

Familienunternehmen und Stiftungen –

Besonderheiten und Herausforderungen bei
dem meistverbreiteten Unternehmenstypus
in Deutschland

Arnsberg, 19.05.2011

Dr. Tom A. Rüsen



INHALT

- **Bedeutung und Grundbedingungen von Familienunternehmen**
- **Herausforderung Nr. 1: Die Nachfolge**
- **Einsatz von Stiftungen im Umfeld von Familienunternehmen / Unternehmerfamilien**

Wussten Sie schon

ALLGEMEINES ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

- 95% aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen (etwa 3 Mio.)
- Sie erwirtschafteten 42% unseres Bruttoinlandsproduktes
- Stellen 57% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten
- Die 500 größten Familienunternehmen haben in den letzten Jahren ihre Mitarbeiterzahlen im Durchschnitt um knapp 5% p. a. erhöht (2003 – 2005 ca. 200.000 MA)
- Es gibt etwa 1.200 Familienunternehmen mit mehr als €50 Mio. Jahresumsatz in Deutschland
- Durchschnittlich 50% aller im C-Dax notierten Unternehmen sind Familienunternehmen

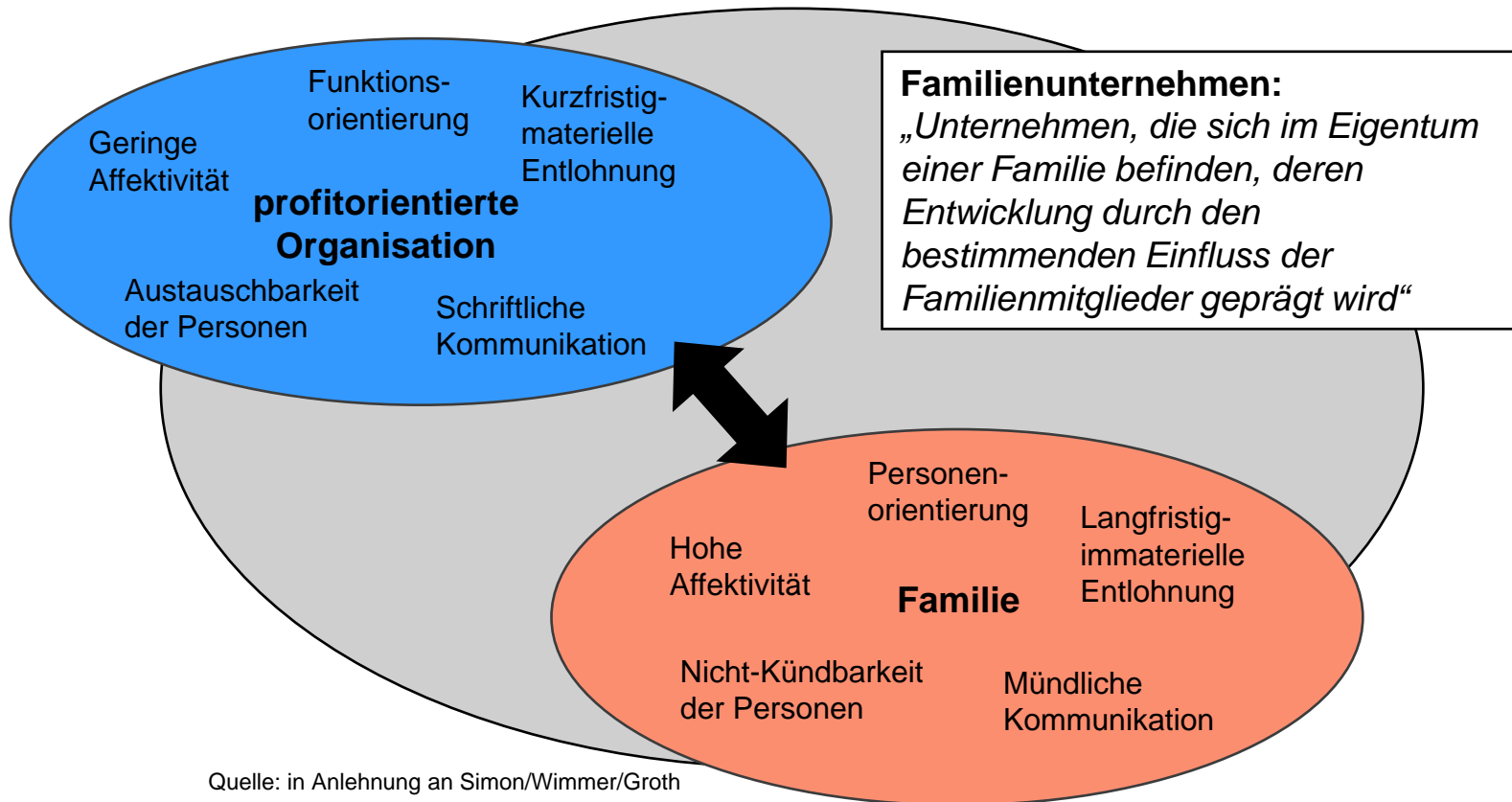
übrigens.....

ALLGEMEINES ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

- Nur 15% schaffen den Sprung in die 4. Generation. Alle anderen werden entweder verkauft oder gehen unter
- Hauptursache für die hohe Mortalitätsrate: Konflikte in der Gesellschafterfamilie
- Wesentlicher Motor der Konflikte: Probleme im Kontext der Nachfolge

Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Organisationsformen durch die Verknüpfung von *profitorientierter Organisation* und *Familie*

SPEZIFISCHE KONSTITUTION VON FAMILIENUNTERNEHMEN

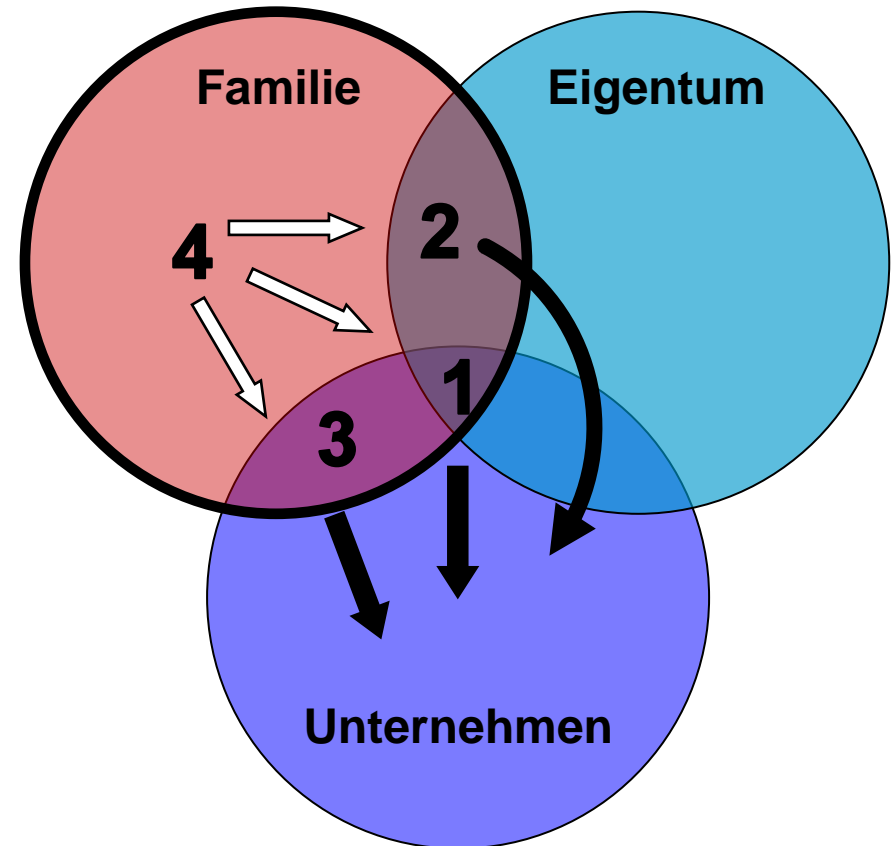


Diese Verknüpfung führt im Zeitverlauf zu einer nachhaltigen und tief greifenden wechselseitigen Prägung

Jedes Familienmitglied hat mitunter mehrere Rollen inne...

AKTEURE DER UF UND DEREN ROLLEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

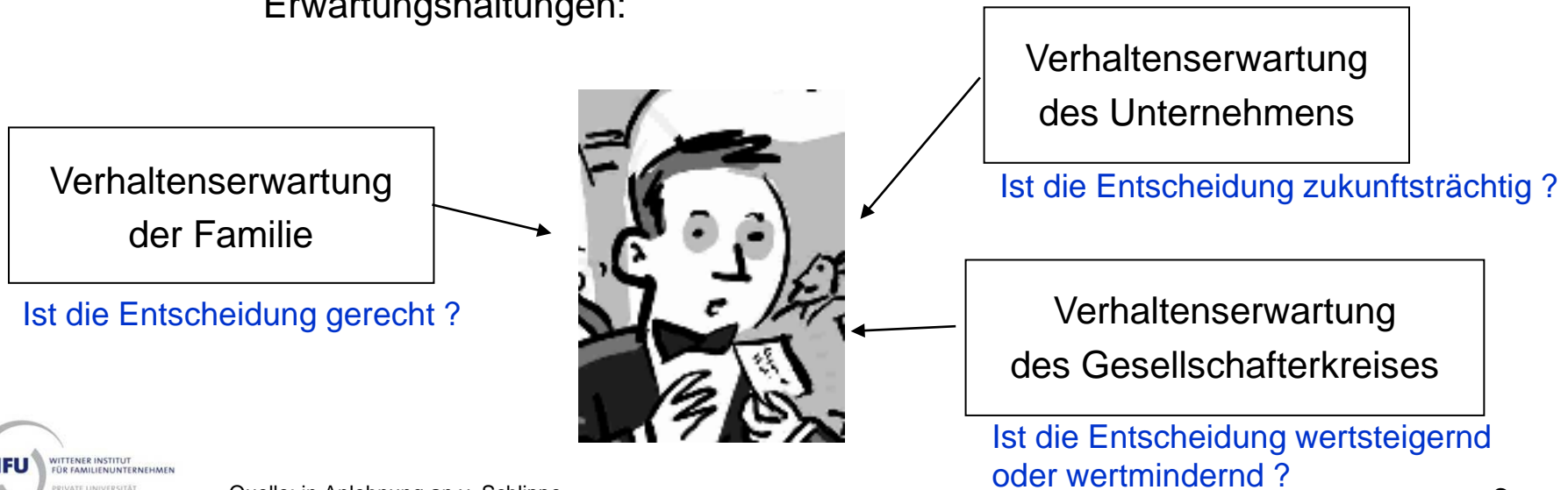
1. Familienmitglied, das sowohl Anteile am Unternehmen hält als auch darin arbeitet
2. Familienmitglied, das am Unternehmen beteiligt ist
3. Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, jedoch nicht über Anteile verfügt
4. Familienmitglied, das weder Anteile am Unternehmen besitzt noch im Unternehmen mitarbeitet



...gleichzeitig kann es aus verschiedenen Positionen heraus auf die Unternehmensentwicklung Einfluss nehmen.

Die Mitgliedschaft in verschiedenen Systemen führt zu multiplen Persönlichkeiten

- Das Konzept der „Person“: die Verhaltenserwartung, die sich aus der Mitgliedschaft in einem System ergibt
- Drei verschiedene soziale Systeme
- Jeder ist potentiell drei verschiedene „Personen“, bleibt aber gleichzeitig der eine Mensch
- Beispiel: Vater, Mehrheitsgesellschafter, Geschäftsführer
- Nachfolgeentscheidungen stehen also vor unterschiedlichen Erwartungshaltungen:



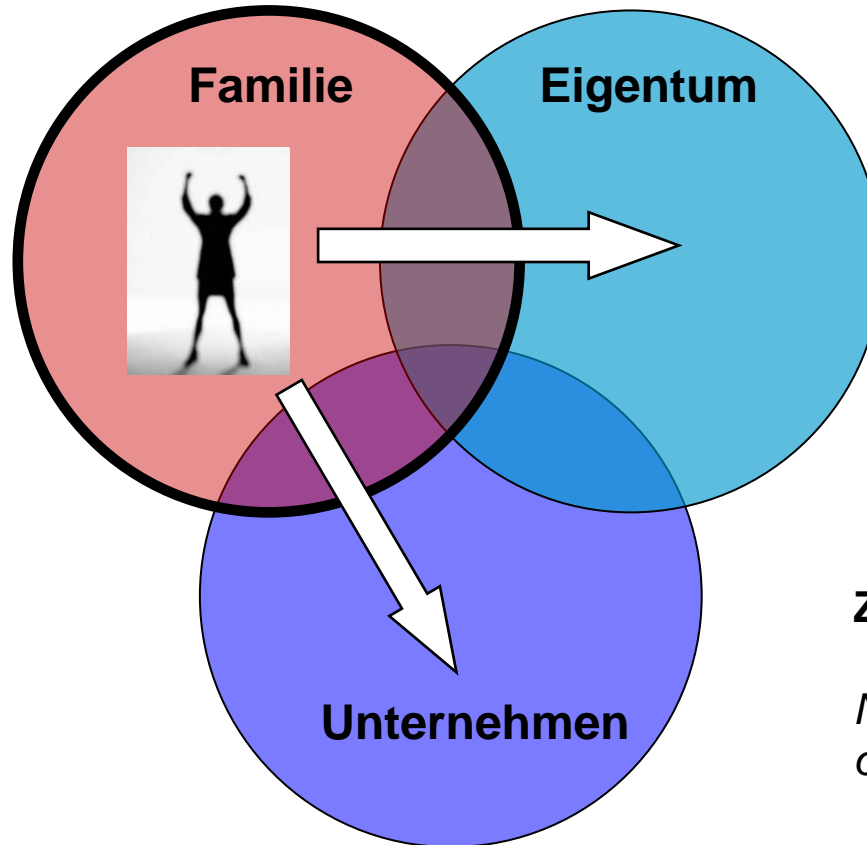
Quelle: in Anlehnung an v. Schlippe

INHALT

- **Bedeutung und Grundbedingungen von Familienunternehmen**
- **Herausforderung Nr. 1: Die Nachfolge**
- **Einsatz von Stiftungen im Umfeld von Familienunternehmen / Unternehmerfamilien**

Prinzipiell sind zwei Arten von Nachfolge zu unterscheiden

ARTEN DER NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN



(Fast) in jedem Fall:

*Nachfolge in der
Gesellschafterrolle*

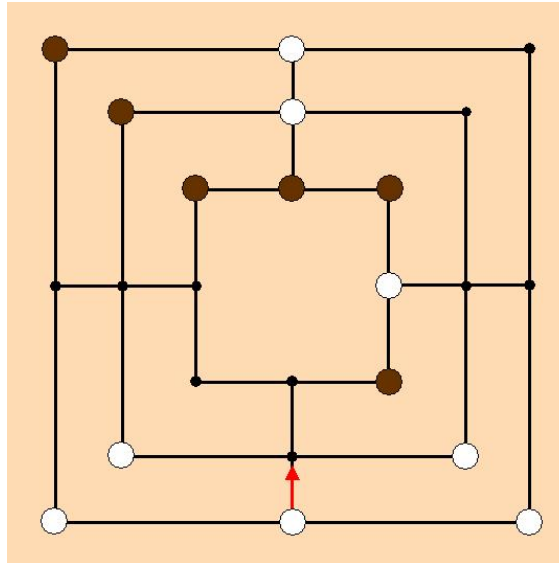
Zunehmend seltener:

*Nachfolge in der
operativen Tätigkeit*

Auch hier: *Viele Wege können zum (Miss-)Erfolg führen*

Für Familiengesellschafter sind oft paradoxe Entscheidungssituationen zu überwinden

ZWICKMÜHLEN UND PARADOXIEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

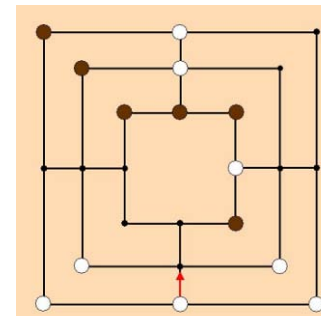


Pragmatische Paradoxie: Man erlebt sich gleichzeitig zwei widersprüchlichen Verhaltenserwartungen ausgesetzt.
Klassisches Beispiel: „Nie bringst Du mir Blumen mit!“
Und dann: „Was soll ich jetzt damit?“
Paradox: „Tu es, weil ich es dir sage, aber tu es freiwillig!“
(„Sei-Spontan-Paradoxie“)

Anforderung an aktive Familiengesellschafter: „Sei gleichzeitig Familienmitglied und Unternehmer!“

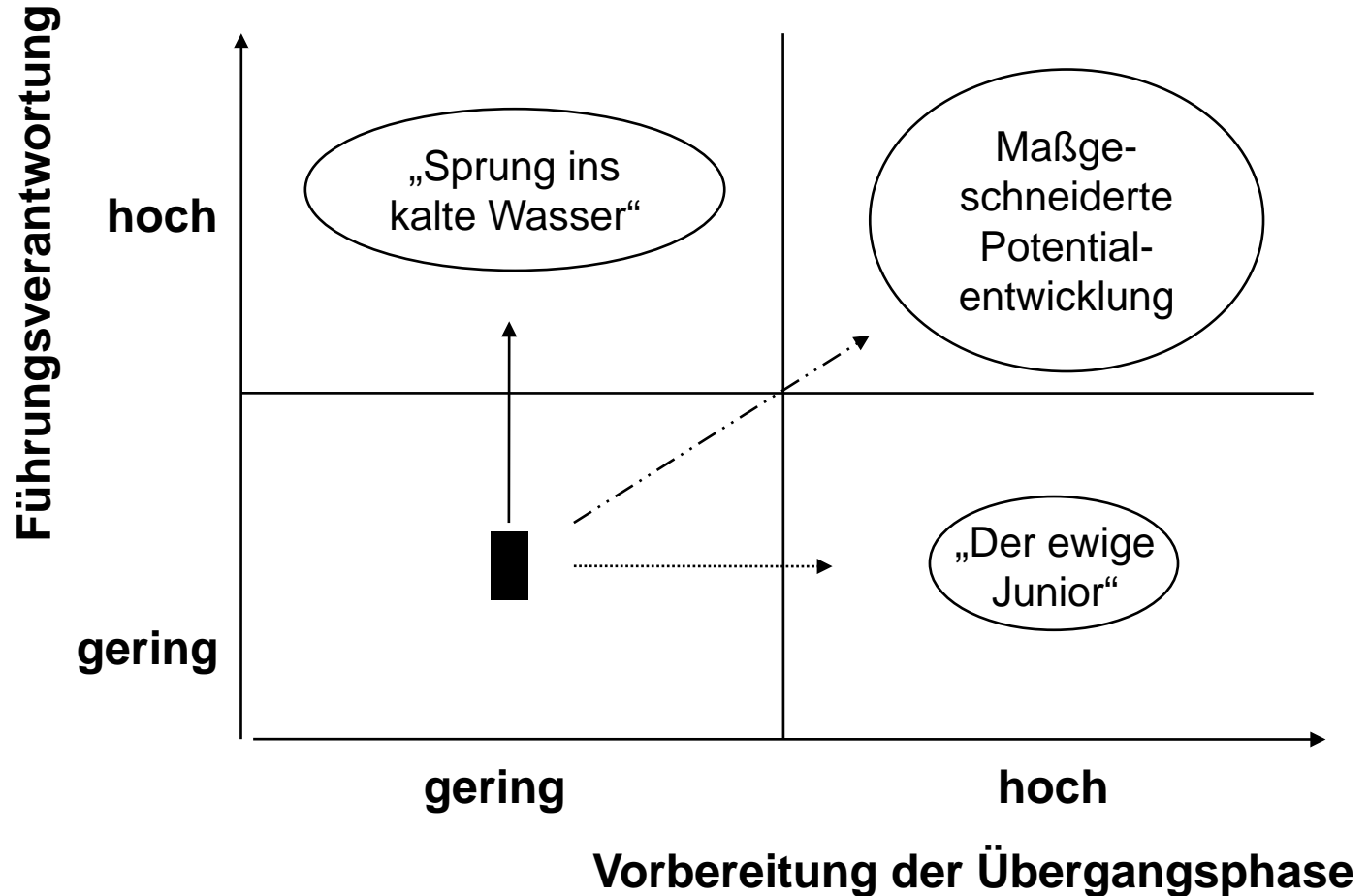
PARADOXE ANFORDERUNGEN AN AKTIVE FAMILIENGESELLSCHAFTER

- „Als wer werde ich gerade angesprochen?“
- „Als wer handle/spreche ich gerade?“
- Nie genau definiert, wie eine Situation zu verstehen ist
(„Reden wir gerade als Familienmitglieder oder als Unternehmer miteinander?“)
- Also: ständig verschwimmende Grenzen zwischen Familie und Unternehmen („Mach mir mal eben die Brille sauber!“)



3 Formen des „Übergangs“ in die operative Tätigkeit lassen sich in der Praxis beobachten

FORMEN DES ÜBERGANGS AN DEN OPERATIVEN NACHFOLGER



INHALT

- **Bedeutung und Grundbedingungen von Familienunternehmen**
- **Herausforderung Nr. 1: Die Nachfolge**
- **Einsatz von Stiftungen im Umfeld von Familienunternehmen / Unternehmerfamilien**

Was ist eine Stiftung?

GRUNDLAGEN EINER STIFTUNG

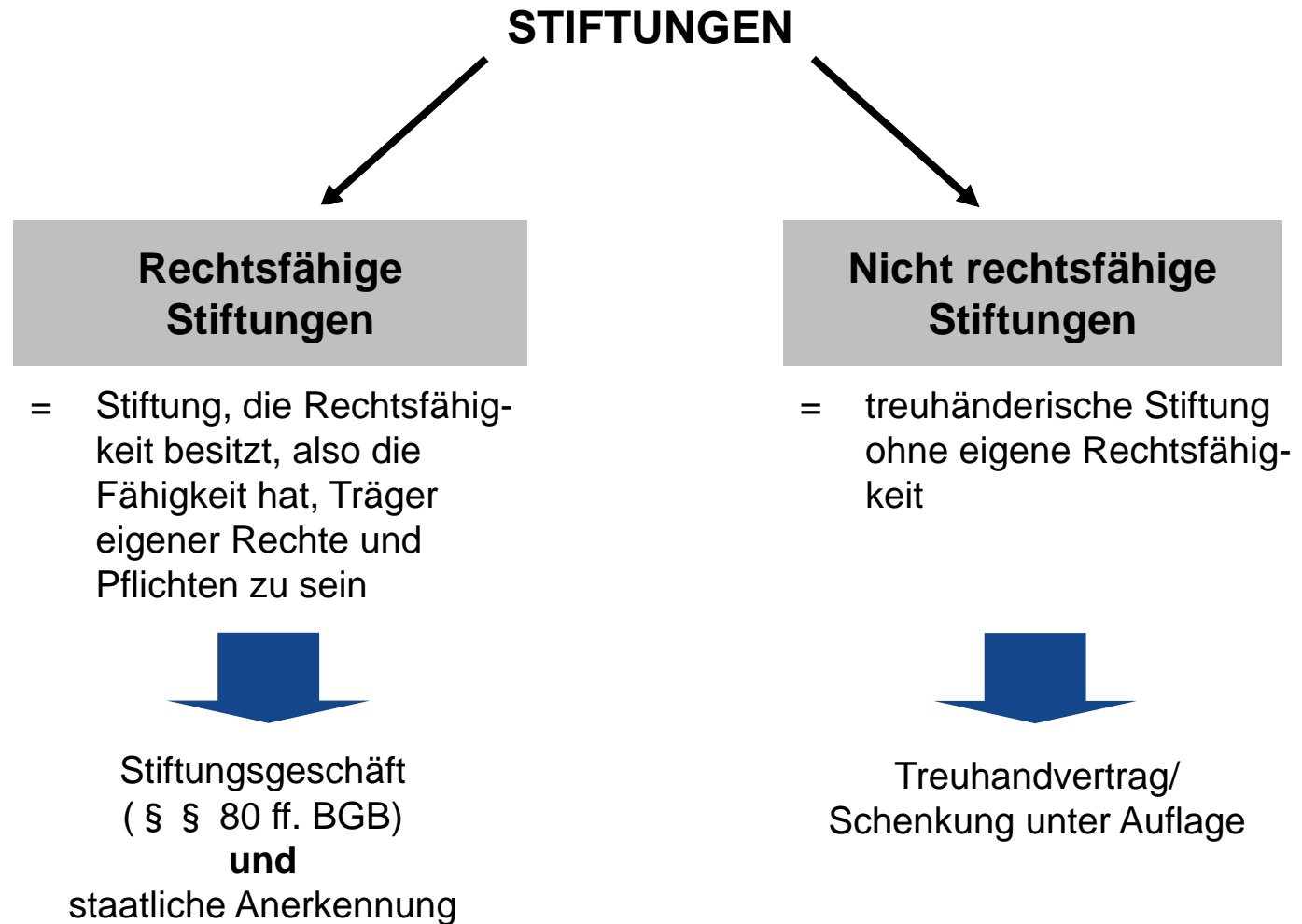
- Die Stiftung ist eine Vermögensmasse, die sich „auf ewig“ selbst gehört
- Die Stiftung hat keine Gesellschafter
- Allein der Stifterwille entscheidet, und zwar auf „ewig“
- Wer aus den Erträgen der Stiftung gefördert wird, entscheidet allein der Stifterwille
- Nach dem Tod des Stifters sorgen die vom Stifter eingesetzten Organe (Vorstand, Kuratorium) für die Verwirklichung des Stifterwillens
- Die Stiftung unterliegt der staatlichen Rechtsaufsicht

STIFTUNG UND FAMILIENUNTERNEHMEN – SEGEN ODER FLUCH ?

- Kaum ein Thema wird von Familienunternehmern so kontrovers diskutiert wie der Einsatz von Stiftungslösungen.
- Für die Einen ist die Stiftung die ultimative Möglichkeit; Firma und Familie generationenfest zu organisieren....
-für die Anderen ist dies die schlimmste anzunehmende Form von freiwilliger Aufgabe des Unternehmertums.

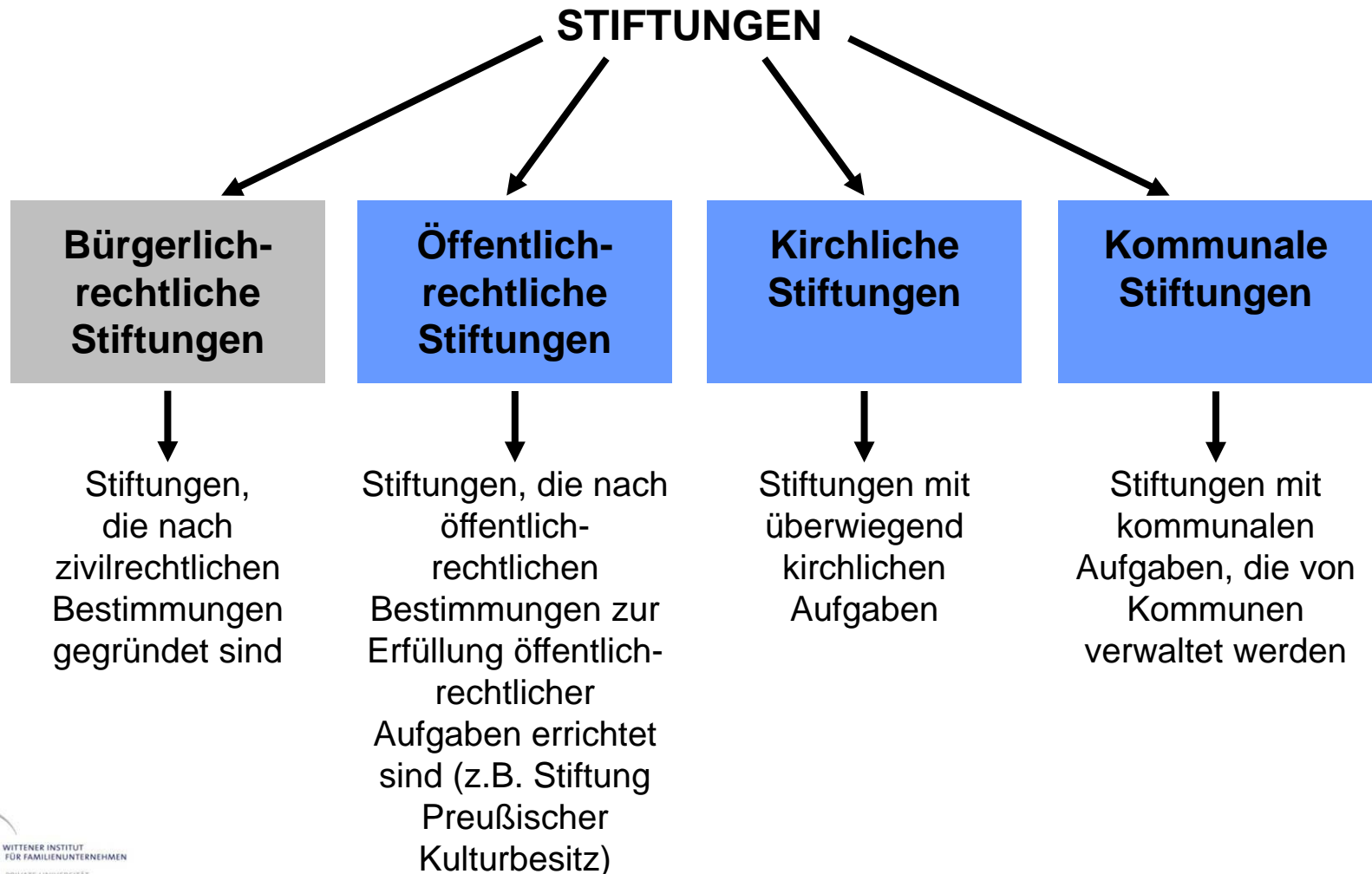
Man unterscheidet zwischen rechtsfähigen und nicht rechtsfähigen Stiftungen

ARTEN VON STIFTUNGEN



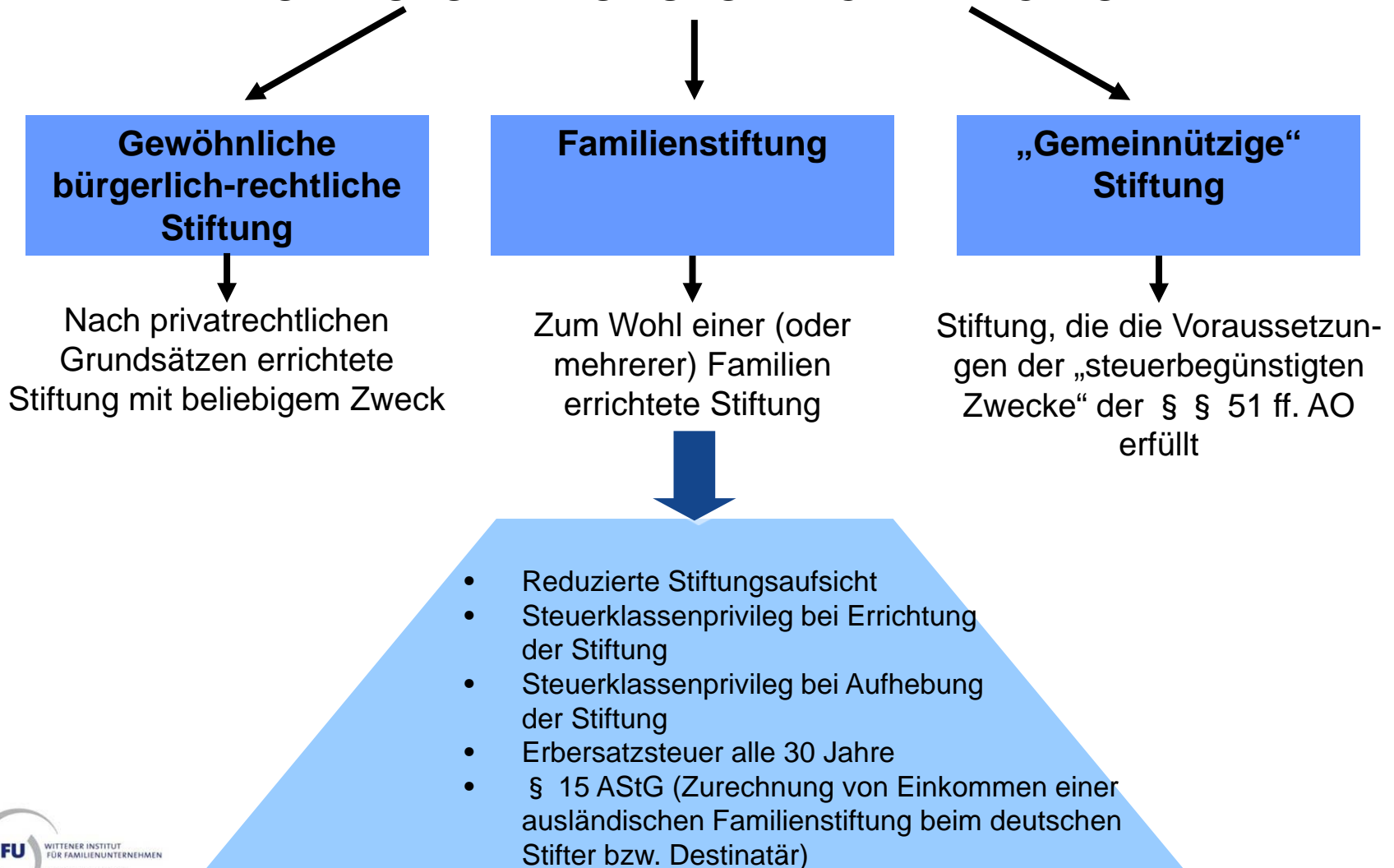
Eine andere Unterscheidung erfolgt nach dem Zweck der Stiftung

ARTEN VON STIFTUNGEN



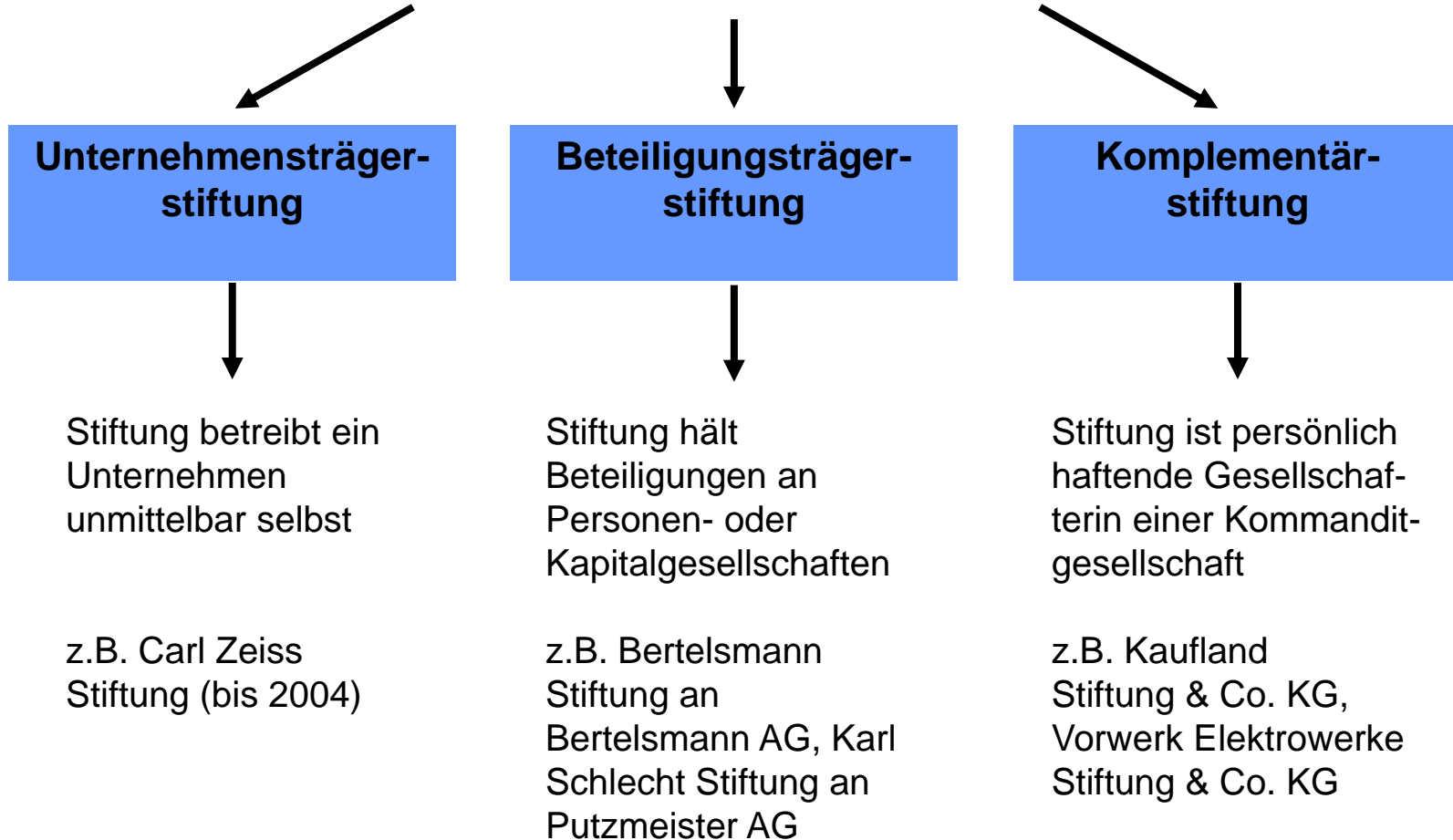
Stiftungen bürgerlichen Rechts können weiter unterteilt werden

STIFTUNGEN DES BÜRGERLICHEN RECHTS



Unternehmensverbundenen Stiftungen halten wesentliche Anteile an Unternehmen oder betreiben selbst ein Unternehmen

UNTERNEHMENSVERBUNDENE STIFTUNGEN



Was ist eine Familienstiftung?

EIGENSCHAFTEN VON FAMILIENSTIFTUNGEN

Landesstiftungsgesetze

Überwiegend dem Wohle der Mitglieder einer oder mehrerer bestimmter Familien dienend (z.B. Hessen, Berlin, Bremen)

Ausschließlich dem Interesse der Mitglieder einer oder mehrerer bestimmter Familien dienend (z.B. Nordrhein Westfalen, Baden-Württemberg)

Erbschaftsteuergesetz (§ 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG)

Wesentlich im Interesse einer Familie oder bestimmter Familien errichtete Stiftung im Inland (Bezugs- oder Anfallsberechtigung der Familie >50% oder >25% und Vorliegen eines „wesentlichen Familieninteresses“; vgl. R 2 ErbStR)

Außensteuergesetz (§ 15 Abs. 2 AStG)

Stiftungen, bei denen der Stifter, seine Angehörigen oder deren Abkömmlinge **zu mehr als der Hälfte** bezugsberechtigt oder anfallsberechtigt sind

Die Einrichtung einer Stiftung im Umfeld von Familienunternehmen / Unternehmerfamilien lässt sich bei bestimmten „Bedingungen“ beobachten

RAHEMENBEDINGUNGEN FÜR STIFTUNGSLÖSUNGEN (1/2)

- Keine Nachfolger vorhanden
- Nachfolger zwar vorhanden, Senior möchte diese aber nicht mit der Gesellschafterstellung bzw. der Vermögensverwaltung betrauen
- Wunsch der Erhaltung des Unternehmens „in einer Hand“ (Vermeidung von Splitteranteilen in der Generationsfolge/Verhinderung von Anteilsverkäufen)
- Verhinderung von Liquiditätsabzug unter Lebenden (z.B. infolge von Abfindungszahlungen bei Gesellschaftskündigung etc.)
- Sehr großes Vermögen vorhanden, bei welchem die Erbschaftsteuerlast untragbar wäre

Die Einrichtung einer Stiftung im Umfeld von Familienunternehmen / Unternehmerfamilien lässt sich bei bestimmten „Bedingungen“ beobachten

RAHEMENBEDINGUNGEN FÜR STIFTUNGSLÖSUNGEN (2/2)

- Perpetuierung des Willens des Unternehmers (Schaffung einer Testamentsvollstreckung ad infinitum“)
- Stiftung als reines Führungsinstrument (z.B. Stiftung & Co. KG)
- Führungsholding: Strenge Trennung von Begünstigten (Destinatären) und (Fremd-)Management, mitbestimmungsrechtliche Überlegungen
- „Signalfunktion“ gegenüber Familie, Mitarbeitern, Öffentlichkeit, etc.
- Sonderfälle: z.B. schwerbehindertes Unternehmerekind
 z.B. nichteheliche Kinder
 z.B. Spartopf für Insolvenzrisiko
- Echte gemeinnützige Zielsetzungen / Bündelung des wohltätigen Engagements der Familie
- Verhinderung von Liquiditätsabzug im Erbgang infolge von Erbschaftsteuer und Pflichtteilsansprüchen (Pflichtteilsergänzungen nur innerhalb von 10 Jahren seit Stiftungerrichtung)

Ein (Selbst-) Management der Unternehmerfamilie hilft, die unterschiedlichen Fragestellungen in der Familie zu behandeln

ZUSAMMENFASSUNG

Motivation zur Gründung einer Stiftung im Umfeld von Familienunternehmen / Unternehmerfamilien

- **Unternehmensstiftungen sind identitätsstiftend, die Unternehmenskultur (Familiengeist) kann so über Generationen bewahrt werden.**
- **Unternehmensstiftungen bündeln das altruistische Engagement der Unternehmerfamilie.**
- **Unternehmensstiftungen üben Gesellschafterfunktion aus, sie können Bestandteil der Nachfolgeregelung im Unternehmen sein.**

Noch ein paar Worte zum gesellschaftlichen Engagement von Familienunternehmen

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT VON FAMILIENUNTERNEHMEN (1/2)

- Familienunternehmen sehen sich in der gesellschaftlichen Verantwortung – und gehen sie aktiv an.
- Verantwortungsvolles Handeln verbinden Familienunternehmer in erster Linie mit der Wertschöpfung des eigenen Unternehmens. Der Fokus liegt auf den Beschäftigten, gefolgt von den Kunden sowie dem Engagement für die Umwelt.
- Familienunternehmen sind in Deutschland bislang verkannte Bildungsförderer
- Die Familienunternehmer nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung aus innerem Antrieb und Gestaltungswillen wahr – äußere Einflüsse oder gar Zwänge spielen kaum eine Rolle.
- Die beobachtbare Handlungsmaxime lautet hier: Tue Gutes und sprich *nicht* darüber

Noch ein paar Worte zum gesellschaftlichen Engagement von Familienunternehmen

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT VON FAMILIENUNTERNEHMEN (2/2)

- Im Mittel ist den untersuchten deutschen Familienunternehmen das gesellschaftliche Engagement rund eine halbe Million EURO pro Jahr wert.
- Praktische soziale und gesellschaftliche Problemstellungen sind oft der Ausgangspunkt gesellschaftlichen Engagements großer deutscher Familienunternehmen
- Wirtschaftliche Beweggründe und ethische Motivationen sind die beiden entscheidende Faktoren für die gelebte Unternehmensverantwortung

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

