
Inhaberschaft im Familienunternehmen als Profession

Hermut Kormann • Monika Susanne Börner

Inhaberschaft im Familienunternehmen als Profession

Aufgabenerfüllung in Balance von
Verantwortung, Kompetenz und
Engagement



Springer Gabler

Hermut Kormann
Zeppelin Universität
Friedrichshafen, Deutschland

Monika Susanne Börner
Geisenheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-39904-7 ISBN 978-3-658-39905-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-39905-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

„Eigentum verpflichtet“ – dieser Satz aus dem deutschen Grundgesetz wird derzeit wieder vermehrt in gesellschaftlichen Diskussionen zu Rate gezogen. Wenngleich er juristisch gut aufgearbeitet ist, so stellen sich den Menschen dennoch die Fragen: Wozu genau? Und wem gegenüber? Und welche Art von Eigentum? Fragen über Fragen ...

Seit über einem Jahrzehnt beschäftige ich mich tagein, tagaus mit Familienunternehmen, die in der gesellschaftlichen Debatte rund um Inhaberschaft natürlich eine besondere Rolle spielen. Ich beschäftige mich mit Daten zu Familienunternehmen (in der internationalen Forschung), mit jungen Menschen, die mehr über Familienunternehmen wissen wollen und diesem Modell mal interessiert, mal skeptisch gegenüberstehen (in der universitären Lehre) und ich diskutiere mit Familienunternehmerinnen und Familienunternehmern (im Praxistransfer). Dabei ist auffällig: Vor allem in Lehre und Forschung ging es in den letzten Jahren viel um Fragestellungen wie: Wie leite ich ein Familienunternehmen? Wie übertrage ich die Geschäftsführung an Sohn oder Tochter? Wie setze ich Strategien um? Wie gehe ich mit Konflikten innerhalb der Familie um? Wann sind Mitarbeitende im Familienunternehmen besonders zufrieden? Auf viele dieser Fragen wurden durch die Forschung gute Antworten gefunden. Über Leitung bzw. *Management* von Familienunternehmen wissen wir mittlerweile recht gut Bescheid. Was ist aber mit der *Inhaberschaft*?

Hier wird das Wissen brüchiger. Wir wissen, dass Inhaberinnen und Inhaber ihre idiosynkratischen Ziele dem Unternehmen auferlegen können. Wir wissen, dass der Anteil des Unternehmens, der in Familienhand ist, nicht-linear mit dem finanziellen Unternehmenserfolg zusammenhängt. Und wir wissen, dass der Zusammenfall von Eigentum und Leitung sowohl zu Vorteilen (z. B. kongruente Interessen) als auch zu Nachteilen (z. B. Personalentscheidungen auf Grund von Verwandtschaft statt Kompetenz) führen kann. Dennoch gibt es sehr viel, was wir noch nicht genau wissen: beispielsweise, wie Unternehmerfamilien mit ihren unterschiedlichen Arten von Eigentum (Unternehmen vs. Immobilien vs. weiteres Vermögen) umgehen und hier eine Differenzierung bezüglich der Ziele vornehmen. Ebenso wissen wir noch viel zu wenig, wie Unternehmerfamilien Ziele für ihr Eigentum formulieren (cui bono?) – jedes Familienmitglied für sich und anschließend die Familie als Gemeinschaft. Auch die Frage, wie man in dem komplexen

Feld „Familienunternehmen“ Orientierung findet, stellt sich – vor allem vielen Inhaberinnen und Inhabern. Noch mehr Aufholbedarf besteht in Theorie und Praxis bei der Frage, wer eigentlich ein guter Eigentümer ist und wer nicht. Diese Frage kann man sowohl aus Sicht des Individuums, der Familie, des Unternehmens (inklusive Mitinvestoren und Mitarbeitende) sowie der Gesellschaft stellen und beantworten. Sobald diese Frage geklärt ist, stellt sich die naheliegende Anschlussfrage: Wie wird man zu einer guten Inhaberin oder einem guten Inhaber? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen braucht man dafür und wie kann man sich diese aneignen?

Wie findet man nun Orientierung – vor allem vor dem Hintergrund, dass jedes Familienunternehmen individuell ist und sich trotz Gemeinsamkeiten von anderen Familienunternehmen unterscheidet? Wie kann man in dieser Gemengelage externes und internes Wissen kombinieren, um die Rolle der Inhaberin bzw. des Inhabers möglichst gut auszufüllen? Wie kann man dieses Wissen nutzen, um eine zielgenaue und maßgeschneiderte Ausgestaltung des Einflusses der Inhaberinnen und Inhaber zu erarbeiten?

Anlässlich der Wichtigkeit dieser Fragen habe ich gerne zugesagt, als Dr. Monika Börner mich bat, ein Geleitwort für ihr gemeinsam mit Prof. Dr. Hermut Kormann herausgegebenes Werk zu verfassen. So hat doch die Fragestellung der Inhaberschaft Implikationen für multiple Dimensionen: Ein gut ausgebildeter Inhaber bzw. eine gut ausgebildete Inhaberin kann klarer Ziele für sich festlegen und diese erfolgreich verfolgen (individuelle Zufriedenheit). Gut ausgebildete Inhaberinnen und Inhaber können zudem besser verstehen, welche Inhaberkompetenzen „intern“ in der Familie vorhanden sind und welche nicht, und durch entsprechende Aktionen zu einem besseren Zusammenhalt und einer höheren Zufriedenheit in der Familie führen (familiäre Ebene). Aufgrund des oft (wenngleich nicht immer) vorhandenen Wertekorsetts von Familienunternehmen darf zudem davon ausgegangen werden, dass „bessere“ Inhaberinnen und Inhaber zu besseren Unternehmensentscheidungen führen und damit auch das Wohl der relevanten Anspruchsgruppen – Mitarbeitende, Mitinvestoren, Geschäftspartner, Region – erhöhen. Letzteres zählt wiederum auf die eingangs genannte gesellschaftliche Debatte ein. Ungeachtet politischer Couleure wird sich in der Zukunft vermehrt die Frage stellen, welchen gesellschaftlichen Beitrag – sei es finanzieller oder nichtfinanzieller Art – einzelne Individuen, Gruppen oder Organisationen zur Gesellschaft beitragen. Ebenso wie bei anderen Professionen kann auch bei der „Inhaber-Profession“ davon ausgegangen werden, dass mehr Wissen und mehr Transparenz zu einer besseren Zielformulierung und Aufgabenerfüllung führt. Dieses Buch kann und soll also einen Weg dafür weisen, die in diesem Geleitwort aufgeworfenen Fragen zu beantworten – oder zumindest mit der Beantwortung zu beginnen –, und damit den Unternehmerinnen und Unternehmern praktisches Wissen und Orientierung an die Hand geben, wie sie ihre Inhaberrolle in Zukunft (noch) besser gestalten und ausfüllen können und auch ihre „Next Gens“ bereits darauf vorbereiten können.

In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern eine sowohl unterhaltsame als auch lehrreiche Lektüre dieses wichtigen Werks.

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die parallele Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Personen. Bisher gibt es keine orthografisch korrekte Lösung für eine Ansprache als Mensch ohne weitere Differenzierung. Dies kann auch ein generisches Maskulinum nicht leisten. Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen, verwenden wir manchmal lediglich die weibliche Form und meinen in diesen Momenten – ebenso wie bei der Verwendung der männlichen Form – alle Geschlechter. Da der Gebrauch nur der weiblichen Form aufgrund des bisher gewohnten Sprachgebrauchs auch Missverständnisse hervorrufen könnte, haben wir ihn auf wenige geeignete Stellen beschränkt.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Thema und Kontext

- 1 Inhaberschaft in Familienunternehmen** 3
 - 1.1 Die Herausforderungen der Inhaberschaft 3
 - 1.2 Der Familiengesellschafter in Wissenschaft und Praxis 5
 - 1.2.1 Die Konzentration der Wirtschaftswissenschaften auf Börsenunternehmen 5
 - 1.2.2 Die Forschung zu Familienunternehmen und ihren Familien 5
 - 1.2.3 Die Forderung nach Professionalität 6
 - 1.2.4 Literaturangebot 7
 - 1.2.5 Fortbildungsangebote 8
 - 1.3 Der Gesamtrahmen der Aufgaben, Rechte und Pflichten 9
 - Literatur 11

- 2 Das Konzept Familienunternehmen** 13
 - 2.1 Unternehmertum 13
 - 2.1.1 Der Ökonom 13
 - 2.1.2 Der Venturer oder Entrepreneur 14
 - 2.1.3 Die Position des Familienunternehmers 14
 - 2.2 Ziele der Familie und des Unternehmens 15
 - 2.3 Das Familienunternehmen als Basis des Familienvermögens 16
 - 2.3.1 Niedrige Ausschüttung aus hohem Vermögenswert 17
 - 2.3.2 Vorteile des Familienunternehmens gegenüber anderen Anlageformen 18
 - 2.4 Phasen des Familienunternehmens 19
 - 2.5 Mentale Modelle zum Selbstverständnis der Unternehmerfamilie 21
 - 2.6 Unterschiedliche Positionen der Gesellschafter 22
 - 2.6.1 Unterschiede in der Perspektive 22
 - 2.6.2 Unterschiede im Wissenszugang 24
 - 2.7 Differenzierte Anforderungen an die Gesellschafterkompetenz 25
 - Literatur 27

3	Verbindung von Kompetenz und Engagement.	29
3.1	Die Gesellschafterkompetenz	29
3.1.1	Aspekte der Kompetenz.	30
3.1.2	Strukturierung der Gesellschafterkompetenz.	31
3.1.3	Delegation	32
3.1.4	Metakompetenz	33
3.2	Das Engagement	33
3.2.1	Motivation durch die Vorteile der Beteiligung.	34
3.2.2	Hohe Bedeutung von Zeit und Disziplin	35
3.2.3	Integration der Gesellschafteraufgaben	36

Teil II Strukturen

4	Struktur der Unternehmerfamilie.	41
4.1	Zugang zur Eigentümerposition.	41
4.2	Ordnung der Pflichten und Rechte der Gesellschafter.	43
4.2.1	Verträge	43
4.2.2	Familienprotokoll als Ergänzung der Verträge.	44
4.3	Positionierung der Gesellschafter in der Governance-Struktur	46
4.3.1	Operative Tätigkeit.	47
4.3.2	Gesellschafter mit Mandat in der Governance.	48
4.3.3	Gesellschafter ohne Mandat in der Governance	49
4.4	Indirekte Formen der Beteiligung als zusätzliche Option	49
4.4.1	Gestaltungsvarianten	49
4.4.2	Die Stammesorganisation als gesellschaftsrechtliche Strukturierung	50
4.4.3	Die Option der Familienstiftung	52
	Literatur.	53
5	Struktur des Unternehmens.	55
5.1	Gesellschaftsvertrag und Satzung	55
5.2	Rechtliche Strukturierung des Unternehmensaufbaus.	57
5.2.1	Die Spitzeneinheit des Unternehmens.	58
5.2.2	Die operativen Rechtseinheiten	59
5.2.3	Gesellschafter-Gesellschaften	59
5.3	Sicherung durch Haftungsbegrenzung.	60
5.3.1	Schutz der Inhaber vor Verpflichtungen des Unternehmens	60
5.3.2	Schutz des Unternehmens vor Verpflichtungen der Gesellschafter.	61
5.4	Sicherung der Finanzbasis	62
5.4.1	Schutz vor Austritt und Kündigung	63
5.4.2	Druckpotenzial von Gesellschafterdarlehen	64

5.4.3	Aktiengesellschaft und Familienstiftung als unkündbare Rechtsformen	65
5.4.4	Anteilsverkauf innerhalb der Gesellschaft.	65
5.5	Die Sicherung des Einflusses der Gesellschafter.	66
5.5.1	Maßnahmen zur Demedialisierung	67
5.5.2	Kaskaden der Gewinnausschüttung	68
5.5.3	Auskunfts- und Weisungsrecht	68
5.5.4	Sicherung des Einflusses durch Vorbehalt der Personalkompetenz	69
5.5.5	Rechtliche Konstruktionen zur Sicherung des Gesellschaftereinflusses	69
5.6	Die Gestaltung der Steueroptimierung.	70
5.6.1	Regelung der Erbschaftsteuer	72
5.6.2	Umgang mit Pflichtanteilsansprüchen	72
5.7	Gestaltungsoptionen für den Aufbau einer Unternehmensgruppe	73
5.7.1	Begrenzung der Haftung innerhalb der Unternehmensgruppe	74
5.7.2	Vermeidung von Publizität und unerwünschter Transparenz.	74
5.7.3	Vermeidung der Mitbestimmung	75
5.7.4	Administrierbarkeit	75
5.8	Die Gestaltung der Governance-Struktur.	76
5.8.1	Sicherstellung einer Führung ohne Familie	77
5.8.2	Festlegung des Beirats als Governance-Institution	77
5.8.3	Beratungsgremium.	78
5.8.4	Gremium mit ausgewählten Aufsichts- und Kontrollaufgaben	79
5.8.5	Gremium mit allen zulässigen Aufsichts- und Kontrollaufgaben.	79
5.8.6	Gestaltung der Berichterstattung an die Gesellschafter.	80
5.8.7	Festlegung des Vorsitzenden	81
5.8.8	Anzahl und Klassifikation der Beiratsmandate	81
5.8.9	Begrenzung der Amtszeit und des Alters von Beiratsmitgliedern	81
5.8.10	Weitere Regelungen.	82
	Literatur.	83
6	Struktur des Sekundärvermögens.	85
6.1	Notwendigkeit des Sekundärvermögens	86
6.1.1	Das Klumpenrisiko des Kernunternehmens.	86
6.1.2	Bewertung unwahrscheinlicher, aber existenzieller Risiken	87
6.1.3	Aufbau einer unternehmensexternen Störfallreserve.	88
6.2	Das Sekundärvermögen in der Gründergeneration	90
6.3	Perspektiven in der MehrgenerationenGesellschaft.	91
6.4	Die Gestaltung der Vermögensverwaltung.	93
6.4.1	Platzierung des Sekundärvermögens	93

6.4.2	Gemeinschaftliche Vermögensverwaltung ohne Zwang	94
6.4.3	Family Office als Organisationskonzept	95
	Literatur.	96

Teil III Prozesse

7	Prozesse der Eigentümerfamilie	99
7.1	Sicherung der Entscheidungsfähigkeit.	99
7.1.1	Kompromissbereitschaft	100
7.1.2	Abstimmen oder sich abstimmen?	100
7.2	Überprüfung der Strukturen.	101
7.3	Förderung des Zusammenhalts	102
7.3.1	Bedeutung der Bindungskräfte	102
7.3.2	Materielle Bindungskräfte	103
7.3.3	Emotionale Bindungskräfte	103
7.3.4	Vertrauen als Grundlage und Folge von Bindung	105
7.3.5	Treuepflichten gegenüber den Mitgesellschaftern	106
7.3.6	Stärkung der Loyalität	106
7.3.7	Kontrolle von Trennungskräften	107
7.3.8	Störfälle	108
7.3.9	Ausstieg von Gesellschaftern.	109
7.4	Führung des Inhaberkreises	110
7.5	Besetzung der Positionen in den Governance-Institutionen	111
	Literatur.	113
8	Prozesse zur Förderung des Unternehmens	115
8.1	Formen der Führung	116
8.1.1	Patriarchale Führung	116
8.1.2	Kollegiale Führung	117
8.2	Führungsdilemmata	118
8.3	Sicherstellung einer langfristigen Orientierung.	120
8.4	Monitoring der Unternehmensentwicklung	122
8.5	Überprüfung der Geschäftsstrategie.	123
8.5.1	Ist die Finanzstruktur des Unternehmens stabil?	124
8.5.2	Hat das Geschäftsmodell eine langfristige Zukunft?	125
8.5.3	Wie viel Gewinn wird benötigt?	126
8.5.4	Welche Bedeutung hat das Volumen?	127
8.5.5	Wie viel und wo muss das Unternehmen Wachstum suchen?	128
8.5.6	Wie viel Diversifikation braucht das Unternehmen?	129
8.6	Gewinnverwendung	130
8.6.1	Thesaurierung und Ausschüttung.	130
8.6.2	Balancierung von Thesaurierung und Ausschüttung	131
8.6.3	Bemessung der Ausschüttungsquote	133
	Literatur.	134

9 Prozesse zur Entwicklung des Sekundärvermögens	135
9.1 Die Perspektive auf das Gesamtvermögen	135
9.1.1 Treuhänder- und Investorenmentalität	136
9.1.2 Anlagestile	137
9.1.3 Ausrichtung der Vermögensverwaltung	138
9.2 Erstellung einer Vermögensübersicht	139
9.3 Überprüfung der Entwicklung des Ursprungsunternehmens	140
9.3.1 Monitoring der Wertentwicklung des Familienunternehmens	140
9.3.2 Wachstum des Unternehmens und Wachstum der Gesellschafteranzahl	141
9.4 Quellen des Sekundärvermögens	142
9.5 Gewichtung der Vermögensanteile	142
9.5.1 Wertanteil des Sekundärvermögens	142
9.5.2 Formulierung von Anlagezielen	143
9.5.3 Rolle der Finanzintermediäre	144
Literatur	145
10 Prozesse der Nachfolge	147
10.1 Zielsetzung und Bedeutung der Nachfolge	148
10.1.1 Orientierung an den Auswirkungen	148
10.1.2 Orientierung an Erfahrungen und Erwartungen	151
10.2 Unterschiedliche Interessen bei der Nachfolge	152
10.2.1 Die Perspektive des Unternehmens	152
10.2.2 Die Perspektive der abgebenden Generation	152
10.2.3 Die Perspektive der nachfolgenden Generation	153
10.3 Die Vorbereitung von Familie und Unternehmen	154
10.3.1 Vorbereitung des Unternehmens	154
10.3.2 Vorbereitung des Nachfolgers bzw. der nachfolgenden Generation	154
10.3.3 Vorbereitung des Vorgängers	155
10.3.4 Vorbereitung des Inhaberkreises	157
10.3.5 Vorbereitung der Unternehmerfamilie	157
10.4 Die Sicherstellung der Führungsnachfolge	158
10.4.1 Orientierung an der Kompetenz	158
10.4.2 Orientierung an der Bereitschaft	159
10.5 Die Sicherstellung der Eigentumsnachfolge	159
10.5.1 Orientierung an familieninternen Regeln	160
10.5.2 Orientierung an steuerlichen Bestimmungen	161
Literatur	163
Teil IV Praktisches Vorgehen	
11 Die Erarbeitung einer individuellen Agenda	167
11.1 Grundlagen einer professionellen Wahrnehmung der Inhaberschaft	167

11.2	Erfassung der aktuellen Situation – Wo steht das Familienunternehmen heute?	171
11.2.1	Überblick über die Gesamtstruktur	171
11.2.2	Überblick über die aktuelle Situation	172
11.3	Wie bewerten wir die aktuelle Situation?	176
11.4	Was müssen wir als Nächstes tun?	177
11.5	Abschließende Gedanken	179