

Christian Becker

Die Organisation
von Personengesellschaften
nach Familienstämmen



Erstes Kapitel: Einführung in die Thematik

A. Konkretisierung der Aufgabenstellung

I. Das System der Familienstämme

Die nach Familienstämmen organisierte Personengesellschaft ist eine Gesellschaft, in der verschiedene Gruppen von Gesellschaftern existieren¹. Die einzelnen Gesellschafter der jeweiligen Gesellschaftergruppierung sind durch verwandtschaftliche bzw. familiäre Beziehungen miteinander verbunden. Die so entstandenen Gesellschafterzusammenschlüsse werden als Gesellschafterstämme bzw. aufgrund der vorhandenen familiären Verbundenheit als Familienstämme bezeichnet.

Existiert ein solches System von Familienstämmen in einer Gesellschaft, bedeutet dies, dass ein gesellschaftsrechtliches Zusammenwirken aller beteiligten Gesellschafter stets unter Berücksichtigung der intern vorgegeben Aufteilung auf die Stämme zu erfolgen hat. In der Gesellschaft finden sich demzufolge Trennung und Verknüpfung gleichermaßen. Eine klare Unterscheidung der Gesellschafter nach der Zugehörigkeit zum jeweiligen Familienstamm steht dem nur gemeinsam zu erreichenden Gesellschaftszweck gegenüber. Jeder Gesellschafter wird unweigerlich diese unterschiedlichen Tendenzen in der Gesellschaft verspüren, wenn es gilt, gegen die Interessen des eigenen Familienstamms zum Wohle der Gesellschaft zu entscheiden. Der Gewissenskonflikt, den der Gesellschafter dabei für sich selbst, für seine Person zu lösen hat, ist spiegelbildlich für die Herausforderung, mit der die Gesellschaft als Gesamtheit von Gesellschaftern tagtäglich konfrontiert wird.

Im System der Familienstämme sind die unterschiedlichen Interessen der Familienstämme zu koordinieren und die zwischen den einzelnen Gesellschaftergruppierungen vorhandenen Gegensätze im Sinne der Gesellschaftergesamtheit aufzulösen, um so das Unternehmen in seinem Bestand zu sichern. Gelingt es, diese Herausforderung zu meistern, kann das System der Familienstämme die Möglichkeit eröffnen, gleich mehrere Familien an einem Unternehmen teilhaben zu lassen. Mit einer nach Familienstämmen organisierten Personengesellschaft kann somit erreicht werden, dass völlig unterschiedliche und in sich abgeschlossene Gesellschaftergruppierungen zusammenarbeiten und gemeinsam auf Dauer am Ertrag profitieren können.

Die Aufgabe, das System der Familienstämme in einer Gesellschaft erfolgreich zu installieren, obliegt dem Gesellschaftsvertrag. Dabei ist die Entstehung bzw. Bildung der Stämme nicht gesondert zu regeln, da diese Entwicklung durch die Beteiligung der un-

¹ *Beck'sches Hdb. PersG./Stengel* § 15 Rn. 75.

tereinander in verwandtschaftlichen Beziehungen stehenden Gesellschaftergruppen automatisch und bisweilen auch ohne den ausdrücklichen Willen der Gesellschafter erfolgt. Allein die Tatsache, dass Gesellschafter miteinander verwandt sind, andere wiederum nicht, lässt die Spaltung in der Gesellschaft in verschiedene Lager zwangsläufig entstehen, ohne dass es hierfür einer Kodifizierung im Gesellschaftsvertrag bedurft hätte.

Der Gesellschaftsvertrag muss diese Entwicklung erkennen und durch seine Regelungen Vorkehrungen in zweierlei Richtung treffen:

Es gilt zu berücksichtigen, dass durch die Bildung der Familienstämme Teile der Gesellschafter in besonders enger Bindung zueinander stehen und hierdurch zwangsläufig eine klare Abgrenzung zu den anderen Teilen der Gesellschafter bewirkt wird, die wiederum selbst miteinander verbunden sind. Eine Zusammenführung der gegenseitigen Interessen ist damit unabdingbar.

Außerdem beruht das System der Familienstämme auf der strikten Beibehaltung der Trennung in verschiedene Gesellschaftergruppierungen. Dies mag auf den ersten Blick widersprüchlich klingen, da gerade die Aufteilung in verschiedene Lager die notwendige Zusammenarbeit auf der Ebene der Gesellschaft zu erschweren scheint und eine Zusammenführung daher nur gewollt sein kann. Dem ist entgegen zu halten, dass die Beteiligung verschiedener Familien oder Gesellschaftergruppen an ein und demselben Unternehmen nur dann bewerkstelligt werden kann, wenn die Trennung in Gesellschafter- bzw. Familienstämme aufrechterhalten wird. Denn es darf nicht vergessen werden, dass die verwandtschaftlichen Beziehungen der Gesellschafter untereinander bestehen bleiben, unabhängig davon, ob im Gesellschaftsvertrag die Aufrechterhaltung der Familienstämme festgeschrieben wird oder ob es keine diesbezügliche Regelung gibt. Das heißt, wird im Gesellschaftsvertrag nicht bestimmt, dass das System der Familienstämme durch eine klare Aufteilung der beteiligten Gesellschafter garantiert werden soll, so findet deswegen kein Zusammenschluss der beteiligten Familien zu einer großen gemeinsamen Familie statt. Die Familien bleiben selbstverständlich bestehen, so auch das angesprochene Zusammenspiel von Trennung und Verknüpfung in der Gesellschaft. Dies bedeutet, dass eine vollständige Zusammenführung aufgrund der unterschiedlichen verwandtschaftlichen Beziehung nie erreicht werden kann.

Würde jedoch die Trennung in die einzelnen Stämme im Gesellschaftsvertrag nicht festgeschrieben, so hieße dies, unabänderbare Tatsachen nicht zu akzeptieren und die Entwicklung in der Gesellschaft dem Zufall zu überlassen. Die Folgen sind offensichtlich. Das Zusammenwirken der Familien im Unternehmen wird unnötig erschwert, was wiederum interne Auseinandersetzungen hervorrufen wird, deren Auswirkungen auf die Gesellschaft nicht abzusehen sind, in jedem Fall jedoch nicht positiver Natur sein werden. Der Gesellschaftsvertrag kann das System der Familienstämme somit nur dann erfolgreich einrichten, wenn darin an der Trennung der Gesellschafter auf Dauer festgehalten wird. Zur Vermeidung von Konflikten und um des erfolgreichen Zusammenwirkens

willen ist es außerdem erforderlich, dass durch den Gesellschaftsvertrag eine Ausgewogenheit zwischen den einzelnen Stämmen in allen wichtigen Bereichen der Gesellschaft garantiert wird.

II. Der Untersuchungsgegenstand und methodische Überlegungen zur Untersuchung

1. Der Mustergesellschaftsvertrag

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, den Gesellschaftsvertrag einer nach Familienstämmen organisierten Personengesellschaft dahingehend zu untersuchen, inwieweit das System der Familienstämme in der Gesellschaft installiert wurde und ob die getroffenen Regelungen im Vertrag tatsächlich ein effizientes Zusammenwirken klar trennbarer Gesellschaftergruppierungen auf Dauer gewährleisten können.

Die Untersuchung soll jedoch nicht abstrakt erfolgen, vielmehr bilden Mustergesellschaftsverträge in Formularsammlungen hierfür die Grundlage und damit den Untersuchungsgegenstand.

Der Gesellschaftsvertrag aus der Mustersammlung ist für den Kautelarjuristen Orientierungshilfe und Ausgangspunkt für die von ihm verlangten konkreten Gestaltungen. Werden die hieraus entwickelten Klauseln schließlich von den beteiligten Gesellschaftern angenommen, ist aus dem Muster die Regelung eines konkreten Rechtsverhältnisses entstanden. Die Bedeutung des Mustergesellschaftsvertrags ist damit in seiner Funktion als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis zu sehen. Das Formular dient der Verwendung für eine Vielzahl von Fällen in der konkreten Gestaltung und vermeidet es hierdurch, sich in einer bis ins Detail ausgestalteten Einzelfallanalyse zu verlieren. Diese Typisierung des Anwendungsbereichs ermöglicht es dem Muster, die Verbindung zwischen Dogmatik und konkreter Rechtsanwendung herzustellen.

Die Arbeit möchte sich diese Funktion zu Nutzen machen und mit der Analyse von Mustergesellschaftsverträgen die Möglichkeit eröffnen, eine Vielzahl von Anwendungsbereichen für eine nach Familienstämmen organisierten Personengesellschaft in die Untersuchung einzubeziehen, ohne dass hierdurch eine Loslösung von konkreten Gestaltungsmöglichkeiten in der Praxis in Kauf genommen werden müsste.

Die Analyse anhand von Mustergesellschaftsverträgen erfordert zunächst, dass die Verträge in den vorgefundenen Formularsammlungen eindeutig einer nach Familienstämmen organisierten Personengesellschaft zugeordnet werden. Hierdurch wird der Untersuchungsgegenstand auf eine überschaubare Anzahl zu untersuchender Muster eingegrenzt. Gleichzeitig wird dargelegt, welche Vielzahl unterschiedlicher Erscheinungsformen in der Formularpraxis für die Personengesellschaft mit Familienstämmen existiert.

2. Das Prüfungsschema

Sind die Muster in die Untersuchung einbezogen, werden diese durch die Anwendung eines Prüfungsschemas analysiert. Die Orientierung an dem Schema ermöglicht es, die Untersuchung einheitlich durchzuführen, da auf diese Weise jeder Gesellschaftsvertrag anhand gleich bleibender, aus dem Schema entwickelter Kriterien überprüft wird. Die so ermittelten Ergebnisse sind vergleichbar und ermöglichen schließlich die Gegenüberstellung der in der Formularpraxis vorgefundenen Verträge.

Das Prüfungsschema ergibt sich aus den Anforderungen, die von den vertragsschließenden Gesellschaftern an das System der Familienstämme gestellt werden. Die Gesellschafter erwarten, dass die Beteiligung mehrerer Familien und damit die Beteiligung mehrerer in sich abgeschlossener Gesellschaftergruppierungen in einer Gesellschaft organisiert wird. Dieser Wille der Gesellschafter bildet damit das Hauptziel des Systems der Familienstämme. Demgemäß ist dieses Anliegen der Gesellschafter zugleich auch der wichtigste Prüfungspunkt im Schema der weiteren Untersuchung. Die genannten Voraussetzungen für die Erreichung dieses Hauptziels, nämlich die Koordinierung der Interessen der einzelnen Familien und die Aufrechterhaltung der Stammestrennung, bilden folglich die Unterpunkte des Prüfungsschemas.

Die Vielschichtigkeit eines Mustergesellschaftsvertrags bedingt, dass das Prüfungsschema im Einzelfall weiter untergliedert wird, um eine detaillierte Untersuchung einzelner Klauseln zu ermöglichen. Insgesamt macht dieses Vorgehen eine Untersuchung in kleinen Schritten notwendig. So werden zunächst die für die Untersuchung relevanten Themenkomplexe im Gesellschaftsvertrag herausgestellt. Anschließend wird für jeden zu untersuchenden Komplex ein Prüfungsschema angelegt, das sich zwar in seinem Schwerpunkt an den oben genannten Prüfungspunkten orientiert, darüber hinaus jedoch ein Herauspräparieren weiterer Prüfungspunkte erforderlich macht, um die Untersuchung individuell auf den jeweiligen Teil des Gesellschaftsvertrags ausrichten zu können. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, das Muster in die Tiefe gehend zu untersuchen, ohne hierdurch das Hauptanliegen der Gesellschafter aus dem Blick zu verlieren.

Die Gliederung der Untersuchung anhand von Themenkomplexen des Gesellschaftsvertrags bedingt dabei zwei Problempunkte.

Zum einen ist es mitunter schwierig, bestimmte Klauseln einem Themenkomplex zuzuordnen. Der theoretische Idealfall, dass eine Klausel nur ein spezielles Thema des Vertrags abschließend regelt und damit nur ein Ziel der Parteien umsetzt, wird oftmals nicht erreicht. Dies führt zwangsläufig dazu, dass ein und dieselbe Klausel bzw. Regelung des Vertrags an mehreren Stellen der Arbeit untersucht wird, jedoch jeweils aus einem unterschiedlichen Blickwinkel. Gleichzeitig bedeutet dies, dass zur vollständigen Analyse eines Themenkomplexes auch Klauseln in die Untersuchung einbezogen werden müssen, die das zu behandelnde Thema sozusagen nur am Rande mitregeln, in ihrem Kernbe-

reich jedoch einem ganz anderen Bereich des Vertrags zuzuordnen sind. Ein „Springen“ durch den Gesellschaftsvertrag wird damit unvermeidlich, um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die einzelnen Klauseln aufeinander Bezug nehmen, sich ergänzen usw..

Zum anderen birgt die Unterteilung nach Themenkomplexen die Gefahr, dass der jeweilige Mustergesellschaftsvertrag als „Gesamtgestaltung“ aus dem Blick gerät. Diesem versucht die Arbeit dadurch entgegen zutreten, dass die Muster als Ganzes miteinander verglichen werden, die einzelnen Klauseln damit nicht abstrakt, sondern stets in Bezug auf das Muster, dem sie entnommen sind, untersucht werden.

3. Die untersuchten Gesellschaftsformen und Abgrenzung zur Familiengesellschaft

Die Personengesellschaft mit Familienstämmen soll anhand von Musterverträgen der Rechtsformen der Offenen Handelsgesellschaft und der Kommanditgesellschaft² untersucht werden. Dabei orientiert sich die Arbeit an der vorhandenen Kautelarliteratur.

In der Kautelarliteratur wird die Personengesellschaft mit Familienstämmen nahezu ausschließlich anhand der Rechtsform der KG dargestellt. Dieser Schwerpunktsetzung musste gefolgt werden. Hiernach bildet die Rechtsform der KG die Grundlage der Untersuchung. Die Arbeit versucht jedoch, trotz eines Fehlens entsprechender Musterverträge auch für die Rechtsform der OHG Untersuchungsergebnisse zu ermitteln. Hierfür ist es erforderlich, die zahlreichen rechtlichen Übereinstimmungen zwischen beiden Gesellschaftsformen dahingehend zu nutzen, bei der Untersuchung verstärkt Verknüpfungen und Parallelen zur OHG herauszuarbeiten, um hierdurch schließlich die bei der KG gefundenen Ergebnisse auf die nach Familienstämmen organisierten OHG entsprechend übertragen zu können.

Die Personengesellschaft in der Rechtsform der GmbH & Co. KG ist ebenfalls Teil der Untersuchung. Jedoch gilt auch hier, dass die „einfache“ KG ohne Beteiligung einer Kapitalgesellschaft als Komplementärin die Grundlage der Untersuchung bildet. D.h., die Vertragsmuster einer nach Familienstämmen organisierten GmbH & Co. KG bilden als Ganzes keinen eigenständigen Untersuchungsgegenstand. Vielmehr werden aus diesen Vertragsmustern nur einzelne Elemente verwendet, soweit sich diese nicht auf die GmbH als Komplementärin beziehen.

Bei der Analyse der Vertragsmuster gilt es, diejenigen Problembereiche herauszufiltern, die „typisch“ für die nach Familienstämmen organisierte Personengesellschaft sind. Nur diese bilden den Gegenstand der Untersuchung.

² Im Folgenden abgekürzt „OHG“ und „KG“.

Schwierigkeiten bereitet an dieser Stelle, dass die Personengesellschaft mit Familienstämmen immer auch eine Familiengesellschaft im Allgemeinen ist³. Dies hat zur Folge, dass jedes der untersuchten Vertragsmuster zahlreiche, für die Familiengesellschaft im Allgemeinen typische Regelungen beinhaltet.

Hier gilt es, eine deutliche Abgrenzung vorzunehmen, um den Untersuchungsgegenstand strikt auf diejenigen Themenbereiche konzentrieren zu können, die ausschließlich für die Gesellschaft mit Familienstämmen besondere Relevanz und Wichtigkeit aufweisen. Dies heißt nicht, dass die für Familiengesellschaften im Allgemeinen charakteristischen Bestimmungen für die Personengesellschaft mit Familienstämmen überflüssig sind. Jedoch ergibt sich die Notwendigkeit eine entsprechende Regelung im Vertrag zu vereinbaren eben nicht aus der für Familienstämme typischen Aufteilung der Gesellschafter in streng voneinander abzugrenzenden Gesellschaftergruppen.

Beispielhaft sollen an dieser Stelle die Regelungen der Gewinnverteilung, des Entnahmerechts bzw. weitere, die Kapital- und Liquiditätsbasis der Gesellschaft betreffende Klauseln im Gesellschaftsvertrag genannt werden. Hierbei ist eine, rein auf Familienstämme bezogene Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags grundsätzlich nicht gegeben⁴. Gleiches gilt für Regelungen, durch die bei Nachfolge in den Gesellschaftsanteil, sei es nun durch Vererbung oder aber durch Verfügung unter Lebenden, der „Familiencharakter“ der Gesellschaft geschützt werden soll. Auch hierbei handelt es sich um einen typischen die Familiengesellschaft im Allgemeinen betreffenden Regelungsbereich⁵.

B. Die Familiengesellschaft

Im Rahmen dieser Arbeit kann keine Untersuchung der Familiengesellschaft im Allgemeinen geleistet werden. Dennoch soll zumindest einführend eine deskriptive Darstellung dieser Unternehmensform erfolgen, da – wie zu zeigen sein wird – typische Problembereiche der Familiengesellschaft im Allgemeinen sich auch bzw. gerade in ihrer speziellen Organisationsform, der Personengesellschaft mit Familienstämmen widerspiegeln.

3 Vgl. hierzu 1. Kapitel B. III.

4 Vgl. *Beck'sches Hdb. PersG./Stengel* § 15 Rn. 82; *Werner DSWR* 2006, 177, 178. Dass solche Regelungen keine für Familienstämme spezifische Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags darstellen, lässt sich auch aus den Vertragsmustern selbst entnehmen. Die Anmerkungen zu den Klauseln betreffend den Jahresabschluss, die Gewinn- und Verlustbeteiligung, die Gesellschafterkonten, die Ergebnisbuchung, die Entnahmen etc. verweisen dann schlicht auf entsprechende Ausführungen, die bereits an anderer Stelle bei einer Familiengesellschaft ohne Stammesbildung angeboten wurden. So im *Beck'schen Formularbuch/Blaum Form. VIII.D.2 Anm. 41-48* zu den §§ 6-9 des Mustervertrags.

5 Zur Problematik „Schutz des Familiencharakters der Gesellschaft“ siehe auch die entsprechenden Ausführungen bei der Untersuchung der erbrechtlichen Nachfolgeklauseln, 5. Kapitel B. II. 2 b) sowie eingehend hierzu *Hennerkes/May NJW* 1988, 2761, 2766.

I. Begriffsbestimmung

Die Familiengesellschaft oder auch das Familienunternehmen, als damit gleichgesetzter Begriff, sind bisher nicht einer allgemeingültigen Definition zugeführt worden⁶. Sie sind keine Begriffe im Sinne eines juristischen Tatbestandes, unter den man subsumieren kann. Der Grund hierfür sind die zahlreichen und vielschichtigen Erscheinungsformen der Familiengesellschaft bzw. des Familienunternehmens. Zwar lassen sich alle diese Erscheinungsformen trotz ihrer Verschiedenartigkeit mit Hilfe von weit gefassten Rahmenbedingungen miteinander verbinden, eine ins Detail gehende und damit definitionstaugliche Beschreibung kann hierdurch aber nicht erreicht werden. Der Begriff des Familienunternehmens ist somit nur ein Typus⁷, ein Oberbegriff und die Rahmenbedingungen der Versuch, die zahlreichen existierenden Unterfälle diesem zuzuordnen.

Eine Rahmenbedingung, mit welcher eine Familiengesellschaft beschrieben werden kann, ist der besondere personale Bezug⁸, der auf die familiäre Verbundenheit gegründet ist. Dieser personale Bezug muss gegeben sein und zwar unabhängig davon, in welcher konkreten Rechtsform das Familienunternehmen geführt wird. Die beteiligten Personen sind daher ausschließlich oder mehrheitlich durch Verwandtschaft oder Ehe miteinander verbunden. Dies bedeutet aber nicht, dass der Gesellschaft nicht auch familienfremde Dritte angehören können. So besteht die Möglichkeit, selbst in die Geschäftsführung oder damit vergleichbaren Gremien Personen als Mitgesellschafter aufzunehmen, die keine familiäre Bindung aufweisen, ohne dass dadurch der Charakter des Familienunternehmens verloren gehen würde. Entscheidend ist allein, dass der maßgebliche Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens weiterhin Angehörigen der Familie vorbehalten bleibt⁹.

Die konkrete Ausgestaltung einer solchen Einflussnahme unterliegt keiner festen Bestimmung. Genau dieser Umstand bewirkt auch die große Vielfalt der Familieunternehmen, die eine exakte Definition unmöglich macht. Während manche Familien alle Geschäftsführerpositionen selbst besetzen, akzeptieren andere die Einstellung von Fremdgeschäftsführern und beschränken sich lediglich auf deren Überwachung. Auch bei großen Kapitalgesellschaften bestehen für die Ausgestaltung der Einflussnahme zahlreiche Möglichkeiten. Von der eher passiven Stellung als Mehrheitsaktionär, über den Einsitz im Verwaltungsrat und der damit verbunden strategischen Kontrolle, bis hin zur aktiven Teilnahme am operativen Geschäft¹⁰.

6 *Arens* Familiengesellschaften § 1 Rn. 2.; *Lange* BB 2005, 2585; Die Begriffe „Familiengesellschaft“ und „Familienunternehmen“ werden im Folgenden synonym verwendet.

7 *Langenfeld/Gail* I. Rz. 2.

8 *Langenfeld/Gail* a.a.O.

9 *Lang-von Wins* DSWR 2005, 346; *Lange* BB 2005, 2585, 2586.

10 *Klein* Familienunternehmen S. 130 f.

Im Ergebnis kann die geforderte Einflussnahme daher sowohl in einer Personengesellschaft, als auch in einer GmbH oder AG vorhanden sein und durch der jeweiligen Rechtsform angepassten rechtlichen Ausgestaltungen auch garantiert werden. Familienunternehmen sind folglich weder an eine bestimmte Rechtsform, noch an die Unternehmensgröße gebunden, einzig der besondere personale Bezug stellt den gemeinsamen Nenner dar und überlagert die Unterschiede, die sich aus der rechtsformspezifischen Anwendung bürgerlich-rechtlicher oder handelsrechtlicher Rechtssätze ergeben.

Der besondere personale Bezug kann jedoch nur dann eine Familiengesellschaft begründen, wenn dieser auch durch die familiär miteinander verbundenen Gesellschafter als solcher gewollt ist. Eine dahingehende subjektive Komponente¹¹ ist als Wille zu erklären, das Unternehmen gerade als Familiengesellschaft zu führen. Wer sich also beispielsweise mit seinen Familienangehörigen in einer Personengesellschaft zusammenschließt und hierbei die Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags nicht unter Berücksichtigung der familiären Verbundenheit der beteiligten Gesellschafter vornehmen will, der gründet auch keine Familiengesellschaft. Die Gesellschaft mag zwar nach außen als Familiengesellschaft erscheinen, Zielsetzungen und Abläufe innerhalb der Gesellschaft unterscheiden sich aber nicht mehr von einer vergleichbaren Personengesellschaft, deren Gesellschafter nicht besonders personal miteinander verbunden sind.

Anders, und in der Praxis sehr viel häufiger anzutreffen, ist der Fall, dass – um beim Beispiel zu bleiben – der Zusammenschluss mit Familienangehörigen sehr wohl mit dem Willen erfolgt, die familiäre Verbundenheit der Gesellschafter untereinander dem Gesellschaftsvertrag zugrunde zu legen. Die Ausgestaltungen im Gesellschaftsvertrag jedoch können diesem Willen aber entweder gar nicht oder nur unzureichend entsprechen. In dieser Konstellation können sich zwar alle Beteiligten sicher sein, dass sie in einer Familiengesellschaft verbunden sind, die Probleme, die sich aus der Divergenz zwischen der subjektiven Komponente, ihrem Willen zur besonderen personalen Verbundenheit einerseits und der diesem nicht entsprechenden Ausgestaltungen im Gesellschaftsvertrag andererseits ergeben, werden das Betreiben der Gesellschaft als Familiengesellschaft nahezu unmöglich machen.

Zusammenfassend ist der Typus Familiengesellschaft durch zwei Merkmale gekennzeichnet. Der besondere personale Bezug und der Wille diesen, in der Gesellschaft zum Tragen zu bringen. Die Gesellschaft soll der Familie dienen und umgekehrt die Familie der Gesellschaft. Es stellt sich nachfolgend natürlich die Frage, weshalb man überhaupt ein Unternehmen in der Erscheinungsform einer Familiengesellschaft betreiben sollte. Der Versuch diese Frage umfassend zu beantworten, scheitert aus demselben Grund wie der Versuch, eine juristisch tragfähige Definition der Familiengesellschaft zu geben. Es ist auch hier die Vielfalt des Typus Familiengesellschaft, die die Grenzen eines solchen Versuchs sehr schnell deutlich werden lässt. Dennoch hat jede Familiengesellschaft ihre

¹¹ Vgl. *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften*/B.-H. Hennerkes § 1 Rn. 1.1.

typischen Stärken und Schwächen, die zunächst einmal erkannt werden müssen, bevor eine Entscheidung für oder gegen die Familiengesellschaft getroffen werden kann.

II. Die Familiengesellschaft als besondere Unternehmensform

1. Grundsätzliches

a) Die Unterscheidung der Familiengesellschaft von anderen Gesellschaftsformen

Die Familiengesellschaft ist als eigenständige Gesellschaftsform von anderen Gesellschaftsformen zu unterscheiden. Die Unterscheidung findet nicht auf der Ebene der Rechtsanwendung statt, da auf Familien- wie Nicht-Familiengesellschaften gleiche handels- bzw. bürgerlichrechtliche Vorschriften angewendet werden. Abgrenzungskriterium sind die individuellen Stärken und Schwächen einer Familiengesellschaft, die nur bei dieser zu finden sind. Diese spezifischen Eigenschaften sind das Wesensmerkmal der Familiengesellschaft und machen diese zu einer besonderen Unternehmensform¹².

Diese Eigenschaften zu erkennen, bedeutet aber nicht nur ein Mittel zur Unterscheidung zur Hand zu haben, vielmehr zeigen sich hier die Vor- und Nachteile gegenüber den Mitkonkurrenten am Markt. Es sind dies Gefahrenpunkte, die speziell bei Familienunternehmen zu finden sind. Aber auch ein ganz besonderes Leistungspotenzial, das seinen Ursprung in der familiären Bindung innerhalb der Gesellschaft hat.

Wie bedeutend die Förderung dieses Leistungspotenzials für die deutsche Wirtschaft ist, lässt sich bereits aus dem Vorwort der Studie der *PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* über Familienunternehmen aus dem Jahr 2008¹³ entnehmen. Dort wird klargestellt, dass Familienunternehmen in Deutschland eine herausragende Stellung einnehmen. Neun von zehn Unternehmen in Deutschland sind in Familienhand. Diese beschäftigen 60 Prozent aller Arbeitnehmer und generieren dabei mehr als die Hälfte der gesamten Bruttowertschöpfung des Landes. Zudem werden von Familienunternehmen drei Viertel aller Patente entwickelt.

Die Familiengesellschaft ist also alles andere als eine exotische Randerscheinung, sondern wichtiger Bestandteil der Wirtschaft und damit der Gesellschaft selbst. Stärken und Schwächen, Vor- und Nachteile eines Familienunternehmens lassen sich sowohl auf rechtlicher als auch auf betriebswirtschaftlicher Ebene erkennen. Eine abschließende Darstellung dieses Problembereiches würde am Untersuchungsgegenstand der Arbeit

12 Vgl. *Lange* BB 2005, 2585, 2586.

13 *PricewaterhouseCoopers AG* Familienunternehmen S. 3.

vorbeiführen, weshalb nur dasjenige erörtert werden soll, das für die nachfolgenden Themen als Ausgangsbasis und Diskussionsgrundlage benötigt wird.

b) Die Familiengesellschaft als Zusammenspiel von Gegensätzen

Wie bei jedem anderen Unternehmen so misst sich auch beim Familienunternehmen der Erfolg in Euro und Cent am Marktwert des Betriebs und an dessen Image¹⁴. Die Grundlagen jedoch, mit welchen dieser Erfolg erreicht werden muss, sind beim Familienunternehmen besonders. Das Unternehmen wird beherrscht von Gegensätzen, von Emotion und Ratio. Dies ergibt sich aus dem Zusammenwirken von drei Komponenten: Der Familie, dem persönlichen Eigentum der beteiligten Individuen und schließlich dem Unternehmen, in welchem die ersten beiden Komponenten zusammengeführt werden.

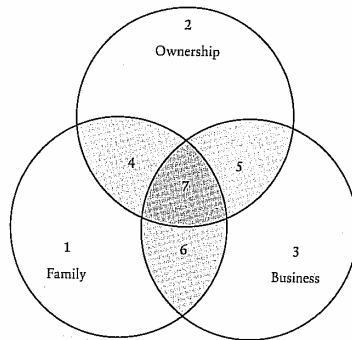
Oftmals wird einem Nicht-Familienunternehmen deshalb nachgesagt, es wäre leichter zu führen, da emotionale Gesichtspunkte aufgrund besonderer personaler Bindungen hier nicht zu berücksichtigen sind¹⁵. Inwieweit bei einem Nicht-Familienunternehmen tatsächlich ausschließlich streng rationale Aspekte in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, kann hier offen gelassen werden. Fakt ist jedoch, dass ein Familienunternehmen mit den Emotionen, die in seiner Grundlage verankert sind, im Wettbewerb am Markt bestehen muss und ein radikaler Ausschluss dieser Emotionen aus allen Belangen des Unternehmens, wie dies vielleicht beim Nicht-Familienunternehmen versucht werden könnte, hier nicht möglich ist.

Die Komplexität dieser drei charakteristischen Komponenten eines Familienunternehmens veranschaulicht das sog. „Drei-Kreise-Modell“¹⁶.

14 Hansen Arbeit und Arbeitsrecht 2004, 33.

15 Meyer Personalführung 2001, 66.

16 Quelle: Gersick Generation to Generation S. 6; Neben dem gezeigten „Drei-Kreise-Modell“ mit einer Aufteilung der Grundlagen eines Familienunternehmens in drei Komponenten wird im Schrifttum auch die Ansicht einer Teilung in vier Dimensionen vertreten. So unterscheidet z. B. Klein Familienunternehmen S. 5 in Unternehmen, Eigentum, Führung und Familie.



Das „Drei-Kreise-Modell“ macht deutlich, dass das Familienunternehmen als System zu verstehen ist¹⁷, dessen Funktion bzw. dessen Ablauf durch das Zusammenspiel der einzelnen Komponenten vorgegeben wird. Dies bedeutet, dass das Unternehmen von seinem Entstehen bis zu seiner Auflösung diesem System unterworfen bleibt. Die Gründung durch Gesellschaftsvertrag, die Entscheidungsfindung im laufenden Geschäft sowie Maßnahmen zur Zukunftssicherung werden zwangsläufig auf der Grundlage dieser Ordnung ergehen müssen. Wie gut ein Familienunternehmen am Markt operiert, wie viel tatsächlich in Euro und Cent zu messen ist, entscheidet sich primär an dem Grad der Harmonie, die im System zu finden ist.

Verantwortlich für die Harmonie oder auch Disharmonie sind die beteiligten Gesellschafter. Welche Ziele sie verfolgen und welche Motivation sie ihren Entscheidungen zugrunde legen, wird maßgeblich durch ihre Stellung innerhalb des Systems beeinflusst. Diesen Umstand will das Modell durch die Aufteilung in Sektoren innerhalb der einzelnen Komponenten verdeutlichen. Jedem Gesellschafter eines Familienunternehmens kann ein Sektor zugeordnet werden. Gibt es dabei überwiegend Überschneidungen, so ist das Familienunternehmen als von emotionaler Disharmonie weitestgehend befreit zu betrachten. Starke Abweichungen bedeuten im Umkehrschluss ein erhöhtes Spannungspotenzial zwischen den Gesellschaftern, das es dann durch Regelungen im Gesellschaftsvertrag abzumildern oder bestenfalls vollständig auszuschalten gilt.

Ein Familienmitglied, das zwar formal die Stellung eines Gesellschafters einnimmt, tatsächlich aber nur aufgenommen wurde, um die Steuerprogression zu verringern und demzufolge nur sehr eingeschränkt am Ablauf in der Gesellschaft beteiligt wird, würde beispielsweise Sektor eins zugeordnet.

¹⁷ Tagiuri/Davis family business review 1996, 199, 200.

Soll über die Aufnahme neuer Gesellschafter entschieden werden, wird dieser Gesellschafter aus Sektor eins als starker Repräsentant der Familie ohne engen Bezug zum Unternehmen an sich die Meinung vertreten, dass ausschließlich weiteren Mitgliedern der Familie die Möglichkeit einer Beteiligung an der Gesellschaft gegeben werden sollte. Der angestellte Fremdgeschäftsführer oder Fremdmanager (Sektor drei) wird diese Meinung womöglich nicht vorbehaltlos teilen, insbesondere dann nicht, wenn er nicht nur durch einen Anstellungsvertrag mit der Gesellschaft verbunden ist, sondern zudem eigenes Kapital eingesetzt hat (Sektor fünf). Ebenfalls anders werden Familienmitglieder entscheiden wollen, die am Unternehmen aktiv beteiligt sind (Sektor sechs) oder darüber hinaus als persönlich haftende Gesellschafter in der Gesellschaft agieren (Sektor sieben). Diese Gesellschafter werden als Einstellungskriterium über die bloße Familienzugehörigkeit hinaus vom aufzunehmenden Gesellschafter eine entsprechende Qualifikation verlangen, die auch von einem externen Bewerber erwartet worden wäre¹⁸.

Bereits am genannten Beispiel, der Aufnahme von Gesellschaftern, zeigt sich, wie unterschiedlich die Interessen der einzelnen Gesellschafter im Familienunternehmen sein können. Die beteiligten Gesellschafter stehen aber nicht nur vor der Herausforderung, untereinander Kompromisslösungen zu finden, sie müssen auch widerstreitende Interessen, die nur sie persönlich betreffen, koordinieren, bevor überhaupt an eine Durchsetzung innerhalb der Gesellschaft gedacht werden kann. Denn der Gesellschafter selbst unterliegt ebenfalls der Spaltung in Emotion und Ratio, da er Familienangehöriger, Kapitalgeber und Geschäftsführer zugleich sein kann.

2. Die Stärken der Familiengesellschaft

a) Die Unternehmensführung

Das Zusammenspiel von Eigentum, Familie und Unternehmen ist nicht nur das zu erwartende Aufeinandertreffen von Gegensätzen, es ist vor allem die Chance, die tragenden Pfeiler des Unternehmens in einer Person oder in einer Familie zu vereinen. Die Entscheidungskompetenz im Unternehmen, das Kapital aus dem persönlichen Eigentum und schließlich der Rückhalt in der Familie, all dies kann sich in einer Person oder Personengruppe konzentrieren. Hierdurch entsteht der für Familienunternehmen charakteristische und einfürend bereits genannte maßgebliche Einfluss der Familie auf das Unternehmen. Der Einfluss ist ungeteilt und ermöglicht, dass Geschäftskonzepte aus einer

18 *Gersick* Generation to Generation S. 7.

Da der Fremdgeschäftsführer durch seine Anstellung bzw. seine Tätigkeit im Unternehmen die familiären Verbindungen zwischen den Gesellschaftern kennt und diese bei seinen Entscheidungen zu berücksichtigen hat, wird er der Einstellung von Familienangehörigen grundsätzlich nicht widersprechen. Im Gegensatz dazu würde ein Gesellschafter, der ausschließlich durch die Hingabe von Kapital an der Gesellschaft beteiligt ist (Sektor 2), einen besser qualifizierten externen Bewerber jederzeit einem im Vergleich dazu schlechter geeigneten Familienangehörigen, vorziehen.

Hand erschaffen werden können, ohne dass diese von Fremdkapitalgebern absegnet werden müssten, die als außen stehende Dritte einen sehr viel geringeren Bezug zum Unternehmen aufweisen.

Der maßgebliche Einfluss der Familie auf das Unternehmen wird daher als wohl größter Erfolgsfaktor eines Familienunternehmens angesehen¹⁹. Dieser bewirkt, dass Familienunternehmen – anders als Publikumsgesellschaften – weitgehend ohne Zwang von außen operieren können. Es besteht keine Verpflichtung, ständig nur auf positive Quartalszahlen hinarbeiten zu müssen, um externe Investoren und Finanzanalysten zu überzeugen. Familienunternehmen können langfristig planen²⁰. Die Zielsetzung ist nicht auf schnellen Gewinn gerichtet: Es sind der Bestand des Unternehmens, seine Geschichte, seine Werte und seine Kultur, die gesichert werden sollen, um schlussendlich an die nachfolgende Generation weitergegeben zu werden.

Der Vorteil, langfristig und unabhängig planen zu können, spiegelt sich auch in den Unternehmens- und Geschäftskonzepten eines Familienunternehmens wider. Diese Konzepte sind besonders geeignet, das Unternehmen nachhaltig zu sichern und die Grundlage für langfristiges Wachstum zu bilden. Speziell nachhaltige Unternehmensstrategien bedingen oftmals vorangehende schwierige Abschnitte, in welchen der Gewinn des Unternehmens stark reduziert ist oder sogar rote Zahlen geschrieben werden müssen. Im Familienunternehmen können diese Durstrecken durch die starke familiäre Verbundenheit ertragen und mitgetragen werden. Mit der Familie an der Seite und der daraus resultierenden Unabhängigkeit kann die einmal eingeschlagene Strategie konsequent weitergeführt werden, während in streng gewinnorientierten und anonymisierten Kapitalgesellschaften längst die Aufgabe der Strategie und ein Richtungswechsel verlangt worden wäre. Durch die langfristige Planung entsteht insgesamt Kontinuität, diese wiederum bringt Verlässlichkeit in die Unternehmensführung, die für Mitarbeiter und Geschäftspartner von hoher Bedeutung ist²¹.

Weitere Vorteile von Familienunternehmen sind die größere Flexibilität und die schnelleren Entscheidungen²². Die Ursache hierfür ist wiederum die Konzentration von Kapital und Führung in einem oder wenigen Familienmitgliedern und der daraus entstehende maßgebliche Einfluss auf das Unternehmen insgesamt. Wer das Unternehmen kontrolliert, der trifft auch die Entscheidungen. Und da die Kontrolle der Familie übertragen ist, entscheidet diese, zumeist unbürokratisch, unabhängig und häufig auch patriarchalisch, mit großer Wahrscheinlichkeit aber schneller, als dies in anderen Unternehmen mit einer Vielzahl von Entscheidungsgremien der Fall sein wird. Es wird schlichtweg zentralisiert, dadurch werden die Entscheidungswege kürzer und dementsprechend die Reaktionszeit

19 Hansen Arbeit und Arbeitsrecht 2004, 33, 35.

20 Hansen a.a.O.; Lang-von Wins DSWR 2005, 346, 347.

21 Habig/Berninghaus Die Nachfolge im Familienunternehmen S. 9.

22 Tagiuri/Davis family business review 1996, 199, 201.

auf Veränderungen am Markt erheblich verringert²³. Die Schnelligkeit der Entscheidungsfindung ermöglicht ein besseres Ausnutzen von Marktlücken und selbst die Mitnahme von sehr kurzfristigen Trends von Beginn an, bevor diese ihren Scheitelpunkt bereits wieder überschritten haben.

Ein zusätzlicher Wettbewerbsvorteil ergibt sich aus der Möglichkeit, die familiäre Verbundenheit auch nach außen einzusetzen. Gerade kleine und mittelständische Familienunternehmen profitieren davon, dass der Kunde mit Mitgliedern der Unternehmerfamilie in Kontakt treten kann. Der Kunde fühlt sich in besonderem Maße geschätzt, wenn er mit dem Namensträger des Unternehmens selbst oder dessen Angehörigen verhandelt. Diese persönliche Note erlaubt es dem Familiengesellschafter oft leichter Geschäftskontakte zu knüpfen und auch aufrecht zu erhalten, als dies einem anonymen Vertreter einer Nicht-Familiengesellschaft möglich wäre²⁴.

b) Die Personalpolitik

Das Personal im Familienunternehmen lässt sich zweigeteilt betrachten. Es sind dies auf der einen Seite die Angehörigen der Familie und auf der anderen Seite Personen, die keine besondere personale Bindung zur Familie aufweisen. Die Zugehörigkeit zu der einen oder anderen Seite entscheidet nicht automatisch über die Stellung in der Gesellschaft. Es lässt sich zwar als Regelfall ansehen, dass Familienangehörigen eine dem Einfluss der Familie entsprechende Stellung in der Gesellschaft zugeteilt wird²⁵. Genauso möglich ist aber eine einfache Anstellung ohne besondere Mitspracherechte bei der Geschäftsführung. So kann beispielsweise der Sohn des Unternehmensgründers „nur“ als Angestellter in der Gesellschaft beschäftigt sein, während ein außen stehender Dritter als Gesellschafter in die Gesellschaft aufgenommen wurde.

Unabhängig von der jeweiligen Stellung im Unternehmen werden Angehörige wie Außenstehende gleichermaßen in die Unternehmenskultur des Familienunternehmens eingebunden. Die Unternehmenskultur wiederum ist geprägt durch den Einfluss der Familie auf das Unternehmen. Es entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einem großen Ganzen. Man kann sich mit dem Unternehmen identifizieren, da die leitenden Personen keine angestellte Fremdmanager sind sondern Gesellschafter, deren Existenz vom Bestand des Unternehmens abhängt. Außenstehende wie Angehörige sind besonders miteinander verbunden und ziehen am sprichwörtlichen „gemeinsamen Strang“, der Grundlage für ein Vertrauensverhältnis, das permanente Kontrollen unnötig macht.

Der mitarbeitende Angehörige fühlt sich der Familie bereits aufgrund seiner verwandtschaftlichen Zugehörigkeit besonders verpflichtet und investiert deshalb erfahrungsgemäß

23 Vgl. *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften*/B.-H. Hennerkes § 1 Rn. 1.39.

24 *Habig/Berninghaus* Die Nachfolge im Familienunternehmen S. 10.

25 Vgl. *Werner* DSWR 2006, 177.

mäß ein besonderes Maß an Arbeitskraft und Motivation, da nicht nur der persönliche Aufstieg auf dem Spiel steht, sondern oftmals auch die finanzielle Grundlage der Familie selbst²⁶. Gleiches kann auch bei anderen, nicht der Familie angehörenden Mitarbeitern erreicht werden. Die Familie als Unternehmenskultur ermöglicht es dem Unternehmer, den Umgang mit Mitarbeitern durch besondere Menschlichkeit zu gestalten, da glaubhaft das Gefühl vermittelt werden kann, nicht nur ein beliebig austauschbarer Arbeitnehmer zu sein sondern Teil einer emotionalen Bindung, Teil der Familie. Hierdurch wird die zwischen den Angehörigen vorgelebte besondere Verbundenheit auf familienfremde Mitarbeiter übertragen. Als Ergebnis hiervon lässt sich auch bei diesen Mitarbeitern eine ausgeprägte Loyalität und Einsatzbereitschaft erreichen. Gerade leitende Angestellte werden durch diese Besonderheit in hohem Maße an das Unternehmen gebunden²⁷, da die verantwortungsvolle Position unweigerlich eine Identifizierung mit dem Unternehmen und seinen Grundlagen bedeutet.

3. Die Schwächen der Familiengesellschaft

a) Kapital und Liquidität

Die Vorteile eines Familienunternehmens können optimal eingesetzt werden, soweit die Geschäftsführung diese erkennt und kompetent zu nutzen weiß. Dies vorausgesetzt, ist das Familienunternehmen dennoch nicht von Schwierigkeiten befreit, die ihren Ursprung in der Eigenart des Familienunternehmens haben. Kurz gesagt, sind die besondere Vorteile am Markt mit besonderem Gefahrenpotenzial verbunden.

Eine charakteristische Schwäche von Familienunternehmen, die – wie noch zu zeigen ist – zwar nicht ausschließlich, aber doch zu einem gewissen Teil aus einem typischen Vorteil entspringt, ist die unzureichende Ausstattung mit Kapital. Bei ständig wachsenden Kosten, besonders im Personalbereich²⁸, aber natürlich ebenso in vielen anderen Bereichen, wie z. B. aufwendigen Zukunftsinvestitionen, die nötig sind, um den Anforderungen des globalisierten Marktes begegnen zu können, ist das Familienunternehmen gezwungen, nachhaltig zu expandieren und zu wachsen. Das Wachstum als Mittel zur dauerhaften Kostendeckung und damit zur Sicherung des Unternehmens erfordert den Einsatz von Kapital. Die Finanzierungsmöglichkeiten hierzu sind bei Familienunternehmen gewissen Begrenzungen unterworfen.

Zunächst besteht für das Familienunternehmen wie für jedes andere Unternehmen auch die Möglichkeit, Kapital aus dem erwirtschafteten Gewinn zu erhalten. Doch diese eige-

26 *Lange* BB 2005, 2585, 2587.

27 Vgl. *Habig/Berninghaus* a.a.O.

28 *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften*/B.-H. Hennerkes § 1 Rn. 1.42.

ne Ertragskraft durch einbehaltende Gewinne ist häufig nicht ausreichend, den Fortbestand des Unternehmens langfristig zu finanzieren²⁹.

Kann der Kapitalbedarf nicht durch die eigene Ertragskraft als Mittel der sog. Innenfinanzierung gedeckt werden, verbleibt für das Familienunternehmen als Alternative die Aufnahme von Kapital von außen. Eine Möglichkeit dieser sog. Außenfinanzierung besteht darin, über eine Beteiligungsgesellschaft Kapital aufzunehmen³⁰. Die Beteiligungsgesellschaft als Gesellschaft, deren Geschäftstätigkeit überwiegend oder ausschließlich darin besteht, Beteiligungen an anderen Unternehmen zu halten, wird die Hingabe von Kapital regelmäßig mit der Einräumung von Mitspracherechten verknüpfen wollen³¹. Mitsprache- und Informationsrechte von Dritten sind wie jede andere Form der Einflussnahme von außen naturgemäß nur schwer mit dem abgeschlossenen System des Familienunternehmens vereinbar.

Zwar erhält das Unternehmen durch die Beteiligungsgesellschaft weiteres Eigenkapital, gleichzeitig entsteht dadurch aber ein gewisses Gefahrenpotenzial für die Unabhängigkeit des Unternehmens. Sollte der Umfang der Außenfinanzierung durch Beteiligungsgesellschaften und die damit verbundene Abgabe von Rechten im Unternehmen den maßgeblichen Einfluss der Familie soweit beschneiden, dass die Entscheidungen des Unternehmens nur noch in einer durch die Mitfinanzierung erzwungenen Kooperation mit Außenstehenden getroffen werden können, so würde der Vorteil der Unabhängigkeit für dieses Familienunternehmen bereits verloren gegangen sein.

Der ungeteilte Einfluss als Vorteil des Familienunternehmens verbietet folglich eine umfangreiche Finanzierung durch Beteiligungsgesellschaften. Kommt der Unternehmer zu dem Schluss, dass weiteres Eigenkapital von außen dringend notwendig ist, so muss er sich mit der Frage konfrontieren, wie viel seines Einflusses auf das Unternehmen er hierfür bereit ist, abzugeben und welche Konsequenzen diese Machtabgabe für den zukünftigen Gang des Unternehmens als Familienunternehmen haben wird.

Eine ausreichende Liquidität als Fähigkeit, zwingend fällige Verbindlichkeiten jederzeit und uneingeschränkt nachkommen zu können, ist für das Familienunternehmen noch wichtiger als eine angemessene Kapitalausstattung³². Die besondere Gefahr einer man-

29 *Habig/Berninghaus* Die Nachfolge im Familienunternehmen S. 11.

30 *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften/B.-H. Hennerkes* § 1 Rn. 1.45.

31 *Sommer/Gordon* DSWR 2005, 348, 352. Im Rahmen der Außenfinanzierung von Unternehmen wird zwischen Eigen- und Fremdkapital unterschieden. Eigenkapital wird dem Unternehmen grundsätzlich ohne eine gesondert vereinbarte finanzielle Gegenleistung zur Verfügung gestellt. Eine gewisse Absicherung bzw. Gegenleistung für den Kapitalgeber erfolgt in diesen Fällen durch das Zugeständnis von Mitspracherechten von Seiten des Unternehmers. Die klassische Aufnahme von Fremdkapital ist die Inanspruchnahme von Krediten durch die Gewährung von Bankdarlehen. Die Absicherung erfolgt hierbei durch die Vereinbarung von Zinssätzen und durch die festgelegte Rückzahlungsverpflichtung.

32 *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften/B.-H. Hennerkes* § 1 Rn. 1.48.

gelanden Liquidität besteht darin, dass selbst kurzfristige Zahlungsunfähigkeit zum Zusammenbruch des Unternehmens führt, während eine unzureichende Kapitaldeckung in Form von Überschuldung erst auf längere Sicht das Unternehmen in die Insolvenz treibt. Das Familienunternehmen muss kurzfristige Zahlungsabflüsse verkraften, die bei einer anonymen Kapitalgesellschaft so nicht gegeben sein können.

An dieser Stelle soll nur beispielhaft eine Aufzählung der Gefahrenpunkte für die Liquidität des Familienunternehmens erfolgen. Für das Familienunternehmen typische, die Zahlungsfähigkeit bedrohende Kapitalabflüsse sind insbesondere: Erbschaftsteuern, Entnahmen in gewinnlosen Jahren zum Lebensunterhalt der Anteilseigner, Ausbezahlung weichender Gesellschafter sowie Zahlungsverpflichtungen an geschiedene Ehepartner³³.

b) Die Familie als Unternehmenskultur

Das Zusammenspiel der Gegensätze Emotion und Ratio, der maßgebliche Einfluss der Familie auf das Unternehmen sowie die Einbindung von persönlichem Eigentum sind die Grundlagen für die Unternehmenskultur einer Familiengesellschaft. Wie bereits ausgeführt, kann das Familienunternehmen Dank dieser besonderen Unternehmenskultur besondere Vorteile in Anspruch nehmen, die, soweit erkannt und effektiv genutzt, wirtschaftlichen Erfolg herbeiführen können, die ein Nicht-Familienunternehmen in einer vergleichbaren Marktstellung oftmals nicht erreichen kann.

Die Familie als Unternehmenskultur kann neben Vorteilen auch Nachteile mit sich bringen. Nachteile, die darauf zurückzuführen sind, dass die Familie im Unternehmen als solche bestehen bleibt und dort genauso funktioniert, wie das ohne ein Unternehmen der Fall wäre. Konkret bedeutet dies, ein in der Familie vorhandenes Konfliktpotenzial wird zwangsläufig in das Unternehmen hineingetragen. Streit in der Familie setzt sich bei Entscheidungen im Unternehmen fort und umgekehrt werden Konflikte im Unternehmen auf die Familie übertragen und können hierdurch erheblich an Intensität gewinnen³⁴.

Der starke Zusammenhalt zwischen Mitgliedern der Familie und die daraus resultierende erhöhte Motivation, Loyalität und Bindung an das Unternehmen führen bei Auseinandersetzungen zu einem ebenso erhöhten Maß an Emotionalität. Konflikte unter Angehörigen werden naturgemäß mit besonderer Härte geführt, da die verwandtschaftlichen Bindungen ein Aufgeben der eigenen Position erschweren. Ein Zurückweichen zu Lasten der eigenen Person gegenüber Verwandten gilt viel mehr als ein Eingeständnis der Schwäche, als dies gegenüber einem fremden Dritten der Fall wäre.

33 Werner DSWR 2006, 177, 178; *Hennerkes/May* Stbg 1989, 234, 236; *Sommer/Gordon* DSWR 2005, 348, 349.

34 *Lange* BB 2005, 2585, 2588.

Hat also ein Streit zwischen Angehörigen grundsätzlich die Eigenart, besonders intensiv geführt zu werden, so wird sehr schnell deutlich, um wie viel härter und entschiedener Konflikte zwischen Angehörigen ausgetragen werden, bei denen es sich nicht nur um ein typisches Familiengezanke handelt, sondern bei welchen zusätzlich Meinungsverschiedenheiten über Angelegenheiten des Familienunternehmens Gegenstand der Auseinandersetzung sind. In diesen Fällen nämlich ist es neben der Familie, um die gestritten wird, vor allem ein Streit um Geld, Einfluss, geleistete Arbeit und oft genug ein Kampf um alles, was man hat. Auseinandersetzungen dieser Art können aufgrund der damit zwangsläufig verbundenen besonderen Emotionalität sehr schnell zu endgültigen Zerwürfnissen zwischen den Gesellschaftern führen. Als Folge hiervon wird die Gesellschaft gelähmt. Entscheidungen können nur noch schwer oder gar nicht mehr getroffen werden, gleichzeitig wird mehr Energie auf die internen Auseinandersetzungen verwendet als auf die Führung des Unternehmens. Ist das Unternehmen an diesem Punkt einmal angelangt, zeigt sich, dass die Familie als Unternehmenskultur mit ihrer großen Stärke, der authentischen Emotionalität, eine Situation herbeiführen kann, bei welcher der Niedergang des Unternehmens befürchtet werden muss.

Die Familie als Unternehmenskultur birgt aber nicht nur Gefahren hinsichtlich der Entstehung und Auswirkung von Konflikten. Probleme entstehen außerdem dann, wenn die familiären Bindungen nicht zur Einbindung sondern zur Ausgrenzung derjenigen Arbeitnehmer oder Gesellschafter führen, die nicht der Familie angehören.

Der starke Zusammenhalt zwischen Familienmitgliedern und eine spürbare Dominanz der Familie im Unternehmen kann auch bei familienfremden Mitarbeitern das Gefühl der Zugehörigkeit zur Unternehmenskultur Familie bewirken. Resultat hiervon ist, wie bereits beschrieben, dass auch diese Mitarbeiter besondere Loyalität zu „ihrem“ Unternehmen entwickeln. Die Grenzen zwischen Einbindung und Ausgrenzung sind oftmals fließend, dann jedoch in Richtung Ausgrenzung überschritten, wenn die Familie sich abschottet bzw. Sonderbehandlungen zulässt. Im Ergebnis handelt es sich hierbei um das Problem des sog. Nepotismus oder auch Vetternwirtschaft³⁵.

Gerade bei Personalentscheidungen liegt es nahe, Angehörige der Familie zu bevorzugen, von diesen weniger hohe Qualifikationen zu erwarten oder diesen gar eine Art Arbeitsplatzgarantie einzuräumen³⁶. Allzu oft sind die Verantwortlichen nicht in der Lage, die unternehmerische Qualifikation ihrer Angehörigen objektiv zu beurteilen und sich Schwächen des eigenen Nachwuchses einzugestehen.

Die Folgen dieser Vetternwirtschaft sind vielfältig. Werden Familienangehörige ohne ausreichende Qualifikation in Führungspositionen beschäftigt, werden sich Fehlentscheidungen häufen und das Unternehmen mehr und mehr mit den sich hieraus ergebenden negativen Auswirkungen zu kämpfen haben. Die Präferenz von Verwandten

35 *Rosenbauer* Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens S. 123.

36 *Hennerkes/May* Stbg 1989, 234, 235.

kann sich weiterhin negativ im Hinblick auf die Loyalität familienfremder Mitarbeiter auswirken. Fähige Mitarbeiter erkennen, dass durch die Abschottung der Familie die Perspektiven für die eigene Karriere schwinden und entscheiden sich, mangels gerechter Aufstiegschancen im Unternehmen von diesem abzuwandern³⁷.

Neben dem Nepotismus existiert noch eine weitere Gefahr für das Unternehmen, die ebenfalls aus einer überzogenen Konzentration allein auf die Familie entstehen kann. Ein gewichtiger Nachteil kann sich für das Familienunternehmen daraus ergeben, dass die Unternehmenskultur Familie dazu führt, dass eine einmal eingeschlagene Marktstrategie des Unternehmens als unantastbare Familientradition angesehen wird. Man fühlt sich seinen verwandten Vorgängern bzw. den Gründern des Unternehmens verpflichtet und scheut sich deshalb, die Strategien aus der Vergangenheit dahingehend zu überdenken, eine Anpassung an die Veränderung des Marktes vorzunehmen, um weiter konkurrenzfähig zu bleiben. Produkte oder Dienstleistungen bleiben unverändert und eine Neuorientierung unter Aufgabe alter Geschäftsfelder wird von vornherein ausgeschlossen. Das Unternehmen wird wenig flexibel und verharrt in alten Gewohnheiten, indem an einem bestimmten Markt oder einem bestimmten Produkt aus Tradition festgehalten wird. Veränderungen werden oftmals nicht als notwendige Anpassung an neue Bedingungen, sondern als Kritik an der eigenen Arbeit oder derjenigen der Unternehmensgründer interpretiert³⁸.

III. Zusammenfassung

Der Typus Familienunternehmen gilt als besondere Unternehmensform und wird von anderen gesellschaftsrechtlichen Zusammenschlüssen unterschieden. Ausschlaggebendes Unterscheidungsmerkmal ist das System, das der Familiengesellschaft zugrunde liegt. Dieses System wird gebildet durch das Zusammenspiel der drei Subsysteme Familie, Eigentum und Unternehmen. Die Analyse der Vor- und Nachteile eines Familienunternehmens hat deutlich gemacht, dass das Nebeneinander dieser drei Komponenten der Familiengesellschaft nachhaltigen Erfolg am Markt ermöglichen kann, gleichzeitig aber ein erhebliches Gefahrenpotenzial für das Unternehmen in sich trägt.

Die Führung eines Familienunternehmens setzt voraus, dass man sich diesen Stärken und Schwächen bewusst ist und ihr Vorhandensein im eigenen Unternehmen erkennt und soweit es sich um Schwächen handelt, diese auch akzeptiert. Der Wunsch der Gesellschafter, das besondere Potenzial der Familiengesellschaft voll auszuschöpfen, gleichzeitig aber Gefahren für die Familie als Teil des Unternehmens zu vermeiden, ist auf der Basis des Gesellschaftsvertrags zu verwirklichen.

³⁷ Lang-von Wins DSWR 2005, 346, 347.

³⁸ Rosenbauer Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens S. 129.

Der Gesellschaftsvertrag ist gewissermaßen die „Verfassung“ der Gesellschaft³⁹. Er ist für die Familiengesellschaft von großer Bedeutung, da der Gesetzgeber bisher keine Unterscheidung im Gesetz zwischen der Familien- und Nicht-Familiengesellschaft getroffen hat. Der Familiengesellschafter muss daher die für sein Unternehmen geltenden Besonderheiten, weil nicht im Gesetz geregelt, zumindest im Gesellschaftsvertrag berücksichtigen und darf sich nicht auf bestehende Rechtsvorschriften als eine Art Sicherheitsnetz für den Fall der Untauglichkeit individueller Regelungen verlassen.

Eine besondere Herausforderung für den Gesellschaftsvertrag ergibt sich aus der engen Verbindung zwischen Familie und Unternehmen. Veränderungen in der Familie, sei es durch Tod, Heirat, Geburt oder Streit, werden immer auch Auswirkungen auf die Gesellschaft haben. Dem Gesellschaftsvertrag kommt daher die Aufgabe zu, den steten Wandel in der Familie mit der Entwicklung des Unternehmens zu koordinieren. Um diese Anforderung erfüllen zu können, müssen Regelungen im Gesellschaftsvertrag in die Zukunft gerichtet sein und Entwicklungen stand halten, die sowohl auf unternehmerischer als auch auf familiärer Ebene stattfinden können. Ein „wasserdichter“ Gesellschaftsvertrag kann folglich für das Familienunternehmen zur Überlebensfrage werden⁴⁰.

Nachfolgend soll die Untersuchung des Gesellschaftsvertrags der nach Familienstämmen organisierten Personengesellschaft stattfinden.

In der Personengesellschaft mit Familienstämmen werden die beteiligten Gesellschafter nach ihrer Zugehörigkeit zum jeweiligen Gesellschafterstamm unterschieden. Das Merkmal, das die Zugehörigkeit begründet, ist die familiäre Verbundenheit der einzelnen Gesellschafter untereinander. Jeder Gesellschafter ist somit grundsätzlich in eine familiäre bzw. verwandtschaftliche Beziehung eingebunden. Der dadurch entstehende Einfluss der Familie auf das Zusammenwirken der Gesellschafter, auf die zu treffenden Entscheidungen und schließlich auf die Geschicke der Gesellschaft macht die Personengesellschaft mit Familienstämmen zur Familiengesellschaft. Das Nebeneinander von Familie, Eigentum und Unternehmen ist auch hier gegeben. Die aufgezeigten Besonderheiten von Familienunternehmen gelten demzufolge ebenso für die nach Familienstämmen organisierte Personengesellschaft.

39 *Hennerkes/May Stbg* 1989, 234.

40 *Werner DSWR* 2006, 177.