

UNTERNEHMENS- FOLGE ANDERS GEDACHT

DER IRRGLAUBE AN DAS KRONPRINZENMODELL*

VON PROF. RAINER KIRCHDÖRFER

ABSTRACT

Im Rahmen der Überlegungen zur Unternehmensnachfolge sehen sich Unternehmer vor die Frage gestellt, ob es für Familie und Unternehmen besser ist, bei mehreren Nachkommen einem Nachfolger eine Mehrheit der Gesellschaftsanteile zu übertragen oder diese gleichmäßig auf die Nachkommen zu verteilen. Inhaltliche Probleme werden mit der Regelung dieser Frage freilich nicht gelöst. Sobald ein zweiter (oder mehrere) Gesellschafter auch nur mit einem kleinen Anteil am Unternehmen beteiligt ist, entstehen unabdingbar Regelungsnotwendigkeiten. Brun-Hagen Hennerkes hat Lösungen zu diesen inhaltlichen Fragestellungen der Unternehmensnachfolge in den vergangenen Jahrzehnten maßgeblich geprägt. In Anerkennung seiner Verdienste ist ihm dieser Beitrag gewidmet.

I. Die Ausgangssituation

Bis Anfang der 1980er-Jahre hat sich die Wissenschaft nur am Rande mit der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen beschäftigt. Die Betriebswirtschaft schwieg dazu. Die Nachfolgeproblematik wurde ausschließlich von Rechtsanwälten unter familienrechtlichen, erbrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Aspekten sowie von Steuerberatern unter steuerlichen Gesichtspunkten beleuchtet. Dass sich das zwischenzeitlich gründlich geändert hat und diese fragmentierte Sicht durch einen ganzheitlichen Ansatz ersetzt wurde, ist ein wesentliches Verdienst von Brun-Hagen Hennerkes, der am 4. Oktober sein achtens Dezennium vollenden durfte. Nach seinen vielen Vorarbeiten haben Politik und Medien das Feld der Familienunternehmen und damit zusammenhängend die Unternehmensnachfolge geradezu aufgesogen und es einer breiteren Öffentlichkeit nahegebracht. Dies wiederum hat dazu geführt, dass sich die verschiedensten Fachdisziplinen, die bis

dato an den Besonderheiten der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen nur wenig interessiert waren, nun ausgiebig damit beschäftigen. Hierzu gehören vor allem die Betriebswirtschaft, die Soziologie, die Psychologie, aber auch die historische Forschung. Auf die wissenschaftliche Durchdringung des Phänomens Familienunternehmen mit seinen beiden Polen Familie und Unternehmen hat sich dies segensreich ausgewirkt.

Brun-Hagen Hennerkes hat dieser wissenschaftlichen Sicht eine auf breitester Erfahrung basierte praktische Sicht gegenübergestellt. Sein Credo war stets, es sei ein Irrglaube, dass man für die Nachfolge ein gängiges Modell finden könne, das allgemein kopierfähig sei: Best Practice ist hierbei also der falsche Ansatz. In vielen wissenschaftlichen und praktischen Beiträgen hat Hennerkes nachgewiesen, dass in jeder Unternehmerfamilie individuelle Besonderheiten existieren, die zu ganz spezifischen Lösungen führen müssen, die wiederum zur Nachahmung seitens Dritter nicht geeignet sind. Auf der Basis seiner eigenen Erfahrungen hat er gezeigt, dass die von dem einzelnen Unternehmer verfolgten Motive bei der Wahl eines bestimmten Nachfolgemodells für einen Außenstehenden in den meisten Fällen nicht erkennbar sind.

Statt im Tagesgeschäft jedem Euro nachzujagen, sollte der Unternehmer seine Prioritäten überdenken. Was bei der Unternehmensnachfolge verloren geht, kann im laufenden Geschäft in Jahrzehnten nicht mehr aufgeholt werden. So pointiert

INHALT

- I. Die Ausgangssituation
- II. Die beiden Seiten der Unternehmensnachfolge
- III. Die Gretchenfrage: Was ist „gerecht“?
- IV. Die formale und die materielle Sicht
- V. Exkurs: Stiftungslösungen
- VI. Die gleichmäßige egalitäre Übertragung von Gesellschaftsanteilen
- VII. Materielle Entscheidungsnotwendigkeit im Rahmen der Führungsverteilung
- VIII. Zusammenfassung

* Dieser Beitrag ist Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Brun-Hagen Hennerkes zu seinem 80. Geburtstag gewidmet.

Entscheidungssphären im Rahmen der Unternehmensnachfolge

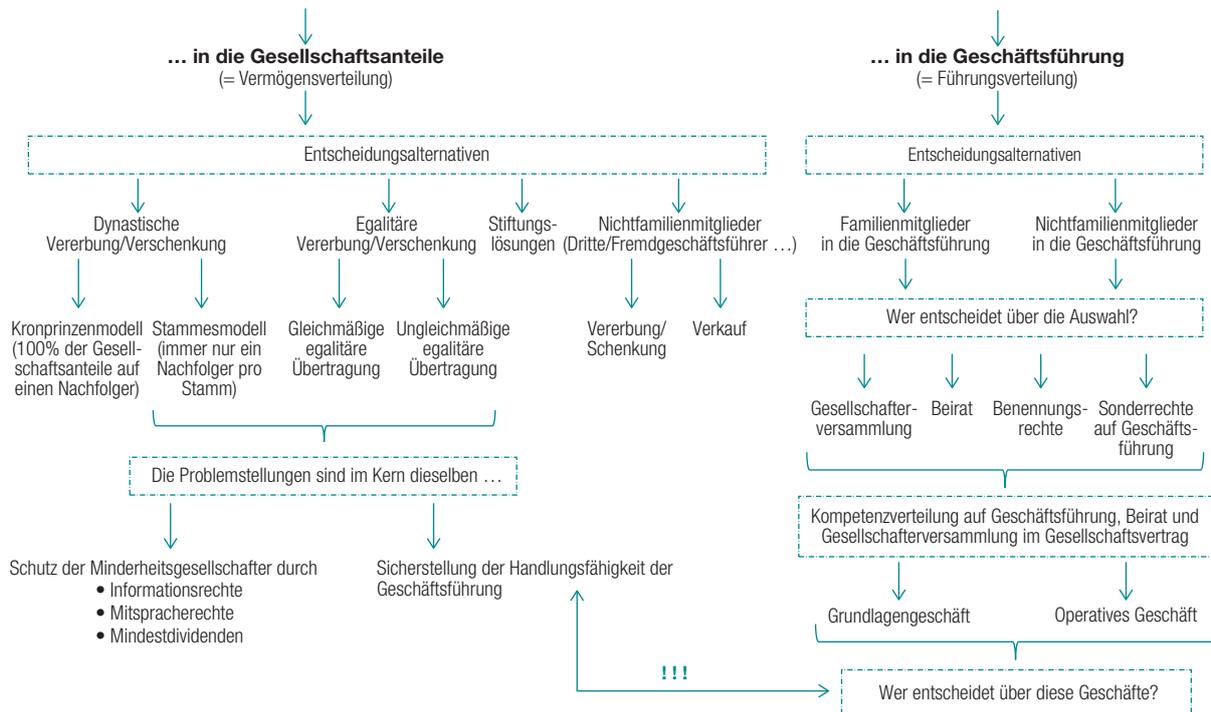


Abb. 1, Quelle: Eigene Darstellung

brachte Hennerkes seine Sicht der Dinge auf den Punkt. Dank seiner vielen Vorträge und seines publizistischen Oeuvres hat sich nunmehr auch im Familienunternehmen die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Unternehmensnachfolge in Form einer ganzheitlichen Nachfolgestrategie unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmensstrategie und -planung ist und dass hierbei ebenso sorgfältig vorgegangen werden muss wie bei der Planung von Investitionen, Finanzen und Personal.

II. Die beiden Seiten der Unternehmensnachfolge

Nun haben wir bereits mehrfach von Unternehmensnachfolge gesprochen, aber noch an keiner Stelle definiert, was darunter konkret zu verstehen ist. Leider erfolgt eine solch undifferenzierte Betrachtung auch im internen Gespräch vieler Unternehmerfamilien. Dies führt nicht nur zu einer Fülle von Missverständnissen, sondern auch zu schlechten Nachfolgeregelungen. Spricht man von Unternehmensnachfolge, so umfasst dies zwei völlig unterschiedliche Fragestellungen, die zwar beide sorgfältig geplant werden müssen, aber nicht miteinander verwechselt werden dürfen: Zum einen geht es um die Nachfolge in die Gesellschaftsanteile auf der Gesellschafterebene, also um die Vermögensnachfolge. Zum anderen geht es um die Nachfolge auf der Geschäftsführungsebene, also die Unternehmer- und Führungsnachfolge. In der Abbildung 1 sind die verschiedenen Entscheidungsmöglichkeiten und Problemstellungen der Unternehmensnachfolge in beiden Fragestellungen im Überblick dargestellt.

III. Die Gretchenfrage: Was ist „gerecht“?

In vielen Familienunternehmen stellt sich die Nachfolgesituation mit einigen Grundfragen wie in Abbildung 2 dar.

In solchen Nachfolgekonstellationen diskutieren Familienunternehmer über ihre Nachfolge gerne vor dem Hintergrund des ihnen geläufigen „Kronprinzenmodells“, womit sie die Übertragung des Unternehmens sowohl auf Gesellschafter- als auch auf Geschäftsführungsseite auf einen einzigen Nachfolger oder auf einen einzigen Nachfolger pro Stamm verstehen. Im Schaubild ist dies die rot gerahmte Person. Als Gegensatz hierzu werden die verschiedenen Formen der egalitären Nachfolge diskutiert, worunter man die Übertragung der Gesellschaftsanteile, häufig auch der operativen Führung, auf mehrere Nachfolger, gegebenenfalls mehrere Nachfolger pro Stamm, versteht. Diese Diskussion kulminiert meist in den Streitfragen, welche Alternative die gerechteste sei und welche zur größten Stabilität im Familienunternehmen führe. Der eine Teil der Familie ist dann typischerweise der Meinung, Gerechtigkeit bedeute Verteilung der Gesellschaftsanteile in jeweils gleicher Höhe auf die Kinder. Der andere Teil der Familie argumentiert, wer die Unternehmensführung übertragen bekomme, habe auch ein höheres Risiko und eine höhere Verantwortung und müsse daher alle Anteile oder zumindest einen größeren Gesellschaftsanteil als die Anderen erhalten. Im Übrigen müsse im Unternehmen eine Person eindeutig das Sagen haben – nur dies führe zur langfristigen Stabilität im Unternehmen. Gerecht sei damit auch, das in der Regel geringere, dafür aber »

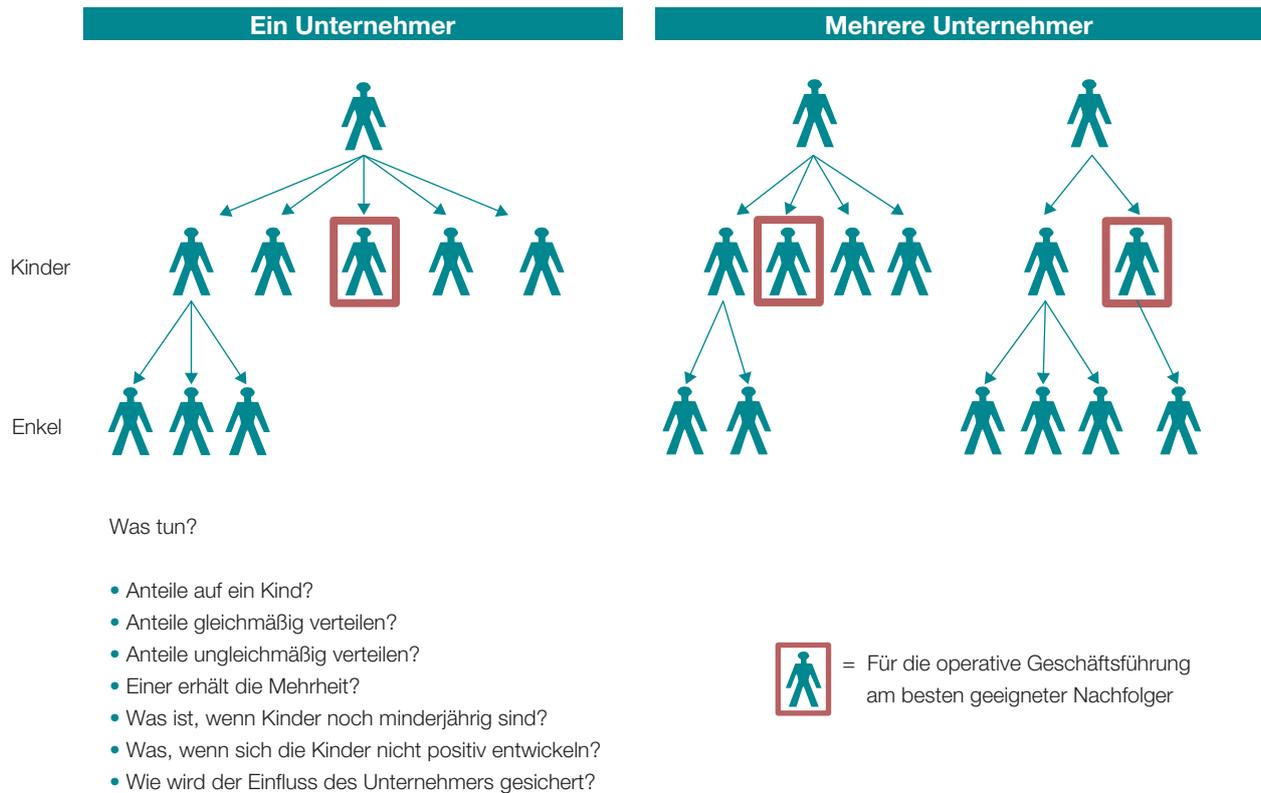


Abb. 2, Quelle: Eigene Darstellung

risikolose Privatvermögen an die aus dem Unternehmen weichenden Kinder zu verteilen und nur eines der Kinder mit der Unternehmensnachfolge zu betrauen.

Beginnen wir mit der Frage der Gerechtigkeit. Gerechtigkeit im familiären Umfeld (psychologisch im System Familie) bedeutet etwas anderes als Gerechtigkeit im System Unternehmen. Im Sinne einer familiären Logik meint der Begriff tendenziell Gleichbehandlung; im unternehmerischen Umfeld ist Gerechtigkeit gleichzusetzen mit Leistungsgerechtigkeit. Wenn es nun um die Verteilung des Vermögens in Form der Gesellschaftsanteile auf die nachfolgende Generation geht, dann bewegt sich die Diskussion der Unternehmerfamilie vielfach auf dem Feld der familiären Logik. Hier möchte man die Kinder gerne alle gleichermaßen am Unternehmen beteiligen. Wenn die Nachfolgediskussion den Aspekt der Führungs- und Unternehmensnachfolge anspricht, dann befindet man sich auf der Ebene des unternehmerischen Gerechtigkeitsverständnisses, also des Leistungsmaßstabs. Der Leistungsfähigste, kurz der „Beste“, soll das Unternehmen führen. Diese wenigen Sätze zum Thema Gerechtigkeit sollten mitgedacht werden, wenn es im Weiteren um Grundansätze der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen geht.

IV. Die formale und die materielle Sicht

Vor dem Hintergrund der aufgeworfenen Stabilitäts- und Gerechtigkeitsdiskussionen haben sich Generationen von Familienunternehmern an einer Frage verbissen, die aus unserer Sicht an sich falsch gestellt wird: ob es nun für Familie und Unternehmen besser sei, einem Nachfolger die Mehrheit der Anteile am Unternehmen zu übertragen, oder ob eine gleichmäßige Verteilung der Gesellschaftsanteile die richtige Lösung ist. Die Frage ist schon deshalb falsch gestellt, weil sie versucht, auf einer eher formalen Ebene (Mehrheit oder nicht) inhaltliche Probleme zu lösen, die aber auch dann nicht gelöst sind, wenn ein Unternehmensnachfolger die Mehrheit bekommt. In der realen Unternehmenspraxis verläuft die Grenze inhaltlicher Problemlösung durch Anteilsverteilung nämlich nicht an der Schnittstelle Mehrheit/Minderheit, sondern es kommt darauf an, ob es in der Nachfolge nur einen einzigen Gesellschafter geben wird, auf den alle Anteile (100 % der Gesellschaft) übertragen werden (können), oder ob mehrere Gesellschafter bereits vorhanden sind beziehungsweise als Nachfolger ins Unternehmen eintreten.

Der einzige (100 %ige) Gesellschafter kann in der Tat durchregieren. Er braucht sich um Minderheiten nicht zu kümmern. Er allein ist für die Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung

verantwortlich und bestimmt über Organisationsstruktur, Geschäftsführung, gegebenenfalls den Beirat und über die Kompetenzverteilung im Unternehmen. Kurzum: Er hat die Kompetenz-Kompetenz über alle Fragen. Am Ende ist der Alleingesellschafter für alles verantwortlich, trägt allein das Risiko; es besteht ein Gleichlauf zwischen Eigentum, Haftung und Macht. Sobald aber ein zweiter Gesellschafter, und sei es auch nur mit einem kleinen Anteil, am Unternehmen beteiligt ist, stellen sich inhaltliche Fragen und entstehen Regelungsnotwendigkeiten, welche mit der formalen Entscheidung, ob ein Gesellschafter die Mehrheit der Anteile erhält oder nicht, ungelöst bleiben. Die Grenzlinie der grundsätzlich unterschiedlichen Organisationsmodelle und Problemlösungsalternativen im Rahmen der Unternehmensnachfolge verläuft nicht an der Frage zwischen Mehrheit oder nicht, sondern an der Frage Alleingesellschafter oder mehrere Gesellschafter.

Hat man dies erkannt und akzeptiert, dann öffnet sich eine inhaltliche Problemsicht und es ergeben sich materielle Lösungsmöglichkeiten völlig unabhängig von der Frage der Verteilung der Gesellschaftsanteile.

Die richtigen Fragen lauten jetzt nicht: Bekommt ein Nachfolger mehr Anteile als ein anderer oder bekommt ein Nachfolger die Mehrheit der Anteile? Sie lauten auf der Ebene der Nachfolge in die Gesellschaftsanteile vielmehr:

- Ab welcher Beteiligungsquote erkenne ich eine Notwendigkeit zur gesellschaftsvertraglichen Verankerung eines Minderheitenschutzes?
- In welcher Form möchte ich den Minderheitsgesellschafter durch Informationsrechte, Mitspracherechte und Mindestdividenden schützen?

Auf der Ebene der Nachfolge in die Geschäftsführung lauten die inhaltlichen Fragen:

- Dürfen Familienmitglieder Mitglied der Geschäftsführung werden?
- Dürfen Nicht-Familienmitglieder Mitglied der Geschäftsführung werden?
- Wer entscheidet über die Auswahl und Anstellung der Geschäftsführer? Ist dies die Gesellschafterversammlung oder der Beirat? Gibt es sogar Benennungsrechte oder ein Sonderrecht auf Geschäftsführung für einzelne Gesellschafter?

Beide Ebenen (Vermögensebene und Führungsebene) treffen sich sodann bei der Frage, wie man im Rahmen der Nachfolge die Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung sicherstellt. Dies wiederum kulminiert in der Frage, wer im operativen Geschäft beschließt, ob Zustimmungsnotwendigkeiten bestehen, wer über Grundlagengeschäfte entscheidet und mit welcher Mehrheit dies geschieht. Hier geht es in letzter Konsequenz um die Kompetenzverteilung im operativen Geschäft sowie für Grundlagengeschäfte auf Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung und gegebenenfalls einen Beirat.

All diese Fragen, die es im Rahmen der Unternehmensnachfolge zu beantworten gilt, stellen sich sowohl für den 49 %igen Gesellschafter als auch für den 10 %igen Gesellschafter. Sie stellen sich auch dann, wenn vier Gesellschafter mit jeweils 25 % beteiligt werden; und sie ergeben sich selbst für den mit 51 % zu beteiligenden Gesellschafter, denn eine Reihe von Entscheidungen kann selbstverständlich in jeder Gesellschaft nur mit einer höheren als der einfachen Mehrheit getroffen werden, und eben diese Schwelle muss der übergebende Unternehmer bestimmen.

Der isolierte Blick auf Mehrheit/Minderheit, also die Ansicht, mit der Übertragung der Mehrheit der Anteile auf einen (einzig)en Nachfolger habe man Probleme gelöst, verdeckt darüber hinaus noch ein weiteres Problem: Der übertragende Unternehmer denkt hier nämlich häufig nur in einer (einzig)en nachfolgenden Generation, obwohl er generationenübergreifend planen müsste. Wenn nämlich die Mehrheit der Unternehmensanteile einmal bei einem Nachfolger ist, so wird sie erfahrungsgemäß auch in den folgenden Generationen immer in diesem Stamm bleiben – selbst dann, wenn die Mehrzahl der oder sogar die weitaus fähigeren Unternehmensenkel in einem anderen, nämlich einem Minderheitenstamm, heranwachsen. Im Schaubild ist dies deutlich erkennbar, denn im Nachfolgezeitpunkt existiert in der Enkelgeneration nur ein Nachfolger eines qualifizierten operativen Nachfolgers.

Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, dass sich inhaltliche Probleme nur dann wirklich durch die Verteilung von Gesellschaftsanteilen lösen lassen, wenn und solange es die Möglichkeit gibt, sämtliche Gesellschaftsanteile (100 % der Gesellschaft) auf einen einzigen Nachfolger zu übertragen. In allen anderen Fällen der Übertragung auf natürliche Personen als Nachfolger, also im Stammesmodell, bei einer gleichmäßigen egalitären Übertragung und auch bei einer ungleichmäßigen egalitären Übertragung, sollten die vorgenannten inhaltlichen Fragen im Mittelpunkt stehen.

V. Exkurs: Stiftungslösungen

Ein völlig anderes Nachfolgemodell, welches die aufgeworfenen Fragestellungen differenzierten Lösungen zuführt, ist das Stiftungsmodell, also ein Modell, in welchem die Unternehmensanteile unter Lebenden oder von Todes wegen in eine Stiftung (etwa in eine Familienstiftung) eingelegt werden. Die Stiftung hat keine Gesellschafter und damit ergibt sich keine künftige Nachfolge in Unternehmensanteile mehr. Auch Informations-, Mitsprache- und Dividendenrechte von Gesellschaftern sind obsolet. Sämtliche Fragen, die mit der Übertragung von Gesellschaftsanteilen im Generationenwechsel zusammenhängen, stellen sich hier nicht. Zwar müssen auch im Rahmen von Stiftungslösungen die Problembereiche Machtverteilung in der Stiftung und im operativen Unternehmen, Sicherstellung der Handlungsfähigkeit einer Geschäftsführung und Partizipation am Stiftungsertrag gestellt werden. Die Lösungen sind jedoch überhaupt nicht abhängig von irgendeiner Verteilung der Gesellschaftsanteile, die es definitionsgemäß ja nicht gibt. Wer in der Stiftung das Sagen hat, wie sich die Organe »

zusammensetzen, wann welches begünstigte Familienmitglied (Destinatär) eine Ausschüttung bekommt sowie ob – und wenn ja: wie überhaupt – ein führungsmaßiger Generationenwechsel in der Stiftung abläuft, ist ausschließlich eine Frage der Stiftungssatzungsgestaltung.

VI. Die gleichmäßige egalitäre Übertragung von Gesellschaftsanteilen

Unterstellt, ein Unternehmer hat sich nach allen oben genannten Abwägungen dafür entschieden, alle seine fünf Kinder gleichermaßen (in gleicher Höhe) am Unternehmen zu beteiligen, hält aber ein Kind im operativen Geschäft für besonders geeignet: Dann muss er auf der einen Seite die Frage beantworten, wie er seinen operativen Nachfolger im laufenden Geschäft unabhängig und handlungsfähig hält, und auf der anderen Seite, welche Informationsrechte, Mitspracherechte und Mindestdividenden die übrigen Nachfolger erhalten, die nicht unmittelbar an der Geschäftsführung beteiligt sind.

Wünscht der Unternehmer, dass die Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit seines Nachfolgers auf der Geschäftsführungsseite über dessen Gesellschafterstellung und nicht nur über einen Geschäftsführer-Anstellungsvertrag abgesichert sind, so kann er dieses Ziel trotz kapitalmäßiger Gleichbehandlung aller Kinder über eine „Aufspaltung“ seines Gesellschaftsanteils in die darin verkörperten Stimmrechte, Gewinnrechte und die eigentliche Kapitalbeteiligung erreichen. Ein Gesellschaftsanteil repräsentiert nämlich alle diese drei Eigentumsinhalte, ohne dass sie zwingend proportional sein müssen. Es lassen sich also durchaus Gesellschaftsanteile bezüglich der Kapitalanteile gleichmäßig auf alle Kinder verteilen, ohne sämtliche Gesellschaftsanteile mit einer quotengleichen Stimmrechtsmacht beziehungsweise einem quotengleichen Gewinnanteilsrecht auszustatten. Dabei ist es sowohl möglich, die Abweichung von Gewinn- und Stimmrechten (bezogen auf einen einzigen Gesellschaftsanteil) auf Dauer vorzusehen, als auch, dies nur für eine einzige Generation zu regeln. Gemeint ist, dass man einen Gesellschaftsanteil dauerhaft oder auch nur für die folgende Generation mit einem höheren oder geringeren Stimmrecht oder einem höheren beziehungsweise geringeren Gewinnanteil, jeweils gemessen an der Kapitalanteilsquote, ausstatten kann. Solche Gesellschaftsanteile, die für ihren jeweiligen Inhaber auf Dauer oder auch nur für eine bestimmte Person oder für eine Generation Mehrstimmrechte oder Mehrgewinnanteile gewähren, bezeichnet man plakativ als *Golden Shares*. Ohne an dieser Stelle die vielen Möglichkeiten der Ausgestaltung von Golden Shares darzustellen, zeigt die nachfolgende Formulierung aus einem Gesellschaftsvertrag, in welchem die Gesellschaftsanteile zunächst im Wege der vorweggenommenen Erbfolge unter Lebenden auf zwei Kinder übertragen wurden und der Senior (N.N.) sich zwei *Golden Shares* (Nr. 3 und Nr. 4) zurückbehält, was beispielsweise machbar ist:

„Die Geschäftsanteile Nr. 3 und Nr. 4 im Nennbetrag von jeweils EUR 10,-- gewähren jeweils 37,5% sämtlicher in der Gesellschaft vorhandener Stimmen. Zusammen gewähren die

Geschäftsanteile Nr. 3 und Nr. 4 damit stets 75% sämtlicher in der Gesellschaft vorhandener Stimmen.

Ab dem Zeitpunkt, zu dem N.N. nicht mehr Eigentümer des Geschäftsanteils Nr. 3 ist, erlöschen die Sonderstimmrechte bezüglich dieses Geschäftsanteils Nr. 3. Abweichend hiervon kann N.N. jedoch

- unter Lebenden durch notariell beurkundete Erklärung, welche jederzeit – ebenfalls durch notariell beurkundete Erklärung – widerrufen werden kann, oder*
- durch eine Verfügung von Todes wegen bestimmen, dass das Sonderstimmrecht unabhängig von der Eigentümerstellung des N.N. auf Dauer fortbesteht; es wird dann zu einem mit dem Geschäftsanteil verbundenen Sonderstimmrecht. N.N. kann ... auch bestimmen, dass das Sonderstimmrecht nur den einen Erbfall nach seinem Tod überdauert, also in den Händen des von ihm bestimmten Erben oder Vermächtnisnehmers des Anteils Nr. 3 bis zum Ableben des benannten Erben oder Vermächtnisnehmers fortbesteht; N.N. kann ... auch bestimmen, dass das Sonderstimmrecht einen Erbfall nach seinem Tod und danach auch noch weitere Erbfälle überdauert, sofern der jeweilige Erbe bzw. Vermächtnisnehmer des Geschäftsanteils dies jeweils für seinen eigenen Erbfall ... bestimmt.*

Die vorstehende Regelung für den Geschäftsanteil Nr. 3 gilt für den Geschäftsanteil Nr. 4 entsprechend. N.N. ist auch berechtigt, eine Regelung für den Geschäftsanteil Nr. 3 in Abweichung von der Regelung des Geschäftsanteils Nr. 4 zu treffen.

Der jeweilige Inhaber des Geschäftsanteils Nr. 3 bzw. des Geschäftsanteils Nr. 4 ist berechtigt, seinen Geschäftsanteil in mehrere Geschäftsanteile aufzuteilen, wobei die Sonderstimmrechte dann im Verhältnis der neuen Nennbeträge auf die neu gebildeten Geschäftsanteile übergehen; erforderlichenfalls sind die Stimmrechte nach unten auf volle Prozentsätze abzurunden.

Ab dem Zeitpunkt, zu dem der vorgenannte Geschäftsanteil Nr. 3 oder der vorgenannte Geschäftsanteil Nr. 4 sein Sonderstimmrecht verliert, gewähren je EUR 1,00 Nennbetrag des betroffenen Geschäftsanteils eine Stimme.“

VII. Materielle Entscheidungsnotwendigkeit im Rahmen der Führungsverteilung

Ging es bisher vor allem um die notwendigen Entscheidungen bezüglich der Verteilung und Ausgestaltung von Gesellschaftsanteilen, so sollen abschließend noch einige Fragen behandelt werden, die sich ebenfalls unabhängig von der Anteilsverteilung auf der Führungsebene stellen. Es geht hierbei vor allem um die folgenden beiden Problemstellungen:

1. Wer entscheidet darüber, ob ein Familienmitglied – und wenn ja: welches – in die Geschäftsführung des Unternehmens kommt, und wer konzipiert den Anstellungsvertrag?
2. Wie wird sichergestellt, dass das geschäftsführende Familienmitglied auch die notwendige Unabhängigkeit erhält, um als wirklicher Unternehmer alle operativen Entscheidungen ohne (unqualifiziertes) Hineinregieren der nicht an

der Geschäftsführung beteiligten Familienmitglieder zu treffen? Es geht hierbei um die Frage der Kompetenzverteilung auf die Gesellschaftsorgane.

Beginnen wir mit der Entscheidung über die Auswahl und Anstellung von Geschäftsführern. Hier muss sich der Unternehmer zunächst entscheiden zwischen der Kompetenz, ein Familienmitglied in die Geschäftsführung zu berufen, und der Entscheidung, ein Nicht-Familienmitglied in die Geschäftsführung zu berufen. Es besteht die Möglichkeit, diese Entscheidungen der Gesellschafterversammlung oder dem Beirat zu überlassen – dann wären die notwendigen Mehrheiten, mit welchen die Entscheidung gefällt werden kann, auf die individuelle Situation der Gesellschaft abzustimmen. Auch können Geschäftsführer-Benennungsrechte in den Gesellschaftsvertrag aufgenommen werden oder es werden sogar Sonderrechte auf die Geschäftsführung eingeräumt. All diese Fragen sind auch völlig unabhängig davon zu entscheiden, ob ein 51 %iger Gesellschafter vorhanden ist oder die Gesellschaftsanteile gleichermaßen verteilt sind.

Wenn entschieden ist, wer über Auswahl, Berufung und Anstellung der Geschäftsführer bestimmt, dann stellt sich die Frage, wie die Kompetenzverteilung im operativen Geschäft und bei Grundlagengeschäften auf Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung und gegebenenfalls einen Beirat ausgestaltet werden soll.

Wer also entscheidet über Maßnahmen im operativen Tagesgeschäft? Dies muss naturgemäß die Geschäftsführung sein, und zwar ohne dass hier Gesellschafterversammlung, Minderheitsgesellschafter oder auch der Beirat hineinregieren dürfen. Besonders wesentliche Entscheidungen im operativen Geschäft, beispielsweise der Erwerb einer Tochtergesellschaft oder aber langfristige Finanzierungsentscheidungen, können (nicht: müssen) zwischen Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung und gegebenenfalls dem Beirat aufgeteilt werden. Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass solche Entscheidungen von der Gesellschafterversammlung oder vom Beirat selbst getroffen werden – es sollte immer nur bedeuten, dass von der Geschäftsführung getroffene Entscheidungen der Zustimmung der Gesellschafterversammlung oder des Beirates bedürfen. Insoweit gilt es, eine individuelle, auf das spezifische Unternehmen und den spezifischen Gesellschafterkreis zugeschnittene Lösung zu finden. Wünscht der übergebende Unternehmer, dass hier eine rechtliche Situation entsteht, wie sie beispielsweise entstehen würde, wenn er einem Nachfolger die Mehrheit der Geschäftsanteile oder sogar 75 % der Geschäftsanteile übergeben würde, so ist dies völlig problemlos gesellschaftsvertraglich herstellbar.

Neben der Kompetenzverteilung im operativen Geschäft ist die Verteilung der Zuständigkeiten bei Grundlagengeschäften erforderlich. Auch hier sind die aufgeworfenen Fragen unabhängig davon, ob ein Mehrheitsgesellschafter vorhanden ist. Selbst wenn Letzteres der Fall wäre, würde man sicherlich nicht jede

beliebige Gesellschaftsvertragsänderung durch den 51%igen Gesellschafter allein zulassen. Der übergebende Unternehmer muss sich auch hier ganz konkret und auf sein eigenes Unternehmen und dessen künftigen Gesellschafterkreis zugeschnitten die Frage stellen, wer für solche Grundlagengeschäfte wie Satzungsänderungen, Verschmelzungen mit anderen Unternehmen, Formwechsel, Veräußerung von größeren Teilbereichen et cetera zuständig ist, und vor allem, welche Mehrheiten im zuständigen Organ (in der Regel der Gesellschafterversammlung) hierfür erforderlich sind.

VIII. Zusammenfassung

Dem Jubilar kommt an dieser Stelle das Verdienst zu, sich zu all den aufgeworfenen Fragen publizistisch geäußert zu haben. Das Anliegen des Verfassers war es, sichtbar zu machen, dass die im Rahmen der Unternehmensnachfolge von vielen Familienunternehmern als zentral betrachtete Frage, ob ein Unternehmensnachfolger die Mehrheit der Anteile erhält oder nicht, zu oberflächlich ist und die eigentlichen Fragestellungen nicht löst, sondern eher verdeckt. Sobald mehr als ein Gesellschafter vorhanden ist, müssen inhaltliche Fragen gestellt werden.

Erst wenn die inhaltlichen Fragen beantwortet sind, also erst in einem zweiten Schritt, schließen sich die Fragen an, ob man einem Nachfolger nun die Mehrheit der Gesellschaftsanteile mit entsprechenden Stimmrechten und Gewinnanteilsrechten überträgt, ob man Gesellschaftsanteile in Kapitalanteile, Gewinnrechte und Stimmrechte „disquotat“ aufspaltet und einzelnen Nachfolgern Anteile mit Sonderrechten (Golden Shares) zubilligt, oder ob man mit einer schlichten Gleichverteilung und einer gegebenenfalls entstehenden Pattsituationen auflösenden Beiratsverfassung zurechtkommt. ♦



Prof. Rainer Kirchdörfer ist Rechtsanwalt und Partner im Büro Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz. Sein Schwerpunkt ist die Beratung von Familienunternehmen und deren Gesellschaftern bei der Unternehmens- und Vermögensnachfolge, unter anderem auch durch die Konzeption von Stiftungen, bei Umstrukturierungen sowie beim Kauf und Verkauf von Unternehmen.

KEYWORDS

Anteilsverteilung • Gesellschaftsanteile • Sonderstimmrecht • Unternehmensnachfolge