprogramme etabliert wurden. Im Sinne eines Black-Box-Modells ging es damals

INHALT

I. Einleitung
II. Stiftungshandeln professionalisieren
III. Lernkultur ermöglichen und Austausch pflegen

um den Nachweis der allgemeinen Wirksamkeit von Programmen. Daniel führte aus, dass der heutige Anspruch an Evaluationen darüber hinaus geht und nach Erklärungen für den Erfolg bzw. Misserfolg spezifischer Programmkomponenten und damit nach ihrer Wirkungsweise fragt. Unter welchen Voraussetzungen Evaluationen zu validen Ergebnissen führen und welche unterschiedlichen wissenschaftlichen Untersuchungsdesigns existieren, erläuterte Daniel anhand eigener Forschungsarbeiten mit Förderorganisationen und Stiftungen. Er verwies dabei auch auf die Schwierigkeiten, die sich bei der Umsetzung von methodisch fundierten Wirkungsmessungen, u.a. durch kleine Fallzahlen oder fehlende Kontrollgruppen, ergeben.

Dass einige Stiftungen bereits wissenschaftliche Methoden und Expertise nutzen, um ihre Wirkung und Wahrnehmung durch Partner und Stakeholder analysieren zu lassen, zeigte die zweite Session der Tagung. Martin Hölz und Dr. Volker Then vom Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg sowie Prof. Dr. Wolfgang Donsbach vom Institut für Kommunikationswissenschaft der TU Dresden stellten zwei in diesem Kontext durch-

geführte wissenschaftliche Studien und deren Ergebnisse vor.

Die Heidelberger „Learning from Partners"-Studie holte das Feedback von bewilligten und abgelehnten Antragstellern sowie Projektpartnern vier großer deutscher Stiftungen – Fritz Thyssen Stiftung, Robert Bosch Stiftung, Stiftung Mercator und VolkswagenStiftung – und dem Stifterverband ein und verschickte dafür rund 6.500 Fragebögen. Die Auswertung der knapp 2.000 Antworten zeigt, dass insgesamt eine große Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit besteht – das gilt für die Phase der Antragstellung genauso wie für die Partnerschaft insgesamt. Ein ebenso positives Ergebnis zeigt die Studie hinsichtlich administrativer Prozesse und formaler Anforderungen für den gesamten Projektverlauf. Kritisch wird in diesem Zusammenhang die Informationspolitik der Stiftungen bewertet. Die untersuchten Stiftungen werden von der Mehrheit der Befragten als renommierte und verlässliche Organisationen wahrgenommen, deren Fördermittel als Qualitätsausweis gelten. Deutlich schlechter werden Transparenz und Flexibilität der Stiftungen in unterschiedlichen Zusammenhängen bewertet.

Die Studie „Forschungsfördernde Stiftungen in der Wahrnehmung ihrer Stakeholder" der TU Dresden ist das Ergebnis eines Forschungsprojektes, das von der VolkswagenStiftung gefördert wurde. In ihm wurden rund 5.000 Personen aus den wichtigsten Anspruchsgruppen wissenschaftsfördernder Stiftungen, u.a. aus der Wissenschaft, den Bereichen Wirtschaft und Politik, den Medien, der Bevölkerung am jeweiligen Stiftungsstandort und aus dem Stiftungssektor, befragt. Darüber hinaus analysierte das Team der TU Dresden über 1.000 Presseartikel. Im Ergebnis wurde deutlich, dass die Scientific Community die untersuchten Stiftungen als kompetente, unbürokratische und relevante Forschungsthemen fördernde Akteure wahrnimmt. Die Studie zeigt aber auch die erheblichen Wissens- und Wahrnehmungslücken zur Arbeit und Verfasstheit der untersuchten Stiftungen, die in weiten Teilen der Gesellschaft bestehen; und das gilt auch für die Bekanntheit in der Wissenschaft.

Die dritte Session des Tages ermöglichte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die aktive Mitarbeit im Rahmen von fünf parallelen Thementischen. Jeweils eingeleitet durch ein Impulsreferat und geführt durch eine(n) Moderator(in) konnte das Tagungsthema Wirkungsmessung im Zusammenhang mit Kooperationen, Stipendienvergabe, Bildungsförderung, Integrations- und Migrationsprojekten sowie internationalen Förderaktivitäten sowohl normativ theoretisch als auch aus der praktischen Erfahrung heraus diskutiert werden.

III. Lernkultur ermöglichen und Austausch pflegen

Auf dem Abschlusspodium der Veranstaltung diskutierten Bettina Jorzik (Stifterverband), Dr. Wilhelm Krull (VolkswagenStiftung), Prof. Dr. Bernhard Lorentz (Stiftung Mercator) sowie Prof. Dr. Joachim Rogall (Robert Bosch Stiftung) und Dr. Frank Suder (Fritz Thyssen Stiftung) über den Umgang mit den teils kritischen Ergebnissen der Studien des CSI Heidelberg und der TU Dresden. Wilhelm Krull betonte, dass es von Zeit zu Zeit für eine Stiftung ungemein nützlich ist, sich selbst „den Spiegel vorzuhalten" und sich mit Ernsthaftigkeit und Lernbereitschaft externen Beurteilungen zu stellen. Dass es dazu innerhalb der einzelnen Stiftungen eine Kultur geben muss, die diese internen Lernprozesse ermöglicht, darin waren sich die Podiumsteilnehmer einig. Einigkeit bestand auch darin, dass neben den internen Lernprozessen ein gemeinsames Lernen innerhalb des Stiftungssektors durch kontinuierlichen Austausch zu methodischen und praktischen Aspekten der Frage „Wie wirken Stiftungen?" wichtig und für alle Beteiligten fruchtbar ist. In diesem Sinne ist für die 2011/2012 erstmals durchgeführte „Learning from Partners"-Studie für 2015 eine zweite Runde geplant. Dabei sind interessierte Stiftungen dazu eingeladen, sich dem Urteil ihrer Geförderten und Projektpartner zu stellen und an der Studie teilzunehmen.

Hintergrundinformation VolkswagenStiftung

Die VolkswagenStiftung ist eine gemeinnützige Stiftung privaten Rechts mit Sitz in Hannover. Mit einem Fördervolumen von rund 50 Millionen Euro pro Jahr ist sie die größte private deutsche wissenschaftsfördernde Stiftung.

Die 1961 gegründete VolkswagenStiftung fördert Wissenschaft und Technik in Forschung und Lehre. Sie ermöglicht Forschungsvorhaben in zukunftsträchtigen Gebieten und hilft wissenschaftlichen Institutionen bei der Verbesserung der strukturellen Voraussetzungen für ihre Arbeit. Besondere Aufmerksamkeit widmet sie dem wissenschaftlichen Nachwuchs sowie der Zusammenarbeit von Forschern über disziplinäre, institutionelle und staatliche Grenzen hinweg.

Lexikon

Die Zeichnungsfunktionalitäten der Börsen für die Platzierung von Wertpapieren

Von Prof. Dr. Wolfgang Blättchen, Leonberg

I. Einleitung

Um Privatanleger bei der Erstplatzierung von börsennotierten Wertpapieren wie Anleihen oder Aktien zu beteiligen, ohne dass diese ein Depot bei der jeweiligen emissionsbegleitenden Bank besitzen müssen, bieten nahezu alle deutschen Börsenplätze eine sogenannte „Zeichnungsfunktionalität" an. Bei der Zeichnungsfunktionalität handelt es sich um ein offenes Orderbuch, das im jeweiligen elektronischen Handels- und Abwicklungssystem der Börse angeschlossen ist. Ein interessierter Anleger kann seine Kauforder über seine depotführende Bank in die Zeichnungsfunktionalität der jeweiligen Börse einstellen. Da in der Regel die meisten der depotführenden deutschen Banken sog. Handelsteilnehmer der jeweiligen Börsen sind, verfügen sie über einen Anschluss zum jeweiligen Handelssystem und damit auch zur Zeichnungsfunktionalität. Dadurch wird es möglich, dass sich quasi jeder Anleger an der Erstemission von Wertpapieren beteiligen kann, sofern er ein Wertpapierdepot besitzt. Für den Emittent eröffnet die Nutzung der Zeichnungsfunktionalität einen zusätzlichen Vertriebskanal, um vor allem die breite Investorenklientel der Privatanleger für sich zu gewinnen.

II. Börsen und deren Zeichnungsfunktionalitäten

Die Börsenplätze Stuttgart, Frankfurt, Düsseldorf, München sowie Hamburg/Hannover bieten explizit in ihren Regelwerken als Emittentenservice die Zeichnungsfunktionalität an. Die Börse Stuttgart, ursprünglicher Initiator für den Einsatz der Zeichnungsfunktionalität, vermarktet diesen Service als „Zeichnungsbox", die an dem elektronischen und maklergestützten Handelssystem Xontro angeschlossen ist. Auf dem gleichen Handelssystem basieren auch die Zeichnungsfunktionalitäten der beiden Regionalbörsen Düsseldorf und Hamburg/Hannover. Xontro wird durch das Unternehmen BrainTrade angeboten, das ein gemeinsames Tochterunternehmen der sieben deutschen Börsenträger ist. Die Börsenplätze Frankfurt und München haben ihre eigenen Handelssysteme entwickelt, in denen die Zeichnungsfunktionalitäten integriert sind. Die Zeichnungsfunktionalität der Frankfurter Börse wird als „Retail Subscription Service" (RSS) vermarket, der an dem vollelektronischen Xetra-Handelssystem angeschlossen ist. Das Zeichnungstool der Münchner Börse basiert auf ihrem eigenständigen Handelssystem „Max-One". Die Zeichnungsfunktionalität ist grundsätzlich für alle börsengehandelten Wertpapiere anwendbar. Bisher sind sie für die Platzierung von Unternehmensanleihen und Aktien eingesetzt worden.

Möchte ein Unternehmen die Zeichnungsfunktionalität bei der Emission eines Wertpapiers in Anspruch nehmen, so ist ein Zusammenspiel von mehreren Akteuren zu beachten. Für die Nutzung der „Zeichnungsbox" an der Stuttgarter Börse hat der Emittent einen Vertrag mit der zu betreuenden und für die Wertpapiertechnik zuständigen Zahlstelle zu schließen. Eine Zahlstelle ist in der Regel eine Bank bzw. ein Kreditinstitut, die Handelsteilnehmer an der Stuttgarter Börse sein kann, aber nicht sein muss. Diese Zahlstelle wiederum schließt einen Vertrag mit der zur Stuttgarter Börse gehörenden EUWAX AG, die die Zeichnungsbox für die Platzierung zur Verfügung stellt. Zugleich existiert ein Nutzungsvertrag zwischen der EUWAX und den über Hundert an Xontro angeschlossenen Handelsteilnehmern, die eine Zeichnungsorder ihrer Kunden in die Zeichnungsbox einstellen.

An der Frankfurter Börse hat zunächst der Antragsteller (auch Zeichnungsinitiator genannt) einen Antrag zur Nutzung der XETRA-Zeichnungsfunktionalität („RSS") bei der Börse zu stellen. Dieser Zeichnungsinitiator muss ein Handelsteilnehmer der Frankfurter Börse und identisch mit dem Antragsteller für die Einbeziehung der Wertpapiere in das jeweilige Marktsegment (Open Market, Regulierter Markt) sein. Für die operative Durchführung der Zeichnung ist ebenfalls ein sogenannter Orderbuch-Manager vom Zeichnungsinitiator zu benennen. Dieser Orderbuch-Manager kann die gleiche Person wie der Antragsteller bzw. Zahlstelle sein. Dieser Orderbuch-Manager muss über einen Spezialistenvertrag für das Xetra-Handelssystem verfügen. Wie an der Stuttgarter Börse haben die angeschlossenen Handelsteilnehmer eine Vereinbarung mit der Börse zur Nutzung der Zeichnungsfunktionalität. Ähnliche Vertragskonstrukte sind auch an den anderen Börsenplätzen zu beachten. In der Regel steht dem Emittenten diese Zeichnungsfunktion für einen Zeitraum von bis zu 12 Tagen offen. Er kann parallel weitere Vertriebskanäle (Privatplatzierung über

Banken, Selling Agents oder eigenes Online-Zeichnungsportal) zuschalten. Der parallele Einsatz eines Online-Zeichnungsportals wie die ICUBIC Subscription Solution (ISS) wird von den Börsen unterstützt und ist für Emittenten interessant, die vor allem Stakeholder (Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden etc.) als potenzielle Investoren darüber erreichen möchten. Die geplanten Vertriebswege, so auch die der Zeichnungsfunktionalität, sind im Wertpapierprospekt abzubilden. Der Einsatz ist sowohl für die Fremd- als auch für die Eigenemission möglich.

III. Die Platzierungsstärke der Zeichnungsfunktionalitäten

Der erstmalige Einsatz der Zeichnungsfunktionalität fand an der Stuttgarter Börse mit der Gründung des Mittelstandanleihesegments „bondm" im Jahre 2010 statt. Mit der Entstehung weiterer Marktsegmente für Mittelstandsanleihen an den anderen Börsenplätzen wurde auch die Idee der Zeichnungsfunktionalität übernommen. Bis heute konnten Emittenten über diesen Börsenvertriebskanal rd. 1,1 Mrd. € von den emittierten 109 Anleihen bei Anlegern platzieren. Insgesamt gelang es den Emittenten in dem Zeitraum, in der die Zeichnungsfunktionalität genutzt wurde, ein Anleihevolumen von rd. 4,2 Mrd. € zu platzieren. D.h. 26 % des Zeichnungsvolumens der 109 platzierten Anleihen gingen über die Zeichnungsfunktionalitäten. Die durchschnittliche Zeichnungsquote über diesen Vertriebsweg liegt bei 30 % (Median 28 %) und das mittlere Zeichnungsvolumen beträgt 10 Mio. € (Median 5 Mio. €). Für die mittelständischen Platzierungen mit einem mittleren Anleihevolumen von 30 Mio. € ist die Nutzung der Zeichnungsbox ein zentrales Platzierungsinstrument geworden. Unter den Mittelstandsanleihesegmenten nehmen die Börsenplätze Stuttgart, Frankfurt und Düsseldorf eine führende Rolle ein. Da die Stuttgarter Börse einen Streubesitz bei der Erstplatzierung von 50 % anstrebt und dies bisher auch als Auflage für die Benutzung der Zeichnungsbox machte, beträgt der durchschnittliche Platzierungsanteil über die Zeichnungsbox 44 % und liegt deutlich über der Quote der anderen Börsenplätze (Düsseldorf 30 % und Frankfurt 23 %). Die Börse Frankfurt hat sich im Gegensatz zur Stuttgarter Börse auf einen stärkeren bankenbegleitenden Prozess fokussiert, wodurch sich ihr vergleichsweise geringer Platzierungsanteil begründet. Insgesamt gelang es der Stuttgarter Börse bisher ca. 695 Mio. € (32 Anleihen), der Düsseldorfer Börse ca. 79 Mio. € (16 Anleihen) und Frankfurt sogar rd. 320 Mio. € (57 Anleihen) über deren Zeichnungsfunktionalitäten zu platzieren.

Wie bereits erwähnt, wurde die Zeichnungsfunktionalität bereits für Aktienemissionen im Rahmen von Börseneinführungen genutzt. Die erste Aktienemission, in der die Zeichnungsfunktionalität eingesetzt wurde, erfolgte an der Düsseldorfer Börse beim Börsengang der advantag AG. Insgesamt wurden über den Börsenkanal jedoch nur 72.000 € von insg. rd. 300.000 € platziert. Die zweite Aktienemission unter Einbeziehung der Zeichnungsfunktionalität ist der Börsengang der Bastei Lübbe AG an der Frankfurter Börse. Von den insgesamt 30 Mio. € des erzielten Emissionsvolumens konnten rd. 2 Mio. € über RSS platziert werden. Die Aktienemission ist im Gegensatz zur Anleiheemission etwas anspruchsvoller in der Abwicklung. Es erfolgt keine tägliche Zuteilung nach der Schlussnotenfestsetzung wie bei Anleihen sondern erst nach Ablauf der kompletten Zeichnungsfrist, sodass mögliche Stornierungen fortlaufend berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus wird bei Aktienemissionen oft eine Zeichnungsspanne vorgesehen, die die Orderbuchabwicklung (bestens, limitierte Zeichnungen) komplexer gestaltet. Der Einsatz der Zeichnungsfunktionalität für die Emission von Genussscheinen ist im Gespräch.

IV. Fazit

Die Zeichnungsfunktionalität der Börsen ist für die Platzierung von Wertpapieren zu einem wichtigen Platzierungsweg geworden um vor allem Privatanleger zu gewinnen. Ihr Einsatz ist rechtzeitig mit der jeweiligen Börse sowie den transaktionsbegleitenden Dienstleistern (Zeichnungsstelle, Emissionsbank, Emissions- und Rechtsberater) abzustimmen und vorzubereiten. In Verbindung mit dem Vertrieb über die Emissionsbank und eines emittentengeführten online-Zeichnungsportals bildet die Zeichnungsfunktionalität der Börsen ein innovatives Vertriebsstandbein, um den Privatanleger einzubinden, der heute von den Banken aus Risikogesichtspunkten ignoriert wird.

Fachinformationen bequem online bestellen!
www.bundesanzeiger-verlag.de
Bundesanzeiger Verlag
Recht vielseitig!

Familienunternehmen

Persönliche Haftung des Vorstandes bei nicht ausreichend implementiertem Compliance-System im Unternehmen

Jesko Trahms, Rechtsanwalt, Düsseldorf

LG München I, Urteil v. 10.12.2013, 5 HKO 1387/10

§ 93 Abs. 2 Satz 1 AktG

1. Im Rahmen seiner Legalitätspflicht hat ein Vorstandsmitglied dafür Sorge zu tragen, dass das Unternehmen so organisiert und beaufsichtigt wird, dass keine Gesetzesverstöße wie Schmiergeldzahlungen an Amtsträger eines ausländischen Staates oder an ausländische Privatpersonen erfolgen. Seiner Organisationspflicht genügt ein Vorstandsmitglied bei entsprechender Gefährdungslage nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet. Entscheidend für den Umfang im Einzelnen sind dabei Art, Größe und Organisation des Unternehmens, die zu beachtenden Vorschriften, die geografische Präsenz wie auch Verdachtsfälle aus der Vergangenheit.
2. Die Einhaltung des Legalitätsprinzips und demgemäß die Einrichtung eines funktionierenden Compliance-Systems gehört zur Gesamtverantwortung des Vorstands.

Keywords
Compliance-Systeme; Legalitätsprinzip; Organhaftung

Problemstellung und praktische Bedeutung

Das Landgericht München hat mit dieser spektakulären Entscheidung den ehemaligen Finanzvorstand von Siemens verurteilt, an seinen früheren Arbeitgeber Schadensersatz in Höhe von 15 Mio. € zu zahlen. Die persönliche Haftung des ehemaligen Finanzvorstandes wurde damit begründet, dass er seine Verpflichtung zur Einrichtung und Überwachung eines funktionierenden Compliance-Systems nicht erfüllt habe. Nach der Entscheidung ist die Entstehung des Schadensersatzanspruches nicht mehr von der persönlichen (Mit-)Verursachung eines Gesetzesverstoßes abhängig, sondern wird alleine daran geknüpft, dass abstrakt nicht alles Zumutbare unternommen wurde, um Gesetzesverstöße innerhalb der Organisation zu verhindern. Die Entscheidung gilt auch für Verantwortliche anderer Gesellschaftsformen, insbesondere auf GmbHs dürfte sie uneingeschränkt übertragbar sein.

Sachverhalt

Die Klägerin, die Siemens AG, ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit rund 400.000 Mitarbeitern und Aktivitäten in den Gebieten Industrie, Energie- und Gebäudetechnik. Der Beklagte war in der Zeit von 1998 bis 2006 ordentliches Vorstandsmitglied sowie Mitglied des Zentralvorstandes und für den Bereich Finanzen zuständig. Im November 2003 erarbeitete die Rechtsabteilung des Unternehmens einen Vorschlag zur Reform des Compliance-Systems, der vom Vorstand der Klägerin und damit auch vom Beklagten nicht umgesetzt wurde. Im Unternehmen hatte sich ein System „Schwarzer Kassen" entwickelt, das zunächst durch Ausschleusung von Bargeld oder von Schecks gekennzeichnet war und später durch ein System der Existenz von Beraterverträgen abgelöst wurde, bei denen Gelder gezahlt wurden, ohne dass Siemens von den Vertragspartnern eine entsprechende Beratungsleistung als Gegenleistung erhielt. Dass der Beklagte von diesen Vorgängen Kenntnis hatte, konnte das Gericht nicht feststellen. Die Vorgänge führten zur Einleitung von zahlreichen strafrechtlichen Ermittlungsverfahren. Ende 2008 erließ die Staatsanwaltschaft München I gegen die Siemens AG einen Bußgeldbescheid über 395 Mio. €. In den USA wurden u.a. durch die Börsenaufsicht Bußgelder in Höhe von ca. 800 Mio. US-$ verhängt. Die Vorgänge wurden von einer weltweiten Berichterstattung begleitet, die zu einem erheblichen Reputationsverlust der Firma führten.

Entscheidungsgründe

Nach Auffassung des Landgerichts München I kann Siemens von seinem ehemaligen Vorstand Schadensersatz in Höhe von 15 Mio. € auf der Grundlage des § 93 Abs. 2 Satz 1 AktG verlangen. Durch die Nichtimplementierung eines ausreichenden Compliance-Systems habe der Beklagte bei seiner Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters außer Acht gelassen, weshalb er dem Grunde nach persönlich hafte. Das Gericht bezieht sich auf die herrschende Meinung, wonach ein Vorstandsmitglied dafür verantwortlich sei, dass das Unternehmen so organisiert und beaufsichtigt wird, dass keine Gesetzesverletzungen stattfinden. Diese Überwachungspflicht werde namentlich durch § 91 Abs. 2 AktG dahingehend konkretisiert, dass ein Überwachungssystem installiert wird, welches geeignet ist, bestandsgefährdende

Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, wovon auch Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften umfasst sind. Einer derartigen Organisationspflicht genüge der Vorstand bei entsprechender Gefährdungslage nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet. Entscheidend für den Umfang im Einzelnen seien dabei Art, Größe und Organisation des Unternehmens, die zu beachtenden Vorschriften, die geografische Präsenz wie auch Verdachtsfälle aus der Vergangenheit. Kommt der Vorstand dieser Verpflichtung nicht nach, dann haftet er auch für die Schäden aus einem rechtswidrigen und ggfs. strafrechtlich relevanten Verhalten Dritter, von denen er noch nicht einmal Kenntnis hat! Schließlich betont das Gericht, dass ein System zur Schadensprävention insbesondere im Bereich der Korruptionsbekämpfung strengen Sorgfaltsmaßstäben genügen müsse.

Praktische Bedeutung

Das Urteil hat für alle Unternehmensleiter und insbesondere solche in Organfunktion dramatische Bedeutung. Es verpflichtet die Betroffenen zur Einrichtung und Organisation eines präventiven Compliance-Systems in ihren Unternehmen. Es stellt sich also nicht mehr die Frage des „ob", sondern lediglich des „wie" der Umsetzung. An dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, dass die Implementierung von präventiven Systemen, die den Anforderungen dieser Rechtsprechung genügen, gerade im deutschen Mittelstand und insbesondere auch bei Familienunternehmen oft noch „verbesserungswürdig" ist. Diese Unternehmen, die oft weltweit aktiv sind, haben insbesondere in den Bereichen Korruption und Kartellrecht eine erhöhte Gefährdungslage, die bei entsprechenden Verstößen zu (existenziellen) Belastungen führen können. Die Rechtsprechung verlangt mit dieser Entscheidung präventiv mit der Einrichtung eines entsprechenden Compliance-Systems Vorsorge zu betreiben. Erfolgt dies nicht, muss das Organ im Schadensfall mit einer persönlichen Inanspruchnahme durch das Unternehmen rechnen. Unkenntnis schützt also nicht mehr vor persönlicher Haftung!

Quicklink: uw140601

Unternehmen und Wirtschaft

Newsletter betrifft-unternehmen

Der kostenlose Newsletter betrifft-unternehmen bietet Ihnen monatlich hilfreiche Informationen zum Unternehmens- und Wirtschaftsrecht aus den Rubriken:

- Nachrichten
- Fachbeiträge
- Zahlen des Monats
- Termine und Veranstaltungen

Besuchen Sie uns unter betrifft-unternehmen.de und melden Sie sich noch heute für unseren kostenlosen Newsletter an!

Bundesanzeiger Verlag

Recht vielseitig!

Zur Zulässigkeit gesellschaftsvertraglicher „Russian Roulette"-Klauseln

Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M., Rechtsanwalt, Stuttgart

OLG Nürnberg, Urteil vom 20.12.2013, 12 U 49/13

§ 84 AktG,
§§ 133, 138, 157 BGB

1. Eine Klausel im Gesellschaftsvertrag einer zweigliedrigen Personen- oder Kapitalgesellschaft, die bestimmt, dass jeder der beiden (gleich hoch beteiligten) Gesellschafter berechtigt ist, dem jeweils anderen Teil seine Gesellschaftsbeteiligung unter Nennung eines bestimmten Preises zum Ankauf anzubieten, und dass der Angebotsempfänger verpflichtet ist, bei Nichtannahme dieses Angebots seine Gesellschaftsbeteiligung an den Anbietenden unverzüglich zum gleichen Kaufpreis zu verkaufen und abzutreten (sog. Russian-Roulette-Klausel), ist nicht per se unwirksam.
2. Dies gilt auch für eine Klausel, die im Zusammenhang mit einer solchen Russian-Roulette-Klausel eine Beendigung der Anstellungsverhältnisse des ausscheidenden Gesellschafters und dessen Verpflichtung zur Niederlegung seiner Ämter in der Gesellschaft anordnet. Insbesondere schränkt eine derartige Klausel den Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft in Auswahl und Bestellung der Person des Vorstands nicht unzulässig ein und verstößt nicht gegen § 84 AktG.

Keywords
Gesellschafterausscheiden; Hinauskündigung; Joint Venture; Russian Roulette-Klausel

Problemstellung

In zweigliedrigen Personen- und Kapitalgesellschaften mit identischer Gesellschaftsbeteiligung der beiden Gesellschafter, bei Gemeinschaftsunternehmen oder Joint Ventures stellt sich im Rahmen der Vertragsgestaltung die Thematik, wie vor dem Hintergrund der gegebenen Pattsituation auf Streitigkeiten im Gesellschafterkreis reagiert werden kann. Der vorausschauende Vertragsgestalter wird versuchen, bereits im Vorhinein im Gesellschaftsvertrag oder in Sondervereinbarungen hierzu Antworten auf typische Konfliktsituationen zu liefern, um Konfliktpotenzial und die mit einer Nichteinigung häufig verbundene Notwendigkeit der gerichtlichen oder schiedsgerichtlichen Streitbeilegung so weit als möglich zu vermeiden. Jedoch lässt sich nicht jede denkbare Konfliktsituation antizipieren. Auch gilt es regelmäßig Wege aufzuzeigen, wie die Gemeinschaft im Gesamten aufgelöst werden kann, wenn aufgrund tiefgreifender Zwistigkeiten der Gesellschafter eine gedeihliche Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist und wegen der Pattsituation eine Selbstblockade der Gesellschaftsorgane droht.

Zur Auflösung eines entsprechenden „deadlock" wird in der Praxis nicht selten auf Vertragsklauseln zurückgegriffen, wonach einer der Gesellschafter unter bestimmten Voraussetzungen und auf der Grundlage eines im Voraus festgelegten Verfahrens die Beteiligung des Mitgesellschafters erwerben kann, um auf diese Weise klare Entscheidungsstrukturen und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens wiederherzustellen. Die Spielarten entsprechender, meist plastisch bezeichneter Bestimmungen sind mannigfaltig und reichen von „Russian Roulette"-Klauseln bis hin zu sog. „Shoot-Out" oder „Texan Shoot-Out"-Klauseln (ausf. Schulte/Sieger, NZG 2005, 24; Fleischer/Schneider, DB 2010, 2713).

Zum Sachverhalt

Gegenstand der vorliegenden Entscheidung des OLG Nürnberg war eine im Gesellschaftsvertrag einer KG als „Chinesische Klausel" bezeichnete Bestimmung, wonach jeder der Kommanditisten berechtigt ist, dem anderen seinen Kommanditanteil unter Nennung eines bestimmten Preises zum Ankauf anzubieten. Für den Fall der Nichtannahme eines solchen Angebots sollte der Angebotsempfänger verpflichtet sein, seine Beteiligung zu den Bedingungen des Angebots an den Anbietenden zu verkaufen und zu übertragen. Flankiert wurde diese Bestimmung, die wegen der Unvorhersehbarkeit des Verfahrensausgangs in der Tat Elemente des „Russischen Roulettes" aufweist, durch die Regelung, dass der Ausscheidende verpflichtet ist, mit Zahlung des Kaufpreises für seinen Anteil sämtliche von ihm innegehabte Ämter in der Unternehmensgruppe niederzulegen, insbesondere in einer AG, an der die KG ursprünglich in Höhe von 100 % und im Zeitpunkt des Vollzugs der Klausel noch mit 44 % beteiligt gewesen ist.

Der Beklagte unterbreitete dem Kläger ein entsprechendes Angebot zum Ankauf seines KG-Anteils zum Kaufpreis von 1,35 Mio. €, welches der Kläger annahm. Nach erfolgter Übertragung seiner Beteiligung auf den Kläger erklärte der Beklagte die Niederlegung seines Vorstandsamtes bei der Beteiligungs-AG, wurde aber von deren Aufsichtsrat keine drei

Monate später wieder zum Vorstand bestellt. Hiergegen wandte sich der Kläger unter Berufung auf die getroffenen Vereinbarungen, letztlich aber ohne Erfolg.

Entscheidungsgründe

Der hier interessierende Teil der Entscheidung sind die Ausführungen des OLG Nürnberg zur Zulässigkeit der Ausstiegsklausel im Gesellschaftsvertrag der KG. Insoweit wirft das Gericht die Frage nach deren Vereinbarkeit mit der ständigen Rechtsprechung des BGH auf, wonach Vereinbarungen, die es erlauben, einzelne Gesellschafter auch ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes, nach freiem Ermessen aus der Gesellschaft auszuschließen (Hinauskündigung) wegen des hiermit verbundenen Verstoßes gegen in § 138 BGB inkorporierte Prinzipien des Gesellschaftsrechts als nichtig anzusehen sind (vgl. etwa BGHZ 81, 263, 266 ff.; BGHZ 105, 213, 216 ff.; zur GmbH BGHZ 112, 103, 107; ausf. Darstellung der Rspr. bei Kirchdörfer/Lorz, FS Hennerkes 2009, S. 343, 350 ff.).

Begründet wird diese Haltung damit, dass entsprechende Klauseln nicht nur die Gefahr eines Ausschlusses aus sachfremden Erwägungen begründen, sondern zugleich einer Willkürherrschaft einzelner Gesellschafter oder der Gesellschaftermehrheit insgesamt Vorschub leisten, weil es die anderen Gesellschafter aus Furcht vor dem „Damoklesschwert der Hinauskündigung“ nicht wagen, ihre gesetzlichen oder vertraglichen Rechte wahrzunehmen. Ausnahmen sollen nach dem BGH nur dann gelten, wenn die „Hinauskündigungsklausel“ oder eine vergleichbare schuldrechtliche Vereinbarung der Gesellschafter wegen besonderer Umstände sachlich gerechtfertigt ist (vgl. etwa BGHZ 164, 98, 103 ff. für den Fall der Management-Beteiligung).

Das OLG Nürnberg richtet die Prüfung der Zulässigkeit der gesellschaftsvertraglichen „Russian Roulette“-Klausel an dieser Rechtsprechung aus, weil auch hierdurch die Möglichkeit eröffnet werde, einen Gesellschafter gegen dessen Willen aus der Gesellschaft auszuschließen. Beispielhaft wird etwa die Situation genannt, dass zwischen den beteiligten Gesellschaftern große Unterschiede in der Finanzkraft bestehen oder der Fall, dass ein Gesellschafter aus steuerlichen oder unternehmensstrategischen Gründen überhaupt nicht zu einem Erwerb der Beteiligung des anderen in der Lage ist. Eine Sittenwidrigkeit und damit Unwirksamkeit der Klausel lehnt das Gericht im Ergebnis aber ab. Zum einen würden im konkreten Fall keine wirtschaftlichen Disparitäten vorliegen, die im Kern eine nur einseitige Wirkungsweise der Klausel zur Folge haben würden. Das grundsätzlich stets bestehende Missbrauchsrisiko rechtfertige jedenfalls nicht das Eingreifen des Verdikts der Sittenwidrigkeit. In einem zweiten, weitergehenden Begründungsstrang sieht das Gericht in der spezifischen Zwecksetzung der Klausel – nämlich einen Lösungsmechanismus für den Fall einer Selbstblockade der Gesellschaft zu liefern – eine sachliche Rechtfertigung im Sinne der BGH-Rechtsprechung zur Hinauskündigung.

Mit diesem Ergebnis stimmt das Gericht mit der einschlägigen Literatur überein, die entsprechende Klauseln ebenfalls als zulässig ansieht (vgl. etwa Schulte/Sieger, NZG 2995, 24, 27 ff.; Fleischer/Schneider, DB 2010, 2713, 2715 ff.; ausf. Becker, Die Zulässigkeit von Hinauskündigungsklauseln nach freiem Ermessen im Gesellschaftsvertrag, 2010, S. 137 ff.). Einschränkend gilt es allerdings anzumerken, dass die diesbezüglichen Ausführungen des Gerichts trotz ihrer Ausführlichkeit als *obiter dicta* anzusehen sind. Im Ergebnis wurde die Klage nämlich deshalb abgewiesen, weil die vorliegende Konstellation, bei der der Beklagte seine Vorstandsposition zunächst im Zusammenhang mit seinem Ausscheiden aus der KG niedergelegt hatte, später aber vom Aufsichtsrat der operativen AG wieder in deren Vorstand berufen wurde, von der gesellschaftsvertraglichen Regelung auch bei deren ergänzender Auslegung nicht erfasst wurde.

Praktische Bedeutung

Die Entscheidung des OLG Nürnberg ist für die Praxis insoweit von Bedeutung, als sie eine erste obergerichtliche Leitlinie für die Beurteilung gesellschaftsvertraglicher „Russian Roulette“-Klauseln liefert. Der formale Prüfungsmaßstab der Hinauskündigungs-Rechtsprechung des BGH passt jedoch nur in den Fällen, in denen die Regelung im Kern auf ein einseitiges Übernahmerecht hinausläuft, insbesondere, weil aufgrund der tatsächlichen Gegebenheiten nur einer der Gesellschafter in der Lage ist, die Beteiligung zu übernehmen. Die weitergehende Argumentation des OLG Nürnberg, wonach die Verwendung einer „Russian Roulette“-Klausel aufgrund des hiermit verbundenen Zweckes sachlich gerechtfertigt und somit als Ausnahme vom Grundsatz der Sittenwidrigkeit der Hinauskündigung anzusehen sei, erscheint allerdings etwas apodiktisch. Ohnehin spricht mehr dafür, die vom BGH noch praktizierte Inhaltskontrolle der Hinauskündigungsklausel durch eine bloße nachträgliche Kontrolle der Rechtsausübung als den schlüssigeren und konsequenteren Lösungsansatz zu ersetzen (i.d.S. etwa Grunewald, DStR 2004, 1750, 1751; Sosnitza, DStR 2006, 99, 103; ausf. Kirchdörfer/Lorz, FS Hennerkes, 2009, S. 343, 352 f.). Hierdurch würden sich auch die Fälle der missbräuchlichen Ausnutzung solcher „Russian Roulette“-Klauseln angemessen bewältigen lassen, die das OLG Nürnberg bei seiner Argumentation vor allem im Blick hat.

Quicklink: uw140602

Buchbesprechung

Johannes Bähr, Paul Erker

Bosch: Geschichte eines Weltunternehmens

München: C.H.Beck 2013, 704 S., 106 Abb., ISBN 978-3-406-63983-8, 39,95 €

Wer immer sich in strategischem Denken für Industrieunternehmen übt und wer immer Familienunternehmen leitend, beratend oder forschend zu erschließen hat, muss den größeren Teil der jüngst erschienenen Geschichte über das Unternehmen Bosch studieren. In dem hier vorliegenden Werk haben die Professoren der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte Johannes Bähr, Goethe-Universität, Frankfurt, und Paul Erker, Ludwig-Maximilians-Universität, München, im Auftrag des Unternehmens vier Jahre Zugang zu den wohlgeordneten Archiven des Unternehmens erhalten und Zeitzeugen befragen können. Man lasse sich nicht vom Umfang abschrecken: 559 Seiten Text und 130 Seiten Anmerkungen und Literatur- und Quellennachweis. Dieses Werk ergänzt und erweitert die Biografie von Theodor Heuss über „Robert Bosch: Leben und Leistung", der – nach einem Diktum von Richard von Weizsäcker – „zum Allerbesten (gehört), was das Schwabenland hervorgebracht hat". Hier geht es um die 125-jährige Entwicklung des Unternehmens Bosch, des größten Familienunternehmens Deutschlands und Europas über die 125 Jahre seines Bestehens. Die durchschnittlich vier Seiten pro Geschäftsjahr sind in einem gut verständlichen Stil verfasst. Sie sind aber auch so spannend, wie es nur Berichte über große Entdeckungen (oder Eroberungen), Detektivgeschichten oder eben die wahren Geschichten aus dem Wirtschaftsleben sind.

In der Geschichte von Bosch kommen fast alle Herausforderungen für die Entwicklungen von Familienunternehmen vor und es tauchen wirklich alle Problemstellungen für die Strategie eines Industrieunternehmens über die Zeit auf. In diesen Herausforderungen waren alle Arten von makroökonomischen, branchen- und unternehmensbezogenen Krisen eingeschlossen. Gleichwohl hatte dieses Unternehmen die höchste Wachstumsrate im Kreis der – auch im Alter – vergleichbaren Unternehmen realisieren können. Wenn es denn möglich sein könnte, aus der Flut der Ereignisse und Daten die Schlüsselfaktoren für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens herauszudestillieren, dann müssten diese hier deutlich werden. Die fünf oder maximal zehn Jahre erfassenden empirischen, betriebswirtschaftlichen Analysen greifen hier zu kurz. Dieses anspruchsvolle Ziel einer Analyse der langfristigen Strategie erfüllen die Autoren in einem bislang noch nicht erreichten Grad an Stringenz, aber auch Übersichtlichkeit und Eingängigkeit in der Darstellung der langfristigen Entwicklungslinien eines Unternehmens.

Die Gründerphase von Bosch bestätigt, was die Forschung als typische Voraussetzungen für eine gelingende Unternehmensgründung erarbeitet hat. Die erste Voraussetzung ist der Wille zur Selbstständigkeit und Bereitstellung des Startkapitals vom Elternhaus oder von einem Förderer. Erst wenn man so „irgendein" tragfähiges Geschäft entwickelt hat, kann die Suche nach der durchschlagenden Innovation erfolgreich sein. Erst dann hat der Unternehmer auch die finanziellen und personellen Ressourcen, um die Innovation in einem nachhaltigen Geschäftsmodell umzusetzen. Die wahrhaft zündende Idee bei Bosch war der Magnetzünder, von dem dann später auch das heute noch verwendete Logo abgeleitet wurde.

Die von den frühen Erfolgen her bis heute durchgehaltenen Grundsätze für die Geschäftsoptimierung sind: Unbedingte Qualitätsorientierung, damit auch Pflege des Facharbeiterstammes, Erarbeitung von Innovationsvorsprüngen und auf dieser Grundlage frühe Erschließung der Weltmärkte, Exzellenz in der Großserienfertigung von Komponenten bei frühzeitiger Verfolgung aller Ansätze zur Produktivitätssteigerung wie die Konzepte der Massenfertigung aus den USA in der Zwischenkriegszeit oder der japanischen Fertigungstechnik in den 80er Jahren.

Lehrreich für jeden erfolgreich und groß werdenden Unternehmer ist es zu lesen, wie sehr sich Bosch der Risiken einer Monokultur bewusst war und schon ganz früh in der Unternehmensentwicklung die Suche nach anderen Geschäften vorantrieb: Durch organische Entwicklungen – so die Dieseleinspritzpumpe, Elektrowerkzeuge, Kühlschränke –, aber ebenso durch Akquisitionen wie Rundfunkgeräte, Filmgeräte und Junkers Gasgeräte. In regelmäßigen Abständen unternimmt Bosch große Strategieprojekte, um das Geschäftsportfolio zu erweitern: Mal letztlich ohne nachhaltigen Erfolg wie beim Einstieg in die Telekommunikationsbrache über Telenorma oder die Übernahme des Geschäfts für Fahrzeugbremsen, mal erfolgreich wie bei Buderus und Rexroth. Die Strategiegeschichte bei Bosch zeigt, dass ein etabliertes Unternehmen auch einzelne, sehr verlustreiche Fehlschläge verkraften kann, sofern es tragfähige Kernsortimente hat, die die Veranstaltung „tragen" (wie bei Bosch die Kraftfahrzeugkomponenten, insbesondere die Dieseltechnologie, oder bei der Daimler AG die S-Klasse). Zudem dürfen die sich immer wieder ansammelnden Verlustträger in den Peripherieprogrammen nicht zu chronischen Leiden werden und müssen regelmäßig in nützlicher Frist bereinigt werden. In der Bosch-Geschichte wird immer wieder – meist im Zusammenhang

mit Rezessionen – von solchen Ausjätprogrammen zur Verlustbereinigung berichtet. Wenn die Führung also aus der Geschichte des Hauses eine Erfahrung übernehmen will, wird sie sich von dem erfolglosen Projekt Solarenergie nicht entmutigen lassen, sondern alsbald neue Akquisitionsprojekte verfolgen, unter denen auch wieder schöne Erfolge sein werden.

Der Verantwortung, die eigene Geschichte auch in der dunklen Zeit des Nationalsozialismus zu erhellen, kommt dieses Buch in besonderer Weise nach. Auch hier gibt es verblüffende Geschichten, wie die, dass das Rüstungsministerium verlangte, Fabriken in den für Bomberpiloten nicht so leicht einsehbaren Wäldern um Berlin zu bauen oder im „Reichsluftschutzbunker" Schlesien. Es kann nicht überraschend sein, dass es in dem Großunternehmen Bosch auch Werke gab, die sich in der Behandlung der Kriegsgefangenen im Arbeitseinsatz schuldig gemacht haben. Es werden aber auch die mannigfachen Hilfen für Juden, Halbjuden und schließlich für den Widerstand als Forschungsergebnis abgesichert.

Blickt man am Ende dieser Geschichte zurück, drängt sich noch ein Eindruck auf: Es gab wiederholt vorgezeichnete Entwicklungen, die nicht eingetreten sind. Durch das Nicht-Ereignis geschah die schicksalhafte Weichenstellung. Diese ganze, erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens hätte es nicht gegeben, wenn die atemberaubende Geschichte vom Verkauf des Unternehmens eingetreten wäre. 1905 macht Bosch 1,7 Mio. Mark Umsatz; der englische Vertreter bietet einen Kaufpreis von 5 Mio. Mark. (New Economy wurde schon damals exotisch hoch bewertet.) Man wurde sich schnell einig. Bosch wollte bei diesem attraktiven Preis verkaufen. Nur: Der Käufer fand für so überzogene Kaufpreise keine finanzierende Bank. (Da Bosch damals eine Wachstumsrate von über 50 % p.a. hatte, wäre der Kaufpreis nach modernen Bewertungsmethoden ein „Schnäppchen" gewesen.)

Von ähnlicher Bedeutung war das Nichteintreten einer anderen, vorgezeichneten Entwicklung, nämlich das Unternehmen im Besitz der Familie fortzuführen. Aus den höchst komplexen Vorgängen um die Auslegung des Testaments von Robert Bosch können wohl verschiedene Interpretationen der verfolgten Interessen herausgelesen werden. Die vorgezeichnete Entwicklung war der Wunsch von Robert Bosch, das Unternehmen als Familienunternehmen fortzuführen, aber nur, wenn ein geeigneter „Familiendirektor" dagewesen wäre. Das war eben die Beschränkung in der Vorstellung vom Familienunternehmen bei Robert Bosch und in dieser Zeit: Man konnte sich die Wahrung von Unternehmertum unter dem Familieneinfluss nicht anders denken, als durch die Übernahme der Geschäftsführung. Es war ferner vorgezeichnet, dass nach dem Ablauf der maximal für 30 Jahre möglichen Testamentsvollstreckung im Jahre 1972 die Anteile an dem Unternehmen wieder an die Familie gefallen wären. Dass die Familie – nicht einheitlich und allseits überzeugt, aber mehrheitlich – 1964 der Umwandlung in eine Stiftung zustimmte, hatte auch damit zu tun, dass die Testamentsvollstrecker der Familie deutlich machten, dass das Geld für die Erbschaftsteuer nicht vorhanden sei. Durch die Überleitung der Testamentsvollstreckung in eine ganz besondere Stiftungskonstruktion konnten zunächst die Amtszeiten der Testamentsvollstrecker verlängert werden; anschließend war die Besetzung der Lenkungsgremien durch die Kooptation der Nachfolger von Einflüssen aus der Familie unabhängig. Ein Inhaber, der den Generationenübergang seines Unternehmens ordnet, möge diese Fallgeschichte wohl bedenken.

Die dann in verschiedenen Schritten gestaltete Governance in einem Stiftungsgebilde ist differenziert geschildert. Die herausragenden Persönlichkeiten der Akteure, aber auch sehr kluge Regelungen und Usancen vermieden bei Bosch die Problematik, der Stiftungen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit unterliegen: Bei sich selbst kooptierenden Stiftungsgremien aus Personen, die nur durch das zeitlich begrenzte Mandat mit dem Unternehmen verbunden sind, kann sich das unternehmerische Potenzial verdünnen, wenn nicht gar verflüchtigen und die Dynamik der Geschäftsentwicklung abfallen. In der Praxis stößt man ja immer wieder auf einfache Doppelstiftungsmodelle, die dem Hilfe suchenden Unternehmer mit dem Qualitätssiegel „analog Bosch" vermittelt werden. Ohne Kenntnis der Verfassung und der Kultur der praktizierten Governance ist der Erfolg dieses Stiftungsmodells nicht nachvollziehbar. Und eines der Geheimnisse dieser erfolgreichen Governance-Struktur mag es vielleicht sein, dass weiterhin Familienmitglieder am Kapital beteiligt sind und in den Governance-Gremien Sitz und Stimme haben.

Insgesamt ist dieses Buch eine höchst lehrreiche und inspirierende Fallstudie über das erfolgreichste deutsche Familienunternehmen. Gerade weil auch die Irrungen und Wirrungen vor dem Durchbruch später erfolgreicher Entwicklungsprojekte geschildert werden, weil die Fehlschläge bei den Diversifikationsvorhaben nicht verschwiegen werden und zugleich deutlich gemacht wird, dass ohne die erfolgreichen Akquisitionen Bosch auch nicht das wäre, was es heute ist. So gibt das Buch auch Mut, indem es zeigt, dass langfristige Existenz nicht aus dem einzigartigen Produkt und dem dominanten Sieg über den Wettbewerb erwächst, sondern aus dem beharrlichen Bemühen mit Leidenschaft für die Produktqualität, Loyalität zu den Kunden und den Mitarbeitern, und schließlich der immerwährenden Bereitschaft zum verantwortbaren unternehmerischen Wagnis.

Prof. Dr. Hermut Kormann,
Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Deutsche Finanzierungstage

Jetzt anmelden!

Erfolgreiche Alternativen zur Mittelstandsfinanzierung

3. Juni 2014 in Oberursel (bei Frankfurt am Main) | 26. Juni 2014 in Stuttgart

» Unternehmensanleihen
» Schuldscheindarlehen
» Unitranche
» Factoring

Hauptsponsor: coface FOR SAFER TRADE
Sponsor: Lincoln INTERNATIONAL
Aussteller: Achsnick Pape Opp; equinet Bank AKTIENGESELLSCHAFT; Network Corporate Finance Private Advisors.
VERANSTALTER DEUTSCHE KONGRESS www.deutsche-kongress.de

www.finanzierungstage.de

Unternehmen und Wirtschaft

Im eigenen Arbeitsordner: Compliance im Überblick!

ISBN 978-3-89817-749-8
2013, ca. 300 Seiten, 29,7 x 21,0 cm, Grundwerk mit CD, 148,00 €

Wolffgang, Hans-Michael (Hrsg.) - Makowicz, Bartosz (Hrsg.)

Rechtsmanagement im Unternehmen

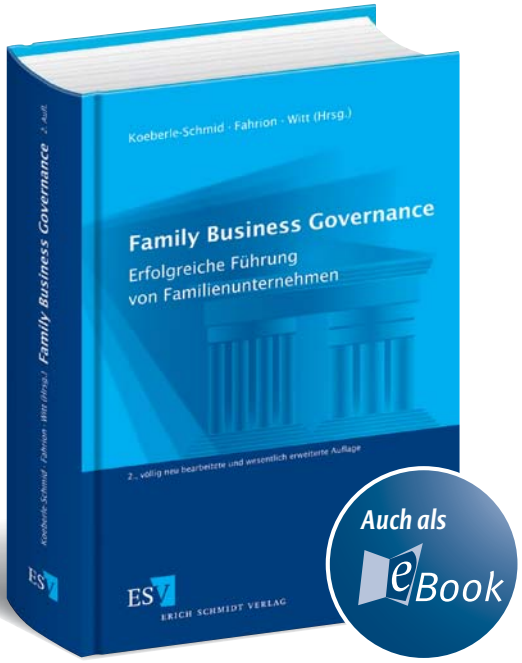
Praxishandbuch Compliance –
Aufbau, Organisation und Steuerung von Integrität und regelkonformer Unternehmensführung

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

Bundesanzeiger Verlag www.bundesanzeiger-verlag.de

Jetzt versandkostenfrei (deutschlandweit) bestellen:
shop.bundesanzeiger-verlag.de/749-8
Bestellung und Beratung: Tel. 0221/9 76 68-291
Fax 0221/9 76 68-271 · in jeder Fachbuchhandlung

Chefsache Familienunternehmen



Family Business Governance

Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen

Hrsg. von **Dr. Alexander Koeberle-Schmid**, **Hans-Jürgen Fahrion** und **Prof. Dr. Peter Witt**

Mit Beiträgen von **Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Brockhoff**, **Jan Eiben**, **Hans-Jürgen Fahrion**, **Dr. Astrid Geis**, **Dr. Joachim Groß**, **Dr. Bernd Grottel**, **Prof. Dr. Andreas Hack**, **Silke Hein**, **Andreas Käufl**, **Prof. Dr. Franz W. Kellermanns**, **Denise H. Kenyon-Rouvinez, Ph.D.**, **Dr. Alexander Koeberle-Schmid**, **Lars A. Meixner**, **Jennifer Meyer**, **Dr. Matthias Redlefsen**, **Gerold Rieder**, **Gabriele Störmann**, **Dr. Felicitas von Peter**, **Prof. Dr. Arist von Schlippe**, **Prof. Dr. Peter Witt**

2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage 2012, 544 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen, fester Einband, € (D) 79,95, ISBN 978-3-503-13637-7

Familienunternehmen sind eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft. Ihr Erfolg steht und fällt mit einer Führung, die die Besonderheiten von Familie und Unternehmen berücksichtigt, die Vertrauen in das Management schafft und die Einigkeit der Inhaber fördert.

Dieser erfolgreiche Best Practice-Ratgeber von Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion und Peter Witt unterstützt Sie dabei. Sie erfahren, wie Sie – Ihrer jeweiligen Situation entsprechend – die Führung und Kontrolle im Unternehmen optimal gestalten und den Zusammenhalt der Familie sichern können.
Im Zentrum stehen u. a.:

- Geschäftsführung und Aufsichtsgremien
- Risikomanagement und Haftung
- Family Education und Konfliktmanagement.

Interviews mit erfolgreichen Unternehmern wie Franz Haniel, Jürgen Heraeus, Bernhard Simon, Bettina Würth, Reinhard Zinkann und vielen anderen geben Ihnen einzigartige Einblicke in die Praxis!

Auch als eBook erhältlich: Profitieren Sie von schneller Navigation durch komplett verlinkte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse.

www.ESV.info/978-3-503-15605-4

Weitere Informationen:

www.ESV.info/978-3-503-13637-7

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: **Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin**
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info