

100  
033

# **Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen**

**- Ein Leitfaden für Unternehmer -**

von Matthias Redlefsen

WHU-Forschungspapier Nr. 90



\* 1012/2002 \*

P

## **Ein Wort des Dankes**

Der vorliegende Leitfaden ist das Produkt vieler Beteiligter, denen ich an dieser Stelle ausdrücklich danken möchte. Allen voran gilt mein Dank den vielen Unternehmern, die sich für das Projekt interessierten und mir ihre Zeit geschenkt haben. Ohne ihr Engagement, und vor allem ohne ihre Offenheit zu den delikaten Fragestellungen, hätte dieser Leitfaden nicht entstehen können.

Besonders danken möchte ich Dr. Reinhard Zinkann und Prof. Dr. Peter May für ihre Unterstützung und Kontaktherstellung zu vielen der Gesprächspartner.

Dieser Leitfaden ist die Quintessenz meiner Doktorarbeit an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar und wurde auf der 13. Annual World Conference des Family Business Network in Helsinki mit dem "Castrén & Snellmann Award for the Best Doctoral Paper" ausgezeichnet. Für die wissenschaftliche Betreuung und für das inhaltliche Sparing danke ich daher meinem Doktorvater Prof. Dr. Peter Witt sowie Prof. Dr. Dr. h.c. (mult.) Horst Albach.

Matthias Redlefsen  
INTES Beratung für Familienunternehmen  
Mirbachstr. 2  
53173 Bonn-Bad Godesberg  
0228 – 367800  
m.redlefsen@intes-beratung.de

Köln, im September 2002

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
Das Problem.....	3
Das Projekt.....	3
Die Partner.....	5
2. Formen des Ausstiegs.....	7
Verkauf des Unternehmens.....	7
Vollausstieg einzelner Gesellschafter.....	7
Teilausstieg einzelner Gesellschafter.....	8
Verbesserung der Ausstiegsposition.....	8
3. Ausstieg und Strukturen.....	10
Der Alleinherrscher.....	10
Die Geschwistergesellschaft.....	12
Das Vetternkonsortium.....	15
4. Ausstieg und Nachfolge.....	20
Betrachtung der Struktur.....	20
Betrachtung des Prozesses.....	22
5. Ausstiegsbarrieren.....	24
Wirtschaftliche Ausstiegsbarrieren.....	24
Psychologische Ausstiegsbarrieren.....	25
Rechtliche Ausstiegsbarrieren.....	26
Ausstiegsfähigkeit und Ausstiegswillen.....	28
6. Der Ausstiegsprozess.....	30
Anbahnungsphase.....	30
Auslöser.....	31
Verhandlungsphase.....	32
Einigung.....	33
Abwicklungsphase.....	33
Fahnenflucht oder Rausschmiss?.....	34
Family Buyout, Realteilung oder Verkauf an Dritte?.....	36
7. Ausstieg und Konfliktmanagement.....	38
Die Familienstrategie.....	38
Das öffnende und das schließende Familienunternehmen.....	40
8. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	42
9. Verzeichnis der Gesprächspartner.....	44

## 1. Einleitung

### Das Problem

Der Ausstieg von Gesellschaftern aus dem Familienunternehmen ist ein bedeutendes aber auch hoch sensibles Thema. Während auf der einen Seite die Öffnung des Familienunternehmens immer lauter gefordert wird, um Globalisierung, Wachstumszwängen und modernen Corporate Governance-Anforderungen gerecht zu werden, zeigt die Unternehmenspraxis, dass viele Familienunternehmen dem Ausstieg einzelner Gesellschafter aus dem Kreis der Eigner kritisch gegenüberstehen. Immer wieder kommt es im Zusammenhang mit diesem Thema zu massiven Konflikten, die den Fortbestand des Familienunternehmens bedrohen.

Aufgrund der privaten Natur der Konflikte, ihrer Vehemenz und dem damit verbundenen möglichen Schaden für Unternehmen und Ansehen der Beteiligten, gehen die meisten Familienunternehmen sehr vertraulich mit dem Thema um. Die Tatsache, dass es dabei meist um große Vermögen geht, schränkt die Bereitschaft über das Thema zu sprechen weiter ein. Das ist verständlich. Die Folge dieser Diskretion ist jedoch, dass wir nicht voneinander lernen können. Bis heute ist über das Phänomen des Ausstiegs von Gesellschaftern aus Familienunternehmen so gut wie nichts bekannt, was zur Folge hat, dass viele Unternehmerfamilien die gleichen Fehler machen. Durch den mangelnden Austausch zu diesem Problem hat es in vielen Familienunternehmen bisher keine professionelle Auseinandersetzung geben können. Adäquate Strukturen und funktionierende Systeme konnten nicht geschaffen werden. Als Konsequenz dieses Mangels schlummert in vielen Unternehmerfamilien eine Gefahr, die ohne präventive Behandlung eine latente Bedrohung für das Fortbestehen des Familienunternehmens darstellt.

### Das Projekt

Vor dem Hintergrund dieser Problemstellung wurde eine umfassende Studie durchgeführt, die dem vorliegenden Leitfaden zugrunde liegt. Zielgruppe der Befragung waren dabei ausschließlich große und meist namhafte Familienunternehmen. Als Familienunternehmen wurden solche Gesellschaften definiert, die sich zu über 50% im Eigentum der Familie befinden und ihren Einfluss auch zukünftig aufrecht erhalten wollen.

Der Mindestumsatz der befragten Unternehmen lag bei € 50 Mio., wobei die Mehrzahl der Unternehmen erheblich größer war. Der durchschnittliche Umsatz der befragten Unternehmen lag bei über € 3 Mrd.. Die Gründe für die Konzentration der Befragung auf große Familienunternehmen sind dreifaltig: Zum ersten haben große Familienunternehmen ihren Erfolg bereits unter Beweis gestellt. Wenn man davon ausgeht, dass eines der Hauptziele jedes Unternehmens Wachstum und Größe ist, so kann für große Familienunternehmen dieses Kriterium als erreicht betrachtet werden. Aufgrund dieses mittelbaren Erfolgsnachweises stellen große Familienunternehmen für viele mittelständische Familienunternehmen ein Vorbild dar. Dieses Vorbild in Bezug auf seine Strukturen und Prozesse rund um den Ausstieg von Gesellschaftern systematisch zu erfassen und zu präsentieren, ist eines der wesentlichen Ziele der Forschungsstudie gewesen.

Zum zweiten sind große Familienunternehmen volkswirtschaftlich von hoher Bedeutung. Derzeit existieren in Deutschland ca. 2.650 Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als € 50 Mio.. Gemeinsam erwirtschaften sie über € 460 Mrd. und stellen 1,5 Mio. Arbeitsplätze.<sup>1</sup> Das bedeutet, dass eine Verbesserung der Überlebensfähigkeit dieser überschaubaren Zahl von Unternehmen einen bedeutenden Beitrag zur Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Situation leisten kann.

Zum dritten verbirgt sich hinter dem Fokus auf große Familienunternehmen eine Botschaft für Forschung und Politik. Denn trotz ihrer hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung finden große

---

<sup>1</sup> Vgl. Klein S. (2000): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden, S. 44

Familienunternehmen bis heute nur wenig Berücksichtigung. Forschung, Lobby und Gesetzgebung neigen dazu, Familienunternehmen mit mittelständischen Unternehmen gleichzusetzen. Eine solche Gleichsetzung ist zwar nachzuvollziehen, denn während fast alle mittelständischen Betriebe auch gleichzeitig Familienunternehmen sind und Unternehmensgröße ein leicht messbares Kriterium ist, steckt die Entwicklung eines einheitlichen definitorischen Rahmens für Familienunternehmen noch in den Kinderschuhen.<sup>2</sup> Gerade große Familienunternehmen werden durch diese Gleichsetzung von Mittelstand und Familienunternehmen vernachlässigt. Erst seit kurzem gibt es Verbände wie z.B. das Family Business Network (FBN), das sich schwerpunktmäßig großen Familienunternehmen widmet. Diese Studie soll durch ihren Fokus beim Umdenken vom mittelständischen Unternehmen zum Familienunternehmen helfen.

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden 71 Unternehmer kontaktiert, von denen mit 55 ein Gespräch geführt wurde. Dieser Rücklauf von 77,5% unterstreicht das Interesse der Unternehmer an diesem Thema. Die Gespräche dauerten zwischen einer und vier Stunden und wurden als semistrukturierte Interviews mit einem gegliederten und einem offenen Teil geführt. Im Mittelpunkt der Gespräche standen dabei folgende Fragenkomplexe:

- Was genau ist ein Ausstieg von Gesellschaftern? Welche verschiedenen Formen des Ausstiegs sind möglich?
- Welche Strukturen in Beteiligung, Führung und Familie sind für den Ausstieg von Gesellschaftern besonders kritisch? Wann ist der Ausstieg eines Gesellschafters eine Bedrohung für das Familienunternehmen und wann eine Notwendigkeit?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der geregelten Nachfolge und dem unplanmäßigen Aussteigen von Gesellschaftern?
- Wie kann der unplanmäßige Ausstieg einzelner Gesellschafter verhindert werden? Welche wirtschaftlichen, rechtlichen und emotionalen Möglichkeiten bestehen, um die Ausstiegsmöglichkeit präventiv zu hemmen oder aber auch zu fördern?
- Welches sind die häufigsten Motive für den Ausstieg?
- Welche verschiedenen Verfahren zur Durchführung eines Ausstiegs bestehen und wann ist welcher Ausstiegstyp angebracht?
- Welche Strategien gibt es, um einen Ausstieg zu provozieren und wie kann ihnen begegnet werden? Welche Taktiken können zur Eskalation, welche zur Deeskalation verwendet werden?
- Wo lauern Risiken im Ausstiegsprozess und wie können sie beherrscht werden?
- Welchen Einfluss hat der Ausstieg auf die kurzfristige und langfristige Entwicklung des Unternehmens und der Familie?

Der vorliegende Leitfaden präsentiert die Quintessenz dieser Forschungsarbeit und verfolgt dabei drei Ziele. Zum ersten soll der Leser für die Bedeutung des Problems sensibilisiert werden. Nur wer nachvollziehen kann, welche Tragweite der Ausstieg eines oder mehrerer Gesellschafter für sein Unternehmen haben kann, wird bereit sein, sich angemessen mit diesem Thema zu beschäftigen. Zweitens soll dieser Leitfaden dem Leser Konzepte liefern, um ihm ein fundiertes Grundverständnis von dem Phänomen des Ausstiegs zu vermitteln und eine systematische Auseinandersetzung zu ermöglichen. Und drittens soll der vorliegende Leitfaden durch konkrete Handlungsempfehlungen die Erfahrungen und Erfolgsrezepte der befragten Unternehmer präsentieren und somit dem Leser helfen, bestehende Chancen zu nutzen und Fehler zu vermeiden.

---

<sup>2</sup> Vgl. Astrachan J.H./Klein S./Smyrnios K.X. (2000): "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem.", in: Corbetta G./Montemerlo D. (Hrsg.): The Role of Family in Family Business, Mailand, S. 9 - 24

## Die Partner

Um ein möglichst umfangreiches Bild zu erhalten, wurde das Spektrum der ausgewählten Unternehmen möglichst weit angelegt.

- **Größe:** Die betrachteten Unternehmen wiesen einen Umsatz von € 50 Mio. bis € 25 Mrd. auf. Der durchschnittliche Umsatz lag bei € 3,09 Mrd. Der kumulierte Umsatz aller befragten Unternehmen summiert sich auf € 166,7 Mrd..
- **Zahl der Gesellschafter:** Die Zahl der Gesellschafter reichte von 2 bis zu über 500, mit einer durchschnittlichen Anzahl von 32 Familiengesellschaftern.
- **Eigentum:** 50 der 55 befragten Unternehmen waren stimmkapitalmäßig zu 100% in Familienbesitz. Die verbleibenden 5 Unternehmen hatten eine Beteiligungsquote zwischen 70% und 98%. Die daraus resultierende durchschnittliche Beteiligungsquote liegt bei 98,2%. Innerhalb der befragten Unternehmen waren 4 Gesellschaften börsennotiert, 2 davon mit Vorzugsaktien. 5 Unternehmen hatten Tochterfirmen an der Börse.
- **Generation:** Das Alter der befragten Unternehmen lag zwischen der ersten und der achten Generation. Das durchschnittliche Alter lag bei 3,9 Generationen.
- **Führungsstruktur:** Basierend auf dem Governance-Modell von John Ward (1987) befanden sich unter den befragten Unternehmen 3 Alleinherrscher, 24 Geschwistergesellschaften und 28 Vetternkonsortien. Diese Zuordnung basiert auf der Anzahl der Familiengesellschafter, ihrem Verwandtschaftsgrad, der Dominanz einzelner Gesellschafter sowie der Präsenz der Familie in Führungs- und Kontrollgremien. Das Governance-Modell wird im Laufe der Arbeit noch ausführlich erläutert.
- **Rechtliche Struktur:** Die befragten Familienunternehmen hatten folgende Rechtsstrukturen: 41,8% GmbH & Co. KG; 14,5% AG; 12,7% KG; 9,1% GmbH; 5,5% als KGa.A.; 3,6% als AG & Co. KG; 3,6% oHG und 9,1% Sonstige, darunter eine Stiftung & Co. KG, eine GmbH & Co. KGa.A., eine Betriebsaufspaltung sowie 2 komplexe Rechtsformgebilde.
- **Ausstiegserfahrung:** 33, d.h. 60% der befragten 55 Unternehmen haben innerhalb der vergangenen Generation einen Ausstieg bzw. Teilausstieg einzelner Gesellschafter erlebt. In einem dieser Fälle sank die Familienbeteiligung dabei unter 50%. 13 (39,4%) dieser 33 Familienunternehmen machten diese Erfahrung sogar mehrfach und zwar zwischen 2 und 30 mal. Insgesamt hat jedes der untersuchten Unternehmen durchschnittlich 2,38 mal einen Ausstieg pro Generation erlebt. Damit tritt der Ausstiegsfall zweimal häufiger ein, als die reguläre Nachfolge.
- **Anteil der ausgestiegenen Gesellschafter:** Die Beteiligungsquote der ausgestiegenen Gesellschafter betrug zwischen 0,001% und 76%. In einem Fall wurden 95% der Beteiligung an Externe verkauft.
- **Anzahl der ausgestiegenen Gesellschafter:** Die Anzahl der ausgestiegenen Gesellschafter liegt zwischen einem und 36 Gesellschaftern. In 18 der betrachteten Fälle ist nur ein einzelner Gesellschafter ausgestiegen. In 11 Fällen sind 2 bis 7 Gesellschafter ausgestiegen und in nur 4 Fällen 10 oder mehr.
- **Zeitpunkt des Ausstieges:** Der Zeitpunkt des Ausstieges der befragten Unternehmer variiert erheblich. In den 60er und 70er Jahren führten 3 Unternehmen einen Ausstieg durch. Vier Unternehmen taten dies in den 80er Jahren. Die Mehrheit der Ausstiege fand in den 90er Jahren statt, in denen 18 der befragten Unternehmen ihren letzten Ausstieg erlebten. Zwischen den Jahren 2000 und 2002 stiegen in 8 der betrachteten Unternehmen Gesellschafter aus.

- **Dauer des Ausstieges:** Die Dauer des Ausstieges von der Ansprache des definitiven Ausstiegswillens bis hin zur vollständigen Abwicklung lag bei den betrachteten Unternehmen zwischen einer Woche und 30 Jahren. Durchschnittlich dauerte ein Ausstieg knapp 2,5 Jahre.
- **Gesprächspartner:** Die Gesprächspartner waren fast ausschließlich Familiengesellschafter, die eine entscheidende Rolle in Führungs- oder Kontrollorganen besetzen. Mit Ausnahme von 2 Fällen gehörten die Interviewteilnehmer zu der im Unternehmen verbliebenen Partei, so dass die Auswirkung des Ausstiegs auf die Unternehmensentwicklung aus interner Funktion heraus verfolgt werden konnte. Ein ausführliches Verzeichnis der Gesprächspartner befindet sich im Anhang dieses Leitfadens.

An dieser Stelle noch ein Wort zur Vertraulichkeit: Um eine größtmögliche Offenheit zu den oft sehr persönlichen Themen zu gewährleisten, wurde allen Interviewpartnern zugesichert, dass jegliche Inhalte aus den Gesprächen vertraulich behandelt werden und auch die Ergebnisse der Arbeit vollständig anonymisiert werden. In dem vorliegenden Leitfaden sind daher keine Namen genannt und meist nur anonyme Beispiele gegeben. Dort wo dennoch Namen auftauchen, stammen die zugrunde liegenden Informationen entweder aus öffentlichen Berichten oder wurden von dem betreffenden Gesprächspartner ausdrücklich genehmigt.

## 2. Formen des Ausstiegs

Was genau ist ein Ausstieg? Im Rahmen der Befragung wurde deutlich, dass keineswegs klar ist, was genau unter einem Ausstieg von Gesellschaftern aus dem Familienunternehmen zu verstehen ist. Mit Bezug auf die Kontinuität als Familienunternehmen können 4 verschiedene Formen des Ausstiegs von Familiengesellschaftern unterschieden werden.

### Verkauf des Unternehmens

Zum einen kann das Unternehmen verkauft werden. Bei dieser radikalsten Form steigen alle Gesellschafter aus. Mit dem vollständigen Ausstieg aller Gesellschafter endet das Familienunternehmen in seiner bestehenden Form. Organisation und Gesellschafter gehen getrennte Wege. Dies muss allerdings nicht heißen, dass auch gleichzeitig die Unternehmerfamilie endet. Es gibt viele Beispiele von Unternehmerfamilien, die ihr Unternehmen verkauft haben, um sich dann gemeinsam mit dem freigesetzten Kapital in anderen Unternehmen zu engagieren. Und ihre Zahl nimmt zu, denn in einem immer dynamischeren Marktumfeld passen Unternehmensbedürfnisse und Gesellschafterinteressen immer öfter nicht mehr zueinander. Viele Unternehmerfamilien beschließen daher, sich Unternehmen zu widmen, die ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten entsprechen, und sobald das Unternehmen eine neue Phase der Entwicklung einschlägt, dieses Unternehmen zu verlassen, um sich einem neuen Engagement zuzuwenden. Die amerikanische Literatur spricht hier von „serial business families“, und auch hierzulande ist diese Form des Familienunternehmens kein Novum mehr.<sup>3</sup> Ein Instrument, um diese Form des Fortbestehens als Unternehmerfamilie umzusetzen, ist das Family Office, in dem die Unternehmensbeteiligung und auch andere private Vermögenswerte der Familie gebündelt werden. Auf diese Weise wird jenseits des ursprünglichen Unternehmens ein rechtlicher, wirtschaftlicher und vor allem emotionaler Rahmen geschaffen, der die Familie von ihrem Unternehmen unabhängig macht. So kann es Kontinuität geben, allerdings nicht mehr auf operativer Unternehmensebene, sondern auf Vermögens- und Familienebene. Im Gegensatz zu den anderen, möglichen Formen des Ausstiegs liegt dem Verkauf des Familienunternehmens allerdings eine vollkommen eigene Dynamik innerhalb der Organisation, aber auch innerhalb der Familien zugrunde. Da der Fokus dieser Arbeit auf solchen Familienunternehmen liegt, die ihr Unternehmen grundsätzlich auch weiterhin in Familienhand halten wollen, sind vollständige Unternehmensverkäufe in dieser Arbeit nur am Rande berücksichtigt. In nur einem der untersuchten Fälle ist die Beteiligungsquote durch den Ausstieg von Familiengesellschaftern unter 50% gesunken.

### Vollausstieg einzelner Gesellschafter

Bei der zweiten möglichen Form des Ausstiegs bleibt das Unternehmen mehrheitlich in Familienhand und nur einzelne Gesellschafter verlassen das Unternehmen. Die weichenden Gesellschafter verlassen dabei das Unternehmen vollständig. Ein Wiedereinstieg ist in der Regel nicht möglich; zum einen aus rechtlichen Gründen, viel entscheidender aber, weil der gewichene Gesellschafter dies meist nicht wünscht oder die Gruppe der verbleibenden Gesellschafter dies verhindert. In der Praxis ist diese Form des Ausstiegs der Normalfall. In 28 der betrachteten Unternehmen hat die derzeitige Generation einen Ausstieg dieser Form erlebt. Das entspricht 84,8% aller betrachteten Ausstiege.

Mit Bezug auf die Kontinuität kann der Vollausstieg einzelner Gesellschafter zwei unterschiedliche Auswirkungen haben. Beschließt die Familie eine familieninterne Lösung, entweder durch Herauskauf des weichenden Gesellschafters oder durch Realteilung, so führt dies zu einer Vereinfachung der Beteiligungsstruktur. Auch wenn hierbei die finanzielle Belastung enorme Ausmaße

---

<sup>3</sup> Vgl. Kenyon-Rouvinez D. (2001): "Patterns in Serial Business Families: Theory Building Through Global Case Study Research" in: Family Business Review, 14. Jg., H 3, S. 175 – 187



annehmen kann, bringt eine solche Vereinfachung oftmals Klarheit in die Entscheidungsprozesse und kann so dem Fortbestehen als Familienunternehmen langfristig förderlich sein.

Anders dagegen ist die Situation, wenn die Beteiligung des weichenden Gesellschafters nicht familienintern übertragen wird, sondern an Familienfremde übergeht. In einem solchen Fall sinkt die Beteiligungsquote der Familie und damit ihr Einfluss. Die Mehrheit der Familienunternehmen sträubt sich jedoch gegen das Hereinnehmen Externer in die Familienbeteiligung. Nur in einem der betrachteten Vollausstiege ging die Beteiligung der Familie im Rahmen des Ausstieges an einen familienfremden Gesellschafter, der darüber hinaus auch schon bestehender Gesellschafter war. Mit anderen Worten: Familienunternehmen regeln den Ausstieg von Gesellschaftern bevorzugt innerhalb der Familie. Auf dieses Phänomen wird im Rahmen der Betrachtung der verschiedenen Finanzierungsalternativen noch detaillierter eingegangen.<sup>4</sup>

### **Teilausstieg einzelner Gesellschafter**

Nicht immer trennt sich der weichende Gesellschafter vollständig von seiner Beteiligung. Manchmal tritt er auch nur einen Teil seiner Beteiligung ab, so dass die Anzahl der Gesellschafter gleich bleibt, die Beteiligungsverhältnisse innerhalb der Familie sich jedoch verschieben. Dies war in 4 der untersuchten Unternehmen der Fall. In keinem der 4 Fälle wurde die Beteiligung an Externe übertragen, was theoretisch möglich gewesen wäre. Eine durch Teilausstieg bedingte Verschiebung kann wie im Fall des Vollausstiegs zu einer Klärung der Entscheidungsverhältnisse führen und somit der Entwicklung des Familienunternehmens nützen. Von den 4 Teilausstiegen im Rahmen dieser Arbeit hat es allerdings in nur einem Fall eine so entscheidende Verschiebung der Beteiligungsverhältnisse gegeben. In den anderen drei Fällen handelte es sich um kleine Minderheitsbeteiligungen, die weiter reduziert wurden und für die Mehrheitsverhältnisse in den Gesellschaften keine Rolle spielten.

Auffällig bei der Betrachtung der Teilausstiege ist außerdem, dass sie in der Regel durch finanzielle Motive ausgelöst sind und sowohl vor dem Ausstieg als auch während des Ausstiegs kaum Konflikte aufgetreten sind. Dies steht im krassen Gegensatz zum Vollausstieg einzelner Gesellschafter, bei dem es zum Teil zu hoch emotionalen Auseinandersetzungen kam. Als Konfliktlösungsmechanismus scheint ein Teilausstieg daher, anders als ein Vollausstieg, nicht zu funktionieren, da sich die Gesellschafter nicht voneinander trennen.

### **Verbesserung der Ausstiegsposition**

Eine letzte Form des Ausstiegs tritt ein, wenn einzelne Gesellschafter sich von der familien- oder stammesinternen Andienungspflicht befreien. Insbesondere bei großen Familiengesellschaften mit vielen Gesellschaftern binden sich die Familienmitglieder zur Vereinfachung der Entscheidungsstrukturen häufig in sogenannten Pool- oder Stimmbindungsverträgen, die unter anderem eine interne Andienungspflicht beinhalten. Diese Verträge sind von begrenzter Laufzeit, und folglich kann es vorkommen, dass einzelne Familienmitglieder einer Verlängerung ihrer Andienungspflicht nicht zustimmen. Sie sind nun nicht mehr vertraglich gebunden und verbessern daher ihre Ausstiegsposition. Vor allem bei börsennotierten Familienunternehmen kann dies kritisch sein, da hier für den Fall dass ein Familienmitglied den Pool verlässt, dieser seine Beteiligung frei an der Börse veräußern und somit die Beteiligungsquote der Familie jederzeit verringern kann. Im Rahmen der Untersuchung handelte es sich hierbei allerdings nur um einen einzigen Fall.

Während sich bei den drei anderen Ausstiegsformen die Beteiligungsverhältnisse tatsächlich verändert haben, bleibt bei dieser Form des Ausstiegs de facto alles beim Alten. Solange der betroffene Gesellschafter nicht von seinem erweiterten Handlungsspielraum Gebrauch macht und die

---

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel 6 „Family Buyout, Realteilung oder Verkauf an Dritte“ sowie Kapitel 7 „Das öffnende und das schließende Familienunternehmen“.

Beteiligung an Familienfremde veräußert, tritt keine wirkliche Veränderung ein, auch wenn es durch den Konflikt um die Verlängerung des Stimmbindungsvertrages zu einer Entfremdung der Familie kommen kann. Es ist daher streitbar, ob diese Form des Ausstiegs tatsächlich als Ausstieg gesehen werden sollte. Der vorliegende Leitfaden wird daher einen solchen möglichen Ausstieg nur sehr eingeschränkt berücksichtigen. Der Schwerpunkt der nun folgenden Betrachtungen liegt somit auf dem vollständigen und teilweisen Ausstieg einzelner Gesellschafter.

Die nachstehende Übersicht fasst die Unterschiede der verschiedenen Formen des Ausstiegs zusammen.

### Formen des Ausstiegs

	<b>Verkauf</b>	<b>Vollausstieg</b>	<b>Teilausstieg</b>	<b>Verbesserung der Anstiegsposition</b>
<b>Erläuterung</b>	Vollständiger Ausstieg <b>aller</b> Gesellschafter.	Vollständiger Ausstieg <b>einzelner</b> Gesellschafter.	<b>Teilausstieg</b> einzelner Gesellschafter. Gesellschafter reduziert seine Beteiligung, die Anzahl der Gesellschafter bleibt gleich.	Ausstieg einzelner Gesellschafter aus dem andienungspflichtigen Familienkonsortium. Gesellschafter verkauft keine Anteile, sondern erlangt die Möglichkeit zur Veräußerung an Dritte (anderer Stamm oder extern).
<b>Bedeutung für die Kontinuität als Familienunternehmen</b>	Ende des Familienunternehmens! Kontinuität als Unternehmerfamilie möglich (Serial Family Business, Family Office)	Bei familieninterner Lösung: Vereinfachung der Strukturen; kann Kontinuität fördern Bei Veräußerung an Externe: Öffnung des Familienunternehmens Einfluss auf die Kontinuität proportional zur weichenden Beteiligung	Bei familieninterner Lösung: Verschiebung der Stimmverhältnisse kann Klarheit bringen	Faktisch keine Veränderung der Beteiligungsverhältnisse. Vergrößerung der Handlungsoptionen des ausgestiegenen Gesellschafter. Im Rahmen dieser Studie nicht als Ausstieg definiert.
<b>Anzahl der Unternehmen in der Studie</b>	1	28	4	1

Abnehmender Einfluss auf die Kontinuität als Familienunternehmen



### 3. Ausstieg und Strukturen

Wann ist der Ausstieg von Gesellschaftern für den Fortbestand des Unternehmens besonders kritisch? In Anbetracht der Vielzahl der möglichen Ausprägungsformen von Familienunternehmen ist dies keine leichte Frage. Kaum eine Organisationsform kann so unterschiedlich sein wie das Familienunternehmen. Unternehmen wie Trigema, mit Wolfgang Grupp als allmächtigen Alleineigentümer, Melitta mit drei geschäftsführenden Brüdern oder Haniel, mit über 500 Vettern und Cousinen; sie könnten unterschiedlicher nicht sein. Und dennoch sind sie alle Familienunternehmen. Sie befinden sich vollständig in Familienhand und beabsichtigen dies auch in kommenden Generationen zu bleiben.

Um die große Bandbreite möglicher Ausprägungen zu beherrschen und die Herausforderungen im Familienunternehmen differenzierter betrachten zu können, hat der amerikanische Forscher John Ward Ende der 80er Jahre eine Typologie von Familienunternehmen entwickelt.<sup>5</sup> Je nach Beteiligungs-, Führungs- und Kontrollstruktur sowie dem familiären Verwandtschaftsgrad der Gesellschafter, unterscheidet diese Typologie drei grundsätzliche Formen von Familienunternehmen: den Alleinherrscher, die Geschwistergesellschaft und das Vetternkonsortium. Über die vergangenen Jahre wurde diese Typologie in verschiedener Hinsicht erweitert und auf die deutsche Situation angepasst. So wurden u.a. die Besonderheit der deutschen Corporate Governance mit ihrer Trennung von Führungs- und Kontrollorganen herausgearbeitet und in das Modell integriert.<sup>6</sup> Im Folgenden sollen die drei generischen Typen vorgestellt und hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Ausstieg von Gesellschaftern diskutiert werden.

#### Der Alleinherrscher

Der Alleinherrscher ist eine Form des Familienunternehmens in der die Machtverhältnisse eindeutig geregelt sind. Die Beteiligung des Unternehmens liegt vollständig in der Hand eines Patriarchen, der das Unternehmen autoritär führt und durch seine Persönlichkeit maßgeblich prägt. In einigen Fällen sind weitere Familienmitglieder beteiligt, jedoch immer nur unterhalb der Sperrminorität von 25% und ohne jegliche Einflussnahme auf das Unternehmen. Auch in der Geschäftsführung hat der Alleinherrscher unangezweifelt das Sagen. Fremdgeschäftsführer sind zwar im Unternehmen tätig, handeln jedoch in großer Abhängigkeit vom Patriarchen. Einen Beirat hat diese Form des Unternehmens nur selten. Falls doch, ist dieser meist in keiner kontrollierenden Funktion tätig, sondern steht als beratendes Gremium dem Unternehmer wie ein Sparringpartner zur Verfügung. Der familiäre Verwandtschaftsgrad ist sehr nah und beschränkt sich meist ausschließlich auf die Kernfamilie mit Vater, Mutter und Kindern. Fast alle Familienunternehmen der ersten Generation sind Unternehmen dieses Typs.

Mit Bezug auf einen möglichen Ausstieg von Gesellschaftern ist die Situation für den Alleinherrscher klar. Zum einen kann er die Beteiligungsstruktur bereinigen, indem er einen oder mehrere der Minderheitsgesellschafter herauskauft. Aufgrund der niedrigen Beteiligungsquote und der unbedeutenden Rolle des weichenden Gesellschafter kommt es dabei selten zu familiären Konflikten und der Ausstieg selbst stellt keine besondere Gefahr für das Fortbestehen des Unternehmens dar. Im Gegenteil, durch die Bereinigung der Gesellschafterstruktur werden die Entscheidungsverhältnisse noch eindeutiger, was oft den Bedürfnissen des Patriarchen entspricht.

Unter den befragten Unternehmen dieser Studie befanden sich drei Alleinherrscher, die jeweils einen Ausstieg durchführten, bei dem Minderheitsgesellschafter ausschieden.

---

<sup>5</sup> Vgl. Ward J.L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy – How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, San Francisco

<sup>6</sup> Vgl. May P./Sieger G. (2000): *Der Beirat im Familienunternehmen zwischen Beratung, Kontrolle, Ausgleich und Personalfindung – Eine kritische Bestandsaufnahme*, in: Jeschke D./Kirchdörfer R./Lorz R. (Hrsg.): *Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen*, München, S. 245 - 255

Die andere Ausstiegsmöglichkeit für den Alleinherrscher ist, dass er selbst aussteigt und sein Unternehmen verkauft. Ausgehend von dem Alleinherrscher schließen sich eventuelle Minderheitsgesellschafter in der Regel dem Verkauf an. Zwar kann ein Verkauf große emotionale Herausforderungen für den Alleinherrscher bergen, familiäre Konflikte gibt es dabei in der Regel aber keine. Der Alleinherrscher „ist das Unternehmen“ und sein Ausstieg ist eine genauso klare Sache, wie es vorherige Entscheidungen waren.

Es lässt sich also zusammenfassen, dass beide möglichen Formen des Ausstiegs in Unternehmen mit einem Alleinherrscher keine direkte Belastung für das Unternehmen bedeuten. Nur im Ausnahmefall, dann nämlich, wenn die Möglichkeit des Ausstieges gegenüber designierten Nachfolgern nicht vernünftig besprochen wurde, zu einer Belastung in der Unternehmerfamilie kommt.

### Strukturen und Ausstieg: Der Alleinherrscher

	<b>Der Alleinherrscher</b>
<b>Zahl der Gesellschafter</b>	1 - 3
<b>Gesellschafterdominanz</b>	Ein dominanter Gesellschafter mit über 75%
<b>Familie</b>	Kernfamilie (Eltern und Kinder)
<b>Führung</b>	Ein Patriarch
<b>Kontrolle</b>	Kein Beirat oder reiner Beratungsbeirat
<b>Anzahl in der Unternehmen in der Studie</b>	3
<b>Anzahl der Unternehmen mit Ausstieg</b>	3 (100%)
<b>Anzahl der Unternehmen mit vorheriger Ausstiegserfahrung</b>	0 (0%)
<b>Durchschnittliche Ausstiegserfahrung pro Generation</b>	1,0 mal
<b>Durchschnittlicher Umsatz pro Gesellschafter (pro Kopf)</b>	€ 224 Mio.
<b>Bedeutung des Ausstiegs für das Familienunternehmen</b>	<p>a) bei Ausstieg von passiven Minderheitsgesellschaftern nur geringe finanzielle oder unternehmerische Belastung</p> <p>b) Ausstieg des Alleinherrschers bedeutet zwar Verkauf und Ende des Familienunternehmens, bringt aber i.d.R. keine Konflikte in der Familie</p> <p>→ Ausstieg nicht kritisch!</p>

## Die Geschwistergesellschaft

In der Geschwistergesellschaft ist die Situation vollkommen anders. In dieser Konstellation des Familienunternehmens, die im normalen Entwicklungsfall in der zweiten Generation vorkommt, liegt die Gesellschafterzahl bei mindestens zwei und maximal zehn Gesellschaftern, von denen keiner eine qualifizierte Mehrheit, d.h. über 75%, besitzt. Im Kreis der Eigner gibt es aktive und passive Gesellschafter. Die Geschäftsführung ist meist familiendominiert, d.h. es befinden sich zwar familienfremde Manager in der Geschäftsführung, die Führung liegt aber klar in der Hand der geschäftsführenden Gesellschafter. Darüber hinaus besitzt die Geschwistergesellschaft einen Beirat, der nicht mehr nur eine beratende, sondern daneben eine kontrollierende Funktion hat. Dieser Beirat ist mehrheitlich mit passiven Familienmitgliedern oder deren Vertretern besetzt. Der familiäre Verwandtschaftsgrad der Gesellschafter ist im Gegensatz zum Alleinherrscher bei der Geschwistergesellschaft komplexer, da die Geschwister der ursprünglichen Kernfamilie nun meist als Gesellschafter im Unternehmen sind und ihre eigenen Kernfamilien haben. Das Familienverständnis ist also zwiegespalten. Einerseits gibt es durch das gemeinsame Aufwachsen noch eine starke familiäre Verwurzelung zwischen den Geschwistern, andererseits hat jeder der Gesellschafter bereits seine eigene Kernfamilie mit der ihr eigenen Dynamik. 24 der untersuchten 55 Unternehmen waren schwerpunktmäßig Geschwistergesellschaften.

Mit Bezug auf den Ausstieg von Gesellschaftern ist die Geschwistergesellschaft aus verschiedenen Gründen besonders kritisch. Zum ersten liegt die Beteiligung der einzelnen Eigentümer meist zwischen 10% aber unter 50%. Die finanzielle Belastung durch einen Ausstieg ist für das Familienunternehmen daher enorm. Für einen möglichen externen Investor ist eine Minderheitsbeteiligung dagegen nicht interessant. In drei der untersuchten Fälle versuchten die Geschäftsführer einen strategischen oder Finanzinvestor zu finden, hatten dabei jedoch keinen Erfolg, weil die Familie nicht bereit war, mittelfristig die Mehrheit der Beteiligung abzugeben. Außerdem spielt in der Geschwistergesellschaft die Tradition bereits eine große Rolle. Aufgrund der Tatsache, dass das Unternehmen in der Regel ererbt ist, kommt ein Verkauf der Firma nicht infrage. Daher ist die Familie in der Geschwistergesellschaft meistens gezwungen, eine interne Lösung zu finden.

Zum zweiten haben Geschwistergesellschaften laut dieser Untersuchung nur wenig Erfahrung mit dem Ausstieg. Von den 24 untersuchten Unternehmen dieses Typs haben 10 einen Ausstieg erlebt, und nur 5 von ihnen (das sind 20,8% aller Geschwistergesellschaften) in der eigenen Generation bereits vorher diese Erfahrung gemacht.

Darüber hinaus ist die Nähe der einzelnen Gesellschafter zum Tagesgeschäft bei diesem Unternehmenstyp sehr unterschiedlich. Während einige Gesellschafter in der Geschäftsführung aktiv sind, sitzen andere im Beirat oder in gar keinem Gremium. Das hat einen maßgeblichen Einfluss auf das Informationsgefälle unter den Gesellschaftern und auf deren Bindungsgrad zum Unternehmen. Ein Gesellschafter, der jeden Tag in die Firma geht, hat nun mal eine andere Verbindung zum Unternehmen als ein Gesellschafter, der einmal im Jahr den Jahresabschluss feststellt. Dies kann zu Schwierigkeiten führen. Außerdem können durch das Über-/Unterordnungsverhältnis von Beirat und Geschäftsführung Konflikte entstehen, die zu einem Ausstieg führen. Denn wenn ein Bruder den anderen kontrolliert, ist dies selten ohne Brisanz. Eine weitere Gefahr kommt auf die Geschwistergesellschaft zu, wenn mehrere Geschäftsführende Gesellschafter im Unternehmen sind. In einem solchen Fall können Gesellschafterkonflikte direkt in das Unternehmen durchschlagen und dort großen Schaden verursachen. Und aufgrund der gemeinsam verbrachten Kindheit sind Konflikte in der Geschwistergesellschaft sowieso schon durch einen besonders hohen Grad an Emotionen gekennzeichnet, für die das Unternehmen meist noch keine professionellen Systeme hat, um sie zu entschärfen.

Ein weiterer erschwerender Faktor belastet die Geschwistergesellschaft dadurch, dass die vorhergehende Unternehmensform meist die des Alleinherrschers war. Dieses Vorbild der vorhergehenden Generation kann die Geschwister prägen und das Bedürfnis auslösen, ebenfalls Alleinherrscher zu werden und die mitbeteiligten Gesellschafter aus dem Unternehmen zu drängen. „Ich bin für eine ungerade Zahl von Gesellschaftern und drei ist zuviel!“, meinte einer der ge-

schäftsführenden Gesellschafter im Rahmen der Gespräche auf die Frage nach den Motiven für seinen Drang, wieder Alleinherrscher zu werden.

Zu guter letzt geht es beim Ausstieg von Gesellschaftern in der Geschwistergesellschaft um die größten Vermögenswerte. So beträgt der Umsatz pro Gesellschafter bei diesem Unternehmens-typ durchschnittlich € 1,1 Mrd., während er in Alleinherrscher-Unternehmen im Schnitt noch bei € 224 Mio. lag und in Vetternkonsortien wiederum auf durchschnittlich € 79 Mio. fällt. Die Erklärung für diese massiven Unterschiede liegt an der ungleichen Entwicklung von Unternehmen und Familie. Während in der ersten Generation ein relativ kleines Unternehmen von nur einem oder wenigen Gesellschafter(n) besessen wird, wächst das Unternehmen in der Geschwistergesellschaft meist sehr viel stärker als die Gesellschafterzahl. Ab der dritten Generation, dem Vetternkonsortium also, überholt das exponentiale Wachstum der Familie das Unternehmenswachstum, mit der Folge, dass der Umsatz pro Gesellschafter wieder abfällt. Für den Ausstieg von Familienmitgliedern in der Geschwistergesellschaft hat diese relative Unternehmensgröße pro Gesellschafter zur Folge, dass es um sehr viel höhere absolute Beträge geht, was wiederum die Emotionalität der Auseinandersetzung erhöht.

Aus all diesen Gründen, die in der Struktur und der Entwicklung des Familienunternehmens bedingt sind, ist die Geschwistergesellschaft durch den Ausstieg einzelner Gesellschafter in ihrem Fortbestehen besonders gefährdet. Es ist daher nicht erstaunlich, dass in Geschwistergesellschaften die wenigsten Ausstiege stattfinden. In nur 41,7% der betrachteten Geschwistergesellschaften sind Familienmitglieder in der laufenden Generation ausgestiegen. In Vetternkonsortien kam es dagegen in 70,1% der untersuchten Unternehmen zum Ausstieg, in Alleinherrscher-Konstellationen sogar in 100% der Fälle.<sup>7</sup>

### Strukturen und Ausstieg: Die Geschwistergesellschaft

	<b>Geschwistergesellschaft</b>
<b>Zahl der Gesellschafter</b>	2 – 10
<b>Gesellschafterdominanz</b>	Mehrere aktive und passive Gesellschafter Kein Gesellschafter über 75%
<b>Familie</b>	Großfamilie (Geschwister und deren Kernfamilien)
<b>Führung</b>	Familiendominierte Mischgeschäftsführung
<b>Kontrolle</b>	Reiner Familienbeirat oder familiendominierter Beirat Zustimmungspflichten
<b>Anzahl in der Unternehmen in der Studie</b>	24
<b>Anzahl der Unternehmen mit Ausstieg</b>	10 (41,7%)
<b>Anzahl der Unternehmen mit vorheriger Ausstiegserfahrung</b>	5 (20,8%)
<b>Durchschnittliche Ausstiegserfahrung pro Generation</b>	1,0 mal
<b>Durchschnittlicher Umsatz pro Gesellschafter (pro Kopf)</b>	€ 1,1Mrd.

<sup>7</sup> Allerdings handelt es sich hierbei nur um 3 Unternehmen dieses Typs.

<b>Geschwistergesellschaft (Fortsetzung)</b>	
<b>Bedeutung des Ausstiegs für das Familienunternehmen</b>	<p>Beteiligungen über 10%, aber unter 50%. D.h. groß, aber für Externe uninteressant</p> <p>Informationsgefälle durch aktive und passive Gesellschafter</p> <p>Potenzielle Konflikte durch Kontrolle von Familienmitgliedern im Beirat über Familienmitglieder in der Geschäftsführung</p> <p>Gefahr des ‚Durchschlagens‘ von Gesellschafterkonflikten in die Geschäftsführung bei mehreren geschäftsführenden Gesellschaftern</p> <p>Verwandtschaftsgrad: Geschwister = hohe Emotionalität</p> <p>Hoher Umsatz pro Gesellschafter: Es geht für die Beteiligten um viel Geld, d.h. hohe Emotionalität der Konflikte</p> <p>Eerbtete Beteiligung führt zu hohem Traditionsverständnis und reduziert die Fähigkeit loszulassen</p> <p>Wenn vorherige Generation Alleinherrscher war, kann dies als Vorbild prägen</p> <p>Meist noch keine institutionalisierten Konfliktlösungsmechanismen</p> <p>Gefahr von Fehlverhalten durch geringe Ausstiegserfahrung</p> <p><b>→ Ausstieg sehr kritisch!</b></p>

Was also können Familienunternehmen tun, um der Ausstiegsproblematik der Geschwistergesellschaft zu begegnen?

Zum ersten kann versucht werden, diese Konstellation gar nicht erst entstehen zu lassen. Dies kann nur im Rahmen der Nachfolge geschehen, indem der vorhergehende Alleinherrscher nicht alle seine Kinder am Unternehmen beteiligt, sondern durch eine sogenannte Thronfolgerlösung die Alleinherrscher-Struktur auch in der folgenden Generation durchsetzt. Eine Thronfolgerlösung stellt jedoch seine eigenen Herausforderungen an den Alleinherrscher. Denn entweder muss er rechtzeitig genügend freies Kapital schaffen, um weichende Erben mit unternehmensfremden Vermögen abzufinden. Freies Vermögen zu schaffen fällt allerdings den meisten Unternehmern schwer, da im Unternehmen meist jeder Euro zur Stärkung des Eigenkapitals benötigt wird. Oder es bedarf einer Härte in der Familie, die Kinder im Erbgang ungleich zu behandeln. Dies wiederum fällt vielen Patriarchen besonders schwer. „Je älter ich werde, desto weniger bleibe ich Unternehmer und desto mehr werde ich Vater“, beschrieb ein Interviewpartner die zunehmenden Schwierigkeiten, seinen Erben gegenüber Ungleichheit walten zu lassen.

Eine mögliche Entschärfung für dieses Dilemma hat eines der untersuchten Unternehmen entwickelt. In diesem Fall wurde einer der drei Erben zwar nicht alleiniger, jedoch eindeutig entscheidender Gesellschafter. Da in der Familie nicht genügend freies Vermögen zur Verfügung stand, um die minderbeteiligten Erben ausgleichend zu behandeln, wurde die ungleiche Vermögensübertragung dadurch entschärft, dass der nachfolgende Alleinherrscher im Fall der Veräußerung des Unternehmens innerhalb der ersten 15 Jahre nach der Nachfolge seine Geschwister zu gleichen Teilen am Verkaufserlös partizipieren lassen muss. Durch diese Form des Besserungs-scheins wurde sichergestellt, dass die Ungleichbehandlung in der Nachfolge nicht direkt in freies Kapital umgesetzt wird, während gleichzeitig durch die Begrenzung auf einen Zeitraum von 15 Jahren die unternehmerische Leistung des Nachfolgers berücksichtigt wird.

Einige andere der befragten Unternehmer in Geschwistergesellschaften versuchten ihr strukturimmanentes Dilemma dadurch zu lösen, dass sie die Beteiligungen und die Rollen der Gesellschafter in eine exakte Balance brachten und auf diese Weise die disziplinierende Wirkung einer möglichen Pattsituation nutzten. So waren z.B. in einem Familienunternehmen zwei Brüder zu genau gleichen Teilen am Unternehmen beteiligt und beide in der Geschäftsführung tätig. In einem anderen Unternehmen waren gar 8 Geschwister zu exakt gleichen Teilen am Unternehmen beteiligt. Im Fall der Pattsituation würde bei ihnen ein fremdbesetzter Beirat entscheiden. In wieder einem anderen Familienunternehmen waren die zwei Gesellschaftergruppen zu exakt 35,5% beteiligt, die verbleibenden 29% waren an der Börse notiert. Im Falle der Uneinigkeit der Familiengesellschafter würde ihre Stimme entfallen und die frei gehaltenen 29% entscheiden.

Ein solches Pattmodell kann in der Konstellation einer Geschwistergesellschaft helfen, Konflikte als Ursache eines möglichen Ausstiegs einzudämmen. Es kann allerdings nur unter drei Voraussetzungen funktionieren: Zum ersten muss eine Balance im Kreis der Gesellschafter möglich sein. Bei einer ungeraden Zahl gleichberechtigter Gesellschafter ist dieses Modell nicht möglich. Zum zweiten müssen die Gesellschafter im Fall, dass dennoch ein Patt eintreten sollte, bereit sein, diesen durch externe Einwirkung aufzulösen. Dies kann wie in den voran genannten Beispielen entweder durch einen fremdbesetzten Beirat oder externe Gesellschafter geschehen. Entschließt sich die Familie gegen eine Pattauflösung durch Dritte, muss sichergestellt sein, dass die Konflikte unter den Gesellschaftern nicht über die Maße eskalieren. Denn wenn die Konflikte so weit ausarten, dass für einen der gleichberechtigten Gesellschafterteile das Wohlergehen des Unternehmens keine Rolle mehr spielt, kann dieser Gesellschafter durch Boykotte das Unternehmen lähmen und die Pattsituation zur Falle werden lassen. Zum dritten darf sich an der Situation nichts Grundlegendes ändern. Denn wenn zum Beispiel bei zwei gleichberechtigten Brüdern einer durch private Veränderungen lieber Alleinherrscher als Geschwistergesellschafter sein möchte, kann dieses Modell nicht funktionieren. Es ist auf die Zustimmung der Beteiligten angewiesen.

Mit anderen Worten: Ein Pattmodell kann die Konflikte einer Geschwistergesellschaft eindämmen, es kann sie jedoch nicht vollkommen ausschließen. Wenn ein Mitglied aus der Geschwistergesellschaft tatsächlich raus will oder soll, kann auch die Pattkonstellation das nicht verhindern. Im Gegenteil, in einem solchen Härtefall birgt sie durch die Gefahr der Lähmung große Risiken für das Unternehmen.

Ein dritter Weg um der Ausstiegproblematik der Geschwistergesellschaft zu begegnen, liegt nicht in strukturellen Lösungsansätzen wie es eine Thronfolgerlösung oder eine Pattkonstellation sind, sondern in Mechanismen, die sich auf die Prozesse innerhalb der Konstellation der Geschwistergesellschaft konzentrieren. Am effektivsten geschieht dies durch die gemeinsame Entwicklung einer Familienstrategie, in der Lösungen zu allen Kernproblemen der Geschwistergesellschaft vom Umgang mit dem Informationsgefälle zwischen aktiven und passiven Gesellschaftern über Dividendenpolitik, Verhalten in Konfliktfällen, Besetzung und Beurteilung der Geschäftsführung, Besetzung und Aufgabenstellung des Beirates, bis hin zu einer gemeinsamen Vision für die Großfamilie in der nächsten Generation, erarbeitet und gepflegt werden. Die Entwicklung einer Familienstrategie bedarf allerdings der konstruktiven Konfrontation der Konflikte, einer Eigenschaft, die vielen deutschen Familienunternehmen bis heute schwer fällt.<sup>8</sup>

## **Das Vetternkonsortium**

Der dritte Typ von Familienunternehmen in John Ward's Generationenmodell ist das Vetternkonsortium. Diese Form des Familienunternehmens entsteht meist erst ab der dritten Generation und ist durch viele, überwiegend passive Gesellschafter gekennzeichnet. Unter den befragten Unternehmen befanden sich 28 Vetternkonsortien, mit einer Bandbreite von weniger als 10 Gesellschaftern bis hin zu mehreren hundert Gesellschaftern. Die einzelnen Beteiligungen sind da-

---

<sup>8</sup> Für eine ausführliche Diskussion struktureller und prozessualer Konfliktlösungsmechanismen siehe Kapitel 7 „Ausstieg und Konfliktmanagement“.



bei mehr oder weniger stark zersplittert, so dass fast alle Gesellschafter unter 10% liegen und kein individueller Gesellschafter mehr als 25% hält. Die Eigner sind in diesem Stadium der Entwicklung größtenteils Vettern und Cousins bzw. Onkel und Tanten verschiedenen Grades, die über das Unternehmen hinaus nur wenig Gemeinsamkeiten haben. Innerhalb des Clans sind die Gesellschafter oft in Stämmen gebunden, die auf die Geschwister der zweiten Generation zurückgehen. Diese Stämme können entweder direkt im Gesellschaftsvertrag verankert sein oder können durch zusätzliche Stimmbindungsverträge zusammengehalten werden. In 10 der befragten Vetternkonsortien waren die Stämme rechtlich gebunden. Das entspricht 35,7% aller befragten Vetternkonsortien.

Aufgrund der Zersplitterung hat kein Gesellschafter qua Beteiligung ein Anrecht auf eine Führungsrolle im Unternehmen. Überhaupt entsprechen die Führungs- und Kontrollstrukturen des Vetternkonsortiums in vielen Bereichen einer anonymen Publikumsgesellschaft. So bestehen normalerweise eindeutige Regelungen zur Besetzung der Geschäftsführung. Es gibt Anforderungsprofile, Vergütungsgrundsätze, klare Vertragslaufzeiten und Erfolgsmaßstäbe. In einigen großen Vetternkonsortien entschließt sich die Familie auch, sich vollständig auf die Kontrollfunktion zurückzuziehen und die Geschäftsführung ausschließlich Familienfremden zu überlassen. Die Kontrollgremien in Vetternkonsortien sind in der Regel mit mehr Vollmachten ausgestattet als dies in der Geschwistergesellschaft der Fall ist, allen voran mit dem Recht zur Bestellung und Abbestellung der Geschäftsführung.

Viele große Familienunternehmen erfüllen aufgrund ihres Umsatzes, ihrer Mitarbeiterzahl oder ihrer Bilanzsumme die Kriterien zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat. In einem solchen Fall bildet die Familie zur Wahrung ihres uneingeschränkten Einflusses gern übergeordnete Beiräte oder Gesellschafterausschüsse, die sich im Vorfeld der Aufsichtsratssitzung über ihr Stimmverhalten einigen.

Für das Vetternkonsortium birgt der Ausstieg einzelner Gesellschafter eine geringe Gefahr für das Fortbestehen als Familienunternehmens. Die niedrigen Beteiligungen halten im Fall des Ausstieges einzelner Gesellschafter die finanzielle Belastung in einem überschaubaren Rahmen. Durch den zunehmend entfernten Verwandtschaftsgrad der Beteiligten sinkt auch die Emotionalität in der Auseinandersetzung. Da es sich darüber hinaus bei den scheidenden Gesellschaftern meist um passive Gesellschafter handelt und die Auseinandersetzung auf Eignerebene gehalten werden kann, ist der Ausstieg für das operative Geschäft eines Vetternkonsortiums eine geringe Bedrohung. Die eindeutigen Regeln über die Gremienbesetzung verringern die Eskalation über Personal- oder Kompetenzfragen um ein weiteres.

Die Kehrseite der geringen Emotionalität der Gesellschafter im Vetternkonsortium liegt hingegen in der Entfremdung der Gesellschafter, sowohl voneinander, als auch vom Unternehmen selbst. Dies kann eine größere Rücksichtslosigkeit in der Auseinandersetzung mit sich bringen. In der Regel wird das Thema jedoch rein finanziell abgehandelt. Ein maßgeblicher Beitrag für den reibungslosen Umgang mit weichenden Gesellschaftern kommt dabei der großen Erfahrung zu, die dieser Unternehmenstyp im Laufe einer Generation macht. Von den 28 untersuchten Vetternkonsortien haben 20 in der laufenden Generation einen Ausstieg erlebt, von denen wiederum 10 Unternehmen (das sind 35,7% aller Vetternkonsortien) in der laufenden Generation bereits mehrere Ausstiegserfahrungen gemacht haben, einige von ihnen sogar bis zu 30 mal. Im Durchschnitt erleben Vetternkonsortien knapp 4 mal pro Generation einen Ausstieg, während Geschwistergesellschaften und Alleinherrscher diese Erfahrung nur einmal machen.

Große Vetternkonsortien können diese Ausstiegsroutine in Form einer familieninternen Beteiligungsbörse institutionalisieren. Damit eine solche Beteiligungsbörse funktioniert, ist ein ausgewogener Markt aus Angebot und Nachfrage notwendig, der wiederum eine gewisse Mindestzahl von Gesellschaftern voraussetzt. Im Rahmen der Befragung hatten 22,6% aller Vetternkonsortien eine familieninterne Börse. Die kleinste von Ihnen basierte auf 31 Gesellschaftern.

Der standardisierte Ablauf einer familieninternen Beteiligungsbörse verläuft in folgenden Schritten:

1. Der ausstiegswillige Gesellschafter äußert seine Ausstiegsabsicht gegenüber der Geschäftsführung. Alternativ kann als Verrechnungsstelle neben der Geschäftsführung auch die Finanzabteilung oder das Family Office dienen.
2. Die Verrechnungsstelle bietet die Beteiligung zum satzungsgemäßen Bewertungsmodus an die Gesellschafter an. Dies kann entweder direkt an alle Gesellschafter erfolgen oder aber in der Reihenfolge des Verwandtschaftsgrades, d.h. Geschwister vor Vettern ersten Grades, vor Vettern zweiten Grades usw..
3. Die interessierten Gesellschafter melden ihr Kaufinteresse an die Verrechnungsstelle inkl. der gewünschten Anzahl der Anteile.
4. Die Verrechnungsstelle bereitet die Kaufverträge vor. Bei Überzeichnung werden die angebotenen Anteile entweder pro Kopf oder pro rata der bestehenden Beteiligungen quotiert. Bei Unterzeichnung behält der Gesellschafter den verbleibenden Anteil oder die Gesellschaft kauft die Anteile zurück.
5. Die Kaufverträge werden zwischen Käufer und Verkäufer privat abgeschlossen und ggf. notariell beurkundet.
6. Käufer oder Verkäufer melden der Verrechnungsstelle den erfolgreichen Abschluss der Übertragung.

Von dieser familieninternen Beteiligungsbörse kann es zwei Variationen geben. Zum einen kann das Procedere anonymisiert werden. In diesem Fall schaltet das Unternehmen eine Treuhandgesellschaft vor, welche die Anteile im Vorfeld des Angebotes zum satzungsgemäßen Bewertungsmodus übernimmt und sodann als Verkäuferin an die verbleibenden Gesellschafter herantritt. Diese Variation hat den Vorteil, dass die privaten Motive des aussteigenden Gesellschafters nicht öffentlich diskutiert werden. Insbesondere wenn ein Gesellschafter seine Beteiligung aufgrund privater Vermögenszwänge reduzieren muss, kann eine so gewährleistetete Anonymität wünschenswert sein.

Eine zweite Variation der familieninternen Beteiligungsbörse gibt den Gesellschaftern ein variables Preiselement. In diesem Fall wird die Beteiligung nicht zum satzungsgemäßen Bewertungsmodus angeboten, sondern ohne Preisvorgabe ausgeschrieben. Die Gesellschafter können dann nicht nur die gewünschte Quantität, sondern ebenfalls den gebotenen Preis definieren. Minimum ist dabei immer der satzungsgemäße Bewertungsmodus. Die angebotene Beteiligung wird nun in einem Gang versteigert. Das höchste Angebot bekommt die gewünschte Zahl an Anteilen. Falls dieser Wunsch die angebotene Stückzahl nicht deckt, bekommt das nächstbeste Angebot die Anzahl der gewünschten Anteile usw.. Auf diese Weise entsteht ein interner Marktpreis, der flexibler ist als der Standardmodus aus dem Gesellschaftsvertrag und der darüber hinaus der Unternehmensführung einen Indikator zur Stimmung im Kreis der Gesellschafter liefert. Voraussetzung für diese Variation der familieninternen Börse ist allerdings, dass es beim Verkauf keine Stammesrechte zu berücksichtigen gibt, sondern die Beteiligung gleich allen Gesellschaftern angeboten werden kann.

Überhaupt sollte das Stammesprinzip aus der Perspektive des Ausstieges durchaus kritisch betrachtet werden. Stämme sind in der Regel eine rechtliche Konstruktion, die zu Beginn der zweiten Generation, bei Gemeinschaftsgründungen oder bei Fusionen von Familienunternehmen etabliert werden. Dabei müssen die einzelnen Gesellschafter sich innerhalb des Stammes vorab über ihr Abstimmungsverhalten in der Gesellschafterversammlung einigen. Im Fall des Ausstiegs muss die Beteiligung erst stammintern angedient werden, bevor sie anderen Gesellschaftern angeboten werden darf. Meistens sind die Stämme in eigene Gesellschaften gefasst und durch Verträge auf mehrere Jahrzehnte festgelegt. Innerhalb des Vetternkonsortiums sind den Stämmen oft gleiche Rechte, z.B. bei der Entsendung von Gremiumsmitgliedern oder bei Abstimmungen ein-

geräumt. Stammstrukturen können somit die Entscheidungsprozesse trotz einer Zersplitterung der Anteile schlank halten. Sie können weiterhin eventuelle Konflikte innerhalb der Stämme auf diese begrenzen und somit einer Eskalation vorbeugen. Außerdem ist durch die Verankerung von Stämmen eine Gleichbehandlung der Nachkommen der einzelnen Geschwister über Generationen möglich.

Die große Gefahr einer rechtlichen Bindung von Stämmen liegt allerdings darin, dass sie die Struktur der Geschwistergesellschaft, mit all ihren Risiken im Bezug auf den Ausstieg von Gesellschaftern, manifestiert. Die Beteiligungen der einzelnen Stämme liegen bei kritischen 10% bis 50% und Personalfragen werden nicht nach Kompetenz, sondern nach Stammeszugehörigkeit entschieden. Außerdem besteht die Gefahr, dass durch ein Stammesdenken der Gesellschafter der Blick für die Gesamtfamilie untergeht. In der Folge kommt zwischen den Stämmen zu Auseinandersetzungen, die zum Ausstieg ganzer Stämme führt, mit der entsprechenden Belastung für das Unternehmen.

Einige der untersuchten Vetternkonsortien haben sich daher für die Auflösung der rechtlichen Bindung ihrer Stämme entschlossen, mit dem Ergebnis, dass sich zwar Gruppierungen bilden, diese aber nicht unbedingt entlang der historischen Stammeslinie verlaufen. „Ich bin in vielerlei Hinsicht mit meinem Vetter dritten Grades öfter einer Meinung, als mit meinem Vater. Warum sollte ich nur aufgrund der Stämme daran gebunden sein, mich mit meinem Vater zu einigen?“, fragte einer der interviewten Gesellschafter. So finden sich ohne bindende Stämme mal junge Gruppierungen gegen ältere oder mal Deutschsprachige versus Englische. Je nach Entscheidungsgegenstand können sich die Gesellschafter formieren, ohne dabei rechtlich eingeschränkt zu sein. Und vor allem kann ohne Rücksicht auf Stammeszugehörigkeit ein effizienter familieninterner Markt für Beteiligungen entstehen.

### Strukturen und Ausstieg: Das Vetternkonsortium

	<b>Vetternkonsortium</b>
<b>Zahl der Gesellschafter</b>	8 - 500
<b>Gesellschafterdominanz</b>	Viele, meist passive Gesellschafter Kein Gesellschafter über 25% Stämme
<b>Familie</b>	Clan/Dynastie (Vettern verschiedenen Grades)
<b>Führung</b>	Fremddominierte Mischgeschäftsführung oder Fremdmanagement
<b>Kontrolle</b>	Gemischter Beirat, familien- oder fremddominiert Zustimmungspflichten und Personalkompetenz Übergeordneter Gesellschafterausschuss
<b>Anzahl in der Unternehmen in der Studie</b>	28
<b>Anzahl der Unternehmen mit Ausstieg</b>	20 (71,4%)

<b>Vetternkonsortium (Fortsetzung)</b>	
<b>Anzahl der Unternehmen mit vorheriger Ausstiegserfahrung</b>	10 (35,7%)
<b>Durchschnittliche Ausstiegserfahrung pro Generation</b>	3,9 mal
<b>Durchschnittlicher Umsatz pro Gesellschafter (pro Kopf)</b>	€ 79 Mio.
<b>Bedeutung des Ausstiegs für das Familienunternehmen</b>	<p>Beteiligungen meist unter 10%, d.h. überschaubare finanzielle Belastung</p> <p>Viele Gesellschafter schaffen familienintern marktähnliche Bedingungen für Beteiligungen</p> <p>Trennung von Kapital und Führung verhindert ‚Durchschlagen‘ der Konflikte ins operative Geschäft</p> <p>Institutionalisierte Konfliktlösungsmechanismen reduzieren Konflikte</p> <p>Relativ geringer Umsatz pro Gesellschafter: niedrige Emotionalität der Konflikte</p> <p>Verwandtschaftsgrad: Vettern sowie relativ geringer Umsatz pro Gesellschafter führt zu einer gemäßigten Emotionalität in der Auseinandersetzung</p> <p>Routine durch Ausstiegserfahrung</p> <p><b>→ Ausstieg nicht kritisch!</b></p>

#### 4. Ausstieg und Nachfolge

„Death, it sometimes seems, may be the easiest way out of a family business. (...) Other exits are often decidedly more traumatic for the business and the individuals involved.”<sup>9</sup>

Gegenwärtig wird die Diskussion über den Ausstieg von Gesellschaftern aus dem Familienunternehmen fast ausschließlich im Zusammenhang mit der allgemeinen Unternehmensnachfolge diskutiert. Dabei wird dem Aspekt des Ausstiegs von Gesellschaftern meist nur am Rande Aufmerksamkeit geschenkt. In diesem Kapitel soll daher der Fokus auf die Zusammenhänge zwischen Nachfolge und Ausstieg von Gesellschaftern gerichtet werden.

##### Betrachtung der Struktur

Ausgehend von den drei Strukturtypen von John Ward, also dem Alleinherrscher, der Geschwistergesellschaft und dem Vetternkonsortium, ergeben sich 9 mögliche Nachfolgetypen, die sich wiederum in drei Arten von Nachfolgen gruppieren lassen: evolutionäre, zyklische und devolutionäre Nachfolgen (s. Abb.).<sup>10</sup>

Bei evolutionären Nachfolgen nimmt der Grad an Komplexität im Gesellschafterkreis zu. Der Übergabemodus basiert auf dem Prinzip der Gleichbehandlung der Erben und ein Ausstieg von Gesellschaftern ist kein zentrales Thema. Wird eine evolutionäre Nachfolge in Reinform durchgeführt, erhalten alle Nachkommen die gleiche Beteiligungsquote, und kein Nachfolger muss ausscheiden. Je nach Zahl der Erben entwickelt sich das Familienunternehmen so ohne größere Konflikte vom Alleinherrscher zur Geschwistergesellschaft zum Vetternkonsortium. Theoretisch möglich, in der Praxis allerdings selten zu beobachten, kann das Unternehmen sich auch direkt vom Alleinherrscher zur Vetterngesellschaft entwickeln. Dies ist der Fall, wenn ein Alleinherrscher seine Neffen und Nichten im Erbgang mitbeteiligt.

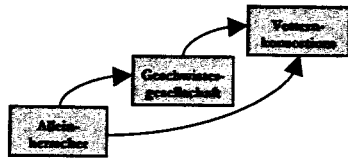
Bei zyklischen Nachfolgen dagegen wird der Grad der Komplexität unter den Gesellschaftern erhalten. Dem Alleinherrscher folgt wieder nur ein Alleinherrscher, die Geschwistergesellschaft bleibt eine Geschwistergesellschaft, und das Vetternkonsortium bleibt ein Vetternkonsortium. Entscheidend ist, dass die Gesellschafterstruktur dadurch erhalten wird, dass potenzielle Nachfolger nicht in das Unternehmen eintreten. In Abhängigkeit von der Anzahl der Nachkommen und den privaten Vermögensverhältnissen zur Abfindung weichender Erben bedarf diese zyklische Form der Beteiligungsnachfolge der rechtlichen und emotionalen Fähigkeit des Seniors, seine Kinder ungleich zu behandeln. Der rechtlichen Fähigkeit bedarf es insofern, dass nach deutschem Erbrecht Nachkommen gleichberechtigt sind und eine Ungleichbehandlung ggf. nur durch Pflichtteilsverzicht der Nachkommen möglich ist. Und der psychologischen Fähigkeit des Seniors bedarf es, da er seinen im Alter zunehmenden väterlichen Instinkt, der ihn zur Gleichbehandlung seiner Kinder drängt, überwinden muss.

Bei der devolutionären Nachfolge ist ein Ausstieg von Gesellschaftern zwingend. Bei dieser Form der Nachfolge vereinfacht sich die Gesellschafterstruktur im Rahmen der Nachfolge, und der Unternehmenstyp wird auf ein einfacheres Niveau zurückgeführt. Aus einem Vetternkonsortium wird eine Geschwistergesellschaft, aus einer Geschwistergesellschaft ein Alleinherrscher, oder – wiederum die Ausnahme – aus einem Vetternkonsortium ein Alleinherrscher. Devolutionäre Nachfolgen können dadurch eintreten, dass ein Gesellschafter(stamm) keinen Nachfolger hat und deshalb seine Beteiligung an den Stamm mit Nachfolger überträgt. Eine andere Möglichkeit für eine devolutionäre Nachfolge kann die Nutzung der Veränderungen im Rahmen der geordneten Führungsnachfolge zum Ausstieg sein.

<sup>9</sup> Shapiro H.D. (1991) "When Family Shareholders want out" in: Family Business, 4. Jg., H. 2, S. 27

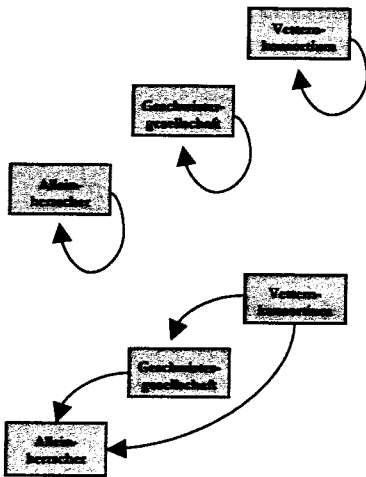
<sup>10</sup> Vgl. Landsberg I. (1999): Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business, Boston/Mass., S. 27 - 49

## Nachfolgetypen und Ausstieg



### Evolutionäre Nachfolge:

- **Kein** Ausstieg von Gesellschaftern
- Gleichbehandlung aller Erben
- Konfliktpotenzial: **gering**



### Zyklische Nachfolge:

- Ausstieg **potenzieller** Gesellschafter
- Auseinandersetzung mit Erwartungen
- Konfliktpotenzial: **mäßig**

### Devolutionäre Nachfolge:

- Ausstieg **bestehender** Gesellschafter
- Auseinandersetzung mit bestehenden Rollen
- Konfliktpotenzial: **hoch**

Im Hinblick auf den Ausstieg von Gesellschaftern ist es wichtig einen Hauptunterschied festzuhalten: Bei einer evolutionären Nachfolge steigt **kein** Gesellschafter aus, bei einer zyklischen Nachfolge steigen **potenzielle** Gesellschafter aus und bei einer devolutionären Nachfolge steigen **bestehende** Gesellschafter aus. Das hat weitreichende Konsequenzen für das Konfliktpotenzial. Da bei einer evolutionären Nachfolge kein Gesellschafter aussteigt, kommt es diesbezüglich auch nicht zu Auseinandersetzungen. Bei einer zyklischen Nachfolge sind die Nachfolger noch nicht Gesellschafter, d.h. es werden Erwartungen enttäuscht, aber keine bestehenden Strukturen verändert. Daher beschränken sich die Konflikte hier in der Regel auf die Familie und halten sich bei vorrausschauender Planung der Nachfolge in Grenzen. Bei einer devolutionären Nachfolge ist das Konfliktpotenzial am größten. Anders als bei der zyklischen Nachfolge drehen sich hier die Konflikte nicht um zukünftige Rollen und Erwartungen, sondern um Ist-Zustände. Die betroffenen Gesellschafter identifizieren sich bereits mit ihrer Rolle und haben darüber hinaus auch eine stärkere rechtliche Position als potenzielle Nachfolger. Und weil die Konflikte sich innerhalb des Gesellschafterkreises statt nur innerhalb der Familie abspielen, bergen sie auch für das Unternehmen die größte Gefahr.

Daher bietet die Nachfolge eine Chance, denn sie eröffnet die Möglichkeit, potenzielle Gesellschafter aussteigen zu lassen, bevor diese tatsächlich Gesellschafter werden. Konflikte im Zusammenhang mit dem Ausstieg können durch eine vorausschauende Nachfolge verringert werden.

## Betrachtung des Prozesses

Die Nachfolge bietet aber auch aus noch einem andern Grund ein so genanntes „window of opportunity“ für die konfliktärmere Veränderung der Teiligungsstruktur. Dies liegt im Verständnis begründet, mit dem Unternehmerfamilien in der Regel ihr Unternehmen betrachten.

Wie jedes Unternehmen unterliegt das Familienunternehmen in seiner Entwicklung Phasen relativer Stabilität und Phasen struktureller Erneuerung.<sup>11</sup> Anders als bei anonymen Gesellschaften, in denen diese Phasen in erster Linie durch das Marktumfeld und Schwellen innerhalb der Unternehmensorganisation ausgelöst werden, sind die Phasen im Familienunternehmen durch den Generationenverlauf vorgegeben. So war im Rahmen der Gespräche immer wieder zu erkennen, dass Familienunternehmen bezüglich ihrer Strukturen ‚in Generationen denken‘. Demnach befindet sich die Gesellschafterstruktur grundsätzlich in einem stabilen Zustand und ist nur im Rahmen der altersbedingten Nachfolge Thema systematischer Veränderung.

Zwischen den regulären Nachfolgen bleibt nach dieser Betrachtungsweise die Gesellschafterstruktur unverändert. Diskussionen über den Ausstieg von Gesellschaftern sind in dieser Phase eher unerwünscht.

Anders ist das, wenn das Unternehmen in die altersbedingte Nachfolgesituation gelangt. Hier kommen Themen auf den Tisch, die sonst gern tabuisiert werden. Sie müssen angesprochen und behandelt werden, wenn eine Lösung im Sinne der Familie gefunden werden soll. Denn sonst findet die Nachfolge ihre eigene Lösung, und die liegt nur selten im Interesse der Familie. „An der Nachfolge kommt kein Familienunternehmen vorbei“, so einer der befragten Unternehmer. „Daher kommen in dieser Phase viele der kritischen Fragen auf den Tisch.“ Fragen nach Interessen, Fähigkeiten und Rollen der Familienmitglieder, Fragen nach Ängsten und Erwartungen, Fragen der Behandlung männlicher und weiblicher Nachkommen, Fragen der Gleichheit und Gerechtigkeit, Fragen der Führung, und natürlich auch Fragen der Beteiligung. In dieser Phase des Ausscheidens der älteren Generation und der Übernahme der Verantwortung durch die jüngere Generation werden die Teiligungsstrukturen des Unternehmens grundsätzlich diskutiert und Lösungen erarbeitet, die für die nächste Generation halten sollen. Im Idealfall baut dies auf einem gemeinsamen Verständnis der übergebenden und der übernehmenden Generation auf. So wird eine Art emotionaler Generationenvertrag geschlossen, der zwar nicht rechtlich, wohl aber moralisch bindend wirkt. Die amerikanische Literatur spricht in diesem Zusammenhang von einer ‚gemeinsamen Vision‘, die Senioren und Junioren miteinander entwickeln<sup>12</sup>. Die moralische Bindung dieses Generationenvertrages besteht dann über die nächste Generation fort. Strukturen werden wieder eingefroren und der Imperativ der gefundenen Führungs- und Teiligungskonstellationen verhindert Veränderungen bis zum Eintreten der nächsten, altersbedingten Nachfolge. Bis dahin genießen die gemeinsam mit der abgetretenen Generation gefundenen Strukturen einen Status der Unantastbarkeit.

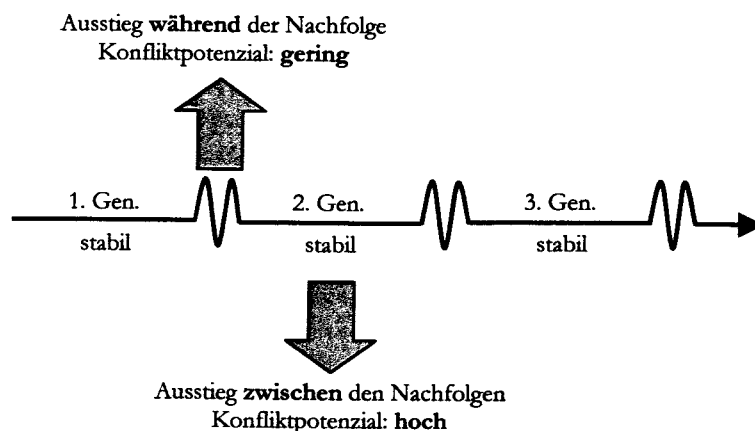
Mit Blick auf den Ausstieg von Gesellschaftern hat dieses Selbstverständnis des Familienunternehmens aus stabilen Phasen und Nachfolgephasen gravierende Konsequenzen. Zum einen bietet die Nachfolge erneut eine Chance. Das In-Frage-Stellen von Grundsätzlichkeiten, das in dieser Phase stattfindet, hilft auch zukünftige Teiligungsfragen zu klären. Das bedeutet zwar nicht, dass die Fragen der Beteiligung ohne Emotionen auf den Tisch kommen. Jedoch ist es im Gegensatz zu der stabilen Phase während der Nachfolge moralisch legitim, Fragen zur Beteiligung zu stellen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Chandler A.D. (1962): *Strategy and Structure*, MIT Press; Greiner L.E. (1972): „Evolution and Revolution as Organisations Grow“ in: *Harvard Business Review*, Juli/August; Albach H. (1976): „Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung“ in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 46. Jg., H. 10, S. 683 - 696

<sup>12</sup> Im Englischen ‚shared dream‘, vgl. Landsberg (FN 7), S. 75 - 95

## Phasen der Unternehmensentwicklung



Doch was geschieht, wenn die in der Nachfolge gefundene Konstellation nicht auf den Vorstellungen und Visionen aller Beteiligten aufbaut? Und was, wenn sich die Werte oder Ziele einzelner Beteiligter verändern? Was, wenn in der stabilen Phase ein Gesellschafter aussteigen möchte oder gar muss? Immerhin trifft dieser Fall durchschnittlich 2,38 mal pro Generation ein, also erheblich häufiger wie die reguläre Nachfolge. Für die Unternehmenspraxis ergeben sich daher zwei Schlussfolgerungen: Zum einen ist die Nachfolge nur solange eine Chance für das relativ reibungslose Verändern der Beteiligungsstruktur, solange alle zukünftigen Gesellschafter mit der gefundenen Struktur einverstanden sind. Wird z.B. dem Senior zuliebe eine Struktur übernommen, die in der nachfolgenden Generation nicht allen aus dem Herzen spricht, ist eine Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse nach dem Ableben des Seniors sehr wahrscheinlich. Da diese Neuordnung dann in der stabilen Phase stattfindet, in der die Beteiligten traditionell keine Veränderungen erwarten, kann es dabei verstärkt zu Konflikten kommen. Die Nachfolgelösung muss also auf der Interessenlage aller Beteiligten aufbauen.

Zum zweiten ist die aus dem ‚Denken in Generationen‘ resultierende Erwartung, dass sich in der stabilen Phase die Gesellschafterstruktur nicht ändern darf, langfristig schädlich. Die Untersuchung zeigt, dass ein Ausstieg von Gesellschaftern in dieser Phase die Regel und nicht die Ausnahme ist. Eine Tabuisierung des Ausstiegsthemas verhindert folglich wahrscheinliche Strukturveränderungen und fördert durch die emotionale Blockade Konflikte. Der Ausstieg von Gesellschaftern sollte also nicht nur während der Nachfolge Thema sein dürfen, sondern immer.



## 5. Ausstiegsbarrieren

Weshalb fällt es vielen Familiengesellschaftern so schwer ihr Unternehmen zu verlassen? Und weshalb fällt es vielen Unternehmerfamilien so schwer, Familiengesellschafter ziehen zu lassen? Um zu verstehen, weshalb der Ausstieg von Gesellschaftern oftmals von heftigen Konflikten begleitet wird, ist es notwendig einen Blick auf die Elemente zu werfen, die Gesellschafter mit ihrem Unternehmen verbinden, oder umgekehrt: die einen Ausstieg erschweren.

Diese Ausstiegsbarrieren lassen sich in drei Gruppen unterteilen: wirtschaftliche, psychologische und rechtliche Ausstiegsbarrieren. Nicht alle dieser Ausstiegsbarrieren finden sich ausschließlich in Familienunternehmen. Und nicht jedes Familienunternehmen weist alle diese Ausstiegsbarrieren im gleichen Maße auf. Selbst innerhalb ein- und desselben Familienunternehmens wirken verschiedene Ausstiegsbarrieren mit unterschiedlicher Stärke auf die einzelnen Gesellschafter. Die im Folgenden vorgestellten Ausstiegsbarrieren sollten daher als variable Faktoren verstanden werden, um die individuelle Bindung einzelner Gesellschafter an ihr Familienunternehmen zu ermitteln. Sie sind die Schrauben, an denen ein Familienunternehmen drehen kann, um den Ausstiegswillen und die Ausstiegsfähigkeit seiner Gesellschafter zu beeinflussen.

### Wirtschaftliche Ausstiegsbarrieren

Wie jeder Gesellschafter, hat auch der Eigentümer eines Familienunternehmens wirtschaftliche Interessen an seinem Unternehmen. Obwohl Familiengesellschafter in der Regel einen längeren Planungshorizont für ihr Kapital haben<sup>13</sup>, erwarten sie, dass der Wert ihrer Beteiligung langfristig steigt. Erfüllt das Unternehmen dieses Bedürfnis der Wertsteigerung, besteht von Seiten des Gesellschafters keine Motivation aus diesem Grund das Unternehmen zu verlassen. Die Ausstiegsbarriere ist also hoch.

Gleiches gilt für die Ausschüttung. Zwar ist die Dividendenpolitik im Familienunternehmen aufgrund der Schwierigkeiten externes Eigenkapital zu generieren in der Regel eher konservativ. Dennoch haben Gesellschafter ein Bedürfnis nach Ausschüttung. Je höher die Ausschüttung, desto unwahrscheinlicher der Wunsch, sich von seiner Beteiligung zu trennen. Und umgekehrt: Je niedriger die Ausschüttung, desto wahrscheinlicher das Bedürfnis einzelner (meist passiver) Gesellschafter, das Unternehmen zu verlassen. Dies gilt besonders dann, wenn trotz Vollthesaurierung der Unternehmenswert keine nachhaltige Steigerung verzeichnen kann.

In den meisten Familienunternehmen sind Familienmitglieder auch in der Geschäftsführung oder auf anderen Ebenen im Unternehmen tätig. Steigt ein aktiver Gesellschafter aus, ist mit diesem Austritt meistens auch die Aufgabe der Anstellung im Unternehmen verbunden. Folglich gibt er mit dem Verlassen des Unternehmens nicht nur das beteiligungsbedingte Einkommen auf, sondern auch das tätigkeitsbedingte Einkommen. Für aktive Gesellschafter bildet das Gehalt daher eine weitere wirtschaftliche Ausstiegsbarriere.

Hält der Gesellschafter eine maßgebliche Beteiligung an seinem Unternehmen, kann er die Unternehmensstrategie maßgeblich mit beeinflussen. Dies gibt ihm, anders als z.B. bei einer anonymen Anlage in einen Investmentfonds, die Möglichkeit, eine Unternehmensstrategie durchzusetzen, die seinem persönlichen Risikoprofil entspricht. So kann der Gesellschafter eines Familienunternehmens Kosten, die ihm durch die Teilung seines Vermögens entstehen würden, sparen. Die Kenntnis und der Einfluss auf sein Investment können also, je nach Beteiligungsquote des Gesellschafters und seiner Rolle im Unternehmen, eine Ausstiegsbarriere darstellen. Anders herum, kann ein mangelnder Einfluss auf die Unternehmensstrategie, bzw. eine Risikopolitik des Unternehmens, die von den persönlichen Interessen des Gesellschafters abweicht, ein Motiv für den Ausstieg von Gesellschaftern sein. Dies trifft vor allem für passive Minderheitsgesellschafter zu.

<sup>13</sup> Vgl. Dunn B./Hughes M./Adams J. (1996): "Sweat Equity, Patient Capital and Equity Alternatives: New Directions for Financing Family Enterprises", Family Business Annual, 2. Jg.

## Psychologische Ausstiegsbarrieren

Jenseits der wirtschaftlichen Argumente, die einen Gesellschafter an sein Unternehmen binden, gibt es im Familienunternehmen eine Vielzahl von psychologischen Argumenten, die den Gesellschaftern einen Ausstieg aus ihrer Beteiligung erschweren können.

Als erstes sei hier die Unternehmerrolle zu nennen. Denn vor allem für aktive Gesellschafter ist die Anstellung im Unternehmen nicht nur eine wirtschaftliche Angelegenheit, sondern vor allem auch eine Möglichkeit zur persönlichen Selbstverwirklichung. Diese Gestaltungsfreiheit aufzugeben, ist für viele geschäftsführende Gesellschafter undenkbar. Die Rolle des aktiven Gesellschafters im Unternehmen entspricht jedoch nicht immer seinem ureigenen Wunsch. Sie kann auch aus Zwängen heraus eine Ausstiegsbarriere für Gesellschafter bilden. Dies gilt besonders dann, wenn der geschäftsführende Gesellschafter sich seiner Position auf dem Arbeitsmarkt nicht sicher ist. „Niemand ist schwerer zu vermitteln als ein 45-jähriger Nachfolger, der in keinem anderen Unternehmen außer dem eigenen gearbeitet hat.“, so der amerikanische Wissenschaftler Drew Mendoza auf dem letzten internationalen Kongress des Family Business Network in Helsinki.

Ein weiteres psychologisches Bindungsmotiv für Gesellschafter im Familienunternehmen kann die Vielzahl von Sonderleistungen darstellen. Firmenwagen, Betriebsgärtner, Unterstützung durch das Sekretariat bei privaten Angelegenheiten, Steuererklärung durch die Finanzabteilung oder Firmenprodukte zum Einkaufspreis; sie alle tragen - meist unbewusst - zur Abhängigkeit des Gesellschafters von seinem Unternehmen bei. Der finanzielle Wert der Leistungen spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Vielmehr zählt der symbolische Wert der einzelnen Leistungen. So kann z.B. das Recht, Firmenprodukte zum Einkaufspreis zu beziehen oder das Stammhaus für Festlichkeiten zu nutzen, bei passiven Gesellschaftern das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen fördern. Manchmal wird die Abhängigkeit einzelner Gesellschafter von Sonderleistungen aber auch auf unangenehme Weise bewusst. So hatte in einem der betrachteten Fälle einer der Gesellschafter noch nie in seinem Leben einen Flug selbst gebucht oder seine Steuererklärung angefertigt; dies geschah stets durch sein Sekretariat bzw. durch die Steuerabteilung seiner Firma. In den Verhandlungen um den Ausstieg wurde daher eine Regelung getroffen, dass er diese gewohnten Leistungen auch weiterhin nutzen dürfe. Sonderleistungen können also eine bindende Wirkung haben. Aufgrund ihres hohen Symbolcharakters können sie allerdings auch Mittel zur Eskalation von Gesellschafterkonflikten sein. Streit über den Firmenwagen für Geschäftsführende Gesellschafter ist im Familienunternehmen keine Seltenheit. In einem anderen untersuchten Unternehmen brachte es die Gattin eines Gesellschafters auf private Blumenlieferungen über das Firmenkonto von über € 500 pro Woche! Viele Familienunternehmen haben sich daher entschlossen, Sonderleistungen für aktive und passive Gesellschafter abzuschaffen, weil die Gefahr eines Konfliktes die steuerlichen Vorteile und die bindende Wirkung übersteigt.

Ebenfalls kann die gesellschaftliche Position, welche aus der Rolle als Familiengesellschafter hervorgeht, eine psychologische Ausstiegsbarriere darstellen. Insbesondere solche Familienmitglieder, die ein extrovertiertes Leben führen, deren Namen mit dem Firmennamen identisch ist oder die räumlich nahe an dem Unternehmen leben, sind gefährdet, eine gesellschaftliche Rolle einzunehmen, die ihrem Status als Gesellschafter entspringt und somit das Bedürfnis steigert, auch weiterhin Gesellschafter dieses Unternehmens zu bleiben.

Durch die Überlappung familiärer und unternehmerischer Sphären im Familienunternehmen, kann es passieren, dass Gesellschafter bei der Entwicklung ihrer Persönlichkeit individuelle und unternehmerische Zusammenhänge miteinander verknüpfen. Dies kann die Eigenständigkeit der Identität einschränken und zu einer Abhängigkeit vom Unternehmen führen.<sup>14</sup> Familiengesellschafter, die einen zu großen Teil ihrer Identität über ihre Verbindung mit dem Unternehmen definieren, können sich unfähig fühlen, das Unternehmen zu verlassen, da dies bedeuten würde, auch ein Teil von sich selbst aufzugeben. Dieses psychologische Phänomen wird noch weiter verstärkt, wenn die Familie ihre Werte stark auf das Unternehmen ausrichtet. Steigt ein Gesell-

<sup>14</sup> Kets de Vries M. (1996): Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm, London, S. 38 - 41

schafter in einer solchen Situation aus, verlässt er nicht nur sein Unternehmen, sondern auch seine Familie. Für Familienunternehmen, die über mehrere Generationen bestehen, kann dieses Selbstverständnis der Unternehmerfamilie nicht nur in Bezug auf ihr Unternehmen bestehen, sondern auch in Bezug auf vergangene und zukünftige Generationen. Das Eigentum an dem Unternehmen basiert demnach nicht nur auf der eigenen Leistung, sondern auch auf der Leistung vergangener Generationen. Es wird daher nicht als wirklich freies Eigentum des Gesellschafters betrachtet, sondern Teil eines Generationen übergreifenden Größeren. Dieses Traditionsverständnis birgt einen historischen Imperativ, dem Unternehmen verbunden zu bleiben und eigene Interessen zurückzustellen. Familiengeschafter mit diesem Traditionsverständnis betrachten sich selbst als Glied einer Kette, aus der man nicht ohne weiteres austreten kann. Oder mit den Worten eines der befragten Unternehmer: „Ich habe die Beteiligung zwar von meinen Eltern erhalten, sie ist aber eine Leihgabe meiner Kinder.“

Ein weiteres Motiv für Familiengeschafter an ihrer Beteiligung festzuhalten, ist das Schicksal anderer Familienmitglieder, die das Unternehmen vorher verlassen haben. „Alle Geschafter, die unser Unternehmen verlassen haben, sind wirtschaftlich und gesellschaftlich in der Versenkung verschwunden. Das hat eine gewisse Wirkung auf die Familie.“, so einer der befragten Unternehmer. Diese psychologische Wirkung des Schicksals vorheriger Aussteiger hängt natürlich sehr von dessen Erfolg nach dem Ausstieg ab. Jedoch gibt es Untersuchungen, die bestätigen, dass Unternehmer sich im Prozess der Veräußerung nicht ausreichend Gedanken über ihre Rolle und ihr Vermögen nach dem Ausstieg machen.<sup>15</sup>

Zu guter letzt hemmt die Endgültigkeit des Ausstiegs viele Geschafter daran, das Unternehmen vollständig zu verlassen. In keinem der betrachteten Fälle ist ein Geschafter vollständig ausgestiegen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder eingestiegen. Wer raus ist, bleibt draußen! Hierfür kann es zwei Erklärungen geben. Zum einen wird die Endgültigkeit eines Ausstiegs in vielen Familienunternehmen durch die gewählten Formulierungen im Gesellschaftsvertrag manifestiert. Denn wenn hier der Personenkreis möglicher Geschafter auf bestehende Geschafter und ihre Nachkommen beschränkt wird, können vollständig ausgestiegene Geschafter nicht wieder in das Unternehmen eintreten. In allen bis auf einen der betrachteten Fälle, d.h. in 98,2%, war es vollständig ausgestiegenen Geschaftern rechtlich nicht ohne Änderung der Satzung möglich, wieder in das Unternehmen einzutreten. Um diese Endgültigkeit zu vermeiden, gab es in drei der untersuchten Unternehmen (5,5%) sogar die Situation, dass Geschafter alle bis auf einen Anteil verkauften, um einen Fuß in der Tür des Unternehmens zu halten.

Viel entscheidender als rechtliche Formulierungen für die Endgültigkeit des Ausstiegs sind allerdings emotionale Aspekte. Denn selbst wenn es dem ausgestiegenen Familienmitglied rechtlich möglich wäre, wieder in das Unternehmen einzutreten, so wird dies entweder von dem Geschafter selbst nicht gewünscht, oder aber von den verbleibenden Geschaftern verhindert. Der Vollausstieg eines Gesellschafters ist also ein irreversibler Akt und kann daher eine starke bindende Wirkung auf die Familiengeschafter haben.

### **Rechtliche Ausstiegsbarrieren**

Während wirtschaftliche Ausstiegsbarrieren nur zum Teil spezifisch für das Familienunternehmen sind und psychologische Ausstiegsbarrieren nur schwer beherrscht werden können, sind rechtliche Barrieren einfach zu messen und zu steuern. Sie bieten ein großes Spektrum an Möglichkeiten, die Ausstiegsfähigkeit der Geschafter entsprechend der Unternehmens- und Familiensituation zu gestalten.

Kernelement der rechtlichen Ausstiegsbarrieren bildet die Bewertung der Geschäftsanteile. Der Bewertungsmodus im Gesellschaftsvertrag kann auf verschiedenen Finanzkennzahlen aufbauen.

---

<sup>15</sup> Vgl. Lassini U. (2002): „The Selling of the Family Business: An Empirical Research in Italy“, sowie Van de Kimmene M. (2002): „Psychological Ownership: A Concept Beyond Formal Ownership“, beides Forschungspapiere, präsentiert anlässlich der 13. Family Business Network World Conference in Helsinki, 11.-14.09.2002

50,1% der untersuchten Unternehmen haben nach wie vor den Buchwert als Grundlage ihrer Unternehmensbewertung im Gesellschaftsvertrag verankert, einige von Ihnen mit einem Aufschlag von 10%-50% oder einem Faktor zur Integration stiller Reserven, um somit der Gefahr der Sittenwidrigkeit des Bewertungsmodus entgegenzuwirken. 27,3% der befragten Unternehmen legten einen Mischwert aus Substanz- und Ertragswert als Bewertungsmodus fest, in der Regel nach dem Stuttgarter Verfahren. In 3,6% der Fälle errechnet sich der Wert der Beteiligung rein nach dem Ertragswertverfahren. Ebenfalls 3,6% der Unternehmen leiten ihre Bewertung vom Börsenkurs ab, zum Teil direkt, zum Teil mit Auf- oder Abschlag. 14,5% der Unternehmen konnten keine Angaben zu ihrem satzungsgemäßen Bewertungsmodus machen.

Hinsichtlich des Ausstiegs von Gesellschaftern ist die Wirkung des Bewertungsmodus eindeutig: Je konservativer der Modus im Gesellschaftsvertrag, desto uninteressanter ist ein Ausstieg für die Gesellschafter. Oder zumindest ein Ausstieg gemäß Satzung, was bereits auf das Problem hindeutet. Ist ein zu konservativer Bewertungsmodus im Gesellschaftsvertrag verankert, wird der weichende Gesellschafter andere, meist konfliktintensivere Wege suchen, um den Ausstiegskurs neu zu verhandeln. In 60,6% der Unternehmen mit Ausstiegserfahrung wich der tatsächliche Preis von dem satzungsgemäßen Buchwert zum Teil um ein Vielfaches ab. Über die Hälfte (55%) dieser Fälle mit Abweichung waren Unternehmen mit Buchwertklausel. Das bedeutet, dass Familienunternehmen, die sich für die Buchwertklausel in ihren Verträgen entscheiden, das größte Risiko eingehen, die Bewertung der Anteile neu zu verhandeln und Konflikte einzugehen.

Um das aus der Bewertungsklausel resultierende Konfliktrisiko einzuschränken, haben einige der betrachteten Unternehmen individuelle Lösungen erarbeitet. So hat ein Unternehmen z.B. zwei Modi im Gesellschaftsvertrag vorgegeben, einer eher substanzorientiert, der andere eher ertragsorientiert. Im Fall des Ausstiegs darf die Gesellschaft den konservativeren Wert wählen. Jedoch hat sie, als Belohnung für ein reibungsloses Ausscheiden sozusagen, den für den weichenden Gesellschafter günstigeren Modus gewählt. Ein anderes Unternehmen hat, um der Bewertung ein zukunftsorientiertes Element beizufügen, zu dem Stuttgarter Verfahren einen Besserungsschein installiert. Demnach muss das Unternehmen den Kaufpreis ‚nachbessern‘, wenn gewisse Ertrags- und Liquiditätskennzahlen nach dem Ausstieg überschritten werden.

Eine weitere rechtliche Ausstiegsbarriere in fast allen Familienunternehmen bildet die familieninterne Andienungspflicht an bestehende Gesellschafter. Denn durch die Einschränkung, die Beteiligung nur an einen begrenzten Kreis, nämlich die Familie, veräußern zu können, sinken das Preispotenzial und damit die Attraktivität eines Ausstieges. In vielen Vetternengesellschaften mit striktem Stammesprinzip ist das Vorkaufsrecht innerhalb der Familie nochmals untergliedert, so dass ausstiegswillige Gesellschafter die Beteiligung in der Reihenfolge des Verwandtschaftsgrades andienen müssen. 98,2% der untersuchten Familienunternehmen haben familieninterne Vorkaufsrechte in ihren Gesellschaftsverträgen installiert.

Theoretisch möglich ist auch der Zustimmungsvorbehalt der Gesellschafterversammlung zur Veräußerung von Beteiligungen. In der Untersuchung wählte jedoch kein Familienunternehmen diese rechtliche Konstruktion, da sie im Gegensatz zur Andienungspflicht alle Gesellschafter in den Ausstiegsprozess mit einbindet, was für den aussteigenden Gesellschafter vor allem bei einem Teilausstieg unangenehm sein kann. Außerdem führt diese rechtliche Maßnahme dazu, dass der ausstiegswillige Gesellschafter seine Beteiligung außerhalb der Familie anbietet, was nicht nur vertrauliche Unternehmensinformationen gefährdet, sondern zugleich ein Bild mangelnder Geschlossenheit der Gesellschafterfamilie hinterlässt.

Eine Alternative zum familieninternen Verkauf, ist die Kündigung des Gesellschaftsvertrages. In Fällen, in denen kein Familiengesellschafter bereit ist die Beteiligung zu übernehmen, kann dies sogar die einzige Möglichkeit sein, das Unternehmen zu verlassen. Um dem Unternehmen für die Liquiditätsbeschaffung Zeit zu geben und so die Substanz des Unternehmens zu schützen, haben viele Familiengesellschaften durch Kündigungsfristen eine weitere Ausstiegsbarriere installiert. In 52,7% der Unternehmen dieser Studie hatten die Beteiligten Fristen für die Kündigung von Gesellschaftern festgelegt. Diese Kündigungsfristen schwankten zwischen 6 Monaten und 20 Jahren.

32,7% der Unternehmen gaben an, keine Kündigungsfrist zu haben, während 14,4% keine Angaben zu diesem Thema machen konnten. Die durchschnittliche Kündigungsfrist der Unternehmen dieser Studie lag bei 3,8 Jahren.

Ein ähnliches Mittel zur Schonung der Unternehmensliquidität, das gleichzeitig eine Barriere für den Ausstieg von Gesellschaftern bedeutet, sind Auszahlungsfristen. 58,2% der betrachteten Unternehmen hatte Auszahlungsfristen im Gesellschaftsvertrag verankert. Ihr Zeitraum lag zwischen einem Jahr und 20 Jahren. Die durchschnittliche satzungsgemäße Auszahlungsfrist der Unternehmen in dieser Studie lag bei 3,1 Jahren.

Betrachtet man nun die Kündigungs- und Auszahlungsfristen gemeinsam, so lag zwischen dem Zeitpunkt der Kündigung und Zahlung der letzten Rate ein durchschnittlicher Zeitraum von knapp 7 Jahren. In 4 (7,3%) der untersuchten Fälle lag dieser Zeitraum sogar bei 20 Jahren und darüber! Auch wenn diese satzungsgemäßen Zeiträume in der tatsächlichen Abwicklung nur selten eingehalten werden (die durchschnittliche Ausstiegsdauer liegt bei knapp 2,5 Jahren), geht von der rechtlichen Ausgangslage eine starke Bindungswirkung für die Gesellschafter aus.

Eine letzte rechtliche Ausstiegsbarriere kann dem ausstiegswilligen Gesellschafter begegnen, wenn die rechtliche Organisationsstruktur komplex ist. Insbesondere in Familienunternehmen, in denen die diversen Aktivitäten nicht in einer Holding konsolidiert werden und jedes Familienmitglied an verschiedenen Gesellschaften unterschiedliche Anteile hält, kann der Beteiligungswert schwer zu ermitteln sein. Komplizierte ausländische Beteiligungsmodelle, durch die weitere komplexe steuerliche Themen entstehen, können diese Schwierigkeit noch verschärfen. Die Folge einer solchen Komplexität kann dazu führen, dass Gesellschafter den Bezug zu dem Wert ihrer Beteiligung verlieren und zum anderen vor dem langwierigen Ausstiegsprozess zurückschrecken.

### **Ausstiegsfähigkeit und Ausstiegswillen**

Betrachtet man nun diese drei Gruppen von Ausstiegsbarrieren so lässt sich feststellen, dass die wirtschaftlichen und psychologischen Ausstiegsbarrieren den Ausstiegswillen des Gesellschafters betreffen, während die rechtlichen Ausstiegsbarrieren seine Ausstiegsfähigkeit beschreiben. Das hat wichtige Folgen. Denn wenn Ausstiegsfähigkeit und Ausstiegswillen nicht in ausgewogener Balance zueinander stehen, kann es für die Kontinuität des Familienunternehmens zu großen Schwierigkeiten kommen.

Theoretisch lassen sich zwei ungleichgewichtige Situation beschreiben. Zum einen kann der Ausstiegswillen höher sein als die Ausstiegsfähigkeit. In einem solchen Fall sind die emotionalen und wirtschaftlichen Argumente des Familienunternehmens schwach, aber die rechtlichen Zwänge des Gesellschafters, seine Beteiligung zu halten, hoch. Der Gesellschafter muss im Unternehmen bleiben. Als Folge werden nicht nur Konflikte im Kreis der Familiengesellschafter eingeschlossen, sondern diese darüber hinaus auch noch verschärft. Denn wenn ein Gesellschafter sich darüber bewusst ist, dass Abwanderung keine Handlungsalternative ist, wird er versuchen diese Einschränkung durch verstärkten Widerspruch zu kompensieren.<sup>16</sup> Zu hohe rechtliche Ausstiegsbarrieren führen also zu einem erhöhten Konfliktrisiko im Familienunternehmen. Der Versuch, einen Mangel an wirtschaftlichen und psychologischen Ausstiegsbarrieren durch hohe rechtliche Barrieren zu kompensieren, ist daher ein Fehler.

Ein Beispiel: In einem der untersuchten Unternehmen äußerten kurz nach dem Tod des Unternehmensgründers 17 der 21 Gesellschafter ihren Ausstiegswunsch (ca. 40%, alle passiv), allerdings zu anderen Konditionen als dem satzungsgemäßen Buchwert. Die verbleibenden vier Gesellschafter waren jedoch zu einer Abweichung von der Satzung nicht bereit. Im Verlauf der nächsten 5 Jahre schalteten die ausstiegswilligen Gesellschafter Anwälte ein, boykottierten jede mögliche Entscheidung, eröffneten private Nebenkriegsschauplätze und holten unabgestimmt

---

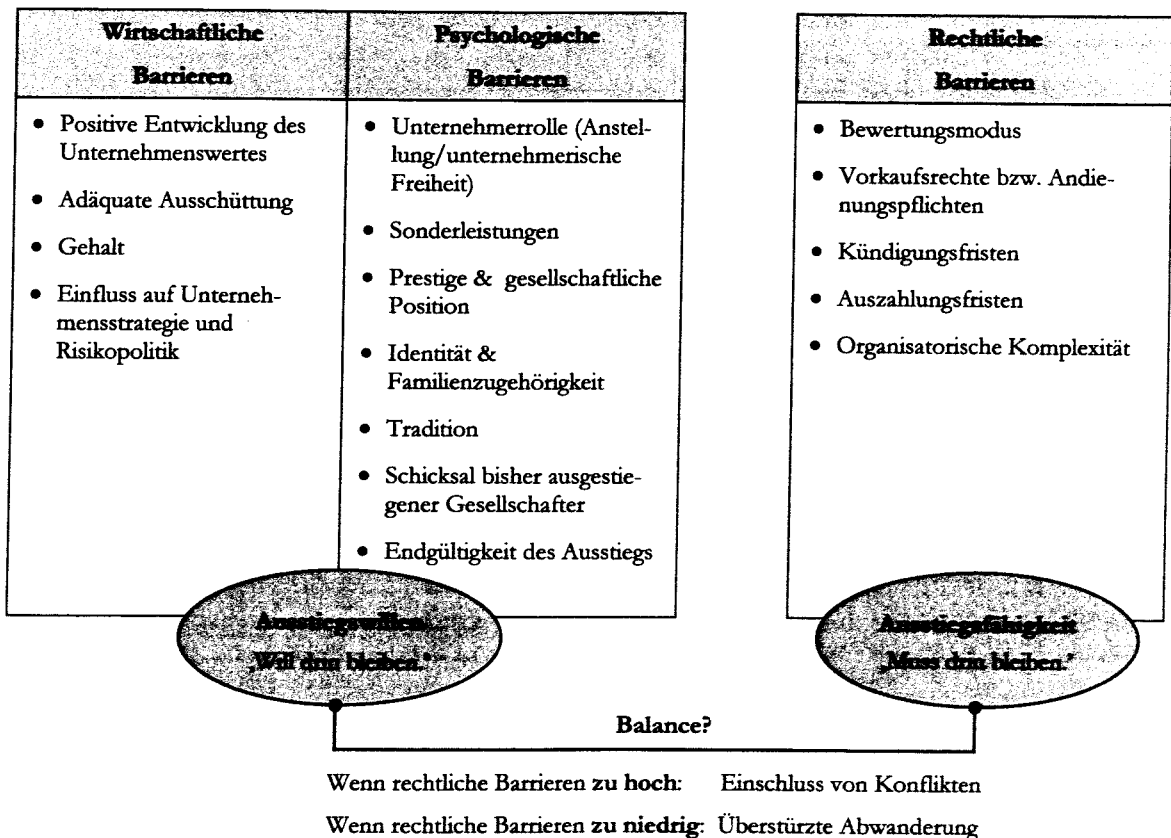
<sup>16</sup> Für eine vollständige Diskussion dieses Phänomens vgl. Hirschmann A.O. (1970): *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge/Mass.

Übernahmeangebote für das Unternehmen ein. Durch diese Maßnahmen mürbe, willigten die verbleibenden Gesellschafter schließlich dem Ausstieg zu und zahlten den Aussteigern den Preis des externen Angebotes, der erheblich über dem Buchwert lag.

Das zweite Ungleichgewicht kann eintreten, wenn die Ausstiegswilligkeit höher ist als der Ausstiegswillen. In einem solchen Fall ist die wirtschaftliche und emotionale Bindung der Gesellschafter hoch, die rechtlichen Barrieren für einen Ausstieg sind dagegen niedrig. Als Folge entsteht die Gefahr, dass Gesellschafter überstürzt das Unternehmen verlassen, wenn der Ausstiegswillen aus wirtschaftlichen oder emotionalen Gründen kurzfristig ansteigt, was wiederum das Unternehmen in finanzielle Bedrängnis bringen kann. Zu niedrige rechtliche Ausstiegsbarrieren führen also zu einem erhöhten Finanzrisiko im Familienunternehmen.

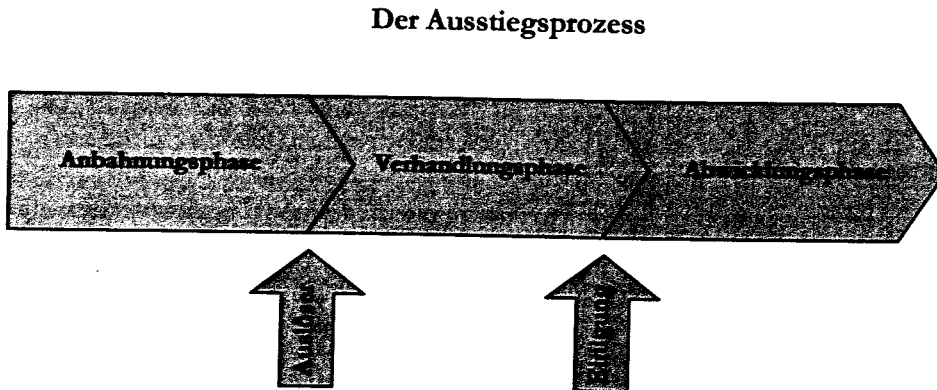
Auch hier ein Beispiel: In einem der untersuchten Unternehmen entstand durch Kündigung eines Saisonkredites eine plötzliche Liquiditätskrise, obwohl das Unternehmen in seiner Substanz gesund war. Diese Krise führte bei 10 der 13 Gesellschafter (72%, alle passiv) zu einer Panik und dem spontanen Wunsch, so schnell wie möglich auszusteigen. In der Folge dieses Ausstiegs konnte nur durch Einbringen aller privaten Vermögensgegenstände der verbleibenden Gesellschafter in die Haftungsmasse sowie durch tief greifende Maßnahmen im Unternehmen die Liquiditätskrise und die dazukommende Abwanderung der Gesellschafter finanziert werden. Schon kurze Zeit später war die Krise bewältigt. Heute gehört das Unternehmen zu den weltweit stärksten seiner Branche. Durch die Flucht der Gesellschafter wurde die Finanzkrise des Unternehmens massiv verschärft. Und die ausgestiegenen Gesellschafter haben durch ihren damaligen, überstürzten Ausstieg einen Großteil ihres Vermögens eingebüsst.

### Ausstiegsbarrieren



## 6. Der Ausstiegsprozess

Der Ausstieg von Gesellschaftern kann sehr unterschiedlich ablaufen. Dennoch gibt es ein gewisses Grundschema, dem fast alle Ausstiegsszenarien folgen. Im folgenden Abschnitt wird dieses Grundschema erläutert, um anschließend verschiedene Ausstiegsmotivationen und Taktiken der Beteiligten zu beschreiben und Ausstiegsmethoden zu analysieren. Wie das Schaubild zeigt, lässt sich der allgemeine Ausstiegsprozess in 3 Hauptphasen unterteilen: Anbahnungsphase, Verhandlungsphase und Abwicklungsphase.



### Anbahnungsphase

In der Anbahnungsphase bilden sich die Motive heraus, die zum späteren Ausstieg des oder der Gesellschafter führen. In dieser Phase spielt sich die Vorgeschichte ab, die zu der Entfremdung zwischen den Gesellschaftern oder zwischen einzelnen Gesellschaftern und ihrem Unternehmen führt. Die Motive können dabei sehr unterschiedlich sein. Sie können im direkten Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen, z.B. wenn sich die Unternehmensperformance nicht befriedigend entwickelt, die Unternehmensstrategie nicht den Vorstellungen des betreffenden Gesellschafters entspricht, die Ausschüttung nicht genügt, das Berichtswesen nicht ausreicht oder die Besetzung der Geschäftsführung bzw. des Beirates Probleme bereitet.

Die Ausstiegsmotive können aber auch an persönlichen Werteveränderungen einzelner Gesellschafter liegen. So können der bevorstehende Ruhestand und die finanzielle Planung des Lebensabends zu einer Veränderung der Risikobedürfnisse führen. Ebenso wie das Eingehen von hohen privaten Vermögensrisiken oder ein Lebensstandard jenseits der finanziellen Verhältnisse im privaten Bereich Risiken aufbauen, die zu einem Verlust der Unternehmensbeteiligung führen können. Einschneidende Erlebnisse wie ein Todesfall in der Familie oder ein neuer Lebenspartner können Veränderungen in der Wertvorstellung eines Gesellschafters verursachen. Andere Ausstiegsmotive können rein familiär bedingt sein. Zum Beispiel mangelndes Vertrauen, alte, familieninterne Rivalitäten oder schlichtweg die Tatsache, dass in der eigenen Familie kein Nachfolger vorhanden ist.

Nur selten lassen sich die Ausstiegsmotive eindeutig zuordnen. In der Regel bahnt sich der Ausstieg aufgrund einer Vielzahl von Gründen an und führt zu zunehmenden Auseinandersetzungen unter den Beteiligten. Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass die Entfremdung der Gesellschafter, soweit sie auch fortgeschritten sein mag, nicht unbedingt offen unter den Gesellschaftern thematisiert werden muss. In einigen der betrachteten Fälle entstanden die Motive für den Ausstieg

mehr oder weniger unausgesprochen, was den späteren Ausstieg eher als „Coup“ denn als lang angebahnten Prozess erscheinen ließ.

Die Anbahnungsphase kann über viele Jahre verlaufen und muss nicht zwangsläufig zum Ausstieg von Gesellschaftern führen. In vielen Fällen können die Konflikte eingegrenzt oder beigelegt werden. Insbesondere Familien, die fähig und willens sind, ein aktives Konfliktmanagement im Gesellschafterkreis zu pflegen und ggf. auch professionell begleiten zu lassen, können einer Eskalation von Konflikten rechtzeitig entgegenwirken.<sup>17</sup>

## **Auslöser**

Die Anbahnungsphase endet mit dem Eintreten eines konkreten Auslösers. Dieser Auslöser kann sehr unterschiedlich sein und im Unternehmen, in der Familie oder in privaten Vermögens- bzw. Lebensbereichen liegen.

Der Auslöser konfrontiert das Familienunternehmen oder einzelne Gesellschafter meist mit einer kritischen Situation, in dem entweder bisher Nicht-da-Gewesenes eintritt, eine Verhaltensregel gebrochen wird oder die vorher nicht sichtbare Entfremdung der Gesellschafter klar zutage tritt. Nicht immer muss der Auslöser für sich allein genommen ein tief greifendes Ereignis sein. Aber nach der Vorgeschichte in der Anbahnungsphase ist er der Tropfen, der das Fass zum überlaufen bringt.

Eine Ausnahme in diesem Zusammenhang bieten Ausstiegsszenarien, bei denen der Auslöser im privaten Vermögensbereich eines Gesellschafters liegt. Denn wenn ein Gesellschafter dringend Geld benötigt, sei es zur Begleichung seiner Erbschaftsteuer oder aufgrund anderer finanzieller Engpässe, ist seine Verhandlungsposition durch den gegebenen Zeitdruck meist so schlecht, dass es zu keiner wirklichen Auseinandersetzung kommt. Unter diesen Umständen gibt es daher weder eine Anbahnungsphase noch eine ausgiebige Verhandlungsphase. In jedem Fall führt der Auslöser jedoch zur Formulierung des ernsthaften Ausstiegswunsches.

Im Rahmen der Studie wurden unter anderen folgende Auslöser für den Ausstieg angegeben:

- „Katastrophales“ Unternehmensergebnis
- Kurzfristige Kündigung eines Saisonkredites, Gefahr der Illiquidität des Unternehmens
- Verweigerung der Zustimmung eines Gesellschafters zu einer Fusion
- Verwendung von Sondergewinnen nach Veräußerung einer Beteiligung
- Kritik an der Unternehmensperformance vor der Belegschaft anlässlich des 100-jährigen Unternehmensjubiläums
- Unabgestimmtes Presseinterview eines Gesellschafters
- Einholung eines Kaufangebotes vom Wettbewerber durch passive Gesellschafter
- Zusendung vertraulicher Unternehmensinformationen an diverse M&A-Berater
- Einschalten eines Unternehmensberaters
- Einschalten eines Rechtsanwaltes
- Weigerung zur Verlängerung des Geschäftsführungsvertrages
- Besetzung eines Beiratspostens
- Liquiditätsbedürfnis eines Gesellschafters zur Zahlung der Erbschaftsteuer
- Finanzieller Engpass in anderem Unternehmen eines Gesellschafters

---

<sup>17</sup> Vgl. Kapitel 7 „Die Familienstrategie“



- Finanzieller Engpass eines Gesellschafters nach Kursverlusten durch den 11.09.2001
- Liquiditätsbedarf eines Gesellschafters für eigenes Start Up
- Sohn eines Gesellschafters braucht dringend Geld
- Forderung eines Gesellschaftersohnes nach schriftlicher Zusage der Nachfolge
- Todesfall des Patriarchen
- Entscheidung der Kinder eines Gesellschafters, nicht in das Unternehmen eintreten zu wollen
- Krebsdiagnose eines Gesellschafters
- Austausch der Büroschlösser eines Geschäftsführenden Gesellschafters in seiner Abwesenheit
- Streit über den Einsatz von Betriebshandwerkern
- Öffentlicher Streit zwischen Gesellschaftern im Golfclub

### **Verhandlungsphase**

Mit der Formulierung des Ausstiegswunsches beginnt die Verhandlungsphase. Ab jetzt steht fest, dass eine Trennung der Gesellschafter Ziel der beiderseitigen Bemühungen ist. In der Auseinandersetzung geht es den Beteiligten nun auch nicht mehr um den Versuch ein gemeinsames Mit-einander herbeizuführen, sondern jeder sucht für sich die bestmögliche Lösung. Im Kern der Verhandlungen geht es meist um Bewertungsfragen sowie die organisatorische, finanzielle und steuerliche Machbarkeit des Ausstieges. Der individuelle wirtschaftliche Erfolg der einzelnen Parteien hängt dabei maßgeblich von drei Fragestellungen ab:

**Wer hat mehr Geduld?** Geduld als Kombination von Zeit und Kraft die Auseinandersetzung durchzustehen, ist ein entscheidender Faktor in der Verhandlungsphase. Wenn wie in dem oben schon angeführten Beispiel, der ausstiegswillige Gesellschafter aus finanziellen Gründen unter Zeitdruck steht, so hat er so gut wie keine Verhandlungsmacht und muss sich folglich die Konditionen seines Ausstiegs diktieren lassen. Umgekehrt kann ein ausstiegswilliger Gesellschafter ohne zeitlichen Druck selbst in einer schwachen Verhandlungsposition auf eine Gelegenheit warten, die ihm relativ günstige Ausstiegskonditionen ermöglicht.

**Wer hat die besseren Argumente?** Diese Argumente ergeben sich in erster Linie aus den formellen Strukturen des Familienunternehmens, d.h. den Beteiligungsverhältnissen, der Gremiumsbesetzung und notwendigen Mehrheitsverhältnissen für außerordentliche Entscheidungen. Diese formellen Argumente liegen oft jenseits der satzungsgemäßen Vereinbarungen und viele Gesellschafter ziehen daher in diesem Stadium Anwälte oder Corporate Governance-Spezialisten hinzu, um die formellen Argumente so weit wie möglich auszuschöpfen. Nicht weniger bedeutend sind im Familienunternehmen allerdings die informellen Argumente. Hier spielen familiäre Machtstrukturen und die Rolle der Betroffenen mit hinein, ebenso wie das Wissen um gegenseitige persönliche Stärken oder Schwächen und die Möglichkeiten diese auszuspielen.

**Wer hat weniger Hemmungen?** Es ist ein großer Unterschied, Argumente zu besitzen und diese auch tatsächlich einzusetzen. Dies gilt vor allem für den familiären Bereich, der in der Verhandlungsphase zwangsläufig immer wieder in den Prozess hineinspielt. In der Regel werden die streitenden Gesellschafter - so vehement ihre Auseinandersetzung auch sein mag - davon abgehalten, gewisse moralische Grenzen zu übertreten. Das Heraushalten der Presse und der Belegschaft aus den Konflikten, die möglichst weitgehende Schonung des operativen Geschäftes oder die Vermeidung persönlicher Erniedrigungen in der Öffentlichkeit; dies alles sind z.B. Maßnah-

men, die aufgrund des gegenseitigen Respekts voreinander und der Verantwortung gegenüber dem Unternehmen vermieden werden. Da sich die Beteiligten zu diesem Zeitpunkt aber bewusst sind, dass sie als Gesellschafter in Zukunft voraussichtlich nicht mehr miteinander verbunden sein werden, sind sie eher bereit, diese Tabus zu brechen. Eine solche Übertretung des meist unausgesprochenen Verhaltenscodexes kann zwar unter Umständen dem einzelnen Beteiligten wirtschaftlich etwas bringen, führt aber in der Regel zu einer starken Belastung des Unternehmens und meist zur vollkommenen Zerstörung des familiären Verhältnisses. So wurde in den Familienunternehmen der Studie, in denen gerichtlich gegeneinander vorgegangen wurde, die Presse und die Belegschaft massiv instrumentalisiert wurden oder die Erniedrigungen im Rahmen des Ausstiegsprozesses dem Prügeln eines Hundes glichen, zwischen den Betroffenen danach, teilweise über Jahrzehnte, kein Wort mehr miteinander gesprochen. „Gäbe es einen Zustand toter als tot, so wäre meine Schwester das für mich!“, sagte einer der befragten Unternehmer noch sieben Jahre nach Ende der Auseinandersetzungen voller Bitterkeit. Der Nutzen, der durch das Überschreiten der moralischen Barrieren entstehen kann, ist also wirtschaftlicher Natur. Der Preis, der dafür bezahlt werden muss, dagegen familiärer Natur.

In diesem Zusammenhang ist auch das Verhalten vieler Berater verständlicher. Ihnen fehlt leider zu oft die Fähigkeit oder der Wille zu verstehen, dass gewisse Verhaltensweisen, zwar wirtschaftlich für ihren Mandanten von Nutzen sein mögen, die Konsequenzen aber nicht im Unternehmen sondern in der Familie getragen werden. Es ist nicht ihre Familie, und es ist auch nicht ihr Selbstverständnis, den Konflikt in einem gewissen Verhaltensrahmen zu halten, um die Familie zu schonen. Deshalb ist das Einschalten von Beratern, die kein Verständnis für die familiäre Dimension des Familienunternehmens haben, gefährlich. Dies kann dann ganz besonders gefährlich werden, wenn scheidende und bleibende Gesellschafter gegeneinander Rachegefühle hegen und diese auf dem Wege des Ausstieges auszuspüren versuchen.

### **Einigung**

Die Verhandlungsphase endet mit der Einigung der beteiligten Parteien. Diese Einigung kann aufgrund einer rechtlich eindeutigen Grundlage erfolgen, die in der Verhandlungsphase herbeigeführt wurde. Nicht selten tritt die Einigung aber auch ein, weil einer der Beteiligten des Streits müde wird und bereit ist, sich um der endgültigen Lösung des Konfliktes willen in der Sache auf die andere Partei zuzubewegen. Besonderheiten der Einigung im Familienunternehmen entstehen, wenn emotionale Gegenstände oder Sonderleistungen berücksichtigt werden müssen, oder wenn die zukünftige Rolle eines weichenden Geschäftsführenden Gesellschafters geklärt werden muss.

Es kann aber auch sein, dass der Wunsch zur Einigung auf beiden Seiten zwar schon seit längerem gegeben ist und der Wert der Beteiligung gemeinsam bestimmt wurde, jedoch die finanzielle, organisatorische, rechtliche oder steuerliche Machbarkeit nicht gegeben ist. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die weichende Beteiligung relativ hoch war und ein innenfinanzierter Family Buyout nicht möglich ist. In solchen Ausnahmefällen liegt die Einigung weniger in den Händen der Beteiligten als in der Hand Externer, wie z.B. einer Bank, die der Finanzierung zusagen muss, dem Finanzamt, das ein steuerliches Modell absegnen muss, oder einem Wettbewerber, der gewisse Unternehmensteile übernehmen muss.

### **Abwicklungsphase**

Mit der Einigung beginnt die Abwicklungsphase. Aufgrund der gefundenen Lösung ist diese Phase meist von hoher Sachlichkeit geprägt. Je nachdem, ob einzelne Gesellschafter herausgekauft werden, eine Realteilung vollzogen wird, oder die Beteiligung an Externe veräußert wird, gestalten sich auch die notwendigen Maßnahmen mehr oder weniger umfangreich. In vielen Fällen handelt es sich hierbei nur um eine notarielle Beurkundung, einen Handelsregistereintrag und eine Überweisung. Im Falle einer Realteilung dagegen können die Aufgaben erheblich umfangrei-

cher werden, denn die einzelnen rechtlichen und organisatorischen Schritte zur Trennung der Unternehmensteile müssen durchgeführt werden. Im Falle des Verkaufes der Beteiligung an Dritte, müssen ggf. gewisse Schritte der Öffnung, z.B. im Berichtswesen, eingeführt oder Synergiepotenziale realisiert werden.

Trotz dieses grundsätzlich gleichen Ablaufmusters in drei Phasen verläuft jeder Ausstiegsprozess in der Praxis sehr unterschiedlich. Allein die stark abweichende Dauer der Ausstiegsprozesse innerhalb der Studie macht die Verschiedenartigkeit der Abläufe deutlich. So dauerte der längste Ausstieg zwischen Anbahnungsphase und vollständiger Abwicklung über 30 Jahre, während der kürzeste Ausstieg in weniger als einer Woche vollständig durchgezogen wurde. Durchschnittlich dauerte der Ausstieg in den betrachteten Fällen knapp 2,5 Jahre. Dabei gibt es erstaunlicherweise keinen Zusammenhang zwischen der Dauer der Ausstiegsprozesses und der Intensität der Konflikte.

### Fahnenflucht oder Rausschmiss?

„Seit mein Bruder das Unternehmen verlassen hat, ist er für uns gestorben. Er hat uns verlassen, als es sich das Unternehmen am wenigsten leisten könnte. Und das ist Verrat an der Familie.“

„Meinen Onkel aus dem Unternehmen zu bekommen, war wahrscheinlich die größte Leistung der Generation meines Vaters.“

Wie diese zwei Zitate aus den Unternehmengesprächen zeigen, kann die Interessenlage der Beteiligten im Familienunternehmen sehr unterschiedlich sein. Nicht immer wollen sowohl scheidende als auch bleibende Gesellschafter, dass der Betreffende das Unternehmen verlässt. Im Rahmen der Untersuchung war dies bei 54,5% der Ausstiege der Fall. Dabei hat die Interessenlage der beteiligten Parteien einen maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten der Beteiligten, auf die Intensität des Konfliktes und somit auf den potenziellen Schaden für das Familienunternehmen.

Wie in der Matrix dargestellt, lassen sich aus der Motivation der Gesellschafter vier Konstellationen ableiten. In der ersten Konstellation wollen weder der scheidende noch die bleibenden Gesellschafter das Unternehmen verlassen. Es kommt zu keinem Ausstieg. Das bedeutet nicht, dass alle Gesellschafter durchgehend zufrieden sind und es zu keinen Konflikten kommt. Jedoch steigt die Unzufriedenheit nicht bis zu einem Grad, an dem einer der Gesellschafter ernsthaft einen Ausstieg einleitet. Mit Bezug auf den Ausstiegsprozess bleiben die Konflikte in der Anbahnungsphase. Von den untersuchten Unternehmen waren 40% in der vergangenen Generation durchgängig in diesem stabilen Zustand. Bei ihnen ist kein Gesellschafter ausgestiegen.

### Interessen scheidender und bleibender Gesellschafter

	Scheidender Gesellschafter will nicht aussteigen	Scheidender Gesellschafter will aussteigen
Bleibende Gesellschafter wollen den Ausstieg nicht	Stabiler Zustand	„Fahnenflucht“
Bleibende Gesellschafter wollen den Ausstieg	„Rausschmiss“	Ausstieg

Diagramm zur Darstellung der Konstellationen basierend auf den Interessen von scheidenden und bleibenden Gesellschaftern. Pfeile im Original zeigen die Übergänge: Ein horizontaler Pfeil führt von 'Stabiler Zustand' zu '„Fahnenflucht“', ein vertikaler Pfeil von 'Stabiler Zustand' zu '„Rausschmiss“', und ein diagonaler Pfeil von 'Stabiler Zustand' zu 'Ausstieg'.

Dies ändert sich, wenn einer der Beteiligten einen Ausstieg einleitet. In diesem Fall kann die Situation drei unterschiedliche Formen annehmen. Zum ersten kann es sein, dass ein Gesellschafter das Unternehmen verlassen möchte, die restlichen Gesellschafter dies aber nicht wollen. In einer solchen Situation gleicht die emotionale Konstellation einer Fahnenflucht. Eine genau umgekehrte Situation tritt ein, wenn der scheidende Gesellschafter das Unternehmen eigentlich nicht verlassen möchte, die anderen Gesellschafter dies aber wollen. In diesem Fall gleicht die emotionale Konstellation einem Rausschmiss. In beiden Fällen, Fahnenflucht oder Rausschmiss, wird der Ausstiegsprozess sehr emotional geführt. Allerdings unterscheiden sich die Verhaltensweisen der Beteiligten je nachdem ob ein Rausschmiss oder eine Fahnenflucht vorliegt.

Die bevorzugte Taktik bei einem Rausschmiss ist der so genannte ‚Freeze Out‘. Bei dieser Taktik versuchen die verbleibenden Gesellschafter den nicht ausstiegswilligen Gesellschafter systematisch vom Unternehmen zu entfremden. Dies geschieht, indem er zunächst aus der Geschäftsführung gedrängt und entweder in den Beirat ‚herausgelobt‘ wird oder aus allen Gremien ausscheidet. Anschließend werden Informationen und Ausschüttungen so niedrig wie möglich gehalten. Diese Phase kann einige Jahre benötigen, unter den betrachteten Unternehmen waren Fälle, in denen der ‚Freeze Out‘ sogar Jahrzehnte dauerte. Nach und nach gewöhnt sich der Gesellschafter an seine passive Rolle und seine Identifikation mit dem Unternehmen lässt nach. Durch die konservative Dividendenpolitik ist der passive Gesellschafter nun meist auch finanziell ausgehungert, so dass die Übernahme seiner Beteiligung durch die verbleibenden Gesellschafter auf geringen Widerstand stößt. 16,4% aller untersuchten Unternehmen haben in der vergangenen Generation den Rausschmiss eines Gesellschafters erlebt. Das entspricht 27,3% aller Ausstiege.

Bei einer Fahnenflucht liegt die Initiative meist bei dem ausstiegswilligen Gesellschafter. Um die verbleibenden Gesellschafter zum Einlenken zu bewegen und einen Ausstieg zu anderen Konditionen als dem ungünstigen, satzungsgemäßen Modus durchzusetzen, lässt er keine Möglichkeit aus, sich als ‚lästiger Gesellschafter‘ zu profilieren. Entscheidungen werden soweit wie möglich boykottiert und Informationsrechte (basierend z.B. auf § 52 Abs.1 GmbHG bzw. § 90 Abs. 3 AktG) bis aufs Äußerste ausgeschöpft. Nach einer Weile - auch hier kann es wiederum Jahrzehnte dauern - sind die verbleibenden Gesellschafter in der Regel so mürbe, dass sie sich auf Ausstiegsverhandlungen jenseits der gesellschaftsvertraglichen Regelung einlassen. Nimmt das Familienunternehmen in der Zeit des Konfliktes keinen zu großen Schaden, können in der Zwischenzeit finanzielle Reserven zur Auszahlung des lästigen Gesellschafters aufgebaut werden.

Das Vorgehen lästiger Gesellschafter ist allerdings ein Grenzgang. So übertrieb z.B. in einem der untersuchten Unternehmen ein lästiger Gesellschafter seine Störungen, indem er entlassene Mitarbeiter in ihrem rechtlichen Vorgehen gegen die Gesellschaft beriet, geschäftsschädigend auf Messen auftrat und auf Gesellschafterversammlungen den regulären Ablauf der Sitzungen störte. Gegen ihn konnte eine Kündigung aus wichtigem Grund eingeleitet werden, die sich in der Regel nach dem satzungsgemäßen Ausstiegsmodus richtet. 16,4% aller untersuchten Unternehmen haben in der vergangenen Generation die Fahnenflucht eines Gesellschafters erlebt. Das entspricht der gleichen Zahl der Rausschmisse, also 27,3% aller Ausstiege.

Neben diesen zwei konfliktintensiven Formen des Ausstiegs, gibt es noch ein drittes Szenario, den normalen Ausstieg. Bei dieser Form des Ausstieges wollen sowohl scheidende als auch bleibende Gesellschafter den Ausstieg des betreffenden Gesellschafters. Dieser Fall tritt dann ein, wenn entweder die satzungsgemäßen Ausstiegsmodalitäten von beiden Gesellschaftern als fair erachtet werden, oder abweichende Modalitäten ohne große Konflikte gefunden werden können. Ein reibungsloser Ausstieg kann aber auch darauf beruhen, dass eine der Parteien unter Zeitdruck steht, oder ihr qua Beteiligungsquote die Argumente für eine Verhandlung fehlen. 27,3% aller untersuchten Unternehmen haben in der vergangenen Generation den reibungslosen Ausstieg eines Gesellschafters erlebt. Das entspricht 45,5% aller Ausstiege.

## Family Buyout, Realteilung oder Verkauf an Dritte?

Eines der zentralen Themen jedes Ausstiegs ist die Frage: „Wie wird der Ausstieg finanziert?“ Grundsätzlich hat das Familienunternehmen drei Möglichkeiten: Ein Family Buyout, eine Realteilung oder einen Verkauf der Beteiligung an Dritte.

Bei einem Family Buyout (FBO) übernehmen die bleibenden Gesellschafter die Beteiligung des scheidenden Gesellschafters. Dies kann entweder pro rata erfolgen, wenn die verbleibenden Gesellschafter die Anteile im Verhältnis ihrer bestehenden Beteiligung übernehmen, oder in einem neuen Verhältnis. In der Praxis ist der Family Buyout die mit Abstand beliebteste Art des Ausstiegs. 78,8% aller Ausstiege werden auf diese Weise durchgeführt. Der Vorteil eines Family Buyouts besteht darin, dass es sich hierbei um eine interne Lösung handelt. Dadurch bleibt die Beteiligung in Familienhand und die Beteiligungsstruktur wird vereinfacht. Die Herausforderung eines Family Buyouts liegt in den Liquiditätsanforderungen, die dieses Verfahren an das Unternehmen oder an seine Gesellschafter stellt. Insbesondere, wenn größere Beteiligungen ausscheiden, kann die Belastung die finanziellen Möglichkeiten übersteigen. So finanzierten 53,8% aller untersuchten Family Buyouts den Ausstieg ausschließlich oder größtenteils durch Kredite.

Obwohl es unter den befragten Unternehmen zwei Fälle gab, in dem 76% bzw. 72% der Beteiligung erfolgreich herausgekauft wurden, müssen so große Family Buyouts wohl als Ausnahme betrachtet werden. Die meisten Familienunternehmen mit einer hohen weichenden Beteiligung entscheiden sich für eine andere Form des Ausstiegs: die Realteilung. Bei einer Realteilung oder Spaltung wird das Unternehmen auf Gesellschafterebene aufgeteilt und die einzelnen Parteien werden, im Gegensatz zum Family Buyout, nicht in bar, sondern mit Wirtschaftsgütern abgefunden. 15,2% der Familienunternehmen mit Ausstiegserfahrung haben sich für diese Modell entschieden. Bis auf einen Fall, bei dem 22,5% ausstiegen, lagen die weichenden Beteiligungen bei allen Realteilungen zwischen 44% und 50%.

Eine Realteilung konfrontiert das Familienunternehmen mit vollkommen anderen Herausforderungen als ein Family Buyout. Nicht nur muss das Unternehmen grundsätzlich teilbar sein, ohne zu viele Synergien aufzugeben und ohne zuviel Verunsicherung in die internen Abläufe zu bringen. Vielmehr muss diese Teilung auch entlang der Beteiligungsquoten möglich sein. Geringfügige Ungleichheiten können zwar mit Barwerten ausgeglichen werden. Dennoch scheitern die meisten Realteilungen an der mangelnden Teilbarkeit der Unternehmenseinheiten. Ein weiterer gravierender Nachteil der Realteilung liegt in der steuerlichen Behandlung dieser Ausstiegsform. Vor allem für Kapitalgesellschaften ist eine Aufdeckung der stillen Reserven im Rahmen der Einbringung von Gesellschaftsanteilen in eine neue Gesellschaft nur unter komplexen Voraussetzungen zu umgehen.

Kann eine Realteilung erfolgreich durchgeführt werden, besteht der Vorteil darin, dass die Liquidität des Unternehmens nicht übermäßig belastet wird. Außerdem ist auch die Realteilung eine interne Lösung, bei der das geteilte Unternehmen in Familienhand bleibt. Anders als beim Family Buyout bleiben alle Gesellschafter dabei dem Unternehmen, oder zumindest ihrem Teil des Unternehmens, verbunden. Dies kann besonders dann von Vorteil sein, wenn es sich bei dem vorhergegangenen Konflikt um Führungsthemen gehandelt hat. Durch die Realteilung werden aus einem Unternehmen zwei Unternehmen, die jeder der weichenden Gesellschafter nun unabhängig voneinander führen kann.

Eine dritte Möglichkeit zur Gestaltung des Ausstieges ist der Verkauf der Beteiligung an einen familienfremden Investor. In diesem Fall tritt ein strategischer oder ein Finanzinvestor in die Beteiligung ein. Wenn das Unternehmen an der Börse notiert ist, können die Anteile frei verkauft werden. Der größte direkte Vorteil dieser externen Lösung liegt darin, dass das Unternehmen bzw. die bestehenden Gesellschafter finanziell nicht belastet werden. Außerdem können in der Regel Synergiepotenziale zwischen dem Familienunternehmen und dem Investor genutzt werden. In der Praxis scheitern Verkäufe im Rahmen des Ausstiegs einzelner Gesellschafter jedoch meistens am beiderseitigen Mangel an Interesse. Zum einen findet in der Familie der Verkauf der Beteiligung an Externe meist nur wenig Zustimmung, da dies den Einfluss der Familie einschränken

würde. Zum anderen hat ein strategischer Investor nur selten Interesse an einer Minderheitsbeteiligung, wenn die Familie nicht wenigstens mittelfristig bereit ist, die Mehrheit am Unternehmen abzutreten. Ein Finanzinvestor, der zwar auch eine Minderheitsbeteiligung eingehen würde, tut dies meist nur, wenn ihm in absehbarer Zeit ein lukrativer Ausstieg ermöglicht wird. Im Rahmen der Untersuchung gab es drei Unternehmen, die versucht haben, den Gesellschafterausstieg durch einen Verkauf der Beteiligung an einen externen Investor zu finanzieren. Alle drei Versuche scheiterten, da sie keinen Käufer für ihre Minderheitsbeteiligung finden konnten. In nur zwei der insgesamt 33 untersuchten Ausstiegsfällen (das entspricht 6,1%) verkaufte der weichende Gesellschafter seine Beteiligung außerhalb der Familie. In einem Fall stockte ein bereits beteiligter strategischer Investor seinen Anteil auf. In dem anderen Fall stieg ein Finanzkonsortium ein, das mittlerweile über 95% des Unternehmens übernommen hat.

### Arten des Ausstiegs

<b>Family Buyout</b> <b>(78,8%)</b>	<b>Realteilung</b> <b>(15,2%)</b>	<b>Verkauf an Dritte</b> <b>(6,1%)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Lösung: Bleibende Gesellschafter übernehmen die Anteile der scheidenden Gesellschafter</li> <li>• Vorteile:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Beteiligung bleibt in Familienhand</li> <li>– Vereinfachung der Gesellschafterstruktur</li> </ul> </li> <li>• Herausforderung: Liquiditätserfordernisse (53,8% finanzierten den FBO durch Kredite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Lösung: Das Unternehmen wird aufgeteilt.</li> <li>• Vorteile:               <ul style="list-style-type: none"> <li>–Keine übermäßige Belastung der Liquidität</li> <li>–Die Beteiligungen bleiben in Familienhand</li> <li>–Alle Gesellschafter bleiben dem Unternehmen verbunden</li> <li>–Eindeutige Führungsrollen</li> </ul> </li> <li>• Herausforderungen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>–Teilbarkeit des Unternehmens entlang der Beteiligungsverhältnisse</li> <li>–Synergieverluste</li> <li>–Steuerliche Nachteile (insb. Aufdeckung stiller Reserven bei Kapitalgesellschaften)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Lösung: Die Anteile des scheidenden Gesellschafters werden an einen Finanz- bzw. strategischen Investor oder an der Börse verkauft.</li> <li>• Vorteile:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine finanzielle Belastung des Unternehmens oder der bleibenden Gesellschafter</li> <li>– Synergiepotenziale mit Investor</li> </ul> </li> <li>• Herausforderungen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mangelndes Interesse der Investoren an Minderheitsbeteiligung</li> <li>– Widerstände in der Familie</li> </ul> </li> </ul>

## 7. Ausstieg und Konfliktmanagement

Für viele Familienunternehmen ist die durch den Ausstieg vollzogene Trennung der einzige Weg, um Konflikte auf Gesellschafterebene zu lösen. Sie kennen nur diese strukturelle Lösung. Da ein Ausstieg aber ein radikaler, endgültiger und finanziell belastender Weg ist, sind die anfänglichen Hemmungen groß. Diese Hemmschwelle sinkt, wenn ein Ausstieg einmal vollzogen wurde. Die Fakten aus der Untersuchung bestätigen diese Erkenntnis: 40% der untersuchten Unternehmen haben in der derzeitigen Generation keinen einzigen Ausstieg erlebt. Die anderen 60% haben den Ausstieg im Durchschnitt 3,96 Mal erlebt.

Mit anderen Worten: Viele Familienunternehmen verhalten sich so, als hätten sie nur einen Vorschlaghammer im Werkzeugkasten, den sie noch nie benutzt haben. Diesen Hammer setzen sie erst ein, wenn sie keine andere Möglichkeit zur Beherrschung ihrer Konflikte sehen. Nach Vollzug des Ausstiegs sehen sie dann, dass die Methode zwar nicht ideal war, aber irgendwie funktioniert hat. Und dementsprechend wird in Zukunft nicht mehr solange gewartet bis ein Ausstieg eingeleitet wird. Immer schneller wird der Vorschlaghammer eingesetzt, anstatt andere, adäquatere Werkzeuge zur Lösung der Konflikte zu entwickeln und zu nutzen.

### Die Familienstrategie

Sicher, der Ausstieg von Gesellschaftern ist ein sehr effektiver Weg, um Konflikte im Familienunternehmen ein für alle mal zu lösen. Er ist aber nicht der einzige! Um weitere Instrumente zur Bewältigung der Konflikte im Familienunternehmen erschließen zu können, ist es jedoch notwendig, nicht nur strukturelle Lösungen zu suchen, sondern Prozesse in der Unternehmerfamilie zu entwickeln, die sich den Ursachen der Probleme widmen. In der Praxis wird dieser Vorgang als Entwicklung einer Familienstrategie bezeichnet.<sup>18</sup> Grundlage einer Familienstrategie ist die Überzeugung, dass langfristig nur eine gesunde Familie auch ein gesundes Unternehmen führen kann. Dementsprechend widmet sich dieser Ansatz zur Bewältigung der Konflikte im Familienunternehmen auch vornehmlich der Unternehmerfamilie sowie ihrer Einflussnahme auf das Unternehmen.

In der Praxis läuft die Entwicklung einer Familienstrategie in der Regel so ab, dass sich alle Familienmitglieder zusammen einem Katalog von Kernfragen der Unternehmerfamilie widmen und gemeinsame Antworten formulieren (s. Abb.). Diese kollektiven Antworten werden in einer Familienverfassung niedergeschrieben und von allen Familienmitgliedern unterschrieben. Zwar hat diese Unterschrift keine rechtlich bindende Wirkung, ihre moralisch bindende Wirkung ist dagegen umso höher. In großen, regelmäßigen Abständen wird nun die Familienstrategie überarbeitet und die Familienverfassung angeglichen. Der Wert einer Familienstrategie liegt darin, dass die kritischen Themen auf den Tisch kommen. Dadurch können Konflikte bereits in ihrer Anbahnung erkannt und behandelt werden, und nicht erst wenn die Konflikte ein Niveau erreicht haben, das einen Ausstieg unvermeidlich erscheinen lässt.

Gegenüber dem Ausstieg als Konfliktlösungsmechanismus weist die Familienstrategie einige Unterschiede auf. Wie bereits erwähnt, konzentriert sich dieser Ansatz auf die ganze Familie und nicht nur auf seine Gesellschafter. Weiterhin widmet sich die Familienstrategie mehr als nur den ‚hard facts‘, also Beteiligungsquoten, Rechten und Bedingungen. Sie bezieht auch die ‚soft facts‘, wie Werte, Erwartungen, Hoffnungen und Ängste mit ein. Dabei ist eine Familienstrategie keineswegs eine unverbindliche Angelegenheit. Denn da sie sich an konkreten Fragestellungen orientiert und klare Antworten liefert, bietet sie eine Grundlage, an der sich die Familie orientieren kann. Ein weiterer Vorteil der Familienstrategie liegt in ihrer Durchgängigkeit. Im Gegensatz zum Ausstieg von Gesellschaftern, der zumindest für den weichenden Gesellschafter eine einmalige und endgültige Angelegenheit ist, steuert die Familienstrategie einen Prozess, der flexibler ist, weniger radikale Lösungen ermöglicht und Änderungen zulässt.

<sup>18</sup> Vgl. May P. (2001): „Lernen von den Champions“, Bonn – Bad Godesberg, S. 161 - 202

Der größte Vorteil einer Familienstrategie liegt jedoch darin, dass die Herausforderungen präventiv behandelt werden. Denn wenn erst eine konkrete Situation mit betroffenen Akteuren und persönlichen Interessen eingetreten ist, steigt die Emotionalität der Auseinandersetzung massiv an. „Die Tatsache, dass wir heute ein erfolgreiches Unternehmen sind,“ meinte einer der befragten Unternehmer, „liegt maßgeblich daran, dass wir uns mit den Problemen als Familienunternehmen immer beschäftigt haben, bevor sie da waren.“

### **Kernfragen einer Familienstrategie**

- Wie haben wir es zu dem gebracht, was wir heute sind? Was ist unser bisheriges Erfolgsrezept? Was haben wir gut gemacht? Was waren unsere Fehler?
- Welches sind unsere zukünftigen Herausforderungen als Familie und als Unternehmen?
- Was sind unsere Werte und Ziele für die Familie und für das Unternehmen? Wo soll das Familienunternehmen in Bezug auf Familie, Beteiligung, Führung, Wettbewerb und Produkte in einer Generation stehen?
- Nach welchen Grundsätzen sollen die Gremien, insb. die Geschäftsführung und der Beirat, besetzt werden?
- Wie beurteilen wir unsere Geschäftsführung und was tun wir, wenn ein Geschäftsführer nicht reüssiert?
- Wie motivieren und binden wir unser externes Management?
- Was sollen/wollen die Gesellschafter wissen und wie informieren wir die Gesellschafter?
- Nach welchem Prinzip soll die Ausschüttung bestimmt werden? Als jährliche Fixsumme, in Abhängigkeit von Kennzahlen oder jedes Jahr neu festgelegt? Wie wollen wir in mageren Jahren ausschütten? Wie in fetten?
- Wie bewältigen wir die Erbschaftsteuerbelastung unserer Gesellschafter?
- Was wollen wir tun, wenn ein Gesellschafter menschlich oder finanziell in Not gerät?
- Wie verhalten wir uns in der Öffentlichkeit? Wie gehen wir mit den Medien um?
- Zu welchen Anlässen soll die Familie das Unternehmen repräsentieren? Wann soll sie sich im Hintergrund halten?
- Wie wollen wir Entscheidungen in der Familie treffen?
- Wie verhalten wir uns im Konfliktfall? Was tun wir auf keinen Fall?
- Wie verhalten wir uns, wenn ein Gesellschafter aussteigen möchte?
- Wie ist unsere Einstellung zu Vermögen, Leistung, Verantwortung und den Umgang mit unseren Mitmenschen? Wie können wir unseren Kindern diese Werte vermitteln?
- Wie wollen wir die nachwachsende Generation an unser Unternehmen heranführen?
- Wer gehört zur Familie? Wie weit wollen wir angeheiratete Mitglieder, freie Lebensgemeinschaften etc. integrieren?
- Wie können wir den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie sichern? Wie können wir notwendige, individuelle Freiräume gewährleisten?
- In welchen Abständen und bei welchen Veränderungen wollen wir die Familienstrategie überarbeiten?



Im Gegensatz zum Ausstieg als Konfliktlösungsmechanismus, der auf dem Prinzip der Isolation der streitenden Parteien basiert, beruht die Familienstrategie auf dem Prinzip der gemeinschaftlichen Lösung. Genau darin liegt auch die Herausforderung, die eine Familienstrategie an die Unternehmerfamilie stellt. Sie bedarf der Auseinandersetzung der Beteiligten und der Ansprache der unangenehmen Themen. Das fällt besonders den patriarchalisch geprägten Familienunternehmen schwer. Und es scheint besonders deutschen Familienunternehmen schwer zu fallen. Im Ausland ist nämlich die Familienstrategie keineswegs mehr die Ausnahme, sondern ein zentrales Steuerungsinstrument zur Führung des Familienunternehmens. So war die letzte Jahreskonferenz des Family Business Networks (FBN), der maßgeblichen Vereinigung der weltweit größten Familienunternehmen, der Verbesserung dieser Prozesse im Familienunternehmen gewidmet. Auf der Veranstaltung in Helsinki waren unter mehr als 500 Teilnehmern aus 29 Ländern nur 3 deutsche Unternehmer.

Im Ansatz besitzen viele Familienunternehmen eine Familienstrategie. Doch nur wenige haben sie systematisch zu allen Themen, vor allen den kritischen, und unter Einbeziehung aller Beteiligten erarbeitet. Von den betrachteten Unternehmen hatten nur 7,3% der Familien eine systematisch entwickelte Familienstrategie und diese auch in einer Familienverfassung dokumentiert. Bezeichnender Weise hat keines dieser Unternehmen seit der Entwicklung ihrer Familienstrategie einen Ausstieg erlebt.

Das wirft die Frage auf, was ein Familienunternehmen mehr braucht: Vernünftige Ausstiegsmechanismen oder eine Familienstrategie? Die Antwort lautet: Beides! Denn nur durch die Ergänzung der strukturellen und prozessualen Konfliktlösungsmechanismen kann das Familienunternehmen langfristig effektiv gesteuert werden. Wir können uns Familienunternehmen wie einen Dampfkessel vorstellen. Damit dieser vernünftig arbeitet, benötigt er sowohl ein Instrument um den Druck im Kessel zu erfassen, als auch ein Ventil um ggf. Überdruck aus dem Kessel abzulassen. Ähnlich verhält es sich im Familienunternehmen. Hier hilft die Familienstrategie, die Strömungen in der Familie zu ermitteln und ein funktionierender Ausstiegsmechanismus, die nicht zu haltenden Gesellschafter entweichen zu lassen.

### **Das öffnende und das schließende Familienunternehmen**

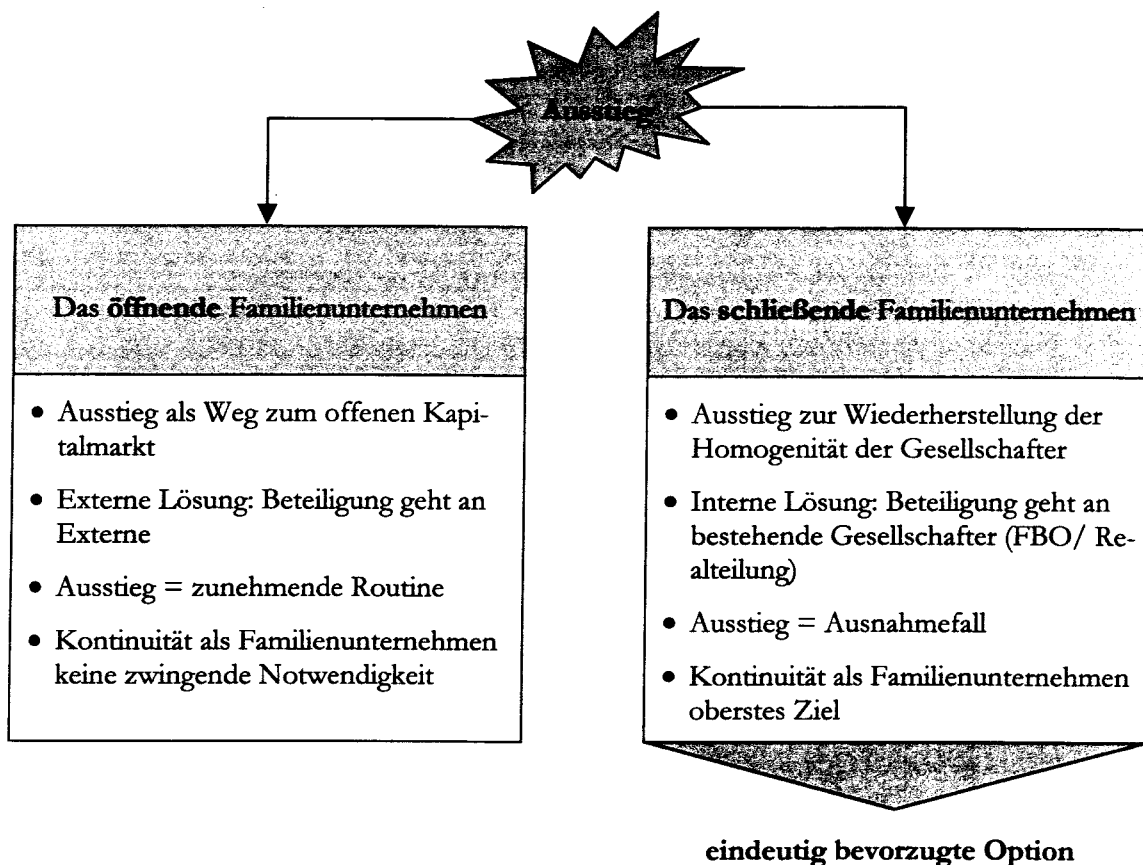
Der Ausstieg von Gesellschaftern kann Ausdruck zweier vollkommen unterschiedlicher Grundeinstellungen sein. Basierend auf Karl Poppers Philosophie der offenen und der geschlossenen Gesellschaft können auch Organisationen offen oder geschlossen sein.<sup>19</sup> Offene Organisationen basieren dabei auf den Grundwerten der Heterogenität und der Individualität seiner Mitglieder, die es als einzelne Subjekte durch Toleranz zu schützen gilt. Geschlossene Organisationen dagegen fundieren ihr Wertegerüst eher auf dem homogenen Kollektiv, dem Stabilität und Sicherheit gegeben werden muss.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund den Ausstieg von Gesellschaftern aus dem Familienunternehmen, so kann dies als erstes ein Akt der Öffnung sein. In diesem Fall öffnet sich die Familie und der Ausstieg ist ein Schritt zum offenen Kapitalmarkt. Dementsprechend wird die Beteiligung an Familienfremde verkauft, damit neue Gesellschafter durch ihre Andersartigkeit das Unternehmen in seiner Entwicklung fördern können. Kontinuität als Familienunternehmen ist folglich ein untergeordnetes Ziel. Und da der Ausstieg neue Impulse für die Unternehmensentwicklung bringt, wird er zur zunehmenden Routine. In wissenschaftlichen Kreisen wird die Öffnung des Familienunternehmens schon seit längerem aus finanz-, personal- marktpolitischen Gründen gefordert.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Vgl. hierzu Gebert D./Boerner S. (1999): „The Open and the Closed Corporation as conflicting Forms of Organisation“ in: Journal of Applied Behavioural Science, Vol. 3, Nr. 3, S. 341 - 359

<sup>20</sup> Vgl. Albach H. (1995): „Öffnungsmanagement – Vom Familienunternehmen zur Unternehmensfamilie“, in: Dynamik und Risikofreude in der Unternehmensführung, Albach H./Delfmann W. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 51 – 69; Albach H. (2000): „Hat das Familienunternehmen eine Zukunft?“, in: Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2001, May P./Sieger G./Rieder G. (Hrsg.), Bonn – Bad Godesberg, S.49 – 65; sowie Bernhardt W. (1997): „Was Familien-

## Das öffnende und das schließende Familienunternehmen



Der Ausstieg von Gesellschaftern aus dem Familienunternehmen kann aber auch als Akt des Schließens erfolgen. In diesem Fall ist das Ziel des Ausstiegs nicht die Aufnahme neuer Ressourcen, sondern die Wiederherstellung der Homogenität im Gesellschafterkreis. Daher wird eine interne Lösung, d.h. ein Family Buyout oder eine Realteilung bevorzugt. Das Familienunternehmen bewahrt durch den Ausstieg eines nicht kompatiblen Gesellschafters die zukünftige Geschlossenheit und sichert somit Kontinuität, welche seinen Mitgliedern als oberstes Ziel gilt. Dementsprechend wird der Ausstieg einzelner Gesellschafter als Ausnahmefall betrachtet, zum Teil sogar als Versagen der Unternehmerfamilie, seinen Gesellschaftern nicht das gleiche Wertegerüst vermittelt zu haben.

Im Rahmen der Untersuchung wurde offensichtlich, dass dieser letzte Fall die eindeutig bevorzugte Option für Familienunternehmen ist. So waren 93,9% aller untersuchten Ausstiege interne Lösungen, 72,2% der Familienunternehmen mit Ausstiegserfahrung bezeichneten die Kontinuität als Familienunternehmen als oberstes Ziel, und in 60,6% der Unternehmen mit Ausstiegserfahrung war dies alles andere als ein Akt der Routine, denn sie hatten davor in der laufenden Generation noch keinen Ausstieg erlebt.

Der Ausstieg von Gesellschaftern ist demnach kein Ausdruck der Öffnung sondern ein Ausdruck der Geschlossenheit des Familienunternehmens.

## 8. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

1. Der Ausstieg von Gesellschaftern aus dem Familienunternehmen ist die Regel, nicht die Ausnahme. Durchschnittlich steigen 2,38 mal pro Generation Gesellschafter aus dem Unternehmen aus. Damit tritt der Ausstiegsfall zweimal häufiger ein, als die reguläre Nachfolge.
2. Die reguläre Generationsnachfolge bietet ein ‚window of opportunity‘ um die Beteiligungsstrukturen mit geringem Konfliktpotenzial zu verändern.
3. Eine Tabuisierung des Ausstiegsthemas in der Familie ist gefährlich. Ein ‚Denken in Generationen‘, bei dem Veränderungen in der Beteiligungsstruktur nur im Rahmen der Nachfolge systematisch erörtert werden, ist für Unternehmen und Familie schädlich. Der Ausstieg von Gesellschaftern sollte also nicht nur während der Nachfolge Thema sein dürfen, sondern immer.
4. Für die Geschwistergesellschaft ist der Ausstieg von Gesellschaftern eine besondere Bedrohung, da bei diesem Unternehmenstyp Beteiligungs-, Führungs- und familiäre Konstellationen besonders ungünstig sind. Dementsprechend findet in dieser Unternehmensform am seltensten ein Ausstieg statt. Eine Geschwistergesellschaft kann entweder präventiv durch eine entsprechende Nachfolgelösung (‚Thronfolgermodell‘, ggf. mit Besserungsschein) vermieden werden, oder sie kann durch prozessuale Mechanismen (‚Familienstrategie‘) entschärft werden.
5. Pattkonstellationen, bei denen die Beteiligungen sich gegenseitig blockieren, können eine disziplinierende Wirkung auf die Gesellschafter haben. Sie funktionieren aber nur unter bestimmten Voraussetzungen: Ein Patt muss aufgrund der Beteiligungskonstellation möglich sein, eine Auflösung des Patts durch Dritte muss gewährleistet sein, alle Gesellschafter müssen der Struktur zustimmen. Ohne diese Voraussetzungen können Pattkonstellationen zu einer lähmenden Falle werden.
6. Stämme können zwar helfen, die Entscheidungs- und Informationsstrukturen schlank zu halten und Konflikte einzugrenzen. Aus der Perspektive des Ausstiegs sind Stämme jedoch gefährlich, da sie eine Beteiligungskonstellation wie in der Geschwistergesellschaft manifestieren.
7. Eine familieninterne Beteiligungsbörse funktioniert ab ca. 30 Gesellschaftern. Sie kann durch Modifikationen anonymisiert und mit einem variablen Preiselement versehen werden.
8. Zur Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen bestehen im Familienunternehmen diverse wirtschaftliche, psychologische und rechtliche Ausstiegsbarrieren. Dabei beschreiben wirtschaftliche und psychologische Barrieren den Ausstiegswillen, während rechtliche Barrieren die Ausstiegsefähigkeit bestimmen. Für die Kontinuität des Familienunternehmens ist es notwendig, Ausstiegswillen und Ausstiegsefähigkeit in Balance zu halten. Sind die rechtlichen Barrieren zu hoch, entsteht ein Konfliktrisiko. Sind sie zu niedrig, entsteht ein Finanzrisiko.
9. Über die Hälfte der Familienunternehmen bewertet die weichende Beteiligung laut Satzung zum Buchwert. Dabei gehen diese Unternehmen das größte Risiko ein, die Ausstiegsmodalitäten neu zu verhandeln. Neben alternativen Bewertungsmodi, können Ausstiegs Klauseln mit mehreren Bewertungsgrundsätzen oder mit Besserungsschein den individuellen Anforderungen des Unternehmens gerecht werden.

10. Laut Gesellschaftsvertrag müssen weichende Gesellschafter vom Zeitpunkt der Kündigung bis zur Zahlung der letzten Rate im Durchschnitt knapp 7 Jahre warten. In der Praxis dauert der durchschnittliche Ausstieg dagegen nur knapp 2,5 Jahre.
11. Die Interessenkonstellation der scheidenden und bleibenden Gesellschafter hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf des Ausstiegsprozesses. In mehr als der Hälfte der Ausstiegsfälle sind sich die Gesellschafter nicht über den Ausstieg einig und es kommt zur ‚Fahnenflucht‘ oder zum ‚Rausschmiss‘. Beide Ausstiegsszenarien sind durch konfliktintensive Taktiken gekennzeichnet (‚lästiger Gesellschafter‘ bzw. ‚Freeze Out‘).
12. Als Ausstiegsmodell bevorzugen Familienunternehmen eindeutig den Family Buyout. Über drei Viertel aller Ausstiege werden auf diese Weise abgewickelt. Ist eine Finanzierung des Family Buyout aufgrund der Größe der weichenden Beteiligung nicht möglich, wird in der Regel eine Realteilung gewählt. Ein Verkauf der Beteiligung an Dritte scheitert meistens an mangelndem Interesse potenzieller Kunden sowie an Widerständen in der Familie.
13. Für die meisten Familienunternehmen ist die durch den Ausstieg von Gesellschaftern vollzogene Trennung der einzige Weg, um Konflikte auf Gesellschafterebene zu lösen. Da ein Ausstieg aber ein radikaler, endgültiger und finanziell belastender Weg ist, sind die anfänglichen Hemmungen groß. Diese Hemmschwelle sinkt, wenn ein Ausstieg einmal vollzogen wurde.
14. Die Familienstrategie ist ein wichtiges, aber in Deutschland unterentwickeltes Instrument zur Steuerung der Unternehmerfamilie. Nur 7,3% der Unternehmen besitzen eine Familienstrategie zur systematischen Bewältigung ihrer Gesellschafterkonflikte. In keinem dieser Unternehmen mit Familienstrategie hat es seit ihrer Entwicklung einen Ausstieg von Gesellschaftern gegeben.
15. Der Ausstieg von Gesellschaftern ist kein Ausdruck der Öffnung, sondern ein Ausdruck der Geschlossenheit des Familienunternehmens. Durch das Weichen nicht kompatibler Gesellschafter wird die Homogenität im Gesellschafterkreis wiederhergestellt und somit die Kontinuität als Familienunternehmen gesichert.

## 9. Verzeichnis der Gesprächspartner

(exklusive 5 Unternehmer, die um Anonymität gebeten haben)

Konsul Hermann Bahlsen  
ehem. Geschäftsführender Gesellschafter  
Bahlsen GmbH & Co. KG

Dr. Peter Barth  
Gesellschafter und Mitglied des Beirates  
Lohmann GmbH & Co. KG

Hubertus von Baumbach  
Gesellschafter und Leiter Controlling Selbstmedikation  
Boehringer Ingelheim Pharma KG

Dr. Jürgen Behrend  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Hella KG Hück & Co.

Hubertus Benteler  
Gesellschafter und Vorsitzender des Vorstandes  
Benteler AG

Dr. Thomas Bentz  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Melitta-Unternehmensgruppe Bentz KG

Andreas Bremke  
Geschäftsführender Gesellschafter  
J.F. Bremke & Hörster GmbH & Co.

Dr. Andreas J. Büchting  
Gesellschafter und Sprecher des Vorstandes  
KWS Saat AG

Dr. h.c. Helmut Claas  
Gesellschafter, Vorsitzender des Aufsichtsrates und des Gesellschafterausschusses,  
gemeinsam mit  
Hanns-Otto Klesper  
Leiter der Rechtsabteilung sowie  
Hajo Reicherts  
Büroleiter  
Claas KG a.A. mbH

Hermann Georg Dethleffsen  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Hermann G. Dethleffsen GmbH & Co. KG

Christian DuMont Schütte  
Geschäftsführender Gesellschafter  
DuMont Unternehmensgruppe

Karl Fordemann  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Brauerei Felsenkeller Herford Gebr. Uekermann GmbH & Co.

Markus Hankammer  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Brita Wasser-Filter-Systeme GmbH

Adolf Robert Hanning  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Hanning Elektrowerke GmbH & Co. KG

Dietmar Harting  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Harting KG a.A.

Karl-Erivan Haub  
Gesellschafter und CEO Europa  
Unternehmensgruppe Tengelman

Jost Hellmann  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG

Dr. Jürgen Heraeus  
Vorsitzender des Aufsichtsrates  
Heraeus Holding GmbH

Dirk U. Hindrichs  
Geschäftsführender, persönlich haftender Gesellschafter  
Schüco International KG

Wilhelm-Dietrich Karmann  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Wilhelm Karmann GmbH

Alfred Keller  
Vorsitzender des Verwaltungsrates  
Siegwerk Druckfarben GmbH & Co. KG

Dr. Hermut Kormann  
Vorsitzender des Vorstandes  
J.M. Voith AG

Dr. Hermann Langness  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Bartels - Langness GmbH & Co. KG

Dr. Andreas Madaus  
ehem. Gesellschafter und Vorstand  
Madaus AG

Marcus Moller-Racke  
Gesellschafter und Vorsitzender des Vorstandes  
A. Racke GmbH + Co.

Stefan Nölke  
Gesellschafter und Mitglied des Beirates  
Gebr. Nölke GmbH & Co. KG

Dr. h.c. August Oetker  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Dr. August Oetker KG

Jürgen Pabst  
Gesellschafter und Vorsitzender der Familiengruppe  
Berentzen AG

Erwin Peddinghaus  
Gesellschafter und Mitglied des Beirates  
Carl Dan. Peddinghaus Gruppe

Prof. Hartwig Piepenbrock  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Piepenbrock Verwaltungs GmbH

Dario Rasch  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Rasch GmbH & Co. KG

Ulrich Rau  
ehem. Gesellschafter und Mitglied des Beirates  
Walter Rau GmbH & Co. KG

Gottfried P. Rauschert  
Gesellschafter  
Rauschert GmbH & Co. KG

Hans-Ewald Reinert  
Geschäftsführender Gesellschafter  
H. & E. Reinert GmbH & Co. KG

Dr. Ingo Riedel  
Mitglied des Vorstandes und Familienmitglied  
Schickdanz-Holding AG & Co. KG

Johannes Freiherr von Salmuth  
Gesellschafter und Mitglied des Beirates  
Gebr. Röchling Gruppe

Patrick Schwarz-Schütte  
Gesellschafter und Vorsitzender des Vorstandes  
Schwarz Pharma AG

Hendrik Snoek  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Ratio Handelsgesellschaft mbH

Prof. Dr. Klaus Steilmann  
Gesellschafter und Vorsitzender des Beirates  
Klaus Steilmann GmbH & Co. KG

Dr. Andreas Strüngmann  
Gesellschafter und Vorstand  
Hexal AG

Christiane Underberg  
Geschäftsführerin und Familienmitglied  
Underberg KG

Dr. Ulrich Wacker  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Wacker-Werke GmbH & Co. KG

Johann Diedrich Wätjen  
Mitglied des Beirates und des Aufsichtsrates  
Franz Haniel & Cie. GmbH

Dr. Jörg Wedekind  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Denso GmbH & Co. KG

Thomas Wrede  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Wrede Industrieholding GmbH & Co. KG

Michael von der Wettern  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Gebr. von der Wettern GmbH

Josef Wiese jun.  
Gesellschafter und Mitglied des Beirates  
Conditorei Coppenrath & Wiese GmbH & Co. KG

Albrecht Woeste  
Gesellschafter, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses und Familiensprecher  
Henkel KG a.A.

Bernhard Wolf  
Gesellschafter und Mitglied der Geschäftsleitung  
Woco Unternehmensgruppe

Dr. Reinhard Zinkann,  
Geschäftsführender Gesellschafter, gemeinsam mit  
Dr. Markus Miele  
Gesellschafter und Leiter Technische Koordination  
Miele & Cie. GmbH & Co.