

#### HERAUSGEBER

**Prof. Rainer Kirchdörfer**

Rechtsanwalt  
(Gesamtleitung)

**Prof. Dr. Rainer Lorz, LL. M.**

Rechtsanwalt  
(Wissenschaftliche Leitung)

**Prof. Matthias Alber**

Hochschule für öffentliche Verwaltung  
und Finanzen, Ludwigsburg

**Dieter Berg**

Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Robert Bosch Stiftung GmbH

**Prof. Dr. Wolfgang Blättchen**

Unternehmensberater

**Dr. Thomas Frohnmayr**

Rechtsanwalt

**Dr. Olaf Gerber, LL. M.**

Rechtsanwalt und Notar

**Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes**

Vorstand der Stiftung Familienunternehmen

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**

Universität Stuttgart/International  
Performance Research Institute

**Dr. Rainer Kögel**

Rechtsanwalt

**Dr. Bertram Layer**

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

**Prof. Dr. Reinhard Prügl**

Zeppelin University, Friedrichshafen  
Friedrichshafener Institut für Familien-  
unternehmen (FIF)

**Prof. Dr. Arist von Schlippe**

Universität Witten/Herdecke  
Wittener Institut für Familienunternehmen

**Prof. Dr. Andreas Wiedemann**

Rechtsanwalt

1  
2011

#### AUFSÄTZE

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**

Balanced Scorecard für Familienunternehmen

**Prof. Dr. Arist von Schlippe**

Paradoxien im Familienunternehmen

**Dr. Rainer Kögel/Dieter Berg**

Die Unternehmensverfassung des Hauses Bosch  
als Grundmodell der Doppelstiftung

**Dr. Bertram Layer/Andrea Seemann**

Erbschaftsteuerliche Behandlung von  
Betriebsaufspaltungsstrukturen

#### PRAXISREPORT

**Prof. Dr. Reinhard Prügl**

Deutschlands nächste Unternehmertengeneration

#### RECHTSPRECHUNG

Hat ein aus der Geschäftsführerposition abberufener  
Geschäftsführer einer GmbH einen Anspruch auf Weiter-  
beschäftigung, solange sein Anstellungsvertrag noch läuft?  
BGH, Urteil vom 11. Oktober 2010

Urteil des BFH zu der steuerlichen Behandlung von  
Zahlungen einer Familienstiftung an Familienangehörige  
BFH, Urteil vom 03. November 2010

Beratungsverträge mit Mitgliedern von Aufsichtsräten  
und Beiräten

OLG Frankfurt, Urteil vom 15. Februar 2011



**Bundesanzeiger  
Verlag**

[www.bundesanzeiger-verlag.de](http://www.bundesanzeiger-verlag.de)

Kostenlos: aktuelle Infos, Arbeitshilfen, Analysen und Webcasts!

PORTAL

## www.betrifft-unternehmen.de

### Das professionelle Online-Portal für Unternehmen

Mit dem Themenportal „www.betrifft-unternehmen.de“ stellt der Bundesanzeiger Verlag umfassende Informationen rund um das Unternehmens- und Wirtschaftsrecht sowie aktuelle unternehmensrelevante Hintergrundinformationen und Analysen zur Verfügung.

Neben vertiefenden Fachbeiträgen, die aktuelle Entwicklungen in Gesetzgebung und Rechtsprechung im Unternehmenskontext aufgreifen, bietet das neue Online-Portal auch allgemeine Nachrichten aus dem Wirtschaftsleben sowie Kurzanalysen, Veranstaltungshinweise und nützliche Links. **Arbeitshilfen** können direkt heruntergeladen werden und **Webcasts** vermitteln aktuelles Fachwissen auf leichte Art und Weise. Die Themenpalette reicht von der Unternehmensgründung und den Transparenzpflichten von Unternehmen über Fragen des Gesellschafts- und Handelsrechts bis hin zum Schutz geistigen Eigentums.



## Newsletter betrifft-unternehmen

Der Newsletter „betrifft-unternehmen.de“ informiert Sie kostenlos monatlich über aktuelle unternehmensrelevante Entwicklungen.

Nachrichten und Analysen werden für Sie thematisch kurz dargestellt und Sie können gezielt auf die für Sie interessanten vertiefenden Inhalte des Portals zugreifen.

Profitieren Sie jeden Monat per E-Mail vom jeweils neuen Newsletter „betrifft-unternehmen.de“!

- Die Rubrik „Nachrichten“ greift aktuelle Themen des Wirtschaftslebens auf.
- Unter „Was Sie betrifft“ können Sie sich umfassend über Rechtsthemen im Unternehmenskontext informieren.
- Die „Zahlen des Monats“ und die „Frage des Monats“ sowie „Termine und Veranstaltungen“ runden das Informationsspektrum für Sie ab.



Bundesanzeiger  
Verlag

Recht  
vielseitig!



Prof. Rainer Kirchdörfer, Rechtsanwalt

## Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Heft 1 der FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen – liegt vor Ihnen. Schon wieder eine neue Zeitschrift, ist der Markt für juristische, betriebswirtschaftliche und psychologische Zeitschriften nicht längst gesättigt?

Nein, so lautet unsere Antwort. Was fehlt ist eine Fachzeitschrift, die sich auf aktuellem wissenschaftlichem Niveau bewegt, für die Unternehmerin und den Unternehmer sowie das Management ebenso von Interesse ist wie für den Berater und welche die problematischen Schnittstellen im Familienunternehmen und in Stiftungen fakultätsübergreifend behandelt.

Warum gerade eine Zeitschrift über Familienunternehmen und Stiftungen? Die Antwort fällt leicht. Allein die hohe volkswirtschaftliche Bedeutung, die den Familienunternehmen zukommt, würde dies rechtfertigen. Seit sich aber herumgesprochen hat, welche besondere Bedeutung Familienunternehmen im Rahmen der Überwindung der Wirtschaftskrise in Deutschland hatten, entwickelte sich das (deutsche) Familienunternehmen auch international zur Marke. Zudem sind die Einsatzmöglichkeiten von Stiftungen, insbesondere von Familienstiftungen – auch in Deutschland – in den letzten Jahren in hohem Maße neu entdeckt worden. In der Praxis gehen die Gründungen vieler wichtiger Stiftungen auf Familienunternehmen zurück. Familienunternehmen und Stiftungen weisen strukturell große Besonderheiten auf, die wiederum auch besondere Problemstellungen mit sich bringen, welche noch längst nicht ausreichend erforscht sind. So ergeben sich im Familienunternehmen spezielle Fragestellungen, aber auch besondere Lösungen, aus der ökonomisch-organisatorischen,

juristischen und psychologischen Verbindung zwischen Familie, Familienvermögen, dem Unternehmen und dessen Führung. Bei Stiftungen ist es geradezu umgekehrt. Hier ergeben sich spezielle Fragestellungen und besondere Einsatzmöglichkeiten aus dem Fehlen eines Vermögensträgers; die Stiftung gehört sich bekanntlich selbst.

Die Herausgeber der FuS, allesamt Wissenschaftler und langjährige Praktiker auf dem Gebiet der Familienunternehmen und Stiftungen, haben sich mit der Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen das Ziel gesetzt, in möglichst verständlicher Form, aber mit wissenschaftlichem Anspruch, die besonderen Problemstellungen der Familienunternehmen und Stiftungen an den Schnittstellen von Recht, Management, Familie und Vermögen aufzuarbeiten.

Das geplante zweimonatliche Erscheinen der FuS ermöglicht einerseits eine gewisse Aktualität, andererseits trägt dies der zeitlichen Limitierung des angesprochenen Leserkreises Rechnung. Wir hoffen, dass es uns mit der FuS gelingen wird, eine Lücke auf dem deutschen Fachzeitschriftenmarkt zu schließen.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "R. Kirchdörfer".

## EDITORIAL .....

## AUFSÄTZE

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

### Balanced Scorecard für Familienunternehmen .....

1

Prof. Dr. Arist von Schlippe

### Paradoxien in Familienunternehmen .....

8

Dr. Rainer Kögel, Dieter Berg

### Die Unternehmensverfassung des Hauses Bosch als Grundmodell der Doppelstiftung .....

13

Dr. Bertram Layer, Andrea Seemann

### Erbschaftsteuerliche Behandlung von Betriebsaufspaltungsstrukturen .....

20

## PRAXISREPORT

Prof. Dr. Reinhard Prügl

### Deutschlands nächste Unternehmertypen .....

26

## GESPRÄCH

### FuS-Gespräch mit Herrn Arthur Handtmann .....

28

## LEXIKON

### Familienunternehmen .....

32

### Working Capital .....

32

## RECHTSPRECHUNG

### Familienunternehmen

Hat ein aus der Geschäftsführungsposition abberufener Geschäftsführer einer GmbH einen Anspruch auf Weiterbeschäftigung, solange sein Anstellungsvertrag noch läuft? .....

34

Beratungsverträge mit Mitgliedern von Aufsichtsräten und Beiräten .....

35

Nichtigkeit eines gesellschaftsvertraglichen Wettbewerbsverbots trotz gesellschaftsvertraglicher Befreiungsmöglichkeit .....

37

Börsennotierte Familienunternehmen Ad-hoc-Mitteilungspflicht bei zeitlich gestrecktem Vorgang .....

38

### Stiftungen

Urteil des BFH zu der steuerlichen Behandlung von Zahlungen einer Familienstiftung an Familienangehörige .....

41

### Steuerrecht

Schenkungsteuerliche Probleme bei der Übertragung eines Mitunternehmeranteils unter Nießbrauchsvorbehalt .....

42

Schenkungsteuerfreier Verzicht auf eine Darlehensforderung im Zusammenhang mit dem Erwerb eines Familienwohnheims vor Eheschließung .....

44

Steuerliche Folgen einer vorübergehenden Reduzierung der Zahlung von Versorgungsleistungen .....

45

Ringweise Anteilsveräußerungen und Anteilserwerbe zur Verlustnutzung im Gesellschafterkreis grundsätzlich kein Gestaltungsmisbrauch .....

46

## VERWALTUNGSERLÄSSE

Neuer Erlass zu Leistungen von Gesellschaftern und Dritten an Kapitalgesellschaften und umgekehrt .....

48

## Impressum

FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen  
Recht, Management, Familie und Vermögen

### Schriftleitung

Prof. Rainer Kirchdörfer

**Wissenschaftliche Leitung**  
Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M.

### Redaktion

RA Holger Menk  
Telefon: 06127/9 65 762  
E-Mail: holger.menk@t-online.de

**Redaktion Bundesanzeiger Verlag**

RA Jörg Schick  
Telefon: 0221/9 76 68-186  
E-Mail: joerg.schick@bundesanzeiger.de  
Theresa Rothe  
Telefon: 0221/9 76 68-305  
Telefax: 0221/9 76 68-265  
E-Mail: theresa.rothe@bundesanzeiger.de

### Manuskripte

Manuskripte sind unmittelbar an die Redaktion im Verlag zu senden. Für unverlangt eingesandte Manuskripte kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich das Recht zur redaktionellen Bearbeitung der angenommenen Manuskripte vor.

### Erscheinungsweise

zweimonatlich, jeweils Anfang der geraden Monate

### Bezugspreise/Bestellungen/Kündigungen

Einzelheft 34,- € inkl. MwSt. und Versandkosten (Inland 1,50 € pro Ausgabe/Ausland 3,- € pro Ausgabe). Der Jahresabopreis beträgt 189,- € inkl. MwSt. und Versandkosten (Inland 0,75 € pro Ausgabe/Ausland 3,- € pro Ausgabe).

Bestellungen über jede Buchhandlung oder beim Verlag. Kündigungen sind nach Ablauf von 12 Monaten möglich. Sie müssen bis zum 15. des Vormonats beim Verlag eingegangen sein.

### Verlag: Bundesanzeiger Verlagsges. mbH.

Postfach 10 05 34, 50445 Köln  
Geschäftsführung: Rainer Diesem, Fred Schuld  
Vertriebsleitung: Birgit Drehsen  
Telefon: 0221/9 76 68-121

### Abo-Service

Ulrike Vermeer  
Telefon: 0221/9 76 68-229  
Telefax: 0221/9 76 68-288  
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de

### Urheber- und Verlagsrechte

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsge setzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Mit der Annahme des Manuskriptes zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Vervielfältigungsrecht bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Nutzungsrecht umfasst auch die Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank sowie das Recht zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken, insbesondere im Wege elektronischer Verfahren einschließlich CD-ROM und Online-Dienste.

### Haftungsausschluss

Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge wurden nach bestem Wissen und Gewissen geprüft. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Eine Haftung für etwaige mittelbare oder unmittelbare Folgeschäden oder Ansprüche Dritter ist ebenfalls ausgeschlossen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht notwendig die Meinung der Redaktion wieder.

### Anzeigenleitung

Melanie Saß, melanie.sass@bundesanzeiger.de  
Bundesanzeiger Verlagsges.mbH.  
Amsterdamer Str.192, 50735 Köln  
Telefon: 0221/9 76 68-343  
Telefax: 0221/9 76 68-271

### Anzeigenpreise

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 5 vom 1.1.2011

### Herstellung

Günter Fabritius, Telefon: 0221/9 76 68-182

### Satz

TGK Wienpahl, Köln

### Druck

Medienhaus Plump

**ISSN: 2191-9828**

# Balanced Scorecard für Familienunternehmen



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, geschäftsführender Gesellschafter der IPRI – International Performance Research Institute GmbH und Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG

Dieser Beitrag stellt einen auf Familienunternehmen zugeschnittenen Strategieplanungs- und -umsetzungsprozess mit den Instrumenten Balanced Scorecard und Strategy Map vor und diskutiert selbigen anhand eines Beispiels.

## I. Strategie in Familienunternehmen

Unternehmen sind in der Regel langfristig ausgelegt. Bei ihnen steht nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern die nachhaltige Entwicklung im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Um langfristig überleben zu können, müssen zwei miteinander untrennbar verbundene Voraussetzungen erfüllt sein:

- Das Unternehmen muss sich im Markt so klar positionieren, dass seine Leistungen auf Dauer Abnehmer finden. Im Amerikanischen heißt es prägnant: „Do the right things.“ Man spricht von Effektivität.
- Das operative Geschäft ist so auszurichten, dass dies zielorientiert und wirtschaftlich erfolgt: „Do the things right.“ Dies ist der Keim der Effizienz.

Wollen wir die Themen Strategiefindung und Strategieumsetzung in Familienunternehmen diskutieren, so sind zunächst die Besonderheiten klarzustellen, die aus der Führungs- und Entscheidungsstruktur von Familienunternehmen folgen. Hier ist gleich kritisch zu vermerken, dass dies im Schrifttum häufig nicht geschieht, sondern „Mittelstand“ und Familienunternehmen fälschlicherweise gleichgesetzt werden. Festzuhalten ist, dass der quantitative Fokus der Betriebsgröße bei der Betrachtung mittelständischer Unternehmen die speziellen Führungs- und Entschei-

dungskriterien von Familienunternehmen nicht thematisiert.

Gerade aber, wenn hier Strategiefindungs- und Strategieumsetzungsfragen anstehen, sind drei Aspekte von besonderer Bedeutung:

- „Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, auf das die Familie einen maßgeblichen Einfluss ausübt.“<sup>1</sup>
- Die Familienmitglieder betrachten „die familiäre Verbundenheit und die von der Familie aufgestellten Prinzipien als tragendes Element ihrer unternehmerischen Tätigkeit.“<sup>2</sup>
- Das Familienunternehmen ist häufig ein Teil des gesamten Familienvermögens.

Hieraus folgt:

Die Strategiefindung ist auf der Ebene der familiären Entscheidungsorgane anzusiedeln, wobei eine Differenzierung nach den Möglichkeiten der Entscheidungsintensität der Familie zu erfolgen hat. Aus der Sicht der Familie ist entscheidend, das gesamte Familienvermögen nachhaltig zu mehren und nicht das (oder die) Familienunternehmen isoliert zu führen. Die Interdependenzen zwischen Familienvermögen und Familienunternehmen müssen Gegenstand einer Gesamtstrategie und -steuerung sein.

1 Klein, Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Auflage 2000, S. 21

2 Hennerkes, Das Familienunternehmen – Eine Einführung in die Problemfelder, in: Hennerkes, Kirchdörfer, (Hrsg.), Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, 2. Auflage 1998, S. 2

## INHALT

- I. Strategie in Familienunternehmen
- II. Strategieumsetzung mit Balanced Scorecard und Strategy Map
- III. Strategieumsetzung in Familienunternehmen
- IV. Beispiel eines Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses
- V. Zusammenfassung

## Keywords

Familienunternehmen; Strategie; Strategieumsetzung; Balanced Scorecard; Strategy Map

Wir haben also zu differenzieren zwischen der Strategie des Familienunternehmens und der übergeordneten Strategie der Familie als Eigner des Unternehmens („Eigner-Strategie“<sup>3</sup>). Strategiefindung und Strategieumsetzung benötigen einen dokumentierten Rahmen mit drei Dimensionen:

- Organisationsstruktur mit klar definierten Zuständigkeiten,
- Prozess mit definierten Arbeitsschritten, Zeitplan und Meilensteinen,
- Instrumente, die Systematisierung, Messbarkeit und Zielerreichungskontrollen ermöglichen.

Familienunternehmen bevorzugen einfache Strukturen, Prozesse und Instrumente. Diese sind gerade in

3 Vgl. Pümpin, Die Eignerstrategie, in: Hennerkes, Kirchdörfer (Hrsg.), Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, 2. Auflage 1998, S. 799 ff.

kleineren Unternehmen häufig nicht formalisiert und dokumentiert. Dies gilt für die Strategieentwicklung in besonderem Maße. Häufig existiert die Unternehmensstrategie ausschließlich im Kopf des Unternehmers und wird nicht explizit kommuniziert.

Erforderlich ist, dass ein Strategieorgan unter Einbeziehung der Familie gebildet wird, dem die Strategieentwicklung und Richtlinien der Strategieumsetzung obliegt. Informationelle Unterstützung kann hierbei der für die kaufmännischen Themen Zuständige bzw. der Controller liefern.

## II. Strategieumsetzung mit Balanced Scorecard und Strategy Map

Eine Strategie kann noch so glänzend formuliert sein, ihr Erfolg zeigt sich erst nach der Umsetzung. In der Unternehmenspraxis zeigt sich immer wieder, dass es hier typische Umsetzungsprobleme gibt, die der Strategierealisierung im Wege stehen:

- Unzureichende Strategiediskussion: Es gibt kein gemeinsam getragenes Verständnis der Strategie; die Zusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren der Strategie sind weitestgehend unbekannt und es wird nicht konsequent eine einheitliche Strategielinie festgelegt.
- Strategische Unausgewogenheit: Häufig sind Strategien zu finanziell und marktlastig, wohingegen interne Prozesse und Potenziale unzureichend berücksichtigt werden.
- Mangelnde Strategiekonkretisierung: Strategische Ziele sind zu pauschal und die Strategie wird nicht systematisch auf die operative Ebene überführt.
- Unzureichende Strategiekommunikation: Strategien sind den Mitarbeitern zu wenig bekannt, es fehlt ein einheitliches Kommunikationsmittel „nach oben“ wie „nach unten“.

- „Halbherziges“ Strategie-Controlling: Die Messung und Steuerung von Zielen wird vernachlässigt, Planungsdaten werden nicht aus strategischen Zielen abgeleitet und die Strategieentwicklung wird nicht ganzheitlich durch das Berichtswesen verfolgt.

Das Balanced Scorecard-Konzept ist ein erfolgreicher Lösungsansatz zur Behebung dieser Probleme der Strategieumsetzung.<sup>4</sup> Es konkretisiert die häufig vagen Aussagen der Unternehmensstrategie. Eine „Balance“ entsteht in drei Dimensionen.

4 Vgl. Kaplan, Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997; Kaplan, Norton, Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, 2004

- Es werden strategische Ziele in den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale formuliert, um zu einem ausgewogenen Zielsystem zu gelangen.
- Die strategischen Ziele werden mit strategischen Operationen verbunden, damit eine „Balance“ zwischen Strategie und Aktionen entsteht.
- Die finanziellen Ziele werden mit nicht-finanziellen Zielen in Gestalt von Ursache-Wirkungsbeziehungen verknüpft. Für beide Zielkategorien werden Messgrößen und Zielwerte definiert.

Das Beispiel einer Balanced Scorecard zeigt Abb. 1.

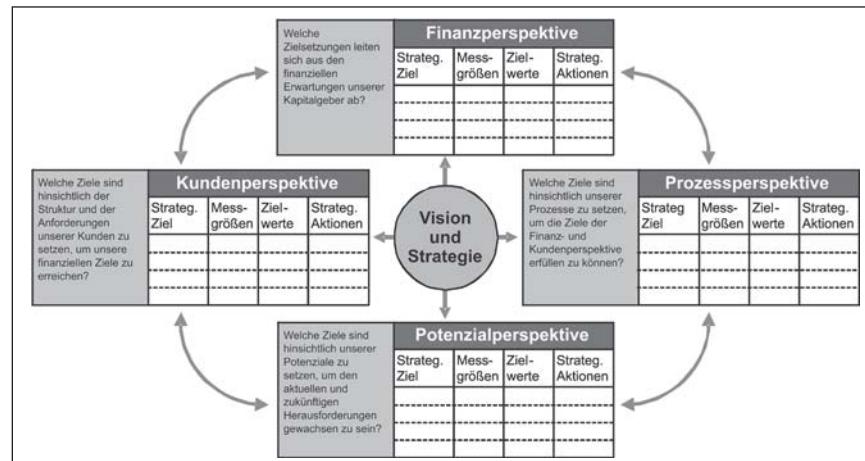


Abb. 1: Struktur der Balanced Scorecard, Quelle: Kaplan, Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 9

Auszug aus einer Balanced Scorecard	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte 2007	Strategische Aktionen
<b>Finanzielle Perspektive</b> Was für Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab?	CFROI deutlich steigern	CFROI	18%	In den folgenden Perspektiven definiert
	Konkurrenzfähige Kostenstruktur aufbauen	% Gesamtkosten vom Umsatz % Vertriebs- und Verwaltungskosten	80% 7%	In den folgenden Perspektiven definiert
	Internationales Wachstum vorantreiben	Gesamtumsatz	2 Mrd. EUR 900 Mio. EUR	Marktstudie „Mittel-Ost Europa“ Task Force Pazifik
	Einfachgeräte am Markt positionieren	Bewertungsindex Händler	12% 75 Indexpunkte	Marketingoffensive Einrichtung Händlerforum
<b>Kundenperspektive</b> Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, zu erreichen?	Excellence in Copying im Hochpreissegment	Marktanteil im Hochpreissegment Imagewert Zielkunde	16% 88 Indexpunkte	Designstudie Überarbeitung Marketingmaterial
	Funktionssicherheit erhöhen	Anzahl Störfälle	-45%	Technikumstellung RCP Projektgruppe „No Excuses“
	Kundenbetreuung aktiver gestalten	Wiederverkaufsquote Besuchende/Zielkunde	75% 2 p. a.	Key Account Management aufbauen
	Produkte standardisieren	Gleichteilkosten in Relation zu den gesamten Materialkosten	65%	Benchmarking mit Hyto Baukastenanalyse
	Synergien nutzen	Personalkosten in % vom Umsatz Synergiebericht	8,5% kein Zielwert	Synergieleitfäden erarbeiten Synergiezirkel initiieren
	Fertigungsliefe an Kernkompetenzen anpassen	Kerntechnologiequote	80%	Definition der Kernkompetenzen Anpassung Fertigungslayout
<b>Prozessperspektive</b> Welche Ziele sind notwendig, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?	Interne Kundenorientierung erhöhen	Schnittstellenbefragungsindex	75 Indexpunkte	Synergiezirkel initiieren
	Entwicklungskompetenz steigern	Assessmentwerte (durch F&E, Vertrieb, Produktion, Management)	80 Indexpunkte	Rekrutierungsoffensive Partnerschaft mit Uni Stuttgart
	Neue Medien nutzen	Bestellvorgänge über Internet	+125%	Neugestaltung Homepage Web Auftritt offensiv bewerben
<b>Potenzialperspektive</b> Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potenziale zu setzen, um zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?	Mitarbeitermotivation erhöhen	Austritte von Key Employees Mitarbeiterbefragungswerte	3% 85% Indexwerte	Einführung Mitarbeiterbefragung Feedbacksysteme überarbeiten

Abb. 2: Beispiel einer Balanced Scorecard, Quelle: Horváth & Partners, Balanced Scorecard umsetzen, 2007, S. 4

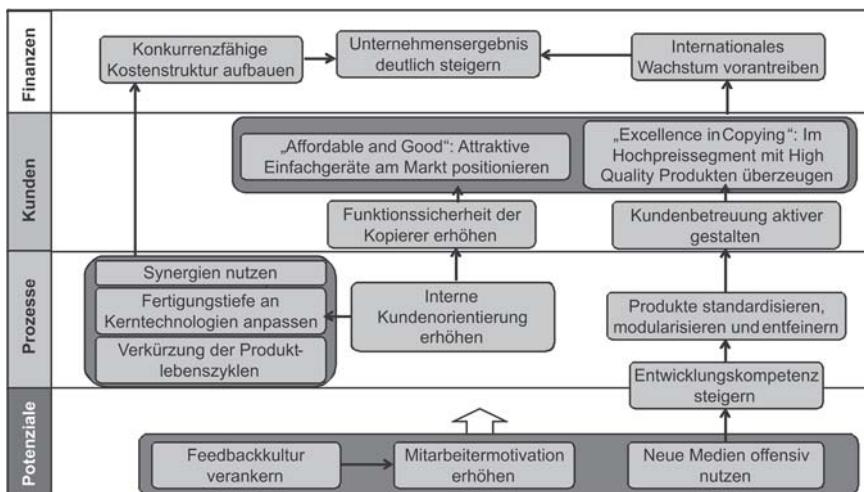


Abb. 3: Beispiel einer Strategy Map, Quelle: Kaplan, Norton, Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, 2004)

#### Finanzielle Synergien

Wie können wir den Wert unseres Portfolios steigern?

#### Kundensynergien

Wie können wir die Kundenschnittstellen zur Werterhöhung nutzen?

#### Interne Prozesssynergien

Wie können wir die internen Prozesse der einzelnen Einheiten gestalten, damit Synergien entstehen?

#### Potenzialsynergien

Wie können wir immaterielle Potenziale schaffen, die wir gemeinsam nutzen können?

Abb. 4: Synergie-Scorecard für die Eignerstrategie, Quelle: Kaplan, Norton, Alignment – mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen, 2006)

Man hat im Zuge des Balanced Scorecard-Einsatzes festgestellt, dass der Übergang von der Unternehmensstrategie zur konkreten Aktion mit Messgrößen und Zielwerten mit Unterstützung einer Strategiedarstellung in Form der Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen als Vorstufe gut überbrückt werden kann. Diese „Strategy Map“ zeigt Abb. 3.

Balanced Scorecard und Strategy Map sind als Teil eines Managementsystems zu konzipieren. Voraussetzung für den Einsatz dieser Strategieumsetzungsinstrumente ist natürlich das Vorhandensein einer Strategie.

Die Einführung von Balanced Scorecard und Strategy Map ist ein Projekt, das unmittelbar von der Unternehmensführung her inhaltlich festzulegen und zu steuern ist.<sup>5</sup>

5 Vgl. Horváth & Partners, Balanced Scorecard umsetzen, 4. Auflage 2007

mensstrategie ist Eignerstrategie. Im zweiten Fall ist die Aufgabenstellung mit dem ersten Fall identisch, aber komplexer: Die Umsetzung der Eignerstrategie soll gleichermaßen in allen wertschaffenden, wirtschaftlichen Einheiten unter Berücksichtigung derer spezifischer Eigenheiten und unter Nutzung von Synergieeffekten umgesetzt werden (Synergiefall).

Den Fall, in dem sich die Familie auf ein einziges Unternehmen fokussiert, zeigt das Beispiel im folgenden Abschnitt IV.

Wir wollen zunächst den Fall prüfen, in dem das Familienvermögen aus mehreren wertschaffenden Einheiten besteht (Portfolio). Dies können z.B. verschiedene Unternehmen bzw. unternehmerische Beteiligungen sein; auch können Stiftungen, ein eigenständig verwaltetes Wertpapiervermögen oder Grundbesitz zum Familienvermögen gehören.

Die Mehrung des Familienvermögens speist sich in diesem Fall aus zwei Quellen: Wertbeiträge der einzelnen wertschaffenden Einheiten und zusätzliche Wertquellen aus der Nutzung von möglichen Synergien zwischen den Einheiten (vgl. dazu Abb. 4).

Die finanziellen Synergien kreisen um Themen wie die Fragen, wo investiert bzw. desinvestiert werden soll oder wie Risiken ausgeglichen werden können. Kundensynergien könnten z.B. durch Cross-Selling zwischen den einzelnen Einheiten entstehen. In den internen Prozessen könnten z.B. „Shared Services“ geschaffen werden. Potenzialsynergien können z.B. durch gemeinsame Aus- und Weiterbildungsaktivitäten einschließlich Job Rotation entstehen.

Die einzelnen Einheiten im Familienverbund entwickeln ihre eigenen Strategien und Balanced Scorecards unter drei Vorgaben:

- Mission, Vision und Grundsätze der Familie,
- individuelle finanzielle Zielvorgaben,

# Aufsätze

- Einbezug der Synergiepotenziale.
- Natürlich sind hierbei die spezifischen Entscheidungsstrukturen der einzelnen Einheiten zu berücksichtigen.

## IV. Beispiel eines Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses

Die mittelständische Familien-GmbH Luminosus-Spatium stellt Beleuchtungslösungen für den Arbeitsplatz her. Die Firma ist die einzige unternehmerische Aktivität der Familie. Die Firmenleitung besteht aus drei Geschäftsführern: Senior, Junior und ein angestellter Geschäftsführer. Die Anteile befinden sich in Familienbesitz (je 25 % Senior, Junior und zwei nicht aktive Schwestern des Seniors). Der Geschäftsführung ist ein Beirat zugeordnet (die zwei Schwestern sowie ein befreundeter Anwalt als Vorsitzender). Geschäftsführung und Beirat haben sich für ein verlängertes Wochenende in ein Hotel zurückgezogen und unter der Leitung und Moderation eines erfahrenen externen Beraters die sechs Schritte des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses erarbeitet (vgl. Abb. 5).

Abb. 6 zeigt die Grundsätze, Mission und Vision des Unternehmens. Die strategischen Optionen wurden durch eine Stärken/Schwächen- und Chancen/Risikenanalyse sowie durch eine Portfolioanalyse, ergänzt durch Konkurrenz- und Marktanalyse, geklärt. Hierauf aufbauend hat man strategische Ziele in den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale erarbeitet und diese in einer Strategy Map im Sinne einer Ursache-Wirkungsanalyse verknüpft (Abb. 7).

Für die strategischen Ziele wurden Messgrößen, Zielwerte und Aktionen in einer Balanced Scorecard definiert (siehe Abb. 8 nächste Seite).

Die Diskussion der drei abgeschiedenen Tage hat gezeigt, dass alle wesentlichen Punkte der Strategie

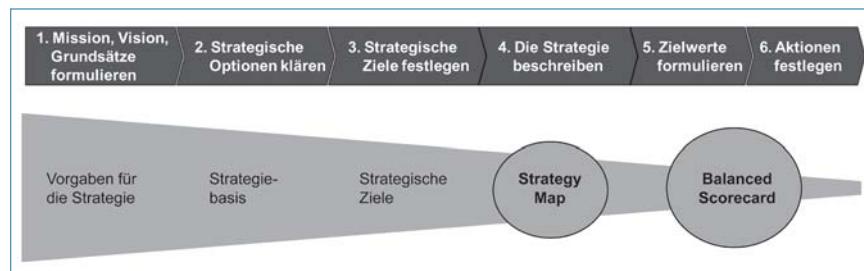


Abb. 5: Schritte im Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess bei Luminosus-Spatium, eigene Darstellung

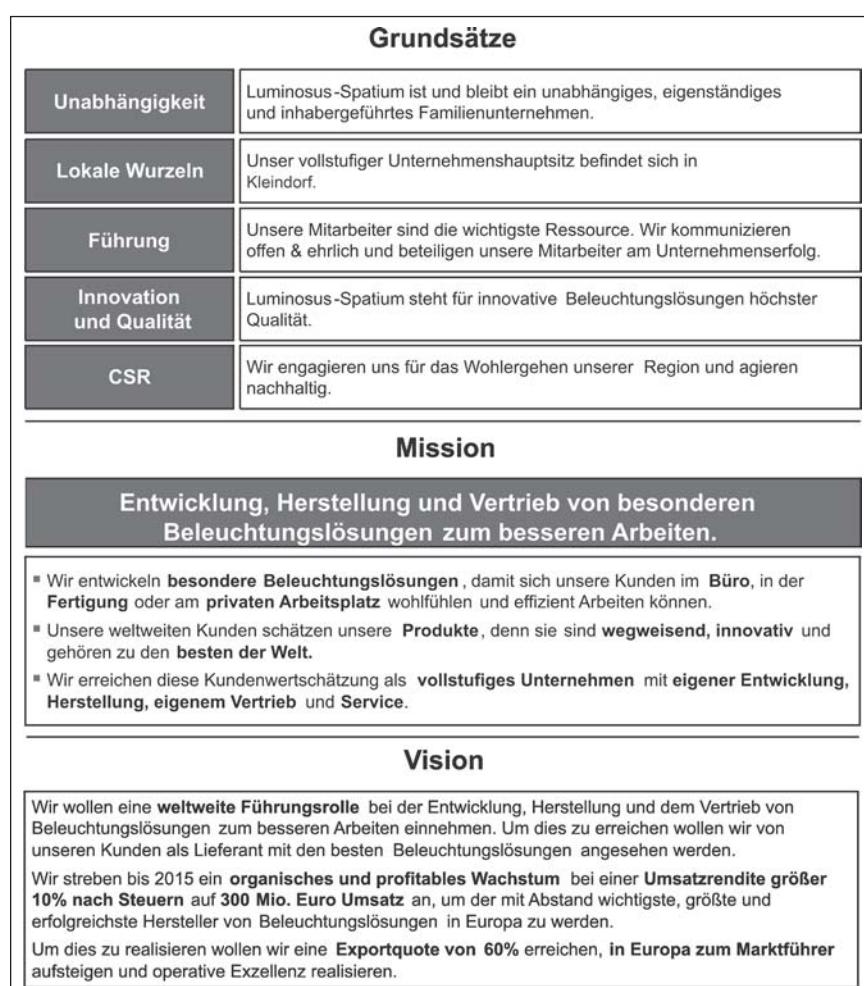


Abb. 6: Grundsätze, Mission und Vision der Firma Luminosus-Spatium, eigene Darstellung

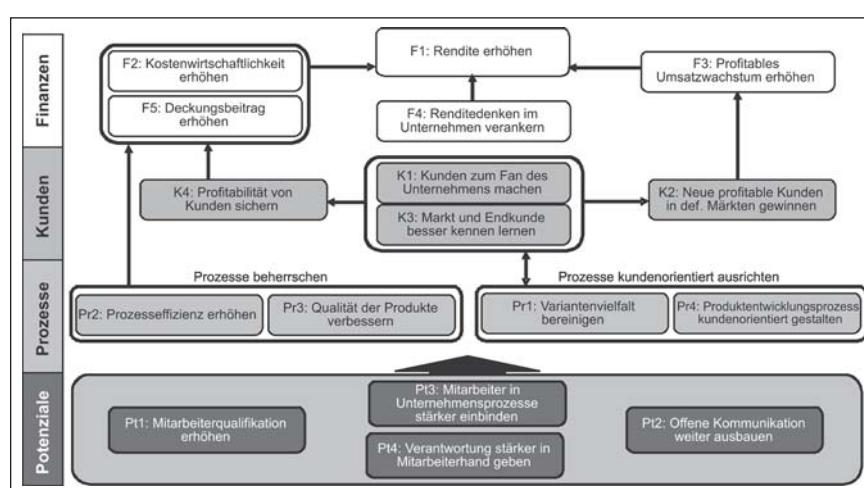


Abb. 7: Strategy Map der Firma Luminosus-Spatium, eigene Darstellung

und der Strategieumsetzung individuell in den Köpfen der Beteiligten schon existieren. Der moderierte, systematische Prozess hat aber den wesentlichen Vorteil gehabt, eine dokumentierte „Road Map“ von der Strategie zur Strategieumsetzung zu erhalten.

Die Ergebnisse des Strategieworkshops wurden dann unternehmensweit kommuniziert und für die Umsetzungsaktivitäten Verantwortliche, Budgets und Meilensteine festgelegt. Man hat fest vor, diesen Prozess als Teil des Planungs- und Budgetierungsprozesses jährlich zu wiederholen.

## V. Zusammenfassung

Dieser Beitrag zeigte auf, wie in den Konstellationen eines Familienunternehmens der Weg von der Strategieentstehung zu konkreten Aktionen mit Unterstützung der Instrumente Strategy Map und Balanced Scorecard führt. Hierbei waren die folgenden Aspekte von besonderer Bedeutung:

- Für die nachhaltige Existenzsicherung ist die Formulierung von Mission, Vision, Grundsätzen und vor allem einer Strategie eine unerlässliche Voraussetzung.
- Strategien werden aber erst wirksam, wenn sie umgesetzt werden.

- In Gestalt der Strategy Map und der Balanced Scorecard stehen bewährte Instrumente zur Strategieumsetzung zur Verfügung.
- In Familienunternehmen sind Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess so zu gestalten, dass hierbei Werte und strategische Intentionen der Familie konsistent durchgesetzt werden können.

Neben der prozessualen und instrumentellen Dimension ist es in Familienunternehmen besonders wichtig, dass für die Strategiefindung klare organisatorische Lösungen unter Einbeziehung der Familie gebildet werden.

	Strategisches Ziel	Messgröße	Zielwert 2011	Strategische Aktionen
Finanzen	F1 Rendite erhöhen	Rendite nach Steuer	4%	Konsequente Preispolitik einführen
	F2 Kostenwirtschaftlichkeit erhöhen	Kostengruppe/Umsatz	2,5%	Detaillierte Potenzialanalyse der Kostengruppen durchführen und Maßnahmen ableiten
	F3 Profitables Unternehmenswachstum erhöhen	Umsatz (%)	+15%	Plan zur Internationalisierung aufsetzen und vorantreiben
	F4 Renditedenken im Unternehmen verankern	Teilnahmequote am MABeteiligungsprogramm	70%	Reporting für Mitarbeiter aufsetzen: Wichtige Kennzahlen in Abteilungen kommunizieren
	F5 Deckungsbeitrag erhöhen	Deckungsbeitrag (%)	Verbesserung um 1,5%	Vorgaben/Leitplanken für deckungsbeitragsorientierte strategische Entscheidungen entwickeln
Kunden	K1 Kunden zum Fan des Unternehmens machen	Kundenbegeisterungsindex	t.b.d.	Kundenbegeisterungsindex entwickeln
	K2 Neue profitable Kunden in definierten Märkten gewinnen	Eigener Umsatz/Marktvolumen	...	Kundenakquiseprogramm aufsetzen
	K3 Markt und Endkunde besser kennenlernen	Zahl der Endkundenkontakte	+ 30%	CRM intensivieren
	K4 Profitabilität von Kunden sichern	Deckungsbeitrag pro Kunde/Kundengruppe	...	Festlegung und Einführung einer DB-Untergrenze
Prozesse	Pr1 Variantenvielfalt bereinigen	Umsatz/Endprodukt	von 3.600 auf 4.000 EUR	Produktplanung 2011-2015 anpassen: pro Artikelgruppe mit Umsatz, Deckungsbeitrag und Variantenreduktion
	Pr2 Prozesseffizienz erhöhen	Einsparquote	3% vom Umsatz	Aufsetzen Prozesseffizienzprogramm
	Pr3 Qualität der Produkte verbessern	Nichtkonformitätskosten	Reduzierung um 30%	Projekt „Vorbeugende Qualitätsmaßnahmen“ aufsetzen
	Pr4 Produktentwicklungsprozess kundenorientiert gestalten	ROI	< 3 Jahre	Messung des Aufwandes pro Produktentwicklung einführen
Potenziale	Pt1 Mitarbeiterqualifikation erhöhen	Profilerfüllung (%)	neue Messgrößen	Luminosus-Spatium Akademie intern ausbauen
	Pt2 Offene Kommunikation weiter ausbauen	Kommunikationsprogramm (Maßnahmenerfüllung)	neue Messgrößen	Weiterbildung durch Führungskräfte im Bereich „Kommunikation“ durchführen
	Pt3 Mitarbeiter stärker in Unternehmensprozesse einbinden	Zufriedenheitsindex	neue Messgrößen	Zufriedenheitsindex erarbeiten und erheben
	Pt4 Verantwortung stärker in Mitarbeiterhand geben	Zufriedenheitsindex	neue Messgrößen	Zufriedenheitsindex erarbeiten und erheben

Abb. 8: Balanced Scorecard der Firma Luminosus-Spatium (verkürzt), eigene Darstellung

# Paradoxien in Familienunternehmen



Univ.-Prof. Dr. phil. Arist von Schlippe, Diplom-Psychologe, Psychologischer Psychotherapeut, Lehrtherapeut/lehrender Supervisor (IfW A&E, SG) Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke

Seit einigen Jahren sind Familienunternehmen in den Blickpunkt wissenschaftlichen Interesses gerückt. Nachdem diese Organisationsform zuvor lange als überholt, ja als „Auslaufmodell“ galt, wird ihr enormer Beitrag zur deutschen Volkswirtschaft gegenwärtig eher wieder betont.

## INHALT

- I. Die Doppelgesichtigkeit von Familienunternehmen
- II. Drei Systeme, drei Logiken
- III. Exkurs: Logische und pragmatische Paradoxien
- IV. Pragmatische Paradoxien in Familienunternehmen
  - 1. Sei gleichzeitig Familienmitglied und Unternehmer
  - 2. Sei gleichzeitig gerecht in beiden Systemen
- V. Paradoxien balancieren

## Keywords

Familienunternehmen; Parodoxie; Ressourcen; Systemtheorie; Gerechtigkeit

## I. Die Doppelgesichtigkeit von Familienunternehmen

Zum Unterschied zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmensformen bzw. zu anderen Familien ist schon vieles geschrieben worden. Fest scheint zu stehen, dass ein Unternehmensbesitz für eine Familie (und umgekehrt) einen erheblichen Unterschied im Vergleich zu dem Erleben und den Dynamiken in anderen Familien bzw. Unternehmen ausmacht. Die Tatsache, dass eine Familie im Umfeld des Unternehmens vorkommt, konfrontiert beide Systeme

mit einer gravierenden Steigerung von Komplexität<sup>1</sup>. Es besteht große Einigkeit, dass dieses Forschungsfeld eine besondere Aufmerksamkeit verdient<sup>2</sup>. Dieser Unterschied bedeutet dabei nicht, dass Familienunternehmen automatisch als Erfolgsmodell betrachtet werden könnten. Die Verbindung der beiden sozialen Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ kann zwar auf der einen Seite besondere Vorteile mit sich bringen: als positive „Familiness“<sup>3</sup> gilt das Bündel an spezifischen familienbezogenen Ressourcen, das anderen Unternehmen nicht zur Verfügung steht. Zum anderen können jedoch, im Fall negativer Familiness, Probleme aus der Familie ungeschützt in das Unternehmen hineinspielen und dieses heftig belasten, etwa durch das Festhalten an ehemaligen Erfolgsstrategien bei sich verändernden Marktbedingungen, durch Fehleinschätzung der Qualifikation familieninterner Führungskräfte, durch Probleme im Zusammenhang

## Mögliche Ressourcen aus der Familie für das Unternehmen

- **Standortvorteile:** z.B. Immobilien, verfügbare Technologien und technische Anlagen in Familienbesitz („Physisches Kapital“)
- **Wissen:** zum einen erworbene und oft über Generationen weitergegebene Kenntnisse, Qualifikationen und Fähigkeiten, zum anderen ein oft hohes persönliches Engagement der Familienmitglieder, insbesondere in Krisenzeiten („Humankapital“)
- **Reputation und Netzwerke:** Ansehen und soziale Beziehungen der Familie, Beziehungsgestaltung zu Geschäftspartnern (oft über Generationen weitergegeben), vertrauensvolle Beziehungsformen, gemeinsam geteilte Codes, Sprache und Geschichten, die eine schnelle Koordination ermöglichen („Soziales Kapital“)
- **Geduldiges Kapital:** langfristig investiertes Kapital mit begrenzter Gewinnerwartung und hoher Thesaurierungsquote; Bereitschaft, aus dem Privatvermögen Mittel bereitzustellen („Finanzielles Kapital“)
- **Organisationsstrukturen:** besondere Formen der Unternehmenskultur, besondere Strukturen (z.B. flache Hierarchien) und Ablaufprozesse („Organisationales Kapital“).

1 Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). Familienunternehmen führen – Komplexität managen: Neue Denkmodelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

2 Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G. (2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler, 2. überarb. Aufl.; Kornmann, H. (2011). Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Berlin/Heidelberg: Springer; Klein, S.B. (2010). Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen. Lohmar: Eul.

3 Habbershon, T.G., Williams, M.L., & MacMillian, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. Journal of Business Venturing, 18, 451–465.

mit Nachfolge, Gesellschafterkonflikte etc.<sup>4</sup>

Auch sind Ressourcen nicht statisch zu sehen, sie können sich im Zeitverlauf zum Negativen hin wandeln (etwa wenn eine lange genutzte private Immobilie zu klein wird, ein Umzug von der Familie aber nicht gewünscht ist o.ä.). Wimmer et al.<sup>5</sup> sprechen von einer „Janusköpfigkeit“, einer „Doppelgesichtigkeit“ von Familienunternehmen. Damit ist bereits ein Aspekt angesprochen, der sich als zentraler Gedanke durch diesen Text zieht: Das diesem Unternehmenstyp zugrunde liegende Konstruktionsprinzip der eng aufeinander bezogenen Ko-Evolution von Unternehmen und (Eigentümer-)Familie erzeugt ein spezifisches Spannungsfeld, das ein erhöhtes Chancen- und Risikopotenzial bedingt. Die bewusste Steuerung des erfolgreichen Zusammenwirkens von Unternehmen und Familie kann daher als Hauptaufgabe für das Management eines Familienunternehmens betrachtet werden<sup>6</sup>.

## II. Drei Systeme, drei Logiken

Es ließen sich an dieser Stelle zahlreiche Versuche auflisten, die Verbindungen der Systeme im Kontext „Familienunternehmen“ begrifflich und konzeptionell zu fassen (zusammengefasst, s. v.Schlippe u. Klein, 2010). Auf den ersten Blick liegt besonders die Verbindung von Familie und Unternehmen nahe. Hier koppeln sich – wie die Bezeichnung schon verdeutlicht – zwei soziale Systeme

4 Kellermanns, F., Schlippe, A.v. (2010). Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden. In: A. Koerberle-Schmid, H.-J. Fahrion, & P. Witt. (Hg.), Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. Berlin: Erich Schmidt, 309–320

5 Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G. (2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler, 2. überarb. Aufl.

6 Schlippe, A.v., Groth, T., Plate, M. (2011). Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie in Familienunternehmen. In: Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., Schlippe, A.v., Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Druck)

miteinander, aus der Verbindung können sich zahlreiche Konfliktmöglichkeiten ergeben. Meist wird neben den beiden auch der Gesellschafterkreis, das System der Eigentümer, als weiteres bedeutsames Sozialsystem mit eigener Logik genannt. Diese Logiken sollen an dieser Stelle kurz zusammengefasst werden<sup>7</sup>:

- In *Familien* steht jeweils die einzelne Person mit ihren Stärken und Schwächen im Mittelpunkt des Interesses. Ihr Wert ergibt sich aus der Zugehörigkeit zur Familie. Gerechtigkeit wird dabei vor allem als Gleichheit von Ansprüchen, Rechten, Pflichten und Erwartungen verstanden. Man gehört auf Lebenszeit zur Familie, „Blutsbande“ kann man nicht kündigen. Geben und Nehmen sind häufig asymmetrisch verteilt (Eltern-Kinder), für die erbrachte Leistung wird keine unmittelbare Entlohnung erwartet. Aus den persönlichen Beziehungen wird kein (oder nur wenig) materieller Nutzen gezogen, die „Währung“ ist eher emotionaler bzw. ideeller Natur: Man versichert sich gegenseitig der Zugehörigkeit und Verbundenheit (oder streitet darum).

Für diese Art von Kommunikation, die zudem mündlich und wenig formalisiert abläuft, haben wir den Begriff „Bindungskommunikation“ vorgeschlagen.

- *Unternehmen* hingegen sind durch „Entscheidungskommunikation“ gekennzeichnet. Es geht primär um Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen. Der jeweilige Mensch ist nicht persönlich, sondern vor allem hinsichtlich der sachlichen Funktion, die er erbringt, bedeutsam. Als Rollenträger muss er prinzipiell austauschbar (kündbar) sein. Sein

Wert ergibt sich aus der erbrachten Leistung, die unmittelbar und materiell durch Lohn oder Gehalt abgegolten wird. Gerechtigkeit wird eher über Ungleichheit hergestellt: Wer am meisten leistet und am besten qualifiziert ist, bekommt das beste Gehalt. Die Kommunikation ist formalisiert, zu einem großen Anteil sogar schriftlich fixiert, etwa in Protokollen, Aktennotizen und Anweisungen.

- *Eigentümerschaft* kreist um andere Themen, etwa die Frage der Verwendung von Unternehmensgewinnen und Ausschüttungen. In diesem System, das meist aus einer Subgruppe des Familiensystems besteht, steht weder die Person noch die Aufgabe im Mittelpunkt, sondern die Frage, welcher Schritt optimal für die eingesetzten Mittel ist. Die Kommunikation und Interaktion orientieren sich daher an Fragen der Ausschüttung und Gewinnthesaurierung, Anteils-Mehrheiten, Vertragstexten, Rechtsprechung usw.

Jedes dieser drei Systeme funktioniert nach anderen Regeln, der jeweiligen Systemlogik entsprechend. So ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die jeweiligen Mitglieder und zahlreiche Möglichkeiten für Irritation und Verwirrung, denn die Verhaltenserwartungen sind zum einen widersprüchlich, zum anderen aber immer auch gleichzeitig wirksam. Denn „Familie“ und „Unternehmen“ sind nicht so klar getrennt, wie es in der Gesellschaft mit der Trennung von Berufs- und Privatleben ansonsten gehandhabt wird. Es kommt zu Erfahrungen, die sich mit dem Begriff der „pragmatischen Paradoxie“ begrifflich fassen lassen.

## III. Exkurs: Logische und pragmatische Paradoxien

Seit dem Altertum, spätestens seit Epimenides von Kreta, der behaupt-

7 Ausführlicher z.B. Schlippe, A.v., Groth, T., Plate, M. (2011). Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie in Familienunternehmen. In: Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., Schlippe, A.v., Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Druck)

tete, dass „alle Kreter“ (also auch er selbst) lügen würden, befassen sich Menschen mit Paradoxien<sup>8</sup>. Während das Denken der Antike, vor allem die griechische Philosophie, noch die Wirklichkeit selbst für die Paradoxien verantwortlich machte<sup>9</sup>, sehen wir heute Paradoxien eher als erkenntnistheoretisches Problem. Ihr Reiz liegt in der Spannung zwischen der Realität und der Beschreibung von Realität. Das gewohnte (abendländische) Denken geht von den Fundamentalkategorien „Identität“ und „Differenz“ aus: Etwas ist oder es ist nicht, – eine dritte Möglichkeit gibt es nicht. Doch sind dies Kategorien des Denkens, sie haben damit zu tun, wie wir Wirklichkeit wahrnehmen und beschreiben, sie sind nicht „Wirklichkeit“ selbst. Besonders prägnant zeigt dies die surrealistische Malerei: Nur durch die Transformation eines dreidimensionalen Raumes auf eine zweidimensionale Ebene (also von Realität auf Beschreibung) können die Bilder etwa eines M.C. Escher ihre verwirrende Wirkung entfalten, etwa der Bach, der in sich selbst hineinfließt oder die Figuren, die zugleich treppauf und treppab gehen.

Die offenkundig unmögliche Form, in der die Wirklichkeit dargestellt wird, erzeugt einen Zustand von Verwirrung, Irritation. Die logische Paradoxie definiert sich durch die Gleichzeitigkeit einander ausschließender Beschreibungen: Die Treppe geht aufwärts oder abwärts, aber nicht beides. Kant hat bereits sehr eindrücklich gezeigt, wie die Kategorien unserer Beschreibungen uns in Antinomien führen, die nicht lösbar sind: So können wir uns etwa weder vorstellen, dass die Welt einen Anfang in der Zeit hat, noch dass sie keinen hat. Ähnliches gilt für den

8 Hagenbüchle, R. (2002). Was heißt „paradox“? Eine Standortbestimmung. In: Hagenbüchle, R., Geyer, P. (Hg.), pp. 27–43

9 Geyer, P. (2002). Das Paradox: historisch-systematische Grundlegung. In: Hagenbüchle, R., Geyer, P. (Hg.), pp. 11–24; Simon, F.B. (2002). Paradoxien in der Psychologie. In: Hagenbüchle, R., Geyer, P. (Hg.), pp. 71–88

Raum<sup>10</sup>. Paradoxien sind also an die Gesetze gebunden, wie Menschen wahrnehmen und denken. Sie liegen in der Verführung der Sprache, die Welt sei so, wie wir sie beschreiben: „Nur wer (zweiwertig) logisch denkt, kann verrückt werden“<sup>11</sup> und verweisen darauf, dass unsere Sprache Wirklichkeit nicht einfach abbildet, sondern sie mit erzeugt – und wie fragil dieser Erzeugungsprozess ist, dass er sozusagen „Bruchkanten“ aufweist, weil nicht immer klar ist, ob die Sprache sich auf Sachverhalte bezieht oder auf sich selbst. Eine besondere Form von Paradoxien sind dabei die sog. „pragmatischen Paradoxien“. Sie entstehen, wenn eine paradoxe Handlungsaufforderung gegeben wird. Die Form: „*Tu es und tu es nicht!*“ scheint zunächst im Alltag nicht vorzukommen. Tatsächlich finden sich jedoch in der Alltagswelt zahlreiche Beispiele. Sie konstituieren die berühmten „Beziehungsfallen“, den Widerspruch zwischen dem, was die Kommunikation verlangt und der Tatsache, dass sie es verlangt.

Die bekannteste Form ist die sog. „Sei-Spontan“-Paradoxie, die, um befolgt zu werden, nicht befolgt werden kann/darf. Sie findet sich in vorwurfsvollen Forderungen spontanen Verhaltens wie: „*Sag mir doch einmal, dass du mich liebst*“ oder: „*Nie bringst Du mir Blumen mit!*“ – und am nächsten Tag: „*Was soll ich damit, die hast du ja jetzt nur mitgebracht, weil ich es gesagt habe!*“ In weniger massiver Form findet sie sich in der Aufforderung des Fotografen, sich „ganz natürlich“ zu verhalten, der man nicht wirklich nachkommen kann. In dieser Form der paradoxen Aufforderung werden eigentlich zwei Aufforderungen gleichzeitig übermittelt, die einander widersprechen: „*Tue das, was ich dir sage!*“ und „*Tue es freiwillig, von dir aus!*“

10 Hagenbüchle, R. (2002). Was heißt „paradox“? Eine Standortbestimmung. In: Hagenbüchle, R., Geyer, P. (Hg.), pp. 29

11 Simon, F.B. (2002). Paradoxien in der Psychologie. In: Hagenbüchle, R., Geyer, P. (Hg.), pp. 82

Das ist der Kern der pragmatischen Paradoxie: zwei Handlungsaufforderungen, die gleichzeitig an eine Person gerichtet sind, die sich dabei jedoch widersprechen. Eine zentrale Erfahrung, die im Kontext pragmatischer Paradoxie daher immer wieder berichtet wird, ist die, etwas „falsch“ zu machen, was immer man auch tue.

## IV. Pragmatische Paradoxien in Familienunternehmen

Genau das ist es, was in Familienunternehmen kontinuierlich geschieht: Die Mitgliedschaft in den verschiedenen Systemen (Familie, Unternehmen, Eigentum) stellt unausgesprochen und vor allem gleichzeitig sehr unterschiedliche Verhaltenserwartungen an die Betroffenen. Im Kontext des jeweiligen Systems ist eine „Person“ jeweils Adressat von spezifischer Kommunikation: An die Person „Vater“ als „Kommunikationsadresse“ werden ganz andere Kommunikationen gerichtet als an die Person „Geschäftsführer“<sup>12</sup>. Verkörpern werden die verschiedenen Personen aber jeweils von ein und denselben Menschen. Sie erleben die Gleichzeitigkeit der nicht zu vereinbarenden Erwartungen oft als Irritation oder Schwierigkeit, ohne die dahinter liegende Paradoxie zu erkennen.

Zwei Formen der pragmatischen Paradoxie sind dabei m.E. für Familienunternehmen zentral. Wenn man sie als Handlungsaufforderungen formuliert, könnten sie etwa so lauten:

1. „Sei gleichzeitig Familienmitglied und Unternehmer!“
2. „Sei gleichzeitig gerecht in beiden Systemen!“

12 Schlippe, A.v., Groth, T., Plate, M. (2011). Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie in Familienunternehmen. In: Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., Schlippe, A.v., Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Druck)

## 1. „Sei gleichzeitig Familienmitglied und Unternehmer!“

Eine solche Aufforderung mag trivial klingen, doch genau genommen ist sie komplexer als es auf den ersten Blick erscheint. Denn wer zugleich Mitglied in der Familie und im Unternehmen ist, erlebt oft hautnah die Kraft der unterschiedlichen und einander ausschließenden Verhaltenserwartungen an sich, je nach Rolle, die er einnimmt: Als Mitglied der Familie kommuniziert und verhält man sich gemäß einer anderen Logik als im Unternehmen. Doch wie kann man herausbekommen, nach welcher Logik man gerade antworten soll? Für gewöhnlich wissen wir, in welchem Sozialsystem wir uns gerade befinden, ein Lehrer ist in der Schule eine andere Person als zu Hause (was nur gelegentlich, wenn ein Schüler ihn daheim besucht, zu leichten Verhaltensunsicherheiten führen kann). Der jeweilige Kontext bestimmt, welche Bedeutung einer Kommunikation zukommt, man spricht in dem Zusammenhang auch von Kontextmarkierung: Ein Satz wie „Jetzt mache ich dich fertig!“ wird durch den Kontext eines Schachspiels vor flackerndem Kaminfeuer völlig anders erfahren, als wenn der Sender der Botschaft in einer dunklen Gasse mit dem Messer vor einem steht.

Solche eindeutigen Kontextmarkierungen fehlen im Familienunternehmen durch die starke Durchdringung der Systeme: Wann ist man „Familie“, wann ist man „Unternehmen“? So kann schnell Verwirrung entstehen, sie ist in der Regel nicht bewusst und daher nicht thematisierbar: ‚Wer bin ich eigentlich, als wer spreche ich, als wer werde ich angesprochen?‘ Wohl jeder, der einer Unternehmerfamilie entstammt, kann davon berichten, wie wichtige Entscheidungen am Wohnzimmertisch, auf dem Sonntagsspaziergang oder beim Abendessen besprochen oder gar gefällt wurden. Und die Anekdote einer Unternehmensnachfolgerin, deren Vater in einer Aufsichtsratssitzung ihr die Brille mit den Worten reichte:

„Mach mal eben sauber!“, zeigt, dass auch umgekehrt der Kontext „Unternehmen“ keine eindeutige Kontextmarkierung garantiert, sondern dass auch in die Räume der Firma Familienkommunikation „einbrechen“ kann und unklar bleibt, als wer man gerade angesprochen wird: als Tochter oder Mitglied des Gremiums.

### Ein prägnantes Fallbeispiel:

*Die Konflikte in Familie M. waren unerträglich geworden, der Bestand des Unternehmens sei gefährdet, wenn es so weitergehe. Frau M. (62) hatte es vor vielen Jahren gegründet, ihr Mann (64), hatte ihr hilfreich zur Seite gestanden, doch immer, wie sie sagen, „an zweiter Stelle“. Seit vielen Jahren ist Stefan M. (36) (der ältere von zwei Söhnen) im Unternehmen tätig, er hat sich früh auf die Nachfolge eingerichtet und trägt einen Doktortitel, der zu dem Geschäftsfeld passt. Bereits das erste Gespräch zeigt eine Familie in einem hochgradig eskalierten Konfliktstadium. Schon über scheinbar einfache Fragen gibt es kein Einvernehmen. So antwortet Stefan M. auf die Frage, wer denn der Geschäftsführer des Unternehmens sei, dass er diese Funktion innehabe, worauf das Elternpaar mit heftigem Missfallen reagiert. Es ist schwer, herauszubekommen, wie es denn nun tatsächlich ist. Frau M. sagt auf entsprechende Nachfrage, die Position ihres Sohnes sei ja nur „pro forma!“ Geschäftsführer und die Tatsache, dass er dies leugne, ein Beweis seiner Gestörtheit. Dieser betont seinerseits, dass seine Mutter „formal“ wohl noch zeichnungsberechtigt sei, aber eigentlich führe er das Unternehmen. Die Frage nach der Anteilseignerschaft führt in ähnliche Diffusität: Der Sohn benennt sich als Eigentümer, Vater und Mutter bestreiten das heftig und beschreiben dann die Realitäten als nur „pro forma!“. Klare Aufteilungen von Eigner- und Führungsfunktionen sind offenbar nie vorgenommen worden. Von Kooperation ist auf der Führungsebene keine*

*Rede, dass die übrigen Mitarbeiter stark irritiert sind, versteht sich bei einer derartigen Konstellation von selbst. Die vielen Vorwürfe verdichten sich schließlich in dem von beiden Seiten völlig widersprüchlich dargestellten Sachverhalt der Übergabe der Anteile und der sich daraus ableitenden Rechte. Erst langsam klärt sich das Bild: Die „Person Mutter“ hatte im Gefühl der „völligen Übereinstimmung“ zwischen ihr selbst und ihrem Sohn vor mehreren Jahren ihrem Sohn die Anteile übereignet und ihn in die Geschäftsführung geholt. Sie sei sich sicher gewesen, dass die gute Beziehung zu ihrem geliebten Sohn stärker sein werde als alle Bedenken. Es sei ja alles nur „pro forma“ gewesen, sie habe die bereits bestehende jahrelange gute Zusammenarbeit mit dem Sohn bestätigen wollen. Sie ging davon aus, dass sie als Unternehmerin die Schlüsselfigur bleibe. Innerlich, so wird im Gespräch klar, handelte sie als Mutter und unterstrich mit ihrer Handlung die Beziehung zu ihrem Sohn. Für diesen war diese Sicht völlig neu. Er hatte die Übergabesituation als Schritt in Erinnerung, der ihn ganz klar in die unternehmerische Verantwortung eingeführt habe – er hatte dieses Ereignis als „Person Nachfolger“ vor der Logik des Unternehmens erfahren, nicht zuletzt sei das für ihn der Ansporn gewesen, sich geradezu selbstausbeuterisch für das Unternehmen einzusetzen. Das Dilemma wurde so unmittelbar deutlich: Mutter und Sohn saßen sozusagen „auf zwei Stühlen“, jeder richtete seine Kommunikation an eine „leere Kommunikationsadresse“, denn der Platz des Sohnes, an den sich die Mutter richtete, war leer, genauso wie der Platz der Unternehmerin, mit der der Nachfolger meinte zu sprechen, nicht besetzt war. Die jeweils nicht erfolgte „passende“ Antwort wurde entsprechend als Infragestellung der eigenen Person verstanden – mit entsprechend tiefen Kränkungsgefühlen. Dabei war keiner von beiden „falsch“ oder gar „psychisch krank“, sondern jeder kommunizierte in der Logik*

eines anderen Bezugssystems, die Mutter in der Logik der Familie, der Sohn in der des Unternehmens.

Die Heftigkeit der Gefühle, die im Konfliktfall oft in Unternehmensfamilien zu beobachten ist, ist ein Indikator für das Vorliegen einer paradoxen Situation. Sie hängt damit zusammen, dass die Paradoxie zwar *gefühlt*, aber in der Regel nicht als solche erkannt wird. Zugleich spitzt die hohe Affektivität, die mit den Konflikten innerhalb der jeweiligen Systeme einhergeht, die Lage zu, denn es geht um viel: In der *Familie* geht es um emotionale Bindungen, um Wertschätzung und Anerkennung, im *Unternehmen* geht es um das Lebenswerk, um geschaffene Werte und um die Existenz der Mitarbeiter. Im *Eigentümersystem* schließlich geht es um die Höhe der Ausschüttungen, um Einfluss und Kontrolle. All dies sind Bedingungen, die das einfache Verlassen des Feldes erschweren. Man kann nicht einfach gehen. In einer solchen Situation kann die Familie durchaus mit einem „Popcornopf“ verglichen werden, in dem es hoch hergeht, laut knallt, ohne dass es einen Ausweg gibt.

## 2. „Sei gleichzeitig gerecht in beiden Systemen!“

Gerechtigkeit und Gleichheitsanforderungen in den Systemen „Familie, Unternehmen und Eigentümer“ sind die zweite zentrale Paradoxie, mit denen Familienunternehmensfamilien zu tun haben: Was als gerecht in einer Familie gilt, ist, wie oben beschrieben, nicht mit Gerechtigkeit im Unternehmen vergleichbar. Unternehmen als aufgabenorientierte Systeme stellen die Funktionalität von Entscheidungen ins Zentrum. Als gerecht gilt hier, dass derjenige den meisten Einfluss und die beste Bezahlung erhält, der am höchsten qualifiziert ist, am meisten leistet und die überlebensfähigsten Entscheidungen trifft. Familien als bindungsorientierte Systeme orientieren sich an einem völlig anderen Gerechtigkeitsprinzip, und zwar einem, das an die Loyalität

zu jedem einzelnen geknüpft ist. Hieraus ergeben sich Verpflichtungen, die als zwingend erlebt werden<sup>13</sup>. Auch wenn das Ideal, dass jeder genau das Gleiche bekommt, nicht dauerhaft zu realisieren ist, ist doch die Erwartung von Gleichbehandlung in der Familie jederzeit thematisierbar.

Um das Gerechtigkeitsparadox kommt wohl kein Familienunternehmen herum, das sich mit der Frage nach familieninterner Nachfolge, sei sie operativ oder vermögensrechtlich, auseinandersetzt, zumindest im Fall, dass es zugleich mehrere mögliche Kandidaten gibt. An Regelungen, die hier getroffen werden, können Familien und mit ihnen Unternehmen zerbrechen. Dies hat vermutlich damit zu tun, dass sich an die Frage nach Gerechtigkeit in den Familien existentielle Fragen anknüpfen: Was ist mein Platz in der Familie, werde ich geliebt, passen meine Bilder davon, wie ich gesehen werde, zu denen der anderen usw.? Die Stärke der Bindungen in der Familie drückt sich in „unsichtbarer Treue“ aus, verbunden mit einer starken Erwartung, dass die langfristig geführten „unsichtbaren Verrechnungen“ auf den „Beziehungskonten“ von Geben und Nehmen einmal ausgeglichen werden. Dankbarkeit, Wertschätzung, aber durchaus auch handfeste Formen von Ausgleich werden erwartet. Wenn diese Erwartungen enttäuscht werden – etwa indem sich im Erbfall zeigt, dass der Erblasser ganz anders entschieden hat, als man selbst „selbstverständlich“ erwartete – können sich Gefühle, verraten und betrogen zu sein, einstellen<sup>14</sup>. Sie gehören zu den tiefsten Verletzungen, die Menschen empfinden können. Entsprechend heftig und nicht selten destruktiv sind die Formen, wie man sich hier zur Wehr setzt und zurückschlägt, wenn man Grundwerte als verletzt ansieht, die man verinnerlicht hat. Diese Gerech-

tigkeitsprämissen werden von Menschen sehr unterschiedlich definiert und erlebt – und nur selten werden sie im Vorhinein besprochen, definiert oder gar abgestimmt.

## V. Paradoxien balancieren

Paradoxien sind nicht lösbar, sonst wären es einfache Konflikte. Der Versuch, sie durch Entscheidungen schnell zu lösen (durch „Basta“-Entscheidungen), vertieft die Problematiken oft langfristig.

*Das Beispiel des Vaters, der seinen Sohn per Einschreiben und in „Sie“-Form auffordert, sich von seiner Freundin zu trennen, wenn er nicht ererbbar werden wolle, zeigt, wie der Versuch, die Paradoxie der Gleichzeitigkeit von Unternehmens- und Familienkommunikation durch „Lösung“ eines Bereiches zu lösen („Ich bin nur noch Unternehmer“), das Problem eher verschärft: Natürlich trennte der Sohn sich nicht, er verließ das Unternehmen, die Beziehung zwischen Vater und Sohn ist bis heute massiv beeinträchtigt.*

Schlüssel für einen „paradoxiefreundlichen“ Umgang mit Komplexität ist daher das Herstellen von *Bewusstheit*, „Consciousness Raising“ nennen es Harvey u. Evans<sup>15</sup>. Es geht dabei um die Entwicklung der Fähigkeit, sein eigener Beobachter zu werden, also der Versuchung zu widerstehen, die Paradoxie durch einfache Formen der Komplexitätsreduktion zu lösen, wie: „Es ist alles deine Schuld“, „Du kannst ja nur nicht loslassen!“ usw. Dieses „Prinzip der Selbstreferenz“ gilt für Personen wie für Organisationen: Es braucht einen bewussten Umgang mit den Fallen, in die eine Paradoxie die Beteiligten manövriert kann<sup>16</sup>.

13 Harvey, M., Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. Family Business Review, 7(4), 331–348.

14 Stierlin, H. (2005). Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl Auer Systeme  
15 Stierlin, H. (2005). Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl Auer Systeme, S. 20

Wer sich bewusst wird, dass er in einer Paradoxie steckt, ist bereits nicht mehr ganz ihr Gefangener. Denn dann kann er nicht mehr einfach den anderen als den Auslöser für die eigenen negativen Gefühle sehen. Wenn ihm/ ihr bewusst wird, dass beide Parteien in einer paradoxen Falle stecken, ist die Ausgangssituation schon anders. Bewusstheit jedoch verlangt vor allem,

eine Spannungssituation auszuhalten und sie nicht vorschnell durch Lösungen zu beenden. Auch Strategien, Methoden, wie sie von Ratgebern nahegelegt werden, können genauso wenig wie ausgeklügelte Vertragsklauseln darüber hinwegtäuschen, „dass unser soziales Leben nicht ‚planbar‘ ist und nicht alle Unwägbarkeiten, die sich in familiären Kon-

flikten ergeben, schnell und elegant ‚balanciert‘ werden können. Familie ist und bleibt ein kompliziertes und oft genug fragiles Gebilde und dies gilt jenseits aller Steuerungsversuche auch – und vielleicht noch mehr – für das Familienunternehmen.“<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Schlippe, A.v., Klein, S. (2010). Familienunternehmen – blinder Fleck der Familietherapie? In: Familienökonomik 35(1), S. 19

# Die Unternehmensverfassung des Hauses Bosch als Grundmodell der Doppelstiftung



Dr. Rainer Kögel, Rechtsanwalt, Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz,  
Dieter Berg, Geschäftsführer, Robert Bosch Stiftung GmbH

Die Unternehmensverfassung des Hauses Bosch gilt als Grundmodell einer sogenannten „Doppelstiftung“. Dies ist insoweit bemerkenswert, als die gemeinnützige Robert Bosch Stiftung GmbH keine Stiftung bürgerlichen Rechts ist und auch zur

Versorgung der Familie Bosch weder eine Familien- noch eine Unternehmensstiftung zum Einsatz kommt.

## INHALT

- I. Einleitung
- II. Das Grundmodell der Doppelstiftung
- III. Das Modell Bosch
  - 1. Historie und Grundidee
  - 2. Robert Bosch Stiftung GmbH
  - 3. Robert Bosch Industrietreuhand KG
  - 4. Familie Bosch
- IV. Vorteile eines Doppelstiftungsmodells
  - 1. Vorteile der Familienstiftung
  - 2. Vorteile einer steuerbegünstigten Stiftung
  - 3. Nachteile beider Stiftungsarten
- V. Die Kritik am Doppelstiftungsmodell in der Fachliteratur
- VI. Gestaltungsfragen in der Praxis
  - 1. Die Versorgung der Stifterfamilie
  - 2. Thesaurierungs- und Mindestausschüttungsquoten

- 3. Erbschaftsteuerliche Folgefragen
- 4. Besetzung der Stiftungsorgane
- 5. Flexibilität unternehmensverbundener Stiftungsmodelle

## Keywords

Unternehmensverbundene Stiftungsmodelle; Familienstiftung; Ausschüttungsquote; Stiftungsorgane

## I. Einleitung

Die von den Testamentsvollstreckern von Robert Bosch in den 60-iger Jahren umgesetzte Unternehmensverfassung wurde Vorbild für viele unternehmensverbundene Stiftungen in den letzten 50 Jahren. Die von Robert Bosch gewünschte klare Trennung zwischen unternehmerischen und philanthropischen Interessen des Hau-

ses Bosch hat nicht nur eine kontinuierliche Expansion der Bosch Gruppe ermöglicht, sondern auch die Etablierung der Robert Bosch Stiftung GmbH als eine der europaweit führenden gemeinnützigen Organisationen.

## II. Das Grundmodell der Doppelstiftung

Bei einem klassischen Doppelstiftungsmodell liegt die Mehrheit des Kapitals (und in der Regel auch der Gewinnbezugsrechte) bei einer steuerbegünstigten Stiftung, die Mehrheit der Stimmrechte des Familienunternehmens dagegen bei einer Familienstiftung. Auf diese Weise soll die unternehmerische Führung von der gemeinnützigen Mittelverwendung getrennt werden. Der entscheidende Vorteil dieses Modells liegt in der

klaren funktionalen Trennung beider Aufgaben. Hierdurch können Zielkonflikte zwischen den Anforderungen des Gemeinnützigenrechtes und denjenigen einer modernen Unternehmensführung vermieden werden. Solche Konflikte können etwa bei der Gewinnverwendung und Rücklagenbildung auftreten. Gemeinnützige Stiftungen unterliegen im Grundsatz dem Gebot der zeitnahen Mittelverwendung<sup>1</sup>, das eine Verwendung der Erträge der Stiftung innerhalb von zwei Jahren vorschreibt. In Familienunternehmen ist in der Regel eine weitergehende Rücklagenbildung erforderlich, um notwendige Erhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen zu tätigen.

Das Grundmodell der Doppelstiftung unterliegt zahlreichen Modifikations- und Gestaltungsmöglichkeiten. So können etwa die Beteiligungs- und Stimmrechtsverhältnisse zwischen der steuerbegünstigten Stiftung einerseits und der Familienstiftung andererseits fast beliebig hin und her verändert werden. Das Gesellschaftsrecht lässt – abhängig von der Rechtsform der Holdinggesellschaft<sup>2</sup> – abweichende Kapital- und Stimmrechtsverhältnisse grundsätzlich zu. So ist es im GmbH-Recht absolut herrschende Auffassung, dass Geschäftsanteile stimmrechtslos gestellt werden können,<sup>3</sup>

1 § 55 Abs. 1 Nr. 5 AO

2 Im Schaubild U-Holding GmbH

3 BGH Urteil. v. 14.07.1954, II Z R 342/53, BGHZ S. 14, S. 269

im Aktiengesetz wird die Ausgabe stimmrechtsloser Vorzugsaktien in § 12 Abs. 1 Satz 2 AktG ausdrücklich geregelt. Als Grenze ist stiftungsrechtlich die Anerkennungspraxis der Stiftungsbehörden und steuerlich die Regelung des Gestaltungsmisbrauchs (§ 42 AO) zu beachten. Daneben kann auch die Gewinnverteilung abweichend von den Kapitalanteilen erfolgen. Um die Familie des Stifters stärker einzubinden und dieser ein unmittelbares Dividendenrecht zu geben, kann die Familie mit einem Minderheitsanteil am Familienunternehmen direkt beteiligt bleiben. Statt einer Familienstiftung kann die Mehrheit der Stimmrechte auch auf eine gewöhnliche bürgerlich-rechtliche Stiftung übertragen werden, die z.B. die Förderung des Wohls von Mitarbeitern zum Ziel hat. Alternativ können auch andere Rechtsformen, wie z.B. eine gemeinnützige GmbH zum Einsatz kommen, anstelle einer Familienstiftung können ebenfalls andere Gesellschaftsformen des Privatrechts verwendet werden, wie dies bei der Unternehmensverfassung des Hauses Bosch der Fall ist.

## III. Das Modell Bosch

### 1. Historie und Grundidee

Bereits im Jahre 1921 gründete Robert Bosch die Vermögensverwaltung Bosch GmbH. Zu Gesellschaftern bestellte er sieben Männer seines

Vertrauens, die nach seinem Tod 1942 auch als seine Testamentsvollstrecker fungierten. Aufgabe der Testamentsvollstrecker war es, innerhalb von 30 Jahren eine Unternehmensverfassung zu entwickeln, die die unternehmerischen und gemeinnützigen Ziele von Robert Bosch sicherstellen sollte. In den Jahren 1962–1964 erwarb die Vermögensverwaltung Bosch GmbH, die bereits mit 22,5 % an der Robert Bosch GmbH beteiligt war, von den Erben weitere zum Nachlass gehörende Geschäftsanteile an der Robert Bosch GmbH. Gleichzeitig wurde die Satzung dahin geändert, dass sie die Anforderungen an die Vorschriften der Abgabenordnung für gemeinnützige Organisationen erfüllte. Der Name der gemeinnützigen GmbH wurde erst im Jahre 1969 in Robert Bosch Stiftung GmbH umgeändert. Zielsetzung von Robert Bosch war es von Anfang an, neben der dauerhaften Sicherung einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung finanzielle Mittel für gemeinnützige Zwecke zu beschaffen. Unternehmertum und Mäzenatentum waren für Robert Bosch gleichermaßen von Bedeutung.<sup>4</sup> Robert Bosch verzichtete bewusst auf die Gründung einer Stiftung, da er die Sicherung seines Unternehmens nicht dem Staat anvertrauen wollte und sein unternehmerisches Lebenswerk nicht der Stiftungsaufsicht unterordnen wollte. Stattdessen überantwortete Robert Bosch die Fortführung seines Lebenswerkes seinen Testamentsvollstreckern. Die Grundsätze, die diese bei der Wahrnehmung ihres Amtes zu beachten hatten, legte er in ausführlichen Richtlinien fest, die er bereits im Jahre 1935 aufstellte.

In den Jahren 1962 bis 1964 setzten die Testamentsvollstrecker von Robert Bosch dessen letzten Willen

4 Vgl. zur Geschichte der Robert Bosch Stiftung Allmendinger, Struktur, Aufgabe und Bedeutung der Stiftungen von Robert Bosch und seiner Firma, Mannheim, Dissertation 1977; Richtlinien von Robert Bosch für die Vermögensverwaltung Bosch GmbH vom 19.07.1935, abgedruckt im Bericht der Robert Bosch Stiftung 1974–1977, Stuttgart 1978

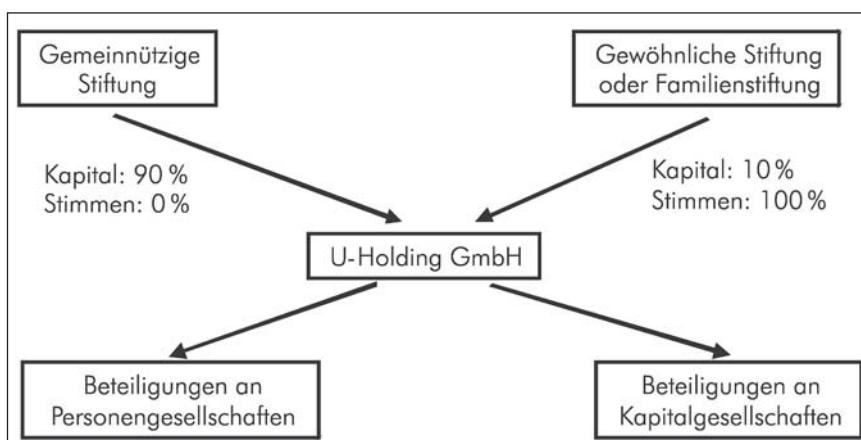


Abb. 1: Das Grundmodell der klassischen Doppelstiftung

in der Weise um, dass sie die gemeinnützigen und unternehmerischen Ziele von Robert Bosch institutionell trennten. Die spätere Robert Bosch Stiftung GmbH hielt zunächst insgesamt rund 86 % der Geschäftsanteile des Unternehmens, verzichtete jedoch auf das Stimmrecht aus den von ihr erworbenen Geschäftsanteilen. Bei dieser Gestaltung war maßgeblich, dass nach damaliger Auffassung der Finanzverwaltung eine mit Stimmrechten von mehr als 25 % ausgestattete Kapitalbeteiligung als Führer eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs galt. Dementsprechend hätte die Robert Bosch Stiftung GmbH die ihr aus der Beteiligung zufließende Dividende nicht steuerfrei als Einnahmen aus Vermögensverwaltung, sondern als steuerpflichtige Einkünfte aus einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb behandeln müssen. Die unternehmerische Führung für das Unternehmen wurde der neu gegründeten Robert Bosch Industriebeteiligung GmbH (heute Robert Bosch Industrietreuhand KG) übertragen. Die klare Trennung zwischen ökonomischen und philanthropischen Interessen des Hauses Bosch erlaubt es der Robert Bosch Stiftung GmbH heute, ihre Arbeit unabhängig von den unternehmerischen Zielsetzungen der Bosch Gruppe auszuüben.

## 2. Robert Bosch Stiftung GmbH

Die Robert Bosch Stiftung GmbH hält heute knapp 92 % des Kapitals der Robert Bosch GmbH, verfügt jedoch über keine Stimmrechte. Die Geschäftsanteile der Robert Bosch Stiftung GmbH werden von neun Personen gehalten, die diese Aufgabe treuhänderisch wahrnehmen und zugleich als Mitglieder des Kuratoriums der Robert Bosch Stiftung GmbH tätig sind. Der Kreis dieser Personen setzt sich nach dem Willen von Robert Bosch aus Mitgliedern der Familie, Unternehmern und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens zusammen. Diese sind verpflichtet, nach Ablauf ihrer Amtszeit aus dem Gesellschafterkreis auszuscheiden und die Geschäftsanteile auf einen von der Gesellschaft bestimmten Nachfolger gegen Zahlung eines festgelegten Erwerbspreises von 1.000,- € abzutreten.

Die Robert Bosch Stiftung GmbH ist als gemeinnützige Körperschaft im Sinne des § 51 AO anerkannt, die ausschließlich und unmittelbar steuerbegünstigte Zwecke im Sinne der Abgabenordnung verfolgt. Ihre satzungsmäßigen Zwecke sind die Förderung der Gesundheitspflege, der Wohlfahrtspflege, der Völkerständigung, der Bildung und Erziehung, der Kunst und Kultur sowie der Geistes-, Sozial- und Naturwissen-

schaften. Diese Aufgaben erfüllt sie heute als operativ und fördernd tätige Stiftung mit rund 110 Mitarbeitern.

Die Robert Bosch Stiftung GmbH finanziert sich überwiegend aus Dividendenrträgen der Robert Bosch GmbH. So betrugen die Dividendeinnahmen der Robert Bosch Stiftung GmbH in den vergangenen Jahren 61,6 Mio. € (2007), 64,3 Mio. € (2008), 66,9 Mio. € (2009). Selbst als im Krisenjahr 2009 die Bosch Gruppe operativ einen Verlust von 1,214 Mrd. € erlitt, konnte eine Dividendenzahlung an die Stiftung durch die Auflösung von Rücklagen sichergestellt werden, so dass die Robert Bosch Stiftung GmbH ihren vielfältigen Aufgaben nachkommen konnte. Bei der Ausschüttungspolitik des Hauses Bosch wird auf Kontinuität großen Wert gelegt. Dies hat in den vergangenen Jahrzehnten zu einer kontinuierlichen Erhöhung der Dividendenzahlungen geführt.

Eine anteilige oder vollständige Veräußerung des Geschäftsanteils der Robert Bosch Stiftung GmbH an der Robert Bosch GmbH, die dazu führt, dass diese ihre Beteiligungsmehrheit verliert, bedarf nach der Satzung der Zustimmung der Gesellschafterversammlung. Die besondere Vinkulierung der Geschäftsanteile und die Trennung von Kapital und Stimmrecht dienen zudem dem weiteren Zweck, die von Robert Bosch hoch priorisierte Unabhängigkeit des Unternehmens zu sichern. Weder die Industrietreuhand KG noch die Robert Bosch Stiftung GmbH könnten ihre Unternehmensbeteiligung heute bei wirtschaftlicher Betrachtung isoliert veräußern. Kaum jemand wird eine stimmrechtslose und damit einflusslose Beteiligung erwerben wollen; ebenso wenig wird für Einfluss ohne Aussicht auf Return jemand etwas bezahlen wollen.

## 3. Robert Bosch Industrietreuhand KG

Die unternehmerische Führung der Bosch Gruppe liegt bei der Robert

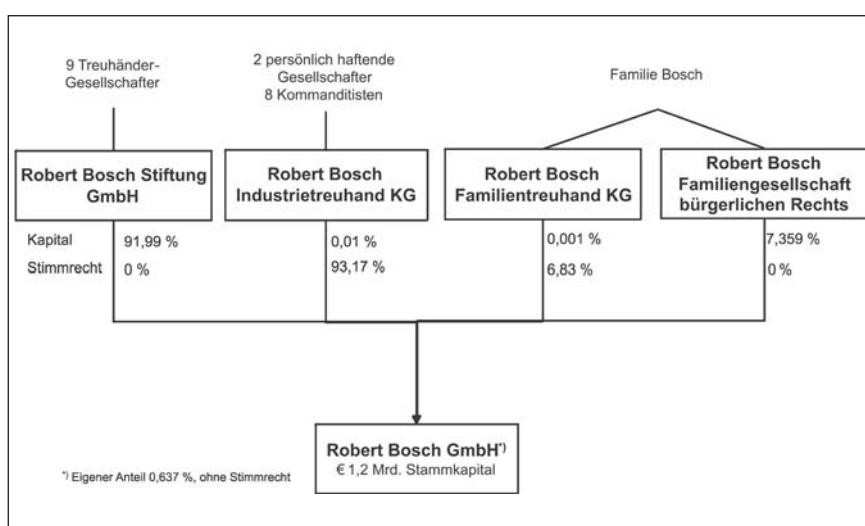


Abb. 2: Verfassung des Hauses Bosch

Bosch Industrietreuhand KG. Gesellschafter der Industrietreuhand sind zwei persönlich haftende Gesellschafter sowie acht Kommanditisten, die jeweils eine Einlage von 6.000,- € erbracht haben. Im Falle des Ausscheidens eines Gesellschafters entscheidet die Gesellschafterversammlung über einen möglichen Nachfolger durch Mehrheitsbeschluss. Einer der persönlich haftenden Gesellschafter ist zugleich Vorsitzender des Aufsichtsrates der Robert Bosch GmbH. Neben ihm sind vier weitere Gesellschafter der Industrietreuhand Mitglieder des paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrates. Die Robert Bosch Industrietreuhand KG ist mit einem Geschäftsanteil von 120.000,- € nur in Höhe von 0,01 % am Stammkapital der Robert Bosch GmbH beteiligt. Sie verfügt jedoch gemäß Gesellschaftsvertrag der Robert Bosch GmbH über einen Stimmenanteil von 93,17 %.

## 4. Familie Bosch

Die Abkömmlinge von Robert Bosch erhielten in den Jahren 1962–1964 für den Verkauf ihrer Geschäftsanteile an die Vermögensverwaltung Bosch GmbH einen moderaten Kaufpreis, den diese zum größten Teil für die Gründung eigener Stiftungen verwendet haben. Die Familie Bosch ist heute über zwei Personengesellschaften mittelbar an der Robert Bosch GmbH beteiligt. Über diese beiden Personengesellschaften steht der Familie Bosch ein Kapitalanteil von 7,36 % und ein Stimmrecht von 6,83 % zu. Die Satzung der Robert Bosch GmbH sieht zugunsten der Familie eine Vorzugsdividende vor, die laufende Auszahlungen an die Stifterfamilie sicherstellen soll. Im Falle der Veräußerung von Geschäftsanteilen durch die Familie schreibt die Satzung Vorkaufsrechte zugunsten der Gesellschaft selbst und der Mitgesellschafter vor, sodass eine Weitergabe der Geschäftsanteile an familienfremde Dritte verhindert werden kann. Sowohl der Kaufpreis als auch eine mögliche Abfindungshöhe im Falle des Ausscheidens eines

Gesellschafters sind im Gesellschaftsvertrag abschließend definiert.

## IV. Vorteile eines Doppelstiftungsmodells

Sowohl die gewöhnliche Stiftung bürgerlichen Rechts, etwa in Gestalt der Familienstiftung, als auch die steuerbegünstigte Stiftung bieten eine Reihe von Vorteilen, die sie zum Einsatz im Unternehmensverbund geeignet erscheinen lassen. Eine Verbindung der Vorteile beider Stiftungsarten kann über das Modell der Doppelstiftung erreicht werden.

### 1. Vorteile der Familienstiftung

Die wichtigsten Vorteile einer gewöhnlichen bürgerlich-rechtlichen, bzw. Familienstiftung sind:

- die deutlich eingeschränkte Fach- und (teilweise) Rechtsaufsicht durch die Stiftungsbehörden in zahlreichen Bundesländern;<sup>5</sup>
- die Möglichkeit, jeden gesetzlich zulässigen Zweck zu verfolgen;
- das Fehlen von Mitgliedern und Destinatären, die Ansprüche auf eine bestimmte Ausschüttung der Stiftung haben und Einfluss auf die Geschäftspolitik der Stiftung nehmen wollen;
- größtmögliche Flexibilität in der Versorgung von Angehörigen, aber auch in der Rücklagenpolitik bzw. Gewinnverwendung durch die Stiftung;
- keine Eingriffsmöglichkeiten der Finanzbehörden in die Verwaltung des Stiftungsvermögens sowie die Gewinnverwendung;
- die Übertragung von Betriebsvermögen auf eine Familienstiftung unterfällt grundsätzlich der Verschonung von Betriebsvermögen in §§ 13a, 13b ErbStG, wodurch unter bestimmten Voraussetzungen Betriebsvermögen schen-

kungs- und erbschaftsteuerfrei auf eine Familienstiftung übertragen werden kann (Fortführung sieben Jahre, Beibehalten der Ausgangslohnsumme von 700 %, etc.);<sup>6</sup>

- anders als etwa bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG bedarf es keiner Regelung zur Weitergabe von Gesellschaftsanteilen ausscheidender Mitglieder.

### 2. Vorteile einer steuerbegünstigten Stiftung

Auch die steuerbegünstigte Stiftung weist eine Reihe von Vorteilen auf, die insbesondere in ihrer steuerlichen Privilegierung zu sehen sind:

- die Übertragung von Betriebs- und Privatvermögen auf die Stiftung ist ohne Anfall von Schenkungs- und Erbschaftsteuer möglich (§ 13 Abs. 1 Nr. 16 lit. b ErbStG);
- die Stiftung ist fast vollständig von Ertragsteuern befreit. Die Stiftung ist nicht verpflichtet, Körperschaft- oder Gewerbesteuer zu entrichten, es sei denn, diese unterhält einen steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (z.B. Beteiligung an einem Gewerbebetrieb in der Rechtsform einer KG);
- die Versorgung von Angehörigen ist mit einem Drittel der Erträge der Stiftung steuerlich unschädlich möglich;
- anders als bei einer gemeinnützigen GmbH – wie im Falle der Robert Bosch Stiftung GmbH – stellen sich keine Fragen der erbschaftsteuerlichen Bewertung und Weitergabe von Geschäftsanteilen einer steuerbefreiten GmbH.<sup>7</sup>

### 3. Nachteile beider Stiftungsarten

Zugleich können beide Stiftungsarten jedoch Nachteile mit sich bringen, die

5 Vgl. z.B. Art. 1 Abs. 3, Art. 10 Stiftungsgesetz Bayern; § 13 Abs. 3 Stiftungsgesetz Baden-Württemberg

6 Die Tarifbegrenzung des § 19a ErbStG findet jedoch keine Anwendung

7 Vgl. hierzu Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit, 3. Aufl. 2010, § 7 Rn. 27

Zweifel an der Geeignetheit einer Stiftung zur Führung eines Wirtschaftsunternehmens begründen.

So unterliegt etwa die Gründung einer gewöhnlichen bürgerlich-rechtlichen Stiftung einer konfiskatorischen Besteuerung von 30 % bis 50%, da für die Übertragung von Vermögen auf die Stiftung Schenkungs- oder Erbschaftsteuer nach der schlechtesten Steuerklasse III anfällt. Bei Familienstiftungen ist diese Steuerfolge durch Anwendung einer günstigeren Steuerklasse etwas gemindert. Abhängig vom Grad des Verwandtschaftsverhältnisses zwischen dem Stifter und den Destinatären kann hier die günstigste Steuerklasse I zur Anwendung kommen. Eine Familienstiftung unterliegt jedoch der alle 30 Jahre fällig werdenden Erbersatzsteuer. Gerade bei großen unternehmerischen Vermögen ist diese Steuerbelastung, die neben die laufende Besteuerung tritt, mitunter so erheblich, dass eine Fortführung der Familienstiftung bzw. des Familienunternehmens unmöglich gemacht wird. Deshalb wurden in der Vergangenheit oftmals Familienstiftungen kurz vor Erreichen ihres 30jährigen Geburtstages aufgelöst (so z.B. die Eckes-Familienstiftungen) oder in gemeinnützige Stiftungen umgewandelt.

Die erbschaftsteuerlichen Nachteile sind gegenwärtig bei unternehmensverbundenen Stiftungen durch das seit dem 01.01.2009 gültige Erbschaftsteuerrecht auf Grund der Begünstigung von Betriebsvermögen deutlich gemindert. Es besteht jedoch keinerlei Rechts- und Planungssicherheit, ob dies in den nächsten 30 Jahren so bleiben wird.

Probleme steuerlicher Art können aber auch bei steuerbefreiten, unternehmensverbundenen Stiftungen auftreten, insbesondere dann, wenn eine Unternehmensbeteiligung als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb

behandelt wird.<sup>8</sup> Einkünfte einer steuerbefreiten Stiftung aus einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb sind stets steuerpflichtig. Die Beteiligung an einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb kann dazu führen, dass eine steuerbegünstigte Stiftung als „in erster Linie eigenwirtschaftlich tätig“<sup>9</sup> gilt, wodurch die Steuerbegünstigung der Stiftung insgesamt gefährdet wird. Beteiligungen an Personengesellschaften, z.B. einer KG oder einer GmbH & Co. KG, sind stets wirtschaftliche Geschäftsbetriebe der steuerbefreiten Stiftung. Lediglich eine Beteiligung an einer rein vermögensverwaltenden, also nicht gewerblich tätigen Personengesellschaft, bildet keinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Die Beteiligung einer steuerbefreiten Stiftung an einer Kapitalgesellschaft (z.B. GmbH oder AG) fällt im Gegensatz dazu grundsätzlich in den Bereich der Vermögensverwaltung. Lediglich dann, wenn die Stiftung auf die laufende Geschäftsführung der Kapitalgesellschaft in erheblichem Maße Einfluss nimmt, kann die Beteiligung zu einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb werden. Im Rahmen der Steuergestaltung ist es deshalb erforderlich, das Entstehen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes zu verhindern. So empfiehlt es sich z.B., Beteiligungen an Personengesellschaften in eine Holding-Kapitalgesellschaft einzubringen. Darüber hinaus sollte sichergestellt sein, dass eine steuerbefreite Stiftung keinen Einfluss auf die laufende Geschäftsführung des Beteiligungsunternehmens nehmen kann und muss. Hierbei ist es jedoch unter Corporate-Governance-Gesichtspunkten keine Lösung, dass die steuerbefreite Stiftung auf direkte Eingriffe in die operative Geschäftsführung vollständig verzichtet. Hier können gefährliche Kontrolldefizite und Machtvakuen in der Steuerung eines Unternehmens auftreten. Um

dies zu verhindern, muss in der Holdinggesellschaft ein Aufsichtsrat mit umfassenden Kontroll- und Aufsichtsrechten etabliert werden. Deshalb sind häufig stiftungsverbundene Unternehmen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft organisiert, bei der gesetzlich ein Aufsichtsrat vorgeschrieben ist. Gerade bei größeren Familienunternehmen genügt ein solches Aufsichtsratsorgan jedoch in der Regel nicht, um eine starke Gründerpersönlichkeit aus der Familie zu ersetzen, insbesondere dann nicht, wenn dieses Aufsichtsgremium der Arbeitnehmermitbestimmung unterliegt. Als Ausweg bietet sich gerade hier das Doppelstiftungsmodell an, in dem die unternehmerische Führung einer separaten, nicht steuerbefreiten und nicht mitbestimmten Körperschaft, wie z.B. einer Familienstiftung, übertragen wird.

## V. Die Kritik am Doppelstiftungsmodell in der Fachliteratur

Gegen die Zulässigkeit des Doppelstiftungsmodells gab und gibt es immer wieder Kritik in der Fachliteratur.<sup>10</sup> Die Kritik ist sowohl stiftungsrechtlicher als auch steuerlicher Art, vermag im Ergebnis jedoch nicht zu überzeugen.<sup>11</sup> Durch das Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts aus dem Jahre 2002<sup>12</sup> wurde vom Gesetzgeber klargestellt, dass unternehmensverbundene Stiftungen grundsätzlich zulässig sind und keinen Missbrauch der Rechtsform Stiftung darstellen. Außerdem zeigt die Unternehmens-

10 Vgl. Rawert, ZEV 1999, S. 294 ff.; Reuter, in: Münchner Kommentar zum BGB, 5. Aufl. 2006 Rn. 88 ff., Rn. 98 f.; gegen die vorherrschende Auffassung; differenzierend: Hüttemann, ZHR 2003, S. 35, S. 61 f., S. 167

11 Zur ganz vorherrschenden Meinung: Schnitger, ZEV 2001, S. 104, S. 105 f., Kirnberger/Werz, ErbStB 2004, S. 145, S. 147; Birnbaum/Lohbeck/Pöllath, FR 2007, S. 376, S. 378 f., Binz/Sorg, ZEV 2005, S. 520; Pöllath/Richter, in: Seifart/von Campenhausen, Stiftungsrechts-Handbuch, 3. Aufl. 2009, § 12 Rn. 201 ff., 224; Pauli, Zerb, 2010, S. 66, S. 70 f., Schiffer, ZEV 1999, S. 424, S. 425

12 Vgl. zur Gesetzesbegründung BT-Drs. 14/8765, insbesondere S. 8 f.

8 Hierzu Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit, 3. Aufl. 2010, § 7 Rn. 67 ff.; Lorz/Kirchdörfer, Unternehmensnachfolge, 2. Aufl. 2011, S. 149 ff.

9 § 55 Abs. 1 Satz 1 AO

verfassung des Hauses Bosch, dass entsprechende Gestaltungen auch ohne Einbindung einer BGB-Stiftung möglich sind. Steuerlich wird in einem Doppelstiftungsmodell vereinzelt ein Gestaltungsmisbrauch im Sinne des § 42 AO gesehen. Daneben wird die Beteiligung einer gemeinnützigen Organisation an einer Kapitalgesellschaft zum Teil als steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb eingestuft. Diese Kritik ist nicht überzeugend. Die Spaltung von Stimmrechten und Kapitalanteilen ist eine zulässige gesellschaftsrechtliche Gestaltung, die in Form der stimmrechtslosen Vorzugsaktie im Aktienrecht sogar ausdrücklich gesetzlich verankert ist.<sup>13</sup> Steuerlich liegt hierin schon deshalb kein Gestaltungsmisbrauch, weil dieser Gestaltung nicht vorwiegend steuerliche Motive zugrunde liegen. So haben sich etwa die Testamentsvollstrecker von Robert Bosch maßgeblich vom Motiv der klaren Trennung zwischen ökonomischen und philanthropischen Zielen leiten lassen. An einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb wiederum fehlt es hier schon deshalb, weil eine stimmrechtslose Beteiligung keinen beherrschenden Einfluss auf die Unternehmensbeteiligung vermitteln kann. Die vom Bundesfinanzhof hierzu aufgestellten Regeln zum Vorliegen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs sind hier nicht erfüllt.<sup>14</sup> Im Ergebnis ist damit festzuhalten, dass die Kritik am Doppelstiftungsmodell vorwiegend rechtspolitischer Natur ist.

## VI. Gestaltungsfragen in der Praxis

Bei der Ausgestaltung der zahlreichen Modifikationsmöglichkeiten eines Doppelstiftungsmodells sollten folgende Aspekte Berücksichtigung finden:

13 § 12 Abs. 1 Satz 2 AktG

14 Vgl. bereits BFH Urteil v. 30.06.1971, I R 57/70, BStBl. II 1971, S. 753, Anwendungserlass AO Nr. 3 zu § 64 Abs. 1; a.A. Rawert, ZEV 1999, S. 294, S. 296

### 1. Die Versorgung der Stifterfamilie

Die Versorgung der Familie des Stifters ist in einem Doppelstiftungsmodell in unterschiedlicher Weise möglich. So wurde im Falle Bosch der Weg gewählt, dass die Familie mit ursprünglich 8 % direkt an der Robert Bosch GmbH beteiligt blieb und damit über ein eigenes, unmittelbares Gewinnbezugsrecht verfügt. Über Vorzugsdividenden, Mindestausschüttungsregeln oder Nießbrauchsgestaltungen kann sichergestellt werden, dass zur Versorgung der Familie ein gewisser Mindestbetrag zur Verfügung steht. So kann etwa nach vorherrschender Auffassung die Übertragung von Vermögen an eine steuerbegünstigte Stiftung mit einem Quotennießbrauch zugunsten der Stifterfamilie verbunden werden.<sup>15</sup>

Daneben erlaubt § 58 Nr. 5 AO, dass eine steuerbegünstigte Stiftung ein Drittel ihrer Erträge für die Unterstützung des Stifters und seiner Familie verwenden darf. Umstritten ist hier allerdings, wie die vom Steuerrecht geforderte „Angemessenheit“ des Unterhalts zu bemessen ist. Die Finanzverwaltung sieht hier eine gewisse absolute Grenze, die sich allerdings am subjektiven Lebensstandard des Zuwendungsempfängers orientieren soll.<sup>16</sup> Teile der Finanzverwaltung versuchen allerdings mittlerweile einen deutlich restriktiveren, objektiven Maßstab anzuwenden.<sup>17</sup> Für die Zukunft ist deshalb schwierig abschätzbar, ob und in welcher Höhe die Erträge einer steuerbegünstigten Stiftung für die Versorgung zu verwenden sind.

Demgegenüber kann eine Familienstiftung nach freier Entscheidung ihrer Organe ihre gesamten Erträge

15 BFH Urteil v. 21.01.1998, Rs. II R 16/95, BStBl. II 1998, S. 758, einschränkend Anwendungserlass AO, Nr. 12-14 zu § 55; zum Ganzen: Kirchhain, ZEV 2006, S. 534 ff.; Birnbaum/Lohbeck/Pöllath, FR 2007, S. 376, S. 379

16 Vgl. Anwendungserlass zur AO § 58 Nr. 5 Rn. 7

17 Vgl. OFD Magdeburg, Schreiben v. 18.05.2004., ErbStB 2004, S. 247, ablehnend Söffing/Thoma, ErbStB 2005, S. 212, S. 213

oder Teile hiervon zum Unterhalt der Stifterfamilie einsetzen. Hierbei empfiehlt es sich jedoch, den Familienmitgliedern keinen Rechtsanspruch auf die laufende Auszahlung von Stiftungsmitteln einzuräumen. Im Rahmen einer Geschäftsordnung sollten jedoch feste Regeln für die Auszahlung von Stiftungsmitteln festgelegt werden, sodass diese Entscheidung nicht vollständig in das (eventuell willkürliche) Ermessen der Stiftungsorgane gestellt ist.

### 2. Thesaurierungs- und Mindestausschüttungsquoten

Kritiker von Doppelstiftungsmodellen beklagen, dass die Unternehmensbeteiligung der beteiligten gemeinnützigen Körperschaft zumeist „extrem bescheidene Einnahmen“ vermittelt.<sup>18</sup> Dem ist zu widersprechen. In der Praxis und in der Wissenschaft ist anerkannt, dass es weder absolute noch prozentuale Untergrenzen für die Mindestausschüttung von Unternehmenserträgen bei stiftungsverbundenen Unternehmen gibt.<sup>19</sup> Das für steuerbefreite Körperschaften geltende Gebot zeitnaher Mittelverwendung findet keine Anwendung für die Gewinnverwendung auf Ebene einer Beteiligungsgesellschaft. Typischerweise ist hier die Unternehmensbeteiligung der steuerlichen Vermögensverwaltung zuzuordnen. Da die gemeinnützige Körperschaft im Doppelstiftungsmodell aus rechtlichen oder tatsächlichen Gründen keinen Einfluss auf die Gewinnverwendung im Unternehmen hat, kann eine weitgehende Thesaurierungspolitik keinen negativen Einfluss auf die Steuerbegünstigung der gemeinnützigen Körperschaft haben. Die in der Praxis anzutreffenden Ausschüttungsquoten von 5 % bis 10 % sind – gemessen am Ergebnis der Unternehmensbeteiligung – deshalb als gemeinnüt-

18 Reuter, in: Münchner Kommentar zum BGB, 5. Aufl. 2006, vor § 80, Rn. 99

19 Vgl. Binz/Sorg, ZEV 2005, S. 520, S. 523

zigkeitsrechtlich unschädlich einzustufen. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Stifter bei Errichtung entsprechende Vorgaben oder Auflagen erlassen hat. Etwas anderes würde nur dann gelten, wenn der steuerbefreiten Körperschaft im Gesellschaftsvertrag der Beteiligungsgesellschaft höhere Ausschüttungsquoten zugesagt sind. Um eine nachhaltige Arbeit in der steuerbefreiten Körperschaft sicherzustellen, empfiehlt es sich, im Gesellschaftsvertrag der Beteiligungsgesellschaft zugunsten der steuerbefreiten Körperschaft eine jährliche Mindestausschüttungsquote von 5 % bis 10 % oder ein Gewinnvorrecht vorzusehen.

### 3. Erbschaftsteuerliche Folgefragen

Bei der Ausgestaltung heutiger Doppelstiftungsmodelle sind die Besonderheiten des zum 01.01.2009 in Kraft getretenen neuen Schenkungs- und Erbschaftsteuergesetzes zu beachten. Demnach sind Beteiligungen an Kapitalgesellschaften nur dann als Betriebsvermögen steuerbegünstigt, wenn der Schenker oder Erblasser zu mehr als 25 % am Nennkapital einer Kapitalgesellschaft beteiligt ist.<sup>20</sup> Probleme können hierbei für Unternehmerfamilien auftreten, die mit einem geringeren Anteil beteiligt sind. Dieselben Probleme stellen sich bei Familienstiftungen im Zusammenhang mit der alle 30 Jahre fällig werdenden Erbversatzsteuer. Die Nichtanwendbarkeit der Betriebsvermögensverschonung der §§ 13a, 13b ErbStG hat für diese Beteiligten drastische Konsequenzen, da die Verschonungsabschläge von 85 % bzw. 100 % nicht zur Anwendung kommen und diese einer im Ergebnis konfiskatorischen Erbschaftsteuer

unterfallen können. Diese Steueraffolgen wurden vom Gesetzgeber dadurch abgemildert, dass diese Beteiligten ihre Gesellschaftsanteile mit anderen Gesellschaftern poolen können, sodass diese über zusammen gerechnet mehr als 25 % der Anteile verfügen.<sup>21</sup> Bei der Neugestaltung von Doppelstiftungsmodellen sollte deshalb der Abschluss solcher Poolvereinbarungen von vorneherein mit vorgesehen bzw. testamentarisch angeordnet werden. Beim Neuabschluss solcher Poolverträge ist gegenwärtig auf Grund der Rechtsunsicherheiten in Bezug auf die Auslegung der neuen steuerlichen Bestimmungen dringend die Einholung einer verbindlichen Auskunft beim zuständigen Finanzamt anzuraten. Die Beteiligung steuerbefreiter Körperschaften an solchen Poolverträgen verstößt unseres Erachtens grundsätzlich nicht gegen gemeinnützige Rechte, erfordert jedoch in jedem Einzelfall vorab eine Abstimmung mit den Finanzbehörden.

### 4. Besetzung der Stiftungsorgane

Besondere Sorgfalt sollte bei der Besetzung der Organe aufgewandt werden. Diese entscheidet langfristig über den Erfolg sowohl der Stiftungsarbeit als auch des Beteiligungsunternehmens. Die Finanzverwaltung hält eine Personalunion zwischen einem Organ der gemeinnützigen Körperschaft und der Geschäftsführung des Beteiligungsunternehmens für steuerschädlich, da diese eine laufende Einflussnahme auf die Geschäftsführung des Beteiligungsunternehmens zur Folge hat.<sup>22</sup> Umstritten ist, ob die Mehrheit der Organmitglieder personenidentisch sein muss, oder ob bereits die Personalunion einer Person

schadet.<sup>23</sup> Unseres Erachtens kann die Personalunion einer einzelnen Person keine laufende Einflussnahme auf die Geschäftsführung vermitteln. Es sollte jedoch in der Praxis vermieden werden, dass die gemeinnützige Körperschaft und das Beteiligungsunternehmen mehrheitlich über dieselben Organmitglieder verfügen.

### 5. Flexibilität unternehmensverbundener Stiftungsmodelle

Gegen Doppelstiftungsmodelle wird vereinzelt eingewandt, diese seien zu statisch und nicht ausreichend flexibel, um ein Unternehmen zu führen und schränkten die volkswirtschaftlich erforderliche Kapitalmobilität zu sehr ein.<sup>24</sup> Dieser Einwand ist jedenfalls in dieser Pauschalität unzutreffend. Unbestritten ist, dass in jeglichen Stiftungsmodellen dem Veränderungsrisiko Rechnung zu tragen ist, das Unternehmen und Märkten inhärent ist. In der Ausgestaltung von Stiftungsverfassungen sollte deshalb darauf geachtet werden, dass den Grundsätzen der Corporate Governance auch auf Stiftungsebene Rechnung getragen wird. Änderungen der Stiftungssatzung zur Anpassung an geänderte rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen sollten grundsätzlich zulässig sein, wenn auch mit hohen Hürden versehen werden (z.B. Zustimmung aller Stiftungsorgane und der Aufsichtsbehörde). Umgekehrt hat sich die Unabhängigkeit vieler Stiftungsunternehmen von den Wechselfällen der Kapitalmärkte in den vergangenen Jahrzehnten als Wettbewerbsvorteil erwiesen, wie die Entwicklung der Bosch Gruppe eindrücklich zeigt.

20 Vgl. gleichlautende Erlasse der obersten Finanzbehörden vom 25.06.2009, BStBl. I 2009, S. 713, S. 732 sowie vom 29.10.2010, ZEV 2010, S. 658; Bayerisches Landesamt für Steuern, Schreiben v. 11.08.2010, ZEV 2010, S. 659

21 Vgl. hierzu ausführlich Kögel/Layer in: Festschrift Hennerkes 2009, S. 65, S. 77 ff.

22 Einschränkend FG Köln, Urteil v. 15.07.2009 13K4468/05, EFG 2010, S. 350, S. 351 f.; dazu Müller-Thuns/Jehke, DStR 2010, S. 905, S. 909

23 Vgl. Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit, 3. Aufl. 2010, § 7 Rn. 68

24 Vgl. dazu Hennerkes/Kögel in: Festschrift Cramer, 2001, S. 133, S. 145 f.; Schiffer/von Schubert DB 2000, S. 437, S. 439f.

# Erbschaftsteuerliche Behandlung von Betriebsaufspaltungsstrukturen



Dr. Bertram Layer, Steuerberater, Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz,  
Andrea Seemann, Steuerberaterin, Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz

Die zum 1. Januar 2009 in Kraft getretene Erbschaftsteuerreform hat aufgrund der Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts zu einer völligen Neukonzeption der Bewertung von Unternehmensvermögen geführt.

## INHALT

- I. Vorbemerkung
- II. Ausgangsfall
- III. Die erbschaftsteuerliche Begünstigung von Betriebsvermögen im Rahmen von Betriebsaufspaltungsstrukturen
  - 1. Grundsätzlich begünstigtes Vermögen
  - 2. Verwaltungsvermögen
  - 3. Rückausnahme für Betriebsaufspaltungsstrukturen
  - 4. Einschränkende Auslegung durch die Finanzverwaltung?
- IV. Ausgewählte Beispiele und deren Beurteilung im Hinblick auf die erbschaftsteuerliche Begünstigung von Betriebsaufspaltungsstrukturen
- V. Ergänzende Gestaltungsüberlegungen
  - 1. Rückforderungsrecht bei Schenkungen
  - 2. Vermietung im Konzern
  - 3. Zusammenführung von Besitz und Betriebsgesellschaft
- VI. Zusammenfassung

## Keywords

Erbschaftsteuer; Verwaltungsvermögen; Verschonungsabschlag; Betriebsaufspaltung; Immobilien

## I. Vorbemerkung

Die neuen Bewertungsgrundsätze von Unternehmensvermögen führen oftmals zu einer Vervielfachung der für Erbschaftsteuerzwecke anzusetzenden Unternehmenswerte. Um dennoch die Übergabe des Unternehmens in die nächste Generation zu erleichtern, wurden vom Gesetzgeber umfangreiche Begünstigungen, insbesondere sog. Verschonungsabschläge eingeführt. Deren Anwendung ist aber an eine Vielzahl von Voraussetzungen geknüpft. Unter anderem wird der Verschonungsabschlag nur für bestimmtes begünstigtes Vermögen gewährt. Für die Gewährung des Verschonungsabschlags schädlich

kann es beispielsweise sein, wenn im Unternehmen gehaltene Immobilien fremdvermietet werden. Das ist auch bei Unternehmen, die im Rahmen einer Betriebsaufspaltung als Besitz- und Betriebsgesellschaft organisiert sind, der Fall. Deshalb hat der Gesetzgeber für diese Konstellation in § 13b Abs. 2 S. 2 Nr. 1a ErbStG eine Ausnahmeregelung geschaffen, die aber aufgrund ihres Wortlauts einige Fragen aufwirft. Nachfolgend soll anhand von Beispielsfällen der Anwendungsbereich dieser speziell für Betriebsaufspaltungsstrukturen geschaffenen Ausnahmeverordnung aufgezeigt und damit verbundene Streitfragen analysiert und kommentiert werden.

## II. Ausgangsfall

Die Darstellung der erbschaftsteuerlichen Begünstigung von Betriebsaufspaltungsstrukturen erfolgt auf Grundlage des nachfolgenden Beispielsfalles:

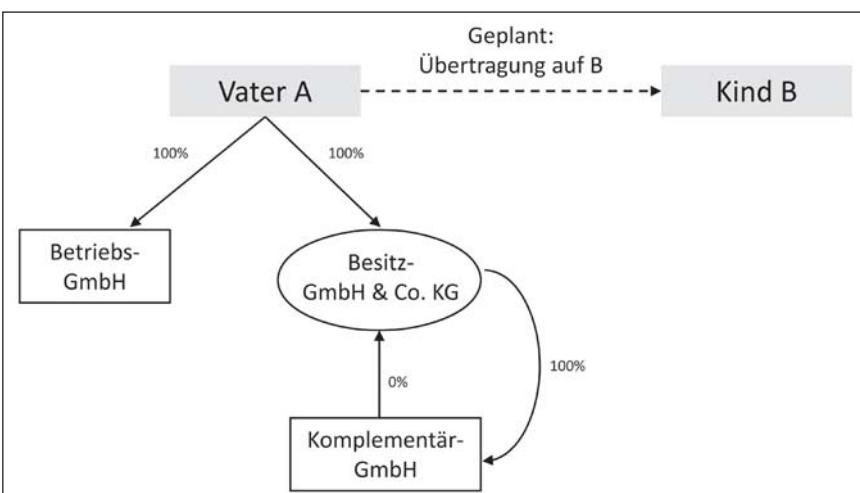


Abb. 1: Ausgangsfall

Vater A ist zu 100 % an einer Betriebs-GmbH und ebenfalls zu 100 % an der Besitz-GmbH & Co. KG beteiligt. Die Anteile an der Komplementär-GmbH werden von der Besitz-GmbH & Co. KG gehalten (sog. Einheitsgesellschaft). Vater A beabsichtigt, seine Gesellschaftsanteile an beiden Unternehmen auf sein Kind B zu übertragen (s. Abb. 1).

Die im Ausgangsfall dargestellte Struktur der Betriebsaufspaltung ist eine bei Familienunternehmen häufig anzutreffende Organisationsform.

Ganz vereinfacht dargestellt liegt eine Betriebsaufspaltungsstruktur vor, wenn eine Gesellschaft oder ein Gesellschafter einem (anderen) Unternehmen, vorwiegend einer Kapitalgesellschaft, „wesentliche Betriebsgrundlagen“ zur Nutzung überlässt. Üblicherweise handelt es sich bei diesen wesentlichen Betriebsgrundlagen um Betriebsimmobilien, Maschinen, aber auch immaterielle Wirtschaftsgüter.

Vor der Erbschaftsteuerreform erfuhr die Betriebsaufspaltung im Erbschaftsteuergesetz keine besondere gesetzliche Regelung. Vielmehr wurden die damaligen Vergünstigungen für Unternehmensvermögen auch dann gewährt, wenn die gewerblich tätige oder gewerblich geprägte Gesellschaft sog. unproduktives Vermögen – wie zum Beispiel fremd vermietete Immobilien – gehalten hat. Nach der Erbschaftsteuerreform hat sich die Begünstigung von Betriebsvermögen aber grundlegend geändert.

### III. Die erbschaftsteuerliche Begünstigung von Betriebsvermögen im Rahmen von Betriebsaufspaltungsstrukturen

#### 1. Grundsätzlich begünstigtes Vermögen

Voraussetzung für die Gewährung der erbschaftsteuerlichen Begünstigungen für Betriebsvermögen ist zunächst, dass es sich um begünstigungsfähiges Vermögen handelt. Dem Grunde nach begünstigt ist gemäß § 13b Abs. 1 ErbStG die Übertragung von

- inländischem land- und forstwirtschaftlichem Vermögen (§ 13b Abs. 1 Nr. 1 ErbStG),
- inländischem Betriebsvermögen insbesondere Gewerbebetriebe, Teilbetriebe, Mitunternehmeranteile, Freiberuflerpraxen sowie Betriebsvermögen, das einer Betriebsstätte in einem Mitgliedstaat der Europäischen Union oder

in einem Staat des Europäischen Wirtschaftsraums dient (§ 13b Abs. 1 Nr. 2 ErbStG),

- Anteilen an einer Kapitalgesellschaft, an der der Erblasser oder Schenker mit mehr als 25 % unmittelbar beteiligt gewesen ist, wobei dies voraussetzt, dass die Gesellschaft ihren Sitz oder ihre Geschäftsleitung im Inland oder in einem EU-/EWR-Mitgliedstaat hat (§ 13b Abs. 1 Nr. 3 ErbStG). Die Mindestbeteiligungsquote kann auch über den Abschluss eines Poolvertrages erreicht werden.

Betrachtet man nun den unter II. dargestellten Ausgangsfall, so kommt man zu dem Ergebnis, dass sowohl die Übertragung der Beteiligung an der Betriebs-GmbH als auch die Übertragung der Gesellschaftsanteile an der Besitz-GmbH & Co. KG dem Grunde nach erbschaftsteuerlich begünstigt ist. Da die Beteiligung an der Betriebs-GmbH Sonderbetriebsvermögen des Vaters A bei der Besitz-GmbH & Co. KG darstellt, sind die Gesellschaftsanteile einheitlich nach § 13b Abs. 1 Nr. 2 ErbStG als Mitunternehmeranteil begünstigungsfähig.

#### Hinweis

Auch eine isolierte Übertragung der Beteiligung an der Betriebs-GmbH wäre erbschaftsteuerlich begünstigungsfähig.<sup>1</sup> Dies würde allerdings ertragsteuerlich zu einer Entnahme der Beteiligung an der Betriebs-GmbH und damit zur Aufdeckung der stillen Reserven in den Gesellschaftsanteilen führen.

#### 2. Verwaltungsvermögen

Als weitere Voraussetzung für die Inanspruchnahme der erbschaftsteuerlichen Begünstigungen wird gefordert, dass das grundsätzlich begünstigte Vermögen zu einem bestimmten Anteil (mind. 50 %) aus produktivem Vermögen besteht. Nicht zum pro-

duktiven Vermögen zählt das in § 13b Abs. 2 ErbStG aufgeführte Verwaltungsvermögen.

Gemäß § 13b Abs. 2 ErbStG scheidet die Begünstigung für Betriebsvermögen (Regelverschonung) aus, wenn das Betriebsvermögen des zu übertragenden Betriebs bzw. der Gesellschaft zu mehr als 50 % aus Verwaltungsvermögen besteht. Für die Inanspruchnahme der Optionsverschonung darf die Verwaltungsvermögensquote auf der Stufe der Obergesellschaft nicht mehr als 10 % betragen. Entgegen ursprünglicher gesetzlicher Planungen im Zuge des Jahressteuergesetzes 2010 ist es für die Optionsverschonung weiterhin ausreichend, wenn auf der Ebene von Tochtergesellschaften eine Verwaltungsvermögensquote von 50 % eingehalten wird.<sup>2</sup>

Zum Verwaltungsvermögen gehören u.a. Dritten zur Nutzung überlassene Grundstücke, Grundstücksteile, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, Beteiligungen an Kapitalgesellschaften in Höhe von 25 % oder weniger bzw. an Gesellschaften mit einer Verwaltungsvermögensquote von mehr als 50 % sowie Wertpapiere und vergleichbare Forderungen. In der Begründung zum Gesetzentwurf der Bundesregierung heißt es hierzu: „Überwiegend vermögensverwaltende Betriebe sollen allgemein von der Verschonung ausgenommen bleiben. [...]. Vermögen, das in erster Linie der weitgehend risikolosen Renditeerzielung dient und in der Regel weder die Schaffung von Arbeitsplätzen noch zusätzliche volkswirtschaftliche Leistungen bewirkt, wird daher nach der Zielrichtung dieses Gesetzentwurfs nicht begünstigt.“<sup>3</sup>

#### 3. Rückausnahme für Betriebsaufspaltungsstrukturen

Nach einem „Hin und Her“ hatte sich der Gesetzgeber doch noch

<sup>1</sup> Vgl. Geck, in: Kapp/Ebeling, Komm. z. ErbStG, § 13b, Rn. 99

<sup>2</sup> Vgl. Wachter, DB 2010, S. 2691, S. 2694

<sup>3</sup> Bundestag-Drucksache 16/7918, 28.1.2008, S. 35 zu Nummer 12, § 13b Abs. 2 ErbStG-E

entschlossen, das im Rahmen einer Betriebsaufspaltung vermietete Immobilienvermögen unter Einhaltung bestimmter Voraussetzungen wiederum dem begünstigten Betriebsvermögen zuzurechnen.<sup>4</sup>

Zur Begründung dieser Ausnahmeregelung wird im Gesetzentwurf der Bundesregierung angeführt: „Vermögensgegenstände, insbesondere Betriebsgrundstücke, die zwar nicht in das Betriebsvermögen eingelegt werden, aber dem Inhaber oder beherrschenden Gesellschafter gehören und von ihm dem Betrieb zur Nutzung überlassen sind, zählen nach den Grundsätzen der sog. Betriebsaufspaltung einkommensteuerlich zum Betriebsvermögen. Soweit sie im nutzenden Betrieb zu eigenbetrieblichen Zwecken genutzt werden und nicht an andere Nutzer weiter überlassen werden, sind sie dem begünstigten Vermögen zuzuordnen.“<sup>5</sup>

Zunächst sollte lediglich der Fall ausgenommen werden, dass der Erblasser oder Schenker sowohl im überlassenden als auch im nutzenden Betrieb einen einheitlichen geschäftlichen Betätigungswillen durchsetzen konnte. Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens wurde die Regelung des § 13b Abs. 2 S. 2 Nr. 1a ErbStG jedoch um die sogenannte „Personengruppen-Theorie“ ergänzt.<sup>6</sup> Ausreichend ist also, dass der Erblasser oder Schenker allein oder zusammen mit anderen Gesellschaftern einen einheitlichen geschäftlichen Betätigungswillen in beiden Gesellschaften durchsetzen konnte und diese Rechtsstellung auf den Erwerber übergegangen ist.<sup>7</sup> Das Wort Betriebsaufspaltung sucht man im Gesetzestext dabei vergeblich. Zudem wurden im Gesetzgebungsverfahren weitere

Ausnahmen eingeführt, sodass unter anderem die Nutzungsüberlassung innerhalb eines Konzerns gemäß § 4h EStG unschädlich ist.

Bezogen auf den zuvor geschilderten Ausgangsfall bedeutet dies, dass das Immobilienvermögen zwar an einen Dritten, die Betriebsgesellschaft, vermietet wird und somit dem Grunde nach Verwaltungsvermögen darstellen würde. Da A aber sowohl in der Betriebs-Kapitalgesellschaft als auch in der Besitz-Personengesellschaft (durch seine 100 %ige Beteiligung) einen einheitlichen Betätigungswillen durchsetzen kann und dieser im Rahmen der Übertragung auf sein Kind übergeht, ist das Immobilienvermögen aufgrund der Ausnahmeregelung für Betriebsaufspaltungsstrukturen als produktives Vermögen zu beurteilen.<sup>8</sup> Ob in dieser Konstellation auch die „Konzernausnahme“ eingreift, soll nachfolgend unter Punkt V. erörtert werden.

## 4. Einschränkende Auslegung durch die Finanzverwaltung?

Im Anwendungserlass vom 25.06. 2009<sup>9</sup> nimmt die Finanzverwaltung in Abschnitt 25 zur Grundstücksüberlassung im Rahmen einer Betriebsaufspaltung Stellung. Der sehr kurz gehaltene Abschnitt verweist im Wesentlichen auf die ertragsteuerlichen Hinweise der Finanzverwaltung zur Betriebsaufspaltung. Bei genauerer Lektüre lassen sich aber überraschende Einschränkungen finden. Das Vorliegen einer kapitalistischen Betriebsaufspaltung, also die Vermietung durch eine Besitzkapitalgesellschaft an eine Betriebskapitalgesellschaft, an der erstere beherrschend beteiligt ist, soll nicht begünstigt sein.<sup>10</sup> Eine Begünstigung käme nur dann in Betracht, wenn die Vermie-

tung innerhalb eines Konzerns erfolgt. Die Begründung hierfür scheint zu sein, dass nur eine unmittelbare Beteiligung des beherrschenden Gesellschafters oder der beherrschenden Personengruppe einen einheitlichen Betätigungswillen vermitteln kann.<sup>11</sup> Daraus wird in der Literatur gefolgert, dass nach Verwaltungsmeinung auch bei Vorliegen einer klassischen Betriebsaufspaltungsstruktur mittelbar gehaltene Beteiligungen an Personen- oder Kapitalgesellschaften nicht in die Begünstigung einzbezogen werden könnten.<sup>12</sup> Folglich wäre eine mittelbare Beteiligung an der Betriebsgesellschaft entgegen den ertragsteuerlichen Grundsätzen<sup>13</sup> nicht für die Durchsetzung eines einheitlichen Betätigungswillens ausreichend. Zwar ist es grundsätzlich angezeigt, eine Ausnahmeregelung eng auszulegen. Jedoch verbietet bereits der Wortlaut der Vorschrift eine derartige Interpretation, da dieser nur auf die Durchsetzung eines einheitlichen geschäftlichen Betätigungswillens abstellt.<sup>14</sup> Zudem ist im Hinblick auf die Intention des Gesetzgebers sowie den Sinn und Zweck der Norm eine Anwendung der Vorschrift jedenfalls immer dann zu befürworten, wenn vor und nach der Übertragung eine Betriebsaufspaltung besteht und der Nachfolger sowohl an der Betriebs- als auch an der Besitzgesellschaft beteiligt ist. Bis zu einer weiteren Stellungnahme der Finanzverwaltung ist zu empfehlen in Zweifelsfällen eine verbindliche Auskunft zu stellen. Die dargestellte Auffassung der Finanzverwaltung wirft in der Praxis zudem weitere zahlreiche Fragestellungen auf, so z.B., ob es bereits schädlich sein kann, dass Grundstücke von einer Besitzpersonengesellschaft – also

11 Vgl. AErbSt, Abschn. 25 Abs. 1 S. 6 2. Hs., BStBl I 2009, S. 713ff.

12 Vgl. Riedel, in: Daragan/Halaczinsky/Riedel, Praxiskommentar ErbStG und BewG, 2010, § 13b, Rn. 153; a.A. Jülicher, in: Troll/Gebel/Jülicher, Kommentar zum ErbStG, § 13b, Rn. 249;

13 Vgl. H 15.7 (6) „Mittelbare Beteiligung“ EStH 2009, die gemäß AErbSt, Abschn. 25 Abs. 1 S. 4 und H 25 anzuwenden sein sollen

14 Vgl. zur Kritik auch Wälzholz, DStR 2009, S. 1605, S. 1610

4 Vgl. zu den Änderungen im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens auch Eisele, NWB S. 2008, S. 4679, S. 4683

5 Bundestag-Drucksache 16/7918, 28.1.2008, S. 36 zu Nummer 12, § 13b Abs. 2 ErbStG-E

6 Bundestag-Drucksache 16/11107, 26.11.2008, S. 11 zu Nummer 12, § 13b Abs. 2 ErbStG-E

7 Vgl. auch H 15.7 (6) „Personengruppentheorie“ EStH 2009

8 Hinsichtlich der Fragestellung, ob die Grundstücke sich im zivilrechtlichen Eigentum des Gesellschafters befinden müssen vgl. Punkt IV Beispiel 1

9 AErbSt, BStBl I 2009, S. 713ff

10 Vgl. AErbSt, Abschn. 25 Abs. 1 S. 6, 1. Hs., BStBl I 2009, S. 713; zur kapitalistischen Betriebsaufspaltung Wacker, in: L. Schmidt, Kommentar zum EStG, 30. Auflage 2011, § 15, Rn. 863

nicht unmittelbar vom Gesellschafter der Betriebsgesellschaft – gehalten werden. Bei dieser Sichtweise würde die im Ausgangsfall dargestellte typische Betriebsaufspaltungsstruktur nicht unter die Ausnahmeregelung fallen und damit die Vorschrift in den meisten Fällen ins Leere laufen.<sup>15</sup>

Im Hinblick auf den Gesetzeswortlaut ist die von der Finanzverwaltung in Abschnitt 25 des Anwendungserlasses vom 25.06.2009 getroffene weitere Aussage konsequent, wonach es nicht ausreichend ist, dass die Betriebsaufspaltung erst in der Person des Erwerbers begründet wird. Vielmehr muss der Erbe/Beschenkte in die Rechtsstellung eintreten, also die Fortführung der Betriebsaufspaltung sowohl beim Schenker/Erblasser als auch bei dem Beschenkten/Erben gewährleistet sein.<sup>16</sup>

#### **IV. Ausgewählte Beispiele und deren Beurteilung im Hinblick auf die erbschaftsteuerliche Begünstigung von Betriebsaufspaltungsstrukturen**

Bei der Frage, ob und wann im Rahmen einer Betriebsaufspaltung vermietete Grundstücke erbschaftsteuerlich zum begünstigten Vermögen zählen, gibt es zahlreiche Zweifelsfragen, die bereits in vorstehenden Punkten angeklungen sind. Anhand von weiteren Beispielen sollen nachfolgend ausgewählte erbschaftsteuerliche Fragestellungen aus der Beratungspraxis in Verbindung mit Betriebsaufspaltungsstrukturen dargestellt werden. Es wäre wünschenswert, wenn die Finanzverwaltung hierzu baldmöglichst, z.B. im Rahmen der überarbeiteten Erbschaftsteuerrichtlinien Stellung beziehen würde.

15 Vgl. hierzu auch Punkt IV Beispiel 1 und 4

16 Vgl. hinsichtlich der Übertragung auf mehrere Erwerber Punkt IV Beispiel 1

#### **Beispiel 1: Übertragung auf eine Gruppe von Erwerbern**

Vater A ist (wie im Ausgangsfall) zu 100 % an der Betriebs-GmbH und ebenfalls zu 100 % an der Besitz-GmbH & Co. KG beteiligt. Er möchte nun seine Anteile auf seine Kinder B und C zu gleichen Teilen übertragen.

Mit diesem auf den ersten Blick einfach zu lösenden Fall sind zwei wesentliche Fragestellungen verbunden:

Zum einen ergibt sich aus dem Gesetzeswortlaut, dass die Rechtsstellung des Vaters (Durchsetzung des einheitlichen Betätigungswillens) auf den Erwerber übergehen muss. Bei einer eng am Wortlaut orientierten Betrachtung bleibt unklar, ob auch eine Übertragung auf mehrere Erwerber begünstigt ist, insbesondere, da diese anschließend nur gemeinsam einen einheitlichen Betätigungswillen durchsetzen können und damit die Rechtsstellung des Erwerbers, also die Möglichkeit allein einen einheitlichen Betätigungswillen durchzusetzen, nicht übergeht.

Unter Hinweis auf die zuvor zitierte Gesetzesbegründung ist es das Ziel der Ausnahmeregelung, im Rahmen einer Betriebsaufspaltung vermietete Grundstücke nicht als Verwaltungsvermögen einzuordnen. Diesem Ziel würde Rechnung getragen, wenn die Begünstigung auch dann gewährt wird, wenn nach der Übertragung die Betriebsaufspaltung fortbesteht. Nicht entscheidend kann es dagegen sein, ob diese durch einen oder mehrere Erwerber als Personengruppe fortgeführt wird.<sup>17</sup>

In dem vorstehend geschilderten Fall werden die Grundstücke von A nicht unmittelbar in seinem zivilrechtlichen Eigentum, sondern von einer Personengesellschaft gehalten, an der A zu 100 % und eine Komplementär-GmbH zu 0 % beteiligt sind. Nach Auffassung der Finanzverwaltung ist

eine unmittelbare Beteiligung notwendig, um einen einheitlichen Betätigungswillen durchsetzen zu können.<sup>18</sup> Hieraus könnte man schließen, dass bereits die „Zwischenschaltung“ einer Personengesellschaft schädlich ist. Auch die Lektüre der Gesetzesbegründung trägt nicht zur Klärung bei. Darin heißt es, dass die Grundstücke „dem Inhaber oder beherrschenden Gesellschafter gehören und von ihm dem Betrieb zur Nutzung überlassen“<sup>19</sup> werden müssen. Später wird jedoch von einem einheitlichen Betätigungswillen im „Besitz- und Betriebsunternehmen“<sup>20</sup> gesprochen, so dass man eine solche Einschränkung nicht mit der Gesetzesbegründung rechtfertigen kann. Zudem würde die Regelung bei dieser Auslegung bis auf wenige Ausnahmen ins Leere gehen und eben gerade nicht die typischen Fälle der Betriebsaufspaltung erfassen.

#### **Beispiel 2: Aufstockung der Beteiligung ohne Wechsel der Beherrschung**

Vater A ist zu 70 % an der Betriebs-GmbH und zu 80 % an der Besitz-GmbH & Co. KG beteiligt. Sein einziger Sohn B ist zu 30 % an der Betriebs-GmbH und zu 20 % an der Besitz-GmbH & Co. KG beteiligt. Es liegt damit eine Betriebsaufspaltung vor. Nun möchte der Vater weitere 20 % der Anteile an der Besitz-GmbH & Co. KG und weitere 10% der Anteile an der Betriebs-GmbH auf seinen Sohn übertragen, um die Beteiligung seines Sohnes aufzustocken und zudem einen Gleichlauf der Beteiligungsverhältnisse zwischen Besitz- und Betriebsgesellschaft zu erreichen.

Unklar ist zunächst, ob der Sohn eine beherrschende Stellung (wie sein Vater) erhalten muss, um in „die

18 AErbSt Abschnitt 25 Abs. 1 S. 62. Hs., BStBl I, S. 713

19 Bundestag-Drucksache 16/7918, S. 36, 28.1.2008 zu Nummer 12, § 13b Abs. 2 ErbStG-E

20 Bundestag-Drucksache 16/11107, 26.11.2008, S. 11 zu Nummer 12, § 13b Abs. 2 ErbStG-E

Rechtsstellung des Schenkers“ einzutreten. Ob es ausreicht, dass der Sohn nun (wie bisher) mit einem weiteren Gesellschafter (seinem Vater) eine Personengruppe bildet, ist nicht geklärt.

Aus dem Gesetzeswortlaut „in die Rechtsstellung eintreten“ könnte man entnehmen, dass die Beherrschung beider Gesellschaften nunmehr vom Erwerber ggf. zusammen mit weiteren Gesellschaftern ausgehen muss und somit eine Übertragung von Anteilen, die ihm keine mit der Position des Schenkers bzw. Erblassers vergleichbare Stellung vermitteln, keinen Eintritt in die Rechtsstellung des Schenkers/Erblassers zur Folge haben würde. Diese restriktive Auslegung ist im Hinblick auf die Gesetzesintention abzulehnen.<sup>21</sup>

Diskutiert werden kann ferner, ob der Sohn nur dann in die Rechtsstellung seines Vaters eintreten kann, wenn er eine gleichlaufende Beteiligung sowohl an der Betriebs- als auch an der Besitzgesellschaft erhält. In der Kommentarliteratur wird mit Hinweis auf den Anwendungserlass zumindest gefordert, dass Anteile an beiden Gesellschaften übertragen werden müssen.<sup>22</sup>

Nach dem Sinn und Zweck der gesetzlichen Regelung muss es ausreichend sein, dass auch nach der Übertragung die Betriebsaufspaltung fortbesteht und der Erwerber an beiden Gesellschaften beteiligt ist. Dies wäre in dem vorliegenden Fall selbst dann erfüllt, wenn A nur eine Beteiligung an der Betriebs- oder Besitzgesellschaft auf seinen Sohn B übertragen würde.

21 Für eine weite Auslegung auch Riedel, in: Daragan/Halaczinsky/Riedel, Praxiskommentar ErbStG und BewG, 2010, § 13b, Rn. 154; a.A. wohl Moench/Albrecht, Erbschaftsteuer, 2. Auflage 2009, Rn. 860

22 Vgl. Jülicher, in: Troll/Gebel/Jülicher, Komm. z. ErbStG, § 13b, Rn. 248; Geck, in: Kapp/Ebeling, Komm. z. ErbStG, § 13b, Rn. 102; Riedel, in: Daragan/Halaczinsky/Riedel, Praxiskommentar ErbStG und BewG, 2010, § 13b, Rn. 154

### **Beispiel 3: Übertragung unter Nießbrauchsvorbehalt**

Vater A ist zu 100 % an der Betriebs-GmbH und zu 100 % an der Besitz-GmbH & Co. KG beteiligt. A möchte seine Anteile an sein Kind B unter Nießbrauchsvorbehalt übertragen. Soweit möglich, verbleiben die Stimmrechte für die laufenden Geschäfte beim Vater A.

Da A beide Gesellschaften durch sein Stimmrecht für die laufenden Geschäfte weiterhin beherrschen kann, ist unklar, ob sein Kind B in die Rechtsstellung des A hinsichtlich der Ausübung eines einheitlichen Betätigungswillens eintreten kann. Bei enger Auslegung des Wortlautes der Norm könnte man dies entsprechend den vorstehenden Ausführungen in Frage stellen. In der Literatur wird hingegen zu Recht vertreten, dass eine Übertragung unter Nießbrauchsvorbehalt der Begünstigung nicht entgegensteht, soweit dadurch die Betriebsaufspaltung nicht beeinträchtigt wird.<sup>23</sup>

### **Beispiel 4: Mittelbare Beteiligungen**

Die Geschwister A, B, C und D sind jeweils zu gleichen Teilen an der Betriebs-GmbH und an der Besitz-OHG beteiligt. Die Beteiligung an der Betriebsgesellschaft wird über eine Zwischenholding in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG gehalten. Es liegt ertragsteuerlich eine Betriebsaufspaltung vor.

Nach Auffassung der Finanzverwaltung ist für die Frage, ob ein einheitlicher Betätigungswille in der Besitz- und Betriebsgesellschaft durchgesetzt werden kann, ausschließlich die unmittelbare Beteiligung maßgeblich. In der Kommentarliteratur wird daraus gefolgert, dass diese Aussage nicht nur für die sog. kapitalistische Betriebsaufspaltung, sondern auch

23 Vgl. Jülicher, in: Troll/Gebel/Jülicher, Komm. z. ErbStG, § 13b, Rn. 253; Riedel, in: Daragan/Halaczinsky/Riedel, Praxiskommentar ErbStG und BewG, 2010, § 13b, Rn. 154

bei klassischen Betriebsaufspaltungsstrukturen gilt. Damit wäre im obigen Fall durch Zwischenschaltung einer Holding eine Begünstigung der Besitzgesellschaft nicht im Rahmen der Ausnahmeregelung für die Betriebsaufspaltung möglich, sondern lediglich, wenn ein Konzern nach § 4h EStG vorliegen würde.<sup>24</sup> Dies ist allerdings in vorstehendem Beispiel nicht der Fall.

Aus dem Gesetzeswortlaut lässt sich nicht ableiten, dass lediglich eine unmittelbare Beteiligung einen einheitlichen Betätigungswillen vermitteln kann. Auch aus den ertragsteuerlichen Grundsätzen der Betriebsaufspaltung ergibt sich keine derartige Einschränkung,<sup>25</sup> sodass diese restriktive Auffassung weder eine Stütze im Gesetz findet noch durch die Grundsätze der Betriebsaufspaltung begründbar ist.

## **V. Ergänzende Gestaltungsüberlegungen**

### **1. Rückforderungsrecht bei Schenkungen**

Aus den vorab dargestellten Beispielen wird ersichtlich, dass die Begünstigung des im Rahmen einer Betriebsaufspaltung vermieteten Immobilienvermögens (noch) mit zahlreichen Fragestellungen und Unsicherheiten verbunden ist. Nicht nur aus diesem Grund ist zu empfehlen, die Übertragung im Rahmen der sogenannten vorweggenommenen Erbfolge mit einem Rückforderungsrecht für den Fall zu versehen, dass die erbschaftsteuerliche Begünstigung nicht gewährt wird bzw. durch Verletzung der Nachversteuerungstatbestände eine Nachversteuerung erfolgt. Wird das Geschenkte sodann zurückgefördert, so erlischt die Schenkungsteuer gemäß § 29 Nr. 1

24 Siehe zur Vermietung im Konzern auch die Ausführungen unter V.2.

25 Nicht abschließend geklärt ist dies allerdings für den Fall einer mittelbar gehaltenen Beteiligung an der Besitzgesellschaft; vgl. Stuhrmann, in: Blümich, Komm. z. EStG, § 15, Rn. 613

ErbStG rückwirkend. Durch Veräußerung wesentlicher Betriebsgrundlagen, Unterschreiten der Lohnsumme, Betriebsaufgabe (auch im Rahmen der Insolvenz) oder Überentnahmen kann es ebenfalls zu einer erheblichen Nachversteuerung des schenkweise übertragenen Unternehmensvermögens kommen. Aus diesem Grund sollte sich der Schenker regelmäßig eine Rückforderungsmöglichkeit vorbehalten, die ihm erlaubt, das Geschenkte bei Überschreiten einer bestimmten Schenkungsteuerbelastung zurückzufordern. Die Schenkungsteuer erlischt in diesem Fall gemäß § 29 Abs. 1 Nr. 1 ErbStG.

## 2. Vermietung im Konzern

Gehören sowohl die überlassende Besitzgesellschaft als auch die nutzende Betriebsgesellschaft zu einem Konzern im Sinne des § 4h EStG, so liegt – unabhängig davon, ob eine Betriebsaufspaltung gegeben ist – keine Vermietung an einen Dritten vor. Das vermietete Immobilienvermögen zählt damit nicht zum schädlichen Verwaltungsvermögen. Ein Konzern ist anzunehmen, wenn entweder die Gesellschaften in einem Konzernabschluss konsolidiert werden oder konsolidiert werden könnten oder die Geschäfts- und Finanzpolitik einheitlich bestimmt werden kann (sogenannter Gleichordnungskonzern). Dabei kann an der Konzernspitze auch eine natürliche Person stehen, die die Anteile im Privatvermögen hält. Diese benötigt in beiden Gesellschaften eine Beteiligung von mindestens 50 %, um die Geschäftspolitik beider Gesellschaften beherrschen zu können.<sup>26</sup> Ein Konzern soll aber dann nicht vorliegen, wenn im Rahmen einer Betriebsaufspaltung die Besitzgesellschaft lediglich durch Anwendung der Grundsätze der Betriebsaufspaltung als gewerblich angesehen wird.<sup>27</sup> Ist die Besitzper-

sonengesellschaft hingegen gewerblich geprägt, was die Rechtsform einer GmbH & Co. KG voraussetzen würde, stellt sie einen Betrieb i.S.d. Zinsschrankenregelung unabhängig vom Vorliegen einer Betriebsaufspaltung dar.<sup>28</sup> Daher ist zumindest aus erbschaftsteuerlichen Aspekten zu überlegen, die Besitzgesellschaft als gewerblich geprägte Gesellschaft zu führen.

## 3. Zusammenführung von Besitz- und Betriebsgesellschaft

Möglicherweise führen die vielen offenen Fragen in Verbindung mit der erbschaftsteuerlichen Vergünstigung von Betriebsvermögen zu der Überlegung, die Besitz- und die Betriebsgesellschaft wieder zu einem Rechtsträger zusammenzuführen, z.B. durch eine Verschmelzung der Betriebs- und der Besitzgesellschaft. Dabei sind aber im Einzelfall ertragsteuerliche und grunderwerbsteuerliche Aspekte zu berücksichtigen. Wird die Betriebsgesellschaft als Kapitalgesellschaft geführt, gelten im Falle einer Verschmelzung der Betriebsgesellschaft auf die Besitzgesellschaft die thesaurierten Gewinne als ausgeschüttet und führen somit zu einkommensteuerlichen Belastungen. Hingegen entsteht bei einer Verschmelzung der Besitzgesellschaft auf die Betriebsgesellschaft Grunderwerbsteuer.<sup>29</sup> Somit dürfte die Zusammenführung von Betriebs- und Besitzgesellschaft nur in Ausnahmefällen eine geeignete Strategie sein, um drohenden erbschaftsteuerlichen Belastungen zu entgehen.

## VI. Zusammenfassung

Die erbschaftsteuerliche Begünstigung für Betriebsvermögen gilt auch für die im Rahmen einer Betriebsaufspaltung durch die Besitzgesellschaft

an die Betriebsgesellschaft vermieteten Grundstücke. Kann der Erblasser bzw. Schenker alleine oder gemeinsam mit weiteren Gesellschaftern einen einheitlichen Betätigungswillen in beiden Gesellschaften durchsetzen und geht diese Rechtsstellung auf den Beschenkten bzw. den Erben über, kann unter Einhaltung der Nachversteuerungsfristen auch für die Besitzgesellschaft eine 85 %ige oder gar 100 %ige Freistellung von der Erbschaftsteuer beansprucht werden. In diesem Zusammenhang stellen sich allerdings zahlreiche noch offene Fragen. So ist es ungeklärt, ob eine mittelbare Beteiligung an einem Grundstück oder an der Betriebsgesellschaft aus der Begünstigung auszunehmen ist, ob eine Übertragung auf lediglich einen oder auch mehrere Erwerber erfolgen kann, ob zwingend eine gleichlaufende Beteiligung an der Betriebs- und an der Besitzgesellschaft übertragen werden muss oder ob es ausreicht, dass die Betriebsaufspaltung fortbesteht. Auch die Schenkung eines Teiles oder die Übertragung unter Nießbrauchsvorbehalt führt zu erbschaftsteuerlichen Zweifelsfragen. Die Familienunternehmen, die die Organisationsform der Betriebsaufspaltung gewählt haben, sind daher im Rahmen der Nachfolgeplanung mit erheblichen erbschaftsteuerlichen Unsicherheiten belastet. Von Seiten der Finanzverwaltung wäre deshalb – auch im Hinblick auf die Intention der gesetzlichen Regelung – eine Klarstellung wünschenswert, dass die erbschaftsteuerliche Begünstigung für Grundstücke, die im Rahmen einer Betriebsaufspaltung vermietet werden, insbesondere immer dann zur Anwendung gelangt, wenn vor und nach der Übertragung eine Betriebsaufspaltung im ertragsteuerlichen Sinne besteht und der Erwerber Teil der Personengruppe ist, die die Betriebs- und Besitzgesellschaft beherrschen kann. Auch sollte für erbschaftsteuerliche Zwecke eine mittelbare Beteiligung am Besitz- und Betriebsunternehmen ausreichend sein.

26 Heuermann, in: Blümich, Komm. z. EStG, § 4h, Rn. 69

27 Vgl. BMF-Schreiben vom 4. Juli 2008, BStBl. I 2008, S. 718, Rn. 5; Förster, in: Gosch, Komm. z. KStG, 2. Auflage 2009, § 4h EStG, Rn. 175

28 § 6a GrEStG greift regelmäßig nicht ein.

# Deutschlands nächste Unternehmengeneration



Prof. Dr. Reinhard Prügl, Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship sowie wissenschaftlicher Leiter des FIF an der Zeppelin University Friedrichshafen am Bodensee

Eine aktuelle Studie des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) in Zusammenarbeit mit der Stiftung Familienunternehmen, München und dem Unternehmermagazin impulse, Hamburg

## I. Die Studie

Ziel der vorliegenden Studie ist es, (1) generelle Werthaltungen, (2) die Einstellung zu den Themen „Familie“ und „Familienunternehmen“, (3) Bildung, Netzwerke und gesellschaftliches Engagement sowie (4) Karriere- und Nachfolgepläne des Familienunternehmer-Nachwuchses in Deutschland zu erforschen.

Zu diesem Zweck wurden im Zeitraum April bis August 2010 zunächst 241 Vertreter dieser Zielgruppe mittels eines standardisierten Fragebogens erreicht. Für die weitere Analyse wurden die Antworten der insgesamt 202 befragten Unternehmersprosslinge in der Altersgruppe der 16- bis 35-Jährigen herangezogen und bilden somit die Grundlage der vorliegenden empirischen Exploration.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse in Kurzform vorgestellt.

### 1. Generelle Werthaltungen

Die Befragten sehen die Werthaltungen „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“, „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ und „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ als zentral an. Gleichzeitig werden die Werte „Das tun, was andere auch tun“ und „Am Althergebrachten festhalten“ stark abgelehnt. Den eigenen Weg zu gehen scheint in dieser Generation von großer Bedeutung zu sein – ohne dabei jedoch die Wurzeln zu vergessen. Dies zeigt sich an der einhellig hohen Zustimmung zu Werthaltungen wie „Fleißig und ehrgeizig sein“, „Gute Freunde, die einen aner-

kennen und akzeptieren“ oder „Ein gutes Familienleben führen“. Kritisch ist anzumerken, dass die Aussage „Sich politisch engagieren“ nur eine unterdurchschnittliche Zustimmung (Rang 21 von 25 Werthaltungen) bekommt – hier ist offenbar das Vertrauen in (partei-)politische Prozesse nicht besonders hoch ausgeprägt.

### 2. Einstellungen zu Familie und Familienunternehmen

Die befragten potenziellen Nachwuchsunternehmer sind überaus kooperativ eingestellt, und zwar sowohl in Bezug auf ihre Geschwister als auch in Bezug auf beispielsweise die Einbindung familienexterner

Reihung	Statement	Zustimmung (in %)	neutral (in %)	dagegen (in %)
1	Eigenverantwortlich leben und arbeiten	96	3	1
2	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	95	4	1
2	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	95	4	1
4	Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	94	5	1
5	Fleißig und ehrgeizig sein	92	7	1
5	Ein gutes Familienleben führen	92	7	1
7	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	88	8	4
8	Gesetz und Ordnung respektieren	87	10	3
9	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	84	14	2
10	Ein reines Gewissen haben	81	13	6
11	Nach Sicherheit streben	78	14	8
12	Viele Kontakte zu anderen Menschen haben	77	16	7
13	Einen hohen Lebensstandard haben	75	18	7
14	Auch solche Meinungen anerkennen, denen man eigentlich nicht zustimmen kann	70	16	14
15	Clever und gerissener sein als andere	61	24	15
16	Sozial benachteiligten Gruppen helfen	60	27	13
17	Macht und Einfluss haben	54	34	12
18	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	54	29	17
19	Hart und zäh sein	52	30	18
20	Den Menschen mehr Mitbestimmungsrecht in der Politik geben	45	36	19
21	Sich politisch engagieren	38	34	28
22	Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	34	34	32
23	An Gott glauben	25	39	36
24	An Althergebrachtem festhalten	14	35	51
25	Das tun, was andere auch tun	6	26	28

(5-stufige Likert-Skala: 1= ganz wichtig; 5= ganz unwichtig) / n=202  
(In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst)

Tab. 1: Generelle Werte und Haltungen

Geschäftsführer. Damit verbunden ist eine sehr positive Einstellung gegenüber teamorientiertem Arbeiten und dem damit verbundenen partizipativen Führungsstil. Für das Spannungsfeld „berufliche versus private Verpflichtungen“ herrscht ein großes Bewusstsein. Im Zweifelsfall werden jedoch die Bedürfnisse des Unternehmens vor jene der Familie gestellt („Firm first“).

### 3. Bildung, Netzwerke und gesellschaftliches Engagement

Für die im Rahmen dieser Studie befragten Nachwuchsunternehmer hat Bildung einen hohen Stellenwert – und sie sind bereit, in ihre Bildung zu investieren. So hat ein erheblicher Anteil Erfahrungen mit privaten Universitäten und Hochschulen: Rund 30 % der Befragten haben im Verlauf ihres Studiums an einer Privatuniversität studiert oder tun dies derzeit. Knapp über 41 % haben bereits umfangreiche Auslandserfahrung gesammelt und längere Zeit (im Studium oder im Job) im internationalen Umfeld verbracht. Die familiäre Prägung wird sowohl in der Wertschätzung sozialer Kontakte (ein großer Freundeskreis wird als wichtig erachtet) als auch in einem hohen Verantwortungsgefühl für die Gesellschaft erkennbar. Die Befragten engagieren sich besonders in den Bereichen Soziales, Sport und Kultur.

### 4. Karriere- und Nachfolgepläne

Zudem ist aus den Ergebnissen der Analyse insgesamt ein beachtliches Potenzial für die (operative) Nachfolge im Familienunternehmen innerhalb der vorliegenden Stichprobe abzuleiten. Mehr als jeder zweite Befragte (55 %) plant, in absehbarer Zeit als Nachfolger unternehmerisch aktiv zu werden oder ist bereits in der Verantwortung im Familienunternehmen. Nur rund 14 % planen, dies nicht zu tun, und weitere 27 % haben diesbezüglich noch keine Entscheidung getroffen. In Summe können sich somit mehr als

Reihung	Statement	Zustimmung (in %)	neutral (in %)	dagegen (in %)
1	Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren.	46	44	10
2	Bei der Verbindung von Familie und Beruf kommt immer eine Seite zu kurz.	36	34	30
3	Die Anforderungen des Berufs wirken sich negativ auf das Familienleben aus.	29	43	29
4	Die Zeit, die der Beruf in Anspruch nimmt, macht es schwer, familiäre Verpflichtungen zu erfüllen.	40	32	28
5	Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen.	61	32	7
6	Wenn die Familie es erfordert, muss man berufliche Dinge hintanstellen.	54	31	14
7	Familiäre Konflikte und Belastungen wirken sich negativ auf die eigene Fähigkeit aus, im Beruf volle Leistung zu erbringen.	64	24	12

(5-stufige Likert-Skala: 1 = ganz wichtig; 5 = ganz unwichtig) / n = 202 (In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst)

Tab. 2: Einstellungen zum Thema „Familienleben“

Reihung	„Wo kommen/kamen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmen?“	Zustimmung (in %)
1	Schule/Universität	29
2	Meine Familie und ihre Freunde	23
3	Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen	20
4	Vereine, Verbände, etc.	10
5	Soziale Netzwerke im Internet	5
	Nichts davon/Sonstiges	13

Tab. 3: Fragestellung: Wo kommen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmen?

Reihung	Karriereoption (in %)	Zustimmung (in %)	neutral (in %)	dagegen (in %)	aktuell <sup>1</sup> (in %)
1	Selbstständig als Unternehmer	53	8	10	29
2	Angestellt in einem Familienunternehmen	35	18	30	17
3	Angestellt in einem Konzern	20	15	60	5
4	Angestellt im öffentlichen Dienst	6	5	88	1

(n = 202) Fragestellung: Wie wahrscheinlich ist es, dass eine der vier Optionen künftig auf Sie zutrifft? (Skala von 1 bis 5 mit 1=sehr wahrscheinlich bis 5=sehr unwahrscheinlich)

<sup>1</sup> Aktuelle Beschäftigung

Tab. 4: Karrierepräferenzen

drei Viertel prinzipiell die Übernahme des Familienunternehmens vorstellen. Als wahrscheinlicher Übernahmezeitpunkt zeigt sich ein Wert von durchschnittlich 5,8 Jahren. Bei den Karrierealternativen ist Selbstständigkeit und Unternehmertum mit 53 % klar erste Präferenz, gefolgt von einer Anstellung bzw. Mitarbeit in einem Familienunternehmen (35 %). Eine Laufbahn im öffentlichen Dienst ist dagegen in der untersuchten Stichprobe wenig attraktiv: Diese ist nur für 6 % wahrscheinlich, nur 1 % der Befragten sind tatsächlich in diesem Bereich tätig.

### Weiterführende Informationen

Die gesamte Studie ist über das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) bei Frau Dr. Ursula Koners (Institutsmanagerin, ursula.koners@zeppelin-university.de) sowie bei der Stiftung Familienunternehmen, München bei Frau Maria Krenek (krenek@familienunternehmen.de) erhältlich. Inhaltliche Fragen, Anfragen für Vorträge zu diesem Thema und Vorschläge für weiterführende Studien können bei den oben genannten Personen oder direkt beim Autor (reinhard.pruegl@zeppelin-university.de) jederzeit gerne eingebracht werden.

# FuS-Gespräch mit Herrn Arthur Handtmann



Arthur Handtmann übernahm mit 19 Jahren im Jahr 1946 das Unternehmen seines Vaters, welches vom Großvater gegründet wurde. Inzwischen reicht die Unternehmerfamilie bis in die fünfte Generation des Unternehmensgründers. Als eines der größten und erfolgreichsten Unternehmen in Biberach prägt das traditionsreiche Familienunternehmen die Wirtschaftsgeschichte der oberschwäbischen Kreisstadt Biberach an der Riss.

Die Handtmann Gruppe erwirtschaftet heute mit weltweit rund 2.600 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 500 Mio. € und zählt zu den erfolgreichsten diversifizierten Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie in Baden-Württemberg. Das Gespräch führte Prof. Rainer Kirchdörfer.

### FuS:

*Herr Handtmann, Sie sind Mehrheitsgesellschafter von Deutschlands größter Aluminiumgießerei in Familienbesitz, Sie sind der weltweit führende Hersteller für Vakuumfüller und Portioniersysteme für die Nahrungsmittelindustrie, Sie produzieren Spezialmaschinen zur Bearbeitung von Trägersystemen im Großflugzeugbau und Sie liefern Anlagen, Armaturen, Ventile- und Filtersysteme in die Getränkeindustrie von Sibirien bis Mexiko. Kurz: Sie sind ein Hidden Champion. Wie ist es Ihnen gelungen, ein solches Konglomerat von Unternehmen aufzubauen und in den verschiedensten Sparten zu führenden Unternehmen auf dem Weltmarkt zu machen?*

### Arthur Handtmann:

Mit einem ungeheuren, nicht zu bremsenden Expansionswillen, den jeder gute Unternehmer braucht, um langfristig erfolgreich zu sein. Stillstand bedeutet gerade auch im Unternehmertum Rückschritt.

### FuS:

*Ihre Abnehmer sind im Wesentlichen die Automobilindustrie und die Investitionsgüterindustrie. Hat Sie die Wirtschaftskrise 2009 nicht an den Abgrund geführt?*

### Arthur Handtmann:

Vom Umsatz her hat uns die Krise einen Einbruch von etwa 20 % gebracht. Wir sind im Jahr 2009 von ca. 500 Mio.

auf ca. 400 Mio. Umsatz eingebrochen. Unsere sehr konservative Sichtweise in puncto Eigenkapital, unsere gute Planung des Betriebskapitals sowie unsere Personalplanung haben wesentlich dazu beigetragen, dass wir den Umsatzeinbruch gut überstehen konnten. Unsere Eigenkapitalquote liegt nach wie vor bei ca. 60%.

### FuS:

*Haben Sie sich in der Wirtschaftskrise von vielen Mitarbeitern getrennt oder welche sonstigen Maßnahmen haben Sie zur Kostenersparnis ergriffen?*

### Arthur Handtmann:

Für uns war klar und wurde auch schon festgelegt, als sich die Krise abzeichnete, dass wir versuchen werden, jeden Mitarbeiter zu halten. Im Ergebnis haben wir dies auch durchgestanden. Freilich mussten wir in vielen Bereichen zwischen drei und sechs Monaten Kurzarbeit einführen. Am Ende der Krise waren aber alle Fachleute an Bord und es geht nun wieder sprunghaft bergauf. Wir denken einfach nicht in Quartalen, sondern wir denken nachhaltig und sehr langfristig.

### FuS:

*Es heißt, Familienunternehmen hätten die Krise besser überstanden als andere Unternehmen. Gibt es aus Ihrer Sicht Aspekte, die Familienunternehmen in Krisenzeiten besonders auszeichnet und Krisen besser überstehen lässt?*

### Arthur Handtmann:

Ich glaube, es sind drei Faktoren, die Familienunternehmen insoweit besonders auszeichnen. Zunächst ist es die Disziplin im Umgang mit Geld. Familienunternehmen haben sich in finanzieller Hinsicht in der Krise sehr diszipliniert verhalten und haben die Notwendigkeit erkannt, an ihre Gesellschafter keine oder jedenfalls nur kleinere Beträge auszuschütten. Zum anderen pflegen Familienunternehmen einen engen Kontakt zu den Mitarbeitern und deren Angehörigen, was sich gerade in der Krise auszeichnet. Jeder Mitarbeiter bei Handtmann, der das Bedürfnis hat, einen Geschäftsführer anzusprechen, kann dies tun. Jeder Geschäftsführer ist auch angehalten, auf die Mitarbeiter zuzugehen und sich um deren persönliche Anliegen zu kümmern. Wenn Führungskräfte aus dem Hause Handtmann dieses persönliche Verhältnis stören oder sich durch arrogantes Auftreten gegenüber Mitarbeitern auszeichnen, ist dies für uns Inhaber ein Entlassungsgrund. Der dritte Grund liegt in der langfristigen Denkweise von Familienunternehmen. Wir werden nicht schon nervös, wenn wir in einem Quartal oder einem Halbjahr keine Gewinne ausschütten können.

### FuS:

*Wie waren Sie in der Wirtschaftskrise mit dem Verhalten Ihrer Banken zufrieden?*

**Arthur Handtmann:**

Die Banken haben sich durchaus auch bei uns öfters gezeigt und uns mit guten Ratschlägen helfen wollen. Glücklicherweise hatten wir keine neuen Kredite nötig und konnten mit unseren vorhandenen Mitteln gut arbeiten. Die Banken haben uns mehrmals Geld angeboten, aber wir brauchten es glücklicherweise nicht.

**FuS:**

*Sie haben sich in der Krise sehr sozial verhalten. Entspricht dieses mitarbeiterfreundliche soziale Verhalten den Werten in Ihrem Unternehmen?*

**Arthur Handtmann:**

Wir haben vor etwa sechs Jahren eine Familiencharta entwickelt und in dieser die Werte der Familie Handtmann und die für unsere Unternehmensgruppe festgelegt. Zu diesen Werten gehören Eintracht, Fairness, Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit, soziale Verantwortung, verantwortungsvoller und sparsamer Umgang mit Vermögenswerten. Diese Familiencharta und die in ihr verkörperten Werte werden von allen Anteilseignern und deren Abkömmlingen, dies sind zwischenzeitlich mehr als 20, akzeptiert. Wir sind stolz darauf, dass wir sagen können, zwischen den Mitgliedern der Familie Handtmann besteht ein Wertekonsens bezüglich der genannten Werte. Wir wissen, dass wir diese Werte der jungen Generation nicht vorschreiben können, aber wir führen mit allen unseren Gesellschaftern und Enkeln darüber immer wieder Gespräche. Unsere Kinder und Enkel repräsentieren mit ihrer Person einen Teil unserer Firma und dies wissen sie auch. Als ein Reporter einmal fragte, nach welchen Richtlinien wir den Betrieb führen, da antwortete unser ältester Sohn Thomas, der die Holding unseres Unternehmens leitet, „wir halten uns an die zehn Gebote und das reicht dann!“.

**FuS:**

*Sie sprachen von einer Familiencharta. Was verstehen Sie darunter?*

**Arthur Handtmann:**

Unsere Familiencharta ist die Verfassung der Familie Handtmann und

regelt in Richtlinienform das Verhältnis zwischen der Familie und unserer Unternehmensgruppe. Hier haben wir die Werte festgelegt, die für die Unternehmerfamilie Handtmann wichtig sind, wir haben die Ziele der Unternehmerfamilie im Hinblick auf unsere unternehmerische Betätigung formuliert und wir haben dort festgehalten, welche Rollen die einzelnen Mitglieder der Familie innerhalb der Familie und im Unternehmen einnehmen können. Hier haben wir z.B. festgelegt, dass Mitglieder der Familie nach ihrer jeweiligen Begabung im Unternehmen tätig sein können, dass aber Familienmitglieder nur dann auf eine entsprechende Stelle – gleich auf welcher hierarchischen Ebene dies erfolgt – im Familienunternehmen eingesetzt werden, wenn diese mindestens ebenso gut für diese Stelle qualifiziert sind, wie fremde, nicht der Familie zugehörige Bewerber. Wir haben dort auch eine Person aus der Familie festgelegt, die für das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen verantwortlich ist. Wer von unseren Gesellschaftern oder auch als Abkömmling die Werte unserer Familiencharta nicht mittragen möchte oder bewusst gegen unsere Richtlinien verstößt, muss damit rechnen, dass er keine oder keine weiteren Anteile am Unternehmen erhält.

**FuS:**

*Warum haben Sie diese Familienverfassung erarbeitet?*

**Arthur Handtmann:**

Gewisse Verhaltensweisen haben sich im Laufe der Jahrzehnte bei mir als Seniorchef herausgebildet. Ich konnte beobachten, wie es in anderen Betrieben ausging, wenn sich Familienangehörige als Anteilseigner „ohne Werte“ verhielten und den Betrieb nur als Geldquelle erachteten. Ich habe mir dann gesagt, wer bei unserer Firma Handtmann, die sich zur Zeit meiner Übernahme aus kleinsten Anfängen von 20 Mann bis auf heute 2.600 Mitarbeiter erweitert hat, kein Verständnis dafür aufbringt, dass jeder Anteilseigner einen positiven Beitrag bringen muss, und sei es

nur, dass er sich seiner Verantwortung bewusst ist, er nicht über seine Verhältnisse lebt und bei der Entwicklung seiner Aktivitäten und der Auswahl seiner Freundschaften auch auf die Firma Handtmann Rücksicht nimmt, der hat keine Berechtigung, Anteilseigner unseres Unternehmens zu werden. Und diese Überlegungen führten dazu, dass wir eine Familiencharta erarbeiteten.

**FuS:**

*Sie machen einen Familintag, wie muss man sich das vorstellen?*

**Arthur Handtmann:**

Unser erster Familintag wurde im Jahre 2006 durchgeführt. Wir haben versucht, alle unsere Kinder und Enkel für diesen Tag zu gewinnen, was auch geklappt hat. Auf diesem ersten Familintag haben wir u.a. unsere Familiencharta, insbesondere die dort aufzunehmenden Werte, und unsere gesamte Unternehmensstruktur erläutert und diskutiert. Daneben haben wir unseren Enkeln, die ja später einmal Gesellschafter werden sollen, viele Fragen technischer und kaufmännischer Art rund um unser Familienunternehmen erläutert. Dieser erste Familintag hat ein so positives Ergebnis gebracht, dass unsere Enkel sofort darauf gedrängt haben, man möge jedes Jahr einen solchen Tag veranstalten. Unser Familintag wird seitdem jährlich 2-tägig wiederholt und die Inhalte werden von wirtschaftlichen, technischen, psychologischen und kaufmännischen Fachleuten begleitet. Wir haben zwischenzeitlich schon fünf Familiertage absolviert und festgestellt, dass der Familintag einen Mittelpunkt unserer Familie im Kalenderjahr darstellt.

**FuS:**

*Wie tief führen Sie Ihre Enkel, die z.T. noch relativ jung sind, in die wirtschaftlichen Daten Ihrer Unternehmensgruppe ein?*

**Arthur Handtmann:**

Wir versuchen für jede Altersgruppe unserer Familie auf dem Familintag etwas zu bieten. Wir beginnen den Familintag übrigens immer mit einem Rundgang in einem Teilbetrieb

# Gespräch

unserer Unternehmensgruppe. Vor sechs Jahren waren unsere Enkel teilweise noch zu jung, als dass sie mit vielen Zahlen hätten operieren können. In der Zwischenzeit sind mehr als die Hälfte als Maschinenbauer, als Wirtschaftswissenschaftler, als Architekten usw. im Studium. Heute sind unsere Enkel größtenteils alt genug, um die Zahlen zu verstehen. Wir nutzen dies und präsentieren ihnen auf jedem Familientag die Bilanzen und Zahlen, erklären diese aber auch. So haben wir beispielsweise bereits im Rahmen unseres zweiten Familientages einen Programmfpunkt „Wie lese ich eine Bilanz?“ aufgenommen. Heute haben wir das Gefühl, wir können unseren Enkeln die wirtschaftlichen Daten detailliert vorstellen und sie begreifen sie auch und können sie unternehmerisch deuten.

## FuS:

*Herr Handtmann, kommen wir nun zum Thema Führung und Nachfolge in Ihrer Unternehmensgruppe. Sie, Herr Handtmann, haben das operative Geschäft bereits vor einigen Jahren an Ihren Sohn Thomas Handtmann abgegeben und sich auf den Vorsitz im Beirat zurückgezogen. Welche Aspekte halten Sie für eine erfolgreiche Nachfolge für besonders wichtig?*

## Arthur Handtmann:

Wenn einer meiner Enkel nach seiner Ausbildung Interesse hat, bei unserer Firma Handtmann einzutreten, dann muss er – neben einem

guten Abschluss seiner Ausbildung bzw. seines Studiums – an erster Stelle Begeisterung mitbringen. In unserer Familiencharta steht weiter, dass Mitglieder der Familie Handtmann tendenziell nicht unterhalb der Geschäftsführungsebene beschäftigt werden sollen und Ausnahmen hiervon der Zustimmung unseres Beirates bedürfen. Es ist also bei uns ganz wichtig, dass ein Nachfolger Menschen führen kann und nicht nur diktieren oder bestimmen möchte. Die Fähigkeit, Menschen zu führen, ist eine der wichtigsten Forderungen, die wir an unsere Nachfolger stellen. Wie ich bereits gesagt habe, steht in unserer Familiencharta auch, dass Nachfolger aus der Familie mindestens dieselben Qualitäten haben müssen, wie fremde Dritte. Wir werden von unseren 17 Enkeln also sicherlich nicht 16 in Führungspositionen der Firma Handtmann beschäftigen. Dies ist auch gut so, denn ansonsten wären Streit und Positionsämpfe vorprogrammiert und dies wollen wir vermeiden. Darüber hinaus ist für die Nachfolger aus der Familie im Unternehmen wichtig, dass diese das volle Vertrauen aller Familienangehörigen besitzen. Führung und Nachfolge im Unternehmen Handtmann ist auch auf unseren Beirat zu erweitern. Bei unseren Führungsgesellschaften ist nämlich ein personenidentischer Beirat gebildet, der aus sieben Personen besteht. Von diesen sieben Beirats-

mitgliedern dürfen allerdings drei nicht Mitglied der Familie Handtmann sein. Derzeit haben wir drei Familienangehörige im Beirat, vier Beiräte sind Fremde. Aus dieser Regelung können Sie ersehen, dass Mitglieder der Familie Handtmann nicht nur in Geschäftsführungspositionen im Unternehmen tätig sein sollen, sondern auch im Beirat. Wenn wir in unserem Unternehmen auch bewusst nicht von Familienstämmen sprechen, so kann doch auf der Grundlage unseres Gesellschaftsvertrages jede Familie ein Beiratsmitglied entsenden.

## FuS:

*Können bei Ihnen alle Kinder, Enkel und Urenkel Gesellschafter werden oder versuchen Sie, die Gesellschaftsanteile auf wenige Familienangehörige zu beschränken?*

## Arthur Handtmann:

Bei uns können und sollen alle Abkömmlinge Gesellschaftsanteile bekommen. Wir halten es nicht für notwendig, den Gesellschafterkreis besonders klein zu halten. Selbstverständlich ist es so, dass Streit unter Gesellschaftern eher entsteht, wenn mehr als zehn oder fünfzehn Gesellschafter im Unternehmen sind. Es ist eben eine Kunst und unsere Aufgabe, dies zu verhindern und hierzu dient auch unsere Familiencharta.

## FuS:

*Herr Handtmann, wir haben Ihre gesellschaftsrechtliche Struktur in*

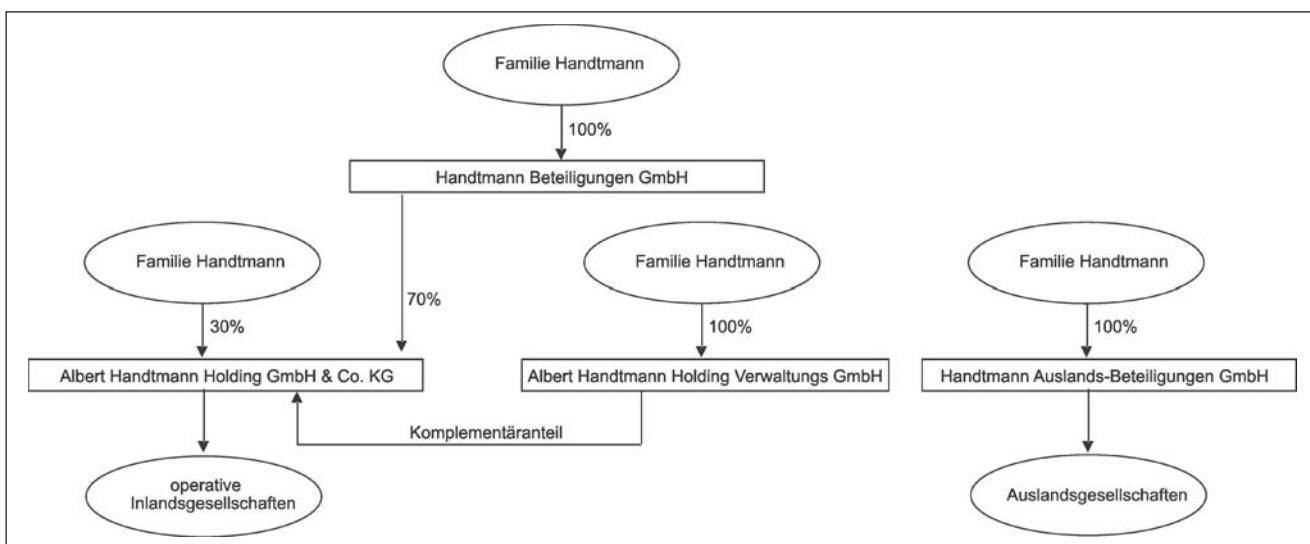


Abb.: Gesellschaftsrechtliche Struktur

einem Schaubild abgebildet. Hierzu hätten wir einige Fragen. Warum haben Sie die Handtmann Beteiligungen GmbH mit 70 % als Kommanditistin der Albert Handtmann Holding GmbH & Co. KG eingebunden?

**Arthur Handtmann:**

Die Handtmann Beteiligungen GmbH haben wir aus zwei Gründen eingebaut. Einmal haben wir uns dazu entschlossen, 70 % des erarbeiteten Ertrages nicht an die Anteilseigner auszuschütten und dies auch in unserem rechtlichen Rahmen zu dokumentieren. Die Gewinne der Unternehmensgruppe bleiben in jedem Fall zu 70 % in der Handtmann Beteiligungen GmbH gebunden und ermöglichen insoweit, weiteres Kapital für die Unternehmen anzusparen. Ich, Arthur Handtmann, halte 51 % Firmenanteile. Der jährliche Ertrag, der mir persönlich zustehen würde, geht also zu 70 % in die Beteiligungs GmbH. Die restlichen 30 % verbleiben in meinem Fall ebenfalls als Gesellschafterdarlehen im Betrieb. Ich erhalte als Senior eine gute Pension. Dies ist für meine Frau Ilse und mich ausreichend. Zum anderen ist die Handtmann Beteiligungen GmbH als GmbH eine Kapitalgesellschaft und zahlt deshalb geringere Ertragsteuern als unsere sonstigen Firmen, die als „GmbH & Co. KG“ geführt werden.

**FuS:**

Sie haben mehrere Holdinggesellschaften, worin liegen die Vorteile Ihrer Holdingstruktur?

**Arthur Handtmann:**

Die Holdingstruktur hat Haftungsgründe und Führungsgründe. In der Holding haben wir diejenigen Führungskräfte angestellt, welche ihre Aufgaben über alle Sparten und Tochtergesellschaften hinweg ausfüllen müssen. Hierzu gehören etwa unser gruppenweites Rechnungswesen und unsere gruppenweite Personalentwicklungsarbeit und natürlich die Strategie des Unternehmens. Die Holding wird von meinem Sohn Thomas Handtmann geführt, der im Übrigen nicht im operativen Geschäft der einzelnen Tochtergesellschaften tätig ist.

**FuS:**

Herr Handtmann, wir haben gehört, dass alle Ihrer vier Obergesellschaften, die wir auf dem vorstehenden Schaubild sehen, nur einen einzigen Gesellschaftsvertrag haben und dass dieser mit „Rahmenvertrag“ überschrieben ist. Ist dies richtig?

**Arthur Handtmann:**

Ja, dies ist richtig. Wir haben in einer etwas ungewöhnlichen, aber innovativen Form alle vier Gesellschaftsverträge in einem einzigen „Handtmann-Rahmenvertrag“ zusammengefasst. Selbstverständlich mussten wir schon deshalb, weil wir verschiedene Rechtsformen haben und weil jede Gesellschaft beispielsweise einen anderen Unternehmensgegenstand hat, in dieser einheitlichen Rahmenvereinbarung auch Rücksicht auf die Besonderheiten der einzelnen Unternehmen nehmen. Diese speziellen Vorschriften für einzelne Gesellschaften konnten wir aber in vier knappen Paragraphen am Ende unserer Rahmenvereinbarung zusammenfassen. Unsere Rahmenvereinbarung ist deshalb in sechs Abschnitte gegliedert, wobei der erste Abschnitt die Organe (Gesellschafterversammlungen, Beirat und Geschäftsführung) der Gesellschaften der Unternehmensgruppe Handtmann enthält, der zweite Abschnitt die Regelungen über Jahresabschluss, Gewinn und Verlust, der dritte Abschnitt die Regelungen über das Ausscheiden einzelner Gesellschafter, die Einziehung von Gesellschaftsanteilen, die Regelungen beim Tod eines Gesellschafters und die Regelungen zum Abfindungsguthaben, der vierte Abschnitt enthält sämtliche Regelungen über Verfügungen über Gesellschaftsanteile und nur der fünfte Abschnitt enthält spezielle Vorschriften für einzelne Gesellschaften. Diese Rahmenvereinbarung ermöglicht es uns in rechtlicher Hinsicht, in einem Vertrag zu leben, ohne dass wir in komplizierterster Art und Weise jeweils vier Verträge aufeinander abstimmen und lesen müssten.

**FuS:**

Herr Handtmann, abschließend noch einige Fragen zu Ihrem Beirat. Wie hat sich Ihr Beirat grundsätzlich bewährt?

**Arthur Handtmann:**

Unser Beirat ist eine ganz wichtige Einrichtung der Firma Handtmann. Hier werden die wichtigsten Entscheidungen für die Unternehmensgruppe Handtmann getroffen. In der Regel tagt unser Beirat vier Mal im Jahr und zwar ganztägig. Am Vormittag der jeweiligen Sitzung bespricht die Holding-Geschäftsführung mit dem Beirat alle Themen, welche übergreifend über die Sparten die gesamte Unternehmensgruppe Handtmann betreffen. Am Nachmittag kommen die Geschäftsführer der einzelnen Spartengesellschaften hinzu. Auch hier geht es teilweise um gruppenübergreifende Themen, es geht aber im Schwerpunkt um die Erläuterung der Entwicklung und der Probleme in den einzelnen Spartengesellschaften.

**FuS:**

Herr Handtmann, hat sich die Zusammensetzung Ihres Beirates bewährt?

**Arthur Handtmann:**

Ja, die Zusammensetzung hat sich hervorragend bewährt. Wir haben vier familienfremde Beiräte, davon sind zwei Geschäftsführer ihres eigenen Familienunternehmens, ein Beiratsmitglied leitet als Fremdmanager ein sehr großes Familienunternehmen, ein Beiratsmitglied ist erfahrener Wirtschaftsjurist und drei Beiratsmitglieder stammen aus der Familie Handtmann. Unsere Beiratsmitglieder aus der Familie genießen das Vertrauen der gesamten Familie Handtmann und es gibt insoweit keinerlei Probleme. Ich möchte besonders betonen, dass die Einbindung von Familienmitgliedern in einen Beirat auch dann, wenn die Familienmitglieder ihren Lebensunterhalt eigentlich in anderen Berufen verdienen, ganz wichtig ist. Die Familie wird hier besonders eng an das Unternehmen gebunden und verliert nicht ihr Interesse am Unternehmen. Mit ihrer praktischen Erfahrung aus völlig anderen Gebieten tragen sie im Beirat oft dazu bei, dass komplizierte abstrakte Diskussionen wieder auf das praktische umsetzbare Maß zurückgeführt werden.

**FuS:**

Herr Handtmann, wir danken für dieses Gespräch.

# Lexikon

## Familienunternehmen

Prof. Rainer Kirchdörfer, Rechtsanwalt

Familienunternehmen sind en vogue und in aller Munde. Seit Überwindung der Wirtschaftskrise scheint sich das „deutsche Familienunternehmen“ auch international zur Marke zu entwickeln und gilt mehr und mehr als **Synonym erfolgreichen, nachhaltigen und sozial kompetenten Unternehmertums**. Was aber verbirgt sich hinter diesem Begriff, was ist eigentlich ein Familienunternehmen? Sicherlich wird die Frage nach der „richtigen“ Umschreibung des Familienunternehmens nie endgültig und abschließend beantwortet sein und es ist auch richtig, dass – je nach erkenntnisleitendem Interesse – **der Begriff des Familienunternehmens immer wieder neu definiert werden muss**. Andererseits müssen wir uns schon deswegen um eine definitive Abgrenzung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen bemühen, damit überhaupt **vergleichende Untersuchungen** auf wissenschaftlichem Niveau durchgeführt werden können. Sieht man von den Definitionsansätzen ab, die immer dann von einem Familienunternehmen ausgehen, wenn sich das Unternehmen selbst als Familienunternehmen versteht und beschreibt, dann existieren – grob gerastert – **zwei Definitionsrichtungen**:

Eine erste, welche den Begriff des Familienunternehmens über das Verhältnis zwischen dem **Anteil der Familie(n) am Gesellschaftskapital und dem Anteil bzw. dem Einfluss der Familie(n) in den Kontroll- und Managementorganen** umschreibt. Einige Vertreter dieser Richtung sprechen nur dann von Familienunternehmen, wenn eine sich im Eigentum an Gesellschaftsanteilen

widerspiegelnde **Kontrollmehrheit** bei einer Person oder den Mitgliedern einer Familie liegt. Andere lassen es genügen, wenn die Kontrollmehrheit in den Händen mehrerer Familien liegt und noch weiter reichen Definitionen, welche ein Unternehmen bereits dann als Familienunternehmen bezeichnen, wenn eine oder mehrere Familien qua Eigentümerstellung (nur) einen **maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftsführung** ausüben. In allen Varianten dieser Definitionsrichtung wird als selbstverständlich vorausgesetzt, dass eine **Beteiligung „der Familie(n)“ am unternehmerischen Eigenkapital** vorliegt. Letztendlich unterscheiden sich die Vertreter dieser Definitionsrichtung nur darin, wie hoch der Anteil der Familie(n) am Eigenkapital sein muss und wie stark der Einfluss der Familie(n) auf die Kontroll- und Managementorgane sein muss, damit von einem Familienunternehmen gesprochen werden kann.

Vor dem Hintergrund einer stärkeren Problemorientierung geht eine zweite Definitionsrichtung dahin, den Übergang von einem Familienunternehmen zu einem Nicht-Familienunternehmen nicht schwarz-weiß zu sehen, sondern fließend zu verstehen. Danach ist ein Unternehmen eben nicht entweder Familienunternehmen oder Nicht-Familienunternehmen, vielmehr kommt es letztendlich auf den **Familieneinfluss** an, der größer oder geringer sein kann. Man versucht etwa, Unternehmen über eine Skala von „0% - Familienunternehmen“ bis zu „100% - Familienunternehmen“ einzutragen. Für diese Art der Definition von Familienunternehmen steht der Begriff „**F-PEC**“, was wiederum **Family influence through Power, Experience and Culture** bedeutet.

Bleibt man bei dem eher klassischen Definitionsansatz und stellt die schon im Begriff „Familienunternehmen“ angelegte Frage, welchen Einfluss eine Familie auf ein Unternehmen haben muss, damit von einem Familienunternehmen gesprochen werden kann.

Dann sollten wir von einem Familienunternehmen sprechen, wenn an einem Unternehmen **beliebiger Größe und beliebiger Rechtsform unmittelbar oder mittelbar mehrheitlich** (im Sinne der regelmäßigen Kapital- oder Stimmrechtsmehrheit in den Gesellschafterversammlungen) eine oder mehrere Familien beteiligt sind, die untereinander verwandschaftlich (**objektiver Ansatz**) oder dadurch, dass sie – in subjektiver Sicht – eine familienübergreifende, auf das Unternehmen bezogene Familientradition oder Unternehmensstrategie verfolgen (**subjektiver Ansatz**), verbunden sind. Zudem muss (müssen) die(se) Familie(n) in bestimmter Weise einen **nachhaltigen Einfluss auf die Strategie des Unternehmens nehmen**, sei es durch direkte Einflussnahme der Gesellschafterversammlung auf die Geschäftsführung, sei es über einen Beirat oder über Vertreter im Aufsichtsrat oder sei es über die Vertretung der Familie im Geschäftsführungsorgan.

## Working Capital

Dipl.-Kfm. techn. Christian Gille, wissenschaftlicher Mitarbeiter am IPRI - International Performance Research Institute in Stuttgart

Der aus dem angelsächsischen stammende Begriff Working Capital wird heute als allgemein akzeptierter Fach- und Sammelbegriff für **kurzfristige Bilanzpositionen innerhalb der Finanzanalyse** verwendet. Dabei werden alle Vermögensteile dem Working Capital (Betriebskapital) zugerechnet, die innerhalb eines Produktionszyklus oder mindestens innerhalb eines Jahres wieder in liquide Mittel zurückverwandelt werden.<sup>1</sup> Im Produktionszyklus sind liquide Mittel in Vorräten gebunden, die bei Veräußerung in Forderungen umgewandelt und schließlich bei Bezahlung durch den Kunden wieder in liquide Mittel zurückgeführt werden. Dabei ist ein bestimmter Prozentsatz des Working

1 Vgl. i.F. Perridon, Steiner, Rathgeber, Finanzwirtschaft in der Unternehmung, 15. Aufl. 2009, S. 145 ff.

Capital auf Grund der Geschäftstätigkeit permanent vorhanden. Hinzu kommt ein fluktuierender Teil, der sich aus Umsatzspitzen ergibt.

Bilanziell ergibt sich das Working Capital aus dem **kurzfristigen Umlaufvermögen** abzüglich **kurzfristiger Verbindlichkeiten** aus Lieferungen und Leistungen. Das Umlaufvermögen lässt sich dabei in liquide Mittel, Vorräte, Forderungen und Wertpapiere unterteilen, die mindestens innerhalb eines Jahres in liquide Mittel umgewandelt werden.<sup>2</sup> Im Rahmen der Finanzanalyse kann anhand des Working Capital die **Liquiditätsveränderung** im Sinne einer Zeitpunkt-betrachtung beurteilt werden. Dabei entspricht das Working Capital weitestgehend der Aussagekraft der Liquidität 3. Grades. Darüber hinaus lassen sich das vorhandene **langfristige Finanzierungspotenzial** sowie das damit einhergehende **Liquiditätsrisiko** abschätzen.

Ausgehend von einer reinen Liquiditätsanalyse hat sich ein proaktives Working Capital Management entwickelt. Für kapitalmarktorientierte Unternehmen stellt das Working Capital einen wichtigen **Werttreiber** im Rahmen einer wertorientierten Unternehmenssteuerung dar und geht als elementare Größe in die Berechnung des Economic Value Added (EVA®) ein.<sup>3</sup> Für mittelständische Unternehmen gewinnen das Working Capital und die damit verbundene Optimierung des gebundenen Kapitals auf Grund potenziell **restriktiver Kreditvergaben** durch Basel II an Bedeutung. Die zentrale Steuerungsgröße ist dabei der **Cash Conversion Cycle**, welcher die Zeitspanne zwischen der Auszahlung an Lieferanten bis zur Begleichung von Forderungen durch die Kunden für die erstellten Leistungen ausdrückt.

2 Vgl. zur Gliederung des Umlaufvermögens Coenenberg u.a., Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 21. Aufl. 2009, S. 207 ff.

3 Vgl. Meyer, Working Capital und Unternehmenswert, 2007, S. 142; Fischer, Economic Value Added (EVA®), 1998, S. 7

Die Messung erfolgt über die Größen „Days Sales Outstanding“ (DSO), „Days Inventories Outstanding“ (DIO) und „Days Payables Outstanding“ (DPO).<sup>4</sup> Eine Reduzierung der Cash-to-Cash Zeitspanne kann bis zu einem negativen Working Capital führen.

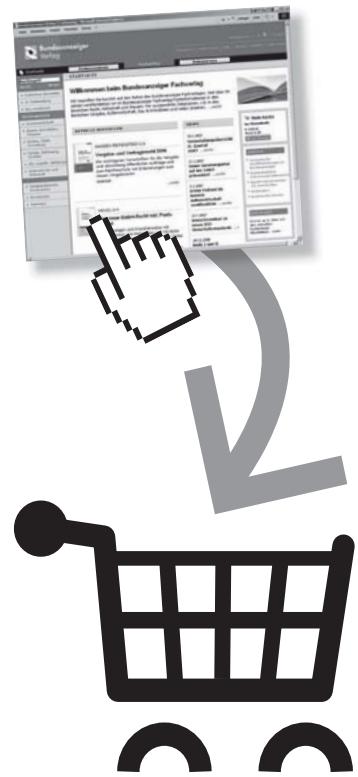
Grundsätzlich folgt die **Optimierung des Working Capital** dem Grundsatz ‚so viel wie nötig, so wenig wie möglich‘ und muss unternehmensindividuell erfolgen.<sup>5</sup> Denn mit der Festlegung des Working Capital-Ziels sind unterschiedliche Vor- und Nachteile verbundenen, die es gegeneinander abzuwägen gilt. So gehen mit einem hohen bzw. positiven Working Capital eine hohe **Liquidität** sowie ein geringes **Liquiditätsrisiko** einher. Allerdings wird die finanzielle Beweglichkeit durch eine **überhöhte Kapitalbindung** in Kauf genommen, woraus eingeschränkte Finanzierungs- und damit Renditemöglichkeiten resultieren. Zudem sind mit einem hohen Working Capital vergleichsweise **höhere Zinszahlungen** verbunden, da kurzfristiges Umlaufvermögen teilweise durch langfristiges Kapital finanziert wird.

Unter Berücksichtigung der Vor- und Nachteile wird vielfach eine Reduzierung des Working Capital gefordert. In manchen Branchen wie bspw. im Handel wird sogar das Ziel eines **negativen Working Capital** verfolgt. Durch die Finanzierung eines wesentlichen Teils des Vermögens durch unverzinsliches Kapital lassen sich Zinskosten auf verzinsliches Kapital sparen.<sup>6</sup> Das Maßnahmenbündel zur aktiven Gestaltung fokussiert sich dabei im Wesentlichen auf das Management von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten.

## Fach-informationen bequem online bestellen!

Informieren Sie  
sich über das  
aktuelle Programm,  
Neuerscheinungen  
und elektronische  
Angebote:

**www.  
bundesanzeiger-  
verlag.de**



4 Vgl. Hager, Cash Management and the Cash Cycle, Management Accounting, 57 Jg., 1976, H. 9, S. 19 ff.

5 Vgl. Feucht, Praxis-Lexikon Finanzmanagement, Landsberg, 2001

6 Vgl. Eitelwein, Wohltat, Steuerung des Working Capital im Supply Chain Management über die Cash-to-Cash Cycle Time, Controlling & Management, 49. Jg., 2005, H. 6, S. 416 ff.

## Familienunternehmen

# Hat ein aus der Geschäftsführungsposition abberufener Geschäftsführer einer GmbH einen Anspruch auf Weiterbeschäftigung, solange sein Anstellungsvertrag noch läuft?

Prof. Rainer Kirchdörfer, Rechtsanwalt

**BGH, Urteil vom 11.10.2010 –**

**II ZR 266/08**

**GmbHG § 38; BGB § 615**

Der Geschäftsführer einer GmbH hat nach Widerruf seiner Bestellung bei fortbestehendem Anstellungsverhältnis grds. keinen Anspruch auf Weiterbeschäftigung in einer seiner früheren Tätigkeit vergleichbaren leitenden Funktion. Etwas anderes kann gelten, wenn sich dem Anstellungsvertrag eine dahingehende Vereinbarung entnehmen lässt.

### Keywords

Anspruch Weiterbeschäftigung;  
Anstellungsvertrag

### Problemstellung und praktische Bedeutung

Im vorliegenden Sachverhalt geht es um eine klassische Fragestellung im Zusammenhang mit der Abberufung eines GmbH-Geschäftsführers. Der klagende Geschäftsführer war Geschäftsführer der Bundeskunsthalle in Bonn. Grundlage seiner Position war ein Geschäftsführer-Anstellungsvertrag, der auf unbestimmte Zeit abgeschlossen und damit (nur) unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfristen kündbar war. Die Gesellschafterversammlung der GmbH berief nun den Kläger als Geschäftsführer mit sofortiger Wirkung ab und kündigte den Geschäftsführer-Anstellungsvertrag unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfrist auf einen sechs Monate später liegenden Zeitpunkt. Der Kläger wollte vom Gericht festgestellt haben, dass das

Anstellungsverhältnis durch die Kündigung nicht beendet worden sei und hat zudem die Weiterbeschäftigung in seiner bisherigen Funktion als Intendant, hilfsweise in einer ähnlichen leitenden Stellung, und die Zahlung seiner Vergütung verlangt. Das OLG Köln hatte als Vorinstanz festgestellt, dass die Kündigung des Geschäftsführer-Anstellungsvertrages nicht wirksam war und deshalb die kündigende GmbH zur Weiterbeschäftigung des Klägers „in einer seiner früheren Tätigkeit ähnlichen leitenden Stellung“ verurteilt.

### Entscheidungsgründe und weitere Hinweise

Um dieses Urteil richtig einzuordnen, muss man sich zunächst die Stellung des Geschäftsführers einer GmbH verdeutlichen. Nach dem sog. Trennungsgrundsatz ist zwischen der Organstellung des Geschäftsführers, also seiner Position als gesellschaftsrechtlichem Organ der GmbH, und seinem Anstellungsverhältnis, also den schuldrechtlichen Beziehungen zwischen ihm und der GmbH, zu unterscheiden. Beide Verhältnisse, Organstellung und Anstellungsverhältnis, sind in ihrer Begründung und in ihrem Bestand grds. voneinander unabhängig. Nach § 38 GmbHG ist beispielsweise die Bestellung der Geschäftsführer zu jeder Zeit wideruflich, unbeschadet der Entschädigungsansprüche aus bestehenden Verträgen. Im vorliegenden Sachverhalt konnte der Geschäftsführer deshalb ohne Weiteres und ohne Einhaltung irgendeiner Frist aus seiner Organstellung als Geschäftsführer abberufen werden. Es stellt sich nun aber zunächst die weitere Frage, ob dann, wenn die Kündigung des Geschäftsführer-Anstellungsvertrages unwirksam ist, allgemein oder zumindest in speziellen Fällen ein anstellungsvertraglicher Beschäftigungsanspruch hinsichtlich einer Tätigkeit als Geschäftsführer besteht. Zu Recht verneint der BGH einen solchen Weiterbeschäftigungsanspruch als Geschäftsführer, es sei denn, es wäre im Gesellschaftsvertrag etwas anderes bestimmt.

Das OLG Köln hatte die GmbH im vorliegenden Sachverhalt zur Weiterbeschäftigung des Klägers in einer seiner früheren Tätigkeit ähnlichen leitenden Stellung verurteilt. Gemeint war damit, dass dem Kläger ein Weiterbeschäftigungsanspruch unterhalb der Organebene zustehe, was auch in Teilen der Literatur bejaht wird. Der BGH hat aber auch diesem Anspruch des Geschäftsführers auf Beschäftigung in einer seiner früheren Tätigkeit vergleichbaren leitenden Funktion zu Recht eine grds. Absage erteilt. Grundlage eines solchen Weiterbeschäftigungsanspruches könnte nämlich nur die Auslegung des Anstellungsvertrages sein und dieser habe regelmäßig nur die Beschäftigung als Geschäftsführer zum Inhalt und – typischerweise – eben keine Tätigkeit unterhalb der Organebene.

Wenn Geschäftsführer eines Familienunternehmens in der Rechtsform einer GmbH also aus ihrer Organstellung abberufen werden, so muss das betreffende Unternehmen zwar damit rechnen, die Vergütungsansprüche bis zum Fristablauf bei ordentlicher Kün-

digung begleichen zu müssen, das Risiko einer Weiterbeschäftigung des Geschäftsführers trotz Abberufung aus der Organstellung besteht jedoch grds. nicht. Etwas anderes kann sich freilich in den in der Praxis nicht seltenen Fällen ergeben, in welchen ein leitender Mitarbeiter unterhalb

der Geschäftsführungsebene zum Geschäftsführer berufen wird und in diesem Zusammenhang einen neuen Geschäftsführer-Anstellungsvertrag erhält, ohne dass der bisherige Anstellungsvertrag als leitender Angestellter rechtswirksam aufgehoben wird. In solchen Fällen kann die Auslegung

der Verträge durchaus ergeben, dass der zum Geschäftsführer ernannte leitende Angestellte im Falle seiner Abberufung wieder „in das Netz seines alten Anstellungsvertrages zurückfällt“.

Quicklink: uw110601

## Beratungsverträge mit Mitgliedern von Aufsichtsräten und Beiräten

Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Rechtsanwalt

**OLG Frankfurt, Urteil vom  
15.02.2011 – 5 U 30/10**

**AktG § 114**

Zahlungen des Vorstandes an ein Aufsichtsratsmitglied für Dienstverpflichtungen außerhalb seiner Tätigkeit als Aufsichtsrat sind nur dann erlaubt, wenn der Gesamtaufsichtsrat vorher zustimmt. Die nachträgliche Genehmigung des Gesamtaufsichtsrates ändert an der Pflichtwidrigkeit der Zahlungen nichts.

### Keywords

Familienunternehmen;  
Beratungsverträge

### Problemstellung und praktische Bedeutung

Aufsichtsräte und Beiräte spielen in Familienunternehmen eine wesentliche Rolle. Zu unterscheiden sind dabei sog. Pflichtaufsichtsräte, also Aufsichtsräte, die nach den gesetzlichen Vorschriften zwingend zu errichten sind, und fakultative Beiräte, also freiwillig von den Gesellschaftern eingesetzte Gremien, für die es keine gesetzlichen Regelungen gibt. Für die Einsetzung von freiwilligen Beiräten bestehen in der Praxis unterschiedlichste Motive, beispielsweise die Kontinuitätssicherung in der Unternehmensnachfolge, die Moderation zwischen verschiedenen Gesellschaften oder Familienstämmen, die Beratung und Überwachung bei Einset-

zung eines Fremdmanagements oder die Koordination auseinanderstrebender Gesellschafterinteressen (vgl. dazu Wiedemann/Kögel, Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen, § 4, S. 9 ff.). Häufig spielen Aufsichtsräte in Familienaktiengesellschaften oder freiwillig eingesetzte Beiräte bei der Umsetzung der Unternehmensnachfolge eine wesentliche Rolle, geben sie doch dem Unternehmer, der die operative Führung auf die nächste Generation überleitet, die Möglichkeit für einen stufenweisen Ausstieg durch die Wahrnehmung einer Funktion im Aufsichtsrat oder Beirat des Unternehmens. Eine solche Konstellation bietet einerseits die Möglichkeit, dass der übergebende Unternehmer den „Junioren“ weiterhin mit Rat und Tat zur Seite steht, gleichzeitig aber seine Funktion „kanalisiert“ wird. Häufig werden solche Mandate in Aufsichtsrats- und Beiratsgremien durch entsprechende Beraterverträge begleitet.

Die Rechtsprechung hat sich in den vergangenen Jahren sehr intensiv mit der Frage der Zulässigkeit solcher Beratungsverträge beschäftigt. Hintergrund hierfür ist die Vorschrift des § 114 AktG, die klarstellt, dass ein Aufsichtsratsmitglied keine besonderen Vergütungen für Leistungen erhalten kann, die zum Bereich seiner Aufsichtsratstätigkeit gehören. Insofern hat die durch die Hauptversammlung bzw. Satzung festgelegte Aufsichtsratsvergütung

abschließenden Charakter. Das Aktiengesetz lässt es aber zu, dass mit Aufsichtsratsmitgliedern Beratungsverträge abgeschlossen werden, stellt diese jedoch unter den Vorbehalt der Zustimmung durch das Gesamtremium. Solchen Beratungsverträgen zugänglich sind aber nur Tätigkeiten, die von der eigentlichen Aufsichtsratstätigkeit klar getrennt sind. Ob es sich im Einzelfall um eine einer vertraglichen Regelung zugänglichen Tätigkeit handelt, war in den letzten Jahren immer wieder Gegenstand von höchstrichterlichen Entscheidungen. So hat der BGH bspw. klargestellt, dass die Aufgabe des Aufsichtsrats, die Geschäftsführung zu überwachen, auch die Pflicht beinhaltet, den Vorstand in übergeordneten Fragen der Unternehmensführung zu beraten (vgl. dazu BGHZ 114, 127, 129 f. = NJW 1991, 1830, 1831). In einer anderen Entscheidung hat der BGH dargelegt, dass es nicht ausreicht, wenn der Beratungsvertrag die Beratung „in betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Fragen“ durch das Aufsichtsratsmitglied vorsieht. Durch einen solchen Beratungsgegenstand ist keine hinreichende Abgrenzung zwischen der Beratungstätigkeit und der Organtätigkeit gewährleistet (vgl. dazu BGH, BB 2007, 1185 ff.).

Ob diese Grundsätze auch für freiwillige Beiräte gelten, bei denen die vorgenannte Vorschrift des § 114 AktG nicht unmittelbar Anwendung findet, wurde von der Rechtsprechung bis-

lang nicht entschieden. In der Literatur wird dies zumindest dann teilweise bejaht, wenn dem Beirat eine einem Pflichtaufsichtsrat vergleichbare Funktion und Aufgabenstellung zukommt (vgl. dazu bspw. Weiss BB 2007, 1853, 1858 ff.).

Großes Aufsehen hatte vor einigen Jahren eine Entscheidung des OLG Frankfurt erregt, die sich mit der Frage beschäftigt hat, ob ein Aufsichtsratsmitglied bei der Beschlussfassung über die Zustimmung zu dem ihn betreffenden Beratungsvertrag stimmberechtigt ist (OLG Frankfurt, AG 2005, 925). Das Gericht hat dies verneint und weiter ausgeführt, dass der Beschluss eines dreiköpfigen Aufsichtsrats über die Zustimmung mangels Beschlussfähigkeit auch dann unwirksam sei, wenn sich das betroffene Aufsichtsratsmitglied der Stimme enthalte (vgl. OLG Frankfurt AG 2005, 925). Folge dieser Entscheidung wäre gewesen, dass Beratungsverträge mit Aufsichtsratsmitgliedern in Aufsichtsräten, die sich lediglich aus drei Personen zusammensetzen, nicht genehmigungsfähig wären, da für die Beschlussfähigkeit eines Aufsichtsrats mindestens drei Personen an der Beschlussfassung teilnehmen müssen. Der BGH, der die Frage, ob diese Rechtsauffassung zutreffend ist, zunächst offengelassen hatte (vgl. BGH, NZG 2007, 103, 105), hat in einer späteren Entscheidung entgegen dem OLG Frankfurt entschieden, dass die Beschlussfähigkeit eines dreiköpfigen Aufsichtsrats auch dann besteht, wenn ein Aufsichtsratsmitglied nicht stimmberechtigt ist. Das vom Stimmverbot betroffene Aufsichtsratsmitglied kann – und muss – sich der Stimme enthalten und so durch seine „Teilnahme“ an der Abstimmung über die Genehmigung des Beratungsvertrags die Beschlussfähigkeit des Aufsichtsrats herstellen (vgl. BGH, BB 2007, 1185, 1187).

Kaum hat sich nunmehr die Diskussion über die Zulässigkeit von Beratungsverträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern etwas beruhigt, ist es erneut das OLG Frankfurt, das für erhebliche Unruhe in der Gestaltungs-

praxis sorgt, indem es entgegen der ganz herrschenden Meinung in der Literatur (vgl. dazu die Hinweise bei Wiedemann/Kögel, a.a.O., § 11, Rn. 13, Fn. 25 und Drygala ZIP 2011, 428, Fn. 3) die nachträgliche Genehmigung von Beratungshonoraren als Gesetzesverstoß einstuft.

## Entscheidungsgründe und weitere Hinweise

Das OLG Frankfurt hatte sich mit der Berufung der Fresenius SE gegen ein erstinstanzliches Urteil zu beschäftigen, mit dem die Entlastungsbeschlüsse von Vorstand und Aufsichtsrat aus der Hauptversammlung 2009 für nichtig erklärt worden waren. Diese Entlastungsbeschlüsse waren mit dem Argument von zwei Aktionären angefochten worden, dass einem Aufsichtsratsmitglied Beratungshonorare auf der Grundlage eines Beratungsvertrags ausgezahlt wurden, die nicht vorherig, also vor Zahlung der Beratungshonorare, durch den Aufsichtsrat, sondern erst nachträglich genehmigt wurden. Die beklagte Fresenius SE machte u.a. geltend, dass der Aufsichtsrat ein jährliches Budget vorab freigegeben hatte und nur die konkreten Zahlungen nachträglich genehmigt wurden.

Das OLG Frankfurt sieht in dieser der Praxis entsprechenden Handhabung „schwere und eindeutige Gesetzesverstöße, die zur Versagung der (Gesamt-)Entlastung nach § 120 Abs. 1 AktG führen mussten.“ Nach Ansicht des OLG Frankfurt beinhaltet § 114 AktG eine Verhaltensregelung mit dem Zweck, eine Abhängigkeit des überwachenden Organs vom überwachten Organ zu verhindern. Vor diesem Hintergrund sollen Zahlungen an Aufsichtsratsmitglieder für Beratungsleistungen nur bei vorheriger Zustimmung durch den Aufsichtsrat erlaubt sein. Auch die nachträgliche Genehmigung kann nach Ansicht des OLG Frankfurt das „tatsächliche Fehlverhalten nicht ungeschehen machen“. Das OLG Frankfurt stellt dabei auf die „Pflichtwidrigkeit der Zahlung“ ab.

Sollte sich die Ansicht des OLG Frankfurt durchsetzen, wird dies sicherlich zu einer Neustrukturierung der Beratungsmandate in der Praxis in dem Sinne führen, dass Vergütungen vor deren Auszahlung stets dem Zustimmungsvorbehalt durch den Gesamtaufsichtsrat unterworfen werden. Diese Vorgehensweise kann wiederum im Widerspruch zu einem anderen oben bereits erwähnten Urteil des OLG Frankfurt stehen, wonach eine nachträgliche Konkretisierung eines Beratungsvertrags ebenfalls unzulässig sein soll (vgl. AG 2005, 925). Die Anwendung beider Urteile des OLG Frankfurt würde faktisch dazu führen, dass nur solche Beratungsleistungen genehmigungsfähig wären, die erstens vor Erbringung der Leistungen konkret definiert werden können und die zweitens einschließlich des dafür vorgesehenen Beratungshonorars zuvor durch den Aufsichtsrat genehmigt werden. Ein Verfahren, das in vielen Fällen kaum praktikabel ist und dem Wortlaut des § 114 AktG, der gerade von der Zulässigkeit von Beratungsverträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern ausgeht, zuwiderläuft.

Für die Gestaltungspraxis bleibt zu hoffen, dass der BGH, wie bereits in dem oben geschilderten Fall, nochmals die Möglichkeit bekommt, auch dieses Urteil des OLG Frankfurt „geradezurücken“. Anlass hierfür hätte der BGH ausreichend, spricht doch beispielsweise § 114 Abs. 1 AktG von „Zustimmung“, die, sofern das Gesetz hierzu keine andere Aussage trifft, sowohl als vorherige Einwilligung als auch als nachträgliche Genehmigung zu verstehen ist. Ferner hat sich das OLG Frankfurt überhaupt nicht mit dem Wortlaut des § 114 Abs. 2 AktG auseinandergesetzt, der explizit die (nachträgliche) Genehmigung durch den Aufsichtsrat zulässt. Das OLG Frankfurt hat die Revision zwar nicht zugelassen; die Nichtzulassungsbeschwerde ist aber derzeit beim BGH anhängig.

Quicklink: uw110602

# Nichtigkeit eines gesellschaftsvertraglichen Wettbewerbsverbots trotz gesellschaftsvertraglicher Befreiungsmöglichkeit

Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Rechtsanwalt

**OLG München, Urteil vom  
11.11.2010 – U (K) 2143/10  
(nicht rechtskräftig)**

**BGB § 138 Abs. 1; GG Art. 12  
Abs. 1; GWB § 1**

Der Eingriff in die Berufsausübungsfreiheit eines GmbH-Gesellschafters, der durch ein gesellschaftsvertragliches Wettbewerbsverbot bewirkt wird, das in gegenständlicher Hinsicht über die schützenswerten Interessen der Gesellschaft hinausgeht und den verpflichteten Gesellschafter übermäßig beschränkt, kann nicht durch eine gesellschaftsvertragliche Regelung gerechtfertigt werden, wonach durch Gesellschafterbeschluss Befreiung von dem Wettbewerbsverbot erteilt werden kann.

## Keywords

Berufsausübungsfreiheit;  
Vertragsstrafenanspruch

## Problemstellung und praktische Bedeutung

Familienunternehmen verfügen häufig über ein spezielles Know-how, das es ihnen ermöglicht, in bestimmten Nischen erfolgreich zu agieren. Der Schutz dieses Know-hows hat für Familienunternehmen erhebliche wirtschaftliche Bedeutung. Ein wichtiges Instrument, um dieses Ziel zu erreichen, stellen gesellschaftsvertragliche Wettbewerbsverbote für Gesellschafter und Geschäftsführer dar. Vor diesem Hintergrund verdient die Entscheidung des OLG München Beachtung. Das OLG München hatte sich mit der Frage zu beschäftigen, ob ein gesellschaftsvertragliches Wettbewerbsverbot, das in gegenständlicher Hinsicht über die schützens-

werten Interessen der Gesellschaft hinausgeht, dadurch Wirksamkeit erlangen kann, dass im Gesellschaftsvertrag eine Regelung vorhanden ist, wonach die Gesellschafter Befreiung von dem Wettbewerbsverbot erteilen können.

## Entscheidungsgründe und weitere Hinweise

Der Entscheidung des OLG München lag folgender Sachverhalt zugrunde: Die klagende GmbH macht gegen einen ihrer Minderheitsgesellschafter einen Vertragsstrafenanspruch gemäß den gesellschaftsvertraglichen Regelungen wegen des Verstoßes gegen ein Wettbewerbsverbot durch Entwicklung und Vertrieb eines Konkurrenzprodukts geltend. Das im Gesellschaftsvertrag geregelte Wettbewerbsverbot hat folgenden wesentlichen Inhalt:

*[...] dementsprechend ist es den Gesellschaftern [...] nicht gestattet, unmittelbar oder mittelbar, in eigenem oder fremdem Namen, für eigene oder fremde Rechnung, selbstständig oder unselbstständig in einem Betrieb tätig zu sein, der dem Betrieb einer Tochter- oder Beteiligungsgesellschaft der Gesellschaft gleichartig ist oder mit ihm im Wettbewerb steht oder stehen könnte oder im wesentlichen Umfang Geschäftsbeziehungen mit einer Tochter- oder Beteiligungsgesellschaft unterhält. Wesentlich i.d.S. sind Geschäftsbeziehungen mit Leistungsvergütungen im Wert von mindestens 10.000,- p.a.. Unzulässig ist insoweit auch eine freiberufliche oder beratende Tätigkeit [...].*

Das gesellschaftsvertragliche Wettbewerbsverbot enthält sodann noch eine Regelung für den räumlichen

Anwendungsbereich (geografische Begrenzung) und die angesprochene Vertragsstrafenklausel.

Der Gesellschaftsvertrag weist schließlich folgende Regelung auf:

*„Durch Gesellschafterbeschluss kann Befreiung von dem vorstehenden Wettbewerbsverbot erteilt werden.“*

Das OLG München führt in seinen Entscheidungsgründen zutreffend aus, dass gesellschaftsvertragliche Wettbewerbsverbote vom Grundsatz zulässig sind, sich aber hinsichtlich ihrer Wirksamkeit an den von § 1 GWB und von Art. 101 Abs. 1 AEUV vorgegebenen Grenzen messen lassen müssen. Ferner sind Wettbewerbsverbote am Maßstab von Art. 12 GG, § 138 Abs. 1 BGB zu prüfen, da sie regelmäßig die grundgesetzlich geschützte Berufsausübungsfreiheit tangieren. Nach ständiger Rechtsprechung des BGH (vgl. zuletzt BGH, GmbHR 2010, 256) ist ein gesellschaftsvertragliches Wettbewerbsverbot nur zulässig, wenn es nach Ort, Zeit und Gegenstand nicht über die schützenswerten Interessen der begünstigten Gesellschaft hinausgeht und den verpflichteten Gesellschafter nicht übermäßig beschränkt. Hierzu ist eine Abwägung der beiderseitigen Interessen unter Berücksichtigung der jeweiligen Umstände des Einzelfalls anzustellen.

Im vorliegenden Fall hatte das OLG München die Nichtigkeit des Wettbewerbsverbots angenommen, weil es in gegenständlicher Hinsicht über die schützenswerten Interessen der GmbH hinausgeht und den Gesellschafter übermäßig beschränkt, da ihm jegliche unmittelbare oder mittelbare Tätigkeit in einem Betrieb untersagt ist, der dem Betrieb einer Tochter- oder Beteiligungsgesellschaft

der GmbH gleichartig ist oder mit ihm im Wettbewerb steht „oder stehen könnte“. Entscheidend war dabei für das OLG München, dass sich das Wettbewerbsverbot auch auf Tätigkeiten in Unternehmen erstreckt, die potentiell mit der Gesellschaft im Wettbewerb stehen könnten.

Die Entscheidung des OLG München verdeutlicht unter Bezugnahme auf die ständige Rechtsprechung des BGH, dass bei einem gesellschaftsvertraglichen Wettbewerbsverbot hohe Sorgfalt bei der Formulierung des räumlichen und gegenständlichen, aber auch zeitlichen Anwendungsbereichs verwendet werden muss. Der zeitliche Anwendungsbereich war im vorliegenden Fall nicht kritisch, da kein nachvertragliches Wettbewerbsverbot im Gesellschaftsvertrag enthalten war. Insofern sollte eine zeitliche Erstreckung des Wettbewerbsverbots auf einen Zeitraum von mehr als zwei bis drei Jahren nach dem Ausscheiden eines Gesellschafters nicht in Erwägung gezogen werden. Bei der Ausgestaltung des räumlichen und gegenständlichen Anwendungsbereichs ist stets darauf zu achten, dass ein Wettbewerbsverbot nur gerechtfertigt ist, um zu verhindern, dass die Gesellschaft durch einen Gesellschafter von innen her ausgehöhlt und ihrer wirtschaftlichen Existenzgrundlage beraubt wird (vgl. dazu BGH, GmbHR 2010, 256). Zu berücksichtigen sind ferner die Besonderheiten des Einzelfalls, also beispielsweise, ob es sich bei dem von dem Wettbewerbsverbot

betroffenen Gesellschafter um einen Mehrheitsgesellschafter handelt, der die Möglichkeit hat, strategischen Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben, oder ob er auch als Geschäftsführer der Gesellschaft fungiert. Beides war im vorliegenden Fall nicht gegeben, was das OLG München zugunsten des von der Vertragsstrafe betroffenen Gesellschafters gewürdigt hatte.

Die sorgfältige Formulierung des gegenständlichen Anwendungsbereichs eines gesellschaftsvertraglichen Wettbewerbsverbots hat auch vor folgendem Hintergrund hohe Relevanz: So ist ein Wettbewerbsverbot, das in gegenständlicher Hinsicht unzulässig ist, stets nichtig, ohne Rücksicht darauf, ob im Außenverhältnis tatsächlich eine Wettbewerbsbeschränkung spürbar ist (vgl. hierzu BGH, NZG 2010, 76, BGH, NJW 2009, 1751). Zudem kommt eine sog. geltungserhaltende Reduktion, also eine Zurückführung des Wettbewerbsverbots auf den zulässigen Umfang, bei einem Verstoß gegen die gegenständlichen Grenzen nach ständiger Rechtsprechung des BGH nicht in Betracht. Etwas anderes gilt, wenn das Wettbewerbsverbot lediglich das zeitlich zulässige Maß überschreitet.

Das OLG München hat schließlich festgestellt, dass eine gesellschaftsvertragliche Regelung, wonach einem Gesellschafter von dem Wettbewerbsverbot durch Gesellschafterbeschluss Befreiung erteilt werden kann, nicht genügt, um eine Überschreitung des

gegenständlichen Anwendungsbereichs des Wettbewerbsverbots zu rechtfertigen. Wird das Verlangen eines Gesellschafters, im konkreten Einzelfall Befreiung von dem gesellschaftsvertraglichen Wettbewerbsverbot erteilt zu bekommen, durch Gesellschafterbeschluss aus sachwidrigen Gründen zurückgewiesen, hätte der hiervon betroffene Gesellschafter zwar die Möglichkeit, den Gesellschafterbeschluss anzufechten, bis zum rechtskräftigen Ausgang des Gerichtsverfahrens bliebe er aber von dem Wettbewerbsverbot und insbesondere der Vertragsstrafenklause betroffen. Eine solche Befreiungsregelung im Gesellschaftsvertrag ist deswegen nach Ansicht des OLG München nicht geeignet, einen unzulässigen Eingriff in die Berufsausübungsfreiheit zu rechtfertigen. Etwas anderes kann dann gelten, wenn die Befreiungsklausel im Gesellschaftsvertrag sachliche Kriterien enthält, bei deren Vorliegen jedem Gesellschafter ein Anspruch auf Befreiung von dem Wettbewerbsverbot zusteht. Kriterium hierfür kann beispielsweise die tatsächliche wesentliche Beeinträchtigung des in Rede stehenden Verhaltens eines Gesellschafters für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens sein.

Das OLG München hat die Revision nicht zugelassen. Die Nichtzulassungsbeschwerde ist derzeit beim BGH anhängig.

Quicklink: uw110603

## Börsennotierte Familienunternehmen: Ad-hoc-Mitteilungspflicht bei zeitlich gestrecktem Vorgang

Prof. Dr. Andreas Wiedemann Rechtsanwalt

**BGH, Beschluss vom 22.11.2010 – II ZB 7/09**  
**WpHG § 13 Abs. 1; Richtlinie 2003/6/EG Art. 1 Abs. 1; Richtlinie 2003/124/EG Art. 1 Abs. 1 und 2**

Dem Gerichtshof der Europäischen Union werden folgende Fragen vorgelegt:

- a) Ist bei einem zeitlich gestreckten Vorgang, bei dem über mehrere

Zwischenschritte ein bestimmter Umstand verwirklicht oder ein bestimmtes Ereignis herbeigeführt werden soll, für die Anwendung von Artikel 1 Abs. 1 der Richtlinie 2003/6/EG, Artikel 1

Abs. 1 der Richtlinie 2003/124/EG nur darauf abzustellen, ob dieser künftige Umstand oder das künftige Ereignis als präzise Information nach diesen Richtlinienbestimmungen anzusehen ist, und demgemäß zu prüfen, ob man mit hinreichender Wahrscheinlichkeit davon ausgehen kann, dass dieser künftige Umstand oder das künftige Ereignis eintreten wird, oder können bei einem solchen zeitlich gestreckten Vorgang auch Zwischenschritte, die bereits existieren oder eingetreten sind und die mit der Verwirklichung des künftigen Umstands oder Ereignisses verknüpft sind, präzise Informationen im Sinn der genannten Richtlinienbestimmungen sein?

b) Verlangt hinreichende Wahrscheinlichkeit im Sinne von Artikel 1 Abs. 1 der Richtlinie 2003/124/EG eine Wahrscheinlichkeitsbeurteilung mit überwiegender oder hoher Wahrscheinlichkeit, oder ist unter Umständen, bei denen mit hinreichender Wahrscheinlichkeit von ihrer zukünftigen Existenz, oder Ereignissen, die mit hinreichender Wahrscheinlichkeit in Zukunft eintreten werden, zu verstehen, dass das Maß der Wahrscheinlichkeit vom Ausmaß der Auswirkungen auf den Emittenten abhängt und es bei hoher Einigung zur Kursbeeinflussung genügt, wenn der Eintritt des künftigen Umstands oder Ereignisses offen, aber nicht unwahrscheinlich ist?

### Keywords

Ad-hoc-Mitteilung,  
Schadenersatzansprüche

### Problemstellung und praktische Bedeutung

Hat die damalige Daimler-Chrysler AG das Ausscheiden ihres ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp zu spät ad hoc gemeldet?

Diese Frage beschäftigt nunmehr nach einem entsprechenden Vorlagebeschluss des BGH den Europäischen Gerichtshof (EuGH). Die vom EuGH abstrakt zu prüfenden Fragen haben dabei, wie auch der dem Vorlagebeschluss konkret zugrunde liegende Sachverhalt, für börsennotierte Familienunternehmen eine erhebliche praktische Bedeutung. So obliegt sämtlichen börsennotierten Unternehmen, (abgestellt wird insoweit auf eine Notierung in einem organisierten Markt, eine Einbeziehung in den Freiverkehr genügt hierfür nicht) Insiderinformationen, die das Unternehmen unmittelbar betreffen, unverzüglich zu veröffentlichen (vgl. § 15 Abs. 1 WpHG). Insiderinformationen sind gemäß § 13 Abs. 1 Satz 1 WpHG konkrete Informationen über nicht öffentlich bekannte Umstände, die sich auf einen oder mehrere Emittenten von Insiderpapieren, also bspw. börsennotierte Aktien oder Schuldverschreibungen, die an einer inländischen Börse zum Handel zugelassen sind, oder auf die Insiderpapiere selbst beziehen und die geeignet sind, im Falle ihres öffentlichen Bekanntwerdens den Börsen- oder Marktpreis der Insiderpapiere erheblich zu beeinflussen. Eine solche Eignung ist gegeben, wenn ein verständiger Anleger die Information bei seiner Anlageentscheidung berücksichtigen würde (§ 13 Abs. 1 Satz 2 WpHG). Als Umstände i.d.S. gelten auch solche, bei denen mit hinreichender Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, dass sie in Zukunft eintreten werden (§ 13 Abs. 1 Satz 3 WpHG).

Gerade börsennotierte Familienunternehmen sind häufig dadurch gekennzeichnet, dass Vertreter der Unternehmerfamilie in den Organen des Unternehmens vertreten sind. Zeichnet sich dann ein Ausscheiden dieser Person aus Vorstand oder Aufsichtsrat ab, so stellt sich regelmäßig die Frage, ob und ggf. wann dies eine Ad-hoc-Mitteilung nach sich zieht. Die Bundesanstalt für Finanz-

dienstleistungsaufsicht (BaFin) geht in ihrem Emittentenleitfaden davon aus, dass Veränderungen in den Organen eine publizitätspflichtige Insiderinformation darstellen können (vgl. dazu S. 62 des Emittentenleitfadens der BaFin). Dies wird bei börsennotierten Familienunternehmen in aller Regel zumindest dann der Fall sein, wenn das das börsennotierte Familienunternehmen führende Vorstandsmitglied, das gleichzeitig den Hauptaktionär repräsentiert, aus dem Vorstand ausscheidet. In derartigen Fallkonstellationen stellt sich dabei nicht nur die Frage, ob eine Ad-hoc-Publizitätspflicht überhaupt eröffnet ist, sondern vor allem auch, zu welchem Zeitpunkt diese greift.

### Entscheidungsgründe und weitere Hinweise

Hintergrund für den Vorlagebeschluss des BGH war eine Musterrechtsbeschwerde, die mehrere (ehemalige) Aktionäre der damaligen Daimler-Chrysler AG gegen einen Musterentscheid des OLG Stuttgart im Zusammenhang mit der Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen wegen einer verspäteten Ad-hoc-Mitteilung gegen die damalige Daimler-Chrysler AG wegen des vorzeitigen Ausscheidens des Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp geltend gemacht hatten. Das OLG Stuttgart hat auch in seiner zweiten Entscheidung – die erste Entscheidung eines anderen Senats des OLG Stuttgart wurde durch den BGH aufgehoben und zur Durchführung einer Beweisaufnahme zurückgewiesen – eine Insiderinformation erst zu dem Zeitpunkt angenommen, ab dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden konnte, das das zukünftige Ereignis, also das einvernehmliche Ausscheiden des Vorstandsvorsitzenden, eintreten werde. Dies sah das OLG Stuttgart mit der Beschlussfassung des Präsidialausschusses des Aufsichtsrates der damaligen Daimler-Chrysler AG, die einen Tag vor der

Aufsichtsratssitzung und der Ad-hoc-Mitteilung stattfand, gegeben. Das OLG Stuttgart ging weiter davon aus, dass die Daimler-Chrysler AG berechtigt war, die Ad-hoc-Mitteilung um einen Tag zu verschieben, weil die Voraussetzung einer Selbstbefreiung vorgelegen hätte, obwohl es hierzu keine bewusste Entscheidung durch den Vorstand der Daimler-Chrysler AG gegeben hatte.

Demgegenüber hatte das OLG Frankfurt im parallelen Bußgeldverfahren das von der BaFin verhängte Bußgeld in Höhe von € 200.000,00 für recht-mäßig erkannt und somit den Zeitpunkt der Ad-hoc-Publizitätspflicht deutlich früher gesehen.

Im Zentrum dieser juristischen Auseinandersetzung steht die Frage, ob bei einem gestreckten Vorgang bzw. zukunftsbezogenen Sachverhalten eine – publizitätspflichtige – Insiderinformation bereits dann vorliegen kann, wenn Zwischenschritte zur Erreichung des angestrebten Ereignisse verwirklicht sind oder erst dann, wenn der Eintritt des angestrebten Ereignisses hinreichend wahrscheinlich ist.

Nach Ansicht des BGH kommt es zur Klärung dieser Rechtsfrage darauf an, wie die beiden dem § 13 WpHG zugrunde liegenden Artikel der relevanten Richtlinien (Art. 1 I der Marktmißbrauchsrichtlinie 2003/6/EG und Art. 1 I und II der Durchführungsrichtlinie 2003/124/EG) auszulegen sind. Der BGH lässt in seinem Vorlagebeschluss klar erkennen, dass es nicht zwingend für die Kursrelevanz eines bereits eingetretenen Umstandes darauf ankommt, ob ein damit verknüpfter zukünftiger Umstand hinreichend wahrscheinlich eintritt, sondern vielmehr darauf abzustellen ist, ob ein verständiger Anleger die Information (also den Teilschritt) selbst

berücksichtigen oder wahrscheinlich als Teil seiner Anlageentscheidung nutzen würde. Das Kriterium der „Kursrelevanz“ tritt demnach auch bei mehrstufigen Entscheidungsprozessen selbstständig in den Vordergrund; die Frage der hinreichenden Eintrittswahrscheinlichkeit dagegen in den Hintergrund.

Der EuGH muss als zweite Frage klären, ob für eine Publizitätspflicht eine „überwiegende“ oder sogar eine „hohe“ Wahrscheinlichkeit erforderlich ist oder ob das Maß der Wahrscheinlichkeit vom Ausmaß der Auswirkungen auf den Emittenten abhängt und es somit bei hoher Eignung zur Kursbeeinflussung auch genügen kann, wenn der Eintritt des zukünftigen Ereignisses zwar offen, aber zumindest nicht unwahrscheinlich ist. Der BGH führt insoweit aus, dass zwar einerseits die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses für einen verständigen Anleger bei seiner Anlageentscheidung von besonderer Bedeutung sei, andererseits aber auch Entscheidungsprozesse mit offenem Ausgang für den Anleger bei seiner Entscheidung über den Kauf oder Verkauf von Wertpapieren relevant sein können. Mit anderen Worten: Der BGH korrigiert seine bisherige Rechtsprechung, in der er eine hinreichende Wahrscheinlichkeit für erforderlich gehalten hat (vgl. BGH, NZG 2008, 300) und hält nun offenbar auch eine Eintrittserwartung von unter 50 % für möglicherweise ausreichend. Zweifel an seiner bisherigen Rechtsprechung sind dem BGH vor dem Hintergrund einer Entscheidung des EuGH aus dem Jahre 2009 gekommen, die sich mit dem engen Zusammenhang zwischen dem Verbot von Insidergeschäften und dem Begriff der Insiderinformation und damit mit den Vorteilen befasst, die eine Insiderinformation dem Insider verschaffen kann (vgl.

EuGH, NZG 2010, 107). Diese Zweifel sieht der BGH auch in der englischen und französischen Fassung der relevanten Richtlinie begründet.

Die Entscheidung des EuGH wird sicherlich einige Zeit auf sich warten lassen. Trotzdem dürfte der Vorlagebeschluss des BGH unmittelbare praktische Folgen für die börsennotierten Unternehmen haben. Die Tendenz geht eindeutig dahin, dass bereits einzelne Zwischenschritte für sich genommen als publizitätspflichtige Insiderinformationen anerkannt werden müssen. Ferner zeichnet sich klar ab, dass das Kriterium der „überwiegenden“ oder „hohen“ Wahrscheinlichkeit von dem Kriterium des Ausmaßes der Auswirkungen auf den Emittenten überlagert wird, sofern eine erhebliche Eignung zur Kursbeeinflussung vorliegt. Börsennotierten Unternehmen ist demnach vor dem Hintergrund der Schadenersatzregelungen und dem Bußgeldrisiko zu empfehlen, mit der Thematik der Ad-hoc-Publizität zukünftig noch sensibler umzugehen. Dabei wird das Instrument der Selbstbefreiung an Bedeutung gewinnen. Insofern ist es zu bedauern, dass der BGH hierzu nicht dezidiert Stellung genommen hat und insbesondere die Frage offen geblieben ist, ob – wie das OLG Stuttgart festgestellt hat – der Selbstbefreiungstatbestand des § 15 Abs. 3 WpHG kraft Gesetzes eintreten kann. Dies steht im Widerspruch zur bisherigen Praxis der BaFin (vgl. dazu Emittentenleitfaden der BaFin, S. 65). Auch insoweit ist also Vorsicht geboten. Börsennotierte Unternehmen, die von der Selbstbefreiung Gebrauch machen, sollten eine bewusste und dokumentierte Entscheidung hierüber herbeiführen.

Quicklink: uw110604

## Stiftungen

# Urteil des BFH zu der steuerlichen Behandlung von Zahlungen einer Familienstiftung an Familienangehörige

Andrea Seemann, Steuerberaterin

**BFH, Urteil vom 03.11.2010 – I R 98/09.**

**EStG 2002 i.d.F. des UntStFG  
§ 20 Abs. 1 Nr. 1, § 20 Abs. 1  
Nr. 9, § 43 Abs. 1 Satz 1 Nr. 7a,  
§ 44 Abs. 1 Satz 1 und 3, § 44  
Abs. 5; KStG 2002 § 1 Abs. 1  
Nr. 5**

1. Können die Leistungsempfänger einer Stiftung unmittelbar oder mittelbar Einfluss auf das Ausschüttungsverhalten der Stiftung nehmen, handelt es sich bei den Leistungen um Einkünfte aus Kapitalvermögen i.S.d § 20 Abs. 1 Nr. 9 EStG 2002 in der Fassung des UntStFG.
2. Kommt ein Steuerpflichtiger seiner gesetzlichen Verpflichtung, Kapitalertragsteuer einzubehalten und an das Finanzamt abzuführen, nicht nach, handelt er regelmäßig grob fahrlässig. Dies gilt auch bei nicht eindeutiger Rechtslage; eine abweichende Rechtsmeinung ist im Rechtsbehelfsverfahren durchzusetzen.

### Keywords

Familienstiftung; Destinatäre

### Problemstellung und praktische Bedeutung

Mit dem vorstehenden Urteil nimmt der BFH zu der in der Literatur umstrittenen Frage Stellung, ob Zuwendungen einer Stiftung an ihre Destinatäre nach § 20 Abs. 1 Nr. 9 EStG (Einkünfte aus Kapitalvermögen) oder nach dem Auffangtatbestand des § 22 Nr. 1 EStG (sonstige Einkünfte) zu besteu-

ern sind. Bedeutung hat dies u.a. für die Frage, ob die Stiftung auf die Leistungen Kapitalertragsteuer einbehalten muss. Von Bedeutung ist diese Frage aber auch für die Besteuerung von im Ausland ansässigen Destinatären. Während Leistungen an im Inland ansässige Destinatäre unabhängig von deren Besteuerung nach § 20 Abs. 1 Nr. 9 EStG der Abgeltungssteuer oder nach § 22 Nr. 1 EStG dem Teileinkünfteverfahren unterliegen, darf Deutschland bei im Ausland ansässigen Destinatären nach einigen Doppelbesteuerungsabkommen diese Leistungen nur dann besteuern, wenn diese unter § 20 Abs. 1 Nr. 9 EStG fallen, also Dividenden gleichgestellt sind.

### Zum Sachverhalt

Die Klägerin ist eine im Jahr 1895 errichtete Familienstiftung, deren Zweck es ist, das Vermögen den männlichen Abkömmlingen des Stifters zu erhalten und den Abkömmlingen durch Zuwendungen der Stiftung eine in wirtschaftlicher Beziehung gesicherte Lebensstellung zu verschaffen. Die Klägerin hat in den Streitjahren 2002–2005 Zahlungen an mehrere Destinatäre geleistet. Ein Kapitalertragsteuerabzug unterblieb trotz Aufforderung durch das Finanzamt. Das Finanzamt nahm die Klägerin daraufhin für Kapitalertragsteuer 2002–2005 nach § 44 Abs. 5 EStG 2002 n.F. als Haftende in Anspruch. Hiergegen klagte die Stiftung erfolgreich beim FG Berlin-Brandenburg. Gegen diese Entscheidung legte das Finanzamt Revision beim BFH ein.

### Hinweise zur Entscheidung des BFH

Der BFH hat die Auffassung des Finanzamts bestätigt und entschieden, dass die Zahlungen an die Destinatäre als Einkünfte aus Kapitalvermögen i.S.d. § 20 Abs. 1 Nr. 9 EStG anzusehen sind. Nach dieser Vorschrift gehören zu den Einkünften aus Kapitalvermögen Einnahmen aus Leistungen einer nicht von der Körperschaftsteuer befreiten Körperschaft, Personenvereinigung oder Vermögensmasse, z.B. einer Stiftung, die mit Gewinnausschüttungen i.S.d. § 20 Abs. 1 Nr. 1 EStG vergleichbar sind und nicht bereits nach dieser Vorschrift besteuert werden. Nach Auffassung des BFH ist die Stellung der Destinatäre im vorliegenden Fall wirtschaftlich mit derjenigen eines Anteilseigners vergleichbar, da sie die ausschließlichen Nutznießer des Stiftungsvermögens sind und zudem mit einer Zwei-Dritt-Mehrheit das für die Verwendung der Erträge zuständige Kuratorium der Stiftung abberufen können sowie gemäß Satzung zumindest ein Mitglied der Familie im Kuratorium vertreten sein soll. Damit sind die Zahlungen der Klägerin wirtschaftlich mit Gewinnausschüttungen i.S.d. § 20 Abs. 1 Nr. 1 EStG vergleichbar. Der BFH ließ jedoch offen, ob alle auf Wiederholung angelegten Leistungen einer Familienstiftung, denen keine Gegenleistungen der Empfänger gegenüberstehen, zu den Einkünften aus Kapitalvermögen i.S. des § 20 Abs. 1 Nr. 9 EStG gehören. Zudem urteilte der BFH, dass auch bei umstrittener Rechtslage eine Verpflichtung zum Einbehalt von Kapitalertragsteuer besteht, anderenfalls

handelt der Steuerpflichtige grob fahrlässig. Einen gegenteiligen rechtlichen Standpunkt muss der Steuerpflichtige ggf. durch Anfechtung der Kapitalertragsteuerfestsetzung geltend machen.

## Ergänzende Hinweise

Offen bleibt nach der Entscheidung, ob alle auf Wiederholung angelegten Leistungen einer Stiftung an ihre

Destinatäre zu den Einkünften nach § 20 Abs. 1 Nr. 9 EStG gehören, da der Urteilssachverhalt einige Besonderheiten aufweist, die für den BFH entscheidungserheblich waren, z.B. die Möglichkeit der Einflussnahme der Destinatäre auf die Besetzung des Kuratoriums. Aufgrund der Aussage des BFH, dass auch bei umstrittener Rechtslage eine Verpflichtung zum Einbehalt von Kapitalertragsteuer

besteht, ist der Familienstiftung im Zweifelsfall zu raten, Kapitalertragsteuer einzubehalten und abzuführen sowie im Anschluss ggf. gegen den Bescheid im Einspruchsverfahren vorzugehen. Nur so kann die Inanspruchnahme als Haftungsschuldnerin vermieden werden.

Quicklink: uw110605

## Steuerrecht

# Schenkungsteuerliche Probleme bei der Übertragung eines Mitunternehmeranteils unter Nießbrauchsvorbehalt

Prof. Rainer Kirchdörfer, Rechtsanwalt

**BFH, Urteil vom 23.02.2010 – II R 42/08 (FG Münster 19.06.2008 3 K 1086/06 Erb), EFG 2008, 1733**

**ErbStG vor 2009 § 13a Abs. 1, 2 und 4 Nr. 1; EStG § 15 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und Abs. 3**

- Der schenkweise Erwerb eines Kommanditanteils unterfällt nur dann dem § 13a Abs. 4 Nr. 1 ErbStG vor 2009 i.V.m. § 15 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und Abs. 3 EStG, wenn die Mitunternehmerstellung durch den erworbenen Gesellschaftsanteil vermittelt wird.
- Es reichte daher nicht aus, wenn dem Erwerber hinsichtlich des erworbenen Kommanditanteils nur deshalb Mitunternehmerinitiative zukäme, weil er bereits Kommanditist der KG war, d.h. wenn sich seine bisherige Mitunternehmereigenschaft wegen Unteilbarkeit der Mitgliedschaft auf den hinzuverworbenen Anteil erstrecken sollte.

### Keywords

Schenkung; Nießbrauchsvorbehalt

### Problemstellung und praktische Bedeutung

Das vorstehende Urteil des BFH ist schon älter, soll jedoch wegen der hohen praktischen Relevanz von Schenkungen unter Nießbrauchsvorbehalt bei Familienunternehmen im Rahmen des seit 01.01.2009 gelgenden neuen Schenkungsteuer- und Erbschaftsteuersystems besprochen werden. Während der Beschenkte nach dem bis zum 31.12.2008 gelgenden § 15 ErbStG den Wert des Nießbrauchs im Rahmen der zu berechnenden Schenkungsteuer nicht von dem geschenkten Vermögen abziehen konnte, wenn sich der Schenker den Nießbrauch vorbehält, ist dieses Abzugsverbot heute entfallen. Insbesondere im Rahmen von schenkweisen Grundstücks- oder Unternehmensübertragungen ist daher der Vorbehaltsnießbrauch (neben häufig alternativ in Betracht kommenden Rentenlösungen) in vielen Fällen eine sinnvolle Gestaltung.

Die im vorliegenden Sachverhalt beschenkte Tochter und die schenkende Mutter waren zwei von sechs Kommanditisten einer x-GmbH & Co. KG. Die Beteiligung der Mutter betrug ca. 11 % und die der Tochter ca. 42 %. Im Jahr 2002 übertrug die Mutter ihren Kommanditanteil an der Kommanditgesellschaft einschließlich ihres Anteils an offenen Rücklagen und zzgl. der Forderungen aus ihrem Darlehenskonto sowie ihren Geschäftsanteil an der Komplementär-GmbH auf ihre Tochter. Die Mutter behielt sich im Schenkungsvertrag den lebenslangen Nießbrauch an den übertragenen Gesellschaftsbeteiligungen vor. Im Einzelnen war der Nießbrauch so ausgestaltet, dass der Mutter als Nießbrauchsberichtiger die Ergebnisanteile aus der übertragenen Kommanditbeteiligung nebst den Zinsen auf die Darlehensforderung und auch die anteiligen Gewinnausschüttungen der Komplementär-GmbH verblieben. Darüber hinaus sollten der Mutter die mit der übertragenen Beteiligung an der Kommanditgesellschaft verbundenen „Stimm- und sonstigen Verwaltungsrechte“ zustehen und im Falle einer Veräußerung der Beteili-

gungen sollte sich der Nießbrauch am „Netto-Veräußerungserlös“ und ggf. an dessen Wiederanlage fortsetzen.

## Entscheidungsgründe und weitere Hinweise

Der Sachverhalt war noch nach der vor 2009 geltenden Fassung des Erbschaftsteuergesetzes zu beurteilen. Dieselbe Fragestellung würde sich jedoch auch in der heute geltenden Gesetzesfassung ergeben. Für den BFH stellte sich die Frage, ob die beschenkte Tochter den seinerzeitigen schenkungsteuerlichen Bewertungsabschlag von 40 % nach § 13a Abs. 4 Nr. 1 ErbStG (alt) in Anspruch nehmen konnte. Dies konnte sie nur dann, wenn ihr ein Mitunternehmeranteil i.S.d. § 15 Abs. 1 Nr. 2 und Abs. 3 EStG geschenkt worden war. Dies wiederum setzt u.a. voraus, dass der Tochter nicht nur zivilrechtlich ein Gesellschaftsanteil, sondern damit verbunden – unter steuerrechtlicher Betrachtung – auch die zum Mitunternehmeranteil gehörende Mitunternehmerinitiative geschenkt und übertragen worden war. Bei der Schenkung eines Gesellschaftsanteils unter Nießbrauchsvorbehalt muss nun zunächst im Detail geprüft werden, wer letztendlich auf Basis des konkreten Schenkungs- und Nießbrauchsvertrages Mitunternehmer ist bzw. wird: Ist dies die Beschenkte, ist dies die sich den Nießbrauch vorbehaltende Schenkerin oder sind dies beide?

Im vorliegenden Sachverhalt behielt sich die Mutter als Nießbraucherin – wie in der Praxis beim Vollnießbrauch häufig – sämtliche Ergebnisanteile aus der übertragenen Kommanditbeteiligung, der übertragenen Darlehensforderung und den übertrage-

nen GmbH-Anteilen vor. Außerdem sollte sich der Nießbrauch im Falle einer Veräußerung der Beteiligung am „Netto-Veräußerungserlös“ und ggf. an dessen Wiederanlage fortsetzen. Problematisch war nun aber, dass sich die Mutter auch noch sämtliche mit der Beteiligung verbundene „Stimm- und sonstige Verwaltungsrechte“ zurückbehält. Damit war das für die Mitunternehmerschaft (neben dem sog. Mitunternehmerrisiko) wesentliche Kriterium der Mitunternehmerinitiative, bezogen auf den geschenkten Gesellschaftsanteil, nicht auf die Beschenkte übertragen worden. Es genügt zum Erhalt des schenkungsteuerlichen Bewertungsabschlages aber nicht, dass ein Mitunternehmeranteil in der Hand des Schenkers vorlag, dieser muss als Mitunternehmeranteil auch auf den Beschenkten übergehen.

Die Besonderheit des vorliegenden Falles lag nun darin, dass die Tochter bereits vor der Schenkung Mitunternehmerin war, nachdem ihr bisheriger Kommanditanteil selbstverständlich auch die notwendige Mitunternehmerinitiative vermittelte. Weil ein Gesellschaftsanteil im Personengesellschaftsrecht – anders als bei Aktien oder GmbH-Anteilen im Kapitalgesellschaftsrecht – nach bisher herrschendem Verständnis nicht teilbar ist, ein Kommanditist also nur mit einem Kommanditanteil an der Kommanditgesellschaft beteiligt sein kann, und weil ein geschenkter Kommanditanteil nach dieser Auffassung mit dem beim Beschenkten schon vorhandenen Kommanditanteil zusammenwächst, stellte sich die naheliegende Frage, ob es zur Gewährung des schenkungsteuerlichen Bewertungsabschlages

nicht ausreichte, dass die Beschenkte bereits auf der Grundlage ihres bisherigen Kommanditanteils von 42 % Mitunternehmerin war. Der BFH verneint dies und verlangt für die schenkungsteuerliche Begünstigung, dass die Mitunternehmerstellung gerade durch den erworbenen (geschenkten) Kommanditanteil vermittelt wird.

Ob dies rechtsdogmatisch letztendlich dazu führt, dass der Grundsatz der Unteilbarkeit der Mitgliedschaft des Kommanditisten in Fällen des vorbehalteten Nießbrauchs aufgegeben wird, ließ der BFH offen. Er tendiert allerdings unter Hinweis auf den strukturell gleich liegenden Fall der Testamentsvollstreckung an einem (Teil-) Mitunternehmeranteil dazu.

In Konsequenz aus dem vorliegenden Sachverhalt ist bei Schenkungen von Personengesellschaftsanteilen unter Nießbrauchs vorbehalt auch dann besonders darauf zu achten, wem auf der Basis des konkreten Schenkungs- und Nießbrauchsvertrages die Mitunternehmereigenschaft zukommt, wenn der Beschenkte bereits Mitunternehmer war. Möchte der Schenker dem Beschenkten Mitunternehmerinitiative durch den geschenkten Kommanditanteil vermitteln, so sollte der Beschenkte die Stimmrechte aus dem geschenkten Kommanditanteil zumindest im Bereich der Grundlagen geschäfte persönlich ausüben dürfen; in diesem Fall hatte der BFH (Urteil v. 16.12.2009 – II R 44/08) die Mitunternehmerstellung des Beschenkten bejaht. In zweifelhaften Grenzfällen empfiehlt es sich, eine verbindliche Auskunft der Finanzverwaltung einzuholen.

Quicklink: uw110606

## ABO-SERVICE FÜR ZEITSCHRIFTEN UND INFODIENSTE

- Sie möchten ein Abonnement bestellen?
- Sie möchten Ihre neue Adresse oder andere Änderungen durchgeben?
- Sie möchten gerne ein Probeheft zum Kennenlernen?

### Hier ist Ihr Kontakt:

Ulrike Vermeer  
Tel.: (02 21) 9 76 68-229  
Fax: (02 21) 9 76 68-288  
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de  
[www.bundesanzeiger-verlag.de](http://www.bundesanzeiger-verlag.de)

### Für Kunden:

Bitte halten Sie Ihre Kundennummer bereit. Sie finden die Nummer oben auf Ihrem Adressetikett.



## Schenkungsteuerfreier Verzicht auf eine Darlehensforderung im Zusammenhang mit dem Erwerb eines Familienwohnheims vor Eheschließung

Prof. Rainer Kirchdörfer, Rechtsanwalt

**BFH, Urteil vom 27.10.2010 – II R 37/09; BFH, Beschluss vom 12.01.2011 – II R 37/09 (FG Rheinland-Pfalz 18.12.2008 4 K 1859/06)**

**ErbStG § 7 Abs. 1, § 11, § 13 Abs. 1 Nr. 4a; BewG § 12, § 13 Abs. 2**

1. Im Zusammenhang mit Familienwohnheimen/Familienheimen stehende Zuwendungen unter Lebenden sind auch dann nach Maßgabe des § 13 Abs. 1 Nr. 4a ErbStG steuerfrei, wenn die Ehe bei der Anschaffung oder Herstellung des Objekts noch nicht bestanden hatte.
2. Zu den Zuwendungen unter Lebenden i.S.d. § 13 Abs. 1 Nr. 4a ErbStG gehören auch Abfindungen für einen Erbverzicht.

### Keywords

Schenkungsteuer; Herrenhaus

### Problemstellung und praktische Bedeutung

Das vorstehende Urteil des BFH ist schon für sich genommen interessant. Es gibt aber darüber hinaus auch Gelegenheit, auf schenkungsteuerliche Probleme hinzuweisen, die in der Praxis immer wieder daraus resultieren, dass Ehegatten in der Vergangenheit relativ unreflektiert Vermögensverschiebungen untereinander vorgenommen haben. Sachverhalte, in welchen Ehegatten, auch wenn sie im gesetzlichen Güterstand der Zugewinnsgemeinschaft leben, wesentliche Vermögenswerte untereinander übertragen, sei es, weil man gemeinsame (auf beide Ehegatten lautende) Konten führt, die nur ein

Ehegatte dotiert, sei es, weil der eine Ehegatte Verbindlichkeiten des anderen Ehegatten tilgt oder sei es, weil man gemeinsame Vermögenswerte, z.B. Grundbesitz, im Grundbuch auf beide Ehegatten eintragen lässt, aber nur einer der Ehegatten die Anschaffungskosten hieraus trägt, sind unterschenkungsteuerlichen Gesichtspunkten hoch problematisch.

Im Kern geht es auch im Sachverhalt des vorstehenden Urteils um einen solchen Fall: Etwa ein Jahr vor der Eheschließung erhielt die spätere Ehefrau von ihrem späteren Ehemann ein zinsverbilligtes Darlehen in Millionenhöhe, welches sie vereinbarungsgemäß zum Erwerb eines land- und forstwirtschaftlichen Betriebes mit einem Herrenhaus verwendete. Sieben Jahre nach der Eheschließung erließ der Ehemann seiner Frau dieses Darlehen und zwar als Gegenleistung für einen Erb- und Pflichtteilsverzicht. Im Jahr des Darlehenserlasses wurde der Sachverhalt dem Finanzamt bekannt und dieses vertrat die Auffassung, der Verzicht auf das Darlehen sei – neben weiteren, hier nicht im Einzelnen besprochenen Schenkungen – ein schenkungsteuerpflichtiger Vorgang des Ehemannes an seine Frau. Die beschenkte Ehefrau wehrte sich mit mehreren Argumenten gegen den Schenkungsteuerbescheid, u.a. unter Hinweis auf § 13 Abs. 1 Nr. 4a ErbStG. Danach waren nämlich in der zum Zeitpunkt des Urteils geltenden Fassung des Gesetzes „Zuwendungen unter Lebenden, mit denen ein Ehegatte dem anderen Ehegatten Eigentum ... an einem ... zu eigenen Wohnzwecken genutzten Haus ... verschafft oder den anderen Ehegatten von eingegangenen Verpflichtungen im Zusammenhang mit der

Anschaffung oder der Herstellung des Familienwohnheims freistellt“ steuerfrei. Der zum Zeitpunkt des vorliegenden Falles geltende § 13a Abs. 1 Nr. 4a ErbStG ist zwar heute neu gefasst, die vom BFH beantworteten Fragestellungen bleiben jedoch dieselben.

### Entscheidungsgründe und weitere Hinweise

Im Hinblick auf das vor der Eheschließung erhaltene zinsverbilligte Darlehen hat der BFH zunächst in Fortführung seiner ständigen Rechtsprechung entschieden, dass in der zinslosen bzw. einer mit einem niedrigen Zinssatz verbundenen Gewährung eines Darlehens eine steuerpflichtige Schenkung in Höhe des ersparten Zinsaufwandes (dieser liegt nach § 15 Abs.1 BewG mangels anderer feststellbarer Werte in der Differenz zwischen 5,5 % und dem vereinbarten Zinssatz) liegt. Für diese Schenkung konnten die Kläger freilich schon deshalb nicht auf die Steuerfreiheit der Zuwendung eines Familienwohnheimes zurückgreifen, weil § 13 Abs. 1 Nr. 4a ErbStG lediglich Zuwendungen unter Ehegatten betrifft, Schenker und Beschenkte zum Zeitpunkt der zinsverbilligten Überlassung des Darlehens aber noch nicht verheiratet waren.

Der BFH hatte weiter zu entscheiden, ob der nach Eheschließung erfolgte Erlass des Darlehens unter die Steuerbefreiung fällt. Insoweit waren zwei Fragen zu beantworten:

Da das Herrenhaus Teil eines land- und forstwirtschaftlichen Betriebsvermögens war, stellte sich zunächst die Frage, ob die allgemeine schenkungsteuerliche Begünstigung des

Betriebsvermögens in § 13a ErbStG Vorrang hat vor der Begünstigungsvorschrift für Familienwohnheime in § 13 ErbStG, was das Finanzgericht als Vorinstanz bejaht hatte. Darüber hinaus stellte sich die zweite Frage, ob der Einwand des Finanzamtes zutreffend war, dass nämlich die Ehegatten die Steuerbefreiung des § 13 Abs. 1 Nr. 4a ErbStG nicht beanspruchen konnten, da das Herrenhaus bei dessen Anschaffung (mangels Eheschließung) noch kein Familienwohnheim gewesen sei.

Die erste Frage beantwortete der BFH dahin, dass das Herrenhaus schon nicht Betriebsvermögen sei und aus diesem Grunde nicht von der Begünstigungsvorschrift für Betriebsvermögen nach § 13a ErbStG erfasst sein könne. Aber selbst dann, wenn man dies anders sehen wollte, würden

nach Auffassung des BFH die Steuerbefreiungsvorschrift des § 13 Abs. 1 Nr. 4a ErbStG und die Steuervergünstigung für Betriebsvermögen nach § 13a ErbStG parallel anwendbar sein; es gebe nämlich keinen Vorrang der Betriebsvermögensvergünstigungen des § 13a ErbStG vor den Vergünstigungen des § 13 Abs. 1 Nr. 4a ErbStG.

Die zweite Frage beantwortete der BFH dahingehend, dass im Darlehenserlass eine Freistellung von eingegangenen Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Anschaffung eines Familienwohnheims liege. Der Steuerbefreiung stehe insoweit nicht entgegen, dass das Herrenhaus bei der Anschaffung noch kein Familienwohnheim war (weil die Ehegatten seinerzeit noch nicht miteinander verheiratet waren). Zwar setze § 13 Abs. 1 Nr. 4a ErbStG voraus, dass die

Ehegatten, zwischen welchen die Zuwendung erfolgt, zum Zeitpunkt der Zuwendung auch verheiratet waren. Insoweit spielt also eine nach der Zuwendung durchgeföhrte Eheschließung keine Rolle. Zum Zeitpunkt des Erlasses des Darlehens waren die Ehegatten aber verheiratet. Nach Ansicht des BFH ist nicht zusätzlich erforderlich, dass es sich bereits bei der Anschaffung oder Herstellung um ein Familienwohnheim gehandelt hat. Diese Erwägung gelte sowohl für die Übertragung des Eigentums an dem Familienwohnheim als auch bei der Freistellung von eingegangenen Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Anschaffung eines Familienwohnheims.

Quicklink: uw110607

## Steuerliche Folgen einer vorübergehenden Reduzierung der Zahlung von Versorgungsleistungen

Dr. Bertram Layer, Steuerberater

**BFH, Urteil vom 15.09.2010,  
X R 13/09.**

**EStG § 10 Abs. 1 Nr. 1a,  
§ 22 Nr. 1b**

1. Änderungen eines Versorgungsvertrags können nur dann steuerlich berücksichtigt werden, wenn sie von den Vertragsparteien schriftlich fixiert worden sind.
2. Werden die auf der Grundlage eines Vermögensübergabevertrages geschuldeten Versorgungsleistungen „willkürlich“ ausgesetzt, so dass die Versorgung des Übergebers gefährdet ist, sind die weiteren Zahlungen auch nach Wiederaufnahme der ursprünglich vereinbarten

Leistungen nicht als Sonderausgaben abziehbar.

### Keywords

Versorgungsleistungen;  
Reduzierung von Zahlungen

### Problemstellung und praktische Bedeutung

Versorgungsleistungen stellen in der Beratungspraxis eine wichtige Gestaltung zur Absicherung der Versorgungsbedürfnisse von Eltern bei Übertragung von Vermögen auf ihre Kinder dar. Deshalb sind Versorgungsleistungen als wiederkehrende Leistungen definiert, die im Zusammenhang mit einer Vermögensübergabe, insbesondere im Rahmen

einer vorweggenommenen Erbfolge, geleistet werden. Das Einkommensteuergesetz regelt in § 10 Abs. 1 Nr. 1a EStG die Voraussetzungen, unter denen die Versorgungsleistungen beim Verpflichteten als Sonderausgaben abziehbar sind. Beim Versorgungsberechtigten sind diese Zahlungen dann nach § 22 Nr. 1b EStG als sonstige Einkünfte steuerpflichtig.

### Zum Sachverhalt

Der Vater des Klägers übertrug diesem im Wege der vorweggenommenen Erbfolge das Eigentum an einem Grundstück sowie an dem auf dem Grundstück befindlichen Bäckereibetrieb. Im Gegenzug verpflichtete sich der Kläger, seinen Eltern eine monatliche Rente in Höhe von 4.000,- DM zu

bezahlen. Der Bäckereibetrieb wurde von dem Kläger nach der Übertragung im Rahmen einer GmbH fortgeführt. Dabei wurden dieser GmbH auch die betrieblichen Grundstücke vermietet. Auf Grund einer schlechten Ertragslage des Bäckereibetriebs musste die Pacht für das Grundstück deutlich reduziert werden. Es kam auch zu weiteren Anpassungsmaßnahmen bezüglich der Ausgaben des Bäckereibetriebs, u.a. zu Tilgungsaussetzungen.

In Folge der schlechten Ertragslage wurde vom Kläger nur ein Teil der vereinbarten Rentenzahlungen geleistet.

## Entscheidungsgründe und weitere Hinweise

Im Urteil wird ausgeführt, dass nach einer Phase einer schwerwiegenden Abweichung von der vereinbarten Rentenzahlung eine Rückkehr zum vertragsgerechten Verhalten nicht mehr in Betracht kommt. Nach Auffassung des BFH zeigt das gravierende vertragswidrige Verhalten während eines längeren Zeitraums (im Streitfall 17 Monate) den fehlenden Rechtsbindungswillen der Parteien und lässt den Übergabevertrag als Ganzes deshalb nicht unberührt. Erfüllt demgemäß der Übernehmer in späteren Jahren die vereinbarten Versorgungsleis-

tungen vertragsgemäß, sind deshalb auch diese Aufwendungen nicht als Sonderausgaben abziehbar. Andererseits hat der Vermögensübergeber, der über einen längeren Zeitraum vertragswidrig keine Versorgungsleistungen erhalten hat, bei Wiederaufnahme der Zahlungen keine sonstigen Einkünfte zu versteuern.

Vor dem Hintergrund dieser Entscheidung sollten die Vertragsparteien eines Versorgungsvertrages die Gründe einer vorübergehenden Reduzierung von Zahlungen von Versorgungsleistungen schriftlich dokumentieren.

Quicklink: uw110608

# Ringweise Anteilsveräußerungen und Anteilserwerbe zur Verlustnutzung im Gesellschafterkreis grundsätzlich kein Gestaltungsmisbrauch

Dr. Bertram Layer, Steuerberater

**BFH, Urteil vom 07.12.2010 – IX R 40/09.**

**EStG § 17; AO § 42**

Die verlustbringende Veräußerung eines Kapitalgesellschaftsanteils i.S.d. § 17 Abs. 1 S. 1 EStG an einen Mitgesellschafter ist nicht deshalb rechtsmissbrächlich i.S.d. § 42 AO, weil der Veräußerer in engem zeitlichen Zusammenhang mit einem anderen Mitgesellschafter dessen in gleicher Höhe bestehenden Gesellschaftsanteil an derselben Gesellschaft erwirbt.

### Keywords

Verlustnutzung;  
Wesentliche Beteiligung

bei den von ihnen gehalten Anteilen eintreten, z.B. auf Grund eines nachhaltigen oder aber einmaligen Verlusts auf Ebene der Kapitalgesellschaft. Dieser Verlust führt auf Ebene der Kapitalgesellschaft zwar zu einem Verlustvortrag, der grds. mit zukünftigen Erträgen verrechnet werden kann. Auf Gesellschafterebene spiegelt sich dieser Verlust in einem Wertverlust der Anteile wider. Es stellt sich daher die Frage, ob und wie dieser Anteilswertverlust bei den wesentlich beteiligten Gesellschaftern steuerlich realisiert werden kann. Dabei ist anzumerken, dass eine wesentliche Beteiligung eines Gesellschafters an einer Kapitalgesellschaft einkommensteuerrechtlich bereits dann besteht, wenn der Gesellschafter unmittelbar oder mittelbar zu mindestens 1 % an dieser Kapitalgesellschaft beteiligt ist.

### Zum Sachverhalt

In dem Urteilssachverhalt hatten sich sechs Gesellschafter, die alle zu über

10 % beteiligt waren, im Jahr 2000 zu einer GmbH zusammengeschlossen. Diese GmbH hatte in den Jahren 2000 und 2001 fast ausschließlich in Aktien am Neuen Markt investiert. Auf Grund der negativen Börsenentwicklung wurden aus diesen Anlagen erhebliche Verluste erwirtschaftet. Vor diesem Hintergrund veräußerten die Gesellschafter der GmbH Ende 2001 ihre jeweiligen Beteiligungen reihum jeweils an ihre Mitgesellschafter zum Verkehrswert und erwarben ihrerseits wiederum zeitgleich von ihren Mitgesellschaftern Beteiligungen in der gleichen Höhe. Im Ergebnis der Transaktion waren alle Gesellschafter wieder im ursprünglichen Umfang an der GmbH beteiligt. Steuerlich betrachtet wurde von den Gesellschaftern ein später zu erwartender Veräußerungsverlust oder aber ein Verlust aus der Liquidation der Gesellschaft mit diesem Verkaufsvorgang vorgezogen.

## Problemstellung und praktische Bedeutung

In der Beratungspraxis stellt sich immer wieder das Problem, dass bei wesentlich beteiligten Gesellschaftern einer Kapitalgesellschaft Wertverluste

Das Finanzamt hatte nach Abschluss der Betriebsprüfung den von den Gesellschaftern jeweils erklärten Veräußerungsverlust unter Hinweis auf einen steuerlichen Gestaltungsmisbrauch i.S.d. § 42 AO nicht anerkannt. Der Einspruch der Kläger sowie deren Klage beim Finanzgericht hatten keinen Erfolg. Das als Vorinstanz zuständige Finanzgericht Rheinland-Pfalz folgte mit seinem Urteil vom 05.02.2009, Az. 4 K 1078/05, veröffentlicht in EFG 2010, S. 99 der Auffassung des Finanzamts. Der BFH hatte nun wie folgt entschieden:

### Entscheidungsgründe

Nach Auffassung des Bundesfinanzhofs ist die Veräußerung der Geschäftsanteile an der GmbH kein Missbrauch von Gestaltungsmöglichkeiten des Rechts i.S.d. § 42 S. 1 AO.

Nach der Auffassung des Gerichts stand es dem Kläger frei, ob, wann und an wen er seine Anteile an der GmbH veräußert. Dies gilt auch dann, wenn die Veräußerung, wie im Streitfall, zu einem Verlust geführt hat.

Nach Auffassung des Bundesfinanzhofs war der gewählte Weg des Anteilsverkaufs zur Verlustnutzung und Berücksichtigung der vorhandenen steuerlichen Normen auch nicht ungewöhnlicher war als etwa der Weg einer Liquidation. Auch die Liquidation hätte nach § 17 Abs. 4 EStG zu einem solchen Verlust geführt. Anhaltspunkte dafür, dass der Kläger wirtschaftlich seine Anteile überhaupt nicht veräußern wollte oder durch

die Anteilsveräußerung nur formal ein Rechtsträgerwechsel eintreten sollte, wurden nicht festgestellt. Auch der vom Kläger in zeitlichem Zusammenhang mit der Veräußerung von Anteilen an der GmbH durchgeführte Erwerb von Anteilen im gleichen Umfang von einem Mitgesellschafter ist nicht rechtsmissbräuchlich. Der BFH weist darauf hin, dass es im Einzelfall als rechtsmissbräuchlich angesehen werden könnte, wenn Beteiligte zivilrechtlich mögliche (und damit steuerrechtlich grundsätzlich zulässige) Gestaltungen durch gegenläufige Rechtsgeschäfte auf der Nutzungsebene tatsächlich und wirtschaftlich konterkarieren. Ein solcher Fall liegt aber nach Auffassung des Bundesfinanzhofs nicht vor.

### Ergänzende Hinweise

Der BFH hat in jüngster Zeit mehrfach entschieden, dass eine gezielte steuerliche Realisierung wirtschaftlich entstandener Verluste kein Gestaltungsmisbrauch i.S.d. § 42 AO ist. Hinzuweisen ist beispielsweise auf die Entscheidung im Urteil vom 25.08.2009 – IX R 60/07, BStBl 2009 Teil II, 999, siehe auch die Nachweise bei Korn/Strahl, KÖSDI 2010 S. 17193, 17194. In dem diesem Urteil zugrundeliegenden Sachverhalt wurden Wertpapiere, die innerhalb der damals noch gültigen Spekulationsfrist für Wertpapiere von einem Jahr mit Verlust veräußert wurden, am selben Tage in gleicher Art und Anzahl, aber zu unterschiedlichem Kurs wieder gekauft.

Im Falle eines solchen Hin- und Herverkaufs von Anteilen ist aber auch zu

berücksichtigen, dass ein auf Ebene der Kapitalgesellschaft vorhandener Verlustvortrag nach den Bestimmungen des § 8c KStG (sogenannte Mantelkaufregelungen) ganz oder teilweise verloren gehen könnte. Ob und in welcher Höhe ein solcher Verlustvortrag wegfällt ist davon abhängig, in welchem Umfang Beteiligungen untereinander verkauft werden. Die Tatsache, dass Anteile nur im bestehenden Gesellschafterkreis verkauft werden, ändert nichts an der Tatsache, dass der Verlustvortrag auf Ebene der Kapitalgesellschaft entfallen kann. Für einen schädlichen Beteiligungserwerb nach § 8c Abs. 1 KStG ist es vielmehr entscheidend, dass ein mehr als 25%iger bzw. mehr als 50%iger Anteilserwerb durch einen Erwerber, eine diesem nahestehende Person oder durch Personen, die einem sog. Erwerberkreis angehören, erfolgt. Im vorliegenden Fall ist von einem solchen Erwerberkreis auszugehen, da gleichgerichtete Interessen im Hinblick auf die Verwertung der Anteilsverluste vorliegen. Ggf. gilt es zu prüfen, ob andere Ausnahmen vom Wegfall des Verlustvortrags greifen, z.B. die Konzernklausel oder aber eine Verschonungsregelung bei vorhandenen stillen Reserven. Auf Grund der Entscheidung der EU-Kommission ist allerdings die mit dem Bürgerentlastungsgesetz eingeführte allgemeine Sanierungsklausel in § 8c Abs. 1a EStG als unzulässige Beihilfe eingestuft worden und darf daher nicht mehr angewendet werden.

Quicklink: uw110609

**Ihre Zugangsdaten zum Archiv und der Rechtsprechungsdatenbank Familienunternehmen und Stiftungen:**

Geben Sie unter [www.betrifft-unternehmen.de/fus-online](http://www.betrifft-unternehmen.de/fus-online) Ihren Benutzernamen und Ihr Kennwort ein.  
Der Benutzername setzt sich immer zusammen aus „fusleser“ und Ihrer Auftragsnummer.

**Beispiel: fusleser12345**

Geben Sie unter Kennwort Ihre Auftragsnummer ein.

**Beispiel: 12345**

**Ihre individualisierte Auftragsnummer** finden Sie auf dem Adressaufkleber Ihrer FuS oben links!

Nach dem Login haben Sie Zugriff auf das Zeitschriftenarchiv und die Rechtsprechungsdatenbank.  
Mit den im Heft angegebenen **Quicklinks** haben sie dann Zugriff auf den Volltext der Entscheidungen.

## Neuer Erlass zu Leistungen von Gesellschaftern und Dritten an Kapitalgesellschaften und umgekehrt

Dr. Bertram Layer, Steuerberater

### Finanzverwaltung ErbStG § 29 Abs. 1 Nr. 1

Die Behandlung von Leistungen von Gesellschaftern und dritten Personen an eine Kapitalgesellschaft sowie der umgekehrte Fall von Leistungen der Kapitalgesellschaft an ihre Gesellschafter oder dritte Personen ist steuerlich ein sehr umstrittenes Themengebiet. Die Finanzverwaltung hat nun mit den Gleichlautenden Ländererlassen vom 20.10.2010, BStBl. 2010 Teil I, S. 1207 ihre bisherige in den Erbschaftsteuerrichtlinien 2003 vertretene Auffassung zu solchen Leistungsbeziehungen auf Grund entgegenstehender Entscheidungen des BFH aufgegeben und die entsprechende Textpassage in den Erbschaftsteuerrichtlinien (Hinweis 18) neu gefasst. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen für Familienunternehmen:

#### Keywords

Disquotale Einlagen; Schenkungsteuer; Verdeckte Gewinnausschüttung

Der Erlass bringt für alle Familienunternehmen, die in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft geführt werden, in einzelnen Punkten Rechtssicherheit, kann aber insbesondere im Falle von (disquotalen) verdeckten Gewinnausschüttungen mit erheblichen steuerlichen Folgen verbunden sein.

Positiv anzumerken ist die Klarstellung der schenkungsteuerlichen Folgen einer sogenannten disquotalen Einlage. Dies soll am folgenden Beispiel verdeutlicht werden:

An einer GmbH ist A mit 100 % beteiligt. Im Rahmen einer Kapitalerhöhung soll B in die Gesellschaft aufgenommen werden. B bringt eine im Verhältnis zu den ihm gewährten Gesellschaftsrechten deutlich höhere

Einlage in die Gesellschaft ein. Die Finanzverwaltung stellt klar, dass das Erbringen einer Einlage, die den Wert der neu erhaltenen Anteile übersteigt, regelmäßig keine Zuwendung an die Mitgesellschafter darstellt.

Umgekehrt soll aber der Fall, in dem ein Gesellschafter neue Anteile gegen eine zu geringe Einlage erwirbt, als Schenkung der Altgesellschafter gegenüber dem neuen Gesellschafter gelten.

Als weitere für die Praxis in Familienunternehmen besonders relevante Fallgestaltung ist in dem Erlass auch die Folge einer verdeckten Gewinnausschüttung angesprochen. Zahlt eine Kapitalgesellschaft einem Gesellschafter oder einem diesem nahestehenden Dritten eine überhöhte Vergütung, soll nach dem Erlass das über die gesellschaftsrechtliche Beteiligungsquote hinaus Verteilte zu einer schenkungsteuerpflichtigen Bereicherung des Gesellschafters bzw. des nahestehenden Dritten auf Kosten der Gesellschaft führen. Im Erlass wird hierbei folgendes Bsp. aufgeführt:

A und B sind zu je 50 % an einer GmbH beteiligt. A erhält mit Duldung des B von der GmbH einen Pkw zu einem um 100.000,- € unangemessen zu niedrigen Kaufpreis. Es liegt in Höhe von 50.000,- € (50 % von 100.000,- €) eine freigiebige Zuwendung der GmbH an A vor.

In dem Erlass wird aber anknüpfend an dieses Beispiel auch ausgeführt, dass keine freigiebige Zuwendung der GmbH vorliegen soll, wenn im zeitlichen und sachlichen Zusammenhang mit der verdeckten Gewinnausschüttung an A auch eine vergleichbare verdeckte Gewinnausschüttung an B erfolgt. Im Erlass ist allerdings der geforderte sachliche Zusammenhang nicht näher konkretisiert. Seitens der Finanzverwaltung könnte ggf. eine

entsprechende Vereinbarung gefordert werden, aus der sich dieser Zusammenhang ergibt.

Bei konsequenter Anwendung der Regelungen in dem neuen Erlass ist zu berücksichtigen, dass die verdeckte Gewinnausschüttung auf Ebene der Kapitalgesellschaft zunächst der Gewerbesteuer und der Körperschaftsteuer unterliegt und beim Gesellschafter ferner der Einkommensteuer. Ein und derselbe Vorgang wird somit sowohl ertragsteuerlich als auch schenkungsteuerlich erfasst. Da eine Schenkung der GmbH an ihren Gesellschafter der Steuerklasse III unterliegt, die mit Steuersätzen zwischen 30 % und 50 % belastet ist, können sich erhebliche steuerliche Gesamtbelastungen im Falle einer verdeckten Gewinnausschüttung ergeben. Kommt es zu einer konsequenten Anwendung dieses Erlasses, ist in der Praxis damit zu rechnen, dass in einer Vielzahl von Fällen verdeckte Gewinnausschüttungen auch mit Schenkungsteuer belastet werden.

In diesem Zusammenhang könnte eine Satzungsklausel nützlich sein, die es der Gesellschaft ermöglicht, die verdeckte Gewinnausschüttung zurückzufordern. Zwar lässt sich durch eine solche Satzungsklausel die ertragsteuerliche Folge der verdeckten Gewinnausschüttung nicht beseitigen. Nach § 29 Abs. 1 Nr. 1 ErbStG erlischt aber die Schenkungsteuer, wenn das Geschenkte zurückgefordert wird.

Sollen aber den Gesellschaftern einer Kapitalgesellschaft Gewinne abweichend von ihrer Beteiligungsquote zugekannt werden, so lassen sich schenkungsteuerliche Folgen durch eine inkongruente offene Gewinnausschüttung vermeiden.

Quicklink: uw110610

Rechtspflichten schnell und sicher abhaken!



**ISBN 978-3-89817-839-6**

2010, 208 Seiten, inkl. CD-ROM,  
16,5 x 24,4 cm, 49,- €

inkl. MwSt. und Versandkosten  
(deutschlandweit)

Erscheinungstermin: II. Quartal 2010

Bosse

## Checklisten Handbuch GmbH-Geschäftsführer

**Neu!**

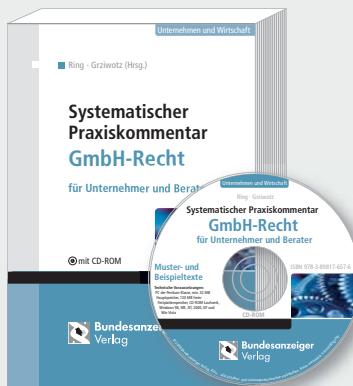
**Die wesentlichen Rechte, Pflichten und Gestaltungsspielräume  
Kompakt · Effizient · Rechtssicher**

Als GmbH-Geschäftsführer sind Sie Haftungsgefahren ausgesetzt und müssen sich mit einer Vielzahl von Rechten und Pflichten auseinandersetzen. Viel Zeit bleibt in der Regel dafür nicht. Um so wichtiger ist es, eine kompakte und übersichtlich ausgearbeitete Zusammenstellung zu haben, die Ihnen die wesentlichen Handlungspflichten zusammenfasst und direkt einsetzbare Arbeitshilfen anbietet. Ob es nun die Bestellung als Geschäftsführer, Ihren Vertrag, die Sozialversicherung oder die Haftung betrifft, der erfahrene Autor und Referent Dr. Christian Bosse bietet Ihnen übersichtliche Checklisten und Muster mit kurzen Erläuterungen.

### AUS DEM INHALT

- Anstellungsvertrag
- Rechte und Pflichten
- Sozialversicherung
- Haftung einschließlich Konzernhaftung
- Steuerliche Praxistipps

Die praxisrelevante Kommentierung zum GmbH-Recht!



**ISBN 978-3-89817-657-6**

2009, 981 Seiten,  
Format 16,5 x 24,4 cm,  
gebunden, inkl. CD-ROM, 98,- €

inkl. MwSt. und Versandkosten  
(deutschlandweit)

Ring · Grziwotz

## Systematischer Praxiskommentar GmbH-Recht

**für Unternehmer und Berater**

Die wichtigste Gesellschaftsrechtsreform Deutschlands – das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG):

- erleichtert und beschleunigt die Gründung von GmbHs,
- bietet ein Musterprotokoll für unkomplizierte Standardgründungen,
- schafft die Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt) ohne Mindestkapital,
- macht die GmbH fit für den internationalen Wettbewerb,
- verbessert den Gläubigerschutz in Krise und Insolvenz.

Der systematische Praxiskommentar GmbH-Recht erläutert nicht nur den Umfang und die Auswirkung der Neuregelungen. Die Kommentierung des GmbH-Gesetzes enthält vielmehr systematisch Hinweise auf angrenzende Rechtsbereiche, wie z.B.: das Konzern- und Umwandlungsrecht, die Unternehmensnachfolge, Steuern und Kosten. Die Wichtigsten von ihnen werden zusammengefasst in eigenen Kapiteln dargestellt. Damit sind Sie kompetent und umfassend informiert!



**Bundesanzeiger  
Verlag**

**Recht  
vielseitig!**

# Kompaktes Wissen für den professionellen Aufsichtsrat



# BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

Jetzt Probeexemplar anfordern unter  
[www.betrifft-unternehmen.de/BOARD](http://www.betrifft-unternehmen.de/BOARD)



Bundesanzeiger  
Verlag

[www.betrifft-unternehmen.de](http://www.betrifft-unternehmen.de)