

Matthias Redlefsen

# **Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen**

Eine praxisnahe Untersuchung der  
Corporate Governance-Faktoren

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Peter Witt

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung	1
1.2. Ziel der Untersuchung	2
1.3. Aufbau der Arbeit	3
<b>2. Theoretische Grundlagen</b>	<b>5</b>
2.1. Zur Definition des Familienunternehmens	5
2.1.1. Strukturelle Definitionskriterien	6
2.1.1.1. Rechtsform	6
2.1.1.2. Eigentum	6
2.1.1.3. Ausübung von Führung und Kontrolle	7
2.1.2. Subjektive Definitionskriterien	8
2.1.2.1. Selbstverständnis	8
2.1.2.2. Kontinuität	8
2.1.3. Kategorische vs. kontinuierliche Definitionsansätze	9
2.2. Corporate Governance in Familienunternehmen	10
2.2.1. Property Rights-Theorie und Familienunternehmen	14
2.2.2. Principal Agent-Theorie und Familienunternehmen	16
2.2.3. Dynamische Theorie der Firma und Familienunternehmen	22
2.3. Der Ausstieg von Gesellschaftern aus Familienunternehmen	26
2.3.1. Abwanderung und Widerspruch als Steuerungselemente des Familienunternehmens	27
2.3.2. Ausstiegsbarrieren	30
2.3.3. Ausstieg und Nachfolge	33
2.3.3.1. Strukturentwicklung in der Nachfolge und Ausstieg	34
2.3.3.2. Entwicklungsphasen des Familienunternehmens und Ausstieg	37
2.3.4. Formen des Ausstiegs	39
2.3.4.1. Verkauf des Unternehmens	39
2.3.4.2. Vollausstieg einzelner Gesellschafter	40
2.3.4.3. Teilausstieg einzelner Gesellschafter	40
2.3.4.4. Verbesserung der Ausstiegsposition	41
	XI

2.3.5. Ausstieg und Konflikte	43
2.3.5.1. Konflikte als Ursache des Ausstiegs	43
2.3.5.2. Konflikte als Begleiterscheinung des Ausstiegs	44
2.3.5.3. Konflikte als Folge des Ausstiegs	44
2.3.6. Ausstieg und Öffnung des Familienunternehmens	45
<b>3. Ausstiegsrelevante Faktoren in Familienunternehmen</b>	<b>49</b>
3.1. Formulierung der Forschungsziele	49
3.2. Diskussion der ausstiegsrelevanten Faktoren	50
3.2.1. Allgemeine Strukturfaktoren	50
3.2.1.1. Unternehmensgröße	50
3.2.1.2. Rechtsform	52
3.2.2. Corporate Governance-Faktoren	53
3.2.2.1. Beteiligungsquote der Familie	53
3.2.2.2. Zugang zur Börse	55
3.2.2.3. Anzahl der Gesellschafter	57
3.2.2.4. Umsatz pro Gesellschafter	58
3.2.2.5. Familieninterne Börse	59
3.2.2.6. Gruppierungen der Gesellschafter	61
3.2.2.7. Generation	63
3.2.2.8. Nachfolgeprinzip	64
3.2.2.9. Zusammensetzung der Geschäftsführung	66
3.2.2.10. Regeln zur Familie in der Geschäftsführung	67
3.2.2.11. Zusammensetzung des Beirats	69
3.2.2.12. Regeln zur Familie im Beirat	71
3.2.2.13. Kompetenz des Beirats	72
3.2.2.14. Corporate Governance-Typen nach OETKER	73
3.2.2.15. Verwandtschaftsgrad	74
3.2.2.16. Familienkonferenzen	77
3.2.2.17. Familienrat	78
3.2.2.18. Family Office	79
3.2.2.19. Familienverfassung	81
3.2.2.20. Kommunikation der Ausstiegsmöglichkeit	84
3.2.2.21. Kontinuitätsziel	85

3.2.2.22. Corporate Governance Modell nach WARD	86
3.2.2.22.1. Der Alleinherrscher	89
3.2.2.22.2. Die Geschwistergesellschaft	89
3.2.2.22.3. Das Vetternkonsortium	91
3.2.3. Ausstiegsbarrieren	92
3.2.3.1. Familieninterne Andienungspflicht	92
3.2.3.2. Satzungsgemäßer Bewertungsmodus	93
3.2.3.3. Kündigungsfrist	96
3.2.3.4. Auszahlungsfrist	97
3.2.3.5. Satzungsgemäße Dauer des Ausstiegs	98
3.2.3.6. Zugehörigkeit zur Familie	99
3.2.3.7. Gesellschaftliche Stellung	100
3.2.3.8. Unternehmerische Gestaltungsfreiheit	100
3.2.3.9. Finanzielle Attraktivität	101
3.2.3.10. Betriebliche Sonderleistungen	102
3.2.4. Rahmenbedingungen des Ausstiegs	103
3.2.4.1. Zeitpunkt des Ausstiegs	103
3.2.4.2. Wirtschaftliche Lage des Unternehmens	104
3.2.4.3. Vorherige Ausstiegserfahrung	105
3.2.4.4. Anzahl der weichenden Gesellschafter	105
3.2.4.5. Weichende Beteiligungsquote	106
3.2.4.6. Gremiumseteiligung der weichenden Gesellschafter	107
3.2.4.7. Ausstiegsvolumen	108
3.2.4.8. Dauer des Ausstiegsprozesses	108
3.2.4.9. Motive und Auslöser des Ausstiegs	110
3.2.4.10. Ausstiegswille scheidender und bleibender Gesellschafter	112
3.2.4.11. Beratung	114
3.2.4.12. Information über Ausstiegsverhandlungen	115
3.2.4.13. Ermittlung des Beteiligungswertes	116
3.2.4.14. Finanzielle Abwicklung des Ausstiegs	117

3.2.5. Belastungsfaktoren	120
3.2.5.1. Belastung des Unternehmens	121
3.2.5.2. Belastung der Familie	122
3.2.5.3. Einfluss des Ausstiegs auf die Kontinuität des Familienunternehmens	122
3.2.5.4. Funktion zur allgemeinen Belastung des Ausstiegs	123
<b>4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b>	<b>125</b>
4.1. Methodik	125
4.1.1. Herleitung des empirischen Forschungsmodells	125
4.1.2. Zielfunktion: Kontinuität als Familienunternehmen	129
4.1.3. Abgrenzung des Forschungsgegenstandes	131
4.1.3.1. Familienunternehmen	131
4.1.3.2. Größe	131
4.1.3.3. Deutschland	133
4.1.3.4. Ausstieg	133
4.1.4. Ablauf der Untersuchung	134
4.1.4.1. Aufbau des Gesprächsleitfadens	134
4.1.4.2. Vorgehen	135
4.1.4.3. Rücklauf und Gesprächspartner	137
4.1.5. Methodische Begrenzungen der Arbeit	138
4.1.6. Auswertung und Darstellung der Ergebnisse	140
4.2. Allgemeine Strukturfaktoren	141
4.2.1. Unternehmensgröße	141
4.2.2. Rechtsform	142
4.3. Corporate Governance-Faktoren	143
4.3.1. Beteiligungsquote der Familie	143
4.3.2. Zugang zur Börse	144
4.3.3. Anzahl der Gesellschafter	145
4.3.4. Umsatz pro Gesellschafter	146
4.3.5. Familieninterne Börse	147
4.3.6. Gruppierungen der Gesellschafter	148
4.3.7. Generation	150
4.3.8. Nachfolgeprinzip	151

4.3.9. Zusammensetzung der Geschäftsführung	153
4.3.10. Regeln zur Familie in der Geschäftsführung	153
4.3.11. Zusammensetzung des Beirats	155
4.3.12. Regeln zur Familie im Beirat	156
4.3.13. Kompetenz des Beirats	157
4.3.14. Corporate Governance-Typ nach OETKER	157
4.3.15. Verwandtschaftsgrad	158
4.3.16. Familienkonferenzen	159
4.3.17. Familienrat	159
4.3.18. Family Office	160
4.3.19. Familienverfassung	161
4.3.20 Kommunikation der Ausstiegsmöglichkeit	162
4.3.21. Kontinuitätsziel	162
4.3.22. Corporate Governance-Typ nach WARD	164
4.4. Ausstiegsbarrieren	167
4.4.1. Familieninterne Andienungspflicht	167
4.4.2. Satzungsgemäßer Bewertungsmodus	168
4.4.3. Kündigungsfrist	172
4.4.4. Auszahlungsfrist	173
4.4.5. Satzungsgemäße Dauer des Ausstiegs	174
4.4.6. Sonstige rechtliche Ausstiegsbarrieren	175
4.4.7. Zugehörigkeit zur Familie	176
4.4.8. Gesellschaftliche Stellung	177
4.4.9. Unternehmerische Gestaltungsfreiheit	178
4.4.10. Finanzielle Attraktivität	179
4.4.11. Betriebliche Sonderleistungen	180
4.4.12. sonstige psychologische Ausstiegsbarrieren	181
4.4.13. Ausstiegswille und Ausstiegsfähigkeit	183
4.5. Rahmenbedingungen des Ausstiegs	184
4.5.1. Form des Ausstiegs	184
4.5.2. Zeitpunkt des Ausstiegs	185
4.5.3. Wirtschaftliche Lage des Unternehmens	186
4.5.4. Vorherige Ausstiegserfahrung	187
4.5.5. Anzahl der weichenden Gesellschafter	190

4.5.6. Weichende Beteiligungsquote	191
4.5.7. Gremiumseteiligung der weichenden Gesellschafter	193
4.5.8. Ausstiegsvolumen	195
4.5.9. Dauer des Ausstiegs	195
4.5.10. Motive und Auslöser des Ausstiegs	196
4.5.11. Ausstiegswille scheidender und bleibender Gesellschafter	199
4.5.12. Beratung	201
4.5.13. Information über Ausstiegsverhandlungen	203
4.5.14. Ermittlung des Beteiligungswertes	204
4.5.15. Finanzielle Abwicklung des Ausstiegs	206
4.6. Belastungsfaktoren	207
4.6.1. Belastung des Unternehmens	208
4.6.2. Belastung der Familie	210
4.6.3. Einfluss des Ausstiegs auf die Kontinuität als Familienunternehmen	211
4.6.4. Allgemeine Belastung des Ausstiegs	211
4.7. Fallstudien	212
Fall 1: Ausstiegsvermeidung durch systematisches Management der Familie	212
Fall 2: Konfliktträchtiger Ausstieg eines Minderheitsgesellschafters nach Verwahrung eines Vorstandspostens	214
Fall 3: Minderheitsgesellschaftler kaufen Mehrheitsgesellschaftler raus	215
Fall 4: Reibungsfreier Ausstieg eines Minderheitsgesellschafters	217
Fall 5: Ein konservativer Bewertungsmodus motiviert einen Minderheitsgesellschaftler zur „Lästigkeit“	218
Fall 6: Ausstieg im Rahmen eines Paradigmenwechsels: Von Family First zu Business First	220
Fall 7: Vom Alleinherrscher zur Vetterngesellschaft und wieder zurück	221
4.8. Zusammenfassung der Ergebnisse	224
4.8.1. Mangelnde Planung des Ausstiegs	224
4.8.2. Institutionalisierung der Familie	225
4.8.3. Dominanz rechtlicher Ausstiegsbarrieren	226
4.8.4. Das schließende Familienunternehmen	227

<b>5. Schlussbetrachtungen</b>	<b>229</b>
5.1. Zusammenfassung der Arbeit	229
5.2. Weiterer Forschungsbedarf	230
5.2.1. Zur Planung des Ausstiegs	230
5.2.2. Zur Institutionalisierung der Familie	231
5.2.3. Zur Gestaltung der Ausstiegsbarrieren	231
5.2.4. Zur Öffnung des Familienunternehmens	233
5.3. Fazit	233
<b>Anhang</b>	<b>235</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>261</b>
<b>Verzeichnis der Gesprächspartner</b>	<b>279</b>