



## Gesellschafterausstieg in großen Familien- unternehmen

Von Matthias Redlefsen und Peter Witt

### Überblick

- Dieser Beitrag befasst sich mit dem Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen als bedeutendes Corporate Governance-Problem.
- Anhand einer explorativen empirischen Untersuchung von 55 deutschen Familienunternehmen werden erste Erkenntnisse zur Bedeutung der Motive und Rahmenbedingungen des Ausstiegs und zur Wirkungsweise von typischen Ausstiegsbarrieren abgeleitet.
- Die empirischen Daten zeigen insgesamt, dass private Gründe für die Ausstiegsentscheidung von Familiengeschaftern viel wichtiger sind als unternehmensbezogene Motive wie das Berichtswesen oder die Managementvergütung.
- Die Untersuchung zeigt auch, dass Institutionen zur Konfliktlösung in Familienunternehmen empfehlenswert sind, weil sie die Belastung eines Ausstiegs deutlich senken. Eine Information von Mitarbeitern über kontrovers geführte Ausstiegsverhandlungen schadet dem Familienunternehmen.

Eingegangen: 03. März 2004

Dr. Matthias Redlefsen, Partner der INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, Mirbachstraße 2, 53173 Bonn;  
Prof. Dr. Peter Witt, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmertum und Existenzgründung, WHU – Otto Beisheim School of Management –, Burgplatz 2, 56179 Vallendar.

**ZfB**  
ZEITSCHRIFT FÜR  
BETRIEBSWIRTSCHAFT

© Gabler-Verlag 2006

## A. Corporate Governance-Probleme in Familienunternehmen

Ein Familienunternehmen ist einer gängigen wirtschaftswissenschaftlichen Definition zufolge ein Unternehmen, auf das eine (oder mehrere) Familien einen maßgeblichen Einfluss ausüben. Dieser Einfluss kann auf einem mehrheitlichen Eigenkapitalanteil, einer Funktion als Geschäftsführer oder Vorstand, einer dominierenden Rolle im Aufsichtsgremium (Beirat oder Aufsichtsrat) oder eine Kombination der genannten Leitungs- und Kontrollfunktionen beruhen (vgl. Rapp 1996, S. 23; Klein 2000, S. 21 und Astrachan/Klein/Smyrniotis 2002). In allen Unternehmen, die an unserer empirischen Untersuchung teilgenommen haben, lag die Mehrheit der Gesellschaftsanteile in den Händen einer oder einiger weniger Familien. Auch das Merkmal der dominierenden Rolle der Eigentümerfamilien im Aufsichtsrat bzw. im Beirat der Gesellschaft war bei allen Unternehmen unseres Samples, die einen Beirat oder Aufsichtsrat haben, erfüllt. In 20 Prozent der befragten Unternehmen war die Familie nicht mehr in der Geschäftsführung vertreten.<sup>1</sup>

Familienunternehmen haben in Deutschland eine sehr lange Tradition und stellen einen großen Anteil aller deutschen Unternehmen (vgl. Klein 2000, S. 23-53). Ihre Corporate Governance, also die Organisation der Leitung und Kontrolle (vgl. Witt 2001, S. 74), unterscheidet sich sehr deutlich von der großer Publikumsgesellschaften, vor allem wenn der Anteilsbesitz stark konzentriert ist und/oder Anteilseigner auch Mitglieder der Geschäftsführung sind. In solchen Fällen kommen die klassischen Principal Agent-Probleme der Corporate Governance-Theorie, namentlich das Problem der Kontrolle und Anreizgestaltung für angestellte Manager, nicht oder nur eingeschränkt vor.<sup>2</sup>

Dafür stellen sich jedoch andere, für Familienunternehmen spezifische und in der Praxis sehr bedeutsame Corporate Governance-Fragen, wie beispielsweise die intensiv erforschte Nachfolgeproblematik (vgl. Albach/Freund 1989, Rapp 1996 und Freund 2000) und das viel weniger stark beachtete Problem des Ausstiegs von Familienangehörigen aus ihrem Unternehmen. Dieser Beitrag versucht auf explorative Weise, die theoretischen Grundlagen der Organisation des Ausstiegs von Anteilseignern großer Familienunternehmen gegen den Willen der verbleibenden Gesellschafter zu klären, indem zunächst mögliche Theoriebausteine diskutiert und anschließend die Ergebnisse einer eigenen empirischen Studie vorgestellt werden.

Die Interessenlage der Gesellschafter eines Familienunternehmens kann hinsichtlich des Ausstiegs von Verwandten sehr unterschiedlich sein. Es gibt vier denkbare Konstellationen (vgl. Abb. 1). In der ersten Konstellation will kein Gesellschafter für sich oder für andere Gesellschafter den Ausstieg. Es besteht folglich ein stabiler Zustand, was noch nicht bedeutet, dass alle Gesellschafter auch zufrieden sind. Wenn einer der Gesellschafter einen Ausstieg (für sich oder andere Gesellschafter) initiiert, kann die Situation drei unterschiedliche Formen annehmen. Zunächst könnte ein Gesellschafter das Unternehmen zu verlassen beabsichtigen, die restlichen Gesellschafter dies aber ablehnen. Eine genau umgekehrte Situation tritt ein, wenn ein Gesellschafter Anteilseigner bleiben will, die anderen Gesellschafter jedoch seinen Ausstieg wünschen. Neben diesen zwei konfliktträchtigen Formen des Ausstiegs gibt es noch eine dritte Situation, den einvernehmlichen Ausstieg eines Familienmitglieds, den alle Gesellschafter befürworten.

Wir wollen im folgenden nur auf den Fall eingehen, in dem ein Gesellschafter das Familienunternehmen gegen den Willen der verbleibenden Gesellschafter verlassen will. In

## Gesellschafterausstieg in großen Familienunternehmen

	Scheidender Gesellschafter will nicht aussteigen	Scheidender Gesellschafter will aussteigen
Bleibende Gesellschafter wollen keinen Ausstieg	Stabiler Zustand	Ausstieg eines Gesellschafters gegen den Willen der anderen
Bleibende Gesellschafter wollen den Ausstieg	„Herausdrängen“ eines Gesellschafters, der selber bleiben will	Einvernehmlicher Ausstieg

*Abb. 1:* Varianten des Ausstiegs in Familienunternehmen

diesem Fall liegt kein Einvernehmen zwischen den Gesellschaftern vor, es sind Konflikte in erheblichem Ausmaß möglich.<sup>3</sup> Zudem ist der Ausstieg eines Gesellschafters gegen den Willen der anderen Gesellschafter unserer persönlichen Erfahrung nach ein wichtiges praktisches Problem großer deutscher Familienunternehmen. Über einige bekannte Einzelfälle wie Tchibo, Bahlsen, Röchling und andere ist in der Presse ausführlich berichtet worden. Das „Herausdrängen“ von Gesellschaftern führt zu ähnlich großen Konflikten zwischen den beteiligten Parteien wie der Ausstieg gegen den Willen der verbleibenden Gesellschafter und ist in der Praxis ebenfalls von großer Bedeutung. Dennoch gehen wir auf diesen Fall des Gesellschafterausstiegs im vorliegenden Beitrag nicht näher ein. Zum einen ist ein „Herausdrängen“ auf Gesellschafterebene gegen den Willen der Betroffenen gar nicht unmittelbar möglich, weil Anteilseigner, abgesehen von gesellschaftsrechtlichen Spezialfällen wie z.B. einem „Squeeze-out“, nicht gezwungen werden können, ihre Anteile zu verkaufen. Eine Abberufung eines Gesellschafters aus Leitungs- und Aufsichtsfunktionen ist gegen den Willen der Betroffenen nur möglich, wenn sich dafür die erforderliche Mehrheit in der Gesellschafterversammlung bzw. der Hauptversammlung findet. Zum anderen unterscheiden sich die beiden Fälle möglicherweise auch deutlich in ihrer Konfliktodynamik. Zumindest deuten bisherige Ergebnisse der soziologischen Konfliktverlaufsforschung in Gruppen an, dass ein Ausstieg aus einer sozialen Institution auf eigenen Wunsch gegen den Willen der Partner grundsätzlich anders abläuft als ein Ausstieg gegen den eigenen Wunsch auf Drängen der Partner. Das gilt besonders für die wertmäßige-kulturelle Dimension der Konflikte, aber auch für den Ablauf des Konfliktprozesses (vgl. Coser 1965; Krüger 1980, Sp. 1073-1074 und Oechsler 1992, Sp. 1132-1133). Da wir eine explorative empirische Untersuchung durchführen wollen, um zur Entwicklung einer ökonomischen Theorie des Gesellschafterausstiegs in Familienunternehmen beizutragen, erscheint es ratsam, die beiden Fälle eines nicht einvernehmlichen Gesellschafterausstiegs separat zu behandeln. Wir untersuchen hier nur den einen Fall, den Ausstieg eines Gesellschafters gegen den Willen der anderen, verbleibenden Gesellschafter.

Im Vordergrund unseres Beitrags steht die empirische Suche nach Ausstiegsmotiven einzelner Gesellschafter, Auswirkungen der Rahmenbedingungen des Ausstiegs und Auswirkungen der von den verbleibenden Gesellschaftern errichteten Ausstiegsbarrieren auf

die Konfliktintensität und die Belastungswirkungen im Unternehmen und in der Familie. Das eine Ziel der vorliegenden Untersuchung ist die Theoriefindung, d.h. das Aufzeigen möglicher ökonomischer Erklärungsansätze für den Prozess und das Ergebnis eines Gesellschafterausstiegs gegen den Willen der anderen Gesellschafter in Familienunternehmen. Das zweite Ziel unserer Studie ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis des Gesellschafterausstiegs. Auf die gesellschaftsrechtliche Abwicklung des Ausstiegs, die selbst ein interessantes und komplexes Forschungsgebiet darstellt, wird in diesem Beitrag nicht näher eingegangen.

## **B. Motive, Rahmenbedingungen und Barrieren eines Gesellschafterausstiegs in Familienunternehmen**

### **I. Motive eines Gesellschafterausstiegs**

Für Mitglieder einer Organisation gibt es grundsätzlich zwei Reaktionsmöglichkeiten, wenn sie mit dem Verhalten der anderen Mitglieder oder den Ergebnissen der Organisationstätigkeit unzufrieden sind (Hirschmann 1970). Zum einen können sie aus der Organisation abwandern und die Beziehung beenden („exit“). Zum anderen können unzufriedene Mitglieder gegenüber den entscheidungsverantwortlichen Mitgliedern einer Organisation ihren Widerspruch äußern und versuchen, Änderungen zu bewirken („voice“).

In Familienunternehmen bestehen die Konfliktlösungsmöglichkeiten über Abwanderung und Widerspruch nur eingeschränkt. Zunächst sind die Widerspruchsmöglichkeiten beschränkt, weil die Machtverhältnisse eher auf informellen, familiären Hierarchien als auf den Verfügungsrechten entsprechend des Gesellschaftsanteils beruhen. Nicht an der Unternehmensführung beteiligte Familienmitglieder hängen oft finanziell von den geschäftsführenden Gesellschaftern ab und unterdrücken Widersprüche aus Angst vor finanziellen Nachteilen oder sogar Enterbung. Die Tabuisierung von Widersprüchen in Familienunternehmen ist darüber hinaus psychologisch mit dem Bedürfnis der Unternehmerfamilie, ein harmonisches Vorbild abzugeben, erklärt worden (vgl. Bokaie 2001, Filbeck/Smith 1997 und Lundberg 1994). Ein Ausstieg ist in Familienunternehmen ebenfalls schwer zu realisieren. Aufgrund der Verknüpfung der unternehmerischen und der familiären Sphäre besteht die Gefahr, dass eine Abwanderung als Gesellschafter aus dem Unternehmen emotional mit einem Ausstieg aus der Familie gleichgesetzt wird (vgl. Kets de Vries 1996, S. 38ff.). Dies kann die psychologische Abwanderungsfähigkeit erheblich einschränken.

Wenn sowohl Widerspruch als auch Abwanderung faktisch schwierig bzw. ökonomisch zu kostspielig sind, drohen latente, d.h. nicht bewusst gemachte und damit auch nicht ausgetragene Konflikte. Organisationssoziologische Untersuchungen haben gezeigt, dass sich latente Konflikte unterschwellig ausbreiten und verschärfen (vgl. Krüger 1980, Sp. 1077). Die Konflikte treten irgendwann doch zutage, allerdings dann weniger sachlich-intellektuell geprägt, sondern vermehrt wertmäßig-kulturell und sozial-emotional (vgl. Oechsler 1992, Sp. 1138). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht, speziell aus Sicht der Organisationstheorie, stellt sich damit die Aufgabe, in Familienunternehmen organisatorische Gestaltungsmaßnahmen zu finden, die Konflikte zwischen Gesellschaftern aufdecken, abschwä-

chen oder ganz aufheben. Unvermeidbare Konflikte müssen durch organisatorische Regelungen frühzeitig austragbar gemacht werden, die Formen der Austragung sind so zu formalisieren und zu institutionalisieren (vgl. Krüger 1908, Sp. 1079-1080), dass ein ökonomisches Konfliktoptimum im Sinne einer Minimierung der ökonomischen Konfliktkosten realisiert wird (vg. Oechsler 1992, S. 1138). Eine geschlossene oder auch nur partielle organisationstheoretische Behandlung von Ausstiegskonflikten in Familienunternehmen liegt bisher nicht vor. Aus diesem Grund haben wir in unserer Studie eine explorative Vorgehensweise gewählt.

Die Ausstiegsmotive eines Familiengeschafters eines Familienunternehmens können drei unterschiedlichen Interessensphären entstammen, dem Unternehmen, der eigenen Person oder der Familie. Diese Interessensphären können sich überlagern und sind daher für die Erfassung der Ausstiegsmotive nicht immer trennscharf. Die Ursache eines Ausstiegs als Gesellschafter liegt im Unternehmen, wenn sich z.B. aus Sicht eines Familienmitglieds die Rendite des Gesellschaftsanteils nicht befriedigend entwickelt, die Unternehmensstrategie für falsch gehalten wird, die Ausschüttungen nicht groß genug sind, das Berichtswesen nicht ausreicht oder die personelle Besetzung der Geschäftsführung (des Vorstands) bzw. des Beirates (Aufsichtsrates) als ungeeignet empfunden wird. Persönliche Anlässe, als Gesellschafter aus einem Familienunternehmen auszusteigen, sind z.B. Krankheit, der bevorstehende Ruhestand mit entsprechend neuer finanzieller Planung des Lebensabends, ein neuer Lebenspartner oder ein aufwändiger Lebensstandard mit entsprechend hohem Liquiditätsbedarf, der nicht mehr über Gewinnanteile, sondern nur noch über einen Verkauf der Gesellschaftsanteile gedeckt werden kann. Rein familiär bedingte Ausstiegsmotive sind mangelndes Vertrauen in Verwandte, familieninterne Rivalitäten oder familieninterne Nachfolgeprobleme.

## II. Rahmenbedingungen des Gesellschafterausstiegs

Ganz offensichtlich hängen die Konfliktintensität und die Belastungswirkungen eines Ausstiegs von Gesellschaftern aus einem Familienunternehmen zunächst einmal davon ab, wie viele Gesellschafter auf einmal aussteigen und welcher Anteil des gesamten Eigenkapitals dabei übertragen werden muss. Es ist zu erwarten, dass die finanzielle Belastung im Falle eines Ausstiegs um so geringer ist, je weniger Gesellschafter aussteigen bzw. je geringer die weichende Beteiligungsquote liegt. Die Belastungswirkung müsste auch niedriger sein, wenn passive Gesellschafter aussteigen, also solche, die nicht in Geschäftsführung/Vorstand oder im Beirat/Aufsichtsrat tätig sind. Bei Gesellschaftern, die aktiv in der Unternehmensleitung bzw. der Kontrolle der Unternehmensleitung mitgewirkt haben und aussteigen, müssen nicht nur Eigenkapitalanteile übernommen, sondern auch neue Mandatsträger bestimmt werden. Wenn im Sinne einer Kontinuität als Familienunternehmen beide Übergänge innerhalb der Familie stattfinden sollen, dann könnte die Neubesetzung der Leitungs- und Kontrollgremien mit geeignet qualifizierten Familienangehörigen die deutlich schwierigere Aufgabe sein als der Verkauf der Gesellschaftsanteile an Familienangehörige (vgl. Albach/Freund 1989). Schließlich ist zu erwarten, dass eine Börsennotierung des Familienunternehmens den Ausstieg einzelner Gesellschafter erheb-

lich erleichtert, weil für die Aktien aktuelle Marktpreise vorliegen und die weichenden Anteile im Falle einer Nicht-Übernahme durch andere Familienangehörige einfach an der Börse verkauft werden können (vgl. Albach 1995).

Familienunternehmen mit vielen Gesellschaftern haben die Möglichkeit, das Ausstiegsverfahren im Rahmen einer familieninternen Börse zu institutionalisieren. Die Vorteile einer familieninternen Börse werden in der Literatur einheitlich in der Reduzierung potenzieller Konflikte und den damit verbundenen Kosten eines Ausstiegs gesehen (vgl. Oetker 1999, S. 100). Bei familieninternen Beteiligungsbörsen kann es zwei Variationen geben. Im anonymisierten Fall schaltet das Unternehmen eine Treuhandgesellschaft vor, welche die Anteile im Vorfeld des Angebotes zum satzungsgemäßen Bewertungsmodus übernimmt und dann als Verkäufer an die verbleibenden Gesellschafter herantritt. Die Anonymisierung hat den Vorteil, dass die Motive des aussteigenden Gesellschafters nicht öffentlich diskutiert werden. Eine zweite Variante der familieninternen Beteiligungsbörse gibt den Gesellschaftern ein variables Preiselement. In diesem Fall wird die Beteiligung nicht zum satzungsgemäßen Bewertungsmodus angeboten, sondern ohne Preisvorgabe ausgeschrieben. Die verbleibenden Gesellschafter können dann nicht nur die gewünschte Menge an Anteilen, sondern auch ihre Zahlungsbereitschaft definieren. Minimum ist dabei immer der satzungsgemäße Bewertungsmodus. Die angebotene Beteiligung wird nun in einem Durchgang versteigert. Das höchste Angebot bekommt die gewünschte Anzahl an Anteilen. Falls dann noch zu veräußernde Anteile übrig sind, bekommt das nächstbeste Angebot den Zuschlag usw. Auf diese Weise entsteht ein Marktpreis für die Anteile aussteigender Gesellschafter (vgl. Terberger 1998, S. 193).

Zur Bewältigung der spezifischen Herausforderungen innerhalb der Familie stehen den Beteiligten verschiedene Institutionen zur Verfügung. Die unkomplizierteste Institution ist ein regelmäßiges Familientreffen bzw. eine Familienkonferenz, die sich dezidiert und systematisch mit den für das Familienunternehmen relevanten Themen beschäftigt und einen gewissen Grad an Formalisierung aufweist (vgl. Neubauer/Lank 1998, S. 80ff.). In der von uns untersuchten Stichprobe großer deutscher Familienunternehmen finden Familienkonferenzen, wenn sie denn vorgesehen sind, einmal pro Jahr statt. Im Gegensatz zur Gesellschafterversammlung dürfen auf Familienkonferenzen alle Familienmitglieder teilnehmen. Ein weiteres Instrument zur Institutionalisierung der Familie ist der Familienrat. Hierbei handelt es sich um ein Gremium, das sich ausdrücklich um die Belange der Familie, d.h. deren Zusammenhalt, Traditionen, Werte usw. kümmert. Anders als in Familienkonferenzen nehmen an den Treffen dieses Gremiums nicht alle Familienmitglieder teil. Vielmehr handelt es sich um einen Ausschuss, der von der Familie und nicht von den Gesellschaftern ermächtigt wurde, sich um die Belange der Familie zu kümmern. Schließlich kann die Familie ihr Vermögen auch im Rahmen eines „Family Office“ gemeinschaftlich verwalten. Eine eigene Organisation lohnt sich vor allem für große und vermögende Familienunternehmen. Im Falle kleinerer Unternehmensvermögen kann die Eignerfamilie das „Family Office“ auch an eine bestehende Vermögensverwaltung delegieren.

Eine letzte, hier zu erwähnende Rahmenbedingung des Ausstiegs ist das Ausmaß der Informiertheit außenstehender Dritter. Aufgrund der privaten Natur des Ausstiegs und dem mit öffentlich ausgetragenen Konflikten verbundenen möglichen Schaden für das Unternehmen und das Ansehen der Beteiligten gehen die meisten Familienunternehmen sehr vertraulich mit dem Thema um. Je mehr Informationen über den Ausstieg nach außen drin-

gen, also Geschäftspartnern, Mitarbeitern oder gar der allgemeinen Öffentlichkeit bekannt werden, desto höher liegt die zu erwartende Belastungswirkung für das Familienunternehmen (vgl. Terberger 1998, S. 99 und S. 154-155).

### III. Barrieren eines Gesellschafterausstiegs

Eine in der Literatur häufig genannte Ausstiegsbarriere für Gesellschafter im Familienunternehmen ist die familieninterne Andienungspflicht (vgl. Hennerkes/Kirchdörfer 1997). Sie dient dem Erhalt der Kontinuität als Familienunternehmen, also der Wahrung des Mehrheitsanteils der Familie, indem sie eine ungeprüfte Veräußerung der Beteiligung an Dritte unterbindet. In der Praxis wird die Andienungspflicht häufig durch Vinkulierungsklauseln sichergestellt. Um die potenziell negativen Konsequenzen eines Gesellschafterausstiegs abzumildern, sehen viele Familienunternehmen für den Fall des Ausstiegs eines Gesellschafters auch Kündigungsfristen vor. Für den weichenden Gesellschafter bedeuten solche Fristen eine Einschränkung der Fungibilität seiner Beteiligung. Je länger die Kündigungsfrist ist, desto unattraktiver wird ein Ausstieg. Grundsätzlich gibt es zur Dauer der Kündigungsfrist keine gesetzlichen Beschränkungen, jedoch kann eine übermäßige Knebelung sittenwidrig sein. Ähnlich der Kündigungsfrist kann als weitere fungibilitätsmindernde Maßnahme im Gesellschaftsvertrag eine Staffelung der Auszahlung des Abfindungsbeitrages vereinbart werden. Dabei sind nach herrschender Meinung Auszahlungszeiträume von bis zu fünf Jahren juristisch unproblematisch, solche bis zu zehn Jahren je nach Lage des Falles noch akzeptabel, und mehr als zehn Jahre unzulässig (vgl. Hennerkes/Kirchdörfer 1997, S. 96).

Eine weitere, rechtlich bedeutsame Ausstiegsbarriere ist der satzungsgemäße Bewertungsmodus bzw. das Vorgeben von Bewertungsklauseln für aussteigende Gesellschaftsanteile. Jeder Gesellschafter, der aus einer Gesellschaft ausscheidet, hat einen gesetzlichen Anspruch auf eine angemessene Abfindung bzw. einen angemessenen Kaufpreis für seine Gesellschaftsanteile (§ 738, Abs. 1, S. 2 BGB). Das Verfahren zur Ermittlung dieses Wertes ist jedoch gesetzlich nicht eindeutig geregelt und bietet den Gesellschaftern einen großen Ermessensspielraum. Daher entschließen sich viele Familienunternehmen dazu, eine Abfindungsklausel in ihre Satzung aufzunehmen, welche die Bewertung der Beteiligung im Fall des Ausscheidens niedrig hält, z.B. in Form von Buchwert- oder Substanzwertklauseln. Vor allem in der rechtswissenschaftlichen Literatur sind Abfindungsklauseln hinsichtlich ihrer Wirksamkeit (vgl. Piltz 1994) und ihrer Zulässigkeit kontrovers diskutiert worden (vgl. Hennerkes/Kirchdörfer 1997, S. 87ff.).

### C. Belastungswirkungen eines Gesellschafterausstiegs aus Familienunternehmen

Zur Einschätzung der möglichen Belastungswirkungen eines Gesellschafterausstiegs im Familienunternehmen gegen den Willen der verbleibenden Gesellschafter müssen sowohl die familiären als auch die unternehmerischen Konfliktpotenziale betrachtet wer-

den. Beide Bereiche sind in Familienunternehmen eng miteinander verbunden (vgl. May 2004, S. 161-202). Unternehmerisch bedingte Gesellschafterkonflikte können Auswirkungen auf die familiären Beziehungen haben, insbesondere wenn es dabei zu übermäßigen persönlichen Angriffen und Auseinandersetzungen kommt. Im Falle des Ausstiegs eines Gesellschafters sind familiäre Probleme besonders dann zu erwarten, wenn der Ausstieg von den verbleibenden Familiengesellschaftern als „Verrat“ an der Familie empfunden wird. Das scheint keine Seltenheit zu sein, jedenfalls haben empirische Untersuchungen beim Ausstieg von Familiengesellschaftern eine Häufung von eskalierenden Emotionen destruktiver Natur festgestellt (vgl. Filbeck/Smith 1997, Levinson 1971 und Ward/Aronoff 1994). Umgekehrt können familiäre Streitigkeiten auf die Führung des Unternehmens durchschlagen, wie Beispiele von öffentlich ausgetragenen Gesellschafterkonflikten in bekannten Familienunternehmen wie Bahlsen oder Tchibo gezeigt haben.

Die vielleicht offensichtlichste Belastungswirkung durch einen Ausstieg von Gesellschaftern ist der Liquiditätsabfluss im Unternehmen (im Fall von Abfindungszahlungen) oder bei den verbleibenden Gesellschaftern (im Fall des Erwerbs der Gesellschaftsanteile des ausscheidenden Familienmitglieds). Wenn die Anteile des aussteigenden Gesellschafters nicht von bisherigen Gesellschaftern aus dem Kreis der Familie, sondern von Dritten übernommen werden, entsteht zwar kein Liquiditätsabfluss, es droht aber der Verlust der Anteilsmehrheit der Familie und damit das Ende der Kontinuität als Familienunternehmen. Der Ausstieg kann über die Liquiditätsabflüsse aus Abfindungs- bzw. Anteilsübernahmen hinaus zu weiteren finanziellen und wirtschaftlichen Belastungen des Familienunternehmens führen. Dies ist insbesondere dann zu erwarten, wenn Streitereien die Qualität der Unternehmensführung oder die Beziehung zu Mitarbeitern und Geschäftspartnern (insbesondere Banken und Kunden) beeinträchtigen, weil diese durch das Verhalten der Beteiligten verunsichert oder selbst zur Abwanderung getrieben werden. Die Qualität der Unternehmensführung leidet nicht nur durch Streitereien, sondern auch durch den Verlust an unternehmerischer oder technologischer Kompetenz, wenn der weichende Gesellschafter Mitglied der Geschäftsführung/des Vorstands oder des Beirats/Aufsichtsrats ist und im Rahmen des Ausstiegs auch diese Funktion aufgibt. Im schlimmsten Fall ist das Ergebnis eines Gesellschafterausstiegs die Insolvenz des Familienunternehmens. Für die betroffene Unternehmerfamilie kann mitunter auch der Verlust der Mehrheit der Anteile oder die Übergabe der Geschäftsführung des Familienunternehmens an familienfremde Manager, also der Verlust der Kontinuität der Gesellschaft als Familienunternehmen (im Sinne der Definition von Astrachan/Klein/Smyrniotis 2002) das schlimmste denkbare Ergebnis eines Gesellschafterausstiegs sein.

Insgesamt ist festzuhalten, dass ein von den verbleibenden Gesellschaftern nicht gewünschter Ausstieg eines Gesellschafters aus dem Kreis der Familie in einem Familienunternehmen zu schwerwiegenden sozialen Konflikten, zum Verlust des dominierenden Einflusses der Familie auf die Gesellschaft und auch zu finanziellen bzw. wirtschaftlichen Belastungen des Unternehmens führen, in Einzelfällen sogar eine existenzbedrohende Gefährdung darstellen kann.



## **D. Eine empirische Untersuchung des Gesellschafterausstiegs bei großen deutschen Familienunternehmen**

### **I. Zielsetzungen und methodisches Design der empirischen Untersuchung**

Die im folgenden vorzustellende empirische Untersuchung ist ihrem Charakter nach explorativ. Das Ziel bestand darin, mehr über den tatsächlichen Ablauf, die Einflussfaktoren und die Konsequenzen des nicht einvernehmlichen Ausstiegs von Gesellschaftern aus Familienunternehmen zu erfahren und daraus Hinweise auf eine geeignete organisations-theoretische Erklärung des Phänomens sowie Handlungsempfehlungen für die praktische Handhabung des Gesellschafterausstiegs in Familienunternehmen abzuleiten. Speziell richtet sich die Studie auf große deutsche Familienunternehmen (jährlicher Umsatz über 50 Mio. Euro). Die so gewonnen Einsichten können nicht ohne weiteres auf mittelgroße und kleine Familienunternehmen übertragen werden.

Die konkrete Durchführung der Untersuchung verlief in folgenden Schritten. Als erstes wurden potenzielle Gesprächspartner identifiziert. Grundlage war dabei eine Datenbank der INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH in Bonn sowie die Adressen der Mitglieder der deutschen Sektion des Family Business Network e.V. Aus diesen Daten wurden 71 Familienunternehmen identifiziert. Die Geschäftsführer bzw. Inhaber dieser Unternehmen wurden im März 2002 angeschrieben. In dem Anschreiben wurde die Bedeutung des Themas erläutert, dessen vertrauliche Behandlung zugesichert und ein Anruf zur Klärung eines persönlichen Gesprächstermins avisiert. Zwei Wochen nach Versenden der schriftlichen Anfrage wurden die Unternehmerinnen und Unternehmer, die zwischenzeitlich nicht abgesagt hatten, telefonisch kontaktiert. Von den 71 angeschriebenen Gesprächspartnern waren 59 zu einem Gespräch bereit, 55 Gespräche fanden im Zeitraum von April bis Juli 2002 statt. Mit vier auskunftsbereiten Personen kam kein Gespräch zustande, da kein Termin gefunden werden konnte. Die hohe Rücklaufquote von 77,5 % unterstreicht das große Interesse der betroffenen Zielgruppe an der Ausstiegsthematik.

Abgesehen von zwei telefonisch geführten Interviews wurden alle Befragungen in Form von persönlichen Gesprächen durchgeführt, meistens am Sitz des jeweiligen Familienunternehmens. Zur Sicherung einer konsistenten Gesprächsführung wurde auf der Grundlage der theoretischen Vorüberlegungen ein standardisierter Interviewleitfaden erstellt und insgesamt sechs Pretests unterzogen. Der Leitfaden war Grundlage des ersten Teils der Befragung. Im zweiten Teil des Interviews wurden dem Gesprächspartner offene Fragen zum Ausstiegsproblem gestellt. In 33 der befragten 55 Unternehmen hatte einmal oder mehrmals ein Gesellschafterausstieg gegen den Willen der verbleibenden Gesellschafter stattgefunden. Bei der Befragung der Familienunternehmer wurden insgesamt nur solche Ausstiege betrachtet, bei denen sich die Beteiligungsverhältnisse faktisch tatsächlich änderten. Eine Verbesserung der Ausstiegsposition eines einzelnen Gesellschafters, z.B. durch Kündigung eines Poolvertrags, wurde nicht als Ausstieg gewertet. Weiterhin wurden nur Ausstiege betrachtet, die außerhalb der regulären, generationenbedingten Nachfolge stattfanden. Die Gespräche dauerten zwischen 45 Minuten und vier Stunden, der Median der Gesprächsdauer betrug ca. anderthalb Stunden.

## II. Beschreibung des Samples und der Auswertungsmethodik

Der Großteil der Gesprächspartner (48 von 55) waren Familiengesellschafter mit Funktion in Geschäftsführung/Vorstand oder Beirat/Aufsichtsrat. Der Vorteil dieser Wahl der Informanten besteht darin, dass sowohl der Ausstiegsprozess als auch die Konsequenzen des Ausstiegs auf das Familienunternehmen aus unmittelbarer Betroffenheit beurteilt werden konnten. Jedoch bedingt die Rolle der Gesprächspartner, dass sie vor allem bei Einschätzungen der Meinungen und Motive der ausgestiegenen Gesellschafter nur insoweit reliabel sind, wie im Rahmen der Ausstiegsverhandlungen auch offen und ehrlich zwischen den Parteien kommuniziert wurde, was sicherlich nicht generell unterstellt werden kann.

In Deutschland gibt es einer jüngeren empirischen Untersuchung zufolge 2.680 Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro pro Jahr (vgl. Klein 2000, S. 19ff.). Wenn man diese Unternehmen als die Grundgesamtheit unserer Untersuchung ansehen will, dann erweist sich unsere Stichprobe von 55 befragten Unternehmen in mehrfacher Hinsicht als nicht repräsentativ. Unser Sample stellt 2,02 % der Grundgesamtheit dar, hat jedoch einen Umsatzanteil an dieser Grundgesamtheit von 36,24 %. In unserem Sample sind folglich die sehr großen deutschen Familienunternehmen überrepräsentiert. Weiterhin fällt auf, dass der größte Teil der Familienunternehmen in unserer Stichprobe (84 %) die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft besitzt. Interessanterweise ist die GmbH & Co. KG die mit Abstand am häufigsten vertretene Rechtsform (23 Unternehmen bzw. 42 % des Gesamtsamples). Anderen empirischen Untersuchungen zufolge dominiert in der Grundgesamtheit großer deutscher Familienunternehmen die Rechtsform der GmbH (vgl. Freund/Kayser/Schröer 1995 und Klein 2000, S. 113ff.), die in unserem Sample mit nur 9 % unterrepräsentiert ist. Über 90 % der von uns befragten Familienunternehmen befanden sich ausschließlich in Familienhand. Das ist ein höherer Wert als in der bereits erwähnten empirischen Untersuchung aus dem Jahr 2000, nach der nur ca. 75 % der großen deutschen Familienunternehmen vollständig in Familienhand sind (vgl. Klein 2000, S. 109 ff.).

Die verschiedenen potenziellen Einflussfaktoren eines Gesellschafterausstiegs, also die unabhängigen Variablen unserer explorativen Untersuchung, wurden je nach Faktor als Binärvariable (z.B. Familienandienungspflicht liegt vor bzw. liegt nicht vor), als ordinal skalierte Variable (z.B. subjektive Einschätzungen der Wichtigkeit der Kontinuität als Familienunternehmen) oder als intervallskalierte Variable (z.B. Kündigungsfristen) erhoben. Zur Erfassung der Belastungswirkungen des Gesellschafterausstiegs, also der abhängigen Variablen unserer Untersuchung, wurde jeder Gesprächspartner gebeten, die Belastung durch die persönlich miterlebten Gesellschafterausstiege in insgesamt zehn Bereichen jeweils auf einer Vier-Punkt-Skala einzuschätzen. Die Belastung des Unternehmens (BU) wurde durch sieben Belastungskriterien gemessen: die allgemeine Belastung (BU<sub>1</sub>), die finanzielle Belastung (BU<sub>2</sub>), das Ausmaß der Konflikte im Unternehmen (BU<sub>3</sub>), das Ausmaß der Verunsicherung von Mitarbeitern und Geschäftspartnern (BU<sub>4</sub>), die Lähmung von Entscheidungen (BU<sub>5</sub>), den Verlust von unternehmerischen oder technologischen Kompetenzen (BU<sub>6</sub>) und den Bedarf an zusätzlicher Fremdkapitalaufnahme als Indikator des zusätzlichen Liquiditätsbedarfs (BU<sub>7</sub>).<sup>4</sup> Zur Messung der Belastung der Familie (BF) wurden zwei Belastungskriterien abgefragt, der Grad der Emotionalität der Verhandlungen (BF<sub>1</sub>) und die Qualität des Verhältnisses der Beteiligten nach erfolgtem Ausstieg, also die

langfristige Schädigung des Familienzusammenhalts (BF<sub>2</sub>). Die Gefährdung der Kontinuität als Familienunternehmen durch den Gesellschafterausstieg (BK) wurde mit nur einem Kriterium erfragt.

Zur Operationalisierung der Gesamtbelastung des Familienunternehmens durch einen Gesellschafterausstieg haben wir die verschiedenen Belastungsfaktoren zu einem Gesamtbelastungswert in Form eines ungewichteten Mittelwerts aller zehn Einzelkriterien aggregiert. Die folgende Funktion zeigt die Berechnung des Gesamtbelastungswerts GB, der Werte zwischen eins und vier annehmen kann:

$$(1) \quad GB = \frac{BU_1 + BU_2 + BU_3 + BU_4 + BU_5 + BU_6 + BU_7 + BF_1 + BF_2 + BK}{10}.$$

Da nicht ausgeschlossen werden kann, dass die individuellen Belastungsfaktoren bei einzelnen Fragestellungen deutlich variieren bzw. nicht stark untereinander korrelieren, ist neben der Analyse von Gesamtbelastungswerten auch eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Belastungswirkungen erforderlich. In der empirischen Untersuchung werden daher neben dem Gesamtbelastungswert auch die Werte der einzelnen Belastungskriterien aufgeführt.

Die bivariaten Korrelationsanalysen beruhen auf Mittelwertvergleichen, die anhand von einfaktoriellen Varianzanalysen, basierend auf dem Median des jeweiligen Gesamtbelastungswertes durchgeführt wurden (vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2003, S. 117-153). Dazu wurde das Softwarepaket SPSS für Windows verwendet (vgl. Janssen/Laatz 1999, S. 307-326). Aufgrund der geringen Stichprobengröße und der Verletzung der Normalverteilungsannahme bei einigen Variablen konnten wir keine multivariaten Untersuchungsmethoden verwenden. Auch auf typisierende multivariate Verfahren wie Korrespondenz- oder Clusteranalysen haben wir angesichts der geringen Stichprobengröße und der vergleichsweise großen Anzahl der in entsprechende Schätzgleichungen einzubeziehenden Variablen verzichtet. Alle Ergebnisse von Zusammenhangsanalysen, die wir in den folgenden Abschnitten vorstellen werden, sind daher sehr vorsichtig zu interpretieren.

### III. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

#### 1. Motive des Gesellschafterausstiegs

Unsere Befragung hat gezeigt, dass (aus der subjektiven Sicht der verbleibenden Gesellschafter) nicht nur ein Motiv, sondern eine Kombination verschiedener Motive ausschlaggebend für die Ausstiegsentscheidung ist. Das mit Abstand wichtigste Motiv ist die private Vermögensplanung, insbesondere hohe Liquiditätsbedürfnisse wegen Erbschaftssteuerpflichtungen, Lebensstil u.ä.. Zweitwichtigstes Ausstiegsmotiv war die Besetzung der Gremien. Dabei spielte sowohl die bestehende Gremiumskonstellation als auch die Neubesetzung der Geschäftsführung/des Vorstands oder des Beirats/Aufsichtsrats eine Rolle. In Fragen der Unternehmensstrategie, dem dritt wichtigsten Ausstiegsmotiv, herrschte vor allem Uneinigkeit bezüglich der Investitionspolitik, der Risikopolitik und potenziellen

Unternehmenskäufen. Das Reporting, d. h. die ausreichende Versorgung der Gesellschafter mit Informationen, wie auch Vergütungsfragen des Managements spielten in den untersuchten Familienunternehmen als Motive des Gesellschafterausstiegs eine untergeordnete Rolle.

## 2. Rahmenbedingungen des Gesellschafterausstiegs

Zunächst ist zu erwarten, dass der Ausstieg von Gesellschaftern aus Familienunternehmen um so höhere Belastungen im Unternehmen und in der Familie bewirkt, je mehr Gesellschafter gleichzeitig ausscheiden und je höher der weichende Gesellschaftsanteil liegt. Die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung bestätigen diese Erwartung. Je mehr Gesellschafter gleichzeitig ausscheiden, desto höher liegt der Belastungswert. Dasselbe gilt für die weichende Beteiligungsquote, hier führen aussteigende Anteile von über 75 %, die in zwei Unternehmen vorkamen, zu maximalen Belastungswerten. Die explorative empirische Untersuchung ergibt zunächst, dass der Ausstieg von aktiven Gesellschaftern zu größeren Belastungen führt als der Ausstieg von passiven Gesellschaftern (vgl. auch Olbrich 2005, S. 129-139). Interessant ist dabei, dass die Familienunternehmen in unserem Sample den Ausstieg von Gesellschaftern mit Beirats- bzw. Aufsichtsrats-tätigkeit als noch belastender (Median des Gesamtbelastungswert von 2,20) empfunden haben als das Ausscheiden eines geschäftsführenden Gesellschafter (Median des Gesamtbelastungswert von 1,60). Diese höhere Belastungswirkung zeigt sich in allen Einzelindikatoren bis auf den Faktor „Emotionalität der Verhandlungen“ (BF<sub>1</sub>), der beim Ausscheiden von Geschäftsführern im Median 3,00 beträgt, beim Ausscheiden von Beiratsmitgliedern jedoch nur 2,00. Das Ausscheiden von passiven Gesellschaftern wirkt weniger belastend (Median des Gesamtbelastungswerts von 1,55), was durchweg in allen Einzelindikatoren zum Ausdruck kommt. Die Unterschiede in den Belastungswirkungen sind jedoch nicht signifikant.

Eine andere offensichtliche Rahmenbedingung des Ausstiegs ist die Börsennotierung eines Familienunternehmens, die eine Bewertung und Veräußerung von Gesellschaftsanteilen besonders leicht macht. In unserem Sample befindet sich nur ein Unternehmen mit börsennotierten Stammaktien. Es hat den Gesellschafterausstieg auch tatsächlich über die Börse abgewickelt und weist einen sehr niedrigen Belastungswert des Ausstiegs auf. Verallgemeinerbare Aussagen lässt unsere Datenbasis aber nicht zu.

Familieninterne Börsen für Unternehmensanteile müssten aus transaktionskostentheoretischen Gründen das Konfliktpotenzial und die Belastungswirkungen eines Ausstiegs reduzieren, weil leichter ein familieninterner Käufer für die ausscheidenden Anteile gefunden werden kann. Das gilt besonders für Fälle, in denen kleine Anteilspakte von Familiengesellschaftern veräußert werden, sehr viele Gesellschafter vorhanden sind und/oder bevorzugte Angebotspflichten innerhalb der Familie vereinbart wurden. Von den 55 von uns untersuchten Unternehmen hatten sieben eine familieninterne Börse installiert. Durchschnittlich hatten die Unternehmen mit familieninterner Börse 153 Gesellschafter. Die kleinste Familienbörse funktionierte mit 18 Gesellschaftern. In einem Fall war die familieninterne Börse durch ein Bietverfahren mit einem variablen Preiselement versehen, in allen anderen Fällen wurde der tatsächlich auszuzahlende Wert fix und gemäß Satzung ermittelt. Eine der insgesamt sieben familieninternen Börsen war anonymisiert. In den sechs

Tab. 1: Familieninterne Börsen, N=33

Familieninterne Börse	Unternehmen mit Ausstieg	in %	GB	BU <sub>1</sub>	BU <sub>2</sub>	BU <sub>3</sub>	BU <sub>4</sub>	BU <sub>5</sub>	BU <sub>6</sub>	BU <sub>7</sub>	BF <sub>1</sub>	BF <sub>2</sub>	BK
ja	6	18,20%	<b>1,35</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
nein	27	81,80%	<b>1,80</b>	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	2,00	1,00

Unternehmen des Samples mit familieninterner Börse und Ausstiegserfahrung ergeben sich signifikant niedrigere Gesamtbelastungswerte (F: 3,904; Signifikanz: 0,057) als in den 27 Unternehmen ohne eine solche Börse und Ausstiegserfahrung (vgl. Tab. 1).

Betrachtet man die einzelnen Belastungsfaktoren differenzierter, so zeigt sich, dass Familieninterne Börsen insbesondere zu niedrigeren allgemeinen Belastungen (BU<sub>1</sub>), geringeren finanziellen Belastungen (BU<sub>2</sub>), weniger Konflikten im Unternehmen (BU<sub>3</sub>) und geringerem zusätzlichen Liquiditätsbedarf (BU<sub>7</sub>) führen. Überraschenderweise ist beim Fehlen einer familieninternen Börse die Kontinuität als Familienunternehmen weniger stark gefährdet (BK).

Familienkonferenzen, Familienräte und sogenannte „Family Offices“ können Konflikte zwischen Familiengeschaftern auffangen und somit eine belastungsmindernde Rahmenbedingung des Ausstiegs darstellen. Unsere empirische Untersuchung ergibt, dass das „Family Office“ die beliebteste Form der Institutionalisierung der Familieninteressen ist (28,3 % der Unternehmen im Sample hatten eines), gefolgt vom Familienrat (22,6 %) und einer Familienkonferenz (18,9 %). Die Existenz jeder einzelnen der drei Institutionen senkt den Median des Gesamtbelastungswert eines Ausstiegs im Vergleich zu Unternehmen ohne die entsprechende Institution. Die Verringerung des Gesamtbelastungswertes beträgt 0,25 Punkte bei Bestehen eines Familienrates, 0,4 Punkte durch ein „Family Office“ und 0,5 Punkte bei Durchführung einer Familienkonferenz.

Eine letzte wichtige Rahmenbedingung des Ausstiegs von Gesellschaftern aus Familienunternehmen ist das Ausmaß der Einbeziehung bzw. Information Dritter. In den 27 Unternehmen, die Ausstiegserfahrung hatten und zu dieser Frage Angaben machten, waren fast immer die Leitungs- und Kontrollgremien, also Gesellschafter, Beirat und Geschäftsführung, über die Ausstiegsverhandlungen informiert. In 48,1 % der Ausstiegsfälle wusste auch das mittlere Management Bescheid. Die Belegschaft des Unternehmens wurde in 29,6% der Fälle informiert, und in 18,5 % der Fälle ist auch die Presse über die laufenden Ausstiegsverhandlungen informiert gewesen. Ein plausibles und klares Ergebnis unserer Studie ist, dass die Information Außenstehender über die Ausstiegsverhandlungen mit Familiengeschaftern die Belastungswirkungen signifikant erhöht (F: 3,604; Signifikanz: 0,073). Besonders deutlich steigen die Belastungswerte an, wenn die Mitarbeiter oder die Presse über den Ausstiegswunsch eines Gesellschafters informiert wurden (vgl. Tab. 2).

Eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Belastungsfaktoren zeigt, dass vertrauliche Verhandlungen - die Nicht-Information Außenstehender - insbesondere zu niedrigeren allgemeinen Belastungen (BU<sub>1</sub>), verringerten finanziellen Belastungen (BU<sub>2</sub>) und

Tab. 2: Information Externer über die Ausstiegsverhandlungen, \*N=24, alle anderen: N=27

Informa- tion an	Unter- nehmen mit Ausstieg	in %	GB	BU <sub>1</sub>	BU <sub>2</sub>	BU <sub>3</sub>	BU <sub>4</sub>	BU <sub>5</sub>	BU <sub>6</sub>	BU <sub>7</sub>	BF <sub>1</sub>	BF <sub>2</sub>	BK
<b>Gesell- schafter</b>													
ja	25	92,60%	<b>1,90</b>	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	2,00	1,00
nein	2	7,40%	<b>1,40</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,50	2,50
<b>Beirat*</b>													
ja	23	95,80%	<b>1,70</b>	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	2,00	1,00
nein	1	4,20%	<b>1,20</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
<b>Geschäfts- führung</b>													
ja	26	96,30%	<b>1,75</b>	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	2,00	1,00
nein	1	3,7%	<b>1,20</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
<b>Manage- ment</b>													
ja	13	48,10%	<b>2,20</b>	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	1,00
nein	14	51,90%	<b>1,60</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
<b>Beleg- schaft</b>													
ja	8	29,60%	<b>2,50</b>	3,00	3,00	2,50	3,50	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	1,00
nein	19	70,40%	<b>1,60</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
<b>Presse</b>													
ja	5	18,50%	<b>2,50</b>	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	3,00	1,00
nein	22	81,50%	<b>1,60</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,50

geringerem zusätzlichen Liquiditätsbedarf (BU<sub>7</sub>) führen. Wenn keine Informationen an die Belegschaft und die Presse gehen, liegt zudem das Ausmaß der Verunsicherung von Mitarbeitern und Geschäftspartnern (BU<sub>4</sub>) sowie der Grad der Lähmung von Entscheidungen (BU<sub>5</sub>) niedriger.

### 3. Barrieren des Gesellschafterausstiegs

Eine erste Ausstiegsbarriere sind Andienungspflichten. Sie sollen die Kontinuität der Gesellschaft als Familienunternehmen sichern. Familieninterne Andienungspflichten sind in unserem Sample erwartungsgemäß stark ausgeprägt. 96 % der 50 Unternehmen, die zu dieser Frage eine Aussage machten, hatten in ihren Gesellschaftsverträgen eine Regelung zur familieninternen Andienung der Beteiligung verankert („Family Buyout“). In 78,8 % der Unternehmen in unserem Sample wurde die Beteiligung der scheidenden Gesell-

Tab. 3: Kündigungsfristen, N=26

Kündigungsfrist	Unternehmen mit Ausstieg	in %	GB	BU <sub>1</sub>	BU <sub>2</sub>	BU <sub>3</sub>	BU <sub>4</sub>	BU <sub>5</sub>	BU <sub>6</sub>	BU <sub>7</sub>	BF <sub>1</sub>	BF <sub>2</sub>	BK
keine	12	46,20%	<b>1,65</b>	1,50	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00	2,50	2,00	2,00	1,00
< 2 Jahre	2	7,70%	<b>2,55</b>	3,00	4,00	2,50	2,50	2,50	1,00	4,00	2,50	2,50	1,00
2 bis 5 Jahre	7	26,90%	<b>1,55</b>	1,00	1,50	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
5 bis 10 Jahre	3	11,50%	<b>3,40</b>	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00
> 10 Jahre	2	7,70%	<b>1,70</b>	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00

schafter von den bleibenden Gesellschaftern übernommen. Die durchschnittliche Quote der weichenden Beteiligung lag in diesen Fällen bei 19,4 %. Obwohl es unter den befragten Unternehmen zwei Fälle gab, in denen 76 % bzw. 72 % der Beteiligung erfolgreich herausgekauft wurden, müssen derart große Anteilsübernahmen durch die Familie als Ausnahme betrachtet werden. Nur 53,8 % aller Familien, die Anteile aussteigender Gesellschafter erwarben, nahmen zur Finanzierung des Ausstiegs externes Kapital auf. Das ist insofern ein unerwartetes Ergebnis, als fast die Hälfte aller familieninternen Anteilsübernahmen aus bestehenden Finanzmitteln finanziert werden konnten.

Eine zweite Ausstiegsbarriere sind Kündigungsfristen für den Gesellschafterausstieg. 61,7 % aller von uns befragten Unternehmen – also auch der ohne Ausstiegs Erfahrung – gibt an, in der Satzung eine Kündigungsfrist für weichende Gesellschafter verankert zu haben, 38,3 % haben keine Kündigungsfrist. In 12,8 % aller 55 Familienunternehmen des Samples unterliegen die Gesellschafter einer Kündigungsfrist von zehn Jahren oder länger, in zwei Fällen sind es sogar 20 Jahre. Die durchschnittliche Kündigungsfrist über alle untersuchten Unternehmen beträgt 3,3 Jahre, bezogen auf alle Unternehmen mit Kündigungsfrist beträgt sie 5,3 Jahre.

Die Auswertung der Belastungswerte in Abhängigkeit von der Existenz und der Dauer einer Kündigungsfrist für den Ausstieg als Gesellschafter ergibt interessante Resultate im Sinne statistisch signifikant unterschiedlicher Gesamtbelastungswerte in Abhängigkeit von der Kündigungsfrist (F: 4,211; Signifikanz: 0,012). Hohe Gesamtbelastungswerte ergeben sich vor allem für Kündigungsfristen von weniger als zwei Jahren und für solche von fünf bis zehn Jahren. Kündigungsfristen von über zehn Jahren Dauer weisen dagegen niedrige Gesamtbelastungswerte auf (vgl. Tab. 3). Zu beachten ist allerdings, dass bei dieser Auswertung zum Teil nur sehr geringe Fallzahlen pro Kategorie auftreten, so dass die Unterschiede in den Gesamtbelastungswerten vorsichtig zu interpretieren sind. Auf eine detaillierte Auswertung der Einzelfaktoren der Belastung kann hier verzichtet werden, es

Tab. 4: Auszahlungsfristen, N=25

Auszahlungsfrist	Unternehmen mit Ausstieg	in %	GB	BU <sub>1</sub>	BU <sub>2</sub>	BU <sub>3</sub>	BU <sub>4</sub>	BU <sub>5</sub>	BU <sub>6</sub>	BU <sub>7</sub>	BF <sub>1</sub>	BF <sub>2</sub>	BK
keine	7	28,00%	<b>1,70</b>	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00
< 2 Jahre	2	8,00%	<b>1,65</b>	1,50	2,50	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	2,50	1,00
2 bis 5 Jahre	6	24,00%	<b>1,85</b>	2,50	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	2,50	1,00
5 bis 10 Jahre	8	32,00%	<b>1,40</b>	1,00	1,50	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,50
> 10 Jahre	2	8,00%	<b>1,65</b>	1,50	1,50	1,50	1,50	1,00	1,00	2,50	2,50	2,50	2,50

zeigen sich keine systematischen Unterschiede zwischen den Gesamtbelastungswerten und ihren jeweiligen Einzelindikatoren.

Eine dritte Ausstiegsbarriere sind Fristen für die Auszahlung der Abfindung bzw. des Kaufpreises des Gesellschaftsanteils. Über zwei Drittel der 46 Unternehmen, die sich zu den Auszahlungsmodalitäten in ihrer Satzung äußerten, hatten eine Klausel, die eine Ratenzahlung der Abfindung vorsieht. 30,4 % der Familienunternehmen verzichteten auf eine solche Klausel. Das Spektrum der satzungsgemäßen Auszahlungsfrist variiert zwischen 0 und 20 Jahren. Durchschnittlich liegt die Kündigungsfrist im Sample bei 3,8 Jahren; bezogen auf die Unternehmen mit Auszahlungsklausel bei 5,5 Jahren. Konzentriert man die Auswertung auf die Familienunternehmen, die einen Gesellschafterausstieg erlebt hatten, um auch einen Zusammenhang mit den Belastungswirkungen untersuchen zu können, ergibt sich folgendes Bild: In unserem Sample von 25 antwortbereiten Unternehmen mit Ausstiegserfahrung wurde in 28 % der Fälle überhaupt keine Staffelung der Zahlung bzw. eine Auszahlungsfrist vereinbart (vgl. Tab. 4). Bei den restlichen 72 % reichte die satzungsgemäße Bandbreite der Staffelung von wenigen Wochen bis zu 20 Jahren. Es finden sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der satzungsgemäßen Auszahlungsfrist und dem Gesamtbelastungswert (F: 0,458; Signifikanz: 0,766). Auch eine Analyse der Einzelindikatoren ergibt keine wesentlichen Unterschiede zwischen den verschiedenen satzungsgemäßen Auszahlungsfristen.

Vergleicht man in einer weiteren Differenzierung die satzungsgemäßen Auszahlungsfristen mit denen, die im Fall eines Ausstiegs tatsächlich durchgesetzt wurden, so stellt man eine gewisse Irrelevanz der Satzungen bzw. häufige Abweichungen von satzungsgemäßen Vereinbarungen fest. Gegenüber der durchschnittlichen satzungsgemäßen Auszahlungsfrist von 3,8 Jahren betrug die tatsächliche Auszahlungsfrist im Durchschnitt nur 1,1 Jahre. Nachfragen in den Einzelgesprächen ergaben, dass in der Praxis Bewertungsabschlüsse und der Wunsch, schnell klare Verhältnisse zu schaffen, zu früheren Auszahlungen als den satzungsgemäß vereinbarten führten.



Tab. 5: Ermittlung des Beteiligungswertes, N=29

Bewertung gemäß Satzung	Unternehmen mit Ausstieg	in %	GB	BU <sub>1</sub>	BU <sub>2</sub>	BU <sub>3</sub>	BU <sub>4</sub>	BU <sub>5</sub>	BU <sub>6</sub>	BU <sub>7</sub>	BF <sub>1</sub>	BF <sub>2</sub>	BK
ja	8	27,60%	<b>1,35</b>	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,50	2,00	2,00
nein	21	72,40%	<b>1,80</b>	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	1,00

Eine vierte Ausstiegsbarriere sind Bewertungsklauseln, die den Ausstieg wirtschaftlich unattraktiv machen sollen. Die vorherrschende satzungsgemäße Methode zur Bewertung der weichenden Beteiligung ist in unserem Sample der Buchwert. In 56 % aller Unternehmen, die sich hierzu geäußert haben, wird der Wert der Beteiligung so ermittelt. Um der Gefahr der rechtlichen Unzulässigkeit (wegen einer unangemessen niedrigen Wertfestlegung) zu entgehen, haben zehn Unternehmen Zuschläge auf den Buchwert verankert, sie variieren zwischen „Buchwert plus 10 %“ und „dreifachem Buchwert“. Eines der befragten Unternehmen hat in seiner Satzung dagegen einen zehnprozentigen Abschlag vom Buchwert bestimmt. In den meisten Familienunternehmen in unserem Sample, die auf die betreffenden Fragen zu antworten bereit waren und schon einen Ausstieg erlebt hatten (29 Unternehmen), wurde der tatsächliche Wert der weichenden Beteiligung nicht gemäß der Bewertungsklausel aus der Satzung ermittelt. Konkret wurde in 72,4 % der Ausstiegsfälle der Abfindungsbetrag abweichend von den gesellschaftsvertraglichen Regelungen festgelegt. Die ausstiegsbedingte Gesamtbelastung lag in diesen Fällen mit einem Median von 1,80 signifikant höher (F: 3,388; Signifikanz: 0,047) als in den Fällen, in denen man die satzungsgemäße Bewertung beibehält und auf einen Median des Gesamtbelastungswerts von 1,35 kam (vgl. Tab. 5). Allerdings war bei satzungsgemäßen Bewertungen auch die Quote der gewichenen Beteiligung mit durchschnittlich 8,5 % relativ niedrig, und die weichenden Gesellschafter waren bis auf einen Fall alle Einzelpersonen. Der satzungsgemäße Bewertungsmodus wird demnach bevorzugt eingehalten, wenn es sich um kleine und relativ einfache Ausstiegskonstellationen handelt.

Eine Analyse der Einzelindikatoren zeigt, dass der signifikante Unterschied im Gesamtbelastungswert vor allem durch Unterschiede bei der finanziellen Belastung (BU<sub>2</sub>) und beim zusätzlichen Liquiditätsbedarf (BU<sub>7</sub>) getrieben wird. Hier scheint ein Abweichen vom satzungsgemäßen Bewertungsmodus zu wesentlich höheren Belastungen zu führen als ein Befolgen der Vereinbarung in der Satzung. Bei näherer Betrachtung der satzungsgemäßen Bewertungsverfahren und der Abweichung im Ausstiegsfall ergibt sich zudem, dass die Buchwertklausel und der Substanzwert, die ja als Barriere für den Ausstieg von Gesellschaftern in die Satzung geschrieben werden, nicht nur die höchsten Abweichungsraten vorweisen, sondern dass es in diesen Fällen bei einer Abweichung auch zu etwas höheren Gesamtbelastungswerten kommt (vgl. Tab. 6). Allerdings sind die Unterschiede in den Gesamtbelastungswerten nicht signifikant (F: 0,912; Signifikanz: 0,488). Auch eine Betrachtung der Einzelindikatoren der Belastung ergibt keine deutlicheren Abweichungen.

Tab. 6: Satzungsgemäßer Bewertungsmodus und Abweichungen, N=19, \*GB im Fall des Abweichens von der Satzung

<b>Bewertungsmodus Satzung</b>	Unternehmen mit Ausstieg	in %	<b>GB*</b>	BU <sub>1</sub>	BU <sub>2</sub>	BU <sub>3</sub>	BU <sub>4</sub>	BU <sub>5</sub>	BU <sub>6</sub>	BU <sub>7</sub>	BF <sub>1</sub>	BF <sub>2</sub>	BK
<b>Buchwert</b>	13	28,00%	<b>1,75</b>	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,50
<b>Substanzwert</b>	1	8,00%	<b>1,90</b>	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	2,00	1,00
<b>Stuttg. Verfahren</b>	3	24,00%	<b>1,70</b>	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	1,00
<b>Ertragswert</b>	1	32,00%	<b>1,45</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,50	2,50	2,50
<b>Börsenkurs</b>	0	0,00%	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Sonstige</b>	1	8,00%	<b>1,35</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,50	1,50	2,00	1,50

## E. Schlussfolgerungen

Ausgangspunkt des vorliegenden Beitrags war die Identifikation des Ausstiegs von Gesellschaftern aus Familienunternehmen als bedeutendes, aber bisher weitgehend unerforschtes Corporate Governance-Problem. Aus theoretischer Sicht ist neben einer Erforschung der Ausstiegsmotive der Zusammenhang zwischen Rahmenbedingungen sowie Ausstiegsbarrieren und den Belastungswirkungen des Ausstiegs auf das Unternehmen und die Familie von besonderem Interesse. Wir haben in diesem Beitrag versucht, anhand einer explorativen (und nicht repräsentativen) empirischen Untersuchung von 55 großen deutschen Familienunternehmen erste Erkenntnisse zu den Motiven des Ausstiegs sowie zur Existenz bestimmter Rahmenbedingungen und Ausstiegsbarrieren und ihrer Auswirkungen auf die Belastungswirkungen bei einem Gesellschafterausstieg zu erhalten.

Interessant ist zunächst, dass private Gründe für die Ausstiegsentscheidung von Familiengesellschaftern viel wichtiger sind als Interessendivergenzen beim Berichtswesen des Unternehmen und der Vergütung des Managements. Interessant ist auch, dass der Ausstieg von Gesellschaftern mit Beirats- bzw. Aufsichtsratsfunktion stärker belastend wirkt als das Ausscheiden eines geschäftsführenden Gesellschafters. Für die Entwicklung einer Organisationstheorie des Familienunternehmens ist unser explorativer Befund dahingehend wichtig, dass Institutionen zur Konfliktlösung in Familienunternehmen, z.B. Familienkonferenzen oder „Family Offices“, empfehlenswert sind, weil sie die Belastung eines Gesellschafterausstiegs signifikant senken. Ähnliches gilt für familieninterne Börsen, die sich allerdings in unserem Sample weit seltener finden.

Eines der für die organisatorische bzw. gesellschaftsrechtliche Gestaltung von Familienunternehmen wichtigsten Resultate betrifft Bewertungsklauseln. In unserem Sample wurde sehr häufig versucht, den Ausstieg eines Gesellschafters gegen den Willen der anderen

Gesellschafter über Buchwertklauseln in der Satzung unattraktiv zu machen. Unsere Studie zeigt jedoch, dass diese Klauseln im konkreten Fall des Ausstiegs weitgehend unwirksam sind, weil sie nicht eingehalten werden, ihre Existenz aber zu wesentlich schwierigeren Verhandlungen und damit zu deutlich höheren Belastungswirkungen führt. Ähnliches gilt für Kündigungs- und Auszahlungsfristen. Auf entsprechende Klauseln sollte also ganz verzichtet werden. Wichtig für die Praxis des Konfliktmanagements in Familienunternehmen erscheint uns das Ergebnis, dass eine Information von Mitarbeitern über kontrovers geführte Ausstiegsverhandlungen zu signifikant höherer Gesamtbelastung führt als eine Verhandlung unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Ausstiegsverhandlungen sollten also unbedingt vertraulich geführt werden.

## Anmerkungen

- 1 Wir danken zwei anonymen Gutachtern der ZfB für wertvolle Hinweise. Gerald Schönbacher danken wir für seine Unterstützung bei der statistischen Auswertung der Daten.
- 2 Zu einer Übersicht über die betriebswirtschaftliche Theorie der Corporate Governance vgl. Witt (2003), S. 17–59.
- 3 Für eine ausführliche Diskussion der Konfliktmotive und -anlässe in Familienunternehmen vgl. Terberger (1998), S. 80ff., Oetker (1999), S. 119ff. und May (2004), S. 161ff.
- 4 Bei dieser Variable konnten die Gesprächspartner nur zwischen „hoch“ bzw. vier Punkten oder „niedrig“ bzw. einem Punkt auswählen.

## Literatur

- Albach, Horst (1995): Öffnungsmanagement – Vom Familienunternehmen zur Unternehmensfamilie, in: Albach, Horst/Delfmann, Werner (Hrsg.): Dynamik und Risikofreude in der Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 51–69.
- Albach, Horst/Freund, Werner (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen, eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen, Gütersloh.
- Astrachan, Joseph H./Klein, Sabine B./Smyrniotis, Kosmas X. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, in: Family Business Review 15, S. 45–58.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2003): Multivariate Analysemethoden, 10. Auflage, Berlin et al.
- Bokaie, Mike (2001): Getting the Family Work Together, London.
- Coser, Lewis A. (1965): Theorie sozialer Konflikte, Neuwied.
- Filbeck, Greg/Smith, Linda L. (1997): Team Building and Conflict Management: Strategies for Family Businesses, in: Family Business Review 10, S. 339–354.
- Freund, Werner (2000): Familieninterne Nachfolge, Wiesbaden.
- Freund, Werner/Kayser, Gunter/Schröer, Evelyn (1995): Generationenwechsel im Mittelstand: Unternehmensübertragungen und -übernahmen, Bonn.
- Hennerkes, Brun-Hagen/Kirchdörfer, Rainer (1997): Mängel in Gesellschaftsverträgen von Familienunternehmen, in: Hennerkes, Brun-Hagen/Kirchdörfer, Rainer (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, Köln, S. 63–110.
- Hirschmann, Albert O. (1970): Exit, Voice and Loyalty: Responses to the Decline in Firms, Organisations and States, Cambridge, Mass.

- Janssen, Jürgen/Laatz, Wilfried (1999): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 3. Auflage, Berlin et al.
- Kets de Vries, Manfred (1996): Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm, London.
- Klein, Sabine (2000): Familienunternehmen, Wiesbaden.
- Krüger, Wilfried (1980): Konflikt in der Organisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1070–1082.
- Levinson, Harry (1971): Conflicts that Plague Family Businesses, in: Harvard Business Review 49, S. 71–81.
- Lundberg, Craig C. (1994): Unraveling Communication among Family Members, in: Family Business Review 7, S. 29–37.
- May, Peter (2004): Lernen von den Champions – Fünf Bausteine für unternehmerischen Erfolg, 2. Auflage, Bonn.
- Neubauer, Fred/Lank, Alden G. (1998): The Family Businesses – Its Governance for Sustainability, London.
- Oechsler, Walter A. (1992): Konflikt, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1131–1143.
- Oetker, Alfred (1999): Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen: Ansätze zu ihrer Regelung durch strategische Führungsentscheidungen, Lohmar.
- Olbrich, Michael (2005): Unternehmungsnachfolge durch Unternehmungsverkauf, Wiesbaden.
- Piltz, Detlev J. (1994): Rechtspraktische Überlegungen zu Abfindungsklauseln in Gesellschaftsverträgen, in: Betriebsberater 28, S. 1021–1027.
- Rapp, Matthias J. (1996): Die funktionalistische Unternehmensverfassung in Familienunternehmen des verarbeitenden Gewerbes, Frankfurt.
- Terberger, Daniel (1998): Konfliktmanagement in Familienunternehmen – Ein eigenerorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen, St. Gallen.
- Ward, John L./Aronoff, Craig E. (1994): Managing Family Business Conflict, in: Nations Business 38, S. 54–55.
- Witt, Peter (2001): Konsistenz und Wandlungsfähigkeit von Corporate Governance-Systemen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 71, Ergänzungsheft 4, S. 73–97.
- Witt, Peter (2003): Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb, Wiesbaden.

## Zusammenfassung

Dieser Beitrag befasst sich mit dem Ausstieg von Gesellschaftern aus Familienunternehmen als bedeutendes Corporate Governance-Problem. Im Mittelpunkt steht die Untersuchung der Wirkung von Ausstiegsmotiven, Rahmenbedingungen sowie Ausstiegsbarrieren auf die Belastung von Unternehmen und Familie durch den Gesellschafterausstieg. Eine explorative empirische Untersuchung von 55 großen deutschen Familienunternehmen liefert Ansätze für eine Organisationstheorie des Familienunternehmens und für praktische Empfehlungen bei der Gestaltung von Satzung und Ausstiegsverhandlung.

## Summary

This article deals with the exit of shareholders in family owned businesses as an important corporate governance problem. We mainly analyse the effect of exit motivations, exit conditions, and barriers to exit on the exit's burden for the company and the family. An explorative empirical study of 55 large German family owned businesses comes up with ideas for an organization theory of family owned businesses as well as some practical recommendations for statutes and exit negotiations.

*JEL: D23, G32, M10.*