

Betreuender Professor:
Univ.-Prof. Dr. Arist von Schlippe
Universität Witten/Herdecke
Wittener Institut für Familienunternehmen

Sind Fremdgeschäftsführer die besseren Erben?

-

Neue Wege für Geschäftsführungsstrukturen und Übergabeprozesse

Bachelor Thesis an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Universität Witten/Herdecke

zum Erreichen des akademischen Grades „Bachelor of Arts“ (B.A.) in
Philosophie, Politik & Ökonomik (PPE)

verfasst von:

Lukas Miggo

Matrikel Nummer: 1300016

Mobil: 0049 (0) 178 810 4290

Mail: lukas.miggo@uni-wh.de

Fichtenweg 3, 45525 Hattingen

Witten, Juli 2016

| | | |
|--------|--|-----------|
| 1. | Inhaltsverzeichnis | |
| 2. | ABBILDUNGSVERZEICHNIS | 3 |
| 3. | ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | 3 |
| 4. | EINLEITUNG | 4 |
| 5. | WAS SIND FAMILIENUNTERNEHMEN? | 5 |
| 6. | DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN | 8 |
| 7. | AKTUELLE ENTWICKLUNGEN UND PROBLEME FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN | 10 |
| 8. | ÜBERGABEMÖGLICHKEITEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN | 11 |
| 8.1. | DIE „KLASSISCHE“ ÜBERGABE – STATUS QUO DER ÜBERGABEPROZESSE | 12 |
| 8.1.1. | DIE GEFÜHLSEBENE | 12 |
| 8.1.2. | DER ÜBERGABEPROZESS | 13 |
| 8.1.3. | DIE GENDER-THEMATIK BEI DER „KLASSISCHEN“ ÜBERGABE | 15 |
| 8.1.4. | CHANCEN UND RISIKEN DER „KLASSISCHEN“ ÜBERGABE FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG | 16 |
| 8.2. | EIN STRUKTURELLER ANSATZ - DIE STIFTUNGSLÖSUNG | 17 |
| 8.2.1. | STATUS QUO | 17 |
| 8.2.2. | DIE FAMILIENSTIFTUNG | 18 |
| 8.2.3. | DIE GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG | 19 |
| 8.2.4. | DIE UNTERNEHMENSVERBUNDENE STIFTUNG | 19 |
| 8.2.5. | STRUKTUR DER STIFTUNGEN ALS NACHFOLGEMODELL | 20 |
| 8.2.6. | KONTINUITÄT VS. FLEXIBILITÄT DER STIFTUNGEN | 21 |
| 8.2.7. | AUSWIRKUNG DER STIFTUNGSLÖSUNG AUF GESCHÄFTSFÜHRUNG UND FAMILIE | 23 |
| 8.2.8. | ZWISCHENFAZIT STIFTUNGSLÖSUNG | 24 |
| 8.3. | EIN PERSONELLER ANSATZ – FREMDGESCHÄFTSFÜHRER IN FAMILIENUNTERNEHMEN | 25 |
| 8.3.1. | STATUS QUO | 26 |
| 8.3.2. | GRÜNDE UND ANFORDERUNGEN FÜR DEN EINSATZ EXTERNER GESCHÄFTSFÜHRER | 27 |
| 8.3.3. | DIE RICHTIGE AUSWAHL UND CHANCEN EINES FREMDGESCHÄFTSFÜHRERS FÜR DAS UNTERNEHMEN | 30 |
| 8.3.4. | BEZIEHUNGEN IN GEMISCHTEN GESCHÄFTSFÜHRUNGEN | 31 |
| 8.3.5. | FREMDMANAGER ALS MÖGLICHE NACHFOLGER: MBO/MBI | 33 |
| 8.3.6. | ZWISCHENFAZIT FREMDGESCHÄFTSFÜHRER | 37 |
| 9. | DIE ZUKUNFT DER ÜBERGABE IN FAMILIENUNTERNEHMEN | 39 |
| 9.1. | NORMATIVE GRUNDGEDANKEN | 39 |
| 9.2. | DIE PURPOSE AG – EIN BEISPIEL FÜR NACHFOLGEMODELLE DER ZUKUNFT | 39 |
| 9.2.1. | DAS INDIVIDUUM | 40 |
| 9.2.2. | DIE FAMILIE UND DIE PROBLEMATIK DER FAMILIENINTERNEN NACHFOLGE | 40 |
| 9.2.3. | DAS EIGENTUM | 41 |
| 9.2.4. | DIE MITARBEITERSCHAFT | 43 |
| 9.2.5. | WEITERFÜHRENDE IDEEN FÜR DAS FAMILIENUNTERNEHMEN 2.0 | 43 |
| 9.3. | ZWISCHENFAZIT VERANTWORTUNGSEIGENTUM | 44 |
| 9.4. | KRITIK ZUR PURPOSE AG UND ZUM VERANTWORTUNGSEIGENTUM | 45 |

| | | |
|-------------------|---------------------------------------|------------------|
| <u>10.</u> | <u>FAZIT</u> | <u>46</u> |
| <u>11.</u> | <u>AUSBLICK</u> | <u>49</u> |
| <u>12.</u> | <u>LITERATURVERZEICHNIS</u> | <u>51</u> |
| <u>13.</u> | <u>ABSCHLIEßENDE ERKLÄRUNG</u> | <u>56</u> |

2. Abbildungsverzeichnis

| | |
|-----------|---|
| Tabelle 1 | Geschäftsführungsvarianten in Familienunternehmen |
| | Seite 12 |

3. Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------------|--|
| IfM | Institut für Mittelstandsforschung |
| MBI | Management Buy In |
| MBO | Management Buy Out |
| PWC | PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft |
| uv. Stiftung | unternehmensverbundene Stiftung |
| WIFU | Wittener Institut für Familienunternehmen |

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.

4. Einleitung

Familienunternehmen definieren sich gemeinhin über verschiedene Aspekte: eigentümergeführte Strukturen, eine hohe Eigenkapitalquote und langfristige Ausrichtung der Unternehmensstrategie. Doch die daraus resultierenden Erfolge lassen sich nicht zwangsläufig fortsetzen. Zahlreiche Entwicklungen, wie das Wachsen der Gesellschafterkreise und das gleichzeitig zurückgehende Interesse der neuen Eigentümergeneration, das Unternehmen zu übernehmen, können in Zukunft diese Ausrichtung behindern.

Doch welche Strukturen können in Familienunternehmen etabliert werden, um den langfristigen Fortbestand zu sichern und gleichzeitig die Führungsexpertise auf einem gleichbleibend hohen Niveau zu halten? Eine Möglichkeit, der sich immer mehr Familienunternehmen annehmen, ist der Einsatz von Fremdgeschäftsführern. Diesen werden häufig verschiedenste Aufgaben, beispielsweise als Finanzvorstand, zugetragen, da sie zu einem Großteil externe Expertise ins Unternehmen tragen können, die über familieninterne Strukturen nicht zwangsläufig hinreichend abgebildet wird. Fremdgeschäftsführer dienen dabei häufig als Unterstützung des familieninternen Geschäftsführers, das Unternehmen bleibt auf Gesellschafterebene zumeist zu 100% in Familienbesitz.

Diesem Thema, das durch die anstehenden Unternehmensübergaben in Höhe von 4 Billionen Euro in den nächsten 20 Jahren ein wichtiges Forschungsgebiet darstellt, widmet sich die folgende Arbeit: welche Vor- und Nachteile haben vermeintlich klassische Übergabe- und daraus resultierende Geschäftsführungsstrukturen und welche neuen Möglichkeiten ergeben sich für Familienunternehmen in Zukunft?

Zunächst wird betrachtet, was die grundlegenden Trends in familienunternehmerischen Strukturen sind und welche Risiken daraus resultieren. Daran anknüpfend wird das größte „Problemfeld“ der Familienunternehmen, die Unternehmensübergabe, beleuchtet und erläutert, welche Aspekte es bei „klassischen“ Unternehmensübergaben gibt und welche weiteren Lösungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel Stiftungslösungen, sich anbieten.

Eine Möglichkeit, die nach dieser Erörterung des Status Quo genauer betrachtet wird, ist die gemischte Geschäftsführung bzw. die Kooperation mit Fremdgeschäftsführern. Dabei wird

zunächst betrachtet, welche Chancen und Risiken sich in der Theorie für Familienunternehmen ergeben, wie die über Jahrzehnte entwickelte Wertestruktur aufrecht gehalten werden kann und welche Rolle Fremdgeschäftsführer grundsätzlich ausfüllen sollten. Dazu werden zusätzlich verschiedene empirische Ergebnisse hinzugezogen, die im Spezifischen die Erfahrungen von Familienunternehmen mit Fremdgeschäftsführern erläutern. Anschließend werden daraus resultierende Trends und Muster abgeleitet, die darstellen sollen, welche Rolle Fremdgeschäftsführer in Zukunft in Familienunternehmen spielen werden. Ein Thema, auf welches im Kontext dieser Arbeit weiter eingegangen wird, ist das Konzept des Verantwortungseigentums, welches die „Fähigkeitenverwandtschaft“¹ vor die „Blutsverwandtschaft“ stellt und somit den Fortbestand des Unternehmens als oberste Priorität proklamiert. Den Abschluss dieser Forschungsarbeit bildet die Betrachtung zukünftiger Lösungsmöglichkeiten der Nachfolgefrage für Familienunternehmen.

Ziel dieser Arbeit ist es, sowohl Übergabemöglichkeiten als auch daraus resultierende, mögliche Geschäftsführungsstrukturen daraufhin zu untersuchen, wie sicher sie den Fortbestand eines Familienunternehmens gewährleisten können. Dabei geht es nicht nur darum, welche Strategien dem Unternehmen zum längst möglichen Überleben helfen, sondern auch, welchen Einfluss die verschiedenen Möglichkeiten auf die hinter dem Unternehmen stehende Familie haben kann und vice versa und was das letztlich für das Familienunternehmen bedeutet. Das Ziel dieser Arbeit ist es dabei nicht, eine universell gültige Lösung für alle Familienunternehmen in Deutschland darzustellen. Stattdessen werden die verschiedenen Möglichkeiten gegenübergestellt, Vor- und Nachteile präsentiert und evaluiert, wie relevant die jeweiligen Möglichkeiten für Familienunternehmen sein können.

5. Was sind Familienunternehmen?

Für die Definition von Familienunternehmen, die in diesem Kontext verwendet wird, können vor allem zwei Punkte festgehalten werden: in einem Familienunternehmen muss sich einerseits das Eigentum zumindest teilweise im Besitz einer oder mehrerer Familien befinden, die gleichzeitig die Entwicklung des Unternehmens mitbestimmen und mitverantworten (Cravotta 2013, 35). Andererseits gibt es für diese Mitbestimmung verschiedene Möglichkeiten, die sich entweder als Aufsichts- oder als Führungspositionen darstellen lassen (Simon, Wimmer, Groth 2005, 16). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Transgenerationalität des Unternehmens. Grundsätzlich kann ein Unternehmen erst als

¹ Auf diesen Begriff wird unter Abschnitt 7. genauer eingegangen.

Familienunternehmen bezeichnet werden, wenn es mindestens in der Leitung in der zweiten Familiengeneration ist oder sich in der ersten Familiengeneration klar abzeichnet, dass Mitglieder der zweiten Generation das Unternehmen übernehmen sollen und werden. Eigentümergeführte Unternehmen in der ersten Generation, werden somit nicht als Familienunternehmen bezeichnet (WIFU 2016).²

Bei der Verbindung zwischen Privateigentum und Unternehmen lassen sich zudem drei eigenständige Systeme feststellen, die jeweils über eigene Eigenschaften verfügen: die Familie, das Unternehmen und das Eigentum (vgl. „Drei-Kreis-Modell“, Simon, Wimmer, Groth 2005, 17). Wichtig sind dabei die (meist) omnipräsenten Interdependenzen zwischen diesen Systemen, da einerseits das Unternehmen den familiären Alltag, andererseits die Familie den unternehmerischen Alltag häufig entscheidend mitbestimmt (Wimmer 2005, 6).

Um diese Komplexität zu erfassen, ist es hilfreich, diese Aspekte gegenüberzustellen: die Familie einerseits kann als Lebensgemeinschaft, die durch Hochzeit oder Abstammung begründet wird, gesehen werden. Neben der Kernfamilie (Ehepartner und eigene Kinder) spielen häufig – besonders auch im Kontext von Familienunternehmen – weitere Verwandte, die allerdings ebenfalls in einem direkten Verwandtschaftsverhältnis stehen, eine wichtige Rolle. Ein Unternehmen hingegen ist aus wissenschaftlicher Sicht „eine planmäßig organisierte private Betriebswirtschaft, in der Güter bzw. Dienstleistungen beschafft, verwertet, verwaltet und abgesetzt werden.“ (Olfert, Rahn, 2004, Kasten Nr. 920) Das Familienunternehmen stellt somit in der klassischen Form das Eigentum der Familie dar, sodass Überschneidungen der drei Systeme erkennbar werden.

Neben der organisatorischen Definition von Familienunternehmen gibt es zahlreiche verschiedene Auffassungen, ab welcher Umsatz- oder Mitarbeitergröße Unternehmen als (mittelständische) Familienunternehmen bezeichnet werden können und welchen Anteil aller deutschen Unternehmen sie darstellen (Wimmer 2005, 6). Die Wichtigkeit der Rolle der mehrgenerationalen Familienunternehmen in Deutschland ist unbestritten groß, jedoch divergieren die Ansichten über den tatsächlichen Anteil der Familienunternehmen an der deutschen Unternehmenslandschaft. So kann beispielsweise davon ausgegangen werden, dass familienkontrollierte Unternehmen bis zu 92% Anteil an allen aktiven Unternehmen abbilden, 60% an der Gesamtbeschäftigung und 51% am Gesamtumsatz in Deutschland.

² Ein weiterer Aspekt ist häufig die Eigenkapitalquote von Familienunternehmen. Häufig wird erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen, wenn die Familie eine Mindestbeteiligung am Eigenkapital von über 25% vorweisen kann, bei nicht-börsennotierten Unternehmen müssen Familien sogar den größten Anteil haben.

Darüber hinaus spielen auch die Familienunternehmen, die explizit eigentümergeführt sind, eine essentielle Rolle. Der Anteil dieser Unternehmen beträgt 90% an allen aktiven Unternehmen, 56% der Gesamtbeschäftigung und 47% am Gesamtumsatz in Deutschland (Statista 2016). Weitere Ansätze zur Bestimmung der Wichtigkeit der Familienunternehmen für die deutsche Volkswirtschaft werden beispielsweise vom Institut für Mittelstandsforschung (im folgenden IfM) herangezogen. Unter Bezug auf die jährlich aktualisierten Daten (vgl. Wallau 2009) des IfM ergibt sich schließlich, dass ca. 95,1% der Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen sind, diese ca. 41,5% des Umsatzes ausmachen und ca. 57,3% aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen.

Die Abweichungen dieser Zahlen resultieren häufig durch das Nutzen verschiedener Maßstäbe für die Definition von Familienunternehmen. Festgehalten werden kann jedoch, dass zwischen 80% und 95% aller Unternehmen in Deutschland durch eine dahinterstehende Familie – ob operativ tätig oder nicht – geprägt sind, was dazu führt, dass mindestens die Hälfte des Gesamtumsatzes in Deutschland und der Beschäftigungsquote den Familienunternehmen zuzurechnen sind (vgl. Röhl 2008).

Neben diesen externen Aspekten, die das Familienunternehmertum genauer beschreiben, gibt es jedoch auch zahlreiche interne, beispielsweise bezüglich der Handlungsweisen und Ideologien, die Familienunternehmen innehaben und durch die sie sich von nicht familiengeführten Unternehmen abgrenzen. Grundsätzlich wird häufig davon gesprochen, dass Familienunternehmen eigene Werte zugrunde liegen, welche sich beispielsweise auf die Eigentümerstruktur und die Transgenerationalität, aber auch auf ihre einzigartige Rolle und Wertschätzung in Deutschland zurückführen lassen. Dazu gehört die hohe Verbundenheit der Familie mit dem Unternehmen, die dazu führt, dass sich Familienmitglieder häufig „regelrecht aufopfern“ (Berthold, 2010, 32) und so eine ganz eigene Motivation mit in das Unternehmen einbringen. Der transgenerationale Aspekt stellt eine zweite Perspektive dar, welche sich in einer langfristigen, auf Beständigkeit ausgelegten Ausrichtung des Unternehmens³, äußert. Hinzu kommen verschiedene weitere Dimensionen, wie die Beteiligung und Fürsorge für Mitarbeiter⁴, das Engagement in lokalpolitischen, sozialen oder bildungspolitischen Projekten, die einerseits natürlich eine Öffentlichkeitswirksamkeit fördern, andererseits – und das mag der für diese Arbeit

³ Im weiteren Verlauf wird hier betrachtet, inwiefern Beständigkeit vereinbar mit Innovation und Fortschritt des Unternehmens ist und inwiefern sich diese beiden Aspekte behindern.

⁴ Bspw. durch das Einrichten von firmeneigenen Kindergärten etc.

bedeutend wichtigere Aspekt sein – Mitarbeiter langfristig binden können (vgl. Schäfer 2007).

Damit diese Werte nicht nur unkonkrete Vorstellungen der Familienunternehmer bleiben, sondern langfristig implementiert und so Teil des Unternehmens werden können, nutzen Familienunternehmen häufig sog. Familienverfassungen. In diesen Verfassungen werden – neben familienpolitischen Themen wie der Nachfolgeregelung⁵ - häufig auch diese Aspekte des sozialen Engagements für die Mitarbeiter und die Umwelt festgehalten. Dass diese Familienverfassungen nicht nur „Spielereien“ sind, sondern einen nachhaltigen Mehrwert für die Unternehmen leisten können, zeigen zahlreiche Studien. Ausgegangen werden kann dabei davon, dass ca. 25% aller Familienunternehmen eine Familienverfassung besitzen. Dabei ist festzustellen, dass diese einen fast acht Mal größeren Durchschnittsumsatz als Familienunternehmen ohne Familienverfassung haben, drei Mal so viele Mitarbeiter beschäftigen und zwanzig Jahre älter sind. In diesem Zuge ist jedoch gleichzeitig festzustellen, dass eine Familienverfassung besonders bei Unternehmen mit einem großen Gesellschafterkreis anzutreffen ist – dort also, wo besonders viele familienpolitische Themen zu regeln sind (Intes Studie 2011, 14).

In diesem Spannungsfeld zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum – die Familie vor allem durch Emotionen geprägt, das Unternehmen hauptsächlich durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen – bewegen sich die Familienunternehmen. In dieser Arbeit soll dabei auch auf die innerbetrieblichen Chancen, viel mehr aber auf die Risiken der Verbindung von Familie und Unternehmen eingegangen werden. Die Besonderheiten der Familienunternehmen, sowohl die Werteorientierung als auch die Langlebigkeit, die durch den transgenerationalen Aspekt gefördert wird, spielen später ebenfalls eine wichtige Rolle.

6. Die Geschäftsführung in Familienunternehmen

Die Geschäftsführung spielt für Familienunternehmen nach wie vor eine der entscheidenden Rollen, um direkten Einfluss auf die Führung des Unternehmens zu nehmen. Wichtig ist „die gesetzliche Normierung als Geschäftsführungsorgan und damit als Institution [...] Demzufolge ist ein Manager ein im Handelsregister eingetragener Geschäftsführer und damit nach außen klar erkennbar.“ (Cravotta 2013, 39) In dieser Zusammensetzung gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie diese Posten besetzt werden können. Eine der

⁵ Dabei behandeln die Regelungen häufig über klassische Erbschaftsfragen hinausgehende Fragen wie, welche angeheirateten Familienmitglieder ins Unternehmen dürfen/Anteile erhalten können etc.

Möglichkeiten ist das Eigentümermanagement, in der entweder der alleinige Eigentümer einzeln, oder in Kooperation mit einem Partner aus der Familie (Partnermanagement) das Unternehmen leitet. Unter diesen Führungen, insbesondere unter der erstgenannten, kann man das klassische patriarchalische Führungsmodell verstehen, an der ein Familienmitglied an der Spitze des Unternehmens sitzt.⁶

Doch diese Familienkonstellationen, wie bereits beim Partnermanagement angesprochen, können zahlreiche weitere, komplexere Strukturen annehmen. So können gleichermaßen auch andere Mitglieder die Führung des Unternehmens übernehmen, beispielsweise Geschwister oder sogar Schwiegersöhne und Ehepartner, bei denen allerdings das Problem gesehen werden kann, dass sie sich nicht direkt mit dem Unternehmen verbunden fühlen und deshalb primär ihre eigenen Ziele verfolgen (vgl. Mittelsten-Scheid). Diese Strukturen können schließlich bis zur Führung eines/mehrerer Unternehmen durch einen gesamten Clan⁷ ausgeweitet werden. Die Relevanz dieser Strukturen ist enorm hoch: in immerhin 44% der Familienunternehmen wird das Management gänzlich durch die Familie gestellt (Klein 2004, 246).

Gleichzeitig sind jedoch in 42% der Familienunternehmen auch externe Manager eingestellt. Diese werden in der Literatur wie folgt definiert:

„Werden Führungskräfte der obersten Leitungsebene, die nicht der Unternehmerfamilie angehören und mit dieser weder verwandt noch verschwägert oder durch Annahme eines Kindes verbunden sind, mit der Geschäftsführung betraut, so ist von ‚Fremdmanagement‘ die Rede.“
(Cravotta 2013, 39)

Auf diese Konstellationen wird in der vorliegenden Arbeit genauer eingegangen. Festzustellende Strukturen reichen dabei von angestellten Managern, die jeweils gleich viel bzw. weniger Einfluss haben als das Familienmitglied im Management, über externe Manager, die am Unternehmen beteiligt werden bzw. sich einkaufen können, bis hin zu Geschäftsführungen, die gänzlich von solchen externen Managern geführt werden. Der größte Problempunkt, bei dem Familienunternehmer häufig den Einsatz von externen

⁶ Eine grundsätzliche Einschränkung muss an dieser Stelle gemacht werden: jedes Familienunternehmen – und dies bezieht sich auf jede der folgenden, vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten – entwickelt eigene, speziell zum Unternehmen passende Möglichkeiten für Nachfolgen und Geschäftsführungsstrukturen. Der Einfachheit halber wird an dieser Stelle generalisiert und ein normatives Maß verwendet. Anders wäre ein solcher Überblick über Übergabeprozesse und Nachfolgestrukturen in Familienunternehmen nicht möglich.

⁷ Definition Duden: durch gemeinsame Interessen oder verwandtschaftliche Beziehungen verbundene Gruppe. (vgl. Duden online)

Managern anzweifeln, stellt der trade-off zwischen externem Wissen, welches externe Manager mit in das Unternehmen bringen können und der Angst vor dem Verlust der Familienidentität und der Wertestruktur des Unternehmens. Im Laufe der Arbeit wird auf die Chancen und Risiken, die der Einsatz externer Manager mit sich bringt, näher eingegangen.

7. Aktuelle Entwicklungen und Probleme für Familienunternehmen
Neben diesen grundlegenden Erkenntnissen zu Familienunternehmen und Ihren Geschäftsführungsstrukturen, müssen auch aktuelle Trends und Problemstellungen beleuchtet werden, die sich daraus ergeben. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Nachfolge in Familienunternehmen kein punktuelles Thema ist, welches zu explizit vorhersehbaren Zeiten Problematiken aufwirft – stattdessen kann und muss die Nachfolge als ein lang andauernder, konstanter Prozess gesehen werden. „Dieser beginnt, sobald die Kinder auf der Welt sind und die Weitergabe eines Unternehmens an die nächste Generation in Erwägung gezogen wird. Ein Endpunkt des Prozesses ist kaum zu definieren.“ (Groth, Rösen, von Schlippe 2013, 5) Dass dies keine Einzelphänomene sind, sondern einen großen Teil der Familienunternehmen betreffen, zeigen verschiedene Studien. So wird beispielsweise erwartet, dass in den Jahren 2014 bis 2018 mehr als 100.000 Übergaben anstehen – die häufig scheitern (Knop FAZ 2015, 1). Daneben gibt es weitere Entwicklungen, die in und um Familienunternehmen erkennbar sind, die diesen Prozess nachhaltig beeinflussen und beeinflussen werden.

Die drei größten erkennbaren Trends sind:

Durch das voranschreitende Alter der Familienunternehmen und das damit einhergehende Wachstum der Familien, wachsen in vielen Fällen auch die Gesellschafterkreise der Familienunternehmen. Dies kann zu einer größeren Distanz der Gesellschafter zum Familienunternehmen führen (Koeberle-Schmid, Grottel 2013, 26).

Gleichzeitig sinkt die Zahl der operativ tätigen Gesellschafter im Familienunternehmen. Wie zuvor bereits angesprochenen, stehen mehrere tausend Nachfolgen in Familienunternehmen an – die wachsende Zahl an Gesellschaftern löst dieses Problem aufgrund verschiedenster Aspekte⁸ jedoch nicht, sodass neue Wege und Möglichkeiten gesucht werden müssen. Die Anzahl derjenigen Unternehmen, die aufgrund dessen einen externen Nachfolger suchen, ist groß: 58% suchen einen externen Nachfolger, da die Kinder kein Interesse haben, 17% weil

⁸ Darauf wird im Laufe der Arbeit im Bereich „Risiken bei der „klassischen“ Nachfolge“ genauer eingegangen.

sie keine Kinder haben oder je 15%, da Kinder bzw. Verwandte als nicht geeignet erachtet werden (Nagl 2005, 28).

Parallel dazu steigt die Zahl der Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen und die Akzeptanz gegenüber Hybridmodellen in der Geschäftsführung. Dies führt dazu, dass das Konzept der Geschäftsführung bzw. Nachfolge in Familienunternehmen neu gedacht werden muss. Dies erfordert sowohl von den Familienunternehmen, als auch von den möglicherweise eingesetzten Fremdgeschäftsführern Aufmerksamkeit, Toleranz und die Bereitschaft zur Einarbeitung, um sich mit dem „Phänomen Familienunternehmen“ vertraut zu machen.

Diese Entwicklungen haben schon jetzt einen enorm großen Einfluss auf die Übergabe eines Unternehmens, sind allerdings nicht immer nur ein Problem, sondern können ebenso eine Chance für das Unternehmen darstellen. Inwiefern dies der Fall ist, wird in den folgenden Kapiteln genauer dargestellt.

8. Übergabemöglichkeiten in Familienunternehmen

Um auf die Eingangsfrage zu sprechen zu kommen, welche Stärken und Schwächen Übergabekonzepte haben, müssen diese zunächst genauer betrachtet werden. Dabei müssen sowohl Risiken als auch Chancen in den Betrachtungshorizont fallen und analysiert werden, inwiefern diese Möglichkeiten zukunftsfähig sind und einen langfristigen Fortbestand eines Familienunternehmens sichern können. In diesem Zuge werden im Folgenden die zwei häufigsten Möglichkeiten der Übergabe betrachtet: zum einen die „klassische“ Übergabe an ein Mitglied der Inhaberkfamilie, zum anderen das Einrichten einer Stiftungslösung. Aufgrund der noch geringen Anzahl an reinen Fremdgeschäftsführungen (vgl. Abschnitt 6.3.), werden diese zunächst bei der Betrachtung außen vorgelassen. Sie tauchen in den letzten Jahren aber vermehrt in der deutschen Unternehmenslandschaft auf und haben sich zu einer adäquaten und gern verwendeten Alternativen zur klassischen Übergabe entwickelt und etabliert.

Betrachtet wird im Folgenden zudem die Differenz zwischen personellen und strukturellen Aspekten. Es wird betrachtet:

- Familienmitglied in der Geschäftsführung und als Gesellschafter
- Familienmitglied in der Geschäftsführung, Geschäftsanteile in einer Stiftung
- Externe Manager in der Geschäftsführung, Geschäftsanteile divers verteilbar (in Stiftung, in der Hand der Manager, in Familienhand)

| VARIANTEN | GESCHÄFTSFÜHRUNG | GESCHÄFTSANTEILE |
|----------------------------|------------------|------------------|
| KLASSISCHE ÜBERGABE | Familienmitglied | Familienmitglied |
| STIFTUNGSLÖSUNG | Familienmitglied | Stiftung |
| FREMDMANAGEMENT | Externer Manager | variabel |

Tabelle 1: Geschäftsführungsvarianten in Familienunternehmen

8.1. Die „klassische“ Übergabe – Status quo der Übergabeprozesse

8.1.1. Die Gefühlsebene

Neben der bereits angesprochenen Systemlogik, die Familienunternehmen inhärent ist und die die Überschneidung der Systemlogiken von Familie, Eigentum und Unternehmen beschreibt, spielt vor allem die Gefühlsebene eine wichtige Rolle. Diese Gefühle, die den fühlenden und erlebenden Menschen eigen sind (vgl. von Schlippe 2014, 55), ziehen sich durch jegliche Organisationsprozesse in (Familien-) Unternehmen (Brundin, Melin 2006) – was nicht zum eigentlich rationalen Agieren in Unternehmen passt. Doch diese Gefühlsebene wird durch eine hinter dem Unternehmen stehende Familie noch verstärkt. Dabei geht es für das Individuum, welches mit dem Unternehmen verbunden ist, oder in Zukunft verbunden sein möchte, um existenzielle Fragestellungen, um Gerechtigkeit oder Verrat bzw. um das Gefühl der Zugehörigkeit (von Schlippe 2014, 65-67). Gleichzeitig jedoch auch – und dies wird womöglich häufig als die Stärke der Familienunternehmen beschrieben – um die gemeinsame Vision oder den Blick auf eine Gemeinsamkeit, das sogenannte Dritte (von Schlippe 2014, 73).

Größer sind jedoch die Streitpunkte bei Fragen, welche vorbereitend für eine mögliche Übergabe des Unternehmens sein können. So müssen grundsätzlich die Fragen gestellt werden, wer überhaupt zur Eigentümerfamilie gehört und in welchem Teil der Familie Entscheidungen getroffen werden (von Schlippe 2014, 76) oder aber, was bei einem Auseinanderbrechen der Familien passiert (Kirchdörfer, Lorz 2009 siehe Buch von Schlippe, 2014, 76). Daran schließen sich Fragen an, wer im Unternehmen tätig sein darf, welche Qualifikationen dafür benötigt werden und welche internen Stationen dafür durchlaufen werden müssen. Hinzu kommen Themen, die häufig die liquiden Mittel bzw. das Vermögen der Unternehmerfamilie betreffen. Der Ausspruch „Wenn’s um Geld geht, kenne ich keine Verwandten“ (von Schlippe 2014, 78) beschreibt eindeutig, in welche Richtung Diskussionen bei Themen wie Vermögensverwaltung oder –aufteilung gehen können. Daran

schließen sich weitere Fragen zum Erwerb und Verkauf von Unternehmensanteilen bzw. zur Vererbung dieser an.⁹

All dies sind Fragen, die bereits vor einem Übergabeprozess Konfliktpotenzial beherbergen. Spitzt sich die Frage der Unternehmensnachfolge zu, werden diese weiter fokussiert und müssen zwangsläufig final diskutiert werden. Jedoch ist zu beachten, dass „die Nachfolgesituation eine besondere „Arena“¹⁰ für Paradoxien ist.“ (von Schlippe 2014, 79) So kann es zu Missverständnissen und Konflikten kommen, wenn zum Beispiel der Vater unbewusst noch nicht bereit für die Übergabe, und sich die Tochter unbewusst noch nicht traut, sodass es zur bewussten Konfliktsituation kommt, die von Schlippe mit dem Zitat „Ich will ja..., aber du kannst es ja nicht!“ umschreibt (vgl. von Schlippe 2014, 85).

Betrachtet man diese Vielzahl an Konfliktpotenzialen in Familien und Familienunternehmen, so scheint die einzige Möglichkeit zu sein, all diese Fragen bereits vorher zu klären und die (möglicherweise) offenen Streitpunkte formal zu beantworten. Auf diesen Aspekt geht der nächste Abschnitt ein.

8.1.2. Der Übergabeprozess

Essentiell für das Gelingen der Übergabe eines Unternehmens an die nächste Generation ist also das frühe Bewusst-Machen der Wichtigkeit der Übergabe, insbesondere der Tatsache, dass diese unumgänglich ist. Problematisch ist dabei häufig, dass bis zu 60% der Unternehmen die Nachfolge noch nicht geklärt haben (Nagl 2005, 15). Dies führt aufgrund der benötigten Zeit von ca. fünf Jahren, bis der Nachfolger das Unternehmen tatsächlich übernehmen kann, häufig zu Zeitdruck in der Entscheidungsfindung und der anschließenden tatsächlichen Umsetzung der Nachfolge (Nagl 2005, 15). Die Gründe, warum die Nachfolge noch nicht geklärt ist, sind dabei vielfältig. Wie bereits angesprochen, sind für viele Unternehmer die Nachfolgefragen noch nicht aktuell (51%), gleichzeitig finden jedoch zahlreiche Unternehmen keinen Nachfolger (31%) oder der Nachfolger ist zu jung, um die Position anzutreten (Nagl 2005, 16). In diesem Falle wird besonders das Einsetzen eines Nachfolgers von außen (33%) bzw. aus dem eigenen Unternehmen (6%) wichtig.

Dass diese Unwissenheit über die Nachfolge zu vielerlei Problematiken für das Unternehmen führen kann, zeigen zahlreiche weitere Forschungsergebnisse, die den Bedarf,

⁹ Diese Aspekte der Streitpunkte, die sich auf das Unternehmen- bzw. Familienvermögen beziehen, lassen sich noch weiter ausdehnen. Da diese Arbeit jedoch lediglich einen Überblick gibt, wird auf die Thematik an dieser Stelle nicht weiter eingegangen.

¹⁰ Vgl. Fineman 2000 in von Schlippe, 2014, der (Familien-) Unternehmen als „emotional arenas“ beschreibt.

das Bewusstsein für eine Nachfolgeregelung zu schärfen, darstellen. Der Grundbaustein einer gelungenen Nachfolge ist die Einsicht, Nachfolge als fortwährenden Prozess zu betrachten. Ab der Geburt eines möglichen Nachfolgers, sollte das Thema durchdacht werden. Dabei werden verschiedene Phasen durchlaufen, die die oben angesprochenen Problematiken einer nicht geklärten Nachfolge verhindern können. Neun Phasen können festgelegt werden:

1. Die Erziehung zur Nachfolge (4.-16. Lebensjahr der Nachfolgenergeneration)
2. Unsicherheiten bei den Nachfolgern (12.-20. Lebensjahr der Nachfolgenergeneration)
3. Ausbildung zur (möglichen) Nachfolge (16.-30. Lebensjahr der Nachfolgenergeneration)
4. Vorbereitung des Unternehmens (ca. 55. Lebensjahr der Unternehmergegeneration)
5. Auswahl des Nachfolgers (20.-35. Lebensjahr der Nachfolgenergeneration)
6. Einstieg ins Unternehmen (20.-35. Lebensjahr der Nachfolgenergeneration)
7. Verantwortungsübergang (beide Generationen gemeinsam in leitender Funktion)
8. Alleinverantwortung und Ausstieg der Senioreneneration (ca. ab dem 60. Lebensjahr des Übergebers bzw. ab dem 35. Lebensjahr der/des Übernehmenden)
9. Neuorientierung in der post-aktiven Phase (mit Ausstieg der Senioreneneration)¹¹

Die Darstellung zeigt die Wichtigkeit des Auseinandersetzens mit der Nachfolgeregelung. Dieses sollte bereits sehr früh begonnen werden, sodass einerseits nicht nur fachliche Fähigkeiten gefördert werden können, sondern gleichzeitig auch das Interesse auf Seiten des Nachfolgers und vice versa das Verständnis des Unternehmers gegenüber der Nachfolgenergeneration wachsen und sich entwickeln kann. Nicht vernachlässigt werden sollte zudem die Phase des „Einarbeitens“ in das Unternehmen, in der der Nachfolger nicht planlos am Alltag im Unternehmen teilnehmen, sondern einen definierten Pfad gehen sollte, der ihn auf die spätere Führungsposition vorbereitet (Groth, Rösen, von Schlippe 2013, 10). Wie wichtig die Regelung der Nachfolge ist, zeigt der Anteil der Unternehmen, die bei gescheiterter Nachfolge keine Zukunft zu haben scheinen. Eine nicht gelungene Nachfolge zieht für 31% der Unternehmen, also ein knappes Drittel, die Schließung nach sich, für 27% den Verkauf des Unternehmens. Lediglich 16% der Familienunternehmen mit ungeklärter

¹¹ Vgl. „Nachfolge in Familienunternehmen – Ein Leitfaden zur Gestaltung der Nachfolge auf der Seite des Unternehmens und des Gesellschafterkreises“ (Groth, Rösen, von Schlippe 2013.

Nachfolge geben an, dass sie davon ausgehen, dass die Nachfolge in jedem Fall geklärt wird (Nagl 2005, 24).¹²

8.1.3. Die Gender-Thematik bei der „klassischen“ Übergabe
Eine weitere Problematik, die hier beispielhaft dargestellt wird, ist die Ungleichbehandlung von Mann und Frau bzw. von Sohn und Tochter. Wie bereits angesprochen, ist die „klassische“ Übergabe das bekannteste Modell der Nachfolge in Familienunternehmen – der patriarchalische Familien- und Unternehmensvorstand übergibt die Leitung des Unternehmens an ein Familienmitglied – in der Vergangenheit meist an den erstgeborenen Sohn. Dieses Konzept ist die Primogenitur, in der sich diese „patriarchale soziokulturelle Ordnung“ (Haubl, Dasa, 2006, 14) manifestiert. Diese ist bei mittelständischen Unternehmen häufig, wenn auch in verschiedenen starken Ausprägungen, vorzufinden. Dies liegt zum einen daran, dass sich auch die mittelständischen Familienunternehmen gesellschaftlichen Entwicklungen nicht vollständig entziehen können, zum anderen ist dies bei jüngeren Vätern weniger erkennbar. Die Primogenitur ist dabei in verschiedenen Ausprägungen erkennbar:

- (a) ältester Sohn vor ältester Tochter,
- (b) jeder erwachsene Sohn vor ältester Tochter,
- (c) entfernte(re) männliche Verwandte vor ältester Tochter,
- (d) Schwiegersohn vor Tochter,
- (e) externer männlicher Geschäftsführer vor ältester Tochter.

Diese Darstellung soll keinesfalls zeigen, dass es auch heute keine Gleichberechtigung zwischen (möglichen) männlichen und weiblichen Nachfolgern eines Familienunternehmens gibt. Stattdessen sind auch in Familienunternehmen immer mehr weibliche Nachfolgerinnen anzutreffen, wie einige prominente Beispiele, wie Susanne Klatten (SKion) oder Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel) belegen. Auch das Forschungsinteresse bzw. die Forschungsergebnisse sprechen mehr und mehr sowohl weibliche als auch männliche Nachfolger an.¹³ Bei bereits geregelten Nachfolgen

¹² Ein weiterer Aspekt, der im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine Rolle spielt, ist die Prinzipal Agenten Problematik, die eintritt, sobald zwei Geschäftsführer verschiedener Generationen im Unternehmen tätig sind. Dabei ist der Seniorunternehmer der Prinzipal, der Nachfolger der Agent, der durchaus opportunistisch handeln und somit den „Auftrag“ des Prinzipals missachten kann. Somit entsteht neues Konfliktpotenzial. (Pindyck, Rubinfeld 2013, 863)

¹³ Siehe zahlreiche Studien zum Thema Frauen in der Nachfolge beim Wittener Institut für Familienunternehmen, der Stiftung Familienunternehmen oder von Frau Dr. Daniela Jäkel-Wurzer.

übernehmen – nach wie vor mit einer Mehrheit von insgesamt 54% - Söhne das Familienunternehmen, allerdings ist auch die Nachfolge der Tochter mit 16% relevant.¹⁴ (Nagl 2005, 27)

8.1.4. Chancen und Risiken der „klassischen“ Übergabe für die Geschäftsführung
Wie bereits erwähnt, kann die klassische Übergabe viele Vorteile haben, die besonders die Bereiche der emotionalen Ge- und Verbundenheit, aber auch eine möglicherweise identische Werteskala betreffen. Das kann dabei helfen, dass das Unternehmen einen ähnlichen Weg weiterverfolgt, wie unter dem Erblasser eingeschlagen.

Größer hingegen sind die Risiken, die es bei der Übergabe gibt.¹⁵ Der erste Punkt, das frühzeitige Auseinandersetzen mit dem Thema Nachfolge, wurde bereits erwähnt. In diesem Nachfolgeprozess, der sich häufig über mehrere Jahre erstreckt, gibt es jedoch weitere Aspekte zu beachten, deren Nichteinhaltung die Nachfolge zum Scheitern bringen kann.

Das grundsätzlich größte Risiko bei der klassischen „Nachfolge in Leistungsfunktionen“ (Simon, Wimmer, Groth 2005, 135) liegt womöglich darin, dass Nachfolger nicht zwangsläufig die entsprechenden Qualifikationen, die für die entsprechende Position erwartet werden (sollten), mitbringt. Grundsätzlich gilt in der Praxis meist die Regel, „Familienmitglieder haben dieselben Qualifikationen für einen Posten aufzuweisen, wie Nicht-Familienmitglieder“ (Simon, Wimmer, Groth 2005, 135). Um dies zu gewährleisten, haben einige Unternehmen bereits Karriereschritte festgeschrieben, die der Nachfolger zu absolvieren hat, bevor er in das Unternehmen einsteigt. Dies inkludiert nicht selten interne Posten auf einer mittleren Managementebene, um mit dem Unternehmen vertraut zu werden.

Ist die Frage der Qualifikation geklärt, gibt es jedoch weitere Konfliktpotentiale während des laufenden Prozesses, die es zu beachten gilt. Dazu gehört:

- Kein klares Anforderungsprofil.
- Unterschiedliche Wertvorstellungen und Erwartungen¹⁶.

¹⁴ Der übrige Anteil verteilt sich auf Lösungen, bei denen entweder entferntere Verwandte oder familienexterne Personen in der Geschäftsführung eingesetzt werden.

¹⁵ „In der Tat, es scheint ein besonderes Merkmal von Familienunternehmen zu sein, dass der Generationswechsel an der Spitze mit einem außergewöhnlichen Gefährdungspotenzial verbunden ist. Die Mortalitätsrate ist laut Statistik doppelt so hoch, wie bei anderen Firmen. Und die Bilanz der Kommission der Europäischen Gemeinschaften für 1994 ergab, dass ‚jedes Jahr tausende Unternehmen von der Bildfläche verschwinden, weil die mit der Übergabe verbundenen Schwierigkeiten nicht gemeistert werden konnten.‘ (Wimmer Domayer, Oswald, Vater 2005, 261)

¹⁶ Hierzu: von Schlippe 2014, 47.

- Kein verbindlich festgelegter Übergabezeitpunkt.
- Kommunikationsdefizite.
- Nicht ausdiskutierte Konflikte.
- Das mittlere Management wird nicht eingebunden.
- Fehlendes Prestigeobjekt für den Nachfolger. (vgl. Nagl 2005, 46-50)

Betrachtet man diese Aspekte, so liegt der Fokus ganz klar auf Missverständnissen und nicht vorhandenen Regelungen im Nachfolgeprozess. Auch wenn das Potenzial zu Scheitern hier sehr groß ist, kann dieses Thema proaktiv bearbeitet und die Problemstellungen gelöst werden. Ein Beispiel an dieser Stelle ist die Familienverfassung, deren Verbreitung in der Praxis immer mehr Anklang findet und die durch das Festlegen eben dieser Regeln (von zu absolvierenden Karrierestufen bis hin zur Festlegung des Übergabeprozesses) Sicherheit gewährleisten kann (Schween, Koeberle-Schmid, Bartels, Hack 2011, 9).

8.2. Ein struktureller Ansatz - Die Stiftungslösung

Eine weitere Übergabemöglichkeit, die immer prominenter wird, ist die Übergabe des Unternehmens in eine Stiftung. „Unter den 100 größten Industrieunternehmen befinden sich 20% ganz oder teilweise von Stiftungen getragene Unternehmen“ (Fleschutz 2008, 2). In Hinblick auf das vorangegangene Kapitel ist hierbei jedoch dahingehend eine Differenz zu erkennen, als dass das Übergeben in eine Stiftung nicht als rein personelle, sondern viel mehr als strukturelle Übergabemöglichkeit gesehen werden kann (Fleschutz 2008, 1). Das Ziel ist dabei jedoch meist das gleiche: die Sicherstellung der Kontinuität des Unternehmens. Auch hier muss allerdings festgehalten werden, „dass die Stiftung alleine noch keine erfolgreiche Nachfolge garantiert“ (Fleschutz 2008, 3). Verschiedene Negativaspekte wie „mangelnde Flexibilität, Limitierungen bei der Finanzierung des Unternehmens und Interessenkonflikte zwischen Stiftung und Unternehmen“ (Fleschutz 2008, 3) werden ihr immer wieder zugesprochen. Inwiefern die Stiftungslösung – unterschieden wird dabei zwischen Familienstiftung, gemeinnütziger Stiftung und unternehmensverbundener Stiftung - ein nachhaltiges, erfolgreiches Nachfolgemodell sein kann, wird im Folgenden betrachtet.

8.2.1. Status Quo

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Stiftungslösung immer bekannter wird und auf mehr Akzeptanz seitens der Familienunternehmen stößt. 94% der Familienunternehmen (dabei 100% der Familienunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten) wissen, dass die Stiftung eine Möglichkeit für eine Nachfolgeregelung darstellt. Immerhin 23% der Familienunternehmen ziehen das Anwenden einer Stiftungslösung in Betracht, davon

allerdings nur 8% konkret (Probst, Köcher 2014, 30). Für annähernd die Hälfte der deutschen Familienunternehmen (44%), ist das Implementieren einer Stiftungslösung jedoch keine Alternative.

8.2.2. Die Familienstiftung

Eine Möglichkeit, eine Stiftung zu implementieren, ist die Familienstiftung, die – wie der Name bereits aussagt – Familienangehörige als eindeutige Begünstigte des Stiftungsvermögens aufweist. Die Zahl dieser Stiftungen in Deutschland ist jedoch vergleichsweise gering: lediglich drei bis fünf Prozent aller Stiftungen in Deutschland sind Familienstiftungen. Essentiell bei Familienstiftungen ist, dass Sie keinerlei Steuervergünstigungen für das Familienvermögen ermöglichen. Stattdessen greift bei Vermögen der Familienstiftung die Erbersatzsteuer¹⁷ (du Roi, Droege 2015).

Die grundsätzlichen Motive, eine Familienstiftung zu gründen, liegen vor allem in der Vermeidung des Zerbrechens des Familienvermögens durch Erbgänge oder Streitigkeiten, die beispielsweise divergierende Wünsche der Gesellschafter betreffen. Gleichzeitig gewährleisten sie jedoch durch eine klar definierte Satzung, die langfristige Versorgung der Familienmitglieder durch festgeschriebene Zahlungen. Diese können auch nach verschiedenen (theoretischen) Erbgängen nicht einfach durch nachfolgende Generationen geändert bzw. angepasst werden – die Satzung der Stiftung gewährleistet den dauerhaften Fortbestand dieser Regelungen. Durch diese Gewährleistung verlieren mögliche Erben bei einem Erbgang also jegliche Stimm- und Kontrollrechte über das Familienvermögen. Stattdessen werden diese Rechte an Beiräte, den Stiftungsvorstand, ein Kuratorium oder weitere Kontrollgremien übertragen, welche allerdings von Familienmitgliedern besetzt werden können. „Die Erben erhalten stattdessen die Rechtsstellung von Destinatären“ (du Roi, Droege 2015).

Das Auftreten der Familienstiftung zur Wahrung des Familienvermögens lässt sich ebenso auf Familienunternehmen spiegeln, die im Besitz der Familie sind. Das Ziel einer Familienstiftung zum Erhalt eines Unternehmens ist es dabei, sowohl ein fähiges Management für das Unternehmen, als auch ein fähiges Management der Stiftung zum Wohle der Familie zu stellen. Dabei kann zwischen zwei verschiedenen Ausprägungen, in der die Familienstiftung auftreten kann, unterschieden werden: (du Roi, Droege 2015)

¹⁷ Die Erbersatzsteuer, die es nur in Deutschland gibt, unterwirft das Vermögen der Stiftung alle 30 Jahre einer Besteuerung nach den Tarifsätzen der Steuerklasse 1 des ErbStG (zurzeit maximal 30 Prozent), wobei fiktiv 2 Kinder als Erben angenommen werden und somit 2 Kinderfreibeträge abzugsfähig sind. (Bundesverband Deutscher Stiftungen)

1. Das Auftreten als Unternehmensträgerstiftung: bei dieser Lösung betreibt die Stiftung allein und unabhängig ein Wirtschaftsunternehmen.
2. Das Auftreten als Beteiligungsträgerstiftung: bei dieser Lösung hält die Stiftung Anteile an einem oder mehreren Unternehmen. Das Management des Unternehmens agiert jedoch grundsätzlich autark.

Betrachtet man diese beiden Varianten, so ist besonders die zweite eine häufig gesehene Variante. Dies mag daran liegen, dass das Vermögen in einer solchen Lösung zwar gesichert ist, das Unternehmen aber dennoch selbstständig auftreten kann. Eine optimale, ubiquitär richtige Lösung, was das Einsetzen einer Familienstiftung in Hinblick auf Familienunternehmen angeht, gibt es jedoch nicht. Zahlreiche verschiedene Varianten, hinsichtlich Anteilsverteilung oder Konstellationen von Mit-Gesellschaftern, sind möglich, beispielsweise auch zwei Stiftungen, die nebeneinander auftreten und das Familienvermögen sowie die Anteile des Unternehmens verwalten.

8.2.3. Die gemeinnützige Stiftung

Gegensätzlich zum Stiftungszweck der Familienstiftung ist der Zweck der gemeinnützigen Stiftung. Auch bei der Einsetzung einer gemeinnützigen Stiftung, kann Familienvermögen oder Anteile am Unternehmen an die Stiftung übergehen, jedoch muss das Ziel der Stiftung darin liegen, „die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern.“ (Staats, Rohn, Kügow Hoffmann-Staudner 2015 (1)) In diesem Fall darf also keinesfalls ausschließlich ein kleiner Kreis der Familie zu den Begünstigten des Stiftungszwecks gehören – diese werden quasi entmündigt: lediglich 1/3 darf „privatnützigen Zwecken, wie dem Stifter, seinem Andenken und seinen nächsten Nachkommen zukommen“ (Fleschutz 2008, 85).

8.2.4. Die unternehmensverbundene Stiftung

Für die unternehmensverbundene Stiftung (im Folgenden uv. Stiftung) können sowohl die Definitionen der Familienstiftung, als auch der gemeinnützigen Stiftung gelten. Die Unternehmensstiftung ist demnach nur eine Anwendungsvariante. Charakteristisch ist jedoch, dass sie entweder unmittelbar ein Unternehmen betreiben, als persönlich haftender Gesellschafter beteiligt sind oder die größte Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft aufweisen. Das Hauptziel ist dabei die Regelung der Unternehmensnachfolge.¹⁸

¹⁸ Die Definitionen der Stiftungen sind der Stiftungstypologie des Bundesverbandes deutscher Stiftungen entnommen (Staats, Rohn, Kügow, Hoffmann-Staudner 2015).

8.2.5. Struktur der Stiftungen als Nachfolgemodell

Im Hinblick auf die unternehmensverbundenen Stiftungen ist festzustellen, dass lediglich die mittelbare unternehmensverbundene Stiftung eine anerkannte Lösung zu sein scheint. „In 98% der Fälle sind die uv. Stiftungen mittelbar an den Unternehmen beteiligt.“ (Fleschutz 2008, 143) Gleichzeitig ist eine klare, rechtliche Trennung von Unternehmen und Stiftung erstrebenswert, auch wenn dies eine hohe Anforderung an beide Rechtsstrukturen ist. Dennoch lässt sich bei der Betrachtung der Kapitalstruktur von unternehmensverbundenen Stiftungen die häufig gewählte Fokussierung auf die Familie wiederfinden. „In 76% der Fälle hält die Stiftung mehr als 50% der Anteile. Dabei ist die Stiftung in gut der Hälfte der Beispiele (53%) die alleinige Eigentümerin des Unternehmens. Die häufigsten Kombinationen der Aufteilung der Kapitalstruktur sind dabei zudem in der Kombination aus Stiftung und Familie zu finden oder aber auch bei der Kombination aus Stiftung und Mitarbeitern. Bedeutend geringer hingegen tauchen Kombinationen aus Stiftungen und strategischen Partnern und der Kombination aus Stiftungen und einem breiten Gesellschafterkreis auf¹⁹ (Fleschutz 2008, 146). Um die häufigsten Kombinationen, die die Verbindung zwischen Stiftung und Familienunternehmen darstellen, zu erläutern, kann man diese schließlich in drei Typen unterteilen:

1. Stiftungsunternehmen: kein wesentlicher Einfluss der Familie, Unternehmen zu 100% in Stiftungsbesitz
2. Unternehmen mit Stiftungsbesitz: kein wesentlicher Einfluss der Familie, Unternehmen nicht zu 100% in Stiftungsbesitz
3. Familienunternehmen mit Stiftungsbesitz: wesentlicher Einfluss der Familie, Beteiligung der Stiftung am Unternehmen. (Fleschutz 2008, 152)

Betrachtet man diese drei Typen, können zudem verschiedene Intensitäten in der Verbindung von Stiftung und Unternehmen festgestellt werden. Auch hierzu liefert Fleschutz mit Ihrer Studie die eindeutigsten Erkenntnisse:

„Wie zu erwarten ist die Verbindung bei Unternehmen mit Stiftungsbesitz am geringsten, ausgeprägt. Bei den Stiftungsunternehmen ist eine etwas höhere Verbindung festzustellen. Die höchste Verbindung findet sich bei den Familienunternehmen mit Stiftungsbesitz. Bei den letzten beiden Stiftungstypen ist die Stiftung entweder als alleiniger Aktionär des

¹⁹ Dazu zählen: Stiftung, Familie und Finanzinvestor, Stiftung, Mitarbeiter und Finanzinvestor, Stiftung und Finanzinvestoren.

Unternehmens oder aber durch die Verknüpfung der Familie mit der Stiftung und dem Unternehmen in den Unternehmen präsenter.“ (Fleschutz 2008, 152)

Betrachtet man diese Stiftungslösungen als Nachfolgemodell, stellen sich schnell Fragen nach der Flexibilität dieser Lösungen, der Einbindung der Familie und der Eignung als Nachfolgemodell. Darauf wird im Folgenden eingegangen.

8.2.6. Kontinuität vs. Flexibilität der Stiftungen

In der vorangegangenen Betrachtung der Stiftung als Möglichkeit der Unternehmensnachfolge ist sichtbar geworden, dass vor allem die Sicherheit der finanziellen Mittel als beruhigendes Moment in Erbschafts- und Nachfolgefragen dienen kann. Da eine Stiftung zudem häufig mit Langlebigkeit in Verbindung gebracht wird, scheint dies zum Ziel der Familienunternehmen zu passen. Inwiefern dies jedoch der Fall ist und Unternehmen ihre Flexibilität behalten können, wird nun betrachtet.

8.2.6.1. Langfristigkeit und Kontinuität

Sowohl bei kapitalmarktorientierten als auch bei nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen, ist die langfristige Bindung zwischen Stiftung und Unternehmen vorzufinden, meist mit dem Ziel, dass die Unternehmensanteile dauerhaft im Besitz der Stiftung bleiben. „Die vorherrschende Motivation, der Erhalt und die Fortführung des Unternehmens als Lebenswerk des Stifters, begründet diese Bindung.“ (Fleschutz 2008, 152)

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass auch die Sicherung der Kontinuität des Unternehmens Zielsetzung der Stiftung ist. Da dies nicht immer automatisch der Fall ist und es so zu Konflikten zwischen Stiftung und Unternehmen kommen kann²⁰, muss auch dies in der Satzung der Stiftung verankert sein. Durch eine Aufnahme der Zielsetzung in der Satzung, die Unternehmenskontinuität beizubehalten, wird dies zum Stifterwillen²¹ und schafft eine Kongruenz zwischen Stiftungsziel und Unternehmensziel (Fleschutz 2008, 157).

Weitere Problematiken können auftreten, wenn eine ungleiche Machtverteilung zwischen Unternehmen und Stiftung vorliegt. Sollte beispielsweise die Stiftung oder die Familie ihre Macht ausnutzen, hindert dies die Unternehmensleitung in ihrer Arbeit. Ziel dieser Satzung muss es also sein, klare Beziehungen zwischen Stiftung und Unternehmen zu kreieren, um hold-up Probleme zu umgehen.

²⁰ Ein Beispiel sind übertriebene Forderungen der Stiftung ans Unternehmen, was dazu führt, dass ein gesundes Wachstum des Unternehmens nicht möglich ist.

²¹ Dieser ist im Nachhinein grundsätzlich nicht mehr zu verändern.

Weitere Aspekte, die dazu führen können, dass die Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Unternehmen zu einer möglichst langfristigen wird, ist zum Beispiel die „Definition von Sanktionsmaßnahmen bei Zuwiderhandlung der Gremienmitglieder“, die „Forderung des Stifters an Gremien, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen“ und das Einrichten einer „Schiedsstelle zur Schlichtung von Konflikten zwischen den Gremien“ (Fleschutz 2008, 160-162).

8.2.6.2. *Flexibilität*

Der Kontinuität, die Stiftung und Familienunternehmen häufig gemeinsam haben, steht meist die Behauptung der mangelnden Flexibilität von Stiftungen gegenüber. Allerdings ist auch bei Stiftungen zu beachten, dass diese, ähnlich wie ein Familienunternehmen, einen Lebenszyklus durchlaufen. Aber nicht nur dieser Lebenszyklus, sondern auch externe Umstände können dazu führen, dass sich Stiftungen anpassen müssen. Ein Beispiel, welches Fleschutz in Ihrem Buch dazu aufführt, zeigt das Auseinandersetzen mit dieser Problematik in einem Stifterwillen:

„Die von uns errichteten Stiftungen sind – ihrem Wesen entsprechend – nicht nur für wenige Jahre gedacht, sondern für Generationen. Ein Stifterwille kann jedoch nicht für Generationen festgelegt werden, da wir als Stifter den unvermeidbaren Wandel der Zeit nicht voraussagen können. Was vor hundert Jahren noch verpönt und unerträglich schien, ist heute gesellschaftsfähig und wird in hundert Jahren bereits völlig veraltet sein. Die Vorstände der Stiftung sollen deshalb von der ihnen in der Stiftungssatzung eingeräumten Möglichkeit, (...) die Aufgaben der Stiftung dem Wandel der Zeit anzupassen, Gebrauch machen.“ (Fleschutz 2008, 225)

Damit ist eine Möglichkeit bereits erläutert: die Änderung von Satzungsgehalten. Damit dies nach dem Stifterwillen vonstattengehen kann, müssen jedoch einige Aspekte erfüllt sein: es muss eine grundsätzliche Einwilligung zu diesem Vorgang geben, Voraussetzungen müssen definiert werden, ein Interpretationsleitfaden des Stifters sollte vorhanden sein und die zeitnahe Realisierbarkeit von Satzungsänderungen muss sichergestellt sein. Damit einher geht schließlich die Voraussetzung, dass die Rahmenbedingungen, in denen die Stiftung agiert, stetig auf Sinnhaftigkeit überprüft werden. Nur wenn dies geschieht, macht es Sinn, auch Satzungsänderungen zu realisieren (Fleschutz 2008, 228).

8.2.7. Auswirkung der Stiftungslösung auf Geschäftsführung und Familie

Das Implementieren einer Stiftungslösung hat nicht lediglich zur Folge, sondern sogar zum Zweck, dass sie das Verhältnis von der Familie zur Stiftung bzw. zum Unternehmen beeinflusst. In den vorangegangenen Abschnitten wurde bereits beleuchtet, dass das primäre Ziel einer Stiftung das Wahren des Unternehmensvermögens ist, damit eine Kontinuität im Lebenszyklus des Unternehmens erreicht werden kann. Gleichzeitig kann durch die Kombination von Vermögen in der Stiftung und angepasster Satzung bzw. einem angepassten Stifterwillen bewirkt werden, dass die Stiftung dennoch flexibel agieren und auftreten kann.

Ebenfalls unter den oberen Aspekten angesprochen, ist die mögliche Variabilität in der Ausgestaltung der Stiftungslösung. Dies spiegelt sich auch in der Möglichkeit Geschäftsführungen zu besetzen, wieder. Das Einsetzen einer Stiftung als unternehmensverbundenen Stiftung kann in verschiedenen Maßen Einfluss auf die Geschäftsführungsstrukturen in Familienunternehmen haben. Dies reicht von der Möglichkeit, dass die Stiftung lediglich einige Anteile am Familienunternehmen hält bis hin zu der Möglichkeit, dass jegliche Stimmrechte bei ihr liegen. Betrachtet man also diese Kombination, stellt man fest, dass dem Stifter und dem Stifterwillen fast alle Freiheiten gegeben sind. Einer der größten Streitpunkte – wie unter 6.1.3. erwähnt – kann folglich damit aus der Welt geschaffen werden. Streitigkeiten bei anstehenden Erbgängen über das Familienvermögen, Aufteilung der Anteile am Unternehmen und sonstige Nachfolgefragen, können über dieses Instrument gelöst werden. So kann die Stiftungssatzung nicht nur die zweckgerichtete Verwendung des Stiftungsvermögens vorgeben, sondern auch, wie und durch wen die Geschäftsführung des Unternehmens ausgestaltet werden soll. Dies führt dazu, dass in gewisser Weise ein Leitfaden für anstehende Nachfolgeprozesse gegeben ist. Dieser kann dann anschließend (im optimalen Fall) durch verschiedene Prozesse angepasst werden, solange dies durch die Stiftungssatzung erlaubt ist.

Ein weiterer Aspekt, der bei der (scheinbar) großen Macht der Stiftung abschließend eine Rolle spielt, ist die letztlich noch bestehende Verbindung und Identifikation zwischen Stiftung und Unternehmerfamilie. Beim Einsetzen einer Stiftung als verantwortliche Einrichtung für das Unternehmen, kann die Problematik der mangelnden Identifikation zwischen Familie und Unternehmen auftreten. Laut Fleschutz sind hier allerdings sehr

diverse Erfahrungen der Unternehmen vorzufinden.²² Zwar geben 38% der von ihr befragten Unternehmen an, keine bzw. nur eine geringe Identifikation der Familie mit der Stiftung festzustellen, gleichzeitig ist diese jedoch bei 41% der befragten Familien stark oder sehr stark ausgeprägt. Dafür hat Fleschutz verschiedene Treiber identifizieren können, die diese Identifikation der Familie mit der Stiftung verstärken: „Sich stark identifizierende Familienmitglieder sind aktiver in die Mitarbeit der Stiftung eingebunden und besetzen dort häufiger Positionen. Außerdem steigt mit zunehmendem Einfluss der Familie in der Stiftung die Identifizierung der Familie mit der Stiftung.“ (Fleschutz 2008, 239) Hinsichtlich der eingangs beschriebenen Problematik, dass möglicherweise durch das Einsetzen der Stiftung als Intermediär die Identifikation und das Gedankengut der Familie verloren gehen kann, wird dadurch Rechnung getragen. Nur durch nach wie vor hohen Einfluss der Familie kann auch die Identifikation hochgehalten werden. Je weniger Einfluss und Aktivitäten seitens der Stifterfamilie festzustellen sind, desto weniger Identifikation herrscht vor.²³

8.2.8. Zwischenfazit Stiftungslösung

Unter Betrachtung der vorangegangenen Aspekte stellt man fest, dass unter dem Schlagwort „Stiftungslösung“ nicht nur eine möglicherweise korrekte Lösung zur Regelung von Nachfolge- und Geschäftsführungsproblematiken zu finden ist, sondern viele verschiedene Variationen vorhanden sind. Auf diese wird unter dem folgenden Punkt noch einmal eingegangen. Weiterhin bietet die Stiftungslösung die Möglichkeit, verschiedene Eckpunkte der Nachfolge zu regeln und zu gewährleisten, dass zumindest das Vermögen des Unternehmens, teilweise auch die Stimmrechte, in der Stiftung und durch den Stiftungszweck gesichert sind. Stiftungen müssen sich jedoch, ganz gleich in welcher Ausprägung, ob als Familienstiftung oder gemeinnützige Stiftung, dem Vorwurf stellen, zu unflexibel zu sein. Insbesondere unter dem Aspekt der Transgenerationalität von Familienunternehmen und dem Wunsch, dass Familienunternehmen über Generationen hinweg überleben, darf eben dies nicht geschehen. Durch verschiedene Möglichkeiten, die zuvor aufgezeigt wurden, ist es jedoch möglich, eine gewisse Flexibilität für diese Stiftungen zu generieren.

²² Zu beachten ist hier, dass lediglich Unternehmen untersucht wurden, bei denen die Stifterfamilie, also die Familie, die die Stiftung gegründet hat, befragt wurde. Dies sind bei Fleschutz immerhin zwei Drittel der befragten Unternehmen (67%). (Fleschutz 2008, 238)

²³ Dies ist besonders in Hinblick auf Kapitel 7, die Zukunft der Übergabe in Familienunternehmen relevant. Dort wird besonders auf den Selbstzweck der Familienunternehmen geachtet, während die Stiftungslösung also vor allem ein Mittel ist, gewisse Eckpunkte der Nachfolge sicherzustellen und das Familien- bzw. Unternehmensvermögen zu wahren.

Ähnlich flexibel wie die Ausgestaltung der Stiftungslösung im Hinblick auf den Umgang und die Stimmrechte am dazugehörigen Familienunternehmen, gestaltet sich schließlich auch der Einfluss auf die Geschäftsführung. Je nach Gründerwillen kann bereits in der Stiftungssatzung verfügt werden (sofern der Anteil am Unternehmen groß genug ist), wie Nachfolgeprozesse auszusehen haben und ob die Geschäftsführer lediglich das Tagesgeschäft lenken oder gleichzeitig Gesellschafter sein können bzw. dürfen und somit das Recht auf Mitbestimmung haben. Viel fundamentaler kann gleichzeitig festgesetzt werden, ob familieninterne Manager überhaupt in die Geschäftsführung dürfen, oder ob dies beispielsweise nur Fremdgeschäftsführern gestattet ist. Dadurch kann einigen Problemstellungen, die sich sonst in der „klassischen“ Übergabe ergeben und häufig zu einem Scheitern des Nachfolgeprozesses führen, vorgebeugt werden. Konfliktpotenzial ergibt sich dennoch durch die Art und Weise der Führung des Unternehmens, sofern – wie es bei einem Großteil der Stiftungslösungen der Fall ist – die Stiftung nicht alleiniger Inhaber ist.

Die Stiftung ist somit eine Lösung, die zur Langfristigkeit beitragen kann, allerdings in jegliche Richtung Variationsmöglichkeiten offenhält. Dadurch können gut funktionierende, anpassungsfähige Lösungen gefunden werden, gleichzeitig aber auch Lösungen, die Problematiken weiter verkomplizieren, sollten keine Möglichkeiten zur Flexibilität offengehalten werden oder die Gründer- bzw. Stifterfamilie keine Möglichkeit mehr haben, im Tagesgeschäft mitzuwirken. Grundsätzlich liegt die Problematik darin, eine Lösung zu wählen, die tatsächlich zukunftsfähig und agil agieren kann. Da dies eine enorme Weitsicht und Planungssicherheit verlangt, werden diese Aspekte selten in Gänze erfüllt. Zudem schließt auch die Stiftungslösung nicht aus, dass familieninterne Konflikte, ähnlich wie sie bereits im Abschnitt zur klassischen Nachfolge erläutert wurden, auftreten. In der Theorie ist eine Stiftungslösung also durchaus als positiv zu betrachten. In der praktischen Umsetzung hingegen, gibt es zahlreiche Problemstellungen, deren adäquate Lösung ein äußerst intensives Auseinandersetzen mit der Thematik fordert. Sind diese Aspekte jedoch beim Implementieren der Stiftungslösung nicht beachtet worden, ist das Unternehmen in Strukturen „gefangen“ aus denen es nicht herausbrechen kann, um wieder proaktiv agieren zu können.

8.3. Ein personeller Ansatz – Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen
Nach den Ausführungen zu einem strukturellen Lösungsansatz durch eine Stiftungslösung, wird im Folgenden eine personelle Möglichkeit zur Langlebigkeit dargestellt: die gemischte Geschäftsführung als Geschäftsführungs- und möglicherweise Nachfolgemodell der

Zukunft. Der Aspekt des Nachfolgemodells wird bereits an dieser Stelle relativiert, da, wie die folgenden Abschnitte zeigen werden, im Hinblick auf die gemischte Geschäftsführung aktuell bedeutend fundamentalere Herausforderungen vorliegen. Mit der Erörterung dieser muss begonnen werden, bevor evaluiert werden kann, ob sich gemischte Geschäftsführungen bzw. Fremdmanager dafür eignen können, Teil eines Nachfolgekonzepthes zu werden.

8.3.1. Status quo

Betrachtet man die Entwicklung des Einsatzes externer Fremdgeschäftsführer, so lassen sich, je nach zugesprochenen Rollen, verschiedene Werte ermitteln. In einer Studie, die in Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (im folgenden PWC) und dem Wittener Institut für Familienunternehmen entstanden ist, geben alle befragten Unternehmen an, mehrjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit externen Managern zu haben. Lediglich jedes fünfte befragte Unternehmen hat weniger als fünf Jahre Erfahrung in der Zusammenarbeit mit externen Managern (21%), 28% fünf bis zehn Jahre, 16% elf bis fünfzehn Jahre, 13% sechzehn bis 20 Jahre, und immerhin jeweils 11% 21 bis 30 bzw. mehr als 30 Jahre. Zudem ist eine gewisse Kontinuität in der Zusammenarbeit in gemischten Geschäftsführungsteams erkennbar. Auch wenn 28% der Unternehmen weniger als drei Jahre in dem bestehenden Team aus familieninternen und – externen Managern zusammenarbeiten, kooperieren 34% drei bis fünf Jahre, 17% sechs bis zehn Jahre, 14% elf bis fünfzehn Jahre und 4% bzw. 3% 16 bis 20 bzw. mehr als zwanzig Jahre. Anhand dieser Zahlen ist erkennbar, dass die Arbeit mit Fremdgeschäftsführern zumindest kein vollkommenes Neuland für die befragten Familienunternehmen ist. Dennoch zeigen die Zahlen, dass es immer noch einen großen Anteil an Familienunternehmen gibt, die weder langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit externen Managern haben, noch mehrjährig bestehende Teams aus internen und externen Managern haben (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 12).

Betrachtet man im zweiten Schritt die Möglichkeit, familienexterne Manager als Nachfolger einzusetzen, so wird die Zahl der Unternehmen noch geringer. Dabei unterscheidet Nagl zwischen ungeklärten und geklärten Nachfolgen. Bei den ungeklärten Nachfolgen besteht immerhin zu einem Drittel (33%) die Wahrscheinlichkeit, dass die Nachfolge „von außen“ angetreten wird und zu 6%, dass der Nachfolger aus dem Unternehmen kommt. Lediglich zu 14% scheint der Sohn und zu 5% die Tochter eine relevante Alternative zu sein²⁴ (Nagl

²⁴ Die übrigen Werte verteilen sich zu 3% auf andere Verwandte und zu 39% auf „Weiß ich noch nicht“.

2005, 27). Betrachtet man anschließend die bereits geklärten Nachfolgen, so verteilen sich diese Werte neu. Die Rolle des Sohnes und der Tochter nimmt stark zu (Sohn 54%, Tochter 16%), die Wahrscheinlichkeit, dass eine externe Person bzw. eine familienexterne Person aus dem Unternehmen die Nachfolge übernimmt, liegt lediglich bei 13% bzw. 14%.²⁵ Diese Diskrepanz lässt also darauf schließen, dass

1. es zwar viele Unternehmen gibt, die bereits mit Fremdgeschäftsführern arbeiten, die Arbeit aber nicht immer über mehrere Jahre hinweg reibungslos funktioniert und
2. die Übergabe des Unternehmens an familienexterne Manager zwar ein Gedanke für den Übergeber des Unternehmens sein kann, diese allerdings nur sehr selten tatsächlich Anwendung findet.

Aus diesem Grunde wird in den folgenden Abschnitten dieser Zweiklang beibehalten. Es wird zunächst betrachtet, welche Problematiken und grundsätzlichen Ängste beim Einsatz gemischter Geschäftsführer entstehen, um zu analysieren, wie die richtige Auswahl eines Fremdgeschäftsführers geschehen kann, bevor die mögliche Rolle des Fremdgeschäftsführers als Nachfolger näher betrachtet wird.

8.3.2. Gründe und Anforderungen für den Einsatz externer Geschäftsführer

8.3.2.1. *Gründe für den Einsatz externer Geschäftsführer*

Wie bereits in den einführenden Abschnitten erläutert, gibt es zahlreiche Gründe, die dafürsprechen, eine alternative Nachfolgeoption für einen Managementposten in Betracht zu ziehen. Da diese Optionen teilweise zu weit für diese Arbeit führen würde, werden an dieser Stelle die von Cravotta (Cravotta 2013, 55-58) beschriebenen Gründe, die explizit den Einsatz eines Fremdmanagers nach sich ziehen, dargestellt. Diese stellen sich wie folgt dar:

Familiäre Gründe:

1. Kein geeigneter Nachfolger auf längere Sicht vorhanden
2. Kein williger Nachfolger auf längere Sicht vorhanden
3. Kein geeigneter Nachfolger für einen bestimmten Zeitraum vorhanden²⁶
4. Überhaupt kein Nachfolger vorhanden

Hinzu kommen Differenzen innerhalb der Familie und die Trennung von Eigentum und Management.

²⁵ Auch hier verteilen sich die übrigen Werte wieder auf andere Verwandte (3%), die Option „weiß ich noch nicht“ fällt aufgrund der Prämisse, dass die Nachfolge bereits geklärt ist, weg.

²⁶ Siehe hierzu: Interim Management in Familienunternehmen; Rösen, Groß.

Unternehmensbezogene Gründe:

1. Nutzung von externem Know-how
2. Vergrößerung der Unternehmensleitung
3. Fremdmanager als Krisenmanager
4. Plötzlicher Ausfall eines Managers.

Die Gründe für den Einsatz eines Fremdmanagers im Familienunternehmen sind demnach vielfältig. Dennoch gibt es zahlreiche Anforderungen und Wünsche, die ein externer Manager erfüllen muss, damit er tatsächlich eingestellt wird.

8.3.2.2. *Anforderungen an einen externen Geschäftsführer*

Betrachtet man die Aspekte, die im Hinblick auf die Nachfolge für Familienunternehmen besonders wichtig sind, so sind dies vor allem die klassischen Aspekte der Langlebigkeit und der Unabhängigkeit, die höchste Relevanz haben.²⁷ Wie allerdings bei den Erläuterungen der Stiftungslösung angemerkt, ist auch der Einfluss der Familie ein wesentlicher Aspekt. Trotz des möglichen Einsatzes eines Fremdmanagers, darf der Einfluss der Familie nicht durch eine zu hohe Fremdbeteiligung verloren gehen. Stattdessen soll das Unternehmen aus Familiensicht in der Familie bleiben (73% sehr wichtig bzw. wichtig) (Nagl 2005, 31). Dazu kommen persönliche Anforderungen, die der Fremdgeschäftsführer mitbringen muss, um zum Unternehmen und zum bestehenden Geschäftsführungsteam zu passen. Dazu gehört an erster Stelle die fachliche Expertise. Diese ist nicht nur ein Aspekt, der eine der wichtigsten Eigenschaften des externen Geschäftsführers sein muss (26%), sondern gleichzeitig auch die Hauptmotivation, wieso ein externer Manager eingestellt werden soll (64% bei Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern, 82% bei Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern, 89% bei Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern, 92% bei Unternehmen mit bis zu 12.000 Mitarbeitern). Daraus ergibt sich, dass eine der Hauptanforderungen die Fachkompetenz ist und damit einhergehend eine der Hauptproblematiken, sollte sie nicht erfüllt werden,

Weitere wichtige Eigenschaften, die einem Fremdgeschäftsführer inhärent sein müssen, sind schließlich vor allem Loyalität gegenüber der familieninternen Geschäftsführung (15%), Umsetzungsstärke (11%) und soziale Kompetenz (10%). Ein vermeintlich hoher Wert wird zudem dem unternehmerischen Agieren des externen Managers mit 24% zugesprochen. An diesem Punkt zeigt sich allerdings eine große Problematik: vergleicht man dies mit dem

²⁷ Sicherung der Arbeitsplätze, sehr wichtig und wichtig: 95%, Eigenständigkeit des Unternehmens sehr wichtig und wichtig: 88%.

Anspruch an unternehmerisches Agieren des familieninternen Managers, so ist dies zu 41% der Fall und damit der höchste Anspruch. Wie in einem Workshop mit verschiedenen Familienunternehmern und den Autoren der Studie auf dem Kongress für Familienunternehmen²⁸ erarbeitet, führt dies zu einer enorm großen Vertrauens- und Umsetzungsproblematik (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 16). Diese ist womöglich auf der daraus folgenden Paradoxie begründet: „Auf der einen Seite soll er nachgiebig sein und in gewissen Maßen Demut zeigen; auf der anderen Seite wird von ihm unternehmerisches Denken und Durchsetzungsvermögen abverlangt.“ (Cravotta 2013, 53)

Gleichzeitig ist jedoch die Sozialkompetenz unabdingbar für externe Manager in Familienunternehmen. Dies baut vor allem auf dem Anspruch auf, die „Co-Evolution beider Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ überhaupt meistern zu können.“ (Cravotta 2013, 53)

Die externen Geschäftsführer sollen primär Fachkompetenz in das Familienunternehmen mitbringen. Dies zeigen einerseits die Werte zur fachlichen Expertise und eben diese als Hauptmotivation für eine Anstellung, andererseits auch die Einsatzbereiche. So übernehmen häufig familienexterne Manager Bereiche wie Marketing oder Finanzen und Controlling. Besonders im letztgenannten Bereich, behält sich jedoch der Geschäftsführungsvorsitzende/Sprecher der Geschäftsführung, der meist durch einen internen Geschäftsführer besetzt ist (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 7), das Letztentscheidungsrecht vor. Diese Problematik setzt sich bis zu den Entscheidungsfindungswegen in den Geschäftsführungen fort. Zwar trifft die Entscheidung nach Mehrheitsbeschluss zu 70% (57% trifft zu, 13% trifft eher zu) und die Entscheidung nach Verantwortungsbereich zu 85% (57% trifft zu, 28% trifft eher zu)²⁹ zu, gleichzeitig aber zu 49% durch den familieninternen Geschäftsführer und zu 48% vom Geschäftsführungsvorsitzenden³⁰. Auch in diesem Bereich scheinen also zahlreiche Problematiken, die im Grundsatz auf Vertrauensprobleme und Ängste vor dem Verlust von Kontrolle über das Unternehmen zurückgehen, vorhanden zu sein.

²⁸ Der 18. Kongress für Familienunternehmen, Europas größter Kongress dieser Art, fand am 12. und 13. Februar 2016 an der Universität Witten/Herdecke statt. Unter dem Thema „Eigentum verpflichtet – zwischen familiärer, unternehmerischer und gesellschaftlicher Erwartung“ wurden verschiedene familienunternehmerspezifische Thematiken diskutiert. Der Autor dieser Arbeit war dabei Teil des Organisationsteams und konnte somit an verschiedenen Workshops mitwirken.

²⁹ Mehrfachnennungen waren an dieser Stelle möglich.

³⁰ Dieser ist, wie in der Studie angegeben, meist ebenfalls ein familieninterner Manager.

Würde man daraus einer Gleichung kreieren, beschreibt diese Problemstellung den eingangs erwähnten trade-off zwischen dem Zugewinn externen Wissens einerseits und dem (möglichen) Verlust von Familienidentität andererseits.

8.3.3. Die richtige Auswahl und Chancen eines Fremdgeschäftsführers für das Unternehmen

Um diesen Punkten entgegenzuwirken und einen möglichst adäquaten, zum Unternehmen passenden Fremdmanager zu finden und einzustellen, zeigt die Studie vom Wittener Institut für Familienunternehmen und PWC zahlreiche Möglichkeiten auf, die Unternehmen anwenden. Dabei werden sowohl Aspekte der Vorauswahl, als auch der späteren Kooperation betrachtet.

Bei der Betrachtung der Auswahl der externen Manager kann zunächst untersucht werden, aus welchem Netzwerk die eingestellten Fremdgeschäftsführer kommen. „22% der befragten Familienunternehmen vertrauen lieber ihren persönlichen Netzwerken, oder „ziehen ihre Führungskräfte selbst groß“, bevor sie Personalberater mit der Suche nach Managementnachwuchs engagieren.“ (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 13) Klare Unterschiede sind dabei vor allem in der Größe der jeweiligen Unternehmen festzumachen. Kleinere Unternehmen aktivieren häufig ihr eigenes Netzwerk, um Nachwuchs zu rekrutieren, größere Unternehmen hingegen strengen schneller Personalberater für die Suche an. Auch bei den Auswahlprozessen werden verschiedene Wege deutlich. Auch wenn der Großteil der externen Manager entweder von den Gesellschaftern (45%) bzw. vom Aufsichtsrat (in Kapitalgesellschaften) oder Beirat (30%) ausgewählt wird und nur 15% durch das Geschäftsführungsteam, wird der Großteil der Vorarbeit dafür, die „Entscheidungsvorbereitung“ durch die Geschäftsführung getätigt, auch wenn später ein anderes Gremium darüber entscheidet (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 14). Neben den meist fachlichen Anforderungen an den Fremdgeschäftsführer, wie sie bereits unter 6.3.2 erläutert wurden, spielt besonders die Verträglichkeit mit dem familieninternen Geschäftsführer eine besonders wichtige Rolle. „Bei der Auswahl externer Manager kommt es nahezu allen (91%) Familienunternehmen darauf an, dass sie zum familieninternen Geschäftsführer passen.“ (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 15) Dazu gehört neben der Fähigkeit, die Idee, die Kultur und den Geist des Unternehmens zu übernehmen, diese sich selbst anzueignen und versuchen, umzusetzen.

Sobald ein Fremdgeschäftsführer eingestellt ist, können weitere Aspekte relevant werden. Einer dieser Aspekte ist der unter 6.3.2 erläuterte Entscheidungsfindungsweg. Vertrauen ist dabei einer der wichtigsten Aspekte, der in den meisten Familienunternehmen positiv

aufgenommen und gelebt wird. Der Großteil der Geschäftsführer ist sich letztlich sicher, dass ihre Kollegen den gegebenen Vertrauensvorschuss vollständig erfüllen (93%), fordern den Rat eines Kollegen aus der Geschäftsführung ein (93%) und vertrauen ihnen auch nach einem Fehler weiterhin (72%)³¹ (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 20). Gleichzeitig reden sie offen und frei miteinander (90%), nehmen sich Zeit sich kennenzulernen (85%) und akzeptieren die Stärken und Schwächen der jeweils anderen (87%). Zudem ist auffällig, dass in 79% der Fälle Konkurrenz innerhalb der Geschäftsführung kein Thema zu sein scheint. Dieser offene Umgang spiegelt sich letztlich auch im Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen wider. 86% der befragten Unternehmen gaben dabei an, dass sowohl Erfolge als auch Misserfolge gemeinsam getragen werden, in 80% der Fälle ist der Erfolg von Einzelpersonen unwichtig, da die Arbeit der gesamten Geschäftsführung zugeschrieben wird (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 27).

8.3.4. Beziehungen in gemischten Geschäftsführungen

8.3.4.1. *Theoretische Ansätze*

Dennoch ist klar, dass auch in gemischten Geschäftsführungsteams Konflikte entstehen. Diese können durch verschiedene, theoretische Ansätze erklärt werden. Einer dieser Ansätze ist das bereits erläuterte Prinzipal-Agenten Problem. Im Falle des Einsatzes eines Fremdgeschäftsführers bildet der Eigentümer des Unternehmens den Prinzipal ab, der Fremdmanager den Agenten. Diese Konstellation kann zu opportunistischem Verhalten seitens des Fremdgeschäftsführers führen (vgl. Jaskiewicz 2006, 97), welches schließlich einen Aspekt für Konfliktpotenzial darstellt. Größer wird diese Problematik, je geringer der Einfluss der Familie im Management ist (Cravotta 2013, 67). Auch wenn durch ein durchdachtes Auswahlverfahren davon ausgegangen werden kann, dass Eigentümer- und Managerpräferenzen übereinstimmen, muss dies nicht immer der Fall sein. Verschiedene Kontrollmechanismen müssen schließlich implementiert werden, um die gleichen Werte und das Sicherstellen der Qualität der Managertätigkeit zu gewährleisten.

Ein entgegengesetzter Ansatz ist die von Cravotta beschriebene Stewardship-Theorie. (Cravotta 2013, 72) Dabei wird davon ausgegangen, dass der Steward, also der Verwalter, im Falle der gemischten Geschäftsführung der externe Manager, keinesfalls ein opportunistischer, profitmaximierender und rational agierender Mensch ist. Stattdessen will er „durch sein kollektivistisches Verhalten einen höheren Nutzen“ für die Eigentümerfamilie erzielen (Cravotta 2013, 73). Durch äquivalente Werteverständnisse erübrigt sich somit der

³¹ Hier wurden jeweils die Antwortmöglichkeiten „trifft zu“ und „trifft eher zu“ addiert.

Einsatz von Kontrollmechanismen und unternehmensinterne Konflikte, die die Zielsetzung des Unternehmens betreffen, werden weniger.

Die für Cravotta daraus resultierenden, beziehungsbestimmenden Dimensionen sind schließlich: Vertrauen vs. Kontrolle, Zusammenarbeit, Information und Kommunikation, Ziel- und Wertesysteme, Performance und Kosten (vgl. Cravotta 2013, 76).

8.3.4.2. *Empirische Ansätze*

In der Realität sind jedoch zahlreiche weitere Konflikte erkennbar. Diese reichen vom Aufeinanderprallen von Persönlichkeiten und Meinungsverschiedenheiten aufgrund unterschiedlicher Ideen über Uneinigkeiten in der Durchführung von Aufgaben bis hin zu Spannungen zwischen den Geschäftsführungsmitgliedern. Gleichzeitig ist jedoch auffällig, dass die Streithäufigkeit steigt, je mehr familieninterne Manager in der Geschäftsführung sind. Diverse Gründe können unter anderem das Aufeinanderprallen verschiedener Stämme oder auch das Streiten aufgrund der Familienzugehörigkeit von familieninternen Managern sein.³² Den Konflikten mit externen Managern wollen die Geschäftsführungsteams meist gar nicht aus dem Weg gehen, da es 52% der befragten Geschäftsführer wichtig ist, „neben anderen starken Charakteren zu arbeiten“ während gleichzeitig häufig eine offene, konstruktive Streitkultur herrscht (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 24).

Betrachtet man nun die Anforderungen und Problemstellungen einerseits und andererseits die Arten, wie Familienunternehmen mit Ihren Fremdgeschäftsführern umgehen, so zeigt sich, dass die Problematiken nach wie vor besonders im Verhältnis zwischen familieninternen und familienexternen Managern vorhanden sind. Familienexterne Geschäftsführer werden häufig nur angestellt, um Expertenwissen in das Unternehmen zu bringen, ohne jedoch gleichberechtigt an wichtigen Entscheidungen beteiligt zu sein. Trotzdem gibt es zahlreiche Beispiele die zeigen, dass durch eine offene Konflikt- und Entscheidungsfindungskultur, funktionierende Symbiosen zwischen familieninternem und familienexternem Manager entstehen können. Wichtig sind dabei jedoch primär das Schaffen einer Vertrauensbasis und die gegenseitige Wertschätzung.

Sieht man die Möglichkeit der externen Geschäftsführer im Vergleich zur Stiftungslösung, so sind Ähnlichkeiten offensichtlich. Diese sind vor allem im Bereich der Angst vor dem Verlust von Familienidentität zu erkennen. Das führt bei dem Einsatz externer

³² Hier ist als Grund vor allem die Zugehörigkeit zu verschiedenen Stämmen zu nennen, welche das Konfliktpotenzial weiter fördert (Bartels, von Au, Hülsbeck 2016, 15).

Geschäftsführer vor allem dazu, dass unternehmerisches Agieren keine Priorität hat und gleichzeitig keine Entscheidungsgewalt bei Nachfolgen zugesprochen wird.

Die wichtigsten Errungenschaften nach dem Anstellen eines externen Managers sind letztlich besonders im Zugewinn des externen Wissens und in der Konfliktkultur anzusiedeln. Das Unternehmen wird nicht nur durch Wissen bereichert, sondern auch durch die Möglichkeit, dass ein externer Manager als Moderator agieren kann. Allein in der Rolle als externer Geschäftsführer innerhalb einer gemischten Geschäftsführung ist der Fremdmanager also eine Möglichkeit, die Geschäftsführung zu diversifizieren, fachlich weiterzuentwickeln und teilweise Streitigkeiten zwischen familieninternen Managern vorzubeugen. Dennoch wird sein Einfluss meist von vorneherein begrenzt, sodass er bei den wesentlichen Fragen, die häufig die Langlebigkeit des Unternehmens, den Einsatz von Kapital oder Nachfolgeproblematiken betreffen, keinerlei Mitspracherecht hat.³³

8.3.5. Fremdmanager als mögliche Nachfolger: MBO/MBI

8.3.5.1. Überblick

Eine Möglichkeit, Fremdmanager im Familienunternehmen weitergehender und langfristiger zu etablieren, ist, sie als mögliche Nachfolger zu betrachten. Wie eingangs bereits erwähnt, ziehen diese Regelung immerhin 33% der Familienunternehmen in Betracht³⁴ (Nagl 2005, 27). Für die Möglichkeit, externe Personen zunächst als potenzielle, am Unternehmen beteiligte Personen und anschließend als mögliche Nachfolger zu sehen, können verschiedene Alternativen in Betracht gezogen werden. Dabei geht es nun in erster Linie um strukturelle Aspekte, die nichts bzw. nur wenig über das Engagement im Unternehmen aussagen.

Eine klassische Möglichkeit der Beteiligung ist der Besitz des Unternehmens durch mehrere Familien. Ausgangslage dafür ist meistens eine Partnerschaftsgründung. Diese begründet sich zumeist auf zwei wichtige Punkte: sie findet entweder dort statt, „wo es um die Lösung komplexer Probleme geht und durch die größere Anzahl beteiligter qualifizierter Personen die Qualität der Entscheidungsergebnisse steigt und dort, wo verschiedene Sach- und Sozialkompetenz gefordert ist, die ein Einzelner nicht darzustellen in der Lage ist, und die er/sie als Gründer auch noch nicht an Arbeitsmarkt einkaufen kann.“ (Klein 2004, 184) Die Partnerschaftsgründung ist also eine Möglichkeit, die bereits in den Gründungsjahren des

³³ Dies wird weiter durch seine nicht vorhandene Gesellschafterrolle bestärkt.

³⁴ Hierfür können die unter 6.1.2. erläuterten Motive und Motivationen herangezogen werden, beispielsweise die nicht vorhandene Kompetenz der familieneigenen Nachfolger oder das nicht vorhanden sein von Kindern oder entfernteren Verwandten.

Unternehmens angestrengt wird. Aus diesem Grunde wird sie im Folgenden nicht genauer betrachtet.

Eine weitere Möglichkeit, wie externe Personen Einfluss auf das Unternehmen erhalten können, ist die Beteiligung fremder Dritter am Unternehmen, was sich „zum einen aus Finanzierungsgesichtspunkten ergeben [kann], sei es, um durch einen Börsengang Wachstum zu ermöglichen oder einen Teil des Vermögens umschichten zu können, oder durch die Hereinnahme einer Beteiligungsgesellschaft Eigenkapital zu generieren.“ (Klein 2004, 191) Eine daran anknüpfende Option ist das Hinzuziehen einer Private Equity-Gesellschaft. Der Einkauf durch diese Gesellschaft geschieht ähnlich wie bei einem Fremdgeschäftsführer (Achleitner, Schraml, Tappeiner 2008). Da auch dies einen Geschäftsführerposten eines externen Managers außer Acht lässt, beschäftigt sich der folgende Teil mit den Möglichkeiten, wie familienexterne – und teilweise auch unternehmensexterne – Manager das Unternehmen übernehmen können. Diese Möglichkeiten lauten Management Buy Out (MBO) und Management Buy In (MBI).

Bei einem Management Buy Out wird das Familienunternehmen bzw. Teile des Familienunternehmens an einen bereits im Unternehmen aktiven Manager verkauft, eine unternehmensinterne Person übernimmt die Geschäftsführung.³⁵ Sollte die kaufende Person nicht aus dem Unternehmen kommen, folglich unternehmensextern sein, so ist von einem Management Buy In die Rede.

„Jährlich werden ca. 8.600 Unternehmen durch einen MBO und sogar ca. 11.400 Unternehmen durch einen MBI übertragen. Ins Verhältnis gesetzt zu den jährlich insgesamt 38.600 Unternehmen, bei denen keine familieninterne Nachfolgelösung gefunden wird, werden demnach ca. 22 Prozent an einen Mitarbeiter und knapp 30% an eine unternehmensexterne Führungskraft verkauft, so dass der Verkauf an eine (unternehmensinterne oder –externe) Führungskraft bei ungefähr der Hälfte der familienexternen Nachfolgelösungen gewählt wird.“³⁶ (Mertens 2004, 83) Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass bei einem MBO gegenüber einem MBI Transaktionskostenvorteile bestehen, da der Manager das Unternehmen bereits kennt, er nicht mehr an das Unternehmen und seine Kultur herangeführt werden muss. Allerdings finden viele Unternehmen keine geeigneten unternehmensinternen Nachfolger, was die hohe

³⁵ Dies muss sich nicht auf die alleinige Geschäftsführung beziehen. Die Geschäftsführung kann nach wie vor aufgeteilt sein, sodass lediglich einige Anteile erworben werden.

³⁶ Die weiteren Möglichkeiten, die zur Beantwortung der Fragestellung allerdings uninteressant sind, sind der Verkauf des Unternehmens an ein anderes Unternehmen und die Stilllegung des Unternehmens.

Anzahl an MBIs erklärt. Eine Möglichkeit zur Erklärung dieses Phänomens ist eine zu große Dominanz des Seniorunternehmers, sodass sich unter ihm keine adäquate Alternativperson entwickeln konnte. „Schließlich ist auch bei einem MBI nicht ausgeschlossen, dass ein unternehmensexterner Manager das Unternehmen bereits aus eigener Erfahrung kennt, beispielsweise, weil er bei einem Unternehmen der gleichen Branche, bei einem Zulieferer oder bei einem Kunden tätig war.“ (Mertens 2004, 85) Da die familienunternehmensspezifische Literatur vor allem auf den MBO Bezug nimmt, wird dieser im Folgenden genauer betrachtet.

8.3.5.2. *Vor dem Management Buy Out*

Bevor ein MBO durchgeführt werden kann, müssen allerdings zahlreiche Schritte unternommen werden, die dazu führen, dass sich sowohl der Seniorunternehmer als auch der mögliche Nachfolger, intensiv mit dem Unternehmen beschäftigen. Dies bezieht sich besonders auf den Wert des Unternehmens und die jeweiligen Summen, die das Unternehmen bzw. der Seniorunternehmer fordert und der mögliche Nachfolger zu zahlen bereit ist.³⁷ Aus Käufersicht beispielsweise kann der MBO Prozess in drei Schritten dargestellt werden: Evaluationsphase, in der der Wert des Unternehmens betrachtet wird, Investitionsphase (hier hängt die Dauer davon ab, ob es sich um Privatpersonen oder um professionelle Eigenkapitalhäuser handelt) und den Exit - auch hier sind Divergenzen zu erkennen, ist der Partner eine Private-Equity Gesellschaft, dauert der Exit zwischen einem und drei Jahren, ist das Management MBO Partner, kann dies auch länger als 10 Jahre dauern (Krebs, 1998).

Bei der personellen Auswahl des Managements können dabei die zuvor beschriebenen, persönlichen Aspekte bei der Auswahl eines Managers für die gemischte Geschäftsführung aufgegriffen werden. Ähnlich wie beim folgenden Punkt des Verantwortungseigentums (siehe Kapitel 7), ist davon auszugehen, dass eine enorm hohe, gefühlte Verpflichtung ein weiterer Aspekt ist, der letztlich dazu führt, dass der MBO vollzogen werden kann. Gleichzeitig ist für Familienunternehmer darauf zu achten, dass „Erfolg oder Mißerfolg eines MBOs folglich in viel höherem Maße von Kompetenz, Engagement und Erfolgsorientierung des Management Teams abhängig“ sind (Lütjen 1992, 9). Bevor der MBO realisiert wird, muss jedoch weiterhin beachtet werden, dass, besonders während der Evaluationsphase, das Tagesgeschäft des Unternehmens stark eingeschränkt wird. Eine gute

³⁷ Dabei ist davon auszugehen, dass ein Streitpunkt die hohe Divergenz in den Vorstellungen über die zu zahlende Summe ist. Über die Strategien, diese Summen zu ermitteln, wird an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen.

Planung, möglicherweise sogar mit einer Corporate Governance, die Eckpunkte eines MBOs und damit einhergehende Machtverteilungen beachtet, (Götzen 2014, 62) mag hier helfen.³⁸

8.3.5.3. *Nach dem MBO/MBI*

Sobald der Einkauf in das Unternehmen vollzogen wurde, ist meist eine befristete Kooperation zwischen Seniorunternehmer und Nachfolger angebracht. Dies geschieht aus zwei grundlegenden Problemstellungen heraus:

- Bei einem MBO führt der Wechsel innerhalb der unternehmensinternen Rollen des Nachfolgers häufig zu Verunsicherungen, nicht nur zu intrapersonellen, sondern auch zu interpersonellen innerhalb der Mitarbeiterschaft.
- „Bei einem MBI sieht sich der Nachfolger vielfach mit Ressentiments auf Seiten der Mitarbeiter konfrontiert, beispielsweise, weil diese eine unternehmensinterne Nachfolgelösung präferiert hätten. Hinzu kommt, dass der unternehmensexterne Nachfolger die betrieblichen Strukturen noch nicht kennt und daher, vielleicht unbewusst, gegen Verhaltensregeln und Normen verstößt, was zu atmosphärischen Spannungen führen kann.“ (Mertens 2004, 89)

Es lässt sich festhalten, dass nach dem Einkaufen eines Managers bzw. eines Managerteams, dies meist einen Großteil der Geschäftsanteile am Unternehmen hält, im Durchschnitt 64% (Götzen 2014, 85). Daraus ergibt sich, dass es sich bei einem Management-Buy-Out nicht immer um Minderheitsbeteiligungen handeln muss³⁹, also eine enorm hohe Relevanz für den erfolgreichen operativen Fortbestand gegeben ist. Darum ist es umso wichtiger, dass potentiell passende Personen ermittelt werden, die für das Einkaufen ins Unternehmen in Betracht kommen. Götzen ermittelt hierbei einige Aspekte, die vor allem die Heterogenität des Unternehmerteams betreffen. Um einen erfolgreichen strategischen Wandel vollziehen zu können⁴⁰, helfen demnach besonders Heterogenität im Alter und im Ausbildungsniveau, aber auch in der Länge der Unternehmenszugehörigkeit aus (Götzen 2014, 98). Gleichzeitig bedeutet das Einsetzen externer Manager oder Managementteams nicht zwangsläufig, dass

³⁸ Wie diese letztlich ausgestaltet ist, ist letztlich ebenfalls unternehmensspezifisch, jedes Unternehmen hat seine eigene Lösung. Dies mag sogar so weit reichen, dass Familienunternehmen sich eindeutig davor verwehren, Geld durch Dritte anzunehmen. (vgl. Götzen 2014)

³⁹ Siehe hierzu Achleitner, Schraml, Tappeiner; dabei sind Management Buy Ins häufig durch Private-Equity Gesellschaften vollzogen, die dann Minderheitsbeteiligungen am Unternehmen haben. Gegenätzlich hierzu ist Götzen 2014: „Die Beteiligungsgesellschaften halten in den 42 Fällen, in denen sie am Unternehmen beteiligt sind, die Mehrheit am Eigenkapital.“

⁴⁰ Hierbei ist zu beachten, dass sich Götzen 2014 hauptsächlich auf Management Buy Outs, nicht auf Management Buy Ins bezieht.

damit strategische Neuausrichtungen erfolgreich vorangetrieben werden können, sodass es dafür kein „Patentrezept“ zu geben scheint.⁴¹

Um diesen Problemstellungen entgegenzuwirken, bietet es sich an, eine befristete Kooperation einzugehen. Diese kann dazu führen, dass der Seniorunternehmer dem Nachfolger bei eben diesen Fragestellungen hilft, sei es die Frage nach der Unternehmenskultur oder bei der Unterstützung in der Auseinandersetzung mit ehemals gleichgestellten Mitarbeitern. Zudem ist dieser Aspekt besonders im Hinblick auf Kunden und das Erfahrungswissen des Seniors unverzichtbar, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass der Nachfolger unweigerlich das gleiche Wissen hat. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass doppelte Moral-Hazard Probleme⁴² auftauchen können, da sowohl der Nachfolger als auch der Seniorunternehmer als Prinzipale und Agenten (siehe Abschnitt 8.1.2.) auftreten. Wichtig, um eine erfolgreiche Integration des Nachfolgers zu gewährleisten, ist demnach, dass „begleitende organisatorische Maßnahmen“ (Mertens 2004, 90) ergriffen werden. Diese sollten von konkreten Plänen für die Übergabe über einen Konfliktmediator bis hin zu lukrativen finanziellen Anreizen für den Seniorunternehmer, sollte die Integration vernünftig gelingen, reichen.

Letztlich lässt sich für das Anstoßen eines MBO Prozesses festhalten, dass die meisten persönlichen Anforderungen an einen möglichen geschäftsführenden Gesellschafter des Unternehmens bereits in Betracht gezogen wurden, während er als Fremdgeschäftsführer eingestellt wurde. Sollte dies nicht der Fall sein, können die gleichen Aspekte wie unter 6.3.3. erläutert, berücksichtigt werden. Hinzu kommen schließlich vor allem finanzielle Aspekte, die beispielsweise die Frage nach der Liquidität des Managers oder der Möglichkeit der Hereinnahme eines dritten Finanziers stellen. Diese können ohne Zweifel zu ähnlichen Konflikten führen, wie sie innerhalb der Familie vorzufinden sind.

8.3.6. Zwischenfazit Fremdgeschäftsführer

Nach der Erörterung von Fremdgeschäftsführern in gemischten Geschäftsführungsteams und externen Geschäftsführern als potenzielle Nachfolger eines Unternehmens, werden Vor- und Nachteile dieser Lösung bewertet.

⁴¹ Götzen stellt heraus, dass nicht bestätigt werden konnte, dass sich die Macht des Unternehmerteams, noch die Abnahme des Familieneinflusses positiv auf einen strategischen Wandel auswirkt.

⁴² Definition: Ex post bzw. nachvertraglicher Opportunismus zwischen Vertragspartnern führt zum Moral-Hazard. Ursache für dieses Phänomen ist eine Kollision der Interessen der Vertragspartner sowie Hidden Information und/oder Hidden Action. Das Problem besteht darin, dass das Verhalten des besser informierten Partners die pay-offs des schlechter Informierten beeinflussen. (Erlei, Leschke, Sauerland 2007, 112-140)

Grundsätzlich lässt sich auf den eingangs beschriebenen trade-off zwischen dem Zugewinn von externem Wissen einerseits und der Angst vor Verlust von Familienidentität andererseits hinweisen. Das Einsetzen eines Fremdgeschäftsführers in einer gemischten Geschäftsführung kann nur geschehen, wenn sich die Eigentümerfamilie den beschriebenen Sorgen um den Verlust von Familienidentität stellt. Dies geschieht beispielsweise durch die Auswahl des Fremdgeschäftsführers, da dieser laut der PWC Studie keine zu großen unternehmerischen Ambitionen haben, sondern stattdessen Fachwissen mit in das Unternehmen bringen soll. Ist ein Fremdgeschäftsführer jedoch in ein Familienunternehmen integriert, bringt er meist nicht nur das externe Wissen mit ins Unternehmen, sondern sorgt gleichzeitig für eine ausgeglichene, moderatere Geschäftsführungsstruktur – sowohl was die inhaltlichen Ideen und Ansätze zum Umsetzen von möglicherweise anfallenden Projekten und Aufgaben im Alltag angeht, als auch den Umgang mit Konflikten innerhalb des Unternehmens. Das Einsetzen eines externen Geschäftsführers hat also durchaus positive Einflüsse auf das Unternehmen.

Dies kann im Rahmen einer möglichen Nachfolgelösung weiterentwickelt werden. Die Lösung kann einerseits relevant werden, wenn keine Kinder oder sonstigen Verwandten vorhanden sind, die das Unternehmen übernehmen könnten, andererseits, wenn nicht ausreichend fachliche Qualifikation vorhanden ist. In diesem Falle sind die Möglichkeiten des Management Buy Outs und Management Buy Ins zwei häufig angewendete Varianten. Betrachtet man dies jedoch vor dem Hintergrund der oben erwähnten Aspekte, die Fremdgeschäftsführer für die Inhaberfamilie erfüllen wollen, so scheint lediglich der Management Buy Out eine Alternative zu sein. Nur in diesem Konstrukt konnte sich der künftige Nachfolger bereits mit der Kultur und dem Umgang innerhalb des Unternehmens beschäftigen und kann ohne weiteres Anlernen den Nachfolgerposten einnehmen. Auch in diesen Szenarien gibt es keine einzig richtige Lösung. Stattdessen kommt es auf jegliche individuelle Lösung an, welche Person für den Posten als familienexterner Manager gefunden wird, wie sich dieser in das Unternehmen und die Familie integriert und wie schließlich der Prozess operativ gesteuert wird. Objektiv beurteilen lässt sich jedoch, dass zweifelsohne mehr Fachwissen und mehr Qualität zur Auswahl steht, wenn Familienunternehmen für das Einbinden familienexterner Manager offen sind.

Auf einer rationalen Ebene macht es also durchaus Sinn, sowohl familieninterne als auch familienexterne Manager für die Nachfolge in Betracht zu ziehen. Durch die exakten Kalkulationen, die ein MBO/MBI nach sich zieht, wird somit ebenfalls Streitigkeiten um Familienvermögen oder Stimmrechte entgegengewirkt. Ein Negativaspekt, der jedoch in den

MBO Verhandlungen gesteuert werden kann, ist allerdings, dass so nicht zwangsläufig weiterhin der Einfluss der Familie gesichert ist.⁴³

9. Die Zukunft der Übergabe in Familienunternehmen

9.1. Normative Grundgedanken

Resümiert man die vorangegangenen Möglichkeiten der Übergabe und ihren damit einhergehenden Einfluss auf die daraus resultierenden Geschäftsführungsstrukturen des Unternehmens, stellt man fest, dass alle Möglichkeiten ihre inhärenten, positiven Aspekte haben, die als solche wahrgenommen und bewertet werden. Gleichzeitig findet man jedoch zahlreiche negative Aspekte, die vor allem in den Bereichen der Langlebigkeit und der Wertestruktur anzusetzen sind.

Setzt man einen normativen, womöglich sehr unrealistisch klingenden, Maßstab an, so lassen sich für eine mögliche, sehr positive dargestellte Zukunft von Familienunternehmen, folgende Punkte definieren:

1. Das Familienunternehmen sollte in seiner unabhängigen Rechtsform möglichst lange weiterleben.
2. Die Wertestruktur des Gründers und die damit verbundenen, positiven Werte, die dem Unternehmen mitgegeben wurden, sollten so lang wie möglich weiterleben. Dabei sollen sie zwar weiterentwickelt werden, nicht aber durch einzelne Personen komplett verändert werden können. Das „Schicksal“ des Unternehmens soll nicht in der Hand eines Individuums liegen, sondern weitergetragen werden durch die nachfolgenden, verantwortlichen Personen.

9.2. Die Purpose AG – ein Beispiel für Nachfolgemodelle der Zukunft

Ein Beispiel für den (bisher) erfolgreichen Versuch, die zuvor genannten normativen Ebenen einzuhalten, ist die Purpose AG, die es sich zum Ziel gemacht hat, eben diese Aspekte für Unternehmen zu ermöglichen.⁴⁴ Die Grundgedanken in diesem Zusammenhang sind die äquivalente Gleichsetzung von Eigentümerschaft mit Unternehmerschaft und der Darstellung von Profit als Mittel, nicht als Selbstzweck. Die Idee ist dabei, dass das Unternehmen nicht einer Person oder einer Familie, sondern „sich selbst gehört“

⁴³ Dieser Aspekt ist allein abhängig von den Anteilen, die an einen familienfremden Manager übergehen. In den meisten Fällen behält die Inhaberfamilie einen Teil der Anteile an ihrem Unternehmen, nicht aber zwangsläufig die Mehrheitsanteile (Götzen 2014).

⁴⁴ in der Purpose AG sind verschiedene Unternehmer, Juristen, Banker, Wissenschaftler und Berater vereint, die sich in der Organisation der Purpose AG zusammengeschlossen haben, um Unternehmen von diesen normativen Grundgedanken zu überzeugen und sie zu unterstützen, diesen Weg zu realisieren. Die Einsatzvielfalt reicht dabei von beratenden Tätigkeiten im Vorfeld bis hin zu Beiratstätigkeiten, um den „Purpose Gedanken“ langfristig weiterleben zu lassen.

(Steuernagel, Hensen, Hensen 2016 (1)). Wie dies funktioniert, wird im Folgenden genauer erläutert, zunächst die grundlegenden Gedanken, anschließend zugeschnitten auf die Familienunternehmen.

9.2.1. Das Individuum

Grundlage des Modells der Purpose AG ist ein Menschenbild, bei dem „radikal auf die Eigenverantwortung und die Selbstbestimmung jedes Einzelnen“ gesetzt wird. Dabei geht es nicht nur um die oberen Managementebenen, sondern um die gesamte Organisationsstruktur des Unternehmens. Dies führt zu zwei neuen Aspekten: Verantwortungseigentum und Selbstorganisation (Steuernagel, Hensen, Hensen 2016 (1)).

9.2.2. Die Familie und die Problematik der familieninternen Nachfolge

Sollte kein Nachfolger für das Familienunternehmen gefunden werden, stellen sich den Unternehmern häufig drei Möglichkeiten: das Unternehmen zerschlagen, verkaufen oder an den Kapitalmarkt bringen. Wenn davon ausgegangen wird, dass die ersten beiden Möglichkeiten nicht die vom Unternehmer gewollten Möglichkeiten sind, muss jedoch festgestellt werden, dass unter Umständen auch am Kapitalmarkt die Interessen des Unternehmens durch shareholder-getriebene Motivationen unscharf werden und in den Hintergrund rücken. Dabei entstehenden Probleme sind:

- Prinzipal-Agenten-Problematiken, wenn Manager nicht mehr im Sinne der Firma (siehe Abschnitt 8.1.2.) und extrinsische Anreize von den Eigentümern gesetzt werden
- Unternehmer haben keine bzw. weniger Verantwortung für Ihre Handlungen im Unternehmen
- Rechtfertigungsdruck bei langfristig gedachten Ansätzen. Kapitalmarktorientierung geht meistens mit dem Verlangen nach schnellen Ergebnissen einher.

Aus diesem Grunde hat die Purpose AG das selbsternannte Konzept „Familienunternehmen 2.0“ etabliert.

Der zuvor angesprochenen Ebene des Individuums muss im Kontext des Familienunternehmens zwangsläufig die Familie hinzugefügt werden. Häufig stehen in Familienunternehmen nicht nur einzelne Personen in der Verantwortung, sondern ganze Stämme oder Familien. Gerade im Kontext von anhaltenden Trends, wie den wachsenden Familienkreisen und der Internationalisierung und „Diversifizierung“ der Familie, sollte dabei nicht Blutsverwandtschaft, sondern Werteverwandtschaft die höchste Priorität einnehmen. Im Kontext von Familienunternehmen bedeutet dies, dass auch Manager, mit

denen lange zusammengearbeitet wurde oder Personen aus dem privaten Umfeld, die als fähig erachtet werden und die ähnliche bzw. gleiche Werte vertreten, zur Werteverwandtschaft, ergo zum erweiterten Kreise der Familie, gezählt werden. Dies löst den Unternehmer davon, nur in der eigenen Familie nach geeigneten Nachfolgern zu suchen. Durch das Ziel, das Unternehmen mit seiner bestehenden Wertestruktur langfristig zu erhalten, wächst somit der Kreis derjenigen, die für den Unternehmer und für den Nachfolgeprozess interessant sind. Dies bedeutet dabei keinesfalls, dass die Familie in ihrer ursprünglichen Form aufgelöst wird. Die Werteverwandtschaft schließt die Familie keineswegs aus, sondern inkludiert diese. Sollte also die geeignetste Person für die Übergabe aus der eigenen Familie kommen, so ist auch dies nach wie vor möglich. (Steuernagel, Hensen, Hensen 2016 (2)).

9.2.3. Das Eigentum

Die Purpose AG sieht im heutigen Verständnis von Eigentum bzw. in der Eigentümerschaft eines Unternehmens drei große Probleme, die es zu überwinden gilt:

1. Das Besitzen eines Unternehmens führt dazu, dass der alleinige Geschäftsführer, die Familie oder sonstige ein alleiniges Verfügungs- und damit ein alleiniges Entscheidungsrecht haben.
2. Das Besitzen eines Unternehmens führt dazu, dass Gewinne aus dem Unternehmen gezogen werden können und dem privaten Vermögen des Eigentümers zukommen können.
3. Gleichzeitig führt das Besitzen des Unternehmens per definitionem dazu, dass das Unternehmen verkauft und abgestoßen werden oder sogar aufgelöst werden kann, ohne dass dagegen Einspruch erhoben werden kann⁴⁵ (Steuernagel, Hensen, Hensen 2016 (1)).

Auf diese Problematiken der heutigen Eigentumsdefinitionen und –verständnisse, die nicht nur theoretisch existieren, sondern ebenso gelebt werden, versucht die Purpose AG grundsätzliche Antworten zu geben, die die Langlebigkeit und den Erhalt der Wertestruktur des Unternehmens als Ziel haben.

Eigentümerschaft und Unternehmerschaft müssen gekoppelt sein. Damit stellt sich die Purpose AG gegen den – besonders im US-amerikanischen Raum bekannten – Shareholder-Value Ansatz. Der Grundgedanke ist, dass die Personen Entscheidungsrecht haben sollen,

⁴⁵ Wobei diese Lösung im Rahmen der Arbeitgebermitbestimmung nicht vollständig trennscharf dargestellt werden kann.

die das Unternehmen auch leiten. In der Umsetzung bedeutet dies, dass das Unternehmen beispielsweise in den Besitz einer Stiftung übergeht. Setzt der Unternehmer einen Nachfolger ein, so übernimmt dieser gleichermaßen die Rolle des eigenverantwortlichen Unternehmers, der für die Zeit seiner Arbeit als Geschäftsführer die Kontrollrechte erhält. Diese auf eine oder mehrere bewusst eingesetzte Unternehmer geballte Entscheidungsgewalt, führt zu der Möglichkeit, nach wie vor eine langfristige Orientierung beizubehalten, ohne von verschiedenen weiteren Shareholdern beeinflusst zu werden.

Ein Aspekt, der mit der Unternehmerschaft einhergeht, ist die Möglichkeit, Gewinne aus dem Unternehmen zu ziehen. Da diese Möglichkeit, Gewinne zu erwirtschaften, jedoch nicht auf einzelne Personen in der Führung des Unternehmens, sondern gleichermaßen auf die Mitarbeiter und die gesellschaftliche Infrastruktur zurückzuführen sind, werden Profite nicht privatisiert. Stattdessen bleiben sie in verschiedener Form im Unternehmen, werden an stille Gesellschafter oder Anteilseigner ausgeschüttet⁴⁶, gespendet oder werden an Investoren des Unternehmens ausgeschüttet.⁴⁷ „Denn Purpose bedeutet, Entscheidungen nach Sinn und nicht Gewinn zu treffen.“ (Steuernagel, Hensen, Hensen 2016 (1)).

Wie bereits im oberen Teil angesprochen, werden durch verschiedene Lösungen, häufig durch Stiftungen, die Verkaufs- und Abstoßrechte eliminiert. Die eingesetzten Unternehmer und die Mitarbeiterschaft arbeiten für einen Purpose, einen Sinn, nicht für den Gewinn einer Privatperson. Das Übergeben der Unternehmensanteile in eine Stiftung führt anschließend dazu, dass es Verfügungsrechte für die eingesetzten Unternehmer gibt, allerdings keinerlei Verkaufsrechte. Langfristige Ziele, Aufgaben und Missionen des Unternehmens können so gesichert werden. Gleichzeitig sind jegliche Tätigkeiten im Bereich Mergers & Acquisitions ausgeschlossen.

Durch die Kombination dieser Aspekte aus Eigentümerschaft/Unternehmerschaft, Gewinnverteilung und dem Unterbinden von Verkaufsrechten, kann ein neuartiges Konzept, das Familienunternehmen 2.0 etabliert werden. Diese drei Grundbausteine dienen dazu, dass die drängendsten Problematiken der Führungsebene neu gedacht und gelöst werden, ohne

⁴⁶ Als Beispiel ist hier die Globus Holding zu nennen, bei der mehrere Tausend Mitarbeiter verschiedenster Hierarchieebenen Anteile am Unternehmen erworben haben.

⁴⁷ An dieser Stelle ist zu bemerken, dass – auch wenn sich die Idee der Purpose AG gegen den Shareholder-Value Ansatz stellt – Investoren für das Unternehmen zugelassen sind. Diese verfügen jedoch über keinerlei Mitspracherecht, sodass 1. eingehalten wird, und Unternehmerschaft und Eigentümerschaft nach wie vor aneinandergelockt sind.

auf klassische Nachfolgemodelle zurückgreifen zu müssen, gleichzeitig aber auch ohne diese vollständig außer Acht zu lassen.

9.2.4. Die Mitarbeiterschaft

Einige weitere Aspekte führt die Purpose AG zur Organisation der Mitarbeiterschaft heran, auf die an dieser Stelle allerdings nur sehr knapp eingegangen wird.

Grundsätzlich nimmt die Purpose AG an, dass vor allem Vertrauen und Eigenverantwortung vor Angst und Kontrolle stehen sollen. Gleichzeitig müssen durch das gezielte Fördern von individuellen Fähigkeiten und der Möglichkeit, eigenverantwortlich zu handeln⁴⁸, die Unternehmen agiler werden. Nur das kann eine adäquate Antwort auf die steigende Komplexität der Umwelt sein. Gleichzeitig führt es dazu, dass der Sinn, also der Hauptfokus, den Purpose Unternehmen haben, erreicht wird (Steuernagel, Hensen, Hensen 2016 (1)).

9.2.5. Weiterführende Ideen für das Familienunternehmen 2.0

Weitere Probleme, mit denen sich Familienunternehmen konfrontiert sehen, sind vor allem in den Bereichen des Wachstums und der externen Finanzierung vorzufinden. Um die Liquidität und langfristige Finanzierung des Unternehmens weiterhin gewährleisten zu können, unterstützen Organisationen wie die Purpose AG Familienunternehmen in verschiedenen Perspektiven:

- Purpose Management Buy Out: ist das Familienunternehmen durch einen externen Investor gehalten, das Management aber gewillt, den Grundgedanken des Verantwortungseigentums zu folgen, so können die Vetorechte für das Eigentum an die Organisation übergeben werden. Mitarbeiter und Management können anschließend mit Ihren Stimmrechten aufgenommen werden.
- Nachfolge: die Organisation hilft, beispielsweise durch Beteiligung am Unternehmen, finanzielle Ressourcen im Unternehmen freizulegen um beispielhaft die Pension des Unternehmers, der den Purpose Ansatz einführt, zu ermöglichen und so die Weichen für eine erfolgreiche Nachfolge zu stellen.
- Equity: gleichzeitig wird, besonders für nachhaltig agierende Unternehmen, Kapital zur Verfügung gestellt. Die Purpose AG tritt also als Fremdkapitalgeber auf, verzichtet allerdings auf Stimmrechte (Steuernagel, Hensen, Hensen 2016 (2)).

⁴⁸ Hier können Aspekte und Gedanken aus dem Bereich Intrapreneurship herangeführt werden. Ein Intrapreneur ist eine Person, die ähnliche Charaktereigenschaften aufweist, wie ein Entrepreneur, sich allerdings bereits in den Strukturen eines Unternehmens bewegt. (vgl. Bröckling 2007)

9.3. Zwischenfazit Verantwortungseigentum

Fasst man diese von der Purpose AG aufgestellten Thesen und Handlungsempfehlungen zusammen, so scheint der verfolgte Ansatz eine Möglichkeit zu sein, das Unternehmen scheinbar unendlich weiterleben zu lassen.

In der zusammengefassten Kurzform sähe dies (auf der Managementebene) wie folgt aus:

1. Anteile am Unternehmen werden treuhänderisch behandelt, sie können nicht vererbt oder an externe Dritte weitergegeben werden.
2. Einsetzen eines Managers aus dem Blickwinkel der Werte-, nicht der Blutsverwandtschaft.
3. Kopplung von Eigentümerschaft und Unternehmerschaft.
4. Gewinne als Mittel, nicht als Zweck.
5. Ausräumen der Möglichkeit des Verkaufs (Purpose AG 2016)

Durch diesen Prozess ergibt sich für das Unternehmen die Möglichkeit, langfristige Ziele zu verfolgen. Durch das Einbinden der Mitarbeiterschaft ist zudem eigenverantwortliches, agiles und komplexitätsreduzierendes Arbeiten und Handeln möglich. Ziel ist es somit, in jeder Generation einen oder mehrere Manager einzusetzen, die zunächst den Gedanken des Gründers bzw. den Purpose Gedanken mittragen und so das Unternehmen weiterentwickeln.

Im Vergleich zu den vorangegangenen Möglichkeiten der Gestaltung der Geschäftsführung und der Nachfolge, ist der Ansatz des Verantwortungseigentums also ohne Zweifel derjenige, der am radikalsten auf den tatsächlichen Fortbestand des Unternehmens, nicht auf den Fortbestand oder das Wohlergehen der (Gründer-) Familie ausgelegt ist. Dies führt zu einem bedeutend transparenteren Umgang zwischen Management und Mitarbeiterschaft und verhindert verantwortungsloses, bedingungslos profitmaximierendes Verhalten im Management aus. Gleichzeitig müssen sich Unternehmer, die eine solche Idee verfolgen, darüber im Klaren sein, dass das Einsetzen einer Purpose Lösung dazu führt, dass die Bedeutung der Familie immer geringer wird, und nur aufrechterhalten werden kann (sofern die Kompetenzkriterien eingehalten werden), aber nicht muss. Gleichzeitig wird die Familie des Unternehmers nicht mehr von den Erträgen des Unternehmens profitieren, wie es in klassischen Lösungen oder bei der Familienstiftung möglich sein kann. Dies kann einerseits Konflikten vorbeugen, die in Zukunft entstehen würden, gleichzeitig jedoch auch Konfliktpotenziale kreieren, die der Unternehmer mit möglichen Nachfolgern oder anderen Familienmitgliedern austragen muss.

9.4. Kritik zur Purpose AG und zum Verantwortungseigentum

Wie bereits in den einleitenden Sätzen zum Verantwortungseigentum erwähnt, sind diese Ansätze auf der normativen Idee aufgebaut, die Lebensdauer des Unternehmens zu maximieren. Und auch wenn die Umsetzung leicht zu sein scheint, gibt es einige kritische Punkte in diesem Kontext zu betrachten.

1. Das Grundkonzept und die Werte des Verantwortungseigentums

Fraglich ist, ob das Konzept des Verantwortungseigentums auf jedes Unternehmen übertragbar ist. Zwar haben einige Unternehmen diesen Ansatz bereits erfolgreich umgesetzt, die Anteile am Unternehmen in eine Stiftung übergeben und geplant, die Nachfolge an den geeignetsten, nicht an den „nahesten“ zu übergeben⁴⁹, gleichzeitig gibt es jedoch zahlreiche Unternehmen, die die Mentalität der Eigentümerfamilie oder des Eigentümers im Hintergrund brauchen und beibehalten möchten. Für viele Familienunternehmen, bei denen Tradition eine hohe Priorität hat, scheint dies unmöglich zu sein.

2. Zwar sind die grundlegenden Regeln wie die Gewinnausschüttung oder das Verbot des Verkaufs festgeschrieben, dennoch gibt es zahlreiche Spielräume für eingesetzte Manager, das Unternehmen in eine andere Richtung zu führen. Die nicht vorhandene Nähe zu einer Familie, die unter Umständen bedeutend emotionaler die Werte des Unternehmens vermitteln kann und stellvertretend für diese Werte steht, kann dazu führen, dass die Grundidee verloren geht, und Institutionen wie die Purpose AG zu häufig von ihrem Vetorecht Gebrauch machen müssen. Auch das muss jedoch relativiert werden, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass es „Patentrezepte“ für die Einführung des Konzeptes des Verantwortungseigentums gibt. „Gemeinsam hat jede Form des Purpose Managements nur eines: Die Organisation und Zusammenarbeit ist so gestaltet, dass Entscheidung, Ausführung und Konsequenz zusammenkommen, damit echte Verantwortung bei jedem Einzelnen und im ganzen Unternehmen entsteht.“ (Steuernagel, Hensen, Hensen 2016 (2))

3. Legitimation der Purpose AG

Zudem muss festgehalten werden, dass es erst einige Partnerunternehmen gibt, die ein ähnliches Konzept bereits erfolgreich implementiert haben. Um festzustellen, ob eine solche Lösung tatsächlich institutionalisiert werden und so in vielen Unternehmen erfolgreich sein kann, fehlen jegliche empirischen Beweise – das Konzept ist schlichtweg zu neu. Auf einer theoretischen Ebene ist es also durchaus

⁴⁹ Beispielsweise die Unternehmen Bosch GmbH, Globus SB Warenhaus Holding oder Carl Zeiss AG.

ein beachtenswerter Ansatz, jedoch ist die Kritik ähnlich wie bei der Stiftungslösung: es gibt keine Beweise für die tatsächliche, ubiquitäre Praktikabilität einer solchen Lösung.

10. Fazit

In dieser Arbeit wurde gezeigt, welche Vor- und Nachteile klassische, innerfamiliäre Übergabeprozesse, Stiftungslösungen, das Einsetzen eines Fremdmanagers oder neue Möglichkeiten, am Beispiel der Werteverwandtschaft, für Familienunternehmen und ihren Fortbestand haben können. Gleichzeitig aber auch, welchen Grad des Einflusses Unternehmerfamilien weiterhin behalten können, abhängig von der gewählten Nachfolgelösung.

Festzuhalten ist dabei, dass die innerfamiliäre Weitergabe des Unternehmens und das Implementieren einer Stiftung zwar durchaus den gewünschten Erfolg, nämlich den langfristigen Fortbestand des Unternehmens gewährleisten können. Allerdings bestehen auch erhebliche Unsicherheitsfaktoren. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Übergabe an den Sohn oder die Tochter rechtzeitig angestoßen wird und sie somit als Nachfolger rechtzeitig an das Unternehmen herangeführt werden, vergleichsweise gering. Stattdessen kann dieser lang andauernde Prozess äußerst fehleranfällig sein. Dies ist auf die bereits aktiven Geschäftsführer zurückzuführen, also die Senioren, als auch auf die Erwartungen und Wünsche der Junioren. Die Konflikte entstehen vor allem auf der Grundlage der nicht übereinstimmenden Erwartungen der beiden Generationen. Während die vererbende Generation häufig an Ihren Werten und den bereits gemachten Erfahrungen festhalten und somit oftmals zu lang im Unternehmen bleiben möchte, sind in der nachfolgenden Generation verschiedene Entwicklungen, die typisch für die Generation Y und die sog. Millennials sein können, festzustellen. Daraus kann ein häufig nicht abzusehendes Konfliktpotenzial entstehen, welches die reibungslose Übergabe gefährdet.

Die scheinbar sicherere Variante der Stiftungslösung begegnet zwar diesen Nachfolgeproblematiken proaktiv und versucht sie zu eliminieren, jedoch wurde festgestellt, dass die Stiftung zwei große Angriffsflächen hat: einerseits ist die Ausgestaltung einer Stiftungslösung häufig nur Deckmantel, um den Einfluss der Familie langfristig zu gewährleisten. Andererseits bestehen große Gefahren hinsichtlich der Flexibilität des Stifterwillens. Ist diese höchst komplexe Lösungsmöglichkeit nicht bereits bei der Implementierung der Stiftung seitens der Familie vollständig durchdacht, können Strukturen geschaffen werden, die keinesfalls zukunftsfähig und gleichzeitig nicht mehr veränderbar

sind. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Stiftungslösung auf theoretischer Ebene eine erfolgsversprechende Variante sein kann, in der Umsetzung allerdings zu viele Fehler passieren können. Zudem ist die Flexibilität, die möglich gemacht werden kann, nicht mit der Flexibilität bei klassischen Nachfolgen oder Nachfolgen durch externe Geschäftsführer vergleichbar. Die Stiftungslösung ist also im Hinblick auf Konfliktpotenziale eine gute Lösung, im Hinblick auf zukunftsfähiges, agiles, proaktives und schnelles Handeln jedoch keine sichere Variante.

Größere Chancen hingegen bietet die Lösung, einen Fremdmanager einzusetzen. Für die hinter dem Unternehmen stehende Familie bietet das Einsetzen eines möglicherweise bereits bekannten Managers die Gewissheit, dass zwar ein „Fremder“ die Führung des Unternehmens übernimmt, dieser jedoch auch die Werte des Unternehmens vertreten kann. Diese Gewissheit gibt es beim Einsetzen eines unternehmensexternen Managers nicht, jedoch kann dieser womöglich den Bedarf nach zusätzlichem externen Wissen bedienen. Problematisch bleibt dabei die sehr subjektive Auswahl eines Fremdmanagers. Diese ist – wie dargestellt – häufig ein lang andauernder Prozess, der jedoch zu einer fruchtbaren Kooperation führen kann. Diese Kooperation bedeutet jedoch keinesfalls, dass der externe Manager auch auf die wichtigen, strategischen Fragen des Unternehmens, auf die es in dieser Arbeit ankommt, Einfluss nehmen kann. MBOs und MBIs stellen letztlich die strukturierte Übergabe (einiger) Anteile des Unternehmens an den externen Manager dar, sodass dieser in letzter Instanz doch Gesellschafter des Unternehmens werden kann. Im Vergleich zu den vorangegangenen Beispielen, ist das Einsetzen eines Fremdmanagers eine sehr radikale Lösung, um die Geschäftsführungsstrukturen und Übergabeprozesse zu liberalisieren. Allerdings hat diese Lösung das größte Potenzial, durch den mehrfach angesprochenen Zugewinn von (sowohl sozialen als auch fachlichen) Kompetenzen, das Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten, während gleichzeitig der Einfluss der Familie weiter gesichert werden kann.

Radikaler betrachtet dies die angesprochene Purpose AG, die sich zum Ziel gesetzt hat, Eigentümerschaft und Unternehmerschaft zu koppeln und so das langfristige Fortbestehen von Familienunternehmen zu gewährleisten. Dies bedeutet, dass der Familienbegriff der Unternehmerfamilie wegfällt und weiter gefasst werden muss. Nachfolger sind nicht mehr primär familieninterne Manager, sondern diejenigen, die am geeignetsten für diesen Job sind. Dadurch, dass die Sicherung durch eine Stiftung besteht, wird die Verantwortung der Unternehmensführung immer an den geeignetsten übergeben und das Unternehmen kann

durch das Ausschließen von M&A Aktivitäten unendlich lang weiterleben. Dies ist eine, im Vergleich zu den vorher genannten Lösungen, die womöglich gravierendste Variante. Der Familienbegriff muss neu gedacht werden und die Wichtigkeit der Familie für das Unternehmen wird – den Gründer und seine Vision des Unternehmens außen vorgelassen – degradiert. Diese Lösung bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass sie zu jedem Unternehmen passt und für jedes Unternehmen eine Lösung darstellt. Stattdessen ist auch dies ein Ansatz, der eines lang andauernden Prozesses bedarf, um sowohl die Familie, als auch die Struktur des Unternehmens und das Verständnis der Mitarbeiter daraufhin auszurichten. In Zeiten von wachsenden Familien und weniger Interesse der Nachfolgenerationen an der Unternehmensnachfolge, mag dies jedoch eine der geeignetsten Lösungen sein, um Langlebigkeit proaktiv möglich zu machen.

Im Hinblick auf die Eingangsfrage, ob Fremdgeschäftsführer die besseren Erben sind, lässt sich somit keine eindeutige Antwort finden, da diese womöglich zu plakativ und zu einfach wäre, um den komplexen Systemlogiken der Familienunternehmen gerecht zu werden. Sowohl die klassische, familieninterne Nachfolge, als auch das Implementieren einer Stiftungslösung bieten die Möglichkeit, die Langlebigkeit des Familienunternehmens über Generationen hinweg zu gewährleisten. Dafür müssen jedoch zahlreiche Aspekte eingehalten werden, die in vielen Familienunternehmen zu Problemen führen können und schlichtweg fehleranfällig sind. Auch das Einsetzen eines Fremdmanagers führt nicht zwangsläufig dazu, dass der Fortbestand eines Familienunternehmens gesichert wird. Die Möglichkeiten und vor allem die Kompetenzen, die durch externe Manager ermöglicht werden (können), sind jedoch unbestreitbar groß und essentiell für den Fortbestand der Familienunternehmen. Da parallel die hinter dem Unternehmen stehende Familie weiterhin eine Rolle spielen und Einfluss ausüben kann, scheint dies die sicherste Variante zu sein, externes Wissen mit den emotionalen Aspekten der Unternehmerfamilie zu verbinden. Lediglich das Implementieren der von der Purpose AG vorgeschlagenen Stiftung führt jedoch, wenn auch auf einer bislang rein theoretischen Ebene dazu, dass das Werteverständnis des Unternehmens unendlich lang fortbestehen kann, nicht zuletzt, da die Purpose AG selber als Intermediär und Vermittler in Nachfolgefragen auftreten kann und als objektiver Beobachter den Erhalt der Werte gewährleistet. Hier bleibt jedoch festzustellen, dass es keinerlei empirische Erfahrung mit Intermediären wie der Purpose AG gibt, und die Werte und Einstellungen, die damit für ein Unternehmen einhergehen, nur in einzelnen Fällen mit der weit verbreiteten Familienunternehmerkultur zusammenpassen – ob eine weite Verbreitung einer solchen Lösung praktikabel ist, bleibt zunächst offen.

Abschließend lässt sich also festhalten, dass der langfristige Fortbestand eines Familienunternehmens nicht nur am Einsetzen eines Fremdmanagers festgemacht werden kann. Stattdessen können auch scheinbar veraltete Nachfolgemöglichkeiten erfolgreich sein, die lediglich den engen Kreis der Familie betrachten. Wichtig ist jedoch, dass sich Familienunternehmen über die Auswirkungen Ihrer angestrebten Nachfolge bewusst sind und diese als lang andauernden, konstanten Prozess sehen. Erkennbar ist, dass es dabei jedoch durchaus von Vorteil ist, wenn sich Familienunternehmen nicht nur auf die ursprünglichen Konzepte von Nachfolge und Familie berufen, sondern liberalere Begriffe zur Hilfe ziehen und möglicherweise somit auch nicht denkbare Optionen als adäquat erachten können. Werden sich diese Aspekte bewusstgemacht, kann mit (fast) jeder Nachfolgelösung eine erfolgreiche Variante, die den Fortbestand des Familienunternehmens gewährleistet, gewählt werden.

11. Ausblick

Aus den Erkenntnissen dieser Arbeit lassen sich weitere Forschungsfelder ableiten. Einer dieser Ansätze ist der bereits im letzten Abschnitt eingeführte, erweiterte Begriff der Familie. Betrachtet man einen längeren Zeitraum, in dem Familienunternehmen aktiv sind, so sind sie mit zahlreichen weiteren Trends konfrontiert. Nicht nur immer größer werdende und internationalisierte Familien (growing families), sondern auch Aspekte wie die Digitalisierung, Globalisierung oder der demografische Wandel können Familienunternehmen affektieren. Und dies in einer Form, die schnelle, agile Veränderungen für Familienunternehmen erfordert, zu denen die lang andauernden Prozesse, wie sie aktuell vorzufinden sind, womöglich nicht passen, sodass sie zu langsam auf diese Trends reagieren.

Eine These ist schließlich, anknüpfend an den Purpose Gedanken, dass der Familienbegriff vollständig abgeschafft werden muss. Betrachtet man Konstrukte wie die Familienstiftung, so können Familien als lediglich parasitär agierende Teile des Unternehmens betrachtet werden, welche die Prozesse im Unternehmen verlangsamen oder gar behindern. Dies bedeutet dabei keinesfalls, dass shareholder getriebene Ansätze in deutschen Familienunternehmen Einzug halten müssen, stattdessen muss gewährleistet sein, dass Nachfolgeregelungen, Bedürfnisse der Familie und interne Streitigkeiten über Investitionen, Vermögensaufteilungen oder Mitspracherecht keinesfalls die Agilität des Unternehmens beeinflussen. Eine Lösung, die dabei durchaus in Zukunft weitergedacht werden sollte, ist das Einsetzen von objektiven Institutionen⁵⁰ in Kombination mit festgeschriebenen

⁵⁰ Beispielsweise die Purpose AG als Beirat.

Richtlinien⁵¹, die auf einer Makroebene den Fortbestand des Unternehmens sichern können. So kann gewährleistet werden, dass sowohl der Gründerwille fortbesteht, gleichzeitig aber auch, dass die Familienunternehmen schnell agieren können und anpassungsfähig sind. Die Frage, welche Lösungen sich im Hinblick dieser Trends letztlich durchsetzen und etablieren werden, oder ob tatsächlich die „alten“ Nachfolgeprozesse überleben, kann ein interessantes Forschungsfeld für nachfolgende Untersuchungen darstellen.

⁵¹ Beispielsweise Gewinne als Mittel, nicht als Zweck.

12.Literaturverzeichnis

Achleitner, Ann-Kristin; Schraml, Stephanie C.; Tappeiner Florian; 2008; Private Equity in Familienunternehmen; Erfahrung mit Minderheitsbeteiligungen; Stiftung Familienunternehmen; München; veröffentlicht: 2008.

Bartels; Peter; von Au, Dominik; Hülsbeck, Marcel; 2016; Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen – Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit?; PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Hamburg; veröffentlicht: Mai 2016.

Berthold, Florian; Februar 2010; Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung; erschienen bei: Wittener Schriften zu Familienunternehmen; Witten; Februar 2010.

Bröckling, Ulrich; 2007; Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform; erschienen bei: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft; veröffentlicht: 2007.

Brundin, Ethel; Melin, Leif; 2006; Unfolding the dynamics of emotions: how emotion drives or counteracts strategizing; erschienen in: International Journal of Work, Organisation and Emotion; von Schlippe 2014; 2006.

Cravotta, Sven; 2013; Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen; erschienen bei: Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 12; Witten; veröffentlicht: 2013.

Du Roi Droege, Ralph; Bundesverband deutscher Stiftungen, 2015, Familienstiftungen; <http://www.stiftungen.org/de/stiftungswissen/was-ist-eine-stiftung/familienstiftungen.html>; abgerufen am: 12. Mai 2016.

Duden; Definition des Wortes „Clan“; <http://www.duden.de/rechtschreibung/Clan#Bedeutung2#>, Duden online, abgerufen am: 03.07.2016.

Erlei, Prof., Mathias; Leschke, Martin; Sauerland, Prof. Dirk, Neue Institutionenökonomik; 2. Auflage, Stuttgart, veröffentlicht: 2007, S. 112-140.

Fleschutz, Karin; 2008; Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen – Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Überführung; Gabler/GWV Fachverlage GmbH; Wiesbaden; veröffentlicht: 2008.

Götzen, Thomas; 2014; Buyouts aus Familienunternehmen – Corporate Governance, strategischer Wandel und Wachstum; erschienen bei: Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 15; Witten; veröffentlicht: 2014.

Klein, Sabine B.; Juli 2004; Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler; Wiesbaden; veröffentlicht: 1. Auflage: September 2000.

Knop, Carsten; 2015; Warum so viele Betriebe keinen Nachfolger finden; <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/familienunternehmen-warum-so-viele-betriebe-keinen-nachfolger-finden-13928007.html>; Frankfurter Allgemeine Zeitung online; veröffentlicht: 26.11.2015; abgerufen am: 15. Juni 2016.

Koeberle-Schmid, Alexander; Grottel, Bernd (Hrsg.), 2013, Führung von Familienunternehmen, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin, veröffentlicht: 2013.

Krebs, Alexander; 1998; Das MBO-Konzept im Überblick: Grundstrukturen, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine; erschienen in: Management Buyout – Probleme, Lösungen, Erfahrungen; Verlag Rüegger; Chur/Zürich; veröffentlicht: 1998.

Groth; Torsten; Rösen, Tom A.; von Schlippe, Arist; 2013; Nachfolge in Familienunternehmen – Ein Leitfaden zur Gestaltung der Nachfolge auf Seiten des Unternehmens und des Gesellschafterkreises; erschienen bei: Wittener Institut für Familienunternehmen, Witten; August 2013.

Haubl, Rolf; Daser, Bettina; 2006; Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht die erste Wahl sein?; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Frankfurt am Main; veröffentlicht: September 2006.

Lütjen, Gerd; 1992; Management Buy-out: Firmenübernahme durch Management und Belegschaft; Frankfurter Allgemeine Zeitung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH; Frankfurt am Main, Wiesbaden; veröffentlicht: 1992.

Mertens, Raphael; 2004; Effiziente Gestaltung der familienexternen Unternehmensnachfolge – Fremdmanagement, Stiftung, MBO/MBI; Verlag Dr. Kovac; Hamburg; veröffentlicht: 2004.

Mittelsten-Scheid, Jörg; 1997; Führung im Familienunternehmen; Springer Verlag; Berlin/Heidelberg; veröffentlicht: 1997.

Nagl, Anna; 2005; Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler; Wiesbaden; veröffentlicht: 2005.

Olfert, Klaus; Rahn, Horst J.; 2004; Lexikon der Betriebswirtschaftslehre; nwb Verlag; Herne; veröffentlicht: 27. August 2004.

Pindyck, Robert S.; Rubinfeld, Daniel L.; 2013; Mikroökonomie; Pearson Deutschland GmbH; München; veröffentlicht: 8. Aktualisierte Auflage: 2013.

Probst, Arno; Köcher, Renate; 2014; Nachfolgeregelungen in großen Familienunternehmen: Option Stiftungslösung?; veröffentlicht von: BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Institut für Demoskopie Allensbach; veröffentlicht: 2014.

Purpose AG; 2016; Verantwortungseigentum – Eigentum und Führung im 21. Jahrhundert; veröffentlicht bei: Purpose AG; Basel; veröffentlicht: Februar 2016.

Röhl, Klaus-Reiner; 2008; Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland – Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft; Institut der deutschen Wirtschaft; Köln; veröffentlicht: 2008.

Rüsen, Tom A.; Groß, Holger; Interim Management in Familienunternehmen – Mit Familienexternen Experten auf Zeit eine Krise überwinden; erschienen bei: Wittener Institut für Familienunternehmen; Witten.

Schween, Karsten; Koeberle-Schmid, Alexander; Bartels, Peter; Hack, Andreas; 2011; Die Familienverfassung – Zukunftssicherung für Familienunternehmen; Intes Akademie für Familienunternehmen GmbH; PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Bonn Bad Godesberg, Hamburg; veröffentlicht: 2011.

Schäfer, Henry; 2007; Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen – Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung; veröffentlicht von: Stiftung Familienunternehmen, Bertelsmann Stiftung; Gütersloh, Stuttgart; veröffentlicht: Oktober 2007.

Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten; 2005; Mehr-Generationen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a.; Carl Auer Verlag; Heidelberg; erschienen: 2005.

Staats, Verena; Rohn, Oliver; Kügow, Ariane; Hoffmann-Stuedner, Hedda; (1); 2015; Was ist eine gemeinnützige Stiftung; <http://www.stiftungen.org/index.php?id=426>; Bundesverband Deutscher Stiftungen online; abgerufen am: 12. Mai 2016.

Staats, Verena; Rohn, Oliver; Kügow, Ariane; Hoffmann-Stuedner, Hedda; (2); 2015; Stiftungstypologien; <https://www.stiftungen.org/de/stiftungswissen/was-ist-eine-stiftung/stiftungstypologie.html>; Bundesverband Deutscher Stiftungen online; abgerufen am: 30. Juni 2016.

Steuernagel, Armin; Hensen, Adrian; Hensen, Achim; 2016; (1) Prinzipien der Purpose AG; <http://purpose.ag/prinzipien>; Purpose AG online; abgerufen am 13.06.2016.

Steuernagel, Armin; Hensen, Adrian; Hensen, Achim; 2016; (2) KMUs und Purpose; <http://purpose.ag/kmus>; Purpose AG online; abgerufen am 13. Juni 2016.

Stiftung Familienunternehmen; 2014; Anteile der Familienunternehmen in Deutschland an allen Unternehmen, an der Gesamtbeschäftigung und am Umsatz;
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/234891/umfrage/familienunternehmen-in-deutschland-anteil-an-unternehmen-beschaefigten-und-umsatz/>); Statista online;
veröffentlicht: 2014; abgerufen: 04. Juli 2016.

Von Schlippe, Arist; 2014; Das kommt in den besten Familien vor... Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen; Concadora Verlag; Stuttgart; veröffentlicht: 2014.

Wallau, Frank; Kayser, Gunter; Hoffmann, Martina; 2009; BDI Mittelstandspanel; Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Institut für Mittelstandsforschung; Bonn; veröffentlicht: Dezember 2009.

WIFU, Wittener Institut für Familienunternehmen; 2016; Definitionen: Familienunternehmen; <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/>; WIFU online; abgerufen am: 07.07.2016.

Wimmer, Rudolf; Domayer, Ernst; Oswald, Margit; Vater, Gudrun; 2005; Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler; Wiesbaden; veröffentlicht: 1. Auflage: 1996.

13. Abschließende Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelor Thesis selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit habe ich bisher keinem anderen Prüfungsamt in gleicher oder vergleichbarer Form vorgelegt. Sie wurde bisher nicht veröffentlicht.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Miggo', written over a horizontal line.

Lukas Miggo

Witten, Juli 2016