



## Familienunternehmen – Herzstück der deutschen Wirtschaft

Im Interview:  
Brun-Hagen Hennerkes

**Frauen in Führungspositionen**  
Nadine Kammerlander

**Arbeitgeber mit besonderer  
Unternehmenskultur**  
Marco Henry V. Neumueller

**Ein Streifzug durch das Recht der  
Familienunternehmen**  
Katharina Uffmann / Arnd Becker

**Gestaltung von Gesellschaftsverträgen**  
Daniel Otte / Georg Dietlein

**Die Stiftung als Instrument der  
Unternehmensnachfolge**  
Martin Feick

 BOORBERG

### + Ausbildung

Ausbildungsplätze in Studium und  
Referendariat

### + Praxis

Traineeprogramme und Stellen

### + Karriere

Tätigkeitsfelder von Juristen  
in Unternehmen

Liebe Leserinnen und Leser,

Familienunternehmen haben in Deutschland eine volkswirtschaftlich herausragende Bedeutung. Neun von zehn Firmen sind im Besitz oder unter der Kontrolle von Familien – vom kleinen Betrieb bis zum weltweit agierenden Milliardenkonzern. Die nach Mitarbeiterzahlen TOP-500-Familienunternehmen hatten im Jahr 2016 mehr als 5 Millionen Beschäftigte, und die 500 umsatzstärksten Familienunternehmen erzielten im selben Jahr einen Umsatz von 1.106 Milliarden Euro. Wann aber ist ein Unternehmen ein Familienunternehmen?

Bei der Definition spielt die Unternehmensgröße keine Rolle, ebenso wenig die Anzahl der Mitarbeiter, die Höhe des Umsatzes oder gar die Branche. Tatsächlich sind Familienunternehmen im Durchschnitt eher kleine Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten. Aber auch *Volkswagen* ist mit rund 650.000 Mitarbeitern ein Familienbetrieb. Laut der Definition des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) ist ein Unternehmen ein Familienunternehmen, wenn bis zu zwei Personen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und diese Personen auch der Geschäftsführung angehören. Entscheidend sind also die Eigentums- und Leitungsstrukturen.

Zu den Top 10 der großen deutschen Familienunternehmen zählen u. a. die Automobilhersteller *BMW* und *Porsche*, die Lebensmittelketten *Aldi* und *Lidl*, der Medienkonzern *Bertelsmann*, das Pharmaunternehmen *Boehringer Ingelheim* sowie der Chemiekonzern *Henkel*. Im Ländervergleich sind die meisten der großen Familienunternehmen in Nordrhein-Westfalen zu Hause (z. B. Haushaltsgeräte *Miele* oder Lebensmittel *Dr. Oetker*), gefolgt von Baden-Württemberg (u. a. Sanitär *Hansgrohe*, Reinigungstechnik *Kärcher* oder Schraubenspezialist *Würth*) und Bayern (etwa Babynahrung *Hipp* und Wintersportartikel *Uvex*). Die beliebtesten Familienunternehmen aus Verbrauchersicht sind nach einer Studie der Motorsägenfabrikant *Stihl*, der Drogerieriese *dm* und der Schokoladenhersteller *Ritter*.



Die großen Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft: Sie setzen Milliarden um und haben in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze geschaffen, so z. B. der Automobilzulieferer *Bosch* mit mehr als 400.000 Mitarbeitern weltweit. Insbesondere die familiengeführten Familienunternehmen wie etwa der Anlagenbauer *Trumpf* gelten für viele im Vergleich zu Großkonzernen als die besseren Arbeitgeber: Familiäre Atmosphäre, übersichtliche Belegschaft, faire Gehälter.



## Editorial

Mit der vorliegenden Ausgabe geben wir Ihnen einen Einblick in die meist verschwiegene Welt der Familienunternehmen, in der sich oft Rationalität mit schwer kalkulierbarer Emotion vermengt. Das Recht der Familienunternehmen ist äußerst vielschichtig und die juristischen Betätigungsfelder sind vielfältig und abwechslungsreich: Neben dem Gesellschafts- und Unternehmensrecht sind das Familien- und Erbrecht sowie das Steuerrecht von zentraler Bedeutung.

Zu den komplexesten Herausforderungen für den Berater des Inhabers eines Familienunternehmens gehört sicherlich die Gestaltung des Generationenübergangs, bei dem rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen sind. Die Zahl der Familienunternehmen, die bis zum Jahr 2022 den Eigentümer wechseln werden, schätzt man auf 150.000. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der frühzeitigen und ernsthaften Planung der Überleitung des Unternehmens auf die Nachfolgeneration. Dabei lauten die wichtigsten Fragen: Wie soll ein Unternehmen in die zweite Generation überführt werden? Wer wird Nachfolger, falls es mehr als ein geeignetes Familienmitglied gibt? Wie umgehen mit den Familienzweigen? Denn spätestens, wenn die Kindergeneration das Erwachsenenalter erreicht hat, wächst die Anzahl der Familienmitglieder und damit die Vielfalt: verschiedene Berufe, Wohnorte, Lebensformen, evtl. mit wechselnden Schwiegerkindern, Patchwork und Internationalität.

Zum Schluss noch eine ganz persönliche Betrachtung: Auch ich bin in einem kleinen Familienbetrieb groß geworden. Der von meinem Großvater gegründete Weingroßhandel wurde von meinen Eltern in der Nachkriegszeit fortgeführt und ausgebaut: Zum Großhandel kam ein Ladengeschäft dazu. Schon als Teenager arbeiteten meine Geschwister und ich mit, und zwar nicht nur während der Schulferien. Zu unseren vordringlichsten Aufgaben gehörte es z. B., die angelieferten Waren in die Verkaufsregale zu sortieren sowie die Kunden beim Einkauf zu beraten – hier unterstützten wir unsere Eltern über Jahre hinweg tatkräftig. In der Rückschau eine gute und lehrreiche Jugendzeit: Unternehmerisches Denken und Handeln prägen auch heute noch meine Entscheidungen.

Ich wünsche Ihnen eine ebenso kurzweilige wie informative Lektüre.

Ihre

*Stefanie Assmann*

# INHALT

## INTERVIEW

- 3 Familienunternehmen – Herzstück der deutschen Wirtschaft  
Brun-Hagen Hennerkes

## GASTBEITRAG

- 10 Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen  
Professor Dr. Nadine Kammerlander
- 14 Familienunternehmen: Stabilitätsanker und beliebte Arbeitgeber mit besonderer Unternehmenskultur  
Dr. Marco Henry V. Neumueller, LL.M., MBE, FRSA

## SCHWERPUNKT

- 16 Von einem besonderen Unternehmenstypus – ein Streifzug durch das Recht der Familienunternehmen  
Professor Dr. Katharina Uffmann / Dr. Arnd Becker
- 21 Gestaltung von Gesellschaftsverträgen für Familienunternehmen  
Dr. Daniel Otte, LL.M. / Georg Dietlein
- 25 Die Stiftung als Instrument der Unternehmensnachfolge  
Dr. Martin Feick
- 29 Die persönlichen Verträge der Eigentümer von Familienunternehmen  
Professor Dr. Andreas Wiedemann / Professor Dr. Rainer Kögel
- 34 Der Syndikusrechtsanwalt im Familienunternehmen  
Dr. Jörg Böhmer, LL.M.
- 38 IT-Unternehmen im Familienbesitz  
Dr. Monika Dihmsmaier / Dr. Tobias Sedlmeier

## REFERENDARIAT

- 41 Die Coronakrise als Chance für den digitalen Unterricht – ein Erfahrungsbericht  
Hjørdis Petersen

## WEITERBILDUNG

- 44 Das Recht der Familienunternehmen – Praktische Bedeutung und akademische Faszination  
Dr. Christian Bochmann, LL.M.



## PRAXIS

- 47 Vorbehalte und Vorurteile hinsichtlich der Wirkungskraft einer Familienverfassung  
Dr. Alexander Koeberle-Schmid / Amelie Eichblatt
- 50 Legal Tech in Familienunternehmen: Chancen und Anwendungsbereiche  
Phillip Glock / Mark Pawlytta
- 53 Sicherheit bei internationalen Unternehmenstätigkeiten  
Dr. Stephan Gundel

## IM PORTRAIT

- 56 Generationswechsel beim Alfons W. Gentner Verlag: Herausforderungen durch Digitalisierung und Nachfolge  
Robert Reisch

## JOBBOERSE

- |                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| 60 Baker McKenzie    | 64 Lichtenstein & Körner Mahle |
| 61 BDA               | Menold Bezler                  |
| Boorberg             | 65 Oppenländer                 |
| 62 BMW Group         | SLP Anwaltskanzlei             |
| EnBW                 | Südwestmetall                  |
| Haver & Mailänder    | 66 Thümmel, Schütze & Partner  |
| 63 Heussen           | Voelker                        |
| Ernst Klett          | WDRmediagroup                  |
| Kullen Müller Zinser |                                |

## PROFIL

- 68 Meine Wahlstation bei EnBW  
Pia Suttarp
- 70 Wissenschaftliche Mitarbeit in einer Großkanzlei – in Zeiten von Corona  
Maximilian Cleve

## AUSLAND

- 73 US-amerikanisches und Europäisches Recht aus transatlantischer Perspektive  
Claus Ulrich Beisel / Lejla Djulic / Julian Hug

## RECHTSPRECHUNG

- 77 Aldi-Erben leisten einen Beitrag zur Rechtssicherheit im Stiftungsrecht  
Dr. Gordian Oertel



## JURA@ IM NETZ

- 80 Vorlesungen bei Zoom: Ist das die Digitalisierung, von der alle sprechen?  
Mathias Gralak
- 82 Innovationen brauchen Methoden  
Dr. Martin Allmendinger / Sven Jagusch

## WEITWINKEL

- 85 Vertrauen aufbauen durch professionelle Kommunikation  
Dr. Martina M. Ostertag
- 87 Karrierebooster Stimmtraining  
Ute Bolz-Fischer
- 90 Über Familienunternehmen aufklären  
Stefanie Assmann

## LITERATUR SPOTS

- 93 Buchtipps zum Thema – eine Auswahl

Impressum S. 46.

Bildnachweise:

Titel: © cienpiesnf/bigmouse108 – stock.adobe.com

Editorial linke Spalte: © MartinMeier

Inhalt linke Spalte: © lucid\_dream – stock.adobe.com

Inhalt rechte Spalte: © artinspring – stock.adobe.com

# Familienunternehmen – Herzstück der deutschen Wirtschaft

© Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz



Professor Dr. Dr. h. c. mult. Brun-Hagen Hennerkes ist einer der gefragtesten Berater großer deutscher Familienunternehmen, Wirtschaftsanwalt in Stuttgart und Gründer der „Stiftung Familienunternehmen“. Seit fast 50 Jahren begleitet und gestaltet er den Wandel des wichtigsten Sektors im deutschen Wirtschaftsleben.

Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema Familienunternehmen, u. a. „Die Familie und ihr Unternehmen“ oder „Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften“. 2019 sind seine Memoiren mit dem Titel „Meine Zeit als Consigliere“ erschienen. Die Autobiographie gewährt ganz persönliche Einblicke in die verschwiegene Welt von Unternehmerdynastien und offenbart prägende Erlebnisse.

Im Interview spricht Brun-Hagen Hennerkes über die Stärken von Familienunternehmen, die gegenwärtigen Herausforderungen und über Konflikt- und Krisenmanagement.

**Wirtschaftsführer:** Familienunternehmen sind nicht an eine bestimmte Größe, etwa hinsichtlich der Beschäftigten oder des Umsatzes gebunden. Auch sind sie in fast allen Wirtschaftszweigen anzutreffen und müssen keine bestimmte Rechtsform aufweisen. Was also ist das Charakteristikum eines Familienunternehmens?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Um das Phänomen „Familienunternehmen“ umfassend zu charakterisieren, bedarf es sowohl einer objektiven als auch einer subjektiven Komponente. Die objektive besteht darin, dass das Unternehmen einer oder mehreren Familien gehört. Die subjektive Komponente besagt, dass die Gesellschafter ihre Familientradition, ihre Werte und Überzeugungen ihrem unternehmerischen Handeln als Leitlinie zugrunde legen.

*Es gibt durchaus Großunternehmen mit Milliardenumsätzen, die klassische Familienunternehmen sind.*

In der Tat sind Größenmerkmale für den Begriff ohne Bedeutung, ebenso die Rechtsform. Es gibt durchaus Großunternehmen mit Milliardenumsätzen, die klassische Familienunternehmen sind, dasselbe kann für börsennotierte Aktiengesellschaften gelten, solange die Stimmenmehrheit der Aktionäre in den Händen einer oder mehrerer Familien liegt.

**Wirtschaftsführer:** Wenn Familienunternehmen von Unternehmerpersönlichkeiten geprägt sind, welche Merkmale zeichnen sie aus?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Familienunternehmer denken langfristig. Sie orientieren sich nicht an Quartalsbilanzen und sind auch nicht darauf angewiesen, den Erwartungen von Aktionären und Kapitalmarktinvestoren Rechnung zu tragen. Ihr Ziel ist weder der schnelle Erfolg noch die kurzfristige Gewinnmaximierung.

*Ziel ist weder der schnelle Erfolg noch die kurzfristige Gewinnmaximierung.*

Ich durfte im Laufe meiner Tätigkeit zahlreiche äußerst beeindruckende Unternehmerpersönlichkeiten aus nächster Nähe kennenlernen. Einige Charaktereigenschaften habe ich immer wieder angetroffen: An erster Stelle stehen Führungsstärke und die Fähigkeit, Menschen

zu motivieren und durch ihr Vorbild zu begeistern. Ein großes Interesse für die Mitarbeiter und ihr persönliches Schicksal und die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen, kommen hinzu. Besonders beeindruckend ist der Ideenreichtum der

*Kennzeichnend für den Familienunternehmer ist sein extremer persönlicher Einsatz bis hin zur regelrechten Aufopferung.*

Unternehmer und die Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmen sowie ihr großes gesellschaftliches Engagement. Schließ-

lich ist häufig ein extremer persönlicher Einsatz der Unternehmer bis hin zur regelrechten Aufopferung für das Familienunternehmen kennzeichnend.

**Wirtschaftsführer:** Wo liegen die Stärken von Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmen?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Die Stärke der Familienunternehmen resultiert aus der Besonderheit, dass hier Verantwortung, Risiko und Haftung zusammenfallen. Hinzu kommt – wie bereits gesagt – eine enge Beziehung zwischen den Eigentümern, dem Unternehmen, dessen Mitarbeitern und der Region. Kontinuität hat für die Familienunternehmen einen hohen Stellenwert. Sie wollen ihr Unternehmen an die nächste Generation übergeben. Diese „Langfristigkeit der Zielsetzung“ unterscheidet Familienunternehmen klar von anonymen Publikumsgesellschaften. Denn im Familienunternehmen besteht ein natürlicher Gleichklang zwischen Eigner- und Managementzielen. Demgegenüber vertreten Vorstand und

Aufsichtsrat anonymer Publikumsgesellschaften jeweils ihre eigenen, oftmals auch gegenläufigen Interessen.

Familienunternehmen stellen die Mehrzahl der Arbeitsplätze in Deutschland, sie zahlen verlässlich ihre Steuern im Land, sie übernehmen Verantwortung oft weit über das eigene Geschäft hinaus. Das führt dazu, dass man Familienunternehmen in der Allgemeinheit wesentlich mehr vertraut als Publikumsgesellschaften. Familienunternehmen bilden das „Herzstück“ der deutschen Wirtschaft.

**Wirtschaftsführer:** Die Berater von Familienunternehmen stellen zunehmend den Begriff einer „Familienverfassung“ oder einer „Familiencharta“ heraus. Was hat es damit auf sich?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Zum Hintergrund muss man wissen: Der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist der Streit. Streit bedeutet meist eine Zukunftsblockade und lähmt das gesamte Unternehmen. Aufgrund der engen Verzahnung zwischen Familie und Unternehmen werden Streitigkeiten aus dem Gesellschafterkreis in den Betrieb hineingetragen.

Eine Möglichkeit, hier vorbeugend zu wirken, sehe ich in der Formulierung einer Familiencharta oder auch Familienverfassung. Im Gegensatz zum Gesellschaftsvertrag stellt eine solche Familiencharta eine rechtlich nicht bindende Absichtserklärung der Gesellschafter dar. Gleichwohl ist sie von großer Bedeutung, denn in ihr legen die Gesellschafter ihren gemeinsamen Werte- und Verhaltensko-

dex langfristig nieder. Die Charta ordnet die Rollenverteilung und Wertestruktur der Familie wie auch ihr Verhältnis zum Unternehmen. Ist sie sorgfältig erstellt, so kann sie wie ein „Pendel“ zwischen diesen beiden Lebensbereichen vermitteln. Darüber hinaus dient sie in Streitfragen zur Interpretation des Gesellschaftsvertrages.

### *Die Charta ordnet die Rollenverteilung und Wertestruktur der Familie wie auch ihr Verhältnis zum Unternehmen.*

Ich habe dieses Instrument schon früh eingesetzt und bin bei den Unternehmerfamilien auf großes Interesse gestoßen. Bereits die Ausarbeitungsphase einer solchen Charta führt dazu, dass sich die Inhaberfamilie intensiv mit ihrem Verhältnis untereinander, ihren eigenen Werten und ihrer Bindung an das Unternehmen befasst. Daher ist gleichzeitig auch Vorsicht geboten, wenn eine solche Familien-Charta von juristischen Laien begleitet oder erarbeitet wird. Nicht selten sind Familien-Charta und Gesellschaftsvertrag dann nicht oder nur unvollständig aufeinander abgestimmt.

**Wirtschaftsführer:** Welche Rolle spielt für Familienunternehmen der Kapitalmarkt? Wie finanzieren sie typischerweise ihre Expansion? Ist die Inanspruchnahme etwa der Börse zur Kapitalbeschaffung nicht das Ende eines Familienunternehmens?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Familienunternehmen und Kapitalmarkt wirken zunächst wie zwei Antipoden. Doch dieser Eindruck täuscht: Etwa 40 % der börsennotierten Unternehmen sind Familienunternehmen. Sie sind für etwa 30 % der gesamten Marktkapitalisierung im CDAX verantwortlich. Dies hat die Stiftung Familienunternehmen in einer Studie über

börsennotierte Familienunternehmen in Deutschland festgestellt.

Eine Finanzierung der Expansion über den Kapitalmarkt ist gerade für größere Familienunternehmen nicht untypisch. Der Weg an die Börse muss auch keinesfalls das Ende als Familienunternehmen bedeuten, ich hatte darauf bereits eingangs hingewiesen. Ein Börsengang sollte trotzdem gut überlegt sein, da mit ihm erhebliche administrative Kosten verbunden sind.

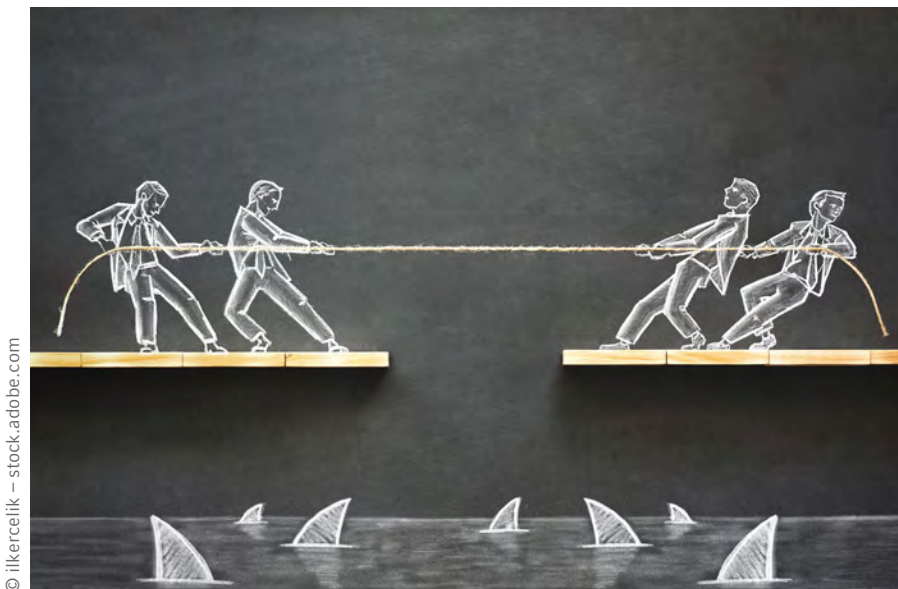
Unterschätzt werden oft die Folgekosten, die durch die wesentlich höheren Informationspflichten- und kapitalmarktrechtlichen Anforderungen eines börsennotierten Unternehmens entstehen. Unabhängig davon verfügen viele Familienunternehmen über eine gute Kapitalausstattung und pflegen ein organisches, eigenfinanziertes Wachstum.

**Wirtschaftsführer:** Vom Kapitalmarkt zum Ideenmarkt: Ist es eine Überlebensstrategie für Familienunternehmen, verstärkt mit Start-ups zu kooperieren?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Gerade die jüngere Unternehmensgeneration nutzt die enormen Chancen in der Digitalisierung und der Zusammenarbeit mit Start-ups. Dabei geht es in erster Linie darum, digitale Lösungen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Diese Gesellschaften dienen sozusagen als „Denkfabriken“. Die Nachfolger nehmen dabei bewusst in Kauf, dass die Zusammenarbeit mit Start-ups auch kulturelle Unterschiede zu ihrem etablierten Familienunternehmen mit sich bringt.

Nicht selten gründen auch Junioren aus Familienunternehmen zunächst Start-ups im Branchenumfeld ihres elterlichen Unternehmens, die sie dann später bei der Übernahme der Führungsverantwortung in ihr Unternehmen einbringen. Als

*Der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist der Streit.*



Überlebensstrategie für kriselnde Familienunternehmen dürften solche Kooperationen dennoch eher selten geeignet sein. Wenn das klassische Geschäftsmodell eines Familienunternehmens nicht mehr tragfähig ist, muss es selbst auf den Prüfstand gestellt werden. Kooperationen mit Start-ups helfen hier in der Regel nicht.

**Wirtschaftsführer:** Die COVID-19-Pandemie versetzt seit März 2020 die globale Wirtschaft in eine beispiellose Schockstarre. Haben Familienunternehmen in solchen Krisensituationen Vorteile?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Familienunternehmen haben in Krisensituationen durchaus Vorteile, vor allem aufgrund ihrer Flexibilität, ihrer hohen Reaktionsgeschwindigkeit und aufgrund ihrer schlanken Führungsstruktur. Positiv wirkt sich auch die bereits geschilderte besondere Bindung an ihre Mitarbeiter und nicht zuletzt ihre häufig vorhandene Krisenerfahrung aus. Denn viele Familienunternehmen haben im Laufe ihrer Geschichte die unterschiedlichsten Krisensituationen

*Viele Familienunternehmen haben im Laufe ihrer Geschichte die unterschiedlichsten Krisensituationen überstanden und mussten sich als Unternehmen immer wieder neu erfinden.*

überstanden und mussten sich als Unternehmen immer wieder neu erfinden. So haben auch in der Corona-Krise zahlreiche Familienunternehmer, die ich kenne, kurzfristig reagiert und Waren produziert, die aktuell knapp waren und dringend benötigt wurden. Gleichzeitig haben sie die Zeit des „Lockdowns“ für eine vorausschauende Planung genutzt, um später für eine möglichst schnelle Erholung gewappnet zu sein. Von Schockstarre also keine Spur. Insgesamt wird es sicher noch ein langer Weg, die Rückkehr zur normalen wirtschaftlichen Tätigkeit vollständig zu meistern. Ich bin aber überzeugt, dass Familienunternehmen schon allein aufgrund ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung dabei eine ganz besondere Rolle spielen werden. Sie waren stets gewohnt, ihren Partnern und ihren Kunden als offene, verlässliche Partner zu begegnen. Davon profitieren sie jetzt. Wie sehr auch die Mitarbeiter einen langfristig orientierten, wertebasierten Arbeitgeber schätzen, zeigt sich nun in vielen Firmen.



© XtravaganT – stock.adobe.com

*Die jüngere Unternehmergeneration nutzt die Chancen der Digitalisierung und der Zusammenarbeit mit Start-ups.*

Fatal für die Familienunternehmer sind allerdings die nun wieder aufflammenden Diskussionen um Vermögensabgaben, sog. Reichensteuern oder generelle Steuererhöhungen. Das sind Irrwege. Denn der Weg aus der Krise gelingt nicht

mit Signalen gegen, sondern nur mit Anreizen für die Familienunternehmen und ihre Beschäftigten. Das Vermögen der Familienunternehmer ist zumeist im Familienunternehmen gebunden, vorhandene Liquidität wird vollständig für die Bewältigung der Krise benötigt. Sollten in einer solchen Situation weitere Steuern hinzukommen, droht selbst gesunden Familienunternehmen der wirtschaftliche Kollaps.

*Das größte Problem beim Generationswechsel ist die Unberechenbarkeit des Faktors Mensch.*

**Wirtschaftsführer:** Von Kooperationen abgesehen: Was ist notwendig, um als Familienunternehmen heute und auch in Zukunft innovativ zu sein oder in neue Märkte eindringen zu können?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Neben der bereits genannten Innovationsfreudigkeit

der Unternehmer hat sich insbesondere in der jüngeren Führungsgeneration eine beachtliche Weltläufigkeit herausgebildet, die dazu führt, dass neue Märkte im Ausland engagiert, aber zugleich mit gesunder kaufmännischer Vorsicht erschlossen werden können. Bei der Nachfolgeneration ist eine enorme Professionalisierung zu beobachten. So lässt sich auch die Frage nach der Nachfolgeregelung nicht von weiteren aktuellen Herausforderungen, wie bspw. der Digitalisierung und der Internationalisierung trennen.

Hier sehe ich die jüngere Unternehmergeneration in Deutschland bestens aufgestellt. Dies zieht natürlich auch für den juristischen Begleiter des Familienunternehmens eine Vielzahl an sehr komplexen Rechtsfragen, gerade im internationalen und ausländischen Recht nach sich. Er muss hier stets „am Ball bleiben“.

**Wirtschaftsführer:** Was ist Ihrer Erfahrung nach das größte Problem beim Generationswechsel?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Das größte Problem beim Generationswechsel ist die Unberechenbarkeit des Faktors Mensch. So bildet das Ausscheiden des Seniors häufig einen Stolperstein – ganz beson-

ders dann, wenn die Übergabe zwischen mehreren Familienstämmen ausgehandelt werden muss. Ich habe einmal erlebt, wie der Seniorgeschäftsführer, der aus dem einen Familienstamm kam, den exzellenten jungen Nachwuchsgeschäftsführer des anderen Stammes vor den Mitarbeitern demütigte und lächerlich machte. Hier war ein hartes Durchgreifen erforderlich.

Ein anderes, ebenfalls im Menschlichen wurzelndes Problem ist das Veränderungsrisiko. Eine einmal getroffene Nachfolgeregelung darf nicht statisch betrachtet, sondern muss vielmehr immer wieder den wechselnden Gegebenheiten angepasst werden. Es gilt, auch atypische Verläufe mit in die Planung einzubeziehen und hierfür Vorsorge zu treffen. Denn auch ein glänzend begabter Junior

### *Eine Stiftung ist kein Allheilmittel.*

kann sich – wenn er erst einmal im Sattel sitzt – als unfähig oder menschlich instabil erweisen.

**Wirtschaftsführer:** Die Zukunftssicherung von Familienunternehmen wird häufig im Wege der Gründung von Stiftungen angestrebt. Ist das zielführend und stets sinnvoll?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Eine Stiftung ist kein Allheilmittel, sie ist vielmehr ein spezielles Rechtsinstitut, das sich in bestimmten Konstellationen im Rahmen der Nachfolgeregelung einsetzen lässt. Dabei gibt es wenige Begriffe, über die solch diffuse Vorstellungen existieren wie über den Bereich der Stiftung. So gibt es zum Beispiel neben der gesetzlich vorgesehenen bürgerlich-rechtlichen Stiftung vielfältige ähnliche

Erscheinungsformen. Genannt werden können an vorderster Stelle die BOSCH-„Stiftungen“, die rechtlich gar keine Stiftungen, sondern Kapitalgesellschaften sind.

Vielen Familienunternehmern ist darüber hinaus häufig nicht bewusst, dass die Übertragung ihres Vermögens an eine Stiftung in der Regel unumkehrbar ist. Spätere Änderungen oder gar die Auflösung der Stiftung sind rechtlich an sehr hohe Hürden geknüpft. Besondere Vorsicht ist geboten, wenn Stiftungen allein dazu verwandt werden sollen, um Erbschaft- und Schenkungsteuern zu sparen. Die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit einer Stiftungerrichtung sollte stets im Vordergrund stehen.

Gerade als Alternative zu einer Verwaltungstestamentsvollstreckung kann die

Stiftung ein probates Mittel sein, um den Familienkonsens langfristig aufrecht zu erhalten.

**Wirtschaftsführer:** Einer der Antriebe für den Eigentümer eines Familienunternehmens ist es, dass sein Unternehmen von der nächsten Generation fortgeführt wird. Was sind die Strategien für den Fall, dass es keine Nachfolgeneration gibt oder sie nicht übernehmen will?

### *In der Praxis überwiegen bei Weitem die Fälle, in denen der Übergang auf die Nachfolger reibungslos verläuft.*

**Brun-Hagen Hennerkes:** Von essenzieller Bedeutung ist, dass sich der Unternehmer sehr frühzeitig mit der Nachfolgeregelung beschäftigt. Denn schon die alten Römer wussten: „Mors

certa, hora incerta“, d. h. „Der Tod ist gewiss, sein Zeitpunkt jedoch nicht“. Nur auf Grundlage der Erkenntnis, dass Nachfolgeplanung in Form einer durchdachten Nachfolgestrategie ein unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmensstrategie ist, kann eine qualifizierte Nachfolgeplanung beginnen – egal, ob ein geeignetes Familienmitglied bereitsteht oder nicht.

Als Alternativen zur familieninternen Nachfolge kommen bspw. ein Fremdmanagement, eine gemischte Geschäftsführung, ein aktiver Beirat, Stiftungslösungen und als ultima ratio auch der Verkauf in Betracht.

**Wirtschaftsführer:** Die Einrichtung eines Family Office ist ein Weg, das private Vermögen des Unternehmers zu verwalten. Wie anspruchsvoll ist eine dahingehende Beratung?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Eine qualifizierte Beratung im Bereich des Privatvermögens der Unternehmerfamilie erfordert eine hohe fachübergreifende Kompetenz und eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit verschiedenen Experten. Dabei geht die Funktion des Family Office über die reine Vermögensverwaltung oft weit hinaus. Früh habe ich den dahingehenden Bedarf bei den Unternehmern gespürt. Mit der Gründung der FONTIS habe ich ein unabhängiges, an

den Besonderheiten der Unternehmerfamilien ausgerichtetes Family Office geschaffen.

**Wirtschaftsführer:** Sind Konflikte innerhalb einer Familie unlösbar, etwa hinsichtlich der Unternehmensnachfolge: Wozu würden Sie in diesem Fall raten? Verkaufen oder gibt es Alternativen?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Nach wie vor herrscht in der Öffentlichkeit ein Zerrbild zum Thema Nachfolge. Das liegt auch daran, dass manche Medien mit Vorliebe über missglückte Nachfolgeregelungen berichten. In der Praxis überwiegen bei Weitem die Fälle, in denen der Übergang auf die Nachfolger reibungslos verläuft. Natürlich stellt die Nachfolgeregelung für den Unternehmer und seine Familie eine

*Auch ein scheinbar glänzend begabter Junior kann sich später als unfähig erweisen.*



besondere Herausforderung dar. Dies gilt umso mehr, wenn durch die Generationenfolge die Zahl der Gesellschafter weiter anwächst.

In den Fällen, die ich zu betreuen hatte, war es stets mein Anliegen, einvernehmliche Lösungen zu finden, die einerseits den familiären Zusammenhalt stärken, andererseits die Zukunft des im Unternehmen gebundenen Familienvermögens sichern. Ist eine familieninterne Nachfolge nicht zu realisieren, muss das kein Todesurteil für das Unternehmen sein. Natürlich gibt es auch Fälle, in denen ein Verkauf in Betracht zu ziehen ist.

Die Haltung der Familienunternehmer zum Thema Verkauf hat sich in den letzten Jahren deutlich geändert. Ich habe dies als eine der „Revolutionen im Familienunternehmen“ beschrieben. Beginnend in den 1990er Jahren kam mit der sog. Eignerstrategie die Überzeugung auf, dass Kontinuität im Familienunternehmen sicherlich ein hoher Wert, aber keinesfalls der höchste ist. Der höchste Wert ist die Sicherung und Mehrung des im Unternehmen angesammelten Ver-

### *Bei der Nachfolgegeneration ist eine enorme Professionalisierung zu beobachten.*

mögens. Wenn dieses Ziel in einer durch Streit zerrütteten Familie nicht mehr gewährleistet werden kann, dann ist der Verkauf des Unternehmens keineswegs eine Schande, sondern vielmehr ein Gebot der Vernunft. Für diese Auffassung habe ich mich stets stark gemacht, getreu dem Motto: „Es ist schlimm, den richtigen Zeitpunkt einer Investition zu versäumen, schlimmer aber noch ist es, den richtigen Zeitpunkt einer Desinvestition zu versäumen“.

**Wirtschaftsführer:** In den vergangenen Jahren hat der Gesetzgeber eine Reihe von gesetzlichen Regelungen verabschiedet, die Unternehmen und ihre Gesellschafter zur Veröffentlichung vertraulicher Informationen zwingen. Das dürfte so manchem Familienunternehmer nicht gefallen. Wie bewerten Sie diese Regelungen?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Gegen den ursprünglichen Zweck der Regelung, nämlich die Bekämpfung von Geldwäsche oder anderer Kriminalität, lässt sich



© dietwalthier – stock.adobe.com

*Hoher Stellenwert: starker familiärer Zusammenhalt.*

nichts einwenden. Der Kern des Problems ist, dass die damit verbundenen Transparenz- und Offenlegungspflichten

sozialen Marktwirtschaft, die auf selbstverantwortetes Handeln in einem fairen Wettbewerb setzt.

über dieses legitime Regelungsziel hinausgehen. Mit den weitreichenden Offenlegungspflichten gefährdet der Staat die Persönlichkeitsrechte und die Sicherheit von Unternehmern und schwächt die deutschen und europäischen Unternehmen im Wettbewerb. Denn Informationen über die Wertschöpfungskette eines Unternehmens sind ein höchst sensibles Gut.

### *Deutschland verliert als Standort dramatisch an Wettbewerbsfähigkeit.*

Eine fast schrankenlose Publizität schadet vor allem den Familienunternehmen. Mithilfe des neu eingeführten Transparenzregisters kann sich künftig jeder über persönliche Merkmale von Gesellschaftern informieren. Die Forderung nach Transparenz hat sich inzwischen von ihrem ursprünglichen Zweck weit entfernt. Wer auf diesem Weg die Allgemeinheit zur Aufsichtsinstanz von Unternehmen ernannt, verabschiedet sich damit auch von den Grundlagen unserer

**Wirtschaftsführer:** Familienunternehmer bemängeln im internationalen Vergleich der Standortbedingungen die deutsche Wettbewerbsfähigkeit. Sehen Sie das auch so und welche Verbesserungen würden Sie vorschlagen?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Diese Problematik hat mich während meiner gesamten aktiven Beratungstätigkeit beschäftigt. Bereits in den 1970er und 1980er Jahren hatte ich für deutsche Familienunternehmen viel im Ausland zu tun. Damals ist mir aufgefallen, wie sehr – nicht zuletzt

im Bereich der Gesetzgebung – die deutschen Standortbedingungen die Expansion und Kreativität unserer Unternehmen einschränken. Es war mir daher wichtig, diese Frage später durch unsere Stiftung Familienunternehmen eingehend wissenschaftlich untersuchen zu lassen. Die Ergebnisse unserer immer wieder aktualisierten Studie sind eindeutig: Deutschland verliert als Standort dramatisch an Wettbewerbsfähigkeit. Das gilt nicht nur für die Steuerpolitik – die letzte Unter-



nehmenssteuerreform liegt über ein Jahrzehnt zurück. Seitdem herrscht Stillstand. Auch die Bildungsreformen der letzten Jahrzehnte haben dazu geführt, dass Familienunternehmen große Schwierigkeiten haben, qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen. In vielen Bereichen hat sich in Deutschland eine gewisse Trägheit entwickelt, die in großem Kontrast

*Die „Stiftung Familienunternehmen“ betrachte ich als mein eigentliches Lebenswerk.*

zur dynamischen Entscheidungsstruktur anderer Länder steht. Das gilt für die Energiepolitik und wir geraten auch bei der öffentlichen Infrastruktur zunehmend ins Hintertreffen. Auch die digitale Infrastruktur ist allenfalls durchschnittlich. Dies alles sind altbekannte Probleme, die aktuell durch die Auswirkungen der Corona-Krise überlagert und dadurch noch an Dramatik gewinnen werden.

Auch im Ländervergleich der Stiftung Familienunternehmen, den das ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung – erstellt hat, liegt Deutschland auf Platz 16 von 21 betrachteten OECD-Staaten und damit auf der schlechtesten Position in der Geschichte des Rankings. An der Tabellenspitze steht die Schweiz, gefolgt von Großbritannien und den USA. Mit Portugal liegt erstmals ein früherer Euro-Krisenstaat auf einer besseren Position als Deutschland.

Als hervorragend werden hingegen die Finanzierungsbedingungen für Familienunternehmen bewertet. Die Stabilität des Staates, des Rechtssystems, der Banken und der Privatwirtschaft wurde seit der

internationalen Finanz- und Schuldenkrise als großer Vorteil des deutschen Standorts empfunden.

**Wirtschaftsführer:** Im Jahr 2002 haben Sie die „Stiftung Familienunternehmen“ ins Leben gerufen. Was war Ihre Motivation und kann man die Stiftung als Ihr Lebenswerk bezeichnen?

**Brun-Hagen Hennerkes:** In der Tat betrachte ich die „Stiftung Familienunternehmen“ als mein eigentliches Lebenswerk. Lange Zeit waren die wissenschaftlichen Grundlagen des Familienunternehmens völlig unzureichend erforscht. Demzufolge bestanden in der Öffentlichkeit und auch bei den Entscheidungsträgern der Politik unzutreffende Vorstellungen über die Bedeutung und die Rahmenbedingungen der Familienunternehmen. Die Folgen dieser Fehleinschätzung sind für unsere Volkswirtschaft fatal.

*Ein Consigliere muss die komplizierten Beziehungen im Unternehmen und in der Familie ergründen und auf eine gute rechtliche Grundlage stellen.*

Mir ging es mit der Gründung der „Stiftung Familienunternehmen“ darum, Grundlagenarbeit zu leisten und einige der gravierendsten Probleme anzusprechen und zu lösen, die unsere Familienunternehmen nachhaltig belasten. Meine Motivation war, die einzigartige Land-

schaft an Familienunternehmen wissenschaftlich zu erforschen und sie zu fördern. Die Stiftung hat in den letzten Jahren im wissenschaftlichen Diskurs für die Familienunternehmen vieles erreicht und genießt mittlerweile als fachliche Autorität einen hervorragenden Ruf.

**Wirtschaftsführer:** Bereits vor 10 Jahren haben Sie damit begonnen, Ihre Nachfolge in Ihrer eigenen Kanzlei sorgfältig vorzubereiten. Wie schwer ist Ihnen dieser Schritt gefallen?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Diese Fragestellung muss ich ein wenig korrigieren: Bereits seit mehr als zehn Jahren bin ich nicht mehr aktiv in der Beratung von Familienunternehmen tätig; meine kanzeilerne Nachfolge habe ich weit vorher eingeleitet und geregelt. Es war also kein abrupter Einschnitt, sondern ein längerer Prozess, der mir nicht wirklich schwergefallen ist.

Außerdem war ich fest entschlossen, mit gutem Beispiel voranzugehen. Wie oft hatte ich mit Senioren zu tun, die an ihrem Führungsamt klebten und nicht ein-

sehen wollten, dass der rechte Zeitpunkt für einen Wechsel gekommen war. Das war mir eine Lehre: Es ist nicht meine Sache, „Wasser zu predigen, aber Wein zu trinken“. Schritt für Schritt habe ich mich auch aus meinen Beiratsmandaten zurückgezogen.

**Wirtschaftsführer:** Welche besonderen Fähigkeiten sollten angehende Anwältinnen und Anwälte neben guten juristischen Kenntnissen mitbringen, um im Beratungsgeschäft von Familienunternehmen erfolgreich zu sein?

**Brun-Hagen Hennerkes:** Der „typische Anwalt“ ist gewohnt, Konflikte streitig auszutragen. Schon von seinem Ausbildungsweg her setzt er vor allem auf Rechtstechnik. Das genügt aber bei weitem nicht, um Familienunternehmen qualifiziert und umfassend zu betreuen. Mir war immer ein ganzheitlicher Ansatz wichtig. Hierfür habe ich auch den Begriff „Consigliere“ geprägt. Ein solcher Consigliere muss zunächst die kompli-

*Die Auswirkungen der Corona-Pandemie zeigen sich auch bei Familienunternehmen deutlich.*



zierten Beziehungen im Unternehmen und in der Familie ergründen und auf eine gute rechtliche Grundlage stellen. Dazu erforderlich ist vernetztes Denken, weit über den Tellerrand der eigenen Disziplin hinaus, eine souveräne Kenntnis der relevanten Rechtsgebiete, ein gutes Gespür für Menschen und Konfliktpotenziale sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, im Interesse des Unternehmens und der Familie Konfliktherde zu beseitigen. Ziel muss es sein, die beiden Lebenswelten, nämlich das Unternehmen und die Familie, so in Einklang zu bringen, dass sie sich gegenseitig bereichern und nicht behindern oder gar schaden.

Trotz aller gebotenen persönlichen Distanz muss ein Consigliere die Fähigkeit besitzen, sich so gut wie möglich in die

Der Unternehmer wünscht sich einen Gesprächspartner auf Augenhöhe. Dies erfordert auch Kompetenz in wirtschaft-

*Ziel muss es sein, die beiden Lebenswelten – Unternehmen und Familie – so in Einklang zu bringen, dass sie sich gegenseitig bereichern und nicht behindern.*

Situation seines Mandanten hineinzusetzen. Dazu ist ein gesundes Selbstbewusstsein wichtig und die Fähigkeit, die erkannten Missstände nicht nur in Gestaltungsvorschläge umzusetzen, sondern diese dem Familienunternehmer plausibel darlegen und erklären zu können:

lichen Fragestellungen und ein ehrliches Interesse an seinem Betrieb und seinen Produkten.

Wirtschaftsführer: Herr Professor Hennerkes, wir danken für das Gespräch.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR



### Meine Zeit als Consigliere

Lebensaufgabe Familienunternehmen – Autobiographisches

von Brun-Hagen Hennerkes, Verlag Herder, 2019, 448 S., gebunden, 28,00 €  
Geschichten aus der deutschen Wirtschaft

Familienunternehmer denken langfristig und handeln verantwortungsvoll – die Folgen für Gesellschaft und Wirtschaft wären andernfalls fatal. Brun-Hagen Hennerkes gilt in Deutschland als der maßgebende „Mentor der Familienunternehmen“ (so Kanzlerin Merkel). Seit fast 50 Jahren hat er den Wandel dieses wichtigsten Sektors im deutschen Wirtschaftsleben begleitet und mitgestaltet. Die Autobiographie gewährt einen sehr persönlichen Einblick in seine Kindheit und Jugend und in sein Berufsleben. Der vorliegende „Werkstattbericht“ schildert prägende Erlebnisse mit großen, international agierenden Unternehmen anhand zahlreicher Beispiele aus seiner Praxis.



### Die Familie und ihr Unternehmen

Strategie, Liquidität, Kontrolle

von Brun-Hagen Hennerkes, Rainer Kirchdörfer, Campus Verlag, 2015, 558 S., Hardcover 62,00 €, Neuauflage in Vorbereitung

Die Autoren zeigen, wie Familienunternehmen erfolgreich geführt und abgesichert werden. Mit diesem zum Klassiker avancierten Grundlagenbuch weisen sie Familienunternehmen einen sicheren Weg durch die immer komplexeren Strukturen, Finanzierungsmodelle und Steuer- sowie Nachfolgekonzepte.

Professor Dr. Nadine Kammerlander

## Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen

Familienunternehmen rühmen sich häufig ihrer sozialen Verantwortung. Doch gilt das auch für Diversität? Eine aktuelle Studie zeigt, dass der Frauenanteil in den Führungsreihen deutscher Familienunternehmen noch unter dem der DAX-Konzerne liegt. Im folgenden Beitrag sollen Ursachen und Lösungen dafür diskutiert werden.

Familienunternehmen sind das Rückgrat der Wirtschaft – in Deutschland wie auch fast überall sonst in der Welt. Was diese Unternehmen auszeichnet, ist, dass Mitglieder einer oder mehrerer Familien als Eigentümer\*innen, Aufsichtsratsmitglieder und/oder Manager\*innen die Unternehmensentscheidungen wesentlich beeinflussen. Einer Studie des ifm-Instituts zufolge sind mehr als 90 % der deutschen Unternehmen im Eigentum einer Familie – die Schätzungen zu familiengeführten Unternehmen in Deutschland liegen bei etwas über 80 % aller Unternehmen.

Obwohl viele Familienunternehmen eher klein sind, tragen sie wesentlich zur Wirtschaft und Gesellschaft bei: Sie stellen gut 60 % der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze und sind für etwa 40 % des Bruttoinlandsproduktes verantwortlich.<sup>1</sup> Oft verweisen Familienunternehmer\*innen stolz auf die besondere soziale Verantwortung ihrer Unternehmen. Auf Grund der nicht-finanziellen Ziele, die wegen der Identifizierung und der langjährigen Geschichte oft mit dem Familienunternehmen verbunden sind, werden in diesen Unternehmen oft weniger umweltschädliche Praktiken eingesetzt<sup>2</sup>, mehr für die Region getan<sup>3</sup> und zudem –

insbesondere in Krisen – seltener Mitarbeitende entlassen<sup>4</sup>.

Nicht umsonst verweisen viele Familienunternehmer auf die besondere Rolle des „ehrbaren Kaufmanns“ und ihre eigene Rolle als Stütze der Gesellschaft. Aber wie sieht es mit dem Faktor „Diversität“ aus? Insbesondere mit der Förderung weiblichen Talents? Schließlich ist Diversität mittlerweile als wesentlicher Bestandteil von „Good Governance“ in den Kanon der unternehmerischen Verantwortung eingezogen.

### Geringer Anteil von Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen

Eine aktuelle Studie der Allbright Stiftung enthüllt Ernüchterndes:<sup>5</sup> Nur 6,9 % der Geschäftsführungspositionen der 100 größten Familienunternehmen in Deutschland sind von Frauen besetzt. Besonders wenige Frauen finden sich in den Geschäftsführungen nicht-börsennotierter Familienunternehmen und am geringsten ist der Frauenanteil in der Führung in Familienunternehmen, die sich vollständig im Familienbesitz befinden. Doch auch unter den großen Unternehmen erweist sich der Familienunterneh-

mens-Status als ein Hindernis für Diversität. So zeigte eine Studie von *Isabelle Arndt* am Institut für Familienunternehmen der WHU<sup>6</sup>, dass knapp 68 % der Familienunternehmen eine Entsprechenserklärung auf Grund einer Abweichung im Feld „Diversität“ abgeben mussten. Zu einer ähnlichen Einschätzung kam eine Analyse von „Die Deutsche Wirtschaft“, die zeigte, dass im Jahr 2018 nur 5,2 % der Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen der 1000 größten deutschen Familienunternehmen weiblich besetzt waren<sup>7</sup>. Damit liegt der Frauenanteil in Führungspositionen von Familienunternehmen noch unter dem von großen Konzernen. Doch wieso ist das so?

### Warum Töchter selten Nachfolgerinnen werden

Zunächst einmal muss bei der Beantwortung dieser Frage berücksichtigt werden, dass Führungspersönlichkeiten in Familienunternehmen sowohl aus der Familie stammen können (i. e. familieninterne

*Vielfalt: Unternehmen profitieren von unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen.*



- 1) Haunschild, L., & Wolter, H.-J. 2010. Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. [https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-199\\_2010.pdf](https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-199_2010.pdf)
- 2) Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. 2010. Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- 3) Kammerlander, N., & Ganter, M. 2015. An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family CEOs' noneconomic goals. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 361–383.
- 4) Block, J. 2010. Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109–130.
- 5) <https://www.allbright-stiftung.de/familienunternehmen2020>
- 6) Arndt, I. 2018. Deutscher Corporate Governance Kodex in gelisteten Familien- und Nichtfamilienunternehmen, in: S. Querbach, M. Leitterstorf und N. Kammerlander (Hrsg.). *Faszination Familienunternehmen – Band 2*. S. 23–30.
- 7) <https://die-deutsche-wirtschaft.de/frauen-in-fuehrungspositionen/>

Manager\*innen) als auch als externes Management angestellt sein können (i. e. familienexternes Management). Die Analyse der Allbright Stiftung zeigt, dass in beiden Kategorien deutlich mehr männliche als weibliche Führungskräfte in Familienunternehmen arbeiten.

Bezüglich der familieninternen Nachfolge wird häufig von befragten Familienunternehmen argumentiert, dass insbesondere die Söhne an einer Unternehmensnachfolge interessiert seien. Aber woher kommt das? Verschiedene Fallstudien und weitere wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass das potentiell geringere Interesse der Töchter zum einen an der Erziehung sowie den vermittelten Rollenklischees liegt. Zum anderen werden jedoch immer noch Töchter explizit von der Unternehmensnachfolge ausgeschlossen.

Familienunternehmer\*innen vertreten oft traditionelle Werte und vermitteln ihre entsprechenden Rollenbilder an die nächste Generation. Dazu gehört, den erstgeborenen Sohn als natürlichen Nachfolger für das Unternehmen zu betrachten (i. e. Primogenitur). Die Töchter werden im Gegenzug häufig dazu erzogen, eher unterstützende Rollen im Familienunternehmen zu übernehmen. Die Forschung spricht hier von der „unsichtbaren Ehepartnerin“, die durch ihre Meinungsäußerung und ihre hemdsärmelige Unterstützung zum Unternehmenserfolg beiträgt, aber keinerlei offizielle Rolle innehat. So berichten Ehefrauen von Unternehmern häufig von ihren Tätigkeiten in der Buchhaltung, ihren strategischen Ratschlägen während des Abendessens oder aber ihren Bestrebungen, das Unternehmensklima durch die Organisation von Feierlichkeiten (Betriebsjubiläen, etc.) aufrecht zu erhalten. Dadurch leisten sie einen wesentlichen Wertbeitrag für das Unternehmen, ohne dass sich dies jedoch finanziell positiv für sie auswirkt.

Die Tatsache, dass Frauen von der Führungsnachfolge ausgeschlossen sind, ist oft auch in jahrzehntelangen Traditionen und alten Familienverträgen begründet, wie beispielsweise im Falle des Familienunternehmens ABUS, dessen Governance die Beteiligungen der Töchter am Familienunternehmen explizit ausschließt, wie eine Dokumentation aus dem Jahr 2019 aufzeigt<sup>8</sup>.

Ein weiterer möglicher Grund für die niedrige Anzahl an Nachfolgerinnen in



© fotogestoeber – stock.adobe.com

Nur 6,9 % der Führungspositionen sind bei den 100 größten Familienunternehmen Deutschlands mit Frauen besetzt.

Familienunternehmen könnte im Erziehungsstil liegen, speziell im sog. chronischen regulatorischen Fokus. Der regulatorische Fokus beschreibt, welche Ziele sich ein Individuum (in einer bestimmten Situation oder aber generell) setzt und mit welcher Motivation er oder sie diese Ziele verfolgt.

Studien an der Schnittstelle von Wirtschaftswissenschaften und Psychologie zeigen, dass Frauen und Männern gegenüber häufig mit unterschiedlichen sog. regulatorischen Foki begegnet wird<sup>9</sup>: Während der männliche Nachwuchs häufig dazu animiert wird „zu gewinnen“ (sog. ‚promotion focus‘), wird der weibliche Nachwuchs eher dazu aufgefordert „nicht zu verlieren“ (sog. ‚prevention focus‘). Da im Unternehmenskontext jedoch das Streben nach Gewinnen (d. h. promotion focus) – und nicht das Vermeiden von Fehlern (d. h. prevention focus) – mit unternehmerischem Erfolg und Karriere konnotiert ist, kann es auch hier zur systematischen Benachteiligung von Töchtern kommen. Wenn die Nachfolgerinnen dann im Unternehmen tätig sind, haben sie oft um den Respekt der – langjährigen – Mitarbeiter zu kämpfen. So berichtete eine Familienunternehmensnachfolgerin in einem Gastvortrag meiner Lehrveranstaltung: „Die Mitarbeiter des Vaters hatten zunächst ein Problem mit mir. Sie sahen mich immer als das kleine, blonde auf dem Hof Bobbycar-fahrende Mädchen, nicht als Chefin.“ Dass dies keine Einzelmeinung ist, belegt eine Studie des Middlebury Colleges, welche

empirische Evidenz liefert, dass Mitarbeitende wesentlich mehr Ressentiments gegenüber Kritik von Chefinnen (vs. Chefs) zeigen<sup>10</sup>.

In einer interview-basierten Studie der WHU mit weiblich geführten Familienunternehmen zeigte sich, dass Nachfolgerinnen, insbesondere in männerdominierten Branchen, zudem mit Skepsis von Seiten der Kunden zu kämpfen hatten<sup>11</sup>. Insbesondere mussten diese Nachfolgerinnen mit dem Vorurteil kämpfen, „nur“ auf Grund ihrer Familienzugehörigkeit in ihre Position gekommen zu sein, und sahen sich dazu gezwungen, ihre Kompetenz zunächst zu beweisen.

Ein weiterer Grund, warum Familienunternehmer ihre Töchter häufig nicht zur Unternehmensnachfolge ermutigen, liegt in einem psychologischen Konstrukt, das man als „benevolent Patriarchalismus“ bezeichnen kann<sup>12</sup>. Hierunter verbirgt sich die Idee, dass Eltern nur das beste

8) <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/abus-unternehmer-religion-1.4493053?reduced=true>

9) Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. 2018. We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 586–614.

10) Abel, M. 2020. Do workers discriminate against female bosses? <http://ftp.iza.org/dp12611.pdf>

11) Heinzlmann, A.-K. 2017. Legitimierungsansätze von weiblichen Führungskräften in Familienunternehmen, in: S. Querbach, N. Kammerlander und M. Leitterstorf (Hrsg.). *Faszination Familienunternehmen – Band 1*. S. 25–34. Tredition Verlag, Hamburg.

12) Eckes, T. (2008). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen, in: *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (pp. 171–182). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

für ihre Kinder wollen; im Falle von Töchtern bedeutet das häufig, sie beschützen zu wollen. Oft steht dahinter die Idee, dass die Töchter ein besseres oder gar einfacheres Leben haben sollen als man selbst und vor Überstunden, Wochenendarbeit und Verzicht auf Urlaub geschützt werden sollen.

Während die Intention dieser Überlegungen oft „ehrbar“ ist, sind es die Folgen nicht, sondern führen zu einem weiteren Ausschluss potentieller Nachfolgerinnen. So zeigt sich in einer Studie der Universität Mannheim<sup>13</sup>, dass Töchter deutlich mehr in ihr Humankapital, d. h. in ihre Ausbildung und Industrieerfahrung, investieren müssen, als ihre Brüder, um als Nachfolger\*innen in Betracht gezogen zu werden.

### Familienexterne Frauen in der Führung

Ähnliche Tendenzen zeigen sich bei der familienexternen Nachfolge in Familienunternehmen. Die Studie der Allbright-Stiftung konnte lediglich 27 familienexterne Geschäftsführerinnen in den 100 größten Familienunternehmen identifizieren. Über das „warum“ gibt es noch keine verlässlichen Studien, so dass theoriebasierte Hypothesen herangezogen werden müssen.

Dabei scheint die Förderung weiblichen Talents in konservativen Familienunternehmen keine Priorität zu haben. Dieser Eindruck verfestigt sich, wenn man die Themen und Fortbildungsangebote

einschlägiger Interessensvertreter und Verbände in diesem Sektor verfolgt. Hier scheint die Devise vorzuherrschen, dass Frauenförderung durch einen entsprechenden Anteil weiblicher Mitarbeitenden auch auf den unteren Hierarchiestufen ausreichend abgearbeitet sei. Eine detaillierte Betrachtung über die Hierarchieebenen hinweg findet häufig nicht statt. In der Tat scheint es sich hier vor allem um ein Aufmerksamkeits-Problem zu handeln.

Anders als in börsengelisteden Unternehmen, unterliegen Unternehmen im Privateigentum keinen Quotenvorschriften und auch die Transparenzvorschriften sind deutlich geringer ausgeprägt. Dies führt dazu, dass Diversitäts-Themen häufig dem Tagesgeschäft untergeordnet werden und nicht die entsprechende Priorisierung erhalten.

### Gründe für mehr Diversität in Familienunternehmen

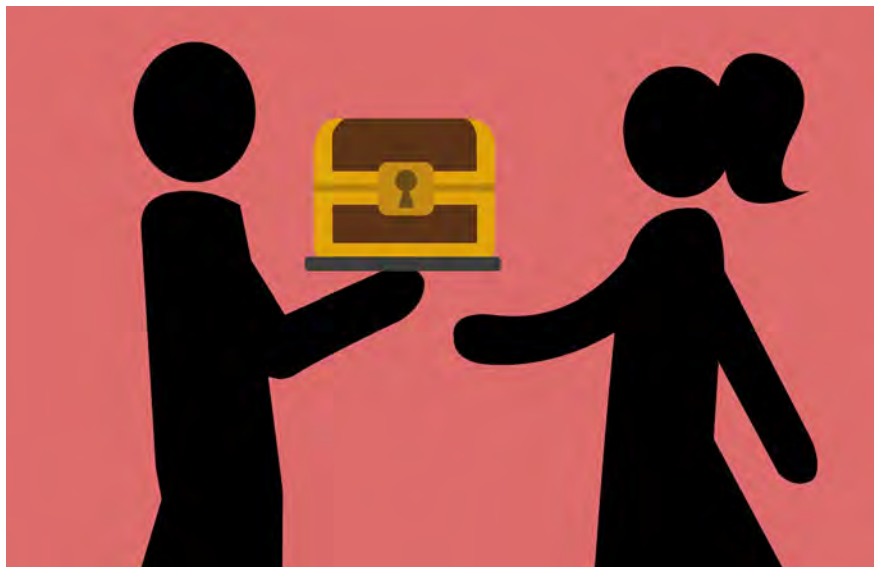
Warum aber sollten sich Familienunternehmen überhaupt um das Thema Frauen in Führungspositionen kümmern? Der wichtigste Grund dafür sollte in den potentiell positiven Konsequenzen für das Unternehmen liegen. Studien heben hervor, dass Frauen zwar anders, aber in Summe weder besser noch schlechter führen. So zeigen sich in einer im Jahr 2019 im Südwesten Deutschlands durchgeführten Studie folgende Besonderheiten von Familienunternehmen mit weiblicher Führung<sup>14</sup>: Von Frauen (mit-)geführte Familienunternehmen haben im Durch-

schnitt eine höhere Liquidität, und damit auch höhere Flexibilität, als andere Unternehmen (i. e. männlich geführte Familienunternehmen sowie Nicht-Familienunternehmen, unabhängig von deren Führung). Bezüglich weiterer strategisch relevanter Dimensionen konnte diese Studie keinerlei Unterschiede zwischen mehrheitlich weiblich oder männlich geführten Familienunternehmen feststellen.

*Diversität* im Führungsteam kann hingegen zu positiven Implikationen führen, insbesondere bei Aufgaben, die ein kreatives „out of the box“-Denken erfordern.<sup>15</sup> So kann durch Diversität im Führungsteam unter anderem die Kreativität und Innovativität erhöht werden, was insbesondere für Familienunternehmen, die sich häufig mit radikalen Innovationen und Digitalisierung schwer tun<sup>16</sup>, von Vorteil sein kann. Erst durch die Kombination unterschiedlicher Herangehensweisen, kommt es zu wirklich neuwertigen Lösungsansätzen, die das Unternehmen für die Zukunft wettbewerbsfähig machen.

Zudem bietet sich durch Frauen in Führung die besondere Chance für Unternehmen, ein attraktiver Arbeitgeber, der die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert, zu werden. So zeigte die Analyse der Einreichungen für den bundesweiten Wettbewerb „Erfolgreiche Frauen im Mittelstand“<sup>17</sup>, dass insbesondere Mütter als Geschäftsführerinnen in Familienunternehmen besonderen Augenmerk auf das Wohl ihrer Mitarbeiter\*innen legten. Flexible Arbeitszeitmodelle, individuelle Absenzmodelle bezüglich Eltern- und Pflegezeiten, sowie betriebseigene Angebote zur Kinderbetreuung wurden von Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen besonders hervorgehoben.

*Wegen veralteter Traditionen und falsch übermittelten Rollenklischees übernehmen Töchter nur selten das Familienunternehmen.*



- 13) Ahrens, J. P., Landmann, A., & Waywode, M. 2015. Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103.
- 14) Ahrens et al., 2019. Benchmark Familienunternehmen 2019. [https://www.researchgate.net/publication/337414456\\_Benchmark\\_Familienunternehmen\\_2019\\_-\\_Schwerpunkt\\_Frauen\\_in\\_Fuehrungspositionen\\_und\\_Familien-\\_vs\\_Fremdgechaftsfuehrung](https://www.researchgate.net/publication/337414456_Benchmark_Familienunternehmen_2019_-_Schwerpunkt_Frauen_in_Fuehrungspositionen_und_Familien-_vs_Fremdgechaftsfuehrung)
- 15) Kammerlander, N., Patzelt, H., Behrens, J., & Röhm, Ch. 2020. Organizational Ambidexterity In Family-Managed Firms: The Role Of Family Involvement In Top Management. Working Paper.
- 16) König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441.
- 17) [www.frauen-im-mittelstand.de](http://www.frauen-im-mittelstand.de)

## Schritte zu mehr Frauen in Führungspositionen

Während die DAX-Unternehmen langsam aber stetig Fortschritte machen in Bezug auf „Gender-Equality“, ist dieser Fortschritt – obwohl nötig und gewinnbringend – in Familienunternehmen noch nicht sichtbar. Was kann oder muss also passieren, damit hier Fortschritt erzielt wird?

Eine am WHU – Institut für Familienunternehmen und Mittelstand durchgeführte, interview-basierte Arbeit im Kontext von Handwerksbetrieben zeigt, was Nachfolgerinnen beachten sollten, um möglichst erfolgreich in die Führung des elterlichen Unternehmens einzusteigen<sup>18</sup>. So bietet es sich für die designierten Nachfolgerinnen an, frühzeitig informell ins Unternehmen mit eingebunden zu sein und die Abläufe sowie wichtigen Akteur\*innen kennenzulernen. Die Nachfolgerinnen sollten dabei stets das Ziel im Auge behalten, das Vertrauen der Schlüsselmitarbeiter\*innen zu erlangen.

Dennoch ist neben dem frühen Vertrautwerden mit dem Unternehmen auch das Sammeln externer Erfahrung wichtig – insbesondere für Töchter in der Nachfolge. Dies erleichtert den Rollenwechsel von „Tochter“ zur „Chefin“ und kann bspw. durch Gründung oder Mitarbeit in einem Startup erreicht werden.

Auch Mentor\*innen und Rollenvorbilder, innerhalb und außerhalb des Familienunternehmens, können eine wichtige Rolle einnehmen und zum Erfolg der Nachfolge beitragen. Dabei stellte sich heraus, dass mit zunehmender Zeit im Unternehmen familienexterne Mentor\*innen für die Nachfolgerinnen an Bedeutung gewinnen.<sup>19</sup>

Für den Nachfolgeprozess an sich, sowie die Zeit danach, ist eine klare Rollenverteilung notwendig und hilfreich. Diese erlaubt es der Nachfolgerin, sich Freiraum zu erarbeiten und Innovationen ins Unternehmen zu bringen<sup>20</sup>. Zudem lohnt es



Institut für Familienunternehmen und Mittelstand an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

sich für die Nachfolgerinnen, frühzeitig darüber nachzudenken, wie sie mit rolleninduzierten Spannungen in ihrer Führungsposition umgehen wollen. Die oben genannte Studie von *Heinzelmann* zeigte, dass von den befragten Nachfolgerinnen ein Teil „Konfliktvermeidungsstrategien“ anwandte, der andere Teil jedoch „Konfrontationsstrategien“. Welche dieser Strategien zu höherem Erfolg führt, scheint vom Kontext abzuhängen, wobei vor allem in der Anfangszeit der Nachfolge der erste Ansatz leichter durchführbar und effizienter sein kann.

Was kann sonst noch getan werden, um Diversität in Familienunternehmen zu erhöhen? Ein weiterer, wichtiger Punkt ist das Thema Aufmerksamkeit. Die Vorstände und Aufsichtsrät\*innen der DAX-Unternehmen müssen sich bereits regelmäßig rechtfertigen, wie sie mit dem Thema Diversität umgehen. Auch Familienunternehmen sollten dies tun (müssen). So sollte dieses Thema regelmäßig in der Gesellschaft – von Kreditgeber\*innen, Geschäftspartner\*innen, Journalist\*innen,

etc. – angesprochen werden, um die Wichtigkeit des Themas auf der Agenda der Entscheider zu erhöhen.

Als nächstes gilt es, entsprechendes Wissen zu vermitteln. Diversität ist kein Selbstläufer. Trotz der oben genannten Vorteile eines diversen Führungsteams kann Diversität zunächst die Entscheidungsfindung verkomplizieren und bislang homogene Teams müssen erst lernen mit anderweitigen Perspektiven umzugehen. Hierfür sind diverse Weiterbildungsprogramme notwendig. Auch die Dienstleister\*innen von Familienunternehmen – wie beispielsweise Banker\*innen, Steuerberater\*innen und Jurist\*innen – sollten daher für dieses Thema sensibilisiert werden.

### ZUR AUTORIN

Professor Dr. Nadine Kammerlander (nadine.kammerlander@whu.edu, Tel.: 0261/6509781) ist diplomierte Physikerin und habilitierte Betriebswirtschaftswissenschaftlerin. Sie leitet das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

Die nächsten von Nadine Kammerlander geleiteten Online-Kurse zum Thema *Beratung von Familienunternehmen: Der ‚most trusted advisor‘* finden am 13. November 2020 sowie am 15. Januar 2021 statt. Weitere Informationen sowie Anmeldung unter <https://ee.whu.edu/de/open-programs>.

18) *Krautscheid, C.* 2018. Frauen im Handwerk – Legitimation und Herausforderungen in einer männerdominierten Welt, in: *S. Querbach, M. Leitterstorf und N. Kammerlander* (Fn. 6), S. 153–160.

19) *Gerck, A-M.* 2017. Weibliche Nachfolge – Der Einfluss von Mentoren und Vorbildern auf die Entwicklung der Führungskraft, in: *S. Querbach, N. Kammerlander und M. Leitterstorf* (Fn. 11), S. 17–24. Tredition Verlag, Hamburg.

20) *Querbach, S., Bird, M., Kraft, P.S., & Kammerlander, N.* 2020. When the Former CEO stays on Board: The Role of the Predecessor’s Board Retention for Product Innovation in Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 184–207.



Prof. Dr. Nadine Kammerlander  
Otto Beisheim School of Management, Vallendar  
nadine.kammerlander@whu.edu

Dr. Marco Henry V. Neumueller, LL.M., MBE, FRSA

## Familienunternehmen: Stabilitätsanker und beliebte Arbeitgeber mit besonderer Unternehmenskultur

Familienunternehmen gelten vielfach als die besseren Arbeitgeber. Studien bescheinigen ihnen u. a. eine gute Arbeitsatmosphäre sowie einen kooperativen Führungsstil. Um auch zukünftig den Bedarf von Führungskräften ausreichend decken zu können, sind weitere Faktoren von Bedeutung. Hinzu kommen besondere Anforderungen an das C-Level bei familienfremden Managern.

### Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

Bis heute scheint keine einheitliche Definition von Familienunternehmen zu existieren. Die Dichotomisierung eines Unternehmens in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen erfolgt in aller Regel unterschiedlich. Familienunternehmen sind dabei aber nicht an eine bestimmte Beschäftigtenzahl oder Umsatzgröße gebunden und auch in fast allen Wirtschaftszweigen anzutreffen. Auch eine spezifische Rechtsform ist damit nicht verbunden.

Für gewöhnlich spricht man von Familienunternehmen, wenn „sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw.

Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist. Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition eines Familienunternehmens, wenn die Person(en), die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat/haben oder deren Familie(n) oder Nachfahren, aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital mindestens 25 % der Entscheidungsrechte hält/halten.“<sup>1</sup>

### Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland

Die Unternehmenslandschaft mit ihren unzähligen Familienunternehmen in Deutschland gleicht einem Faszinosum. Seit jeher ist diese Unternehmensform ein Teil unserer Gesellschaft, genau genommen, deren Stabilitätsanker. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass mehr als 90 % der deutschen Unternehmen Familienunternehmen sind.

Gerade die großen Familienunternehmen sind ein volkswirtschaftlicher Stabilitätsanker. So gelang es den Top-500-Familienunternehmen in Deutschland,

im Zeitraum von 2007 bis 2016 ihre Mitarbeiterzahl um 23 % zu steigern. Die 27 nicht-familienkontrollierten DAX-Unternehmen hingegen erreichten lediglich eine Steigerung von 4 %.<sup>2</sup>

### Die anderen Arbeitgeber

Familienunternehmen werden häufig als „anders“ wahrgenommen. Stellt sich die Frage: Anders im Vergleich zu was? Das Pendant zu Familienunternehmen sind anonyme Publikumsgesellschaften. Der Wahrnehmung liegt das David-Prinzip zu Grunde: „Großkonzerne sind böse, der Mittelstand ist gut.“<sup>3</sup> Doch was lässt nun Familienunternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung so besonders erscheinen? Die Forschung zu Familienunternehmen geht davon aus, dass die Überschneidung des Familien- mit dem Unternehmenssystem eine dynamische Schnittmenge bildet. Das familiäre Image eines Unternehmens wirkt sich nicht nur indirekt positiv auf Kunden und Vertrieb aus, Familienunternehmen werden in der breiten Öffentlichkeit auch größtenteils positiv wahrgenommen.

Insbesondere kleine und mitteständische Unternehmen werden als führend in den Bereichen soziale Verantwortung, sicheres Arbeitsumfeld, Langfristorientierung, faire Arbeitsbedingungen und Balance zwischen unternehmerischen und sozialen Interessen eingeordnet. Große Familienunternehmen dagegen werden als international anpassungsfähig, zukunftsorientiert und gleichzeitig sozialen Werten verpflichtet wahrgenommen. Das Attribut

*Wichtige Faktoren bei der Personalauswahl: fachliche Kompetenz und kulturelle Passung.*



1) Stiftung Familienunternehmen.  
2) Stiftung Familienunternehmen, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 5. Aufl., 2019.  
3) Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) i. Z. m. Zeppelin Universität, Die Wahrnehmung der Wirtschaft in der Öffentlichkeit, 2009, S. 58.

„Familienunternehmen“ kann also durchaus als Marke betrachtet werden und damit als Differenzierungsmerkmal gegenüber Publikumsgesellschaften.<sup>4</sup>

Gerade in Zeiten von Krisen zeigt sich meist ein spürbarer Unterschied. So sichern Familienunternehmen ihre Mitarbeiter vor allem in unsicheren Zeiten stärker gegen Arbeitsplatzverlust ab als Nicht-Familienunternehmen.

Eine aktuelle Studie von PwC zeigt, dass die Deutschen mit Familienunternehmen als Arbeitgeber insbesondere regionale Verwurzelung und einen wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern verbinden. Auch werden flache Hierarchien und die Familienfreundlichkeit, z. B. Kita-Plätze, flexible Arbeitszeiten, Angebote zu Work-Life-Balance, gelobt.

All dies führt nicht zuletzt auch dazu, dass die Identifikationsbereitschaft der Arbeitnehmer mit ihren Arbeitgebern auffallend hoch ist. Schafft Tradition also ein Mehr an Identifikation? Dies ist gut möglich. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass Tradition insbesondere Vertrauen schafft. Nicht nur ein starker Wert im privaten Umfeld, sondern auch im Berufsleben. Er entscheidet erheblich über die Qualität und Intensität von zwischenmenschlichen Beziehungen und beeinflusst damit auch das Arbeitsklima. Allerdings darf dabei auch nicht verkannt werden, dass beispielsweise der persönliche Kontakt zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung, der in einem mittelständischen Familienunternehmen eher üblich ist, bei größeren abnimmt. Gerade mittelständisch geprägte Familienunternehmen sind auf Grund der hohen Machtkonzentration in der Person des Eigentümer-Managers nicht selten patriarchalisch geprägt.

Einschlägige Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass die Unterschiede zwischen großen Familienunternehmen und Nicht-

Familienunternehmen wieder geringer werden, sobald sich die Unternehmerfamilie aus der operativen Leitung zurückzieht.

### Die kulturelle Passung in der Führungsetage

Es ist hinlänglich bekannt, dass Familienunternehmen bereits heute ihren Führungskräftebedarf kaum ausreichend decken können. Dies liegt zum einen daran, dass sie gegenüber Publikumsgesellschaften weniger bekannt und sie tendenziell eher in ländlichen Regionen zu finden sind, eben echte Hidden Champions. Traditionelle Familienunternehmen bleiben ihrem Standort meist auch dann noch treu, wenn sie längst zum Global Player geworden sind.

Hinzu kommt, dass sich durch die gewachsenen Strukturen eine ganz bestimmte Unternehmenskultur herausgebildet hat. Diese wird nicht selten von der Unternehmerfamilie in besonderem Maße geprägt. Diese jeweils spezifische Kultur entscheidet über Erfolg oder Misserfolg in der Zusammenarbeit mit familienfremden Führungskräften; dies insbesondere dann, wenn die Fremdmanager einen direkten Bezug zu Mitgliedern der Unternehmerfamilie haben: Sei es durch eine gemeinsame operative Zusammenarbeit im Führungsgremium oder im Rahmen ihrer Berichtspflichten gegenüber Aufsichts- oder Beirat, in welchem sich Familienmitglieder befinden. Gerade für exponierte Positionen in Familienunternehmen ist eine Personalauswahl, die nicht nur auf die fachliche Kompetenz der Kandidatinnen und Kandidaten abzielt, sondern insbesondere auch die kulturelle Passung berücksichtigt, von zentraler Bedeutung. Nicht nur in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern auch in Be-

zug auf den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen selbst, der Motivation und der Bindung ans Unternehmen trägt eine Passung zwischen der Unternehmenskultur und den Werten eines potentiellen Kandidaten bei.

Dies sorgt nicht selten dafür, dass viele Konzernmanager in Familienunternehmen scheitern. Mal sind sie etwas zu testosterongeladen, mal steht das eigene Ego im Weg. „Mit einer Wahrscheinlichkeit von über 90 % wird der Kandidat scheitern, meist schon in der Bewerbungsphase oder dann nach wenigen Jahren im Unternehmen.“<sup>5</sup> Familienfremde CEOs mit einer langen Stehzeit in Familienunternehmen wissen um das gesunde Maß an Demut, das auch bedeuten kann, sich bei öffentlichen Auftritten den symbolischen halben Meter hinter dem Patriarchen oder der Matriarchin einzureihen.

Externe Manager müssen mit den Leitwerten des Unternehmens übereinstimmen und auch von ihren menschlichen Attributen ins jeweilige Familienunternehmen passen. Die Loyalität entscheidet über die Halbwertszeit; angestellte Manager haben in erfolgreichen Familienunternehmen üblicherweise eine recht lange – sofern die Chemie stimmt.

Hier sollte man bei der Auswahl geeigneter familienexterner Manager erfahrene Personalberater hinzuziehen, die um die Besonderheiten in Familienunternehmen wissen und diese – im besten Falle – bereits selbst im Laufe ihrer Karriere erleben durften. Muss ein Fremdgeschäftsführer ein Familienunternehmen bereits im Laufe der Probezeit schon wieder verlassen, entstehen nicht nur erhebliche Kosten, auch der interne und externe Reputationsschaden ist nicht zu unterschätzen. Häufig geht ein solches Szenario dann mit einem zeitlichen Machtvakuum einher.

## ZUM AUTOR

Dr. Marco Henry V. Neumueller studierte Elektrotechnik und Informationstechnik an der Universität Stuttgart, parallel dazu Rechtswissenschaften an der FU Hagen. Es folgten Master-Abschlüsse in Wirtschaftsrecht und General Management mit Aufenthalt in USA, UK, Schweden, Japan und Südkorea. Als Stipendiat der Stiftung Familienunternehmen sowie der EQUA-Stiftung forschte er zu Familienunternehmen und wurde 2019 an der Universität Witten/Herdecke promoviert. Derzeit ist er für ODGERS BERNDTSON – einem international führenden Unternehmen im Executive Search, Board Consulting und Management Audit – in Frankfurt tätig und berät schwerpunktmäßig den gehobenen Mittelstand, insbesondere Familienunternehmen, in diesem Kontext auch Private-Equity-Gesellschaften und Family Offices. Parallel dazu betreibt er die Plattform [www.familienunternehmen.eu](http://www.familienunternehmen.eu)

4) Knappe/von Schlippe, Family business as a brand on their own. WIFU Working Papers No. 5, 2010. PwC (Hrsg.), Das Image der deutschen Familienunternehmen, 2019.

5) Schweinsberg, Warum Konzernmanager scheitern. Die unsichtbaren Codes der Familienunternehmen. Manager Magazin vom 24. Oktober 2019.



Dr. Marco Henry V. Neumueller, Associate Partner, ODGERS BERNDTSON, Frankfurt/M. [marco.neumueller@odgers-berndtson.com](mailto:marco.neumueller@odgers-berndtson.com)



Professor Dr. Katharina Uffmann / Dr. Arnd Becker

## Von einem besonderen Unternehmenstypus – ein Streifzug durch das Recht der Familienunternehmen

Familienunternehmen sind „der“ prägende Unternehmenstypus unserer Wirtschaftsordnung. In der juristischen Ausbildung spielen sie aber immer noch eine untergeordnete Rolle. Dabei ist das „Recht der Familienunternehmen“ in vielerlei Hinsicht eine überaus spannende und lohnenswerte Materie.

### Universitäre Landkarte zu Familienunternehmen: immer noch sehr überschaubar

Wirft man einen Blick auf die Landkarte der juristischen Fakultäten, spricht die dortigen Lehrstühle und Fächerangebote, muss man gegenwärtig Folgendes konstatieren: Mit Familienunternehmen an sich, erst recht mit einem sog. „Recht der Familienunternehmen“ dürften bis dato die wenigsten Studierenden, Absolventen, aber auch Doktoranden in ihrer juristischen Laufbahn überhaupt – geschweige denn eingehender – in Berührung gekommen sein.

So existieren erst in jüngerer Zeit an gerade einmal vier juristischen Fakultäten – in chronologischer Reihenfolge Bucerius Law School Hamburg (seit 2015), Bochum (seit 2016), Bielefeld (seit 2018), Bayreuth (seit 2019) – juristische Lehrstühle bzw. Professuren, die das „Recht der Familienunternehmen“ gezielt

in ihrer Lehrstuhlbezeichnung ausflaggen. An der Bucerius Law School sowie den Universitäten Bayreuth und Bielefeld sind diese Professuren dabei zusätzlich in gesonderte Forschungseinrichtungen<sup>1</sup> eingebunden, in Bochum befindet sich eine solche in Gründung.

### Demgegenüber: Familienunternehmen als der Unternehmenstypus der Praxis

In auffälligem Kontrast hierzu sieht die Welt außerhalb der juristischen Fakultäten aus: Familienunternehmen prägen unsere, aber auch die Wirtschaft anderer Industrienationen und stellen rechtstatisch insofern einen bedeutsamen Lebensbereich dar<sup>2</sup>. Sie sind volkswirtschaftlich betrachtet in Deutschland „der“ dominierende Unternehmenstypus, auch wenn die Zahlen, ausgehend von dem jeweils zu Grunde gelegten engeren oder weiteren Begriffsverständnis eines Familienunternehmens, variieren.

Nach Berechnungen der Stiftung Familienunternehmen, die zu Familienunternehmen sowohl die familienkontrollierten als auch die inhabergeführten zählt, rechnen etwa 90 % der Unternehmen in Deutschland zu den Familienunternehmen, auf die 52 % aller steuerbaren Umsätze und 58 % der Beschäftigten entfallen. Familienunternehmen sind dabei nicht gleichzusetzen mit Mittelstand oder KMU, auch wenn hier zweifelsohne Überschneidungen bestehen. Dennoch wäre es zu kurz gegriffen, allein über Größenkategorien diesen Unternehmenstypus erfassen zu wollen. Das zeigt schon ein Blick auf große börsennotierte Familienunternehmen, die sogar in eigenen Aktienindizes abgebildet werden (z. B. DAXplus Family Index, German Entrepreneurial Index oder HAFixD).

Angesichts dieser empirischen Dominanz, vom kleinen Autohaus, über einen mittelständischen Hidden Champion bis zu einem weltweiten Konzern, verwundert es auch nicht, dass kaum ein Tag vergeht, an dem nicht in der Wirtschaftspresse über „solche“ Familienunternehmen berichtet wird: über ihre Geschäftsmodelle und damit das Unternehmen an sich, aber eben auch über die dahinterstehenden Gründer- bzw. Unternehmerfamilien.

Diese Berichte geben erste Einblicke in die Vielfalt der Familienunternehmen:

- Vielfalt bei der Größe oder Branche des Unternehmens;

*Recht der Familienunternehmen: Der Berater muss sich mit dem Gesellschafts-, Familien- und Erbrecht in den unterschiedlichsten Rechtsgebieten auskennen.*



1) Vgl. hierzu den Beitrag von *Bochmann* in dieser Ausgabe, S. 44 ff.

2) S. etwa *Wolter/Sauer*, Die Bedeutung der Eigentümer- und familiengeführten Unternehmen in Deutschland, IfM-Materialien Nr. 253, 2017, abrufbar unter [https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-253\\_2017.pdf](https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-253_2017.pdf); Stiftung Familienunternehmen, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, erstellt vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim und vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, München 2019.

- Vielfalt bei der Rechtsform und damit rechtlichen Struktur des Unternehmens – von der OHG über die GmbH als immer noch beliebtestem Unternehmensträger bis hin zur SE oder SE & Co KGaA, mit der besondere Governance-Strukturen ermöglicht werden, ist hier alles dabei;
- Vielfalt beim Alter des Familienunternehmens und damit regelmäßig einhergehend der Struktur der Unternehmerfamilie – es gibt die Gründerunternehmen mit regelmäßig nur einem Unternehmensinhaber, die Unternehmen in zweiter Generation mit mehreren Gesellschaftern, häufig in Stämmen verfasst, aber auch Unternehmen in vierter oder fünfter Generation, die teilweise mehrere hunderte Gesellschafter aufweisen.

Verbände wie „Die Familienunternehmer e. V.“ oder „Stiftung Familienunternehmen“ haben sich vor allem mit dem Ziel konstituiert, den Interessen von Familienunternehmen eine stärkere Stimme im rechtspolitischen Prozess zu verleihen. Auch rechts- und steuerberatende Kanzleien setzen Schwerpunkte bei der Beratung von Familienunternehmen. Beim Berufseinstieg in Kanzleien, aber auch in Rechtsabteilungen von Familienunternehmen werden somit viele junge Juristen erstmals ganz bewusst auf das „Familienunternehmen“ stoßen. Einmal hierfür sensibilisiert, fällt dann auch ins Auge, dass regelmäßig juristische Fachbeiträge zu facettenreichen Rechtsfragen von „Familienunternehmen“ oder „Familiengesellschaften“ erscheinen, in den letzten Jahren in signifikant steigender Zahl.

Neben einer eigenen „Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)“ sind auch übergreifende Handbücher zu Familienunternehmen oder zu besonders praxisrelevanten Themen wie der Unternehmensnachfolge bereits auf dem Markt, demnächst ergänzt durch einen eigenen Band 9 „Recht der Familienunternehmen“ in der bekannten Reihe des Münchener Handbuchs des Gesellschaftsrechts.

### Recht der Familienunternehmen – auf dem Weg zu einem neuen Rechtsgebiet?

Wie kommt es, dass „Familienunternehmen“ an den juristischen Fakultäten trotzdem (noch) ein Schattendasein fristen, zumal in den Nachbardisziplinen,



© Nadine Haase – stock.adobe.com

*Heimliche Gewinner: Als Hidden Champions werden mittelständische Unternehmen bezeichnet, die unauffällige Produkte herstellen, aber in ihrer Branche Weltmarktführer sind.*

den Wirtschafts- sowie Sozialwissenschaften, das „Familienunternehmertum“ schon seit geraumer Zeit ein etabliertes eigenständiges Forschungsfeld mit zahlreichen Forschungsinstitutionen sowie Stiftungslehrstühlen ist?

Das juristische Studium ist trotz der „Reform in Permanenz“ – die man auch hier attestieren kann – immer noch sehr klassisch strukturiert. Zum Pflichtfächerkanon gehören zwar das Gesellschaftsrecht, das Familien- sowie das Erbrecht. Ebenso fokussieren zahlreiche Schwerpunktbereiche das Gesellschafts- bzw. Unternehmens- oder Kapitalmarktrecht, aber auch das Unternehmens- und Steuerrecht. Sowohl im Pflichtfach-, als auch im Schwerpunktbereichsstudium werden juristische Fragestellungen allerdings regelmäßig in „traditioneller“ Form präsentiert und vermittelt, also primär strukturiert nach dem inneren Aufbau der jeweiligen Gesetzesbücher, womit zweifellos wichtiges systematisches Grundlagenverständnis geschaffen wird.

Juristische Themenbereiche, also Rechtsgebiete und damit auch Forschungsgebiete, werden dadurch aber in erster Linie von den Rechtsquellen her gedacht und abgegrenzt, nicht jedoch von der Lebenswirklichkeit. Für das Gesellschaftsrecht, mit seiner Einteilung in das Personen- und Kapitalgesellschaftsrecht, bedeutet das aus Studierendensicht, dass man lernt, in idealtypischen Rechtsformen zu denken, nicht aber in den davon zu unterscheidenden real anzutreffenden

Unternehmenstypen wie etwa anonymen Publikumsgesellschaften, geschlossenen Kapitalgesellschaften oder eben Familienunternehmen.

Dabei ist der letztere Unternehmenstypus rechtswissenschaftlich besonders reizvoll, weil er strukturell herausfordernd ist. Warum? Familienunternehmen zeichnen sich durch einen bestimmenden unternehmerischen Einfluss aus, den eine oder mehrere Familien durch ihre Gesellschafterstellung und ggf. Mitwirkung in den Aufsichts- und Leitungsgremien auf das Unternehmen nehmen. Insofern treffen bei Familienunternehmen mit der Familie und dem Unternehmen Systeme aufeinander, die von gegenläufigen Handlungs- und Bewertungslogiken geprägt sind. Die Verknüpfung bedingt, dass dem Unternehmenstypus sowohl ein im Vergleich zu anonymen Publikumsgesellschaften einzigartiges Chancen-, zugleich aber auch ein enormes Konfliktpotential und damit ein strukturelles Risiko innewohnt<sup>3</sup>.

Familienunternehmen sind daher nicht nur positiv besetzt<sup>4</sup>, im Gegenteil, sie polarisieren<sup>5</sup>. Sind Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ordnungspolitisch schützens- und damit auch rechtlich privilegierungswürdige Eigentümerstrukturen, weil sie im Gegensatz

3) Uffmann, ZIP 2015, 2441 ff.

4) Zur öffentlichen Wahrnehmung Jahn, in: FS Binz, 2014, S. 327 ff.

5) Röthel, in: dies., Verträge in der Unternehmerfamilie, 2014, S. 9, 11 ff.

zu den Publikumsgesellschaften nicht für ein mitunter kurzfristig orientiertes Shareholder-Value-Prinzip, sondern für ein nachhaltiges, innovatives und wertorientiertes Unternehmertum stehen, weil das Unternehmen bzw. genauer die Beteiligung nicht als bloßes Anlageobjekt begriffen wird, sondern einen besonderen Wert für die Gesellschafter besitzt, den Soziologen als sog. Socioemotional Wealth charakterisieren?

Ein wirtschaftshistorischer Blick auf das Erfolgsmodell Familienunternehmen als das Rückgrat der Deutschen Wirtschaft, das auch aus der Finanzkrise vergleichsweise unbeschadet hervorgegangen ist, scheint diese positive Grundhaltung zu untermauern. Dennoch gehören auch Berichte über Gesellschafterstreitigkeiten und verfeindete Gesellschafterstämme zur öffentlichen Wahrnehmung von Familienunternehmen. Haben wir es daher bei den Unternehmerdynastien nicht doch mit Strukturen zu tun, die angesichts ihrer Wirtschaftsmächtigkeit an russische Oligarchen erinnern und damit rechtlich nicht perpetuiert, sondern zerschlagen gehören, wie etwa 2015 im Kontext der Diskussion um die Reform der Erbschaftsteuer in einer Kolumne zu lesen war?<sup>6</sup> Dieser bissige Vergleich ist zweifelsohne überzogen.

Dennoch: Die Skepsis gegenüber einem zu sorglosen Umgang mit geschlossenen Eigentümerstrukturen ist in der rechtswissenschaftlichen Diskussion nicht neu, wenn man sich etwa an die Thesen des Gesellschaftsrechtlers Reuter<sup>7</sup> erinnert, welche Familienunternehmen überspitzt formuliert als „böse“ Satzungsgesell-

schaften<sup>8</sup> oder „Wölfe im Schafspelz“<sup>9</sup> erschienen ließen.

### Personalisiertes Unternehmensrecht mit bedeutsamer Gestaltungskomponente

Was deutlich wird: Familienunternehmen sind ein ambivalenter Unternehmenstypus und die Unternehmerfamilie nicht ohne Weiteres ein Asset für das Unternehmen, womit auch die Rechtswissenschaft als eine anwendungsbezogene Wissenschaft mit ihrem neutralen und damit kritisch analysierenden sowie systematisierenden Blick auf den Plan gerufen ist. Eine rechtswissenschaftliche und damit auch universitäre Befassung mit diesem Unternehmenstypus erfordert dabei zweierlei. Erstens einen besonderen Zugang in Gestalt eines „personalisierten“ Unternehmensrechts, das ausgehend von dem Lebenssachverhalt Familienunternehmen zum einen über die klassischen Fächergrenzen hinausgeht und vor allem die familien- und erbrechtlichen Bezüge mit beachtet und zum anderen interdisziplinär ausgerichtet ist, was bedeutet, sich der besonderen Rollenverständnisse und damit einhergehenden Konfliktstrukturen bewusst zu sein. Dafür steht „Recht der Familienunternehmen“.

Generell sind gebietsübergreifende Themenbereiche, wenngleich ohne diesen besonderen akzentuierten interdisziplinären Ansatz, unserem Rechtsdenken zwar keinesfalls fremd – wenn man etwa an das Insolvenzrecht denkt, das zwar mit der Insolvenzordnung eine eigene Rechtsquelle aufzuweisen hat, dennoch dadurch

gekennzeichnet ist, dass sich die insolvenzrechtlichen Fragen durch zahlreiche andere Rechtsgebiete ziehen; auch das Kapitalmarktrecht sowie das Arbeitsrecht lassen sich hierin einreihen. Mit dem Gesellschafts-, Familien- und Erbrecht treffen indes beim Recht der Familienunternehmen Rechtsgebiete aufeinander, die von sehr unterschiedlichen Wertungsprämissen getragen sind, womit deren Abstimmung herausfordernd ist. Zweitens zeichnet sich das „Recht der Familienunternehmen“ durch eine besondere Gestaltungskomponente aus<sup>10</sup>. Gesellschaftsrechtlich, erb- und familienrechtlich müssen Regelungen getroffen werden, um das „Familienunternehmen“ an sich überhaupt zu konstituieren, ihm eine sinnvolle und effektive Family Business Governance zu geben und entsprechend dem transgenerationalen Ansatz auch erfolgreich auf die nächste Generation zu übertragen.

### Ein fiktives Beispiel zur Illustration

*Eine GmbH & Co. KG für Ingenieursdienstleistungen wurde vom Vater mit Sohn und Tochter (beide damals noch unverheiratete Studenten) gegründet. Das Unternehmen entwickelt sich, die familiären Verhältnisse auch. Die Ehe des Vaters wird später geschieden (und er heiratet erneut und bekommt ein weiteres Kind), der Sohn (zugleich zu dem Zeitpunkt der einzige Geschäftsführer) fällt nach einem Unfall beim Segeln in Kroatien ins Koma, die Tochter stirbt plötzlich und hinterlässt kein Testament, aber einen Ehemann, der halbtags im Sekretariat der Hochschule der Bildenden Künste arbeitet und sich sonst der Erziehung der drei minderjährigen Kinder (eines davon adoptiert) widmet.*

Natürlichen Personen und damit den Gesellschaften, in denen sie Gesellschafter (und Geschäftsführer) sind, drohen hier drei große „Miseren“: (a) Heirat (Scheidung, Wiederverheiratung), (b) Krankheit (Koma), (c) Kinder (missraten oder minderjährig, auch Patchwork-Familien).

*Familienunternehmen wünschen sich einen zentralen Ansprechpartner für alle Lebens- und Interessenlagen.*



6) Münchau, Die Spur des Geldes: Zerschlagt die Familienunternehmen, Spiegel Online vom 27.04.2015.

7) Reuter, Privatrechtliche Schranken der Perpetuierung von Unternehmen, 1973; ders., Gutachten B für den 55. DJT, 1984, B 17; krit. Michalski, Gesellschafterrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten zur Perpetuierung von Unternehmen, 1980, 171 ff.

8) Wiedemann, Gesellschaftsrecht I, 1980, S. 42.

9) K. Schmidt, JZ 1984, 771, 781.

10) Holler, DStR 2019, 880 ff.

Was heißt es nun, dass mit Familie und Unternehmen zwei Systeme aufeinandertreffen, die unterschiedlichen Beurteilungs- und Bewertungsmaßstäben verhaftet sind? Nun – ein (idealtypischer) Familienvater wird alle seine Kinder gleich lieben und daher gleich behandeln, aber für die Unternehmensnachfolge kommt es auf die unternehmerische Geeignetheit an, womit zwar sachbezogen, aber eben doch ungleich verteilt wird.

Um das Wohl des „Familienunternehmens“ geht es auch, wenn dieses vor der „Familie“ geschützt werden muss. Die Familie soll üblicherweise dem Unternehmen dienen, nicht das Unternehmen dem einzelnen Familienmitglied. Diese Ausrichtung am Wohl des Unternehmens (als dem wohlverstandenen Interesse der „Familie“) hat ganz konkrete Auswirkungen in den angesprochenen drei Situationen.

### Scheidung tut weh

Der gesetzliche Güterstand der Zugewinnsgemeinschaft kann im Scheidungsfall dazu führen, dass die Beteiligung an einem Unternehmen in den Streit über die Höhe des Zugewinns und in den dann erforderlichen Ausgleich hineingezogen wird. Schon die dann notwendig werdende Unternehmensbewertung in der „Öffentlichkeit“ eines Scheidungsverfahrens ist nicht „ideal“, erst recht eine Vollstreckung oder sonstige Versilberung des Anteils zum Zwecke des Zugewinnausgleichs. Vorsorgen kann man hier mit sog. „Güterstandsklauseln“ im Gesellschaftsvertrag.

Indes sind die Fallstricke mannigfaltig. So dürfte eine Klausel, die zur Gütertrennung verpflichtet, mindestens unnötig sein; eine Klausel, die zur Modifikation des Güterstandes verpflichtet (Herausnahme des Unternehmens aus dem Zugewinn für den Fall des Eheendes außer bei Tod), kann zur Beurkundungspflichtigkeit des sonst formfreien KG-Gesellschaftsvertrages führen (mit dem Argument der „Pflicht zum Abschluss eines Ehevertrages“, so dass § 1410 BGB durchschlage) und kann „zu kurz gesprungen“ sein, weil Regelungen zu einem (beschränkten) Pflichtteilsverzicht und zur Abbedingung von § 1365 BGB ebenfalls bedenkenswert sind.

### Schicksalsschlag: Krankheit

Die Funktionen von Gesellschaftern und Gesellschafter-Geschäftsführern müs-

sen ausgeübt werden. Droht hier ein Vakuum, ist das Familienunternehmen bedroht, anders als wenn der Streubesitz-Aktionär die Hauptversammlung schwänzt. Fällt ein Gesellschafter ins Koma, stellen sich diverse Fragen rund um Einberufung und Abhaltung einer Gesellschafterversammlung: ist der Gesellschafter einzuladen, wie soll das gehen, was ist mit Beschlüssen ohne seine Teilnahme? Ist der Betroffene noch dazu (der einzige) Geschäftsführer, wird die zeitnahe Beschlussfassung über die Bestellung eines neuen oder weiteren Geschäftsführers notwendig. Hat möglicherweise der Gesellschafter eine Sperrminorität (wenn z. B. für die Geschäftsführerbestellung im Beispielsfall Einstimmigkeit vorgesehen wäre oder weil er ein Benennungsrecht hat, weil er zum Beispiel der Vertreter seines „Stammes“ ist), wird es ohne ihn nicht gehen. Die Vertretung eines verhinderten Gesellschafters muss also ermöglicht werden.

Dabei ist beispielsweise zu beachten, dass der Gesellschaftsvertrag die Vertretung im Wege der Vorsorgevollmacht überhaupt zulassen muss. Die Bedeutung des Gesellschafters und seiner Vertretung geht aber darüber hinaus: Er prägt das Unternehmen als Gründer oder auch als Nachfolger in der Tradition der Familie und ihrer Werte, ihrer Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Für eine Bevollmächtigung ist daher zum einen relevant, wer bevollmächtigt wird (werden darf) und ob der Bevollmächtigung im Innenverhältnis zumindest Leitlinien zugrunde gelegt werden. Hier wie auch im verwandten Bereich der „Familienverfassung“ sind Juristen – geschult in (vermeintlich) klaren Kategorien rechtsverbindlicher Regelungen – gefordert, das „Mitbewusste“, die Traditionen einer Familie zu erfassen und in faktisch/moralisch bindende Formen zu bringen.

### Kummer mit den Kindern

Beim Thema Nachfolge ist zu beachten, dass es „die“ Nachfolge nicht gibt, sondern dass zu klären ist „Wer folgt wem wann wovon?“ und dass für (fast) alle Konstellationen Vorsorge und praktisch umsetzbare Regelungen gefunden werden müssen. Diese sind in ihrer Vielfalt hier nicht dazustellen.

Eine immer wieder auftretende und jedenfalls vorsorgend zu regelnde Fragestellung betrifft die Nachfolge durch

minderjährige Kinder. Hier ist die Dauer-testamentsvollstreckung zwar grundsätzlich geeignet, aber zum einen rechtlich komplex und zum anderen in der Wahl des Testamentsvollstreckers entscheidend für den Charakter des Unternehmens. Verknüpft gefragt: Ist es noch ein Familienunternehmen, wenn ein familienfremder Testamentsvollstrecker über Jahre hinweg an die Stelle minderjähriger Kinder tritt, die von dem früh verstorbenen Elternteil nur wenig geprägt wurden? Was kann und soll also in welchem Detaillierungsgrad zur Testamentsvollstreckung geregelt werden, um den Charakter als Familienunternehmen zu erhalten?

Aber auch bei erwachsenen Kindern stellt sich die Frage nach der Eignung, und zwar, was oft übersehen wird, nicht nur in beruflicher Hinsicht, sondern auch auf familiärer Ebene. Ist ein fachlich versierter Ingenieur, den alle übrigen Familienmitglieder (und Gesellschafter) als Querulanten kennen (oder aus politischen, religiösen, weltanschaulichen Gründen ablehnen), besser geeignet als ein Kunsthistoriker, der sich ernsthaft und auf Basis der Werte der Familie für das Wohlergehen des Unternehmens interessiert? Wie soll daher die „qualifizierte Nachfolgeklausel“ im Gesellschaftsvertrag aussehen?

Die Abwägung zwischen der eigenen Bewertungs- und Entscheidungsfreiheit des Übergebers und dem Interesse der übrigen Familiengesellschafter an einer homogenen Gesellschafterstruktur ist schwierig und allgemeinen, auf Dauer angelegten Regelungen eines Gesellschaftsvertrages nur in Maßen zugänglich. Beim „bloßen Gesellschafter“ mag es eher wenige Restriktionen für die Nachfolge geben. Muss aber beispielsweise jeder „Stamm“ auch einen Geschäftsführer benennen (dürfen)? Dann gewinnt die Nachfolge eine ganz andere Qualität.

Bei der Nachfolge, und umso mehr als es um dauerhafte Folgen geht, zeigt sich der Charakter eines Familienunternehmens als einer Einheit, die über rein rechtliche Verbundenheit hinausgeht. Die Gesellschafter prägen die Gesellschaft durch ihre Persönlichkeit, oft über einen langen Zeitraum. Wenn die Nachfolge schon bei Vorständen börsennotierter Unternehmen kein Selbstläufer ist, dann gilt dies erst recht bei der Nachfolge als „Gesellschafter-Geschäftsführer“, oft nach einer Ära von mehreren Jahrzehnten. Immer

schwingt die Frage mit: „Epoche oder Episode?“ Der beratende Jurist ist daher hier nicht nur als (punktuellem) Gestalter, sondern als (begleitender) Moderator oder auch als Initiator eines Übergangsprozesses gefragt.

Findet die Nachfolge indes „nur“ als Gesellschafter statt, droht umgekehrt das Risiko der abnehmenden Identifikation mit dem Unternehmen. Bei Nachfolge über mehrere Generationen nimmt auch die Identifikation mit der „Familie“ ab. Ein Konglomerat aus „Schwippchwägern“ und „Großcousinen“ kann nur dann ein Familienunternehmen von einer Gesellschaft in Streubesitz unterscheiden, wenn die Gesellschafter sich als Familie verstehen. Eine solche Prägung kann aber umgekehrt auch dazu führen, dass Schwieger- und/oder (auch erwachsen adoptierte) Adoptivkinder als Teil der Familie deren Werte im Familienunternehmen repräsentieren und so ein „Familienunternehmen“ nicht nur auf die nächste Generation, sondern auf eine neue Familie (im Sinne der heute üblichen Kleinfamilie) übergeht.

Ein weiteres Problem der Nachfolge ist, dass – wie schon oben gesagt – der Unternehmer, der alle seine Kinder gleich liebt, sich davon lösen muss und objektive Fragen der Geeignetheit stellen muss. Und je nach Antwort muss er Lösungen für „weichende Erben“ finden. Der beratende Jurist muss sich hier einerseits zurücknehmen, denn das rechtlich mögliche und interessante „Hochreck“ kann die Akzeptanz aller Beteiligten mindern; andererseits muss er sich mehr einbringen, als ihm typischerweise in die universitäre Wiege gelegt ist. Denn eine Nachfolgeregelung lebt von der Akzeptanz und diese wiederum davon, dass frühzeitig verständlich und über rechtliche und wirtschaftliche Aspekte hinaus kommuniziert wird.

Bei all dem sind steuerliche Aspekte der Nachfolge, also der (vorweggenommenen) Erbfolge, noch gar nicht berücksichtigt; dass sie oftmals von entscheidender Bedeutung für die Gestaltung sind, ist selbstverständlich. Auch hier zeigt sich,

dass Familienunternehmen definitionsgemäß Familiäres (Erbinsetzung und Vermächtnisse) und Unternehmerisches (Vermeidung einer mittelbaren Auswirkung einer zu hohen Steuerlast auf das Unternehmen, weil der Erbe zu Verkäufen oder Belastungen von Anteilen gezwungen wäre) vermischen und sich dies eben auf die Gestaltung des Privaten nach Vorgabe des Unternehmensinteresses (als kumuliertem Familieninteresses) durchschlägt. Ein Student, der sich weder mit Stiftungen noch mit Poolverträgen beschäftigt hat, wird daher die Optionen der Nachfolgegestaltungen und damit der Familienunternehmensberatung nicht alle präsent haben, auch wenn er das HGB und das GmbHG kennt. Auch hier lohnt sich also der frühe Blick über den Tellerrand; zumal Familienunternehmen oft einen zentralen Ansprechpartner für alle Fragen des „Lebens“ wünschen.

### Ausblick für die universitäre Lehre

Das „Recht der Familienunternehmen“ ist aus universitärer Sicht demzufolge nicht nur ein lohnenswerter Forschungsgegenstand. Vielmehr bieten sich Familienunternehmen ganz besonders als Gegenstandsbereich der universitären Lehre an, und zwar in Form einer Einbindung in die Schwerpunktbereiche im Hauptstudium. Mit dem aufgezeigten besonderen inhaltlich-systematisierenden Zugriff des „Rechts der Familienunternehmen“ kann nicht nur ganz gezielt das vernetzte Denken geschult werden, da sich die Studierenden in verschiedenen Rechtsgebieten bewegen müssen und so deren Zusammenspiel erfahren.

Gleichzeitig eröffnet der Lebensbereich Familienunternehmen die Chance, den Studierenden anhand der dort agierenden verschiedenen Interessenträger das „Gesteuertsein“ des Rechts durch spezifische Interessen zu verdeutlichen. Die Studierenden entwickeln auf diese Weise ein Gespür für die unterschiedlichen Interessenlagen der Beteiligten, die das Recht in Ausgleich zu bringen versucht.

All das lässt sich indes nur verwirklichen, wenn man nicht nur einen neuen thematischen Kontext mit dem „Recht der Familienunternehmen“ setzt, sondern didaktisch hierfür auch ein neues problembasiertes Lehrformat in Gestalt eines juristischen Planspiels einführt, das mit vorbereitenden Theorieeinheiten und nachfolgenden gestaltungsoffenen Case-Study-Formaten arbeitet<sup>11</sup>. Warum? Hiermit wird eine wichtige Forderung des Wissenschaftsrats aufgegriffen, der zu Recht Veränderungsbedarf bei den Lehrformen in den Rechtswissenschaften angemeldet hat. Die Studierenden sollen nämlich nicht nur – was gegenwärtig immer noch im Vordergrund steht – Kompetenzen in der Rechtsanwendung erwerben, sondern auch in der Rechtsgestaltung und Rechtsberatung. Die Rechtsanwendungskompetenz wird im juristischen Studium dadurch geschult, dass die Studierenden feststehende Lebenssachverhalte präsentiert bekommen, welche sie anhand des Gesetzes einer dogmatisch fundierten Lösung zuführen müssen (Falllösungstechnik). Rechtsberatung und Rechtsgestaltung erfordern dagegen von Juristen, dass sie darüber hinaus Lebensverhältnisse mit den Mitteln und in den Grenzen des Rechts zielgerichtet und zukunftsweisend ordnen. Hierfür gilt es, zukünftig noch stärker eigene didaktische Konzepte zu institutionalisieren, die dieses rechtsgestaltende und rechtsberatende Denken gezielt schulen, anstatt wie derzeit über Gewichtung der Schwerpunktbereiche nachzudenken.

11) S. Werkstattbericht zum durch den Stifterverband für Innovationen in der Hochschullehre gefördert und an der Ruhr-Universität Bochum regelmäßig stattfindenden Unternehmensplanspiel „RUBLaw-active: Unternehmensrecht“ Becker/Uffmann/Palzer/Krieger, ZDRW 2019, 279 ff.



Prof. Dr. Katharina Uffmann, Ruhr-Universität Bochum  
katharina.uffmann@rub.de



Dr. Arnd Becker, Rechtsanwalt und Notar, Essen  
arnd.becker@luther-lawfirm.com

### ZU DEN AUTOREN

Prof. Dr. Katharina Uffmann ist Inhaberin des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Unternehmensrecht und Recht der Familienunternehmen, Ruhr-Universität Bochum; nähere Informationen unter <https://zrsweb.zrs.rub.de/lehrstuhl/uffmann>.

Rechtsanwalt und Notar Dr. Arnd Becker ist Partner bei der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in Essen

Dr. Daniel Otte, LL.M. / Georg Dietlein

# Gestaltung von Gesellschaftsverträgen für Familienunternehmen

Rund 90 % der aktiven Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen, d. h. Unternehmen, die von einer überschaubaren Anzahl natürlicher Einzelpersonen (mit familiärer Verbindung) kontrolliert werden.<sup>1</sup> Gerade in solchen Unternehmerfamilien kommt es zu Meinungsverschiedenheiten, Konflikten und gerichtlichen Auseinandersetzungen. Der Gesellschaftsvertrag ist dabei das zentrale Instrument, um das Unternehmen auch in Konfliktsituationen handlungsfähig zu erhalten und die Konflikte geordnet zu lösen.

## Familienunternehmen: Familie + Unternehmen

In einem Familienunternehmen treffen zwei unterschiedliche Ebenen des sozialen Miteinanders aufeinander: die Welt der Familie einerseits, die durch verwandtschaftlichen Zusammenhalt und emotionale Nähe, manchmal aber auch durch emotionale Spannung geprägt ist – und die Welt des Unternehmens andererseits, in der es um unternehmerischen Erfolg und um sachbezogene Gesichtspunkte geht.<sup>2</sup> Die Verschränkung von Familie und Unternehmen kann produktiv und fruchtbringend sein; sie kann allerdings auch zu Konflikten führen, die nicht selten in eine gerichtliche Auseinandersetzung münden.

## Beteiligungsstrukturen und Konfliktkonstellationen

Die Anteile an einem Familienunternehmen befinden sich meist in der Hand mehrerer Gesellschafterstämme, die ihre Beteiligung von einem gemeinsamen Vorfahren zu (gleichen) Teilen geerbt haben. Häufig hat kein Gesellschafter(stamm) für sich eine Stimmmehrheit. Um Beschlüsse zu fassen, bedarf es der Verständigung untereinander. Kommt es zu keiner Verständigung untereinander, droht der Stillstand. Geschäftsführer können nicht mehr bestellt/abberufen und Entscheidungen nicht mehr getroffen werden. Denkbar ist es auch, dass sich die Mehrheit der Anteile (mind. 50 % zzgl. einer Stimme) in der Hand eines einzelnen Gesellschafterstammes befindet. Dieser Stamm hat in diesen Fällen häufig die

Möglichkeit, die strategische Ausrichtung des Unternehmens allein zu steuern, ggf. zum eigenen Vorteil, während die Minderheitsgesellschafter auf die Ausübung ihrer Stimm- und Informationsrechte beschränkt sind. Eine ähnliche Konstellation kann sich ergeben, wenn sich mehrere Gesellschafter(stämme) dauerhaft verbünden und so gemeinsam eine ähnliche Position wie ein Mehrheitsgesellschafter erlangen.

## Der Gesellschaftsvertrag als Instrument der Konfliktlösung

Das Entstehen von Konflikten im Gesellschafterkreis kann auch ein guter Gesellschaftsvertrag nicht verhindern. Er kann die Auswirkungen des Konflikts auf die Gesellschaft allerdings begrenzen und Konflikte einer geordneten Lösung zuführen. Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, die Regelungen des Gesellschaftsvertrages regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen – auch und gerade solange unter den Gesellschaftern (noch) keine Spannungen bestehen.

Typischerweise sind im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens folgende Themenbereiche zu regeln:

- Wie ist gewährleistet, dass die Anteile an dem Unternehmen in Familienhand bleiben (Vinkulierung, Nachfolgerechtigung im Erbfall)?
- Unter welchen Bedingungen soll ein Gesellschafter seine Anteile verkaufen

*Unterschiedliche Gesellschafterstämme haben oft unterschiedliche Interessen.*



1) Vgl. Stiftung Familienunternehmen, Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, Stand: November 2019 ([www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen](http://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen)).

2) Vgl. insgesamt hierzu: von Rechenberg/Thies/Wiechers (Hrsg.), Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Gestaltungspraxis in Zivil-, Gesellschafts- und Steuerrecht, 2. Aufl. 2020.

dürfen? Wie werden die übrigen Gesellschafter hierbei beteiligt (An- und Verkaufsrechte)?

- Wie ist dafür Sorge getragen, dass sich auch Minderheitsgesellschafter in dem Unternehmen ausreichend wiederfinden (Entsenderecht in Geschäftsführung/Beirat) und am Erfolg partizipieren (Ausschüttungspolitik)?
- Soll es im Unternehmen eine „neutrale Instanz“ geben, die aus Nicht-Gesellschaftern besteht (Beirat, Aufsichtsrat)?
- Wie werden Streitigkeiten beigelegt (Schiedsgericht, Mediation)?

### Steuerung des Gesellschafterkreises

Um das Unternehmen als Familienunternehmen zu erhalten, können im Gesellschaftsvertrag Regelungen dazu getroffen werden, ob und unter welchen Bedingungen die Gesellschafter ihre Beteiligung übertragen können und wer im Erbfall in die Gesellschaft eintreten darf. Dabei unterscheiden sich Personengesellschaften einerseits und GmbHs andererseits in der Ausgangsposition ganz erheblich voneinander.

Bei der GmbH sind die Geschäftsanteile von Gesetzes wegen frei veräußerlich und vererbbar (§ 15 Abs. 1 GmbHG).

Durch Anteilsübertragung oder im Erbfall (Universalsukzession) könnten also auch Familienfremde in das Unternehmen als Gesellschafter eintreten. Verhindert werden kann dies durch Regelungen im

Gesellschaftsvertrag, die vorschreiben, wer die erworbenen Anteile behalten darf (Vinkulierungsklauseln).

Die Vinkulierung hindert die rechtsgeschäftliche Übertragung des Geschäftsanteils. Im Erbfall tritt der eingesetzte Erbe zwar zunächst in die Gesellschaft ein; jedoch kann der Gesellschaftsvertrag vorsehen, dass der Geschäftsanteil eines Erben, der nicht zum Kreis der Nachfolgeberechtigten gehört, durch die Gesellschaft eingezogen werden oder der Neu-Gesellschafter zur Abtretung des Geschäftsanteils verpflichtet werden kann. Erfordert eine Anteilsveräußerung die Zustimmung der Mitgesellschafter, ist der veräußerungswillige Gesellschafter auf seine Mitgesellschafter angewiesen. Ein Anspruch auf Zustimmung besteht grundsätzlich nicht. Die Gesellschafter haben sich grundsätzlich dafür ausgesprochen, dass das Vinkulierungsinteresse der Gesellschaft das private Veräußerungsinteresse überwiegen soll. Damit können die Mitgesellschafter ihre Zustimmung aus jedem sachlichen Grund versagen, etwa weil sie die Gesellschaft vor „Überfremdung“ schützen möchten. Nur in besonderen Einzelfällen wird daher das pflichtgemäße Ermessen der Gesellschafter auf null reduziert sein.<sup>3</sup> In der Personengesellschaft ist die Übertragung des Anteils ein Grundlagengeschäft und setzt daher – wenn im Gesellschaftsvertrag nichts anderes geregelt ist – die Zustimmung sämtlicher Gesellschafter voraus. Der Gesellschaftsver-

trag kann jedoch vorsehen, dass die Zustimmung auch mit einfacher Mehrheit der Gesellschafter erteilt werden kann; hierfür genügt eine einfache Mehrheitsklausel.<sup>4</sup>

Auch die Vererblichkeit von Beteiligungen ist in der Personengesellschaft von Gesetzes wegen eingeschränkt: Das Gesetz sieht als (dispositiven) Regelfall vor, dass der Gesellschafter mit seinem Tod aus der Gesellschaft ausscheidet (§ 131 Abs. 3 S. 1 Nr. 1 HGB); etwas anderes gilt lediglich für Kommanditisten (§ 177 HGB). An die Stelle der Beteiligung tritt ein Abfindungsanspruch der Erben gegen die Gesellschaft. Soweit der Ehegatte und/oder die (leiblichen) Abkömmlinge des Gesellschafters in die Gesellschaft eintreten sollen, muss dies im Gesellschaftsvertrag explizit geregelt werden. Das Testament des Gesellschafters<sup>5</sup> und die Nachfolgeklausel im Gesellschaftsvertrag müssen dabei in Einklang stehen. Dies ist insbesondere dann nicht der Fall, wenn der Gesellschaftsvertrag nur Abkömmlinge als Eintrittsberechtigte zulässt, der Gesellschafter aber ein „Berliner Testament“ errichtet hat, also seinen Ehepartner zum Erben eingesetzt hat. Besonderheiten können sich ferner ergeben, wenn der Erblasser persönlich haftender Gesellschafter war, seine Abkömmlinge aber nur als Kommanditisten eintreten möchten. § 139 HGB räumt in diesen Fällen dem Erben ein Sonderkündigungsrecht ein, wenn die Mitgesellschafter einem Wunsch auf Umwandlung der Beteiligung nicht zustimmen.

*Gesellschaftsvertrag: Hier werden die zentralen Weichenstellungen für das Unternehmen vorgenommen.*



### Kündigungsrechte, An- und Verkaufsoptionen

Die beschränkte Veräußerbarkeit der Gesellschaftsbeteiligung kann im Einzelfall zu nicht sachgerechten Ergebnissen führen. Insbesondere nach einem Erbfall können die Gesellschafter ein Interesse daran haben, aus der Gesellschaft auszuscheiden und den Wert ihrer Beteiligung zu realisieren. Aber auch in anderen Fällen sollte es den Gesellschaftern grundsätzlich ermöglicht werden, ihre Beteiligung an der Gesellschaft aufzugeben

3) Vgl. BGH, NJW 1987, 1019, 1020; OLG Hamm, NJW-RR 2001, 109, 111; OLG Düsseldorf, EWIR 1997, 145.

4) Vgl. BGH, NZG 2014, 1296.

5) Vgl. hierzu im Einzelnen den Beitrag von Wiedemann/Kögel in dieser Ausgabe, S. 29 ff.

und so bspw. langjährige Konflikte zu beenden.

Vor diesem Hintergrund sollte der Gesellschaftsvertrag jedem Gesellschafter das Recht einräumen, gegen Zahlung einer Abfindung aus dem Unternehmen auszuscheiden. Die Höhe der Abfindung sollte sich schon aus Gründen der Rechtssicherheit am Verkehrswert der Beteiligung (und nicht etwa am Buchwert oder gar am Nominalwert der Beteiligung) orientieren. Regelmäßig wird aber ein Abschlag auf den Verkehrswert sowie eine Streckung der Auszahlung in Raten sinnvoll sein, um dem Interesse des Unternehmens an der Vermeidung eines erheblichen Liquiditätsabflusses genüge zu tun.

Der Gesellschaftsvertrag oder eine (schuldrechtliche) Gesellschaftervereinbarung können einem Gesellschafter zudem das Recht einräumen, die Beteiligung eines anderen Gesellschafters zu bestimmten Konditionen bei Vorliegen eines sachlichen Grundes zu erwerben – etwa für den Fall, dass ein Gesellschafter seine Beteiligung (an einen Dritten) veräußern möchte. Die anderen Gesellschafter haben dann ein „Vorkaufsrecht“ an der Beteiligung.

Umgekehrt kann auch vorgesehen werden, dass ein Gesellschafter das Recht hat, seine Beteiligung an seine Mitgesellschafter zu einem bestimmten Kaufpreis zu veräußern (*Put-Option*), die damit zum Erwerb der Beteiligung verpflichtet sind. Das Verkaufsrecht kann sich dabei auf den Fall beschränken, dass die Mitgesellschafter einer Anteilsveräußerung an einen externen Dritten nicht zustimmen.

### Geschäftsführung und Beirat

Die alltäglichen Entscheidungen des Familienunternehmens werden durch die Geschäftsführung getroffen. Daher ist die Besetzung der Geschäftsführung oft Kernthema bei Auseinandersetzungen unter Gesellschaftern. Zum Teil versuchen Gesellschafter mehrfach und über Jahre hinweg, einen Mitgesellschafter aus – vermeintlich – wichtigem Grund als Geschäftsführer abzurufen.<sup>6</sup> Auch die Ordnungsmäßigkeit einzelner Geschäftsleitungsmaßnahmen kann Gegenstand langwieriger Gerichtsverfahren sein, etwa wenn es um die Inanspruchnahme eines Geschäftsführers auf Schadensersatz geht.

Der Bestellung der Geschäftsführer kommt damit in Familienunternehmen



© Rawf8 - stock.adobe.com

*Mit Hilfe eines Informations-Management-Systems werden die Gesellschafter regelmäßig über den Fortgang der Unternehmensgeschäfte unterrichtet.*

eine zentrale Rolle zu. Dabei ist die Auswahl der Geschäftsführer in Personengesellschaften durch das Prinzip der Selbstorganschaft vorgezeichnet: Nur ein Gesellschafter kann auch Geschäftsführer der Gesellschaft werden. In der GmbH kann dagegen ohne Weiteres auch ein Fremdgeschäftsführer bestellt werden. In der GmbH & Co. KG ergibt sich die Möglichkeit einer Fremdgeschäftsführung de facto über die Komplementär-GmbH. Auch die Abberufung von Geschäftsführern folgt von Gesetzes wegen sehr verschiedenen Mustern: In der GmbH gilt der Grundsatz der freien Abberufbarkeit (§ 38 Abs. 1 GmbHG). Im Normalfall kann der GmbH-Geschäftsführer also durch die Gesellschafter jederzeit und auch ohne Gründe abberufen werden. In der Personengesellschaft sind dagegen grundsätzlich sämtliche Gesellschafter zur Geschäftsführung berechtigt (§ 114 Abs. 1 HGB). Die Befugnis zur Geschäftsführung kann einem Gesellschafter bei Vorliegen eines wichtigen Grundes entzogen werden (§ 117 HGB). Jedoch kann der Gesellschaftsvertrag auch hier regeln, dass Geschäftsführer durch Mehrheitsbeschluss der Gesellschafterversammlung bestellt und abberufen werden.

Um die Familien- und die Unternehmenssphäre besser voneinander zu trennen, sehen Gesellschaftsverträge von Familienunternehmen häufig einen Beirat vor, der mit familienexternen Mitgliedern besetzt wird. Der Beirat kann sich auf die Beratung und Überwachung der Geschäftsführung beschränken oder darüber hinaus Aufgaben der Gesellschafterversammlung übernehmen, bspw. die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer. Die Mitglieder des Beirates

werden entweder von der Gesellschafterversammlung gewählt oder von den einzelnen Gesellschafterstämmen entsandt.

### Einsichts- und Auskunftsrechte

Ist ein Minderheitsgesellschafter nicht durch eine Person seines Vertrauens in der Geschäftsführung vertreten, bleibt ihm – neben der Ausübung des Stimmrechts bei Gesellschafterversammlungen – die Möglichkeit der Kontrolle durch Geltendmachung von Einsichts- und Auskunftsrechten.<sup>7</sup> Sowohl in der GmbH als auch in der oHG (nicht in der KG) haben sämtliche Gesellschafter ein Recht auf Einsicht in die Unterlagen der Gesellschaft (§ 51a GmbHG; § 118 HGB). Ein darüberhinausgehendes Auskunftsrecht der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsführung besteht nur in der GmbH (§ 51a Abs. 1 GmbHG).

Das Informationsrecht muss von den Gesellschaftern geltend gemacht werden; eine Verpflichtung der Geschäftsführung, die Gesellschafter von sich aus zu informieren, besteht nicht. Um eine regelmäßige Information der Gesellschafter zu gewährleisten und gleichzeitig die extensive Geltendmachung von Informationsrechten zu verhindern, empfiehlt sich jedoch die Einrichtung eines Informations-Management-Systems, auf dessen Grundlage die Geschäftsführer die Gesellschafter regelmäßig über den Fortgang der Unternehmensgeschäfte unterrichten.

6) Vgl. hierzu *Lutz*, Der Gesellschafterstreit, 6. Aufl. 2020, S. 93 ff.

7) Vgl. hierzu *Otte*, NZG 2014, 521; *Lutz* (Fn. 6), S. 235 ff.





Chefetage: Hier werden die Entscheidungen des Unternehmens getroffen.

### Ausschüttung und Thesaurierung von Gewinnen

Ein häufiger Streitpunkt in Familienunternehmen ist die Gewinnverwendung. In der GmbH hat es die einfache Mehrheit der Gesellschafter in der Hand, den Jahresüberschuss auszuschütten oder (teilweise) zu thesaurieren (§ 29 Abs. 1 GmbHG). Ein Gewinnauszahlungsanspruch entsteht erst auf Grundlage des Gewinnverwendungsbeschlusses. Damit besteht die Gefahr, dass die Gesellschaftermehrheit die Gesellschafterminderheit durch Thesaurierung „aushungert“. Bestimmte Grenzen werden hier bereits durch die gesellschafterliche Treuepflicht gesetzt.<sup>8</sup> Damit es allerdings gar nicht erst zum Streit kommt, ist es zweckmäßig, im Gesellschaftsvertrag eine Regelung zur Ausschüttungspolitik zu treffen, von der nur mit qualifizierter Mehrheit abgewichen werden kann.

Anders sieht das gesetzliche Leitbild der Personengesellschaften aus (§ 122 HGB). Grundsätzlich wird hier der gesamte Gewinn ausgeschüttet bzw. ist entnehmfähig. Die meisten Gesellschaftsverträge schließen die etwas antiquierten Regelungen der §§ 120–122 HGB allerdings aus und treffen eine abweichende, an das GmbH-Recht angelehnte Regelung.

### Schiedsgericht und Schiedsvereinbarung

Für den Fall einer drohenden gerichtlichen Auseinandersetzung kann der Gesellschaftsvertrag Schutzmechanismen vorsehen, um Schaden von der Gesellschaft abzuwenden. So kann etwa ver-

einbart werden, dass sämtliche Streitigkeiten aus dem Gesellschaftsverhältnis (Klagen gegen Gesellschafterbeschlüsse u. a.) nicht vor der staatlichen Gerichtsbarkeit verhandelt werden, sondern vor einem privaten Schiedsgericht, das unter Ausschluss der Öffentlichkeit verhandelt und entscheidet.

Der Schiedsspruch eines Schiedsgerichts hat – bei wirksamer Schiedsvereinbarung – unter den Parteien die Wirkungen eines rechtskräftigen gerichtlichen Urteils (§ 1055 ZPO). Da das Schiedsverfahren nur eine Instanz vorsieht, ist eine rechtskräftige Entscheidung durch ein Schiedsgericht oft schneller (und hierdurch ggf. günstiger) zu erzielen. Im Übrigen werden die Schiedsrichter durch die Parteien selbst ausgewählt, was eine besondere Sachnähe ermöglicht.

Besteht eine Schiedsklausel, ist eine Klage vor den ordentlichen Gerichten unzulässig, wenn die Gegenseite die Schiedseinrede erhebt (§ 1032 ZPO). Allerdings muss die Schiedsvereinbarung, wenn sie auch Auseinandersetzungen über die Wirksamkeit von Gesellschafterbeschlüssen erfassen soll, einige durch den BGH aufgestellte Wirksamkeitsvoraussetzungen erfüllen. Insbesondere müssen alle Gesellschafter der Schiedsvereinbarung zugestimmt haben. Es muss sichergestellt sein, dass alle Gesellschafter über die Durchführung des Schiedsverfahrens informiert werden und die Möglichkeit erhalten, sich an dem Verfahren zu beteiligen.

Die Gesellschafter müssen an der Auswahl der Schiedsrichter mitwirken können oder die Auswahl erfolgt durch eine neutrale Stelle. Schließlich müssen

Klagen, die denselben Streitgegenstand betreffen, bei einem Schiedsgericht konzentriert werden (so dass keine sich widersprechenden Entscheidungen ergehen können).<sup>9</sup> Diese von dem II. Zivilsenat zunächst nur für das GmbH-Recht entwickelten Grundsätze sind zwischenzeitlich von dem I. Zivilsenat auch auf Personengesellschaften übertragen worden.<sup>10</sup>

### Mediation

Anders als ein Schiedsverfahren führt eine Mediation nicht zu einer verbindlichen Lösung eines Rechtsstreits durch eine neutrale Instanz. Vielmehr zielt sie auf die einvernehmliche Lösung eines Konflikts durch die Parteien unter Führung eines neutralen Mediators ab. Möglich und sinnvoll ist ein solches Verfahren nur, wenn die Beteiligten zu einer einvernehmlichen Lösung bereit sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Mediationsverfahren ausgenutzt wird, um eine Lösung des Konflikts zu verzögern.

### Fazit

Im Gesellschaftsvertrag können mögliche Spannungen zwischen Gesellschafterstämmen bereits antizipiert und abgefedert werden. So trägt ein sorgfältig und ausgewogen gestalteter Gesellschaftsvertrag dazu bei, dass das Unternehmen auch bei einem Gesellschafterstreit handlungsfähig bleibt und diesen Streit so überdauert.

8) Vgl. hierzu OLG Nürnberg, NZG 2008, 948; Lutz (Fn. 6), S. 228 ff.

9) BGH, NJW 2009, 1962.

10) BGH, SchiedsVZ 2017, 194, 195 (Rn. 24 ff.); kritisch hierzu Borris, NZG 2017, 761, 763 f.; Baumann/Wagner, BB 2017, 1993, 1994; Bryant, SchiedsVZ 2017, 194; Garbe/Eschen, GWR 2017, 222; Nolting, ZIP 2017, 1641; Heinrich, ZIP 2018, 411, Römermann, GmbHR 2017, 759; Schlüter, DZW 2018, 251; Lutz (Fn. 6), S. 49.



Dr. Daniel Otte, LL.M. (Boston Univ.), Rechtsanwalt & Partner, Attorney-at-Law (New York), CMS Hasche Sigle, Köln  
daniel.otte@cms-hs.com



Georg Dietlein, B.Sc. (BWL), Rechtsanwalt, Associate, CMS Hasche Sigle, Köln  
georg.dietlein@cms-hs.com

Dr. Martin Feick

## Die Stiftung als Instrument der Unternehmensnachfolge

Die Möglichkeiten, die der Einsatz einer Stiftung im Zusammenhang mit der Regelung der Nachfolge mit sich bringt, sind vielen Unternehmen nicht bekannt. Dabei kann die Stiftung eine sehr attraktive Rechtsform zur Regelung der Unternehmensnachfolge sein. Es gilt allerdings auch, Fallstricke zu vermeiden. Der folgende Beitrag soll Chancen und Risiken einer Stiftungslösung bei der Unternehmensnachfolge näher beleuchten.

### Einleitung

Die Stiftung – und zwar sowohl in Gestalt der gemeinnützigen Stiftung als auch in Gestalt der Familienstiftung – erfreut sich im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung sowohl aus zivilrechtlicher auch als steuerrechtlicher Sicht zunehmender Beliebtheit. Mit der grundsätzlich auf ewige Dauer ausgerichteten Rechtsform der Stiftung können jedoch auch Nachteile und Risiken verbunden sein, die häufig übersehen werden bzw. nicht hinreichend bekannt sind.

### Die Rechtsform Stiftung

Die Stiftung ist eine juristische Person, insoweit vergleichbar mit einer AG oder GmbH. Ihre Besonderheit liegt darin, dass sie keine Anteilseigner, also keine Gesellschafter und keine Aktionäre hat. Die Stiftung gehört sich selbst. Neben einem Vorstand, der auch nur aus einer Person bestehen kann, benötigt die Stiftung keine weiteren Organe (vgl. § 86 S. 1 i. V. m. § 26 Abs. 1 BGB). Hierin liegt ein besonderes Risiko der Verwendung der Rechtsform Stiftung. Wenn die Satzung nicht durch entsprechende Regelungen eine Überwachung und Kontrolle des Vorstands vorsieht, besteht die Gefahr, dass der Vorstand seine starke Stellung zur Verfolgung eigennütziger Motive missbraucht. Dem kann jedoch in der Praxis durch ein aus mehreren Personen bestehendes Vorstandsgremium sowie die Etablierung eines zweiten Stiftungsorgans neben dem Vorstand entgegengewirkt werden.

### Gemeinnützige Stiftung vs. Familienstiftung

Zivilrechtlich unterliegen die Familienstiftung und die gemeinnützige Stiftung den

gleichen Regelungen in §§ 80 ff. BGB. Darüber hinaus unterliegen Stiftungen auch landesgesetzlichen Bestimmungen nach den jeweiligen Landesstiftungsgesetzen, die z. B. Inhalt und Umfang der Stiftungsaufsicht regeln.

In der Praxis machen gemeinnützige Stiftungen etwa 95 % aller Stiftungen aus. Primär unterscheiden sie sich von den Familienstiftungen durch ihre Zweckrichtung, nämlich die Förderung steuerbegünstigter Zwecke i. S. v. §§ 52 ff. AO. Erfüllt die gemeinnützige Stiftung die Voraussetzung der §§ 52 ff. AO und ist sie als gemeinnützig (steuerbegünstigt) anerkannt, ist sie von allen wesentlichen Steuerarten befreit. Die Familienstiftung dagegen ist ein voll steuerpflichtiges Steuersubjekt, vergleichbar einer AG und GmbH.

Gemeinnützige Stiftungen haben im Zusammenhang mit der Regelung der Unternehmensnachfolge den Vorteil, dass bei der Übertragung eines Unternehmens auf sie grundsätzlich keine Schenkung- bzw. Erbschaftsteuer anfällt. Allerdings ist das Vermögen dann auch endgültig dem Stifter und seiner Familie entzogen. Die Erträge aus dem Unternehmen, die an die gemeinnützige Stiftung ausgeschüttet werden, sind nämlich ausschließlich für die gemeinnützigen Zwecke der Stiftung zu verwenden. Zuwendungen an Familienstiftungen unterliegen – anders als Zuwendungen an gemeinnützige Stiftungen – der Schenkung- bzw. Erbschaftsteuer. Außerdem unterliegt eine Familienstiftung alle 30 Jahre der sog. Erbersatzsteuer (s. hierzu im Einzelnen unten).

*Der Staat verdient nicht mit bei der Übertragung eines Unternehmens auf eine gemeinnützige Stiftung.*



### Versorgung des Stifters und seiner Angehörigen durch eine gemeinnützige Stiftung?

Die Abgabenordnung sieht in § 58 Nr. 6 eine Ausnahmegesetz für gemeinnützige Stiftungen zur Versorgung des Stifters und seiner nächsten Angehörigen vor. Danach darf eine gemeinnützige Stiftung bis zu 1/3 ihres Einkommens dazu verwenden, um den Stifter und seine nächsten Angehörigen in angemessener Weise zu unterhalten.

In der Praxis wird jedoch der Begriff „in angemessener Weise“ ebenso wie der Begriff „nächsten Angehörigen“ sehr eng ausgelegt. Als nächster Angehöriger werden aus Sicht der Finanzverwaltung der Stifter, sein Ehegatte sowie Kinder und Enkelkinder angesehen. Sofern diese Personen auf Grund ihres sonstigen Vermögens bzw. ihrer Einkünfte in der Lage sind, ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, kann man davon ausgehen, dass die Stiftung keine Ausschüttungen an den Stifter und seine nächsten Angehörigen vornehmen darf, ohne gegen das Gemeinnützigkeitsrecht zu verstoßen.

Die Regelung aus § 58 Nr. 6 AO ist daher eher als Notfallvorsorge zu verstehen für den Fall, dass der Stifter und seine nächsten Angehörigen in finanzielle Not geraten.

### Versorgung des Stifters und seiner Angehörigen durch eine Familienstiftung

Bei der Familienstiftung stehen die erzielten Erträge für die nach der Satzung definierten Begünstigten zur Verfügung. In der Regel wird in der Praxis aber kein Rechtsanspruch auf einen bestimmten Prozentsatz der Erträge in der Satzung verankert, sondern die Vornahme von Ausschüttungen in das Ermessen der Stiftungsorgane gestellt.

### Vorteile einer Stiftung im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge

Generell bietet eine Stiftungslösung – egal ob gemeinnützige Stiftung oder Familienstiftung – den Vorteil, dass künftige Erbstreitigkeiten bezüglich der Unternehmensbeteiligung vermieden werden können. Die Übertragung auf eine Stiftung verhindert die Zersplitterung der Anteile auf viele Gesellschafter durch mehrere Erbgänge. Gerade Patchwork-Familien können insoweit Erbstreitigkeiten zwischen Kindern aus verschiedenen Beziehungen umgehen. Ferner sind auch etwaige Zugewinnausgleichsansprüche oder sonstige Ansprüche im Falle einer Scheidung eines

Abkömmlings des Unternehmers ausgeschlossen, wenn die Beteiligung nicht an die Abkömmlinge, sondern auf eine Stiftung übertragen worden ist.

Schließlich kann sich die Übertragung des Unternehmens auf eine Stiftung anbieten, wenn keine oder jedenfalls keine geeigneten Abkömmlinge des Unternehmers vorhanden sind.

### Nachteile einer Stiftung im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge

Als besonderer Nachteil der Stiftung wird häufig ins Feld geführt, dass die Stiftung als Rechtsform nicht so flexibel ist wie die typischen Rechtsformen des Gesellschaftsrechts, also insbesondere GmbH & Co. KG, GmbH, AG und KGaA. Dies ist vom Grundsatz her zwar richtig.

In der Praxis ist es jedoch in der Regel so, dass nicht die Stiftung das Unternehmen führt, sondern nur die Anteile an einer Gesellschaft hält, die wiederum das Unternehmen trägt und führt. Insofern können auf Ebene des Unternehmens grundsätzlich dieselben flexiblen Entscheidungen getroffen werden, wenn eine Stiftung Eigner eines Unternehmens ist, wie wenn natürliche Personen Eigner des Unternehmens sind.

Der Stifter sollte sich jedoch davor hüten, in der Stiftungssatzung allzu starre Regelungen aufzunehmen. Häufig äußern Stifter den Wunsch, dass ihr Unternehmen „nie“ verkauft werden soll. Enthält die Satzung eine solche Regelung, kann unter Umständen nicht auf notwendige Veränderungen in der Unternehmenslandschaft, die einen Verkauf, einen Teilverkauf oder auch eine Fusion mit einem anderen Unternehmen erforderlich machen, reagiert werden.

Auch muss sich der Stifter bewusst sein, dass auf Ebene der Stiftung selbst – insbesondere was den Stiftungszweck angeht – nachträglich Änderungen nicht ohne Weiteres möglich sind. Hat der Stifter z. B. einmal festgelegt, dass alle seine Abkömmlinge Begünstigte der Stiftung sein sollen, verkracht er sich aber später mit einem Kind, kann er es nicht mehr nachträglich ohne Weiteres als begünstigte Person der Stiftung ausschließen.

Ähnlich ist es auch bei gemeinnützigen Stiftungen. Wenn der Stifter einmal z. B. die Förderung von Kunst und Kultur als

## BUCHHINWEIS



**Feick (Hrsg.), Stiftung als Nachfolgeinstrument, Zivilrecht, Steuerrecht und internationales Recht**  
Handbuch, 2015, XXIII, 503 S., Verlag C. H. Beck, ISBN 978-3-406-66068-9

Das Handbuch stellt alle für die erbrechtliche Planung mit Stiftungen als Nachfolgeinstrumenten wichtigen Themen dar:

- Grundlagen des Stiftungszivilrechts,
- zivilrechtliche Besonderheiten bei Errichtung der Stiftung unter Lebenden sowie Grundlagen des Erbrechts und zivilrechtliche Besonderheiten bei Errichtung der Stiftung von Todes wegen,
- Steuerrecht der gemeinnützigen Stiftung,
- Steuerrecht der nicht gemeinnützigen Stiftung, insbesondere Familienstiftung,

- Planung der Unternehmensnachfolge mit Stiftungen,
- alternative Rechtsformen zur Stiftung,
- Vor- und Nachteile der einzelnen Alternativen (unter Berücksichtigung der fehlenden Stiftungsaufsicht für die alternativen Rechtsformen zur Stiftung),
- ausländische Stiftungen in der Unternehmensnachfolge.

Ergänzt werden die Ausführungen durch eine Fülle von Formulierungsvorschlägen und Checklisten.

Stiftungszweck festgelegt hat, kann er diese nicht einfach nach einigen Jahren in Förderung von Wissenschaft und Forschung oder Förderung von Entwicklungshilfe ändern.

Auch sollte sich der Stifter die Regelungen zur Governance – also der Organisationsstruktur – gut überlegen, da auch diese nicht mehr ohne Weiteres nachträglich geändert werden können. Selbst wenn z. B. aus Sicht des Stifters im Zeitpunkt der Gründung eine Stiftungsorganisation mit nur einem Vorstandsmitglied und einem diesen beaufsichtigenden Stiftungsrat sinnvoll erscheint, kann es sein, dass diese Struktur in der nächsten oder übernächsten Generation – wenn es viele Kinder und Enkelkinder gibt – nicht mehr angemessen ist oder zumindest hinsichtlich der Zusammensetzung der Organe und der Auswahl der Organmitglieder Anpassungen erforderlich sind.

Bei einer Familiengesellschaft kann man grundsätzlich viel leichter die Organisationsstruktur durch Änderung des Gesellschaftsvertrags ändern als bei einer Stiftung.

All dessen sollte sich ein Stifter bewusst sein, wenn er sich für die Rechtsform der Stiftung entscheidet.

### Wer handelt für die Stiftung?

Stiftungen sind kein Allerheilmittel für die Regelung der Unternehmensnachfolge. Zunächst ist jedem potenziellen Stifter mit auf den Weg zu geben, dass auch in der Stiftung letztlich Menschen handeln und das Unternehmen begleiten müssen. Sollte der Stifter keine Abkömmlinge haben oder diese für die Übertragung der Unternehmensanteile für ungeeignet halten, stellt sich die Frage, wer dann später einmal die Stiftung führen soll.

Die Stiftung muss zumindest die Gesellschafterrechte im Unternehmen ausüben. Zwar lässt sich vieles auf eine Fremdgeschäftsführung und ggf. auf einen auf Ebene des Unternehmens installierten Aufsichtsrat oder Beirat delegieren. Die Überwachung des Beirats sowie die Auswahl der Personen, kurzum die grundlegenden Entscheidungen eines Eigentümers eines Unternehmens, können aber letztlich nicht wegdelegiert werden.

Insofern will die Etablierung einer Stiftung stets gut überlegt sein.



© Brad Pict – stock.adobe.com

Ein beliebter Stiftungszweck: die Förderung von Kunst und Kultur.

### Verbrauchsstiftung

Grundsätzlich ist eine Stiftung auf Ewigkeit ausgerichtet. Dennoch kennt das BGB in § 80 Abs. 2 das Institut der Verbrauchsstiftung, die nur für eine bestimmte Zeit errichtet wird. In der Regel ergibt eine Verbrauchsstiftung bei der Unternehmensnachfolge wenig Sinn, da das Unternehmen gerade langfristig erhalten und zusammengehalten werden soll. Wenn es aber darum geht, dass Unternehmen nur für eine bestimmte Zeit auf eine Stiftung zu übertragen, kann sich die Verbrauchsstiftung im Einzelfall durchaus anbieten.

Ist z. B. in der Generation der Kinder des Unternehmers niemand bereit und in der Lage, das Unternehmen fortzuführen, könnte es in eine Stiftung eingebracht werden, bis sich auf Ebene der Enkel – oder gegebenenfalls erst auf Ebene der Urenkelgeneration – ein Nachfolger herauskristallisiert. Auf ihn könnten dann die Unternehmensanteile übertragen und die Stiftung aufgelöst werden.

Freilich ist dabei stets zu prüfen, ob dies aus erbschaftsteuerlicher Sicht sinnvoll ist. Da das derzeit geltende Schenkungs- und Erbschaftsteuerrecht jedoch erhebliche Vergünstigungen für die Übertragung von unternehmerischem Vermögen vorsieht, die auch für Übertragungen auf Stiftungen gelten (s. hierzu sogleich), kann eine solche Struktur für die Unternehmensnachfolge durchaus sinnvoll sein.

### Erbschaftsteueroptimierung

Vorstehend wurde bereits ausgeführt, dass bei Übertragung eines Unternehmens auf eine gemeinnützige Stiftung

keine Schenkungs- bzw. Erbschaftsteuer anfällt, denn Zuwendungen an gemeinnützige Stiftungen sind gemäß § 13 Abs. 1 Nr. 16 lit. b) ErbStG generell von der Schenkungs- bzw. Erbschaftsteuer befreit. Allerdings stehen dann die Erträge aus dem Unternehmen auch nicht mehr dem Stifter und seiner Familie zur Verfügung.

Die Errichtung einer Familienstiftung und die anschließende Übertragung des Unternehmens auf die Familienstiftung kann zum einen sicherstellen, dass die Familie weiterhin an den Erträgen des Unternehmens partizipiert und darüber hinaus auch schenkungs- bzw. erbschaftsteuerliche Vorteile generieren.

Ohne an dieser Stelle im Einzelnen auf die äußerst komplexen und umfangreichen Regelungen zur Besteuerung von unternehmerischen Vermögen bei Schenkung und Erbfällen eingehen zu wollen, ist in aller Kürze auf Folgendes hinzuweisen.

Für unternehmerisches Vermögen wird nach den Vorschriften der §§ 13a ff. ErbStG im Regelmodell eine Steuerbefreiung von 85 % des Unternehmenswertes gewährt, so dass nur 15 % des Wertes des Unternehmens der Schenkungs- bzw. Erbschaftsteuer unterworfen werden müssen. Die Steuervergünstigung ist jedoch an gewisse Behaltensregelungen geknüpft (wie z. B. Einhaltung einer Lohnsumme und Behalt der Beteiligung für mindestens 5 Jahre). Im sog. Optionsmodell kann sogar eine komplette Steuerbefreiung gewährt werden. Diese ist an strengere Behaltensregelungen, wie z. B. eine 7-jährige Behaltensfrist der Beteiligung geknüpft.

Bei sog. Großerwerben, d. h. Erwerben von mehr als € 90 Mio., werden die-

se Vergünstigungen allerdings generell nicht mehr gewährt. Der Steuerpflichtige kann dann nur auf andere Weise eine Reduzierung seiner Steuerlast erreichen. Im Rahmen der sog. Verschonungsbedarfsprüfung (§ 28a ErbStG) kann der Steuerpflichtige sein Vermögen dem Finanzamt offenlegen. Er muss dann „nur“ die Hälfte seines – im Erbschaftsteuergesetz näher definierten – verfügbaren Vermögens für die Zahlung der Steuer einsetzen. Verfügt der Erwerber bereits über ein größeres Privatvermögen, das er für die Erbschaftsteuerzahlung einsetzen müsste oder möchte er einfach sein Vermögen nicht dem Finanzamt offenlegen, kann die Familienstiftung eingesetzt werden. Gründet man z. B. eine Familienstiftung mit einem recht geringen Kapital (Grundstockvermögen), z. B. € 100.000,00, und überträgt dann eine werthaltige Unternehmensbeteiligung auf die Familienstiftung, müsste diese maximal die Hälfte ihres Vermögens, also im Beispiel € 50.000,00, für die Zahlung der Schenkungsteuer aufwenden, selbst wenn der übertragene Unternehmensanteil einen Wert hat, der zu einer deutlich höheren Erbschaftsteuerlast führen würde. Die restliche Erbschaftsteuerlast wird dem Steuerpflichtigen erlassen. Nachdem die Verschonungsbedarfsprüfung im Jahr 2016 in das Gesetz eingeführt wurde, erfreut sich die Familienstiftung für entsprechende Gestaltungen einer zunehmenden Beliebtheit.

### Vermeidung der Wegzugsbesteuerung

In einem weiteren steuerlichen Zusammenhang bietet sich ebenfalls die Familienstiftung als Instrument der Nachfolge an. In § 6 des deutschen Außensteuergesetzes (AStG) wird die sog. Wegzugsbesteuerung geregelt, die vielen Unternehmern nicht geläufig ist. Hält jemand eine Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft (also insbesondere GmbH oder AG) und verzieht er ins Ausland, wird der Wegziehende steuerlich so behandelt, als hätte er seine Beteiligung im Zeitpunkt des Wegzugs verkauft. Er muss also dann den fiktiven Veräußerungsgewinn (Stille Reserven) versteuern, obwohl ihm kein Veräußerungserlös zufließt. Bei einem Wegzug innerhalb der EU wird die festgesetzte Steuer zwar gestundet, bis man aus der EU wegzieht, bei einem Wegzug in andere Länder – wie

z. B. USA, Kanada oder Länder in Asien – wird die Wegzugssteuer sofort fällig. Da insbesondere die Nachkommen in Familienunternehmen heutzutage viel mobiler und internationaler aufgestellt sind, kann die Wegzugsbesteuerung ein echtes Hemmnis darstellen.

Die Begründung eines Wohnsitzes im Ausland, egal ob aus beruflichen Gründen oder aus privaten Gründen, ist dann nicht ohne Weiteres möglich. Hier kann die Familienstiftung Abhilfe schaffen. Bringt der Gesellschafter, der beabsichtigt wegzuziehen, zuvor seine Beteiligung in eine inländische Familienstiftung ein, gehört ihm im Zeitpunkt seines Wegzugs keine Beteiligung mehr, so dass dann auch keine Wegzugsbesteuerung anfällt. Wenn im Rahmen der Einbringung die vorstehend geschilderten steuerlichen Vergünstigungen bei der Schenkung- bzw. Erbschaftsteuer ausgenutzt werden können, fällt auch für die Einbringung keine oder nur eine geringe Steuer an. Die Wegzugsbesteuerung greift im Übrigen nicht nur beim Wegzug des Gesellschafters selbst, sondern auch bei einer Verschenkung bzw. Vererbung „über die Grenze“ ein. Lebt etwa der Unternehmer selbst in Deutschland, seine Kinder aber z. B. in den USA und will er seine Beteiligung an seiner inländischen GmbH an seine in den USA lebenden Kinder verschenken oder vererben, würde bei Vornahme der Schenkung bzw. bei Eintritt des Erbfalls die Wegzugsbesteuerung ausgelöst. Seine Kinder müssten dann nicht nur Schenkung- bzw. Erbschaftsteuer zahlen, sondern auch noch zusätzlich Einkommensteuer in Gestalt der Wegzugsbesteuerung.

Auch hier kann der Unternehmer mit Errichtung einer Familienstiftung und der Einbringung seiner Beteiligung an der inländischen Kapitalgesellschaft dieselbe Vorkehrung treffen. Wenn er später verstirbt, vererbt er keine Unternehmensbeteiligung an seine im Ausland lebenden Kinder. Die Beteiligung bleibt im Inland steuerlich verhaftet, so dass der Erbfall keine Wegzugsbesteuerung auslöst. Der Tod des Stifters und der damit verbundene Wechsel der Begünstigtenstellung von ihm auf seine Abkömmlinge (oder auf sonstige Begünstigte) löst im Übrigen auch keine weitere Schenkung- bzw. Erbschaftsteuer aus. Der bloße Wechsel der Begünstigten in einer Stiftung ist kein schenkungsteuerbarer Vorgang.

### Erbersatzsteuer bei der Familienstiftung

Auf einen Wermutstropfen bzw. Nachteil der Familienstiftung ist der Vollständigkeit halber noch hinzuweisen. Der Gesetzgeber hat erkannt, dass Vermögen, das auf eine Familienstiftung übertragen worden ist, grundsätzlich nie mehr der Erbschaftsteuer unterliegen würde, da eine Stiftung als juristische Person nicht verstirbt. Deshalb ist in § 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG geregelt, dass eine Familienstiftung alle 30 Jahre der sog. Erbersatzsteuer unterliegt.

Hierbei wird für Steuerzwecke fingiert, dass die Familienstiftung verstorben ist und das Vermögen auf zwei Kinder vererbt wurde. Es findet also für die Ermittlung des Steuersatzes stets Steuerklasse I Anwendung. Hinzu kommt ein Freibetrag von insgesamt € 800.000,00, wie bei einer Vererbung an zwei Kinder (da der Erbschaftsteuerfreibetrag für jedes Kind derzeit € 400.000,00 beträgt).

Auch wenn die Erbersatzsteuer einen gewissen Nachteil darstellt, bietet sie gegenüber der ansonsten im normalen Generationswechsel anfallenden Erbschaftsteuer auch Vorteile. Sie ist anders als die Erbschaftsteuer planbar, da man genau weiß, wann sie fällig wird. Insofern kann man versuchen, das Vermögen so zu strukturieren, dass im Zeitpunkt des Entstehens der Erbersatzsteuer die Steuerlast minimiert wird. Außerdem kann für die Zahlung der Erbschaftsteuer auf Ebene der Familienstiftung Vermögen angespart werden.

### Asset-Protection

Aufgrund zunehmender Haftungsrisiken in den verschiedensten beruflichen und privaten Lebensbereichen spielt die Familienstiftung ferner im Bereich der sog. „Asset-Protection“ eine zunehmende Rolle. Hierunter versteht man den Schutz des Vermögens vor Haftungsrisiken und sonstigen Ansprüchen Dritter. Besondere Haftungsrisiken bestehen in der Praxis z. B. für Organmitglieder in Unternehmen (wie Vorstände und Aufsichtsräte), die zunehmend persönlich für (vermeintliche) Fehler im Unternehmen in Anspruch genommen werden.

Außerdem kann die Familienstiftung auch ein geeignetes Mittel für die finanzielle Absicherung von Familienmitgliedern sein, die selbst (z. B. aufgrund Alkohol-

sucht, Spielsucht etc.) nicht in der Lage sind, mit Vermögen umzugehen. Auch hier soll das Vermögen geschützt werden, primär aber vor dem Begünstigten selbst. Bringt in solchen Fällen der Unternehmer das für die in Vermögensangelegenheiten unerfahrene Person bestimmte Vermögen in eine Familienstiftung ein, ist es dort dem Zugriff der Gläubiger dieser Person entzogen. Durch laufende monatliche Ausschüttungen oder durch Sachzuwendungen (wie z. B. kostenlose Zurverfügungstellung einer der Familienstiftung gehörenden Immobilie oder Wohnung) kann so der Lebensunterhalt der Begünstigten sichergestellt werden.

### Zusammenfassung

Die vorstehenden Ausführungen haben aufgezeigt, dass die Stiftung in verschiedenen Konstellationen ein interessantes Instrument bei der Unternehmensnachfolge sein kann.

Wichtig ist aber auch zu betonen, dass sie kein Allheilmittel darstellt. Auch für die Stiftung müssen letztlich Personen gefunden werden, die bereit und in der Lage sind, die Stiftung zu führen und das von der Stiftung gehaltene Vermögen zu verwalten.

Sowohl das Stiftungszivilrecht als auch das Stiftungssteuerrecht mit allen Facet-

ten des Gemeinnützigkeitsrechts sind mithin wichtige Bausteine, um ein Familienunternehmen im Zusammenhang mit seiner Nachfolge umfassend und interessengerecht beraten zu können.



Dr. Martin Feick, Rechtsanwalt, Schilling, Zutt & Anschütz, Mannheim  
Martin.Feick@sza.de

Professor Dr. Andreas Wiedemann / Professor Dr. Rainer Kögel

## Die persönlichen Verträge der Eigentümer von Familienunternehmen

Der dauerhafte Bestand von Familienunternehmen beruht auf drei Fundamenten: auf der Familie, auf dem Unternehmen und auf dem Verhältnis der beiden zueinander<sup>1</sup>. Auf der Ebene der Familie (und der Gesellschafter) gilt es deswegen, sämtliche potenziellen Risiken soweit als möglich durch vertragliche Regelungen zu minimieren. Als solche Risiken sind die Handlungs- und Geschäftsunfähigkeit, das Versterben ohne adäquate Regelung der Nachfolge sowie die Scheidung von Ehepartnern ohne ehevertragliche Regelungen zu nennen. Im Folgenden werden die drei Problemkreise im Einzelnen dargestellt.

### Testamentarische Absicherung für den Todesfall

Im Hinblick auf die Notwendigkeit, ein qualifiziertes Unternehmertestament zu formulieren, bestehen in der Praxis im Wesentlichen zwei grundlegende Fehleinschätzungen.

Zum einen haben viele Gesellschafter die Vorstellung, dass eine im Gesellschaftsvertrag enthaltene Nachfolgeklausel, die regelt, dass die Gesellschaftsanteile ausschließlich auf die Kinder übergehen können, genügt und ein Testament deshalb entbehrlich ist. Zum anderen wird die gesetzliche Erbfolge als ausreichend eingeschätzt. Beide Vorstellungen sind grundlegend falsch und können zu erheblichen Problemen in der Unternehmensnachfolge führen.

### Regelungsbedarf bei unternehmerischem Vermögen

Bei der Vererbung von Gesellschaftsanteilen an Familienunternehmen ist der Gleichlauf der testamentarischen Regelungen mit den Regelungen des Gesellschaftsvertrags zu beachten. Insoweit ist zwischen Kapitalgesellschaften<sup>2</sup> und Personengesellschaften<sup>3</sup> zu unterscheiden. Bei Kapitalgesellschaften sind die Geschäftsanteile bzw. Aktien grundsätzlich frei vererblich<sup>4</sup>. Die Satzungen (Gesellschaftsverträge) können die freie Vererbbarkeit nicht ausschließen, aber die Mitgliedschaft der Erben in der Gesellschaft an bestimmte Voraussetzungen knüpfen und die Ausschließung des Erben bzw. die Einziehung seiner Anteile anordnen.

Bei Kapitalgesellschaften kann demnach nicht verhindert werden, dass bestimmte Personen, die nicht als nachfolgeberech-

tigt (als nachfolgeberechtigt werden in der Regel die Abkömmlinge und Mitgesellschafter definiert) eingestuft werden, die Geschäftsanteile bzw. Aktien von Todes wegen übertragen bekommen. Es kann aber geregelt werden, dass solche nicht nachfolgeberechtigten Personen ihre Anteile nicht behalten dürfen. Die Vererbbarkeit von Anteilen bestimmt sich bei Kapitalgesellschaften demzufolge nach dem Erbrecht.

1) Vgl. im Einzelnen hierzu *Wiedemann*, in: *Baus/Wiedemann, Die Rolle des Gesellschafters*, Heft 30 der Schriftenreihe des Kirsten-Baus-Instituts für Familienstrategie, S. 27 ff.

2) Im wesentlichen GmbH, AG und Europäische Aktiengesellschaft (SE).

3) Im wesentlichen OHG, Kommanditgesellschaft und GmbH & Co. KG.

4) Vgl. *Kögel*, in: *Münchener AnwaltsHandbuch Erbrecht*, 5. Auflage 2018, § 40 Rn. 29; *Wachter*, DB 2009, 159; *Ivo*, ZEV 2006, 252.

Bei dem für Personengesellschaften besonders praxisrelevanten Fall des Übergangs von Kommanditanteilen von Todes wegen gilt Folgendes: Die Gesellschaft wird von Gesetzes wegen mit den Erben des verstorbenen Gesellschafters fortgesetzt<sup>5</sup>. Geht der Kommanditanteil auf mehrere Erben über, findet eine Aufspaltung des Anteils im Wege einer sog. Sondererfolge statt, d. h. bezüglich des Kommanditanteils entsteht keine Erbengemeinschaft, sondern jeder Miterbe wird mit dem Tod des Erblassers unmittelbar Mitgesellschafter der KG oder der GmbH & Co KG. Einer Aufteilungsvereinbarung zwischen den Erben bedarf es hierfür nicht<sup>6</sup>.

Um sicherzustellen, dass der Gesellschaftsanteil nicht an Familienfremde vererbt wird, enthalten die meisten Gesellschaftsverträge sog. qualifizierte Nachfolgeklauseln, die eine Vererbung der Anteile auf die Abkömmlinge oder auf Mitgesellschafter vorschreiben<sup>7</sup>. Diese Klauseln führen allerdings nicht dazu, dass der Gesellschaftsanteil automatisch an die Abkömmlinge des Gesellschafters fällt, wie oft irrtümlicherweise angenommen wird. Vielmehr bedarf es hierfür eines Testamentes, das auf den Gesellschaftsvertrag abgestimmt ist. Fehlt es hieran und sind z. B. die Kinder neben dem Ehepartner des Erblassers im Testament zu Erben eingesetzt und lässt der Gesellschaftsvertrag nur die Kinder als Erben zu, werden nur die Kinder Gesellschafter. Dies führt für die Kinder allerdings zur unangenehmen Konsequenz, dass sie dem Ehepartner einen erbrechtlichen Ausgleichsanspruch in Höhe von dessen Erbquote am Gesellschaftsanteil schulden<sup>8</sup>.

### Die Grundsätze der gesetzlichen Erbfolge

Hinterlässt der Erblasser keine testamentarische Verfügung, kommt es nach dem deutschen Erbrecht zur gesetzlichen Erbfolge, wonach die Kinder zusammen mit dem Ehepartner des Erblassers gemeinsam Erben werden. Dabei gilt das Stammesprinzip, nach dem ein zum Zeitpunkt des Erbfalls lebendes Kind dessen Abkömmlinge, also z. B. Enkelkinder, von der weiteren Erbfolge ausschließt. Ist ein Kind allerdings bereits vor den Eltern verstorben, so treten an seine Stelle dessen Kinder.

#### Beispiel 1:

Ein verwitweter Unternehmer verstirbt und hinterlässt zwei Söhne. Seine Tochter ist bereits verstorben, diese hatte ihrerseits drei Töchter. Gesetzliche Erben des Unternehmers werden die beiden Söhne zu je 1/3 sowie die drei Enkelkinder zu je 1/9.

Hinterlässt der Erblasser keine Kinder, erbt sein Ehepartner, allerdings nicht allein, sondern zusammen mit den Eltern, Großeltern und ggf. Geschwistern des Erblassers<sup>9</sup>. Bei Gesellschaftern, die keine eigenen Kinder haben, wird in der Praxis häufig übersehen, dass etwaige noch lebende Eltern gesetzliche Erben sind. Für die Höhe des Erbteils eines Ehepartners ist dabei auch maßgeblich, in welchem Güterstand er mit dem Erblasser gelebt hat.

#### Beispiel 2:

Eine Unternehmerin lebt im gesetzlichen Güterstand der Zugewinnngemeinschaft und hinterlässt Ehemann und zwei

Kinder. Gesetzliche Erben werden der Ehemann zu 1/2 und die beiden Kinder zu je 1/4. Hätte die Unternehmerin im Güterstand der Gütertrennung gelebt, so hätten der Ehemann und die beiden Kinder zu je 1/3 geerbt.

### Das Pflichtteilsrecht

Von hoher Relevanz bei der Unternehmensnachfolge ist das Pflichtteilsrecht. Gerade in Fällen, bei denen Gesellschaftsanteile einzelnen Kindern zugeordnet werden und andere Kinder „enterbt“ oder mit geringwertigerem Privatvermögen „abgefunden“ werden, kann dies zu erheblichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten führen.

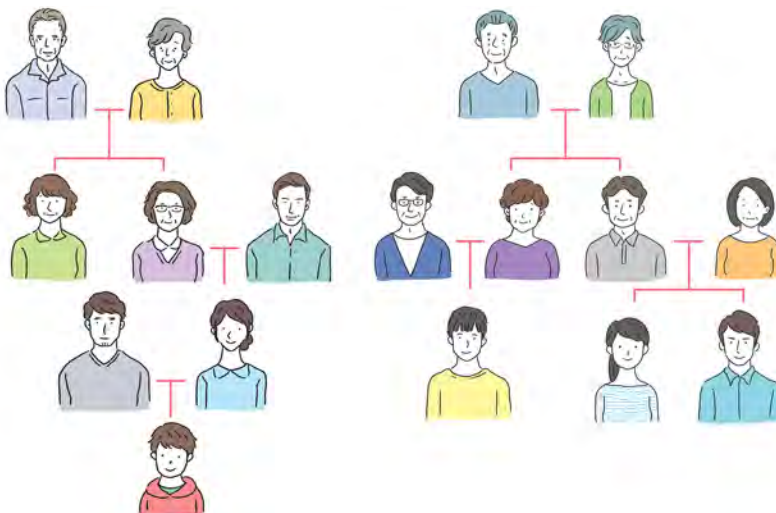
Pflichtteilsberechtigt sind die Kinder bzw. Enkel- oder Urenkel des Erblassers. Voraussetzung ist, dass ein Abkömmling potenziell gesetzlicher Erbe ist, wodurch lebende Kinder den Pflichtteilsanspruch von Enkelkindern ausschließen (Stammesprinzip). Pflichtteilsberechtigt sind daneben die Ehepartner und die Eltern des Erblassers, letztere aber nur, wenn keine Abkömmlinge im Todeszeitpunkt vorhanden sind.

Den Pflichtteilsberechtigten steht ein mit dem Erbfall fälliger Geldanspruch in Höhe der Hälfte des gesetzlichen Erbteils zu, soweit sie durch das Testament enterbt wurden. Der Geldanspruch kann ohne Zustimmung des Pflichtteilsberechtigten nicht in Sachwerten abgegolten werden. Dies kann die Unternehmenserben vor unlösbare Probleme stellen, wenn diese neben der fälligen Erbschaftsteuer Liquidität für die Zahlung des Pflichtteils aufbringen müssen.

Hinzu kommt, dass die Höhe des Pflichtteils sich nach dem Verkehrswert des Nachlasses richtet und auch nicht durch entsprechende Abfindungsregelungen im Gesellschaftsvertrag reduziert werden kann<sup>10</sup>.

Pflichtteilsvermeidungsstrategien, die das Ziel haben, drohende Pflichtteilsan-

Nach der gesetzlichen Erbfolge werden in erster Linie Kinder und Ehegatten berücksichtigt.



5) Vgl. § 177 HGB; zum Ausscheiden eines persönlich haftenden Gesellschafters einer OHG oder einer KG vgl. §§ 105 Abs. 2 HGB, 161 Abs. 2 HGB, 738 BGB.

6) So der BGH in st. Rspr., statt vieler: BGHZ 22, 186, 192; BGHZ 108, 187, 192.

7) Vgl. Kögel (Fn. 4), § 40 Rn. 42 ff.

8) Vgl. zum Ganzen ausführlich: Kögel (Fn. 4), § 40, Rn. 45 f.

9) Vgl. hierzu §§ 1924 ff., 1931 BGB; dazu Kögel, Grundzüge des deutschen Erbrechts, Witten 2016, S. 6 ff.

10) Vgl. Kögel ((Fn. 9), S. 20 f.

sprüche so gering wie möglich zu halten, spielen in der Praxis demnach eine große Rolle<sup>11</sup>. Wichtigstes Instrument ist hierbei die lebzeitige Übertragung von Privat- und Unternehmensvermögen.

Hierdurch kann der Pflichtteil erheblich gemindert werden, vorausgesetzt, es liegt ein ausreichend langer Zeitraum zwischen dem Vollzug solcher Schenkungen und dem Erbfall. Liegen die Schenkungen mehr als zehn Jahre zurück, scheidet eine Anrechnung der Schenkung auf den Pflichtteil vollständig aus. Bei einem Zeitraum von weniger als zehn Jahren findet eine Abschmelzung der Anrechnung der Schenkung von 10 % für jedes abgelaufene Jahr statt, das zwischen Schenkung und Erbfall liegt. Die größte Rechtssicherheit kann durch den Abschluss einer notariell zu beurkundenden Pflichtteilsverzichtvereinbarung erzielt werden.

#### Wesentlicher Inhalt eines Unternehmertestaments

Das deutsche Erbrecht kennt drei zulässige Formen für letztwillige Verfügungen:

- das Einzeltestament,
- das gemeinschaftliche Testament und
- den Erbvertrag.

Die größte Flexibilität bietet die Errichtung eines Einzeltestaments, da dieses jederzeit wieder aufgehoben oder abgeändert werden kann. Für die Errichtung eines formgültigen Testaments erlaubt das Gesetz entweder die eigenhändige oder die notarielle Form. Ein eigenhändiges Testament muss vollständig handschriftlich verfasst und unterschrieben werden. Leider sind in der Praxis immer wieder maschinengeschriebene oder nicht unterschriebene Testamente anzutreffen, die nichtig und unwirksam sind.

Das notarielle Testament hat den Vorteil, dass durch den Notar eine Beratung bei der Errichtung erfolgt und ein höherer Schutz vor Fälschungen besteht. Allerdings führt ein notarielles Testament zu erheblichen Kosten, die nur teilweise durch Kosteneinsparungen bei der Erteilung des Erbscheins kompensiert werden können. Insbesondere bei jüngeren Unternehmern empfiehlt es sich deshalb, ein Testament eigenhändig zu errichten, da das Testament mit hoher Wahrscheinlichkeit noch häufiger überarbeitet oder ergänzt werden muss.

Ein gemeinschaftliches Testament erlaubt es Ehepartnern, dass nur ein Ehepartner



Von hoher Relevanz bei der Unternehmensnachfolge ist das Pflichtteilsrecht.

das Testament schreibt und der andere es mitunterzeichnet.

Ein Erbvertrag ist schließlich eine in Form eines Vertrages errichtete testamentarische Verfügung, zu der es mindestens eines zweiten Vertragspartners bedarf, bei dem es sich aber nicht um den Ehepartner handeln muss. Ein Erbvertrag, der der notariellen Beurkundung bedarf, ist dann sinnvoll, wenn eine bindende testamentarische Regelung gewollt ist, die nur mit Zustimmung des Vertragspartners, nach dessen Ableben überhaupt nicht mehr geändert werden kann.

Erbverträge werden beispielsweise zwischen Ehepartnern abgeschlossen, wenn eine wechselseitige Bindung bereits zu Lebzeiten gewollt ist (durch ein gemeinschaftliches Testament kann zwischen Ehegatten nur eine Bindungswirkung nach dem Tod des Erstversterbenden erzielt werden). Ein anderes Beispiel ist die verbindliche Festlegung einzelner Vermächtnisse zugunsten des Vertragspartners, der im Gegenzug auf sein Pflichtteilsrecht verzichtet.

Wesentlicher Regelungsinhalt eines Testaments ist zu allererst die Erbeinsetzung. Im deutschen Erbrecht gilt der Grundsatz der sog. Universalsukzession (Gesamtrechtsnachfolge), wonach der Erbe im Todesfall in sämtliche Rechte und Pflichten des Erblassers eintritt. Der Erbe wird unmittelbar Eigentümer sämtlicher Aktiva und Passiva des Nachlasses, ohne dass es gesonderter Übertragungsakte oder Registereintragungen in Grundbüchern oder Handelsregistern bedarf.

Für die Nachfolge bei Gesellschaftsanteilen hat dies den großen Vorteil, dass der

Erbe in der Wahrnehmung der Gesellschaftsrechte schnell handlungsfähig ist. Deshalb empfiehlt es sich, den oder die Nachfolger des unternehmerischen Vermögens unmittelbar zum Erben und nicht nur zum Vermächtnisnehmer einzusetzen.

Weiterer Bestandteil eines Testaments ist in der Regel die wirtschaftliche Absicherung des überlebenden Ehepartners. Hierzu kommt in Betracht, dem Ehepartner verschiedene Vermögensgegenstände jeweils per separatem Vermächtnis zuzuweisen (bspw. Grundstücke, Bargeld, bestimmte Wertpapiere etc.).

Wenn kein ausreichendes Privatvermögen vorhanden ist, kann eine Absicherung über Versorgungsleistungen oder den Nießbrauch an Gesellschaftsanteilen erfolgen, sofern dies im Einklang mit den gesellschaftsvertraglichen Regelungen steht. Die Aussetzung von Vermächtnissen hat den großen Vorteil, dass einzelne Vermächtnisse flexibel angenommen oder ausgeschlagen werden können und dass eine Ausschlagung nicht innerhalb der für die Annahme bzw. Ausschlagung der Erbschaft geltenden Frist von sechs Wochen erfolgen muss.

Hat der Erblasser minderjährige Kinder, sollte er eine Regelung treffen, wer deren Rechte wahrnimmt, bis diese volljährig sind oder besser noch ihre Ausbildung abgeschlossen haben. Hierzu empfiehlt sich die Anordnung einer Dauertestamentarischen Verfügung.

11) Zum Überblick über gängige Vermeidungsstrategien s. Horn, in: Münchner Handbuch Erbrecht, 5. Auflage 2018, Rn. 382 ff.



mentsvollstreckung bis zur Vollendung eines bestimmten Lebensalters des jeweiligen Kindes. Außerdem sind Regelungen zur elterlichen Sorge für den Fall zu treffen, dass beide Elternteile versterben sollten.

Bei Auslandsvermögen besteht grundsätzlich ein deutlich höherer Regelungsbedarf: Es muss geklärt werden, welches Erbrecht überhaupt auf das Auslandsvermögen anwendbar ist und ob ggf. ein gesondertes Auslandstestament zu erstellen ist. Dies gilt auch dann, wenn der Erblasser mehrere Staatsangehörigkeiten besitzt oder seinen Wohnsitz ins Ausland verlagern will.

### Die Absicherung gegen Handlungs- und Geschäftsunfähigkeit

#### Rechtliche Folgen einer Handlungsunfähigkeit

Im Familienunternehmen ist die jederzeitige Handlungsfähigkeit oberstes Gebot. Das Risiko, als Unternehmer selbst nicht handlungsfäh zu sein, wird dabei häufig unterschätzt. So ist bspw. bei fortgeschrittener Demenz davon auszugehen, dass der Betroffene nicht mehr geschäftsfähig ist. Eine Stimmabgabe in Gesellschafterversammlungen ist dann nicht mehr möglich. Folge hiervon ist, dass das für den Betroffenen zuständige Betreuungsgericht einen Betreuer zu bestimmen hat.

Die Auswahl des Betreuers erfolgt nach freiem Ermessen durch das Gericht unter Berücksichtigung möglicher Interessenkonflikte sowie persönlicher und verwandtschaftlicher Beziehungen.

#### Begriffsbestimmungen

Im Zusammenhang mit der Sicherstellung der Handlungsfähigkeit sind die Begriffe Generalvollmacht, Vorsorgevollmacht, Betreuungsverfügung und Patientenverfügung zu unterscheiden. Vereinfacht lassen sich die Begriffe wie folgt definieren:

- Generalvollmacht: Umfassende Bevollmächtigung einer Vertrauensperson für alle Vermögensangelegenheiten, in denen eine rechtliche Stellvertretung zulässig ist, unabhängig von der Handlungsfähigkeit des Vollmachtgebers.
- Vorsorgevollmacht: Bevollmächtigung einer Vertrauensperson für den Fall der persönlichen Entscheidungs- und Handlungsunfähigkeit.
- Betreuungsverfügung: Erklärung, durch die ein Betroffener festlegt, welche Person für ihn im Falle der Notwendigkeit einer gerichtlichen Betreuung zum Betreuer bestellt wird.
- Patientenverfügung: Willensäußerung eines Patienten, gerichtet an die behandelnden Ärzte, Pflegekräfte und Betreuer, „ob er in bestimmte, zum Zeitpunkt der Festlegung noch nicht unmittelbar bevorstehende Untersuchungen seines Gesundheitszustands, Heilbehandlungen oder ärztliche Eingriffe einwilligt oder sie untersagt“ (§ 1901a Abs. 1 BGB).

#### Die Vorsorgevollmacht

Zum Erhalt der persönlichen Handlungsfähigkeit und zur Vermeidung einer gerichtlich angeordneten Betreuung ist Unternehmern unbedingt anzuraten, eine Vorsorgevollmacht zu errichten. Ein Be-

treuer darf, von bestimmten Ausnahmefällen abgesehen, nicht bestellt werden, wenn der gleiche Aufgabenkreis auch durch einen Vorsorgebevollmächtigten wahrgenommen werden kann<sup>12</sup>.

Die Vorsorgevollmacht gibt dem Vollmachtgeber die Möglichkeit, die Person des Bevollmächtigten<sup>13</sup> frei auszuwählen und insbesondere für die auf das Unternehmen bezogenen Themen Bevollmächtigte einzusetzen, die über unternehmerischen Sachverstand verfügen und mit dem Unternehmen vertraut sind.

Für die Ausgestaltung einer Vorsorgevollmacht lassen sich folgende Leitlinien formulieren:

- Eine Vorsorgevollmacht muss umfassend sein und muss die Bereiche betriebliches Vermögen, Privatvermögen und persönliche Angelegenheiten, insbesondere Gesundheitsangelegenheiten, regeln.
- Eine Vorsorgevollmacht sollte aus Beweisgründen notariell beurkundet sein.
- Bei der Auswahl der Person des Bevollmächtigten sollte größtmögliche Sorgfalt verwendet werden. Wichtig sind persönliche Nähe, Vertrauen des Vollmachtgebers, fachliche Eignung und die Vermeidung von Interessenkonflikten. Bei der Wahrnehmung von Gesellschafterrechten sind die im Gesellschaftsvertrag enthaltenen Vertretungsregelungen zu beachten.
- Es sollte immer ein Ersatzbevollmächtigter benannt werden oder es sollten mehrere Bevollmächtigte benannt werden, die notfalls auch allein handeln können.
- Im Außenverhältnis sollte eine Vorsorgevollmacht unbeschränkt sein. Im Innenverhältnis können inhaltliche Anweisungen gegenüber dem Bevollmächtigten getroffen werden, wie zur Zulässigkeit von Schenkungen oder Wünsche zur persönlichen Pflege, zum Aufenthalt in den eigenen Wohnräumen etc.

Schutz vor Fälschungen bietet das notarielle Testament.



12) § 1896 Abs. 2 Satz 2 BGB; für eine Betreuung muss ein „konkreter Bedarf“ vorliegen; dazu BGH, ZEV 2015, S. 356.

13) Es ist auch möglich, zwei oder mehrere Bevollmächtigte einzusetzen, die dann nur gemeinsam handeln können. Dies hat den Vorteil, dass dadurch ein Vier-Augen-Prinzip gewährleistet ist, gleichzeitig ist aber auch ein Einigungszwang damit verbunden. Im Außenverhältnis empfiehlt es sich in einer solchen Konstellation, jeden Bevollmächtigten einzeln zur Vertretung zu berechtigen und nur eine Abstimmung im Innenverhältnis vorzusehen.

- Es sollte geregelt sein, ob der/die Bevollmächtigte(n) von den Beschränkungen des § 181 BGB befreit sind, d. h. Rechtsgeschäfte mit sich selbst tätigen können. Dies ist im Hinblick auf Gesellschafterbeschlüsse in vielen Fällen dann notwendig, wenn der Bevollmächtigte selbst Gesellschafter desselben Unternehmens ist.
- Schließlich sollte festgelegt werden, in welchem Umfang Untervollmacht erteilt werden kann, was in der Regel zur Beauftragung von Steuerberatern, Vermögensverwaltern, Rechtsanwälten etc. unvermeidbar ist.

### Ehevertragliche Regelungen

Ehepartner, die keinen Ehevertrag abschließen, leben automatisch im gesetzlichen Güterstand der Zugewinngemeinschaft. Entgegen einer weitverbreiteten Meinung handelt es sich bei diesem Güterstand um eine „Gütertrennung“ während der Ehezeit.

Im Gegensatz zu dem durch Ehevertrag begründbaren Güterstand der Gütertrennung wird bei der Zugewinngemeinschaft bei Beendigung der Ehe durch Scheidung oder Tod die Verpflichtung ausgelöst, den während der Ehe erworbenen Zugewinn beider Ehepartner durch eine Barzahlung auszugleichen. Diese Ausgleichszahlung führt dazu, dass wirtschaftlich betrachtet beiden Ehegatten der während der Ehe gemeinsam erwirtschaftete Zugewinn jeweils hälftig zukommt.

### Der Zugewinnausgleich

Beim Zugewinnausgleich ist zu beachten, dass der Ausgleichsanspruch im Falle einer Scheidung sofort in bar fällig wird. Die Höhe des Zugewinnausgleichs wird ermittelt, indem das Anfangs- und das Endvermögen beider Ehepartner verglichen wird.

Schenkungen oder Erbschaften, die ein Ehepartner während der Ehe erhalten hat, werden dem Anfangsvermögen zugerechnet und unterliegen damit an sich nicht dem Zugewinnausgleich. Dies gilt allerdings nicht für etwaige Wertsteigerungen während der Ehe.

### Beispiel

Hat etwa die Ehefrau zu Beginn der Ehe von ihren Eltern einen Gesellschaftsanteil im Wert von 10 Millionen € erhalten und

steigt der Wert dieses Anteils bis zum Ende der Ehe auf 50 Millionen €, so ist bei ihr ein Zugewinn in Höhe des Differenzbetrages von 40 Millionen € entstanden, den sie hälftig mit ihrem Ehemann teilen muss<sup>14</sup>.

Dabei kann sie sich nicht darauf berufen, dass der Gesellschaftsvertrag im Falle des Ausscheidens eines Gesellschafters nur eine Abfindung in Höhe von 50 % des Verkehrswertes vorsieht.

Für die Ermittlung des Werts des ehelichen Vermögens ist immer auf den Verkehrswert abzustellen. Hier zeigt sich, warum ein solcher Zugewinn in einer Unternehmerhe so gefährlich sein kann, da er im schlimmsten Fall den Gesellschafter eines Familienunternehmens dazu zwingt, seinen Firmenanteil zu veräußern, um den Zugewinnausgleichanspruch seines Ehepartners erfüllen zu können.

### Die sog. modifizierte Zugewinngemeinschaft

Besteht zwischen den Ehepartnern ein stärkeres wirtschaftliches Gefälle und ist insbesondere damit zu rechnen, dass einer der Ehepartner aufgrund einer unternehmerischen Beteiligung perspektivisch während der Ehe einen deutlich höheren Vermögenszuwachs erfährt als der andere Ehepartner, bietet sich der Güterstand der modifizierten Zugewinngemeinschaft an.

Bei diesem Güterstand handelt es sich um den gesetzlichen Güterstand, der aber im Hinblick auf den Zugewinnausgleich für das betriebliche Vermögen geändert (modifiziert) wird. So können bspw. das Betriebsvermögen der Ehepartner und sämtliche damit zusammenhängende Vermögensgegenstände (Darlehenskonten etc.) sowie Schenkungen und Erbschaften generell vom Zugewinn ausgenommen werden oder der Zugewinn auf einen bestimmten Höchstbetrag gedeckelt werden. Der entscheidende Vorteil einer solchen Modifizierung liegt darin, dass der während der Ehe tatsächlich erzielte Zugewinn nicht der Erbschaftsteuer unterliegt<sup>15</sup>.

Anders als bei Gütertrennung ist es deshalb in der modifizierten Zugewinngemeinschaft möglich, die Versorgung des überlebenden Ehepartners erbschaftsteuerfrei vorzunehmen. Dies gilt allerdings nur dann, wenn derjenige Ehepartner zuerst verstirbt, bei dem der höhere Zugewinn entstanden ist. Typischerweise

besteht aber genau in dieser Konstellation ein Versorgungsbedürfnis des überlebenden Ehepartners, da es sich hierbei zumeist um den angeheirateten Ehepartner eines Gesellschafters handelt.

### Weitere ehevertragliche Regelungen

Neben der Regelung des Güterstands können Ehepartner in einem Ehevertrag Regelungen zum nahehelichen Unterhalt und zum Versorgungsausgleich treffen, d. h. zur Frage, in welchem Umfang die während der Ehe erworbenen Rentenanwartschaften auszugleichen sind. Aus Unternehmenssicht besteht keine zwingende Notwendigkeit für solche Regelungen. Häufig wird der Ehevertrag mit einer – ggf. gegenständlich beschränkten – Pflichtteilsverzichtsvereinbarung kombiniert.

### Zusammenfassung

Zum Schutz des Familienunternehmens ist es erforderlich, ungewollte Liquiditätsabflüsse zu vermeiden. Hierfür ist der Abschluss eines Ehevertrags sowie der Einsatz von Pflichtteilsverzichtsvereinbarungen angezeigt. Durch entsprechende testamentarische Regelungen, die im Einklang mit den jeweiligen Gesellschaftsverträgen zu stehen haben, ist die Unternehmensnachfolge zu regeln.

Die jederzeitige Handlungsfähigkeit des Unternehmers muss durch den Abschluss von Vorsorgevollmachten auch zu Lebzeiten sichergestellt werden. In Familienverfassungen und Gesellschaftsverträgen sollten diese Gesellschafterpflichten ausdrücklich verankert werden, um deren Bedeutung zu unterstreichen.

14) Erforderliche inflationsbedingte Bereinigungen werden in diesem Beispiel außer Acht gelassen.

15) S. § 5 ErbStG.



Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Rechtsanwalt, Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, Stuttgart  
Wiedemann@hennerkes.de



Prof. Dr. Rainer Kögel, Rechtsanwalt, Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, Stuttgart  
Koegel@hennerkes.de

Dr. Jörg Böhmer, LL.M.

## Der Syndikusrechtsanwalt im Familienunternehmen

Familienunternehmen spielen in der Wirtschaftspresse und auch im Bewerbermarkt gegenüber börsennotierten Konzernen häufig und zu Unrecht eine nachgeordnete Rolle. Sie sind jedoch in vielerlei Hinsicht oft „Hidden Champions“. Dass auch Familienunternehmen eine überaus interessante Berufsperspektive für Juristen bieten, soll der nachfolgende Beitrag illustrieren.

Durch das seit 1. Januar 2019 geltende „Gesetz zur Neuordnung des Rechts der Syndikusanwälte“ (BGBl. 2015 I, S. 2517 ff.) erlebte das Berufsbild des Syndikusrechtsanwalts eine gestiegene Aufmerksamkeit und wurde insbesondere durch Diskussionen in Wirtschaft und Politik einem breiteren Publikum – einschließlich dem Bewerbermarkt – stärker ins Bewusstsein gerückt. So vielfältig die Unternehmenslandschaft in Deutschland in Bezug auf Größe, Struktur und Branche ist, so unterschiedlich kann sich das Stellenprofil eines Syndikusrechtsanwalts darstellen. Der nachfolgende Beitrag setzt an der Position des Syndikusrechtsanwalts in einem Familienunternehmen an und skizziert vom Verfasser in seiner bisherigen Berufslaufbahn beobachtete Spezifika sowie Unterschiede zur Arbeit in anderen Unternehmenskategorien und Kanzleien.

### Begriffsbestimmung Familienunternehmen

Eine Definition des Begriffs „Familienunternehmen“ ist nur in Ansätzen möglich. Gemeinsam dürfte allen Unternehmen unter diesem Oberbegriff sein, dass sich die Geschäftsanteile bzw. Aktien des Unternehmens jedenfalls teilweise im Besitz einer Familie befinden. Ob es sich darüber hinaus um eine bzw. mehrere Familien oder Familienstämme handelt, ob diese unternehmerisch aktiv sind – ggf. sogar die Geschäftsführung oder den Vorstand stellen –, ist durchweg unterschiedlich.

Ferner lassen sich auch unter Größensichtspunkten deutliche Unterschiede bei Familienunternehmen feststellen: Vom kleinen inhabergeführten Unternehmen, bis über mittelständische und internationale Unternehmen sowie börsennotierten Konzernen sind Familienunternehmen in sämtlichen Größenkategorien denkbar.

### Generelles Aufgabenprofil des Syndikusrechtsanwalts

#### Generalist vs. Spezialist

Die fachliche Ausrichtung des Syndikusanwalts folgt in aller Regel der grundsätzlichen organisatorischen Aufstellung der Rechtsabteilung. Hierbei sind in der Praxis zumeist zwei unterschiedliche Grundkonzepte vorzufinden, mit teils unterschiedlichen Ausprägungen im Einzelfall. Folgt die Rechtsabteilung einer Matrixorganisation, d. h. berät jeder Anwalt einen bestimmten internen Mandanten, ist der Beratungsansatz des Syndikusanwalts eher generalistisch ausgeprägt. Er ist insoweit Berater in allen Rechtsgebieten. Interner Mandant kann hierbei eine einzelne Gesellschaft einer Konzerngruppe, eine Stabsfunktion oder auch eine ganze Vertriebsregion sein.

Dieses Konstrukt findet sich häufig in Rechtsabteilungen kleinerer Unternehmen oder auch von Familienunternehmen, da aufgrund der begrenzten Anzahl von Juristen eine fachliche Schwerpunktsetzung aus Kapazitätsgründen meist nicht in Frage kommt.

Ist die Rechtsabteilung – insbesondere bei größeren Unternehmen – nach Rechtsgebieten strukturiert oder hat ggf. sogar eigene Unterabteilungen (z. B. Corporate Law, M&A, Commercial Law, etc.), ist die fachliche Ausrichtung des Syndikusanwalts naturgemäß stärker fokussiert. Neben diesen zwei Grundkonzepten finden sich in der Praxis weitere Modelle, die beide Komponenten ganz oder teilweise vereinen. Bei der Wahl des Arbeitgebers sollte der Syndikusanwalt diesem Punkt sicherlich eine besondere Bedeutung beimessen, entscheidet er doch über den weiteren Werdegang als Spezialist bzw. Generalist ganz maßgeblich mit.

#### Risikomanagement und Compliance

Der Syndikusanwalt ist als Rechtsberater des Unternehmens zugleich rechtlicher

Der Syndikus ist Berater in vielen Rechtsgebieten.



CONTRACT LAW



CORPORATE LAW



CRIMINAL LAW



CYBER CRIME LAW



DISPUTE RESOLUTION  
LITIGATION LAW



EDUCATION LAW



Risikomanager. Ihm obliegt es, insbesondere in rechtlich nicht eindeutigen Fallgestaltungen, unter Einbeziehung der beteiligten Fachabteilungen eine Risikobewertung vorzunehmen, die auch die finanziellen und sonstigen Auswirkungen einer Entscheidung (z. B. Reputationsrisiken, Auswirkungen auf Kundenbeziehungen, Prozessrisiken, etc.) mitberücksichtigt.

Dies erfordert in der Regel eine Gesamtabwägung aller Umstände, die in einer konkreten Empfehlung an die Geschäftsführung bzw. den internen Mandanten mündet. Gleichzeitig ist der Syndikusanwalt allerdings gehalten, in rechtlich eindeutigen Fällen entsprechend Position zu beziehen und auf rechtliche Hindernisse klar hinzuweisen. Überschreitet eine avisierte Maßnahme gar die Grenzen gesetzlicher oder auch unternehmensinterner Regeln, hat der Syndikusanwalt die Aufgabe, entsprechende Rechtsverletzungen zu verhindern und eine adäquate Compliance durch den Mandanten sicherzustellen. Gelingt dies nicht, erfordert dies u. U. auch eine weitere Eskalation bis in das oberste Management.

#### Schnittstelle zu den Fachbereichen

Der Syndikusanwalt im Unternehmen, dies gilt für Familienunternehmen und sonstige Unternehmen grundsätzlich gleichermaßen, ist Ansprechpartner für zahlreiche Fachbereiche im Unternehmen. Dies kann zum einen bereits deswegen der Fall sein, weil ein Syndikusanwalt einem Fachbereich als anwaltlicher Berater fest zugeordnet ist (s. o. „Generalist vs. Spezialist“).

Vielfach ergibt sich die Schnittstelle zu Fachbereichen aber auch in Projekten, die disziplinübergreifend gemanagt werden und Zuarbeit verschiedener Funktionen benötigen (z. B. Finanzen, Steuern, Human Resources, Vertrieb, usw.). Kennzeichnend für Familienunternehmen ist hier häufig, dass die genannten Strukturen etwas straffer sind, die persönliche Zusammenarbeit damit direkter ist und die „Wege“ entsprechend kürzer sind.

#### Personalführung

Abhängig von Größe und Struktur der Rechtsabteilung sind Syndikusanwälte, meist ab der Position „Senior Legal Counsel“, auch mit der disziplinarischen Führung und fachlichen Anleitung jüngerer Kollegen sowie Assistenzen betraut.



*Wie hoch ist das Risiko? Der Syndikus hat eine Gesamtabwägung aller Umstände vorzunehmen, die in der Regel in eine konkrete Empfehlung an die Geschäftsführung mündet.*

Die hierfür erforderlichen Fertigkeiten in der Personalführung werden üblicherweise „on the job“ erlernt, ggf. unterstützt durch zusätzliche Fortbildungsveranstaltungen im Bereich Personalführung und/oder ein entsprechendes Coaching.

Der mit dieser durchaus verantwortungsvollen Aufgabe einhergehende interne Aufwand darf allerdings bei der Ressourcenplanung nicht unterschätzt werden (z. B. Mitarbeitergespräche, regelmäßige Jour Fixe, Leistungsbewertungen, etc.). Besonders anspruchsvoll (aber auch bereichernd) wird das Thema Personalführung für den Syndikusanwalt dann, wenn die zu führenden Kollegen nicht in der deutschen Hauptverwaltung, sondern im Ausland beheimatet sind.

#### Steuerung von Beratern

Der Einsatz externer Berater spielt im Grundsatz für jeden Syndikusanwalt eine wichtige Rolle. Je nachdem, wie die „make-or-buy“-Entscheidung des Rechtsabteilungsleiters ausfällt, d. h. ob tendenziell mehr Arbeit externalisiert oder intern bearbeitet werden soll, spielen externe Berater eine mehr oder weniger große Rolle. Regelmäßig kommen externe Anwälte dann ins Spiel, wenn entweder besondere Expertise in speziellen Rechtsgebieten erforderlich ist oder bei komplexen Transaktionen auf größere Personalkapazitäten zurückgegriffen werden muss (z. B. bei Due-Diligence-Prüfungen im Rahmen von M&A-Transaktionen).

Aber auch zur gerichtlichen Vertretung des Unternehmens greifen Rechtsabteilungen infolge des partiellen gerichtlichen Vertretungsverbots für Syndikusanwälte regelmäßig auf externe Kanzleien zurück. Die Auswahl, Beauftragung und

Steuerung der Rechtsanwälte bis hin zur Rechnungsprüfung fällt damit in den Zuständigkeitsbereich der Unternehmensjuristen; oftmals wird hierzu auch die Einkaufsabteilung involviert.

#### Besonderheiten im Familienunternehmen

##### Managementstrukturen

Familienunternehmen zeichnen sich häufig dadurch aus, dass die Eigentümerfamilie oder deren Repräsentanten in einzelnen oder mehreren Organen der Gesellschaft vertreten sind. In der Kapitalgesellschaft sind dies in der Regel Geschäftsführung bzw. Vorstand sowie die Gesellschafterversammlung und – soweit vorhanden – der Aufsichtsrat. Vielfach finden sich auch zusätzliche Kontroll- oder Aufsichtsorgane wie z. B. ein Beirat oder Gesellschafterausschuss, mit dem die Eigentümerfamilie in mehr oder weniger starkem Ausmaß auf die Geschicke des Unternehmens Einfluss nimmt. Unterhalb der Geschäftsführungsebene hängt die Ausgestaltung der Führungsebenen und -strukturen von der Größe und Internationalität des Unternehmens ab; tendenziell lässt sich aber beobachten, dass die Führungsstrukturen in Familienunternehmen insgesamt flacher ausgestaltet sind.

##### Kommunikations- und Entscheidungswege

In Familienunternehmen lässt sich durchaus feststellen, dass Kommunikations- und Entscheidungswege oft kürzer sind als z. B. in Publikumsgesellschaften. Dies gilt vor allem dann, wenn der Geschäftsführung ein Gesellschaftsorgan als Ansprechpartner zur Verfügung steht, das

unmittelbar die Interessen der Familiengesellschafter bündelt (z. B. ein Beirat). Allgemein lässt sich bei Familienunternehmen beobachten, dass sich insbesondere Entscheidungen, die die Interessen der Eigentümer nicht unerheblich berühren, in der Regel schneller und effizienter herbeiführen lassen, als dies in einer Publikumsgesellschaft der Fall wäre.

### Prozesse und Ressourcenmanagement

Dem Petition nach bestmöglicher Ressourcennutzung, das sich lange Zeit vordringlich an die operativen Einheiten eines Unternehmens richtete, können sich heutzutage auch Rechtsabteilungen nicht mehr entziehen. Da dem Syndikusanwalt neben seiner juristischen Kernarbeit zahlreiche weitere zeit- und abstimmungsintensive Aufgaben zufallen (z. B. Budgetplanung, Personalplanung, Anwaltsauswahl, Rechnungsprüfung, Vertragsmanagement, usw.), ist eine adäquate Ressourcenplanung für den Syndikusanwalt unerlässlich. Anders als in den Rechtsabteilungen großer Konzerne, in denen häufig eine eigene sog. *Legal Operations*-Einheit das Thema Effizienzsteigerung verantwortet, liegt diese Aufgabe insbesondere in Unternehmen mit einer überschaubar großen Rechtsabteilung – wie häufig bei Familienunternehmen – in der Hand jedes einzelnen Anwalts. Dies erfordert in aller Regel zunächst eine Bestandsaufnahme über diejenigen Tätigkeiten und Prozesse, die im Verantwortungsbereich der Rechtsabteilung liegen und sodann die Identifizierung von Optimierungspotential.

So lassen sich beispielsweise bestimmte Tätigkeiten mittels Software-Lösungen vereinfachen bzw. beschleunigen (s. auch nachstehend „Digitalisierung als Chance“); andere Ansätze sind die verstärkte Nutzung von Vertragsmustern zur eigenständigen Bearbeitung durch Mandanten, die Einführung von Schwellenwerten, ab denen die Rechtsabteilung involviert wird, die Nutzung von elektronischen Workflows, welche eine individuelle Befassung des Anwalts bei einfach gelagerten Sachverhalten auf ein Minimum reduzieren, uvm.

### Besondere Anforderungen an die syndikusanwaltliche Tätigkeit

Die Tätigkeit des Syndikusanwalts im Unternehmen, insbesondere in Familienunternehmen und mittelgroßen Unternehmen, unterscheidet sich substantiell von der Tätigkeit eines in der Kanzlei tätigen Rechtsanwalts. Zunächst begleitet der Syndikusanwalt sämtliche Projekte des Unternehmens in der Regel „von der Wiege bis zur Bahre“, d. h. sein Verantwortungsbereich beschränkt sich nicht nur auf die Erteilung eines konkreten Rechtsrats oder die rechtliche Strukturierung einer Transaktion. Dies erfordert eine frühe Einbindung beispielsweise bei größeren Projekten und entsprechende Abstimmung mit den Fachbereichen, um juristische Problemstellungen frühzeitig identifizieren und umschiffen zu können. Im Falle etwa von M&A-Transaktionen ist der Syndikusanwalt darüber hinaus gefragt, die langfristige juristische Tragfähigkeit des Projektes zu bewerten. Welche

Auswirkungen hat die Transaktion auf die *Corporate Governance* des Unternehmens? Welche Aufgaben stellen sich im Bereich der sog. *Post-Merger-Integration*? Wie ist die wettbewerbs- und kartellrechtliche Situation des Unternehmens z. B. nach erfolgter Transaktion zu bewerten?

In juristischer Hinsicht besteht die laufende Herausforderung für den Syndikusanwalt, mit den für die betreffende Branche des Unternehmens relevanten Rechtsgebieten auf aktuellem Stand vertraut zu sein, was entsprechende regelmäßige juristische Fortbildung verlangt; gerne werden hierzu auch Fachforen bzw. Seminare von Anwaltskanzleien oder Interessensverbänden genutzt. Eine gute juristische Grundausbildung und Verständnis der juristischen Arbeitstechniken sind gleichwohl unerlässlich für die tägliche Arbeit, da – besonders bei aktuellen Rechtsentwicklungen – bestimmte praxisrelevante juristische Problemstellungen nicht oder nicht umfassend durch Rechtsprechung und/oder Literatur geklärt sind.

Nur beispielhaft seien die gesetzgeberischen Aktivitäten zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Krise genannt. So hat der Gesetzgeber in Art. 2 § 2 des „Gesetzes zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht“ (vom 27. März 2020, BGBl. 2020 I, S. 569 ff.) geregelt, dass in Abweichung von § 48 Abs. 2 GmbHG bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung Beschlüsse der Gesellschafter in Textform oder durch schriftliche Abgabe der Stimmen auch ohne Einverständnis sämtlicher Gesellschafter gefasst werden.

Dem Syndikusanwalt als Rechtsanwender obliegt es dann, innerhalb kürzester Zeit eine Einschätzung darüber zu entwickeln, ob diese gesetzliche Regelung etwa auch satzungsdurchbrechenden Charakter hat. Auch bei der Frage der u. U. analogen Anwendbarkeit der Vorschrift auf nicht im Gesetz benannte Rechtsformen steht der Syndikusanwalt an vorderster Front, da auch Wirtschaftskanzleien diese sehr praxisrelevanten Themen zunächst identifizieren und juristisch bewerten müssen.

### Anforderungen an die fachliche und berufliche Erfahrung

#### Juristische Ausbildung

Der Syndikusrechtsanwalt bedarf für seine Tätigkeit einer Zulassung zur Rechts-

Vaillant: moderne Technik rund ums Heim



anwaltschaft gemäß § 46a BRAO, wozu grundsätzlich die Befähigung zum Richteramt, d. h. der Abschluss des zweiten juristischen Staatsexamens erforderlich ist. Die Ausbildung erfolgt mithin „klassisch“, d. h. über das Studium der Rechtswissenschaften mit abgeschlossener 1. Juristischen Prüfung sowie sich anschließendem Referendariat. Die juristische Grundausbildung unterscheidet sich somit nicht von der eines selbständigen oder in einer Kanzlei angestellten Rechtsanwalts.

### Berufserfahrung

Wenngleich das Vorliegen von Berufserfahrung kein zwingendes Anforderungskriterium für die Tätigkeit als Syndikus ist, lässt sich doch beobachten, dass viele Unternehmen eine vorangegangene berufliche Tätigkeit – etwa als Rechtsanwalt oder Syndikusanwalt – bei der Besetzung offener Stellen ausdrücklich voraussetzen. Tatsächlich lässt sich auch im beruflichen Umfeld des Verfassers feststellen, dass sämtliche anwaltliche Kollegen in der Rechtsabteilung bereits über einschlägige Erfahrung entweder in Unternehmen oder Wirtschaftskanzleien verfügen. Hintergrund dürfte hier sein, dass die Ausbildung in (Wirtschafts-)Kanzleien dem Kandidaten ein gutes Rüstzeug in Bezug auf Problemlösung, Mandantenkommunikation und die Vermittlung wirtschaftlicher Zusammenhänge mitgibt. Abseits der eher generalistischen juristischen Ausbildung ermöglicht die Tätigkeit in wirtschaftsberatenden Anwaltskanzleien das Erlernen der für die unterschiedlichen Führungsebenen bei Mandanten adäquaten Kommunikationsstile. Je nachdem, ob die Rechtsabteilung nach Rechtsgebieten strukturiert ist oder einer Matrixorganisation folgt (s. vorstehend „Generalist vs. Spezialist“), ist auch in fachlicher Hinsicht einschlägige Berufserfahrung hilfreich bzw. wird erwartet.

### Branchenkenntnisse

Als Unternehmensjurist, der die Schnittstelle zu den operativen Bereichen des

eigenen Unternehmens besetzt, ist es auf Dauer auch unabdingbar, ein Grundverständnis über die Branche des Unternehmens und die jeweiligen Marktusancen zu erwerben. Dies geschieht regelmäßig „on the job“, muss aber vom Unternehmensjuristen in der Regel proaktiv eingefordert werden. Entscheidend sind hierfür eine enge Zusammenarbeit und regelmäßige Austausche mit den internen Mandanten sowie die Bereitschaft, geschäftliche Abläufe zu verstehen und konsequent zu hinterfragen.

### Internationalität

Die Tätigkeit in einem international aktiven Unternehmen stellt – unabhängig von der Frage eines Familienunternehmens – hohe Anforderungen an den Syndikusanwalt in Bezug auf Kommunikations- und Sprachfertigkeiten sowie die Bereitschaft, sich mit lokalen kulturellen Besonderheiten auseinanderzusetzen. Essentiell sind für einen solchen Austausch, wie auch für die tägliche Arbeit, verhandlungssichere Kenntnisse der englischen Sprache. Hilfreich ist es hier, wenn der betreffende Syndikusanwalt bereits im Rahmen der Ausbildung eine Zeit lang im Ausland gelebt, z. B. ein LL.M.-Studium absolviert oder im Rahmen der beruflichen Tätigkeit eine Station dort verbracht hat.

Die Vaillant Group unterstützt dies beispielsweise durch regelmäßige mehrmonatige Secondments im Ausland, durch die einerseits die Integration der Rechtsabteilung insgesamt vertieft wird und vor allem auch der anwaltliche Mitarbeiter die lokalen wirtschaftlichen, rechtlichen und kulturellen Gepflogenheiten näher kennenlernen kann.

### Digitalisierung als Chance

Die Digitalisierung im Bereich der Rechtsberatung (z. B. *Legal Tech*, *RPA*, etc.) bietet aus Sicht des Unternehmensjuristen zahlreiche Vorteile zur Verbesserung der Ressourcen-Nutzung und ermöglicht es zunehmend, Aufgabenbereiche und Prozesse besser zu strukturi-

erieren und zu priorisieren. Neben den bislang bereits gängigen elektronischen Archivierungsmöglichkeiten sind dies vor allem:

- Softwarelösungen zum Vertragsmanagement (z. B. Vertragserstellung, Vertragsdurchführung einschließlich Fristenkontrolle),
- elektronische Lösungen und Workflows für die Bereiche der *Corporate Governance* (z. B. betreffend die Einholung von Gremienzustimmungen für zustimmungspflichtige Geschäftsvorfälle oder die gruppenweite Implementierung von Konzernrichtlinien) und *Compliance* (z. B. Zuwendungs-freigaben, Schulungen, datenschutzrechtliche Verzeichnisse) sowie
- die Nutzung von elektronischen Abrechnungssystemen für externe Rechtsanwälte.

Da derartige Lösungen zunehmend ausgereifter und kostengünstiger werden, ist davon auszugehen, dass sie für die Arbeit des Syndikusanwalts weiter an Bedeutung gewinnen werden.

### Resümee

Die anwaltliche Tätigkeit in einem Familienunternehmen ist eine anspruchsvolle und zugleich abwechslungsreiche Aufgabe. Sie ermöglicht es dem Syndikusanwalt, auf allen Führungsebenen rechtlich zu beraten und tiefen Einblick in das operative Geschäft des Unternehmens zu nehmen, was gleichzeitig eine persönliche wie fachliche Bereicherung darstellt. Ist das Unternehmen überdies international präsent, bieten sich zusätzliche Möglichkeiten, den eigenen Aufgabenkreis um spannende Aufgaben zu erweitern und wertvolle Erfahrungen zu sammeln.

Wenngleich viele junge Juristen nach ihrer Ausbildung zunächst den Weg in die Anwaltskanzlei finden, ist die Tätigkeit als Syndikusrechtsanwalt eine Perspektive, die es sich bei der Karriereplanung im Hinterkopf zu behalten lohnt.

### ZUM AUTOR

Dr. Jörg Böhmer ist Director Legal & Compliance und stellvertretender General Counsel bei der Vaillant Group. Das international tätige Familienunternehmen hat seinen Hauptsitz in Remscheid; es produziert und vertreibt Produkte im Bereich Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik.



Dr. Jörg Böhmer, LL.M.  
(Columbia Univ., New York)  
Syndikusrechtsanwalt,  
Vaillant Group, Remscheid  
joerg.boehmer@vaillant-  
group.com

Dr. Monika Dihmsmaier / Dr. Tobias Sedlmeier

## IT-Unternehmen im Familienbesitz

IT-Unternehmen, die sich im Familienbesitz befinden, stellen an die beratenden Rechtsanwälte ganz besondere Herausforderungen. Zum einen verlangen die stetigen Innovationen der modernen, im gesetzten Recht und in der Rechtsprechung meist noch nicht berücksichtigten Betätigungsfelder der Mandanten eine permanente Findung kreativer Gestaltungen auf den verschiedensten Rechtsgebieten. Zum anderen erfordern die familiären Strukturen der Unternehmen aber auch eine Berücksichtigung von traditionellen und emotionalen Zusammenhängen.

### Besonderheit von IT-Unternehmen

IT-Unternehmen sind häufig „junge“ Unternehmen. Oft sind sie entstanden aus den jugendlichen Tätigkeiten der Gründerinnen und Gründer, die sich dann stetig professionalisiert haben. Daneben gibt es aber auch IT-Unternehmen, die sich aus einem traditionellen elterlichen Betrieb herausgebildet und diesen durch Modernisierung einer neuen IT-spezifischen Spezialisierung zugeführt haben.

Dies bedingt teils sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen und oft sehr unterschiedliche Unternehmerpersönlichkeiten, denen wir als Berater gegenüberstehen und die wir in den auftretenden Herausforderungen unterstützen und begleiten.

### Rechtliche Herausforderungen in IT-Unternehmen

Zunächst gibt es in IT-Unternehmen die ganz „normalen“ rechtlichen Themen wie in allen anderen Unternehmen auch. So geht es z. B. bei der Gründung oder jeder anderen strukturellen Maßnahme um gesellschaftsrechtliche und steuerliche Fragestellungen. Selbstverständlich sind die Gestaltung von individuellen Verträgen und von Vertragsbedingungen sowie das allgemeine Privatrecht immer von Bedeutung. Einschlägige Spezialgebiete wie der Schutz der unterschiedlichen Immaterialgüterrechte (v. a. von Softwareurheber- und gewerblichen Schutzrechten), kartellrechtliche Implikationen (z. B. in Vertriebskonstellationen), Compliance-Themen (wie Datenschutzrecht und IT-Compliance) machen bei IT-Unternehmen eine große Bandbreite von zu bewältigenden Themen aus.

### Rechtsberatung im Bereich IT als Querschnittsmaterie

Das IT-Recht ist eine Querschnittsmaterie. Je nachdem, welche Geschäftsfelder das beratene IT-Unternehmen betreibt, ändern sich die Anforderungen an die anwaltliche Beratung.

Dabei besteht durchaus ein Kern von Problemfeldern, die nahezu alle IT-Unternehmen betreffen: Die Vertragsgestaltung, der Schutz von Immaterialgüterrechten (v. a. von Softwareurheberrechten und Marken), das Lizenzrecht, das Datenschutzrecht, das Wettbewerbsrecht im Bereich Marketing und sonstige Außendarstellung, Spezialfragen im Arbeits- oder auch im Steuerrecht, das Gesellschaftsrecht.

Damit enden die Gemeinsamkeiten aber meist schon: Ein Unternehmen, das z. B. Unternehmensplanungs- und Steuerungssoftware (sog. ERP-Software) im Rahmen umfangreicher Softwareprojekte bei seinen Kunden einführt, hat ganz andere Beratungsanforderungen als ein IT-Dienstleister für Banken, der in seinen Verträgen und Geschäftsabläufen aufgrund des Inhalts seiner Leistungen strengen regulatorischen Anforderungen aus dem europäischen und deutschen Bankenaufsichtsrecht unterliegt, oder ein Betreiber von regionalen Telekommunikations-Netzen, der das Telekommunikationsrecht beachten muss.

Daneben spielt aber auch die Art des Vertriebs eine entscheidende Rolle: Erfolgt dieser durch das IT-Unternehmen selbst oder über Vertriebspartner? Der letztere Fall erfordert fundierte Kenntnisse der anwaltlichen Berater im Handelsvertreter-, Handelsmakler-, aber auch Kartellrecht.

IT-Unternehmen handeln meist nicht auf ein Land beschränkt. Daher ist die Tätigkeit des anwaltlichen Beraters stark international geprägt: Vertragsbeziehungen mit Kunden oder Lieferanten sind

*Beratung von IT-Unternehmen: Den Mandanten verstehen und die technischen Neuerungen rechtlich abbilden.*



unter verschiedenen Rechtsordnungen zu bewältigen. Das anwaltliche Beraterumfeld von IT-Unternehmen benötigt interkulturelle Kompetenzen und ein solides Netzwerk von Kanzleien in den Kernmärkten der eigenen Mandantschaft, um gemeinsam mit den dortigen Kolleginnen und Kollegen auch den internationalen Bedürfnissen der Mandanten gerecht zu werden.

Bei Auseinandersetzungen der Mandanten mit Lieferanten oder Kunden sind diese möglichst außergerichtlich zu lösen, um einen teuren Rechtsstreit zu vermeiden, der bei Familienunternehmen oft über mehrere Jahre hinweg viele Ressourcen bindet und somit die eigene Geschäftsentwicklung stark beeinträchtigen kann. Falls aber eine außergerichtliche Beilegung eines Rechtsstreits nicht möglich ist, ist er mit aller nötiger Konsequenz vor den zuständigen staatlichen Gerichten oder vereinbarten Schiedsgerichten auszutragen.

Letztendlich geht es bei der Beratung von IT-Unternehmen also um Folgendes: Risikominimierung in allen einschlägigen rechtlichen Themen weltweit bei gleichzeitiger Förderung des Geschäfts der Mandanten.

### Besonderheiten von familiären Strukturen in IT-Unternehmen

Neben IT-Unternehmen, die von Familienmitgliedern begründet und auch geleitet werden, existieren auch solche, in denen etwa ein oder mehrere Familienmitglieder „nur“ Vermögen investiert haben.

Darüber hinaus sind viele weitere möglichen Szenarien denkbar, u. a. auch solche, bei denen etwa ein Familienmitglied das Grundstück, auf dem das Unternehmen betrieben wird, an das Unternehmen überlässt. Auch gibt es Fälle, in denen ein Familienmitglied zwar weder am Unternehmen beteiligt ist, noch dort eine offizielle Position bekleidet, aber dennoch einen sehr realen Einfluss auf die Art der Unternehmensführung ausübt.

Gerade im Zusammenhang mit den Besonderheiten im IT-Recht ergeben sich viele interessante Herausforderungen, bei denen der Fokus als Berater immer die Prosperität des Unternehmens sein muss, denn dieses ist in aller Regel der Mandant. Aber daneben ist es ebenso wichtig, dass die beteiligten Familienmitglieder die Beratungsansätze mittragen,



Vertragsgestaltung: IT-Mitarbeiter haben zuweilen besondere Wünsche.

denn diese sind die maßgeblichen, handelnden Personen.

### Beispielhafte Stationen im „Leben“ eines familiären IT-Unternehmens

#### Die Gründung

Wichtig ist es neben allen Fragen, die die Unternehmensgründung und den Unternehmensgegenstand betreffen, schon früh darauf zu achten, dass auch die familiären Themen in ausreichendem Maße besprochen und in den Verträgen abgebildet werden.

Die Gründungsverträge begleiten ein Unternehmen oft über dessen gesamtes „Leben“ und werden – vor allem wenn das Unternehmen erfolgreich ist – nur mehr schwer in wesentlichen Bereichen zu ändern sein, vor allem im Zusammenhang mit Gewinnverteilung oder Stimmrecht.

Auch und gerade am Anfang muss bereits an das mögliche Ende gedacht werden. Was ist z. B., wenn eine Person aus dem Unternehmen aussteigen will? Haben die beteiligten Personen dieselben Pläne für das Unternehmen (z. B. langfristige Fortführung mit Vererbung oder ein mittelfristiger Verkauf)?

Gerade bei „Exit“-Themen ist zu bedenken, dass Familienmitglieder beteiligt sind. Diese sollen sich nicht am Ende des Unternehmens auch mit dem Ende ihres familiären Verhältnisses konfrontiert sehen. Hier muss bereits vieles vorab überlegt sein, um denkbare, reale Szenarien vorwegzunehmen und in verbindlicher Weise zu regeln.

#### Erste größere Aufträge und Konsolidierung

Das Unternehmen beginnt aufzublühen und läuft erfolgreich: auch hier sind immer wieder wichtige Themen denkbar, bei denen die Anwälte begleiten. Sei es bei der Gestaltung und Weiterentwicklung der AGB und Vertragsmuster, dem Aufbau einer Compliance-Struktur im Unternehmen oder der Fortschreibung der Muster für Arbeitsverträge für IT-Mitarbeiter, die oft vergleichsweise spezielle Sonderwünsche mitbringen.

Die Volumen der Kundenprojekte werden größer und damit auch die Komplexität der zugehörigen Verträge, die eine Vielzahl von Leistungs-Szenarien abdecken (Consulting, IT-Implementierung, IT-Leasing, Software-Lizenzen, Cloud-Services, Hardware-Lieferung etc.).

Bei all diesen Entwicklungen stehen die rechtlichen Berater an der Seite des Unternehmens. Wichtig ist dabei immer, das Geschäft der Mandanten zu verstehen und insbesondere auch technische Neuerungen rechtlich abbilden zu können. Dabei ist es insbesondere bei familiären Strukturen unerlässlich, die Protagonisten immer mit einzubeziehen, damit sich intern keine Irritationen oder Unstimmigkeiten im Geschäftsführungs- bzw. Gesellschafterkreis einschleichen können und niemand sich zurückgesetzt fühlt. Diese Abstimmung ist auch gerade bei Streitigkeiten mit Dritten wichtig, insbesondere wenn es zu gerichtlichen Auseinandersetzungen kommt – deren Verlauf je nach Interessenlage und Prägung der



Beteiligten Konflikte innerhalb der Familie erzeugen kann.

### Expansion und Unternehmensübernahmen

Bei prosperierenden Unternehmen stellt sich irgendwann die Frage, ob es nicht nur aus eigener Kraft expandieren soll. Eine solche Expansion erfolgt bei Unternehmen aus dem Bereich IT vor allem durch Hinzuerwerb anderer IT-Unternehmen, denn die Ressourcen an erfahrenen und gut ausgebildeten IT-Arbeitnehmern und IT-Arbeitnehmerinnen sind knapp und umkämpft. Ein Sprung in der Entwicklung ist in dieser Branche also oft nur möglich durch den Hinzuerwerb eines Konkurrenten. Dabei können wir Berater sowohl bei der Auswahl und Akquise des Übernahmekandidaten als auch bei dem „Merger“, also dem Zusammenlegen der beiden Unternehmen eine entscheidende Rolle spielen. Ein ganzes Bündel an möglichen Stolpersteinen aus den verschiedensten Rechtsgebieten muss dabei beachtet werden: Dieses reicht von der Vorbereitung der Transaktion (z. B. einer Umwandlung des beteiligten Unternehmens in eine für den Merger passende Gesellschaftsform und der nötigen rechtlichen Bestandsaufnahmen beim Kaufobjekt im Rahmen von Due Diligence-Prüfungen), über die Strukturierung und Ausformulierung aller im Rahmen der Transaktion nötigen Rechtsgeschäfte sowie deren Verhandlung bis zur Phase des dinglichen Vollzugs der Transaktion („Closing“). Auch hier dürfen die mitarbeitenden oder unmittelbar oder mittelbar beteiligten Fa-

milienmitglieder sowie ihre Wünsche und Erfordernisse im gesamten Prozess nicht außer Acht gelassen werden. Dies erfordert einen permanenten Prozess der Abstimmung und Kommunikation mit dem Familienkreis, der sich dann im nötigen Maß auch zum Vertragspartner spiegeln muss.

### Einstieg der nächsten Generation oder Unternehmensverkauf?

Haben die leitenden Familienmitglieder ein gewisses Alter erreicht, stellen sie häufig die Frage, ob sie die nächste Generation mit in das Unternehmen einbinden möchten und ob die nächste Generation das auch will. Auch insofern können wir als langjährige Berater, die das Unternehmen genau kennen, mit der einen oder anderen Überlegung zur Seite stehen. Hier geht es vor allem um die Frage, wie genau eine Übergabe an die Folgegeneration passieren kann und wo Probleme entstehen könnten, die wir dann vorwegnehmen, um diese zu umschiffen.

Ist eine „Weiterreichung des Staffelstabes“ an die nächste Generation nicht möglich oder nicht gewünscht, stellt sich die Frage des Exits. Soll das Unternehmen oder zumindest Teile davon verkauft werden? Ist eine langfristige Beteiligung an der Käufergesellschaft gewünscht und sinnvoll machbar? Etc. Auch bei diesen Fragen erwarten die Protagonisten in aller Regel, dass wir sie im gesamten Prozess des Exits beratend begleiten.

Auch wenn es nicht zu einem Verkauf kommt und das Unternehmen nicht weitergeführt werden soll, ist unsere Expertise gefragt. Denn gerade bei der Abwick-

lung des Unternehmens, die oft Jahre dauern kann, sind ebenfalls eine Menge rechtlicher Fragen zu beachten und zu beantworten.

### Soziale Herausforderungen in familiären IT-Unternehmen

Insbesondere, wenn ein IT-Unternehmen von Familienmitgliedern geführt wird, spielen erheblich mehr Aspekte eine Rolle als nur monetäre oder rechtliche. So lässt sich z. B. daran denken, dass ein Unternehmen bereits von den Großeltern oder Eltern gegründet wurde und nun eine Änderung der traditionellen Geschäftsfelder inkl. nach außen sichtbarer Änderung etwa im Namen und der Logo-Gestaltungen erfolgen soll. Dass es hierbei auch emotionale Aspekte bzgl. Tradition und Zukunft geben wird, dürfte für alle Anwälte, die Familienunternehmen beraten, ein bekanntes Thema sein.

### Fazit

Wie bei allen Familienunternehmen geht es bei der Beratung von familiengeführten IT-Unternehmen vor allem um die Frage von Vertrauen zwischen den Protagonisten und den anwaltlichen Beratern. Dieses entsteht nur über lange Jahre. Oft geht man mit den Unternehmen durch die verschiedensten Phasen eines „Unternehmenslebens“.

Die anwaltliche Beratung von IT-Unternehmen im Familienbesitz verlangt nach neugierigen, leidenschaftlichen, sozial und kulturell kompetenten sowie technikaffinen „Allroundern“. Wer sich trotz – oder gerade wegen – dieser besonderen Anforderungen auf dieses Feld einlässt, dem öffnet sich ein niemals eintöniges, immer spannendes Berufsfeld, das die Persönlichkeit fortlaufend voranbringen wird.

*Unternehmensnachfolge: Wie sieht der Schlüssel zum Erfolg aus?*



Dr. Monika Dihmsmaier,  
Rechtsanwältin, Heidelberg  
dihmsmaier@sd-anwaelte.de



Dr. Tobias Sedlmeier,  
Rechtsanwalt, Fachanwalt  
für IT-Recht, Heidelberg  
sedlmeier@sd-anwaelte.de

Hjørdis Petersen

## Die Coronakrise als Chance für den digitalen Unterricht – ein Erfahrungsbericht

Die Zeit des Rechtsreferendariats gilt gemeinhin als die Zeit der Praxis. Musste sich der angehende Jurist jahrelang mit theoretischen Leckerbissen wie der forderungsentkleideten Hypothek auseinandersetzen, ist die Vorfreude umso größer, endlich das wahre Leben in den Gerichtssälen der Republik kennenzulernen. Wäre da nicht ein kleines, aber hartnäckiges Virus. Ein Erfahrungsbericht aus Tübingen über die Möglichkeiten und Grenzen des digitalen Lernens zu Corona-Zeiten.

### Das Kontaktverbot und die ZPO

Das erste Staatsexamen erfolgreich gemeistert, den Ausbildungsplatz für das Referendariat in der gewünschten Stadt in der Tasche, die Vorfreude auf einen neuen Lebensabschnitt. Nach vielen Jahren der Theorie und langen Tagen in der Bibliothek verspricht der Eintritt in das Rechtsreferendariat die im Studium oft sehnlich vermisste Auseinandersetzung mit der juristischen Praxis.

Noch Anfang März 2020 war kaum absehbar, dass die Justiz ab April einen großen Sprung in das digitale Zeitalter wagen sollte. Ganz traditionell sollte der Einführungslehrgang für uns Tübinger Rechtsreferendare mit einer feierlichen Eröffnung in den Räumlichkeiten des Landgerichts Tübingen beginnen. Laut dem regulären Unterrichtsplan sollte sich dem ein etwa einmonatiger Einführungslehrgang über die ZPO anschließen, in dem sich dann auch unsere Arbeitsgemeinschaft (AG) von zwanzig Rechtsreferendaren zum ersten Mal kennenlernen sollte. Wir freuten uns auf das Lernen und Arbeiten in unserer kleinen Gruppe, einen intensiven Kontakt mit den Ausbildern und auf einzigartige Einblicke in die Mühlen der Justiz.

Doch dann kam Corona. Nach damals drastisch ansteigenden Infektionszahlen beschlossen Bund und Länder Mitte März 2020 umfassende Kontaktbeschränkungen. Fast allen Geschäften, Betrieben und Einrichtungen des öffentlichen Lebens wurde der reguläre Betrieb untersagt. Schulen, Kindergärten und Kitas schlossen ihre Türen.

Selbst dem optimistischsten Rechtsreferendar musste klar werden, dass an einen regulären Ablauf des Referendariats nicht zu denken war. Anstelle der Paragraphen der ZPO mussten wir uns plötzlich mit

Rechtsverordnungen auseinandersetzen, die auf bis dato ungeahnte Weise unseren Alltag reglementierten. Sollte es nun Kontaktverbot statt ZPO heißen?

Allerdings hatte das Virus seine Rechnung ohne *Hans-Jörg Scherer* gemacht, damals noch Ausbildungsleiter für die Rechtsreferendare am Landgericht Tübingen. Bereits frühzeitig ließ er uns per E-Mail wissen, dass er uns zumindest gerne digital begrüßen würde, und schickte uns eine Einladung für ein Meeting mittels einer App namens Zoom. Von Zoom – heute kaum vorstellbar – hatten bis dato die wenigsten gehört, das galt selbst für uns Kinder des digitalen Zeitalters.

### Versuchskaninchen und Vorreiter

Während in anderen Landgerichtsbezirken der Referendarunterricht ausgesetzt wurde und manche Bundesländer zunächst sogar ganz darauf verzichteten, Rechtsreferendare einzustellen, kamen

wir Tübinger in den Genuss, sowohl Versuchskaninchen als auch Vorreiter der digitalen Referendarsausbildung zu werden. Im Gegensatz etwa zu den vielen Studenten, die vor geschlossenen Bibliotheken standen und deren Semesterstart nach hinten verlegt wurde, konnten wir dank unseres engagierten Ausbildungsleiters relativ normal mit der ersten Station beginnen.

Dabei entwickelten sich unsere beinahe täglichen Zoom-Sitzungen schnell zu einem wichtigen Bestandteil unseres ansonsten so eintönigen Alltags. Hoch motiviert und sich auch nicht zu schade, uns mittels krakeliger Computerzeichnungen wie zu guten alten Zeiten des Microsoft Paint in die Tiefen der ZPO einzuweihen, begrüßte uns *Hans-Jörg Scherer* meist morgens um neun Uhr gut gelaunt aus seinem Wohnzimmer. Während vor der Haustür das öffentliche Leben fast vollständig stillstand, glommen hinter den Gardinen die Bildschirme.

*Die Zoom-App unterstützt die Referendare während der Corona-Pandemie.*



Vom Schreib- oder öfter noch dem Küchentisch des eigenen Zuhauses setzten wir uns mit der Vollstreckungsabwehrklage auseinander und kämpften uns gemeinsam durch die Fallstricke der Baumbachschen Formel. Dabei bot uns der Zoom-Unterricht eine unkomplizierte und unbürokratische Möglichkeit, bestens betreut den notwendigen Stoff zu erarbeiten und langsam aber sicher mit der Vorbereitung auf das zweite Staatsexamen zu beginnen.

Mehr noch, der Digital-Unterricht stellte auch einen nicht zu unterschätzenden Stabilitätsanker dar. Die Schwere der ersten Wochen der Corona-Epidemie, von immer neuen Hiobsbotschaften und massiven Einschränkungen geprägt, wurde etwas gemildert durch das letzte Stück Normalität per Zoom. Die Regelmäßigkeit der Online-Treffen vermittelte dabei Struktur und Halt in der Unsicherheit des neuen Alltags. Das Mosaik der vielen Gesichter, die uns beinahe tagtäglich auf unseren Laptops begrüßten, gab der Krise ein schon fast freundliches Antlitz. Dass wir Referendare in diesen besonderen Zeiten der Unsicherheit mit der Last der Vorbereitung nicht allein gelassen wurden und mit *Hans-Jörg Scherer* immer einen engagierten Ansprechpartner hatten, ist sicherlich ein wichtiger Grundstein für unseren weiteren Erfolg im Rechtsreferendariat und auf dem Weg zum zweiten Staatsexamen.

### Ein Schub für die digitale Justiz?

Eine besondere Absurdität der Corona-Pandemie ist, dass sie alte Normalitäten gänzlich in Frage stellt, andererseits aber

auch offenlegt, welche Alltäglichkeiten uns überraschenderweise am meisten am Herzen liegen. Sie ließ eine Mischung aus Fortschritt und Sehnsucht nach Vergangenem entstehen. Unbestritten der Schwere der Krise, warf die Corona-Pandemie auch interessante Fragen auf. Insbesondere wurde die Justiz gezwungen, neu zu denken und sich der Digitalisierung aufgeschlossen zu zeigen. Bislang galt sie in dieser Hinsicht eher als etwas vermiefte Amtsstube, deren Schreibtische unter Papierbergen aus Akten ächzten. So schleppt sich die Einführung der digitalen Akte seit Jahren dahin, das elektronische Postfach für Rechtsanwälte (beA) gilt als hoch fehleranfällig. Da bot die zwingende Notwendigkeit der Corona-Krise, auf Sozialkontakte fast vollumfänglich zu verzichten, eben auch eine einzigartige Chance der Beschleunigung des Wandels hin zu mehr gelebter Digitalität.

Fortschritt entsteht, wenn sich eine neue Realität etabliert. Engagierte Ausbildungsleiter wie *Hans-Jörg Scherer*, die dabei ohne Scheu vor neuen Wegen und Formen des Unterrichtens in das kalte Wasser sprangen, übernahmen in dieser Hinsicht eine zurecht vielgelobte Vorreiterrolle. Es ist heute gut vorstellbar, dass auch in Zukunft das Unterrichten in Präsenz durch einen Digital-Unterricht ergänzt und flankiert werden kann. Womöglich ist die Zukunft der Lehre und nicht nur der Referendarausbildung eine Art hybrides Lernen, das sowohl Elemente des Präsenz-, als auch des digitalen Unterrichts enthält.

Was etwa im Online-Unterricht besonders gut gelang, war das Erarbeiten vie-

ler Einzelfälle anhand von Originalakten, meist in Gruppenkonstellationen. Unser Ausbildungsleiter vermied es ganz bewusst, das bewährte Prinzip des Präsenzunterrichtes uneingeschränkt auf den Online-Unterricht zu übertragen, sondern änderte sein Konzept dahingehend ab, dass er uns möglichst gut und oft in den Unterricht integrierte. Gefragt sind also Konzepte, wie ein Online-Unterricht möglichst effektiv eingesetzt werden kann.

Denn einen großen Nachteil hat der Online-Unterricht. Er lässt überraschend wenig mehrseitige Kommunikation zu. Zu einem wirklichen Austausch über den gelernten Inhalt kam es kaum, das unbefangene Nachfragen bei den Kollegen, das gemeinsamen Diskutieren und Hinterfragen – all dies gelingt nicht gut im reinen Online-Unterricht.

Wenig überraschend, entstand daher unter uns Rechtsreferendaren und auch unter vielen Lehrenden eine große Sehnsucht nach einer baldigen Rückkehr zur Normalität. Am dringendsten empfanden viele unter uns den Verlust der sozialen Kontakte. Es fällt schwer, seine AG kennenzulernen, wenn man wochenlang nur per Zoom kommunizieren kann. Ein Gruppen- und Gemeinschaftsgefühl kann so nur schwerlich entstehen. Mag die Digitalisierung die Zukunft sein, sie wird kaum das urmenschliche Bedürfnis nach Nähe und Kontakt stillen können.

So entstand mit fortschreitender Zeit bei vielen eine große „Zoom-Müdigkeit“, zugleich wurde der Wunsch nach Rückkehr in die Lehrräume immer nachdrücklicher geäußert. Die alte Binsenweisheit, dass kaum etwas besser zum Lernerfolg führt als der gemeinsame Kaffeeklatsch oder der Austausch über einem abendlichen Glas Bier in der Kneipe, findet sich in dieser Beobachtung wieder. Denn schlussendlich ist und bleibt das Lernen ein überwiegend sozialer Prozess, der wie kein anderer vom Austausch und der Diskussion profitiert.

### To Zoom or not to Zoom?

Es stellt sich mithin die Frage, welche Lehren sich aus der Corona-Krise hinsichtlich der Rechtsreferendarausbildung, aber auch bezüglich der Juristerei als solche ziehen lassen. Ist Zoom die neue Verheißung am juristischen Firmament, Symbol für die längst überfällige Digitalisierung?

Das Mosaik mit vielen Gesichtern gibt der Krise ein schon fast freundliches Antlitz.



Zugegeben, kaum ein Studium ist so analog wie das juristische. Seit Generationen müssen Studenten und Rechtsreferendare mühevoll die dicken roten Gesetzestexte zu den Examina mitschleppen. Ein kleines Update wäre da mehr als wünschenswert. Es ist an der Zeit, dass sich auch die Juristerei dem weltweiten digitalen Fortschritt endlich mit mehr Elan anschließt.

Ein erster, wichtiger Schritt ist dabei sicherlich durch die in Corona-Zeiten oft bewiesene Flexibilität und Aufgeschlossenheit für neue Methoden des digitalen Lernens und Unterrichtens gelungen. So zeigte die Justiz in der Corona-Krise, dass sie eben auch eine Institution sein kann, die schnell und innovativ auf bisher ungeahnte Herausforderungen reagieren kann. Das Bild vom papierschluckenden Justiziar kann damit seit Corona sicherlich als überholt gelten. Denn ein intensiver Kontakt mit dem Ausbildungsleiter gelingt auch per Zoom, solange dieser schnell und unkompliziert digital zu erreichen ist.

Gleichzeitig ist jedoch eine zu weitgehende Digitalisierung der Rechtsreferendarausbildung auch nicht wünschenswert. Problematisch daran ist insbesondere, dass sich dadurch Lernprozesse stark ins Private verlagern. Es mag zwar sehr bequem sein, den ersten Morgenkaffee parallel zum

Zoom-Unterricht zu trinken, gleichzeitig fällt dadurch jedoch ein enorm wichtiges soziales Umfeld weg, welches sich als essentiell für den Lernerfolg bewiesen hat.

In der Tat hat sich in der Corona-Krise einerseits herausgestellt, welche bisher oft unterschätzten Vorteile der gute alte Präsenzunterricht bietet. Verständnis, Kreativität und neue Ideen entstehen eben am besten im Miteinander und nicht durch das bloß passive Starren auf einen Bildschirm.

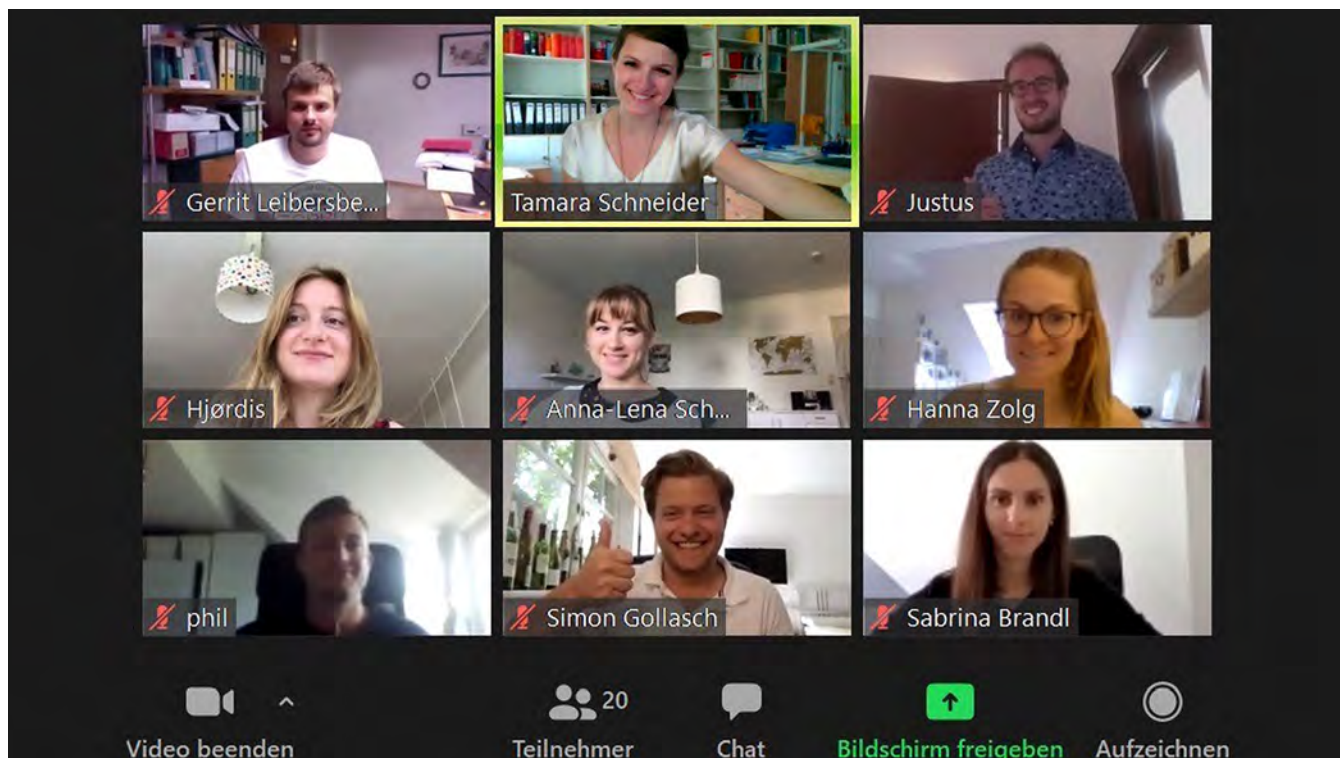
Andererseits ist es durchaus möglich, im Online-Unterricht ebenfalls Formen der Kommunikation zu etablieren, die zum Lernerfolg beitragen können. Insbesondere die Fallbearbeitung in Kleingruppen anstelle von Frontalunterricht könnte dabei eine gelungene Nutzung der neuen Technik darstellen.

Die Corona-Pandemie wird uns wohl noch längere Zeit begleiten, das zweite Staatsexamen jedoch lässt bald nicht mehr lange auf sich warten. Von größter Wichtigkeit wäre es daher, wenn die Justiz den Rechtsreferendaren auch zusätzlich zum Online-Unterricht ein umfangreiches digitales Angebot zur Verfügung stellt. Dies gilt umso mehr, da die Nutzung der Bibliotheken bis auf weiteres stark eingeschränkt ist und Angebote, wie etwa [beck-online.de](http://beck-online.de), dadurch kaum zu nutzen sind.

So ist es insgesamt zwar sehr zu begrüßen, wenn einzelne Ausbildungsleiter wie *Hans-Jörg Scherer* eine Vorreiterrolle einnehmen und es ihnen gelingt, die Referendarausbildung an die Anforderungen des 21. Jahrhunderts anzupassen. Wichtig wäre es jedoch auch hier, die dafür erforderlichen Strukturen bundes- oder zumindest länderweit schnell und effektiv aufzubauen. Denn ein Blick über den Tübinger Tellerrand beweist, dass zu Beginn der Corona-Pandemie rein der Ausbildungsort ausschlaggebend war, ob die Möglichkeit bestand, die Referendarausbildung zu beginnen oder weiterzuführen. Wir Tübinger Rechtsreferendare waren in dieser Hinsicht sicherlich sehr privilegiert, die Qualität der Referendarausbildung sollte jedoch nicht ein bloßes Produkt des Zufalls sein. Die Justiz muss daher auch weiterhin Mut zur Digitalisierung beweisen, gleichzeitig aber nicht vergessen, dass der Lernerfolg auf essenziellen sozialen Faktoren basiert, die ein Programm wie Zoom kaum ersetzen kann.



Hjørdis Petersen  
Rechtsreferendarin Landgericht Tübingen  
[hjc.petersen@gmail.com](mailto:hjc.petersen@gmail.com)



Dr. Christian Bochmann, LL.M.

## Das Recht der Familienunternehmen – Praktische Bedeutung und akademische Faszination

Mit dem Notarrechtlichen Zentrum Familienunternehmen der Bucerius Law School wurde 2012 die erste wissenschaftliche Plattform ihrer Art gegründet: Es versteht sich als ein Ort der Diskussion und Begegnung und setzt dabei auf den Austausch zwischen Rechtswissenschaft und unternehmerischer sowie Beratungspraxis. Das Zentrum verfolgt das Ziel, die besonderen rechtlichen Herausforderungen von Familienunternehmen, welche sich in dem für sie typischen Spannungsfeld zwischen Geld, Macht und Liebe meist potenzieren, vorausschauend zu identifizieren, systematisch zu erschließen und sie unter Weiterentwicklung des Rechts einer aus rechtswissenschaftlicher, aber auch aus unternehmerischer Perspektive zielführenden Lösung zuzuführen. Im Fokus des Zentrums stehen dabei insbesondere das Gesellschafts-, Steuer-, Erb- und Familienrecht, aber auch der interdisziplinäre Austausch.

### Faszination Familienunternehmen

Familienunternehmen sind der Motor der deutschen Wirtschaft. Das liegt nicht nur daran, dass die große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland familiengeführt sind oder sich in Familienhand befinden, sondern vor allem auch an ihrer wirtschaftlichen Strahlkraft. So wuchsen Familienunternehmen – wie eine von der „Stiftung Familienunternehmen“ in Auftrag gegebene Studie aus 2019 zeigt – in den vergangenen Jahren deutlich stärker als die Dax-Konzerne. Nicht zuletzt deshalb betont auch das Bundeswirtschaftsministerium, dass das gesamte deutsche

Wirtschaftsmodell auf familiengeführten Unternehmen basiert.

Familienunternehmen zeichnet im Unterschied zu Publikumsgesellschaften der starke Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Unternehmensführung und der immense persönliche Einsatz der Familie für das Unternehmen aus. In einem Familienunternehmen verknüpfen sich Familie, Eigentum und Unternehmen. Die Dynamik dieser drei Systeme führt zur Einordnung der Familienunternehmen als „volkswirtschaftlicher Stabilitätsanker“: Sie sichern die Mehrheit der deutschen Arbeits- und Ausbildungsplätze, sind besonders forschungsstark und über-

nehmen soziale Verantwortung in ihrer Region.

Die Entschlossenheit der Unternehmerfamilie, ihre dem Unternehmenswohl gewidmete Leidenschaft, ihr Denken in Generationen, gar das Einstehen für das Unternehmen mit dem eigenen Namen und das Interesse an langfristigem Wachstum statt schneller Rendite sind wertbildende Faktoren, die auf nahezu alle Familienunternehmen zutreffen.

Auf der anderen Seite darf aber auch das hinter einem Familienunternehmen für die Öffentlichkeit (zu Recht) meist nicht erkennbare, aber doch oft vorhandene Spannungsfeld von Geld, Macht und Liebe nicht unerwähnt bleiben, das erhebliches Konfliktpotential nicht nur in der Familie, sondern gerade auch in der unternehmerischen Führung häufig bergen kann.

Oftmals können persönliche familiäre Differenzen nicht aus den Angelegenheiten des Unternehmens herausgehalten werden. Persönliche Verletzungen begründen mitunter unternehmerisches Misstrauen. Besondere Herausforderungen stellen sich dabei vor allem im Zusammenhang mit anstehenden oder gerade erst erfolgten Unternehmensnachfolgen: Während Probleme im Zusammenhang mit sog. „Thronfolgerlösungen“ etwa im Pflichtteilsrecht lauern, bergen „Teamlösungen“ die Gefahr der schleichenen Anteilszersplitterung und der Entfremdung der Gesellschafter von ihrem Unternehmen.

Die Herangehensweise an Unternehmensnachfolgen erweist sich zudem

*Geld, Macht und Liebe sorgen für erhebliche Spannungsfelder in der Familie und im Unternehmen.*



häufig als kommunikationstaktische Herausforderung: Wer ist im Vorfeld wann über die anstehende Nachfolgeregelung zu informieren und wer darf mitreden? Überdies betreffen Entscheidungen über die Governance im Familienunternehmen oftmals den Bereich der persönlichen Lebensführung des Familiengesellschafters. So können Konflikte im Zusammenhang mit Güterstands- und Ehevertragsklauseln in Gesellschaftsverträgen<sup>1</sup> entstehen.

Eine weitere Ursache für Konflikte liegt in den typischerweise bestehenden Informationsasymmetrien. Diese können als Principal-Principal-Konflikt entweder zwischen den Gesellschaftern untereinander, aber vor allem auch zwischen den Gesellschaftern und externer Fremdgeschäftsführung als Principal-Agent-Konflikt weitere Probleme nach sich ziehen. Gesellschafterkonflikte münden in einer Lähmung der Unternehmensführung, wenn nicht vorab wirksame Mechanismen zur Konfliktbewältigung und Konfliktprävention geschaffen werden. Ist dies nicht der Fall, kann sich dies auch negativ auf den Familiennamen in der Öffentlichkeit auswirken, etwa wenn Familienzwiste Gegenstand öffentlicher Berichterstattung werden.

Die umfangreiche Kenntnis der speziellen Dynamik in Familienunternehmen ist nicht nur relevant für die Austragung von Konflikten möglichst ohne „Kollateralschäden“. Sie ist überdies von übertragender Wichtigkeit für die Kautelarjurisprudenz. Letztere ermöglicht die Implementierung von konfliktpräventiven Lösungsstrategien zur Vermeidung von Gesellschafterstreitigkeiten.

Schließlich existieren ganz neue konfliktpräventive Ansätze wie etwa die Erarbeitung von Familienverfassungen<sup>2</sup> im Rahmen einer Family Business Governance-Strategie, die in der Praxis schon erhebliche Verbreitung erlangt haben, deren rechtliche Dimensionen aber noch zu vermessen sind.<sup>3</sup>

Trotz der Vielzahl der hier nur kurzrassisch angerissenen juristischen Heraus-



© Brian Jackson – stock.adobe.com

*Streitprävention: Eine wichtige Maßnahme zur Vorbereitung von Gesellschafterkonflikten im Unternehmen.*

forderungen, die sich im Spannungsfeld von Familie, Unternehmen und Eigentum zeigen können und daher durchaus als Besonderheit von Familienunternehmen bezeichnet werden dürfen, führten Familienunternehmen in der rechtswissenschaftlichen Auseinandersetzung – anders als etwa in der Betriebswirtschaftslehre – bisher eher ein Schattendasein. Dies hat sich in den vergangenen Jahren auch aufgrund der immer häufiger vor Gerichte und in die Öffentlichkeit getragenen Differenzen in Familienunternehmen fundamental verändert. Familienunternehmen erhalten nunmehr auch in der Rechtswissenschaft die Aufmerksamkeit, die ihrem Stellenwert für die deutsche Wirtschaft entspricht.

### Notarrechtliches Zentrum Familienunternehmen: Aufbau und Auftrag

An der Bucerius Law School – Hochschule für Rechtswissenschaft in Hamburg – wurde jenes Spannungsfeld in Familienunternehmen bereits vor einigen Jahren durch verschiedene Initiativen zum Gegenstand wissenschaftlicher Befassung: Der Startschuss wurde im Jahr 2011 mit

der Einrichtung einer „Forschungsstelle Familien und Unternehmen“ gegeben, unterstützt durch die Gebr. Heinemann SE & Co. KG, der die Bucerius Law School auch ihre 2015 eingerichtete Stiftungs-Juniorprofessur „Recht der Familienunternehmen“ verdankt.

Im Jahr 2012 folgte ein weitergehendes Projekt, das die wissenschaftliche Forschung mit dem praktischen Dialog verknüpfen sollte: Mit Unterstützung der Hamburgischen Notarkammer, der Deutschen Notarrechtlichen Vereinigung e. V. und der Johanna und Fritz Buch Gedächtnis-Stiftung wurde das Notarrechtliche Zentrum Familienunternehmen der Bucerius Law School gegründet. Mit ihm hat sich ein Forum des interdisziplinären Austausches entwickelt, das auch für den Dialog zwischen Wissenschaft und Unternehmertum steht und entsprechende Plattformen bietet.

Diese Plattformen, die sich in dem Veranstaltungsprogramm des Notarrechtlichen Zentrums Familienunternehmen widerspiegeln, folgen einer Trias aus wissenschaftlichem Beitrag, praxisnahem Gedankenaustausch und Entwicklung konkreter Lösungsansätze. Hieran orien-

## INFO

Die Jahrestagung 2020 des Notarrechtlichen Zentrums Familienunternehmen findet am 30. Oktober unter der Überschrift „Werte in Familienunternehmen“ statt. Ehrengast im Rahmen des Unternehmergesprächs wird Wolfgang Grupp (TRIGEMA) sein. Weitere Informationen und Anmeldungsmöglichkeit unter: [www.law-school.de/jahrestagung-nzf](http://www.law-school.de/jahrestagung-nzf)

1) Im Einzelnen hierzu in dieser Ausgabe *Wiedemann/Kögel*, S. 29 ff.

2) Vgl. hierzu den Beitrag in dieser Ausgabe von *Koerberle-Schmid/Eichblatt*, S. 47 ff.

3) Vgl. *Hamburger Kreis Recht der Familienunternehmen*, Der Betrieb 22/2018, M26 f.; *Hueck*, in: *Bochmann/Cziupka/Prütting* (Hrsg.), *Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts*, 6. Aufl. 2020, §50.



Die Bucerius Law School in Hamburg.

tiert sich die jeweilige Zielrichtung der Veranstaltungsformate. Der Höhepunkt eines jeden akademischen Jahres stellt die stets am letzten Freitag im Oktober stattfindende Jahrestagung des Notarrechtlichen Zentrums Familienunternehmen dar. Sie dient dem wissenschaftlichen Austausch zum Recht der Familienunternehmen. Die Vorträge

der hochkarätigen Redner werden jährlich in einem Tagungsband zusammengefasst und veröffentlicht. Der Schwerpunkt dieser Veranstaltung liegt auf der Erörterung spezieller Einzelprobleme der wesentlichen Rechtsgebiete. Zu Beginn der Tagungen kommt jedoch im Rahmen des traditionellen „Unternehmergesprächs“ auch

stets eine Unternehmerpersönlichkeit zu Wort. Auch auf den Jahrestagungen findet Wissenschaft damit nicht ohne Praxis statt.

Das zweite fest etablierte Veranstaltungsformat bildet das im Frühjahr stattfindende „Werkstattgespräch“. Hier steht – im Gegensatz zur primär wissenschaftlich ausgerichteten Jahrestagung – die unternehmerische Perspektive verschiedener Unternehmer und der Austausch über aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen in der Praxis im Fokus. Auf Basis eines Impulsvortrags kommt es hier regelmäßig zu spannenden und teils hitzigen Diskussionen.

Schließlich hat das Notarrechtliche Zentrum im Jahr 2018 auch den „Hamburger Kreis Recht der Familienunternehmen“ ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um ein Expertengremium, das anlassbezogen tagt und sich aus Vertretern der Wissenschaft, des Bundesjustizministeriums, der Justiz sowie der anwaltlichen und notariellen Praxis zusammensetzt. Es nimmt sich komplexer Problemfelder im Recht der Familienunternehmen an und hat zum Ziel, konkrete Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen zu entwickeln.<sup>4</sup>

4) Vgl. *Hamburger Kreis Recht der Familienunternehmen*, Der Betrieb, 22/2018, M26f.; *Hamburger Kreis Recht der Familienunternehmen*, NZG 2020, 104f.

## ZUM AUTOR

Dr. Christian Bochmann ist Geschäftsführender Direktor des Notarrechtlichen Zentrums Familienunternehmen der Bucerius Law School und Mitglied des Hamburger Kreis Recht der Familienunternehmen. Außerdem berät er als Partner der Sozietät Flick Gocke Schaumburg insbesondere im Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht sowie in der Unternehmensnachfolge. Als Lehrbeauftragter ist er darüber hinaus an der Juristenfakultät der Universität Leipzig sowie an der Leuphana Universität Lüneburg tätig.



Dr. Christian Bochmann, LL.M. (Cambridge), Rechtsanwalt; Direktor Notarrechtliches Zentrum Familienunternehmen, Bucerius Law School, Hamburg  
christian.bochmann@law-school.de

## IMPRESSUM

Der Wirtschaftsführer für junge Juristen ist ein halbjährlich erscheinender Informationsdienst des Richard Boorberg Verlags, der über Ausbildungsplätze, Traineeprogramme, freie Stellen und Tätigkeitsfelder von Juristen in Unternehmen und Kanzleien informiert. | **Redaktion:** Stefanie Assmann (verantwortlich), s.assmann@boorberg.de, Richard Boorberg Verlag, Scharrstraße 2, 70563 Stuttgart. | **Redaktionsassistent:** Kira Ruthardt, k.ruthardt@boorberg.de | **Layout und Produktion:** Thomas Scheer, Andreas Hagedorn | **Verantwortlich für den Anzeigenteil:** Dieter Müller, d.mueller@boorberg.de | **Verantwortlich für die Unternehmens- und Kanzleiprofile:** Corinna Waller, c.waller@boorberg.de | **Verlag:** Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG, Scharrstraße 2, 70563 Stuttgart, Telefon 0711/73 85-244 oder -204, Telefax 0711/73 85-330; www.boorberg.de, mail@boorberg.de | **Satz:** le-tex publishing services GmbH, Leipzig | **Druck und Verarbeitung:** C. Maurer Druck, Schubartstraße 21, 73312 Geislingen/Steige | **Erscheinungsweise:** 2 x jährlich | **Erscheinungsdatum** dieser Ausgabe: 01. Oktober 2020 | **Schutzgebühr:** € 7,80

Dr. Alexander Koeberle-Schmid / Amelie Eichblatt

## Vorbehalte und Vorurteile hinsichtlich der Wirkungskraft einer Familienverfassung

Was eine Familienverfassung für Familienunternehmen und Inhaberfamilien aus juristischer, betriebswirtschaftlicher und familiärer Sicht bewirken kann: Der folgende Beitrag skizziert die unterschiedlichen Vor- und Nachteile einer Familienverfassung und liefert Antworten hinsichtlich ihrer Erarbeitung, Inhalte und Nutzenentfaltung.

### Ausgangslage

Die international tätige Spedition Baumann wird in zweiter Generation von Fritz (65) und Willi (63) erfolgreich geführt. Den Brüdern gehört die Firmengruppe zu jeweils 50 %. Auf Initiative der beiden trifft sich die ganze Familie Baumann zum Familientag. Dort diskutieren sie mit ihren acht erwachsenen Kindern (zwischen 25 und 40 Jahre alt) auch über die Zukunft des Unternehmens. Dabei wird über die Unternehmensnachfolge gesprochen. Fritz und Willi planen, in zwei Jahren aus der Geschäftsführung auszuscheiden; ihre Kinder stellen sich die folgenden Fragen:

- Kirstin: Wie wird die Nachfolge von unseren Vätern konkret geregelt? Wer bekommt wie viele Anteile in der nächsten Generation?
- Max: Wer wird das Unternehmen weiterführen? Kirstin, die älteste Tochter von Willi? Oder gemeinsam mit Christian, ihrem Cousin, in einer Doppelspitze? Vielleicht ist aber auch ein Fremdgeschäftsführer besser? Und richten wir einen Beirat ein?
- Sarah: Wie viel Ausschüttung erhalten wir zukünftig?
- Lisa: Dürfen alle Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten? Wie viel Gehalt bekommt ein im Unternehmen tätiger Gesellschafter?

Schnell merkt die Familie Baumann, dass jeder seine eigenen Vorstellungen hat. Deshalb schlägt Christian vor, eine Familienverfassung aufzusetzen. Er erläutert, dass durch die Erarbeitung einer Familienverfassung alle ein gemeinsames Verständnis von der Zukunft des Unternehmens entwickeln. Mit der Familienverfassung möchte er seinem Vater und Onkel zeigen, dass die dritte Generation das Unternehmen übernehmen kann und

will. Kann eine Familienverfassung dabei helfen, einen gemeinsamen Konsens zu finden?

Christian sieht viele Vorteile, doch werden von seinen Geschwistern sowie Cousins und Cousins zahlreiche Vorbehalte und Vorurteile geäußert.

- Max bezweifelt, dass sich mit einem solchen Regelwerk tatsächlich Konflikte in der Familie lösen und Antworten auf zentrale Zukunftsfragen finden lassen.
- Lisa wirft in die Diskussion ein, dass eine Familienverfassung ein Modetrend sei und keine Auswirkung auf den Erfolg des Unternehmens habe.
- Eine Familienverfassung sei doch gar nicht juristisch bindend, da helfe ein guter Gesellschaftsvertrag doch viel mehr, meint Sarah.
- Kirstin äußert, dass eine Familienverfassung bloß ein zusätzliches Schriftstück sei, das im Regal verstaubt und keinen Zusammenhalt innerhalb der Familie schaffe. Sie ist der Meinung, dass eine Familienverfassung zu Überregulierungen führe und nur ein Betätigungsfeld von findigen Beratern mit wenig Mehrwert für die Unternehmerfamilie sei.

Stimmen diese Vorbehalte und Vorurteile der „Baumänner“? Im Folgenden werden sie einzeln skizziert und Antworten darauf gegeben. Dadurch werden die Vor- und Nachteile einer Familienverfassung deutlich und das Verständnis steigt, was eine Familienverfassung ist, wie sie erarbeitet wird und welchen tatsächlichen Nutzen sie entfalten kann.

### Lisa: Eine Familienverfassung hat keine Auswirkung auf den Erfolg eines Familienunternehmens

Ein Blick in zwei Untersuchungen zeigt: Familienunternehmen mit Verfassung sind erfolgreicher. Laut einer PwC/

INTES/WHU-Studie<sup>1</sup> verfügen 35 % der befragten Unternehmen über eine Familienverfassung. Die Teilnehmer sehen ihren größten Vorteil darin, Konflikte vorzubeugen, die die Existenz des Unternehmens aufs Spiel setzen könnten. Zudem steigere sie den Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie und die Bereitschaft zu Veränderungen. So erwirtschaften Unternehmen mit Familienverfassung auch eine höhere Rendite.

Dieses Ergebnis bestätigt eine weitere Studie der KPMG/Zeppelin Universität: 50 % der Unternehmen mit Familienverfassung erzielen eine Umsatzrendite von über fünf Prozent. Von den Familienunternehmen ohne Regelwerk schaffen dies nur 44 %.<sup>2</sup> Durch saubere Strukturen, Festlegungen zur Strategie, transparente Entscheidungsprozesse sowie professionell aufgesetzte Gremien wie ein Beirat oder Aufsichtsrat wird ein Unternehmen besser gesteuert und ist daher auch profitabler.

Ein weiterer Vorteil: Familienunternehmen mit Verfassung sind als Arbeitgeber attraktiver. Eine Fremdgeschäftsführung schätzt konkrete Vorstellungen und klare Kommunikation seitens der Gesellschafter, um innerhalb dieses Rahmens unternehmerisch für die Familie handeln zu können. Auch führt die Klärung innerhalb der Gesellschafter über die Gewinnverwendung des Unternehmens oftmals dazu, dass alle Gesellschafter schließlich

1) Bartels, P./von Au, D./May, P., Family Governance in Familienunternehmen, Studie PwC GmbH, INTES Akademie für Familienunternehmen und WHU – Otto Beisheim School of Management, 2015, S. 6. Bartels, P./Hack, A./Koeberle-Schmid, A./Schween, K., Studie: Die Familienverfassung, Zukunftssicherung für Familienunternehmen, 2011, S. 9ff.

2) Ledl, I./Koeberle-Schmid, A./Koners, U., Auf ewig verbunden: (Regulierte) Emotionen im Familienunternehmen, Studie KPMG AG und Zeppelin Universität, 2016, S. 25.



damit einverstanden sind, mehr Gewinn zu thesaurieren, weil sie die Zusammenhänge zwischen Wachstum, Rendite, Risiko und Stabilität verstehen und wissen, dass dadurch das Unternehmen langfristig wachsen kann.

Im Beispiel der Baumann GmbH bringt Christian in die Diskussion ein, dass sich die Cousins und Cousinen als Familie im Erarbeitungsprozess darüber Gedanken machen könnten, einen Beirat einzurichten. Denn auch dieser habe einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens:<sup>3</sup> Ein qualifizierter Beirat hinterfragt wesentliche Entscheidungen (z. B. bei einer Investitionsentscheidung), berät unterstützend die Geschäftsführung, tritt bei Planabweichungen als Kontrolleur auf und bringt dadurch Professionalität in die Entscheidungsfindung. In Kürze: der Beirat rationalisiert das Bauchgefühl, verhindert Fehlentscheidungen und übt so einen positiven Effekt auf die Wirtschaftlichkeit aus.

### Max: Eine Familienverfassung löst niemals Konflikte innerhalb der Familie

Eine Familienverfassung an sich löst keine Konflikte. Kommt während der Erarbeitung aber ein Konflikt auf, muss dieser erst einmal bearbeitet werden. Dann braucht es oftmals auch externe Unterstützung in Form eines Mediators. Meist geht es dabei um die „Verteilung“ von Geld, Macht und Liebe.

Wie bei den Baumanns, denn Max ist nicht überzeugt, dass Kirstin und Christian, die ältesten Kinder von Fritz und Willi, eine gute Doppelspitze im Sinne

ihrer Väter bilden können. Das hatten beide geplant. Um dieses Thema sachlich zu klären, wollen alle in der Familienverfassung definieren, unter welchen Voraussetzungen Familienmitglieder eine Führungsrolle im Unternehmen übernehmen können. Dazu gehört ein Anforderungsprofil, ein Auswahlprozess und schließlich ein unabhängiges Entscheidungsgremium wie ein Beirat. All das kann auch im Gesellschaftsvertrag verankert werden.

### Kirstin: Eine Familienverfassung ist bloß ein Schriftstück, das im Regal verstaubt und keinen Zusammenhalt innerhalb der Familie schafft.

Bereits der gemeinsame Erarbeitungsprozess einer Familienverfassung schafft familiären Zusammenhalt. Durch die moderierten, offenen Gespräche entsteht gegenseitiges Verständnis über Vorstellungen, persönliche Bedürfnisse, Interessen und unterschiedliche Präferenzen aller Beteiligten. Darauf aufbauend werden gemeinsame Ziele und Werte definiert und Regeln für die Zusammenarbeit vereinbart.

Beim Erstellungsprozess werden oft auch weitere Family-Governance-Maßnahmen wie ein Familienrat, gemeinsame Familienaktivitäten oder ein gemeinsames Family Office beschlossen, bei denen sich Familienmitglieder persönlich engagieren können. So könnte etwa ein „Venture Funds“ für Familienbeteiligungskapital eingerichtet und genutzt werden, wenn ein Gesellschafter ein eigenes Unternehmen gründen möchte. Dies fördert die persönliche

Entfaltung, gemeinsame Erlebnisse und damit auch den Zusammenhalt der Familie.

### Sarah: Wenn wir einen guten Gesellschaftsvertrag haben, brauchen wir keine Familienverfassung. Und außerdem ist die Familienverfassung juristisch nicht bindend.

In einer Familienverfassung wird weit mehr festgehalten als im Gesellschaftsvertrag oder in der Satzung. So enthält die Familienverfassung u. a. einen gemeinsamen Wertekanon und unternehmensbezogene Zielsetzungen. Sie begründet zwar keine einklagbaren Verpflichtungen, ist aber moralisch bindend.<sup>4</sup> Denn durch die Erarbeitung formt die Familie eine gemeinsame Meinung zu Geschäftsführung und Beirat, zu den Rechten und Pflichten der Gesellschafter, zum Umgang mit Konflikten, zum Ausscheiden und zur Gewinnverwendung.

Die in der Familienverfassung vereinbarten Regelungen sollten aber nicht zur Auslegung der Satzung und weiterer Gesellschaftervereinbarungen herangezogen werden. Vielmehr können die in der Verfassung erarbeiteten Regeln rechtlich im Gesellschaftsvertrag und durch individuelle Vereinbarungen wie Eheverträge und Testamente konkretisiert und ergänzt werden. Diese juristischen Dokumente enthalten Verhaltensvorgaben, Verpflichtungen (Ansprüche) und sind rechtlich bindend.

Wichtig ist dabei, dass sich die Familienverfassung und die Verträge nicht widersprechen. Wichtig ist auch, dass ungewollte Übertragungseffekte beachtet werden. Denn auch wenn eine rechtliche Unverbindlichkeit der Familienverfassung verabredet ist, können Verstöße gegen Bestimmungen einer Familienverfassung bei Rechtsstreitigkeiten herangeführt werden.<sup>5</sup> So können bspw. bei der Argumentation, weshalb ein Gesellschafter wegen schwerwiegenden Fehlverhal-

*Kirstin, Max, Sarah, Christian oder Lisa: Wer wird zukünftig Verantwortung in der Firma übernehmen?*



3) Koeberle-Schmid, A., Family Business Governance: Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz, Gabler Edition Wissenschaft, unterstützt von KPMG, 2008.

4) Hennerkes, B./Kirchdörfer, R., Streit vermeiden durch gemeinsame Werte, in: Impulse, Netzwerk und Know-how für Unternehmer, 2015.

5) Bochmann, C., Im gemeinsamen Erarbeiten liegt der Zweck der Familienverfassung, private banking magazin, 2020.

## INFO

**Definition der Familienverfassung\***

Eine Familienverfassung dokumentiert alle Regeln, an denen sich das Handeln der Inhaber orientieren soll. Sie legt die unternehmenspolitische Grundhaltung der Familie langfristig fest und beinhaltet Verhaltensgrundsätze zur Entscheidungsfindung, Inhaberschaft und zum Nachfolgeprozess.

Die Verfassung regelt, welche Rechte und Pflichten die Inhaberfamilie als Gesellschafter hat, wie sie bei Unternehmensentscheidungen mitbestimmen kann und welche Informationen sie erhält. Durch die Diskussionen über typischerweise konfliktanfällige Inhabertemen werden Transparenz über die Ziele hergestellt, Gemeinsamkeiten herausgearbeitet und damit ein Kompromiss entwickelt für Kontinuität über

Generationen hinweg. Sie ist moralisch, nicht rechtlich bindend und allgemein verständlich. Sie wird von der Gesamtheit der Gesellschafter erarbeitet. Zahlreiche ihrer Regelungen münden im Gesellschaftsvertrag und weiteren rechtlichen Vereinbarungen.

\*) Bartels, P./Hack, A./Koeberle-Schmid, A./Schween, K., Studie: Die Familienverfassung, Zukunftssicherung für Familienunternehmen, 2011, S. 10.

tens ausgeschlossen werden soll, auch die Vereinbarungen in der Familienverfassung herangezogen werden. Das „Ausscheiden aus dem Gesellschafterkreis“ ist auch für die Baumanns relevant: Max denkt nämlich darüber nach, mit seiner Familie nach Spanien zu ziehen und sich dort selbständig zu machen. Aus steuerlichen und aus finanziellen Gründen ist er daher an einem Exit und an einer Abfindung seiner Anteilsansprüche interessiert.

**Max: Familienverfassungen führen nur zu Überregulierungen**

Korrekt ist, dass durch den gemeinsamen Erarbeitungsprozess einer Familienverfassung aktuelle Governance-Strukturen überdacht werden und dadurch auch neue Gremien, wie ein Beirat, etabliert werden können. Dadurch werden aber auch faire Abläufe in Bezug auf Informations- und Entscheidungszuständigkeiten festgelegt. Zudem wird oftmals eine neue Firmenstruktur aus der Perspektive der Gesellschafter entwickelt, was gleichzeitig die Inhaberstruktur vereinfacht.

Die Anteile der verschiedenen Firmen der Baumann-Gruppe werden von Fritz und Willi persönlich gehalten. Die Firmenstruktur, mit zahlreichen Auslandsgesellschaften, ist sehr komplex. Deshalb möchte Christian sich gemeinsam mit allen Gedanken hinsichtlich der Einführung einer Familienholding machen. Das würde die Inhaberstruktur und die Inhabernachfolge in der Form vereinfachen, dass die beiden Brüder an ihre acht Kinder nur einen Gesellschaftsanteil übertragen müssten. Zudem wären die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der Holding-

Geschäftsführung und der darunter liegenden Tochter-Geschäftsführungen klar geregelt.

**Lisa: Eine Familienverfassung ist nur ein vorübergehender Trend – eine Modeerscheinung**

Mit der Erarbeitung einer Familienverfassung startet die Familie einen kontinuierlichen Diskussions- und Entscheidungsprozess. Das ist wichtig, denn die Familie muss sich regelmäßig mit ihrem Unternehmen und dessen Weiterentwicklung, gerade auch in Krisenzeiten, beschäftigen. Ein Modetrend ist eine Familienverfassung sicherlich nicht. Vielmehr hat sie sich in vielen großen und weltweit erfolgreichen Familienunternehmen als Instrument einer verantwortungsvollen Inhaberschaft und Unternehmensführung etabliert.

**Christian: Sollen wir den Prozess starten?**

Nachdem diverse Vorbehalte und Vorurteile hinsichtlich der Wirkungskraft einer Familienverfassung in der Familie Baumann besprochen und diskutiert wurden, entschließen sich die Acht der dritten Generation, den Prozess der Erstellung einer Familienverfassung zu starten. Durch die Diskussion haben alle erkannt, dass sie sich als Unternehmerfamilie an einem Punkt befinden, an dem es sich lohnen kann, eine Verfassung zu erarbeiten.

Sie ist insbesondere empfehlenswert für:

- eine wachsende Unternehmerfamilie ab der 2. Generation mit tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern,
- eine Unternehmerfamilie mit unterschiedlichen Strategievorstellungen

und Zielen im Gesellschafterkreis und geringem Zusammenhalt,

- eine Unternehmerfamilie, bei der Konflikte besprochen werden müssen,
- ein Familienunternehmen, bei dem eine Überarbeitung der Strukturen notwendig ist, anstehende Veränderungen der Unternehmens- und Gremienstruktur bevorstehen, unklare Verantwortlichkeiten und unregelmäßige Informations- und Kommunikationsprozesse existieren,
- ein Familienunternehmen, bei dem die nächste Generation mit an Bord ist und mitbestimmen möchte.

Die Erfolgswirkung einer Familienverfassung ist stark von den Einstellungen der Gesellschafter abhängig. Die Erarbeitung sollte freiwillig und intrinsisch motiviert sein – nur dann wird sie zu einer bindenden Familienverfassung führen. Abschließend ist noch zu erwähnen, dass eine unzureichende Abstimmung der Familienverfassung mit dem Gesellschaftsvertrag und den sonstigen rechtlichen Regelungen der Unternehmerfamilie neuerliches Konfliktpotential schaffen kann.<sup>6</sup> Daher sollten die Familienverfassung und die Verträge regelmäßig auf ihre Aktualität hin überprüft werden. Prinzipiell gilt: je mehr Konflikte es in der Familie gibt, desto detaillierter werden die Festlegungen in der Familienverfassung und in den Verträgen sein, denn jeder sucht nach Sicherheit.

6) Bochmann, C. (Fn. 5). Hueck, T./Unger, M./Koeberle-Schmid, A., „Schwinden das gegenseitige Interesse, die gemeinsamen Erlebnisse, die Liebe, die Reibung an Themen, droht vielleicht die Trennung, in: Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 3. Auflage, 2018, S. 438.

## INFO

**Inhalte einer Familienverfassung**

1. Eine Familienverfassung definiert die Mitgliedschaft, das Selbstverständnis und die Rolle der Familie im Unternehmen.
2. Sie beinhaltet eine individuell entwickelte Ausrichtung des Geschäftsmodells, der Firmenstrukturen und Darstellungen der passenden Führungs- und Kontrollstrukturen.

3. Sie trifft Festlegungen für Family-Governance-Maßnahmen, wie z. B. Familientage, Fortbildungsprogramme, Regeln zum Umgang mit Konflikten, Family Venture Fonds etc.
4. Sie wird in einem Dokument zusammengefasst und mündet teilweise in Verträgen.

**Erarbeitungsprozess**

1. Eine Familienverfassung wird von den Familienmitgliedern in Workshops und Einzelgesprächen erarbeitet.
2. Sie wird mit Hilfe eines inhaltlichen Familienverfassungs-Modells entwickelt.
3. Sie benötigt Zeit (6–12 Monate, 3–10 Workshops).
4. Der Entstehungsprozess wird meist von spezialisierten Beratern begleitet.

## ZU DEN AUTOREN

*Dr. Alexander Koeberle-Schmid* ist Experte für Unternehmensnachfolge, Familienverfassung, Beirat, Governance und Family Office. Er berät seit 2005 Unternehmerfamilien in Deutschland und im Ausland. Er ist bei PwC im Bereich Family Governance Consulting tätig. Der Diplom-Kaufmann, lizenzierte Mediator (BM®), zertifizierte Nachfolge und Executive Coach (PCC-JCF) studierte an der WHU – Otto Beisheim School of Management und wurde dort zum Thema „Family Business Governance“ promoviert.

*Amelie Eichblatt* begleitet als zertifizierte Wirtschaftsmediatorin (EBS) Familienunternehmen in Nachfolge- und Konfliktsituationen und entwickelt für Unternehmerfamilien Inhaberstrategien sowie Familienverfassungen. Sie leitete mehrere Jahre für die Privatbank Berenberg das Kompetenzzentrum für Unternehmer und die Next Generation. Heute ist sie bei PwC im Bereich Family Governance Consulting tätig und wirkt vielfach als Sparringspartner für die Next Generation in Familienunternehmen.



Dr. Alexander Koeberle-Schmid, PwC, Düsseldorf  
alexander.koeberle-schmid@pwc.com



Amelie Eichblatt, PwC, Hamburg  
amelie.eichblatt@pwc.com

Phillip Glock / Mark Pawlytta

## Legal Tech in Familienunternehmen: Chancen und Anwendungsbereiche

Legal Tech ist nicht nur etwas für große Corporates. Durch Legal Tech können Familienunternehmen juristische Prozesse auch mit kleinen Rechtsabteilungen steuern oder unter hoher Kostentransparenz extern beziehen. Daneben kann der Einsatz von Legal Tech die eigene Innovationskraft aufzeigen und insbesondere junge Juristen ansprechen.

### Digitalisierung als Zeitenwende

Digitalisierung ist aktuell ein wichtiges Thema: Zum Teil wird sie als Transformation gefeiert, zum Teil wird sie als Disruption gefürchtet. Ungeachtet dieser Wertung wird sie unsere Arbeit, auch die juristische, nachhaltig verändern. Im jetzigen Stadium ist es

wichtig, Digitalisierung mit Bedacht zu fördern. Es gilt, den Anschluss zu behalten, ohne sich vom Hype treiben zu lassen.

In diesem Beitrag soll erörtert werden, in welchen Bereichen sich Legal Tech – als Digitalisierungsform des Rechtsmarkts – für Familienunternehmen und KMUs eignet, und welche Vorteile durch den

Einsatz von Legal Tech erreicht werden können.

### Legal Tech als Chance für Rechtsabteilungen in Familienunternehmen

Legal Tech fasst verschiedene Nutzungsarten von Informationstechnik zur Vereinfachung und Automatisierung von

rechtlichen Vorgängen zusammen. Dazu gehören insbesondere die Dokumentenautomation durch digitalisierte Vertragsvorlagen (Vertragsgeneratoren) oder sogenannte Self-Service-Tools. Der Erfolg dieser Lösungen erklärt sich damit, dass sie effiziente Rechtsdienstleistungen ermöglichen.

Insbesondere Großkanzleien und Großunternehmen verwenden Technik, um einen Marktvorteil zu erhalten. Doch Legal Tech ist mitnichten nur eine Sache für große, international tätige Rechtsabteilungen. Gerade kleine Rechtsabteilungen mit einer Handvoll Juristen können von Legal Tech-Anwendungen profitieren.

### Vertragserstellung mit zentralisiertem Sachverstand

Legal Tech ermöglicht auch und gerade gegebenenfalls kleineren Rechtsabteilungen ein zentralisiertes Vertragsmanagement. Durch Vertragsgeneratoren können Juristen der Rechtsabteilung intelligente Vertragsvorlagen erstellen. Anwender im Unternehmen, etwa im Vertrieb, greifen auf diese Vorlagen zu und beantworten einen speziell auf sie zugeschnittenen Fragenkatalog, der alle relevanten Angaben enthält. Abstimmungsschleifen werden so minimiert.

Ferner werden Systemdaten, wie die Namen der Vertragsparteien, automatisch ausgefüllt und grammatikalisch korrekte Geschlechterendungen eingesetzt. Der größte Vorteil im Vergleich zur Word-Dokumentenvorlage ist die zentrale Pflege durch die Rechtsabteilung oder einen externen Anbieter wie eine Kanzlei. Durch den Zugriff über eine eigene Web-Oberfläche ist sichergestellt, dass alle Mitarbeiter stets die aktuellste Version des Vertrages und ggf. der AGB verwenden. So werden etwaige Rechtsprechungs- oder Gesetzesänderungen fortwährend durch die Rechtsabteilung eingepflegt und beim nächsten Vertragsschluss automatisch einbezogen. Dies ermöglicht ein Modell, in dem die Rechtsabteilung nicht mehr jeden einzelnen Vertragsschluss überprüft, sondern die Vorlage und etwaige Abweichungen von der Vorlage freigibt. Durch Versionsmanagement bleibt transparent, in welchem Vertrag welche Klausel verwendet wurde. So kann die Rechtsabteilung für ein sicheres Vertragswerk des gesamten Unternehmens sorgen.



© pict rider – stock.adobe.com

*Unternehmen: Die Digitalisierung darf vor der Rechtsabteilung nicht Halt machen.*

### Standardisierte Beantwortung häufig vorkommender Rechtsfragen

In eine ähnliche Kerbe schlagen Self-Service-Tools. Durch diese können häufig vorkommende Rechtsfragen mit geringer Komplexität automatisiert beantwortet werden, z. B. für welches Land welches Visum benötigt wird. Die Rechtsabteilung erarbeitet im Vorhinein eine Antwort und überträgt diese systematisch in das Programm. Technisch erfolgt dies mittels eines Entscheidungsbaumes.

Durch die Baumstruktur werden unterschiedliche Fallvarianten abgebildet. Ein geeigneter Anwendungsfall sind Datenschutz-Anfragen mit einer Fallvariante für normale personenbezogene Daten nach Art. 6 Abs. 1 DSGVO und einer zweiten für besondere Kategorien personenbezogener Daten, etwa Gesundheitsdaten, nach Art. 9 Abs. 1 DSGVO.

Somit erhält der juristische Laie im Unternehmen schnell eine Antwort auf seine Rechtsfrage. Sie kommt nicht erst nach Tagen aus der Rechtsabteilung, sondern die Lösung ist direkt abrufbar und sorgt für Rechtsklarheit und -sicherheit. Dadurch erhöht sich seine Bereitschaft, sich mit Rechtsfragen zu beschäftigen. Dies wird langfristig auch der Prävention dienen.

### Dank „no-code“ gezielt auf Juristen zugeschnitten

Legal-Tech-Angebote werben heute häufig damit, „no-code“ zu sein, also Programmierung ohne Programmierkenntnisse zu ermöglichen. Damit versprechen sie, einen Hauptkostentreiber von computergestützten Lösungen zu beseitigen. Frühere Digitalisierungsformen des

Rechtsmarktes, etwa sog. Expertensysteme, die ab den 1990ern auch im juristischen Kontext erprobt wurden, waren komplex in Einrichtung und Pflege.

Es wurden sowohl IT- als auch Rechtsexperten benötigt, um die Systeme einzurichten und auf Stand zu halten. So erzeugten auch kleinere Änderungen – etwa ein neues BGH-Urteil – hohen Aufwand, da sie durch Rechtsexperten aufbereitet und sodann durch IT-Spezialisten ins System übertragen werden mussten.

Dies soll sich durch „no-code“-Lösungen ändern. Der Anwender benötigt keinerlei Kenntnisse von Programmiersprachen, sondern nutzt grafische Oberflächen, wie sie mittlerweile fast jeder Endnutzer kennt. IT-Experten lassen sich damit zwar Stand heute nicht völlig ersetzen. Jedoch sind die Anbieter wegen ihres Eigeninteresses an der Weiterentwicklung sehr serviceorientiert und es können in der Tat viele Neuerungen von den Fachexperten selbst vorgenommen werden, was die Kosten bereits erheblich senkt.

### Outsourcing juristischer Dienstleistungen wird attraktiver

Mittelbar profitieren auch die Familienunternehmen und KMUs von diesen Lösungen, die keine eigene Rechtsabteilung besitzen, sondern outsourcen. Die durch Legal Tech erzielten Effizienzgewinne schlagen sich in flexiblen Kostenmodellen nieder, fernab der teuren Stundenvergütung von Großkanzleien. Oft bieten Anbieter Schnittstellen zu den Kundensystemen an, so dass sich Outsourcinganbieter durch Legal Tech auch immer besser integrieren lassen.

## Die Innovationskraft von Familienunternehmen

Der Einsatz von Legal Tech bringt für Familienunternehmen einen nicht zu unterschätzenden Imagegewinn, was Modernität und Innovationskraft angeht. Viele Familienunternehmen in Deutschland sind innovative Wirtschaftstreiber, sog. „Hidden Champions“ und bilden als Zulieferer für wichtige Großunternehmen und -konzerne das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Wichtig wird sein, dieses Verständnis auch bei der erforderlichen Lösung von Rechtsfragen in diesen Unternehmen anzuwenden. Denn die Digitalisierung darf sich letztlich nicht durch das ganze Unternehmen ziehen, aber bei der Rechtsabteilung Halt machen.

Ein breit publizierter Einsatz innovativer Technologie führt zu konkreten Vorteilen im Kampf um den juristischen Nachwuchs. Dadurch wird ein langfristiges Fundament der Zukunftsfähigkeit auch in diesem Bereich gelegt.

## Spannende Aufgaben statt langweiliger Wiederholungen

Die Einbindung von Legal Tech hat einen weiteren positiven Effekt. Wenn juristische Prozesse effektiver gestaltet werden, müssen tendenziell repetitive Aufgaben nicht mehr von Juristen erledigt werden, sondern werden maschinell durchgeführt. Dadurch können sich die Juristen im Unternehmen mit ihrer vollen Aufmerksamkeit den spannenden Fragen ihres Metiers widmen.

Die tägliche Arbeit wird wieder abwechslungsreicher und inhaltlich fordernder. Ebenso macht es vielen Juristen Spaß, unmittelbar Ergebnisse ihrer Arbeit am Computer zu sehen, anstatt oft über Monate auf Antworten von Gerichten oder der Gegenseite zu warten.

## Nutzung eines neuen Arbeitsmarktes

Innovative Familienunternehmen können gezielt einen neuen Adressatenkreis auf dem Arbeitsmarkt ansprechen, der bereits mit Legal Tech vertraut ist. Derzeit etabliert sich ein neuer Ausbildungsmarkt für technikaffine Juristen. An zahlreichen Universitäten gibt es mittlerweile

zusätzliche Seminare und Vorlesungsreihen zum Thema Legal Tech. Flankiert wird dies durch Studierendeninitiativen, die mittels Legal Hackathons, Informationsveranstaltungen und Workshops Kernkonzepte von Legal Tech an die Studierendenschaft herantragen. Diese Angebote werden erfahrungsgemäß stark frequentiert.

## Fazit

Legal Tech bietet Familienunternehmen und KMUs Chancen, von der Digitalisierung zu profitieren. Dank moderner Tools können bereits wenige Unternehmensjuristen großvolumig Rechtsdienstleistungen erbringen, die denen größerer Kanzleien qualitativ nahekommen. Der Einsatz von Legal Tech stärkt das Image von Familienunternehmen als modernen Unternehmen.

Daneben profitieren Unternehmensjuristen von einem spannenderen Arbeitsalltag, was wiederum das Unternehmen für Bewerber attraktiver macht. Zusätzlich zeigt der Einsatz von Legal Tech auch im juristischen Bereich die eigene Innovationskraft und spricht ebenso innovative Talente unter jungen Juristen an.

## ZU DEN AUTOREN

Zu *Philipp Glocks* Schwerpunkten gehören die Digitalisierungs-, Technologie- und Prozessberatung von Rechtsabteilungen sowie das Gesellschafts- und Handelsrecht. Als Co-Head der Solution Legal Process & Technology ist er mit den aktuellsten digitalen Lösungen für Unternehmen jeder Größe vertraut und hilft diesen sowohl bei der Auswahl und Einführung der entsprechenden Tools als auch bei der Implementierung bzw. Überarbeitung von Prozessen in der Rechtsfunktion.

Seit über 19 Jahren kümmert sich *Mark Pawlytta* um die Sicherung des Vermögens von Unternehmen, Privatpersonen und Stiftungen und leitet diesen Bereich der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in Deutschland. Als Vorstandsmitglied von zentUma e.V. (Zentrum für Unternehmensnachfolge an der Universität Mannheim) begleitet er kritisch Gesetzentwürfe und bildet Juristen sowie Steuerberater auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge fort.



Philipp Glock,  
Rechtsanwalt,  
Legal Process & Technology,  
KPMG Law RAG mbH,  
Leipzig  
pglock@kpmg-law.com



Mark Pawlytta  
Rechtsanwalt,  
Familienunternehmen,  
Nachfolge & Stiftungen,  
KPMG Law RAG mbH,  
Frankfurt am Main  
mpawlytta@kpmg-law.com

## VORSCHAU AUF DIE NÄCHSTE AUSGABE 2021

In unserer nächsten Ausgabe lesen Sie Beiträge rund um das Thema „Medizin, Ethik und Recht“. Wir geben Ihnen einen Überblick über die aktuellen Studien- und Weiterbildungsangebote und zeigen, wo die beruflichen Perspektiven für junge Juristen liegen. Neben dem anwaltlichen Beratungsmarkt sind z.B. Tätigkeiten im medizinischen, gesundheitsorganisatorischen und pharmazeutischen Sektor denkbar.

Das Spektrum der behandelten Themen ist breit gefächert und trägt den interdisziplinären Fragestellungen Rechnung, insbesondere werden die Bereiche ärztliche Aufklärungspflicht, Konsequenzen bei Behandlungsfehlern, Sterbehilfe, Organspende sowie Doping im Sport aufgegriffen. Informieren Sie sich umfassend mit der nächsten Ausgabe, die am 1. April 2021 erscheint.

### Geben Sie uns Feedback!

Hat Ihnen diese Ausgabe gefallen oder haben Sie Anregungen oder Kritik? Wenn Sie als Autorin oder Autor einen Beitrag für das nächste Heft verfassen wollen, schreiben Sie uns. Wir freuen uns über Ihre Nachricht, gerne per E-Mail an Kira Ruthardt (k.ruthardt@boorberg.de).

Dr. Stephan Gundel

# Sicherheit bei internationalen Unternehmenstätigkeiten

Erfolgreiche Familienunternehmen machen früher oder später Schritte ins Ausland, zum Beispiel um neue Absatzmärkte zu erschließen oder internationale Wertschöpfungs- und Lieferketten aufzubauen. Die sichere Durchführung dieser Tätigkeiten bedingt profunde Kenntnisse des rechtlichen Regelrahmens und seiner Auslegung sowie der notwendigen Sicherheitskonzepte.

## Globalisierung und „Global Security“

Sowohl was den Warenhandel als auch den internationalen Austausch von Dienstleistungen angeht, ist Deutschland mit seinen Unternehmen einer der wichtigsten „Global Player“. Auch wenn der inoffizielle Titel des sog. Exportweltmeisters seit einigen Jahren zumeist an andere Länder vergeben wird, ist der hohe Internationalisierungsgrad der hiesigen Wirtschaft unbestritten.

Immer wieder zeigen sich jedoch die Schattenseiten dieses Wirtschaftsmodells, insbesondere wenn sicherheitskri-

tische Entwicklungen die Weltwirtschaft lähmen oder sogar die als Globalisierung bezeichnete, weltweite Integration von Güter-, Finanz- und Arbeitsmärkten generell in Frage stellen. Naturkatastrophen, internationaler Terrorismus oder aktuell die Coronavirus-Pandemie sind nur einige geläufige Beispiele einschneidender Ereignisse, die den internationalen wirtschaftlichen Austausch empfindlich stören können.

Das nach dem Ende des kalten Krieges vom Politikwissenschaftler Francis Fukuyama im Jahr 1992 ausgerufenen, vermeintliche „Ende der Geschichte“ hat

sich daher in den letzten Dekaden mehr als wünschenswerte Illusion denn als faktische Realität entpuppt und wurde in der öffentlichen Wahrnehmung vom Schlagwort der „neuen Unsicherheit“ im internationalen Austausch verdrängt. Trotz dieser Unsicherheit sind deutsche Unternehmen, auch und insbesondere die häufig überdurchschnittlich erfolgreichen und weltmarktorientierten Familienunternehmen, auf den internationalen Wirtschaftsraum angewiesen. Auslandsreisen, internationale Handelsbeziehungen, Projektstätigkeiten und Direktinvestitionen, aber auch internationales

*Sichere Auslandsaktivitäten verlangen umfassendes Wissen.*

### Rechtlicher Regelrahmen bei Auslandsaktivitäten

Völkerrecht	Internationales Privatrecht	Internationales Wirtschaftsrecht	Internationales Strafrecht
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wirtschaftsvölkerrecht</li> <li>– Völkerstrafrecht</li> <li>– Verbindliche Resolutionen und Vereinbarungen</li> <li>– Recht der Völkerrechtssubjekte</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestaltung internationaler zivilrechtlicher Verträge (Arbeitsverträge, Kauf- und Werkverträge, etc.)</li> <li>– Deliktische zivilrechtliche Haftung</li> <li>– Internationales Ehe- und Familienrecht</li> <li>– Internationales Erbrecht</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wirtschaftsvölkerrecht bzw. internationale Wirtschaftsordnung</li> <li>– Bestimmungen regionaler Wirtschaftsräume</li> <li>– Internationale Abkommen</li> <li>– Nationales Aussenwirtschaftsrecht</li> <li>– Nationales Ordnungs- und Genehmigungsrecht</li> <li>– Nationale Bestimmungen zum Schutz geistigen Eigentums</li> <li>– Nationaler Investitionsschutz und Einlagensicherungen</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nationales Strafrecht (Territorialitätsprinzip)</li> <li>– Internationales Strafanwendungsrecht bei spezifischen Delikten</li> <li>– Weltrechts- bzw. Universalitätsprinzip</li> <li>– ...</li> </ul>

Outsourcing, Lizenzierungen bzw. Lieferketten müssen daher verstärkt unter dem Aspekt ihrer sicherheitsrelevanten Auswirkungen betrachtet und gestaltet werden. Unabdingbare Grundvoraussetzung ist dabei die Analyse des zu beachtenden rechtlichen Rahmens.

### Der rechtliche Rahmen der Auslands- und Reisesicherheit

#### Internationales Recht als komplexe Materie

Im Kontext internationaler Unternehmenstätigkeiten üben unterschiedlichste nationale sowie internationale Rechtsquellen Einfluss auf sicherheitsrelevante Sachverhalte aus und beinhalten Vorgaben, die bei rein nationalen Tätigkeiten keine Rolle spielen oder zumindest vergleichsweise einfach zu identifizieren sind. Ein internationales Risiko- und Compliance-Management muss daher die vier wichtigsten Rechtsgebiete

- Völkerrecht
- Internationales Privatrecht
- Internationales Wirtschaftsrecht
- Internationales Strafrecht

mit ihren vielfältigen Überschneidungen berücksichtigen. Die obige Abbildung zeigt diese im Nachfolgenden überblickartig beschriebenen Rechtsgebiete schematisch auf.

#### Völkerrecht

Das Völkerrecht regelt zunächst die internationalen Beziehungen zwischen Völkerrechtssubjekten, also primär von Staaten untereinander sowie zu bzw. zwischen internationalen Organisationen. Durchaus können jedoch auch Unternehmen durch völkerrechtliche Regelungen erfasst werden, etwa wenn sie (vermeintlich) in völkerstrafrechtliche Kernverbrechen verstrickt sind oder gegen verbindliche UN-Resolutionen bzw. ggf. weitere völkerrechtliche Vereinbarungen verstoßen.

Was für deutsche Familienunternehmen zunächst eher abwegig klingt, kann gerade bei Tätigkeiten in Entwicklungs- und Schwellenländern oder Krisenregionen schneller relevant werden, als vielfach angenommen. Finanzielle Transaktionen oder (zumeist unbedarfte) Tätigkeiten mit Staaten, Unternehmen oder Personen, die mutmaßlich in den internationalen Terrorismus involviert sind, können hier ebenso rasch wie – zumeist indirekte – Hilfestellungen für „Verbrechen gegen

die Menschlichkeit“ Ermittlungen nach sich ziehen. In der Vergangenheit gerieten auffallend häufig Bau- und Logistikunternehmen, aber auch Finanzinstitute und Textilhersteller mit ihren internationalen Lieferketten in das entsprechende Blickfeld.

#### Internationales Privatrecht

Das internationale Privatrecht regelt prinzipiell, welches nationale Privat- bzw. Zivilrecht für grenzüberschreitende Sachverhalte anwendbar und wer für dessen Durchsetzung zuständig ist. Für die Auslands- und Reisesicherheit ist das internationale Privatrecht von hoher praktischer Relevanz, da es auf eine Vielzahl von Verträgen mit Auslandsbezug Anwendung findet, zum Beispiel auf Arbeitsverträge mit ins Ausland entsendeten Mitarbeitenden (und den daraus resultierenden Fürsorgepflichten) oder auf Kauf- und Werkverträge über Ländergrenzen hinweg.

Hierbei gilt innerhalb der Europäischen Union gemäß der einschlägigen EU-Verordnung über das auf vertragliche Schuldverhältnisse anzuwendende Recht (sog. Rom I-Verordnung) zunächst einmal der Grundsatz der Privatautonomie, d. h. das jeweilige nationale Privatrecht kann prinzipiell frei gewählt werden. Diese Auswahl eines bei internationalen Verträgen gültigen Rechts hat jedoch möglicherweise erhebliche Auswirkungen auf die sicherheitsrelevanten Rechte und Pflichten der beiden Vertragsparteien und sollte daher im Vorfeld unter diesem Gesichtspunkt ausführlich überprüft werden. Hierbei sind insbesondere die anerkannten Regeln der Technik, Normen, Verordnungen etc., die zum jeweiligen nationalen Privatrecht hinzuzuzählen sind, adäquat einzubeziehen, um unangenehme Überraschungen hinsichtlich der zu beachtenden Sicherheitsbestimmungen zu vermeiden.

Gerade bezüglich Arbeitsverträgen sei zudem noch auf das sog. Günstigkeitsprinzip der Rom I-Verordnung in Art. 8 Abs. 1 verwiesen, wonach ein Arbeitnehmer durch eine privatrechtliche Rechtswahl zum Arbeitsvertrag nicht schlechter gestellt werden darf, als es durch ebenfalls anwendbares Recht der Fall wäre. Im Zweifelsfall sind daher immer die beim jeweiligen Auslandsbezug „höheren“ Sicherheitsanforderungen zu beachten. Gerade bezüglich der arbeitsvertraglichen Fürsorgepflichten gegen-

über einheimischen und ausländischen Arbeitnehmern ergeben sich hieraus weitreichende Konsequenzen, die trotz mittlerweile umfangreicher Literatur zu diesem Thema nicht immer adäquat berücksichtigt werden.

Abschließend soll nicht unerwähnt bleiben, dass die Regelungen des internationalen Privatrechts selbstverständlich auch bei der Regulierung von zivilrechtlichen Haftungsfolgen, gerade bei sicherheitskritischen Ereignissen (z. B. Unfällen, Umweltschädigungen, Produkthaftung etc.), erheblichen Einfluss ausüben. Die nationalen privatrechtlichen Regelungen, prozessualen Abläufe sowie weiteren Merkmale des jeweiligen Rechtssystems (z. B. typische Verfahrensdauer, Urteile in der Vergangenheit etc.) sollten daher vor jeder internationalen Tätigkeit erhoben und beurteilt werden.

#### Internationales Wirtschaftsrecht

Im Gegensatz zum Privatrecht ist das (internationale) Wirtschaftsrecht kein eindeutig definiertes, in sich geschlossenes Rechtsgebiet, sondern besteht aus unterschiedlichsten Rechtsquellen des Privatrechts und öffentlichen Rechts, die jeweils auf wirtschaftliches Handeln anwendbar sind. Aus diesem eklektischen Rechtsgebiet ergeben sich wiederum unterschiedlichste sicherheitsrelevante Implikationen für die internationale Tätigkeit deutscher Unternehmen, etwa

- Ex- und Importverbote, Handelsbeschränkungen und spezifische Sicherheitsbestimmungen (zum Beispiel im internationalen Verkehrswesen) basierend auf internationalen Regelungen des Wirtschaftsvölkerrechts,
- völkerrechtlich begründete Import- und Exportverbote bzw. Exportgenehmigungen auf Basis des nationalen Außenwirtschaftsrechts,
- Bestimmungen des Ordnungs- und Genehmigungsrechts im jeweiligen Zielland, zumeist in Verbindungen mit einer Vielzahl von Verordnungen, anerkannten Regeln der Technik etc.,
- Bestimmungen zum Schutz geistigen Eigentums in einem Zielland sowie
- Bestimmungen zum Investitionsschutz in einem Zielland.

Neben der frühzeitigen Analyse der einschlägigen Rechtsquellen und ihrer materiellen Bestimmungen sind ergänzend die faktischen Möglichkeiten zur Durch-

setzung der eigenen Rechtsposition (d. h. Leistungsfähigkeit und Unabhängigkeit des Rechtssystems, übliche Verfahrensdauer etc.), aber auch die spezifischen Verpflichtungen sowie Rechtsfolgen beim Verstoß gegen lokale Bestimmungen sorgfältig zu evaluieren. Diese Abklärungen sind zwar regelmäßig mit einem gewissen Aufwand verbunden, stellen in jedem Fall aber eine äußerst wertvolle Entscheidungsgrundlage für unternehmerische Aktivitäten im Ausland dar.

### Internationales Strafrecht

Bei internationalen unternehmerischen Tätigkeiten sind schließlich auch Berührungspunkte mit dem internationalen Strafrecht nicht auszuschließen. Wer im Ausland im Rahmen einer beruflichen Tätigkeit mit dem Gesetz in Konflikt gerät, untersteht aufgrund des sog. Territorialitätsprinzips dem nationalen Strafrecht des jeweiligen Gastlandes. Dieses kann zum Beispiel überraschend schnelle bzw. hohe Gefängnisstrafen für Delikte vorsehen, die in Deutschland kaum mit vergleichbarer Härte geahndet werden. Auch besteht die Möglichkeit, dass deutsche Staatsangehörige bei sicherheitskritischen Zuständen an einem ausländischen Standort und daraus resultierenden Unfall- oder sonstigen Ereignissen im Sinne eines Organisationsverschuldens mitbelangt werden. Wie bereits im Zusammenhang mit dem Völkerrecht erwähnt, müssen sich gerade Unternehmen mit Berührungspunkten zu völkerrechtlich kritisch zu beurteilenden Akteuren oder Sachverhalten zudem bewusst sein, dass eine Strafverfolgung auf

Basis des sog. Weltrechtsprinzips überall auf der Welt und somit auch in Deutschland möglich ist.

### Internationale Standards zu Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz

Im Zuge der Auslagerung von kapital- und personalintensiven Produktionstätigkeiten in Länder mit geringer Regulierungsdichte wird seit geraumer Zeit kritisch festgestellt, dass die dortigen privat-, wirtschafts- und strafrechtlichen Regelungen und ihre Durchsetzung kaum ausreichend für sichere Aktivitäten sind.

Internationale Standards zu Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz gewinnen daher zunehmend an juristischer Bedeutung, beispielsweise durch die absehbare Einführung eines Lieferkettengesetzes für deutsche Unternehmen, was sich unter anderem an diesen Standards orientiert. Sie spielen auch in der Wahrnehmung der interessierten Öffentlichkeit eine zunehmende Rolle. Einschlägige Regelwerke sind die Arbeitsrechte der International Labour Organization, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, die Grundprinzipien des UN Global Compact oder diverse privatwirtschaftliche Verhaltenskodizes zur „Corporate Social Responsibility“ von Unternehmen.

### Konzept zur Auslands- und Reisesicherheit

Zur (rechts-)sicheren Gestaltung ihrer Auslandstätigkeiten müssen deutsche

Unternehmen über ein entsprechend professionelles Risiko- und Compliance-Management verfügen, welches den spezifischen Risiken internationaler Aktivitäten Rechnung trägt. Dadurch werden nicht nur rechtliche Risiken minimiert, sondern vor allem auch Personen, Werte und wirtschaftliche Aktivitäten vor negativen Einflüssen geschützt. Grundlage dieses Konzepts ist zunächst eine ausführliche Risikoeinschätzung, die folgende, relevante Risiken bezogen auf die jeweilige Auslandstätigkeit bzw. das jeweilige Ziel- land betrachtet:

- Naturbedingte Risiken (Geografie, Klima, giftige Pflanzen und Tiere etc.).
- Medizinische Risiken (Hygienestandards, Infektionskrankheiten, Klimabedingungen und Umweltfaktoren, medizinische Versorgung etc.).
- Safety-Risiken (Verkehrssicherheit, Sicherheit am Arbeitsplatz, Brandschutz und Gebäudesicherheit, Verfügbarkeit kritischer Infrastrukturen/Versorgungssicherheit etc.).
- Security-Risiken (allgemeines Kriminalitätsniveau, organisierte Kriminalität, Terrorismus etc.).
- Politische und wirtschaftliche Risiken (wirtschaftliche Lage, Rechtssystem, politische Verhältnisse, Menschenrechtslage, Währung und Wechselkurse, Schutz geistigen Eigentums etc.).

Anhand dieser Risikoanalyse können dann die notwendigen Maßnahmen zur sicheren Gestaltung von Auslandstätigkeiten und Einhaltung der verschiedensten rechtlichen Pflichten abgeleitet sowie dauerhaft umgesetzt werden. Sowohl bei der Ermittlung der Risiken als auch bei der Implementierung und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen wird aufgrund der Komplexität des Themas dringend empfohlen, die vielfältigen staatlichen und privatwirtschaftlichen Unterstützungsangebote zur Auslandsicherheit in Anspruch zu nehmen.

### ZUM AUTOR

Dr. Stephan Gundel ist Chefexperte Sicherheit der in Basel ansässigen Gruner Gruppe, einem weltweit tätigen Beratungs- und Bauplanungskonzern. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf der Risikobewertung sowie Erstellung von Sicherheitskonzepten für internationale Tätigkeiten in unterschiedlichsten Branchen und Ländern.

Auf dieser Basis hat er das Buch „Global Security – Sicherheit bei Auslands- und Reisetätigkeiten“, erschienen im Richard Boorberg Verlag (2020, 364 Seiten, € 56.–, ISBN 978-3-415-06753-0) verfasst. Es widmet sich umfangreich allen Sicherheitsaspekten bei internationalen Tätigkeiten von Unternehmen, staatlichen und internationalen Organisationen sowie geschäftlich oder privat Reisenden.



Dr. Stephan Gundel,  
Chefexperte Sicherheit,  
Gruner Gruppe, Basel  
stephan.gundel@gruner.ch



Robert Reisch

# Generationswechsel beim Alfons W. Gentner Verlag: Herausforderungen durch Digitalisierung und Nachfolge

Zum 1. Mai 2020 vollzieht sich beim Alfons W. Gentner Verlag der seit zehn Jahren strategisch geplante Generationswechsel an der Spitze des Stuttgarter Familienunternehmens: Erwin Fidelis Reisch (65) wird nach fast vier Jahrzehnten als Verleger den Staffeln an seinen Sohn Robert Reisch (37) weiterreichen. Damit übernimmt die erst vierte Generation die Verantwortung für die weiterhin erfolgreiche Entwicklung des 1927 gegründeten Medienunternehmens. Im folgenden Beitrag beschreibt Robert Reisch die Herausforderungen durch Digitalisierung und Nachfolge.

Die ersten Monate des Jahres 2020 haben nicht nur Familienunternehmen in Deutschland, sondern die gesamte Volkswirtschaft in die größte Krise seit Bestehen der Bundesrepublik geführt. Der aufmerksame Beobachter kann aber auch erkennen, dass viele Entwicklungen in der „Corona-Zeit“ unmittelbar mit einer zunehmenden Digitalisierung zusammenhängen. „Homeoffice“ oder „Home-schooling“ waren ohne eine voranschreitende Digitalisierung kaum denkbar. Inzwischen wird gar von einer „Zwangsdigitalisierung“ für ganze Branchen und eine Vielzahl von Unternehmen gesprochen.

## Digitalisierung – Versuch einer Definition

Bevor man sich einem „Mega-Thema“ wie der Digitalisierung inhaltlich nähert, sollte man den Begriff genauer bestimmen. Leider existiert hier für Juristen ungewohnt keine Legaldefinition, die man heranziehen kann. Die Digitalisierung in Deutschland ist bei genauerer Betrachtung keine jüngere Entwicklung, sondern bereits seit zwei Jahrzehnten präsent. Dennoch hat sich bislang keine einheitliche Definition durchgesetzt. Die Digitalisierung wird vielmehr als „Hype“ gesehen, der dies bislang aufgrund der hohen Aktualität und kontroversen medialen Berichterstattung noch nicht zugelassen hat.<sup>1</sup>

Ein modernerer und heute verbreiteter Ansatz zur Definition der Digitalisierung, der insbesondere durch die technischen Entwicklungen in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen hat, sieht darin eine „(Teil-) Automatisierung mittels Informationstechnologien“<sup>2</sup>.

Durch die verbesserten Rechenleistungen können heute bereits weitaus mehr Prozesse digitalisiert und somit mehr Aufgaben von Menschen auf Computer übertragen werden, als dies zuvor der Fall war.

Bleibt man bei einer allgemein gültigen Definition der Digitalisierung, kann man darunter den sozio-ökonomischen Veränderungsprozess verstehen, der durch die Einführung digitaler Technologien ausgelöst wurde.<sup>3</sup>

## Warum ist das relevant?

Die Zahl der Menschen in Deutschland, die das Internet *nicht* nutzen, geht jedes Jahr konstant zurück. 2019 waren in Deutschland nur ca. 6 % der Bevölkerung sog. „Offliner“, die nicht mindestens einmal im Jahr das Internet verwenden. Daher ist die Digitalisierung als Massenphänomen und grundlegende, nachhaltige Entwicklung zu betrachten.

In Wissenschaft und Praxis herrscht inzwischen Konsens, dass die Digitalisierung komplett neue technologische Anwendungen ermöglicht und damit nicht weniger als disruptive soziale und ökonomische Konsequenzen in allen gesellschaftlichen Bereichen mit sich bringt. In Deutschland hat sich durchgesetzt, dass darin auch die „vierte industrielle Revolution“<sup>4</sup> gesehen wird.

## Familienunternehmen und ihre Bedeutung

Mit 91 % kann die große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland unter den Begriff Familienunternehmen subsumiert

werden. Auch hier ist keine einheitliche und allgemein anerkannte Definition verfügbar. In Deutschland hat sich unter anderem die Definition der „Stiftung Familienunternehmen“ in Theorie und Praxis etabliert. Sie hat vier Kriterien zur Einteilung von Unternehmen in die Kategorie Familienunternehmen entwickelt<sup>5</sup>:

- eine oder mehrere Familien besitzen die Mehrheit an den *Stimmrechten* und/oder am *Kapital*;
- eine oder mehrere Familien üben einen maßgeblichen *Einfluss* auf das Unternehmen aus, indem Familienmitglieder entweder eine Führungstätigkeit im Unternehmen ausüben und/oder Entscheidungs- und Kontrollrechte im Beirat/Aufsichtsrat oder der Gesellschafterversammlung wahrnehmen;
- in einem Unternehmen werden bestimmte *Werte* gelebt beziehungsweise es herrscht eine bestimmte Unternehmenskultur, die von der Familie geprägt wird;

1) Keuper, F., Hamidian, K., Verwaayen, E., Kalinowski, T., Kraijo, C. (2013). Digitalisierung und Innovation: Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven, 2013.

2) Hess, T. (2016). Digitalisierung – Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik-Grundlagen/digitalisierung>, (Stand. 5. April 2018)

3) Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitization of industrial work: development paths and prospects. In: Journal for Labour Market Research, Vol. 49, p. 1–14.

4) Manzei, C., Schlepner, L., Heinze, R. (2017). Industrie 4.0 im internationalen Kontext: Kernkonzepte, Ergebnisse, Trends, (2. Aufl.), 2017.

5) Stiftung Familienunternehmen; Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 2017, S. 73.

- in einem Unternehmen besteht ein *Fortführungswille*, d. h. das Unternehmen soll an die nächste Generation in der Familie weitergegeben werden.

### Familienunternehmen vs. kleine und mittlere Unternehmen

Im volkswirtschaftlichen Kontext sind Familienunternehmen weiter noch abzugrenzen vom allgemein gefassten Begriff des Mittelstandes und auch der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), obwohl es zwischen ihnen durchaus Überschneidungen gibt. Bei KMU bezieht sich die Definition auf rein quantitative Merkmale bzw. der Unternehmensgröße, des erzielten Gesamtumsatzes und der Anzahl der Mitarbeiter.

Zahlreiche Familienunternehmen gehören gemessen an ihrer Größe zum deutschen Mittelstand und sind als KMU zu klassifizieren. Im Gegensatz dazu werden sie jedoch nicht rein über quantitative Merkmale oder Kennzahlen definiert.

### Innovation vs. Tradition

Familienunternehmen wurden in der Vergangenheit stellenweise für ihren Mangel an Innovationskraft kritisiert,<sup>6</sup> da die familiären Beziehungen innerhalb des Unternehmens in den Vordergrund rücken könnten und nicht genug Aufmerksamkeit auf Innovationen und Produktentwicklung gelegt würde. Man könnte auch einen strukturellen Nachteil vermuten im stellenweisen hohen Alter von Familienunternehmen.

Die ältesten deutschen Familienunternehmen, die immer noch wirtschaftsaktiv sind, gehen bis in das 16. Jahrhundert zurück. Es gehört Mut und Entschlossenheit dazu, mit Unternehmens- und folglich auch Familientraditionen zu brechen und diese radikal zu verändern. Durch die hohe emotionale Verbundenheit mit der Geschichte des Unternehmens sind die Beharrungskräfte bei Gesellschaftern und Entscheidern stellenweise höher als in börsennotierten Konzernen. Zudem können Innovationsbestrebungen als Bruch mit der Leistung bisheriger Generationen bewertet werden.

Inzwischen hat sich aber die Meinung herausgebildet, dass Familienunternehmen eigene strategische Ressourcen und Fähigkeiten besitzen, die für sie einen „competitive advantage“<sup>7</sup> darstellen



Der Vater übergibt an den Sohn: Ich bin dann mal weg ...

können. Festgestellt wurde eine hohe Übereinstimmung, ein hohes Engagement der Familienmitglieder sowie eine hohe Verantwortung gegenüber der Familie. Familienfremde Mitarbeiter in Familienunternehmen legen eine enthusiastischere Arbeitseinstellung an den Tag als ihre Kollegen in Nicht-Familienunternehmen, da sie sich als Mitglied eines Teams verstehen. Familienunternehmen, die in ihre Innovationskapazitäten investieren, können dadurch einen strukturellen Wettbewerbsvorteil erlangen.

Das Wettbewerbsumfeld für Unternehmen, insbesondere in Umgebungen mit vielen technischen Möglichkeiten, erfordert heute eine kooperative und kollektivistische Unternehmenskultur, die stärker mit Familienunternehmen in Verbindung gebracht wird.<sup>8</sup> Die Fähigkeit von Familienunternehmen, auch in hochtechnologischen Wirtschaftsbereichen überleben zu können, ist heute allgemein hin anerkannt. Dabei spielt die Familie als „Resource“ eine wichtige Rolle.

Der langfristigen Orientierung von Familienunternehmen fällt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie ermöglicht es kurzfristig auch Misserfolge in Kauf zu nehmen für eine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens. Die Entscheider im Unternehmen müssen dabei weniger Fokus auf den Quartalsgewinn legen, als vielmehr die langfristigen Ziele der Gesellschafter im Auge behalten.

### Nachfolge(r) als „Enabler“ für die Digitalisierung

In Deutschland sind laufend ca. 100.000 Unternehmen auf der Suche nach einem geeigneten Nachfolger oder Nachfolgern. Das verdeutlicht, wie relevant der erfolgreiche Übergang auf die nächste Generation für Familienunternehmen ist. Es gilt daher neben den operativen Themen, der richtigen Antwort auf die voranschreitende Digitalisierung auch noch den Fortbestand des Unternehmens für die kommenden Generationen zu sichern.

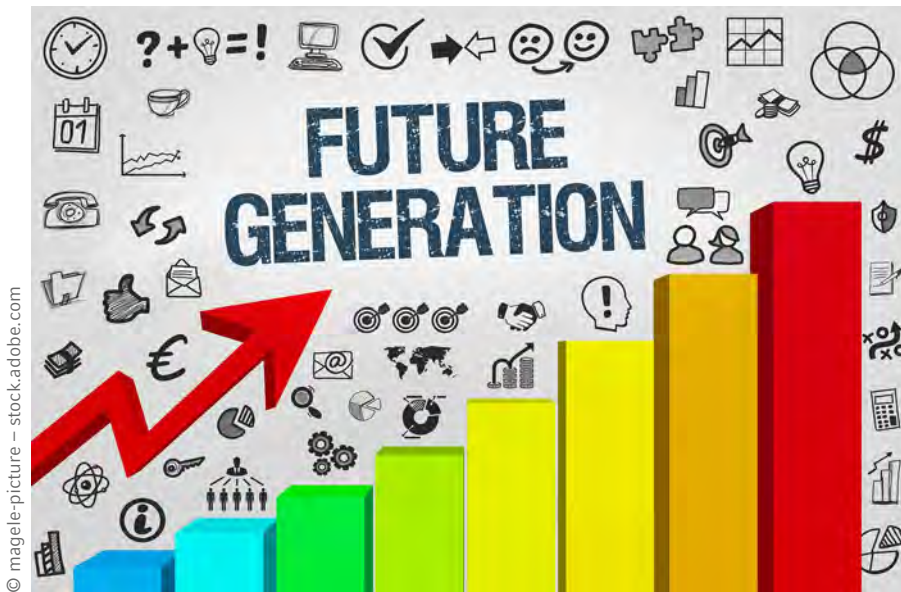
Aus eigener Erfahrung des Verfassers kann an dieser Stelle festgestellt werden, dass das Zusammenfallen von „vierter industrieller Revolution“ und Nachfolge für Familienunternehmen große Chancen bietet. Beide Generationen und auch das Unternehmen selbst können davon gleichermaßen profitieren.

In der Person des Nachfolgers übernimmt in der Regel jemand aus der Generation Y Verantwortung. Darunter kann jeder subsumiert werden, der zwischen 1980 und 1995 geboren wurde. Charak-

6) Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. In: Family Business Review, Vol. 14, p. 37–48.

7) Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (Fn. 6), S. 38.

8) Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. In: The Academy of Management Review, Vol. 22(1), p. 20–47.



Familienunternehmen vollziehen durch den Generationenwechsel einen ersten Schritt Richtung digitale Zukunft.

teristisch für Vertreter dieser Generation ist die Tatsache, dass sie sich anders als frühere Generationen weniger über materiellen Status definieren, sondern ganz erheblich über „a complex technological, skills set“.<sup>9</sup> Die eigenen technologischen Fähigkeiten und das Beherrschen von unterschiedlichen Systemen der Informationstechnologie und Kommunikation sind entscheidend für die Herausbildung der eigenen Persönlichkeit.

Sie sind es weiter gewohnt, Informationen sehr schnell zu bekommen und ihre Mediennutzung ist in hohem Maße digital geprägt. Durch die Sozialisation mit digitalen Produkten und Lösungen bringen Nachfolger der „Gen Y“ digitale Kompetenz direkt ins eigene Unternehmen ein. Wobei dies gleichermaßen für

operativ tätige Nachfolger, wie auch aktive Gesellschafter gilt.

Die Übernahme des „Projektes Digitalisierung“ ermöglicht dem Nachfolger, sich mit Hilfe seiner digitalen Kompetenzen schnell eigene Meriten zu erwerben. Er kann sich so bewusst von der Senioren-Generation abgrenzen und eigene Wege gehen, sich freischwimmen. Er wird dann nicht Gefahr laufen, mit seinen Vorgängern direkt verglichen zu werden. Die Senioren-Generation wird in den wenigsten Fällen die Digitalisierung bereits „gelöst“ haben. Nachfolger können so eines der drängendsten Zukunftsthemen direkt mit ihrer Person verbinden und positiv auch die damit verbundenen Erfolge. Für die übergabende Generation bietet sich die Möglichkeit, dem „Junior“ ein ei-

genes Spielfeld im Unternehmen zu überlassen. Die Konkurrenz zwischen den Generationen wird dabei nicht so stark ausgeprägt sein wie bei traditionellen Geschäftsfeldern und alteingesessenen Prozessen. Bei einer familieninternen Nachfolge wird so digitale Kompetenz an entscheidender Stelle im Unternehmen eingesetzt. Im Vergleich zu Fremd-Management stellt dies gepaart mit einem hohen Vertrauen innerhalb der Familie einen erkennbaren Vorteil dar.

### Digitaler „Generationen-Vertrag“

Diese strukturellen Vorteile für Familienunternehmen im Rahmen der Digitalisierung erfordern aber auch ein hohes Maß an Kollaboration der Generationen. Die Herausforderung, bestehende Prozesse und Produkte teilweise radikal zu innovieren und dabei das Kerngeschäft, die bisherige wirtschaftliche Stütze des Unternehmens, nicht zu vernachlässigen oder gar abzuschneiden, ist immens. Die oben beschriebene enge Verbindung der Familie zum Unternehmen und auch den Mitarbeitern gebietet ein hohes Maß an Transparenz bei Veränderungen. Die digitale Transformation benötigt an vielen Stellen konkrete Verhaltensänderungen der Belegschaft und eine Abkehr von bisherigen Prozessen. Die Generationen müssen hier nach innen für die Mitarbeiter und nach außen für Kunden und Partner, erkennbar an einem Strang ziehen. Gehen die Generationen sichtbar den digitalen Wandel gemeinsam an, dann wirkt sich das positiv auf den Prozess aus.

### Ausblick

Die Digitalisierung als Herausforderung ist keine neuere Entwicklung, sondern fordert Familienunternehmen schon seit mehr als zwei Jahrzehnten heraus. Auch die „Corona-Krise“ ist nicht der Grund für eine weiter voranschreitende digitale Transformation von Produkten, Prozessen und Arbeitswelten. Es ist ebenso irreführend, von einer „Zwangsdigitalisierung“ in diesem Kontext zu sprechen. Das suggeriert zum einen, dass in den vergangenen Jahren wenig digitale Entwicklung

### INFO

Das Familienunternehmen Alfons W. Gentner Verlag ist ein Medienunternehmen mit Sitz in Stuttgart. Schwerpunkte der Verlagstätigkeit sind Fachmedien zu den Themen Sanitär- und Heizungstechnik, Kälte- und Klimatechnik, Fenster, Glas, Fassade, Elektro- und Sicherheitstechnik sowie im Bereich Medizin die Arbeits- und Begutachtungsmedizin.

Robert Reisch ist seit 2013 im Unternehmen aktiv, zunächst als Business Development Manager, später als Verlagsleiter Digitale Medien in der neu aufgebauten Digital Unit. In diese Aufbauzeit fällt unter anderem der Launch des Portals haustec.de, dem reichweitenstarken Portal für die gesamte Gebäudetechnik. Der Rechtsanwalt und Master of Arts (Zeppelin-Universität Friedrichshafen) hat zum 1. Mai 2020 die Gentner-Geschäftsleitung übernommen gemeinsam mit Geschäftsführer/COO Armin Gross. Als Mitglied des SZV-Vorstandes führt er seit 2016 das ehrenamtliche Engagement des Hauses Gentner in den Branchenverbänden fort.

<sup>9)</sup> Combes, B. (o.J.). Digital natives or digital refugees? Why we have failed Gen Y? In: Proceedings of 38<sup>th</sup> Annual Conference of the International Association of School Librarianship.

in Deutschland stattgefunden hat. Das Gegenteil ist der Fall. Zum anderen erweckt es den Eindruck, dass den Marktteilnehmern die Entscheidung der digitalen Entwicklung des eigenen Unternehmens abgenommen wurde. Auch das wäre nicht richtig. Vielmehr haben die konsequenten Entscheidungen und Investitionen der letzten Jahre in den meisten Familienunternehmen die Basis dafür gelegt, dass binnen kurzer Zeit die Produktion auf in hohem Maße digital vernetzte Teams umgestellt werden konnte. Verglichen mit zahlreichen staatlichen Organisationen in Deutschland haben Unternehmen ihre digitalen Hausaufgaben gemacht. Ohne Zweifel lässt sich aber feststellen, dass die aktuelle Krise noch weiße Flecken in den Digitalstrategien der Unternehmen offengelegt hat. Positiv betrachtet kann man darin auch einen Türöffner und Beschleuniger erkennen, der die Be-

reitschaft zur Nutzung digitaler Produkte und Services spürbar erhöht hat. Nach innen gerichtet werden Barrieren im Unternehmen dadurch schneller abgebaut. Etwaige Berührungspunkte bei Mitarbeitern werden ersetzt durch größtenteils positive Erfahrungen während der akuten Pandemie-Monate. Verdeutlicht am Beispiel der Renaissance der Videokonferenz oder auch flexiblen Homeoffice-Regelungen. Richtet man den unternehmerischen Blick nach außen, so lassen sich in dieser Entwicklung große Chancen und Potentiale für neue Produkte und Lösungen erkennen. Marktstrukturen verändern sich und lassen Raum für neue Kooperationen und senken in vielen Bereichen die Markteintrittshürden. Allein das Beispiel der rasant angestiegenen digitalen Weiterbildungsangebote unterschiedlichster Anbieter illustriert dies eindrücklich.

Betrachtet man die Digitalisierung als Marathon und nicht als Kurzstreckenlauf, dann wird das Jahr 2020 auch nur eine Etappe auf dem Weg zum Ziel sein. Sie wird sicherlich rückblickend als dynamischer als die vorherige Strecke bewertet werden können. Das Ziel ist aber noch nicht in Sicht und Familienunternehmen werden weiterhin die großen und kleinen digitalen Herausforderungen meistern müssen. Wenn der Generationswechsel im Unternehmen und/oder Gesellschafterkreis erfolgreich vollzogen wurde, ist der erste Schritt auf dem Weg in eine erfolgreiche digitale Zukunft gemacht.



Robert Reisch  
Rechtsanwalt und CEO,  
Alfons W. Gentner Verlag,  
Stuttgart  
robert.reisch@gentner.de

# Baker McKenzie.

Baker & McKenzie Partnerschaftsgesellschaft mbH  
Bethmannstraße 50–54  
60311 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/29908-0  
Telefax: 069/29908-108  
www.bakermckenzie.com  
www.facebook.com/BakerMcKenzieDeutschland  
www.instagram.com/bakermckenzie\_germany  
www.linkedin.com/company/16233170  
www.xing.com/companies/baker%26mckenzie  
https://twitter.com/BMKarriere

**Sämtliche Bezeichnungen richten sich an alle Geschlechter.**

## **Branche Geschäftstätigkeit:**

### **Über uns**

Innovativ, interessiert, multikulturell, technikaffin und neugierig – das ist “The New Lawyer”. Bei uns arbeiten Juristen, Steuerberater, Wirtschaftsjuristen, Projektmanager und Kollegen, die sich für Law Firms begeistern, in Teams zusammen und entwickeln Lösungen für komplexe rechtliche Fragen. Als Hauptsponsor und einer der Gründungs-kooperationspartner von “Reinvent Law”, dem ersten Legal Innovation Hub in Kontinentaleuropa, bieten wir spannende Perspektiven in punkto Legal Tech und Digitalisierung. Wir arbeiten in unserer Kanzlei über Grenzen, Märkte und Industrien hinweg zusammen, in 77 Büros weltweit. In Deutschland vertreten rund 200 Anwälte in unseren Büros in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main und München die Interessen ihrer Mandanten.

## **Praktikum, Referendariat, juristische Mitarbeit, Berufseinstieg**

### **“Life with Baker”**

Sie möchten wissen, wie “Life with Baker” für Sie aussehen kann? Ganz einfach: Als “Law Firm of the Future” bieten wir Ihnen einen Arbeitsplatz, der Ihnen vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet und ermöglicht, Ihre Talente optimal einzubringen. Themen wie z.B. Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz und Digitalisierung begreifen wir als Chance und setzen auf neue Technologien wie Legal Tech. Wir schätzen Kollegen, die stets einen Schritt voraus denken und mit uns gemeinsam innovative Projekte begleiten. Es stehen Ihnen alle Türen offen. Werden Sie kreativ und selbst Innovation Ambassador – wie bereits einige unserer Associates.

### **Was wir Ihnen bereits in der Ausbildung bieten**

Mit dem **Career Mentorship Program** bieten wir Ihnen als Nachwuchsjurist ein aufeinander abgestimmtes Programm, das Sie langfristig in Ihrer Ausbildung begleitet, mit zahlreichen Bausteinen wie unserer Mentorship University, der Möglichkeit, ins Ausland zu gehen, Legal English Kursen, einem jährlichen Summer Camp, Entwicklungsgesprächen u.v.m. Sie haben einen Mentor als “Türöffner” zur Seite und arbeiten mit unseren Anwälten auf Mandaten mit. Sie erweitern kontinuierlich Ihr Netzwerk, lernen, unternehmerisch an Aufgaben heranzugehen und treffen regelmäßig ihre Mentee-Kollegen zum Erfahrungsaustausch. Als Referendar, Praktikant oder juristischer Mitarbeiter profitieren Sie von unserem **Law Clerk Program**. Mit diesem spannenden Programm (Repetitorien, Teilnahme an ausgewählten Seminaren, Stammtische u. v. m.) begleiten wir Sie während Ihrer gesamten Zeit bei uns.

## **Was wir Ihnen als Berufseinsteiger bieten**

Wir begleiten Sie auf Ihrem Karriereweg von Tag eins an. Sie partizipieren an globalen und lokalen Entwicklungsprogrammen, lernen für Ihre nächsten Schritte, betreiben Networking und entwickeln sich kontinuierlich weiter. Unsere Inhouse University, e-Learning Programme und European Associate Meetings mit Associates aus ganz Europa sind Beispiele, wie wir Sie für Ihre Karriere fit machen. Mit dem “Talent Management und Business Development Booster” fördern und unterstützen wir Ihre unternehmerischen Ideen, besonders in Sachen Digitalisierung, Innovation und Unternehmertum.

Wir bieten Ihnen flexible Karrieremodelle, z.B. den Associate Alternative Track. Als Alternative zum Partner Track bietet dieser Weg spannende Mandatsarbeit bei geringeren Stundenanforderungen und weniger Business Development Aktivitäten. Und mit unserer Initiative “bAgile” ermöglichen wir Ihnen, Arbeitsplatz und -zeit flexibel zu gestalten.

### **Aufgabengebiete**

In den folgenden Praxisgruppen bieten wir Ihnen spannende Karriereperspektiven:

- Arbeitsrecht, Automotive, Banking & Finance, Compliance, Energierecht, Gesellschaftsrecht (M&A, Venture Capital/Private Equity, Aktien- und Kapitalmarktrecht, China, Asien), Gewerblicher Rechtsschutz, Immobilien- und Baurecht, IT-Recht, Kartellrecht, Life Science, Öffentliches Wirtschaftsrecht, Patent Litigation, Pharmarecht, Reorganisation, Tax, Trade & Commerce, Zivilprozesse/Schiedsverfahren/Alternative Streitbeilegung

### **Ansprechpartner**

Melita Mesaric, Senior Manager Recruiting  
Tel. 069/29908-555  
melita.mesaric@bakermckenzie.com



Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände im Haus der Deutschen Wirtschaft

**Hausanschrift:**

Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Telefon: 030/2033-1100  
Telefax: 030/2033-1105  
www.arbeitgeber.de

**Branche/Geschäftstätigkeit:**

Die BDA ist die sozialpolitische Spitzenorganisation der gesamten deutschen gewerblichen Wirtschaft. Sie vertritt die Interessen kleiner, mittelständischer und großer Unternehmen aus allen Branchen in allen Fragen der Sozial- und Tarifpolitik, des Arbeitsrechts, der Arbeitsmarktpolitik sowie der Bildung. Die BDA setzt sich auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene für die Interessen von 1 Mio. Betrieben mit ca. 20 Mio. Beschäftigten ein, die der BDA durch freiwillige Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden verbunden sind.

**Zahl der Beschäftigten:** 130

**Anwaltsstation und/oder Wahlstation**

**Ausbildungsplätze** ca. 3

**Fachabteilungen**

Arbeits- und Tarifrecht, Arbeitsmarkt, Soziale Sicherung, Europäische Union und Internationale Sozialpolitik, Büro Brüssel

**Wir suchen**

Prädikatsexamen, englische Sprachkenntnisse, Freude an der juristischen und politischen Bewertung arbeits- und sozialrechtlicher Fragestellungen

**Ansprechpartnerin**

Katrin Rennieke, Telefon: 030/2033-1124

**Traineeprogramme**

**Bereiche**

Rechtsabteilungen der angeschlossenen Arbeitgeberverbände

**Wir suchen**

Mobilität, fundierte Rechtskenntnisse, politisches Gespür, gesellschaftspolitischer Gestaltungswille, Englisch

**Ziel**

Qualifizierung für verantwortliche Tätigkeit in den angeschlossenen Arbeitgeberverbänden und der BDA

**Ansprechpartnerin**

Maria Schimmel, Telefon: 030/2033-1121



Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG

Scharrstraße 2

70563 Stuttgart

Telefon: 0711/7385-0

Telefax: 0711/7385-340

mail@boorberg.de

www.boorberg.de

**Branche/Geschäftstätigkeit:** Verlag

**Zahl der Beschäftigten:** rund 200

**Wahlstation und Traineeprogramm**

**Ausbildungsplätze:** Referendarstellen in der Wahlstation, Lektorats- und Redaktionsassistenten

Der Richard Boorberg Verlag ist ein seit über 90 Jahren unabhängiges, inhabergeführtes Familienunternehmen und als juristischer Fachverlag mit rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an zwei attraktiven Verlagsstandorten: Stuttgart und München erfolgreich.

Das Verlagsprogramm deckt sämtliche Teilbereiche des öffentlichen Rechts, das Miet- und Maklerrecht sowie die Bereiche Polizei und Unternehmensschutz, Wirtschafts-, Arbeits- und Steuerrecht ab.

**Anforderungen**

Referendariat: Sie haben Interesse und Spaß am Umgang mit Büchern und neuen Medien, verfügen über ein gutes Rechtsverständnis und besitzen ein sicheres Sprachgefühl.

Lektorats- und Redaktionsassistenten: Wir erwarten fundierte juristische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie idealerweise ein Assessorexamen. Ein sicheres Sprachgefühl, Teamfähigkeit, Motivation und Verantwortungsbewusstsein setzen wir voraus.

Selbstständiges, zielorientiertes, schnelles und flexibles Arbeiten fällt Ihnen leicht.

**Stellen/Tätigkeitsfelder**

**Tätigkeitsbereiche für Rechtsreferendare**

Bei uns erwartet Sie eine abwechslungsreiche Station im Rahmen Ihres juristischen Vorbereitungsdienstes. Wir verschaffen Ihnen einen umfassenden Einblick in das Verlagsgeschäft. Sie lernen alle Abteilungen unseres Unternehmens kennen, insbesondere Zeitschriftenredaktion, Lektorat, Werbung und Vertrieb sowie unsere Rechtsdatenbank.

**Tätigkeitsbereiche für Lektorats- und Redaktionsassistenten**

Sie erhalten einen umfassenden Einblick ins Verlagsgeschäft. Sie durchlaufen in 24 Monaten alle wichtigen Firmenbereiche, insbesondere Zeitschriftenredaktion, Lektorat, Werbung und Vertrieb sowie unsere Rechtsdatenbank. Am Ende sind Sie mit Ihren systematisch erworbenen Fähigkeiten im Verlag vielfältig einsetzbar.

**Ansprechpartner**

Rechtsanwalt Markus Ott

E-Mail: m.ott@boorberg.de

# BMW GROUP

Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft  
Petuelring 130  
80788 München  
www.bmwgroup.com



Rolls-Royce  
Motor Cars Limited

**Branche/Geschäftstätigkeit:** Automobil  
**Zahl der Beschäftigten:** ca. 120.000 konzernweit

## Anwaltsstation, Wahlpflichtstation und Wahlstation

### Voraussetzungen

Sie haben Ihr rechtswissenschaftliches Studium mit einem überdurchschnittlichen Ergebnis im ersten Staatsexamen abgeschlossen. Sie verfügen über sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift und sind versiert im Umgang mit MS Office. Sie zeichnen sich aus durch Team- und Kommunikationsfähigkeit, Eigeninitiative und souveränes Auftreten. Idealerweise haben Sie erste Auslandserfahrung gewonnen.

### Aufgaben

Als Mitglied unseres Teams erwarten Sie vielseitige, anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben in der Konzernrechtsabteilung mit dem Schwerpunkt im nationalen und internationalen Wirtschafts- und Unternehmensrecht. Sie bearbeiten rechtliche Fragestellungen selbständig, wirken unmittelbar mit bei der unternehmensinternen Beratung und begleiten uns in Besprechungen und Vertragsverhandlungen mit externen Partnern. Teamarbeit wird bei uns groß geschrieben und trägt wesentlich zu unserem angenehmen Arbeitsklima bei.

### Kontakt

www.bmwgroup.jobs, Stellenreferenz 37164

# EnBW

EnBW Energie Baden-Württemberg AG  
Recht, Revision, Compliance & Regulierung  
Durlacher Allee 93  
76131 Karlsruhe  
Schelmenwasenstraße 15  
70567 Stuttgart  
www.enbw.com

**Branche/Geschäftstätigkeit:** Energieversorgung  
**Zahl der Beschäftigten:** rund 20.000

## Wahlstation/Nebentätigkeit/Praktika

### Ausbildungsplätze

Ganzjährig 4 (vergütete) Ausbildungsplätze sowie Nebentätigkeitsstellen in der zentralen Rechtsabteilung des EnBW-Konzerns an den Standorten Karlsruhe und Stuttgart mit den fachlichen Schwerpunkten Wirtschaftsrecht (insbes. Handels-, Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht), Zivilrecht, Energiewirtschaftsrecht, Öffentliches Recht (insbes. Umweltrecht) und Arbeitsrecht. Individuelle Betreuung durch Mentor(in). Bewerbungen bitte möglichst frühzeitig online unter [www.enbw.com/karriere](http://www.enbw.com/karriere) (bitte gewünschten Standort angeben).

### Anforderungen

Gute Studienleistungen, Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge, Bereitschaft zur engagierten Mitarbeit, gute MS-Office- und Englischkenntnisse, evtl. Zusatzqualifikationen bitte angeben.

### Ansprechpartner

RA Martin Düker  
EnBW Energie Baden-Württemberg AG  
Durlacher Allee 93, 76131 Karlsruhe  
Telefon: 0721/6314557, Telefax: 0721/91422037  
E-Mail: [m.dueker@enbw.com](mailto:m.dueker@enbw.com)



HAVER & MAILÄNDER Rechtsanwälte Partnerschaft mbB  
Lenzhalde 83-85  
70192 Stuttgart  
www.haver-mailaender.de

### Kanzleiprofil:

HAVER & MAILÄNDER berät seit 1965 Unternehmen, Finanzinstitute, die öffentliche Hand und Privatpersonen auf allen Gebieten des nationalen und internationalen Wirtschafts- und Unternehmensrechts. Schwerpunkte bilden das Gesellschaftsrecht, M&A, das Kartell-, Beihilfe- und Vergaberecht, Bankrecht, Medien- und IT-Recht sowie Konfliktlösungen vor staatlichen und Schiedsgerichten.

**Zahl der Beschäftigten:** 30 Anwälte in Stuttgart und Brüssel.

## Wahlstation/Anwaltsstationen I und II

### Ausbildungsplätze jährlich 6-10

Referendare lernen die vielfältigen Rechtsgebiete des deutschen und internationalen Wirtschaftsrechts kennen, in denen HAVER & MAILÄNDER berät. Die intensive fachliche Ausbildung durch einen erfahrenen Mentor umfasst die Mitarbeit an aktuellen Mandaten, die Teilnahme an Gerichts- und Mandantenterminen sowie den persönlichen Austausch mit unseren Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten.

### Stellen/Tätigkeitsfelder

Qualifizierte Berufseinsteiger sind auf allen Fachgebieten des nationalen und internationalen Wirtschaftsrechts tätig und haben neben der eigenverantwortlichen Tätigkeit bei anspruchsvollen Aufgabenstellungen rasch eigenständigen Mandantenkontakt. Gute englische Sprachkenntnisse sowie ein ausgeprägtes Interesse an Wirtschaftsrecht sind erwünscht.

### Ansprechpartner

Rechtsanwalt Dr. Alexander Hübner  
E-Mail: [ah@haver-mailaender.de](mailto:ah@haver-mailaender.de), Telefon: 0711/22744-35



HEUSSEN Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
Briener Straße 9/Amiraplatz  
80333 München  
Internet: www.heussen-law.de

**Branche/Geschäftstätigkeit:**

International tätige Wirtschaftskanzlei mit fast 150 Anwälten, Notaren und Steuerberatern im In- und Ausland.

**Zahl der Beschäftigten:** 240

**Referendariat und Berufseinstieg**

**Ausbildungsplätze:** 20 Referendare (m/w)/20 Praktikumsplätze für Juristen (m/w)

**Anforderungen**

In unserer Full-Service Wirtschaftskanzlei kann sich jeder Mitarbeiter individuell entwickeln, spezialisieren und profilieren. Wir haben ein weites Spektrum an Fachgebieten, in denen ausschließlich hoch qualifizierte Anwälte mit internationaler Erfahrung für unsere in- und ausländischen Mandanten tätig sind. Wir legen besonderen Wert auf Ausbildung und unterstützen die Entwicklung unserer Mitarbeiter insbesondere mit regelmäßigem Feedback. Gute Noten, praxiserprobtes Englisch und Freude an wirtschaftlichen Zusammenhängen sind uns wichtig, ebenso wünschen wir uns Ihr engagiertes Interesse für eine Beraterstätigkeit auf höchstem Niveau.

**Stellen/Tätigkeitsfelder**

Gesellschaftsrecht; Vertriebs-, Wettbewerbs- & Kartellrecht; Insolvenzrecht; IT, IP & Medienrecht; Immobilien- & Baurecht; Öffentliches Wirtschaftsrecht & Beratung der öffentlichen Hand; Arbeitsrecht; Prozessführung, Mediation, Schiedsgerichtsbarkeit; Recht der erneuerbaren Energien; Steuern; Unternehmens- und Vermögensnachfolge/Stiftungen; Health Care; Transport & Logistik. China, French, Spanish & Latin American Desk, Sweden, Turkish Desk.

**Ansprechpartner:**

Rechtsanwalt Philip Herbst

E-Mail: karriere@heussen-law.de

Telefon: 089/29097-0

Telefax: 089/29097-200

**E R N S T K L E T T**

*Aktiengesellschaft*

Ernst Klett Aktiengesellschaft

Klett Gruppe

Rotebühlstraße 77

70178 Stuttgart

Telefon: 0711/6672-1172

Telefax: 0711/6672-2049

**Branche/Geschäftstätigkeit:** Verlag/Bildung

**Zahl der Beschäftigten:** 8400

**Wahlstation**

**Ausbildungsplätze** 3 pro Jahr

**Anforderungen**

gute englische Sprachkenntnisse. Kenntnisse im Zivilrecht, allgemeinen Vertragsrecht, gewerblichen Rechtsschutz, Gesellschaftsrecht.

**Ansprechpartnerin**

Frau Dr. Ulrike Burscheidt, Leiterin Recht

E-Mail: u.burscheidt@klett-gruppe.de



Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater  
Partnerschaftsgesellschaft

Kullen Müller Zinser, RA WP StB Partnerschaftsgesellschaft mbB

Amundsenstraße 6

71063 Sindelfingen

Telefon: 07031/863-511

Telefax: 07031/863-599

E-Mail: info@k-m-z.de

www.k-m-z.de

**Branche/Geschäftstätigkeit:**

Unsere Kanzlei gehört im Bereich Steuer- und Strafrecht zu den führenden Kanzleien in Deutschland. Wir beraten zudem auf allen Gebieten des Wirtschaftsrechtes, insb. Gesellschaftsrecht, Handels- und Vertriebsrecht, Arbeitsrecht, Gewerblicher Rechtsschutz, Wettbewerbsrecht, IT-Recht, Erbrecht, Wirtschaftsstrafrecht und Zollrecht.

**Zahl der Beschäftigten:** insgesamt ca. 150 an zwei Standorten, davon 15 RAe, weiters ca. 22 WP und StB

**Anwaltsstation/Wahlstation/Berufseinstieg**

**Ausbildungsplätze** jährlich 4-6

Wir bilden Referendare sowohl in der Pflichtstation als auch in der Wahlstation aus.

**Anforderungen**

Gute juristische Examina und Kenntnisse, mindestens befriedigend

**Stellen/Tätigkeitsfelder**

Referendare werden in allen Tätigkeitsbereichen unserer Kanzlei eingesetzt und ausgebildet, wobei Referendare mit steuerrechtlichen Vorkenntnissen bevorzugt berücksichtigt werden.

**Ansprechpartner**

Rechtsanwältin Ulrike Paul (ulrike.paul@k-m-z.de) und

Rechtsanwalt Dr. Alexander Sommer (sommer@k-m-z.de)



# LICHTENSTEINKÖRNER

Lichtenstein & Körner  
Rechtsanwälte Partnerschaft mbB  
Heidehofstr. 9, 70184 Stuttgart  
Telefon: 0711/48979-0  
Telefax: 0711/48979-36  
www.lkpa.de

## Branche/Geschäftstätigkeit:

Unsere Kanzlei ist spezialisiert auf die Beratung auf dem Gebiet des gewerblichen Rechtsschutzes, vor allem im Wettbewerbsrecht, Markenrecht, Patentrecht, Urheberrecht und Internetrecht.

## Anwaltsstation/Wahlstation

### Ausbildungsplätze

jährlich 2–4  
Wir bilden Referendare sowohl in der Pflichtstation als auch in der Wahlstation aus.

### Anforderungen

Gute juristische Kenntnisse

## Stellen/Tätigkeitsfelder

Referendare werden in allen Tätigkeitsgebieten unserer Kanzlei eingesetzt, wobei wir auch besondere Interessen und Vorkenntnisse der Referendare berücksichtigen.

## Ansprechpartner

Rechtsanwältin Dr. Kerstin Gründig-Schnelle,  
E-Mail: kerstin.gruendig-schnelle@lkpa.de

# MAHLE

MAHLE GmbH  
Pragstraße 26–46  
70376 Stuttgart

## Branche/Geschäftstätigkeit:

Automobil-Zulieferer  
**Zahl der Beschäftigten:** konzernweit rund 77.000

## Wahlstation

Wir bieten Rechtsreferendaren (m/w) die Gelegenheit, ihre Wahlstation bei uns zu absolvieren und die Aufgabengebiete einer Konzernrechtsabteilung in der (Automobilzuliefer-)Industrie kennenzulernen.

### Anforderungen

Erwünscht ist das Interesse zur aktiven und eigenverantwortlichen Mitarbeit. Wichtig sind gute englische Sprachkenntnisse in Wort und Schrift. Es sollten vertiefte Kenntnisse in den Rechtsgebieten Vertragsrecht, Handels- und Gesellschaftsrecht vorliegen. Eine zusätzliche Vergütung ist vorgesehen.

## Ansprechpartner

Herr Jörg Kiefer  
Telefon: 0711/501-12923  
E-Mail: joerg.kiefer@mahle.com

# MENOLD BEZLER

Menold Bezler Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer  
Partnerschaft mbB  
Stresemannstraße 79, 70191 Stuttgart  
Telefon: 0711/860 40-290  
E-Mail: stefanie.mueller@menoldbezler.de

Als Full-Service-Anbieter vereinen wir über 120 Anwälte, Notare, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater an unserem Standort in Stuttgart. Vom Branchenmagazin JUVE werden wir zu den Top-50-wirtschaftsberatenden Kanzleien Deutschlands gezählt. Zu unseren Mandanten gehören insbesondere mittelständische Unternehmen und börsennotierte Konzerne sowie Unternehmen der öffentlichen Hand. Für unsere familienfreundliche Personalpolitik und als Top 100 Arbeitgeber für junge Juristen wurden wir bereits mehrfach ausgezeichnet.

**Zahl der Beschäftigten:** 300 Mitarbeiter, davon 120 Berufsträger

## Anwaltsstationen/Wahlstation/Berufseinstieg/Praktika

**Ausbildungsplätze:** jährlich ca. 20 Referendare (m/w/d) und 5–10 Berufseinsteiger (m/w/d)

Wir erwarten eine sehr gute juristische Qualifikation, Interesse und Verständnis für komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge sowie gute Englischkenntnisse. Ebenso wichtig ist für uns aber eine aufgeschlossene Persönlichkeit mit hoher Motivation und Teamgeist. Zusatzqualifikationen wie weitere Fremdsprachen, eine Promotion oder ein LL.M. sind gern gesehen, aber keine zwingende Einstellungsvoraussetzung.

Alle Referendare (m/w/d) profitieren von einer praxisnahen, exzessrelevanten Ausbildung, einer umfangreichen Kooperation mit Kaiserseminare, der Teilnahme an unserer MB Akademie, Aktenvortragstrainings sowie einem wöchentlichen Englischunterricht. Für qualifizierte Bewerber (m/w/d) sind wir in allen Tätigkeitsbereichen offen. Wir bieten ihnen ein hohes Maß an Selbständigkeit und eine Arbeitsweise, die geprägt ist von flachen Hierarchien, einem engen Zusammenhalt und einer sehr guten Arbeitsatmosphäre.

## Ansprechpartner:

Stefanie Müller, E-Mail: stefanie.mueller@menoldbezler.de

OPPENLÄNDER Rechtsanwälte Partnerschaft mbB  
Börsenplatz 1 (Friedrichsbau)  
70174 Stuttgart  
Telefon: 0711/60187-160  
Fax: 0711/60187-222  
www.oppenlaender.de

**Branche/Geschäftstätigkeit:** Wir gehören zu den führenden Wirtschaftskanzleien in Deutschland. In einem überschaubaren Team beraten wir in- und ausländische Unternehmen sowie die öffentliche Hand in allen Bereichen des Wirtschaftsrechts spezialisiert und persönlich.

**Zahl der Beschäftigten:** rund 80 Beschäftigte insgesamt, davon rund 40 Berufsträger

## Berufseinstieg/Anwaltsstation/Wahlstation

### Voraussetzungen

Wir betreuen Rechtsreferendare, die den staatlichen Teil der ersten juristischen Prüfung mit mindestens vollbefriedigend erfolgreich absolviert haben, individuell durch einen erfahrenen Tutor und bilden sie in allen unseren Tätigkeitsbereichen anhand praktischer Fälle aus. Referendare, die persönlich und fachlich zu uns passen, möchten wir als Berufsanfänger und künftige Partner gewinnen. Qualifizierten Berufsanfängern bieten wir Einstiegsmöglichkeiten in allen Tätigkeitsbereichen. Berufs-

einsteiger profitieren von der persönlichen Betreuung und dem damit einhergehenden frühen Mandantenkontakt.

### Tätigkeitsfelder

Gesellschaftsrecht, Transaktionen (M&A) und Kapitalmarktrecht, Kartellrecht, Geistiges Eigentum, Medienrecht, Öffentliches Recht, Gesundheitsrecht – Life Sciences, Arbeitsrecht, Projekte und Immobilien, Energiewirtschaftsrecht, Schiedsverfahrensrecht, Vergaberecht, Datenschutzrecht

### Ansprechpartner

Dr. Christina Koppe-Zagouras: koppe@oppenlaender.de  
Dr. Florian Schmidt-Volkmar: schmidt-volkmar@oppenlaender.de



SLP Anwaltskanzlei  
Dr. Seier & Lehmkuhler GmbH  
Obere Wässere 4  
72764 Reutlingen  
Tel. 07121/38361-0  
Fax 07121/38361-99  
www.arbeitsrecht.com

**Branche/Geschäftstätigkeit:** Führende Arbeitsrechtskanzlei in Süddeutschland

**Zahl der Beschäftigten:** 25 MA an den Standorten Reutlingen, München und Heilbronn, davon 11 Rechtsanwälte

## Anwaltsstation und Berufseinstieg

**Ausbildungsplätze:** 2

### Anforderungen

Wir bieten in der Anwaltsstation I und/oder der Wahlstation eine praxisorientierte Ausbildung für hochmotivierte Rechtsreferendare im Arbeitsrecht und im Handels- und Gesellschaftsrecht an. In Zusammenarbeit mit Ihrem Mentor werden Sie an die qualifizierte Mandatsbearbeitung herangeführt. Hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten mit langfristiger Perspektive sind damit gewährleistet. Gerne können Sie uns bereits bei einer

Nebentätigkeit während des Referendariats kennenlernen. Ihr Berufseinstieg ist in Vollzeit oder promotionsbegleitend möglich.

### Tätigkeitsfelder

Mit unserem Leitgedanken „Wir Unternehmen Arbeitsrecht“ beraten und vertreten wir Unternehmen und Führungskräfte auf allen Gebieten des Arbeitsrechts und dessen Schnittstellen, insbesondere im Handels- und Gesellschaftsrecht sowie im Sozialversicherungs- und Vertriebsrecht.

### Ansprechpartnerin:

Susanne Tourlas  
bewerbung@arbeitsrecht.com

# SÜDWESTMETALL

Südwestmetall, Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V.  
Türlenstraße 2  
70191 Stuttgart  
Telefon: 0711/7682 104  
Telefax: 0711/7682 199  
E-Mail: grundmann@suedwestmetall.de  
www.suedwestmetall.de

**Branche/Geschäftstätigkeit:** Arbeitgeberverband

**Zahl der Beschäftigten:** 240

### Tätigkeitsbereiche für Rechtsreferendare/innen

Der Verband berät die Mitgliedsunternehmen bei arbeits-, sozial- und tarifrechtlichen Fragestellungen. Durch die Einbindung in das Tagesgeschäft einschließlich der Teilnahme an Unternehmensbesuchen, Gerichtsterminen und Seminarveranstaltungen bietet der Verband Referendaren eine praxisnahe Ausbildung. Insbesondere der in der Ausbildungspraxis sehr kurz kommende Teil des kollektiven Arbeitsrechts spielt dabei eine besondere Rolle. Sowohl der Einsatz in der Hauptgeschäftsstelle als auch in einer der 13 Bezirksgruppen ist je nach Bedarf und Absprache möglich.

### Anforderungen für Berufseinstieg

- Volljurist als Syndikusrechtsanwalt (m/w/d) mit einem Prädikatsexamen mit arbeits- oder sozialversicherungsrechtlichem Schwerpunkt
- Fähigkeit, Probleme gründlich zu analysieren, Lösungen konsequent zu erarbeiten und diese prägnant zu kommunizieren
- Selbständiges Arbeiten, Engagement, Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Gesellschaftspolitisches Interesse und Identifikation mit den Aufgaben und Zielen eines Arbeitgeberverbandes

# Thümmel, Schütze & Partner

## RECHTSANWÄLTE

Thümmel, Schütze & Partner Rechtsanwälte  
Partnerschaftsgesellschaft mbB  
Urbanstraße 7  
70182 Stuttgart  
Telefon: 0711/1667-0  
Fax: 0711/1667-290  
www.tsp-law.com

### Branche/Geschäftstätigkeit:

TSP ist eine unabhängige, wirtschaftsrechtlich ausgerichtete Kanzlei mit rund 50 Anwältinnen und Anwälten an vier Standorten in Deutschland und einer Niederlassung in Singapur. Schwerpunkt ist die umfassende Beratung von Unternehmen, Banken und der öffentlichen Hand auf allen Gebieten des Wirtschaftsrechts mit starker internationaler Ausrichtung.

### Anwaltsstation/Wahlstation/Berufseinstieg

Exzellente juristische Qualifikationen und sehr gute Englischkenntnisse sind Grundvoraussetzungen. Genauso wichtig ist, dass wir zusammenpassen und Sie kommunikativ und teamfähig sind.

Ihnen stehen alle Bereiche des Wirtschaftsrechts offen. Sie werden von Mentoren betreut und anhand praktischer Fälle an die Anwaltstätigkeit herangeführt. Frühzeitiger Mandantenkontakt ist

dabei selbstverständlich. Die Referendarstationen sehen wir als besondere Chance, spätere Berufseinsteiger (m/w/d) persönlich kennenzulernen.

### Ansprechpartner:

Dr. Jan Knöbl  
E-Mail: jan.knoebl@tsp-law.com  
Telefon: 0711/1667-145



Rechtsanwälte · Wirtschaftsprüfer · Steuerberater

VOELKER & Partner  
Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater mbB  
Am Echazufer 24  
72764 Reutlingen  
www.voelker-gruppe.com

VOELKER ist „Kanzlei des Jahres im Südwesten“ – JUVE-Awards 2013  
VOELKER zählt laut dem Magazin AZUR zu den Top-Arbeitgebern 2020  
VOELKER ist der beste Arbeitgeber für das Referendariat – Region Süden – iurratio jobs award 2020

### Branche/Geschäftstätigkeit:

Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater – wir begleiten Unternehmen und Privatpersonen in allen Fragen des Wirtschaftsrechts  
**Zahl der Beschäftigten:** rd. 40 Berufsträger in Reutlingen, Stuttgart und Hechingen

### Anwaltsstation/Wahlstation

#### Ausbildungsplätze

- Praktikum „4 gesucht“ – ab 4. Semester für 4 Wochen
- Referendare/innen für Anwalts- und Wahlstation
- Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen

#### Anforderungen

Wir legen besonderen Wert auf eine kollegiale, offene und konstruktive Atmosphäre. Wir sind kontinuierlich auf der Suche nach qualifizierten und begabten Menschen, die nicht nur fachspezifisches Wissen besitzen, sondern auch eine gesunde Neugier auf Neues mitbringen, Spaß an beruflichen Herausforderungen

haben sowie aufgeschlossen und ausgesprochen teamorientiert sind. Eine Promotion oder ein im Ausland erworbener LL.M. ist eine gern gesehene Zusatzqualifikation, aber keine Voraussetzung, um bei uns einsteigen zu können.

#### Stellen/Tätigkeitsfelder

Wir sind stets auf der Suche nach qualifiziertem Personal in allen Bereichen.

**Ansprechpartner:** Dr. Jan-David Jansing  
Dipl.-Kaufmann Christian Zinn  
karriere@voelker-gruppe.com



WDR mediagroup GmbH  
Ludwigstraße 11  
50667 Köln  
Abteilung: ARD Kabelkoordination Ausland  
www.wdr-mediagroup.com

Als Koordinierungsstelle der ARD Landesrundfunkanstalten verhandeln wir Verträge für die Kabelweitersendung. Wir bieten Ihnen spannende Einblicke in das internationale Rundfunkwesen.

**Zahl der Beschäftigten:** 350

### Anwaltsstation und Wahlstation

**Ausbildungsplätze:** mehrere pro Jahr

#### Tätigkeit:

Sie unterstützen die ARD Kabelkoordination Ausland im Tagesgeschäft bei der Bearbeitung rechtlicher Fragestellungen, insbesondere in den Schwerpunktbereichen europäisches und internationales Urheber- und Urhebervertrags- sowie Lizenzrecht. In Absprache mit unseren Juristen erstellen Sie Stellungnahmen, arbeiten an Vertragsentwürfen – insbesondere zur Kabelweitersendung – mit, führen Recherchen durch und werten Rechtsprechung aus.

#### Anforderungen:

Sie haben das erste juristische Staatsexamen mit Erfolg abgeschlossen. Erste Praxiserfahrung in den genannten Rechtsgebieten – idealerweise in der Medienbranche – sind von Vorteil. Verhandlungssichere Englisch- und gute EDV-Kenntnisse (MS-Office); eine selbstständige, systematische und sorgfältige Arbeitsweise zeichnen Sie aus.

#### Ansprechpartnerin:

Frau Siona Zinn, Personalreferentin  
Bewerbungsportal über: www.wdr-mediagroup.com  
Telefon: 0221 20 35 156

# Grundwortschatz BGB – jetzt auch als App.



Gratis testen

## BGB-Lernkartei

Über 1000 Stichwörter zum BGB  
und ihre Bedeutungen

Digitale Lernkartei

von Professor Dr. jur. Arnd Diringer  
2020, € 12,80

Gratistest und Bestellmöglichkeit unter:  
[www.brainyoo.de/shop/studium/jura/  
jura-karteikarten.html](http://www.brainyoo.de/shop/studium/jura/jura-karteikarten.html)

Gemeinschaftsprojekt der Brainyoo  
Mobile Learning GmbH, Wiesbaden,  
und des Richard Boorberg Verlages,  
Stuttgart

ISBN 978-3-415-06890-2

Die digitalen Karteikarten beinhalten die  
kostenlose Nutzung der wissenschaftlich  
erprobten Lernsoftware BRAINYOO  
zum effizienten Online-, Offline- und  
mobilen Lernen. Ggf. können Kosten für  
eine Web-Verbindung anfallen.

## Einfach schnell mitreden können

Mit der digitalen BGB-Lernkartei erschließen  
sich die **wichtigsten Rechtsbegriffe** auf schnelle,  
einfache und spielerische Weise. Jedes Stichwort  
erläutert einen Begriff des Bürgerlichen Rechts  
und stellt die Verknüpfungen zu anderen bedeut-  
samen Fachausdrücken her. Mit der BGB-Lern-  
kartei trainiert man den sicheren und richtigen  
Einsatz der juristischen Fachsprache.

## Lernen leicht gemacht:

- Das Lernkartenset ist unabhängig von Zeit  
und Ort online sowie offline einsetzbar.
- Die Software passt sich dem individuellen  
Lerntempo an.
- Einfach zu bedienen, auf mehreren Geräten  
einsetzbar, selbstsynchronisierend.
- Mit der BGB-Lernkartei ist der eigene Wis-  
sensstand jederzeit überprüfbar.

Testen und erwerben im Brainyoo-Shop!

WWW.BOORBERG.DE

 **BOORBERG**

RICHARD BOORBERG VERLAG FAX 0711/7385-100 · 089/4361564 TEL 0711/7385-343 · 089/436000-20 BESTELLUNG@BOORBERG.DE

Pia Suttarp

## Meine Wahlstation bei EnBW

Im ersten Quartal 2020 absolvierte ich meine Wahlstation in der Rechtsabteilung der EnBW Energie Baden-Württemberg AG in Karlsruhe – eine interessante, abwechslungsreiche und lehrreiche Zeit.

### Organisation und Bewerbungsablauf

Im Laufe meines Referendariats entschied ich mich für die Wahlstation in der Rechtsabteilung eines Unternehmens, da ich auf diesem Gebiet im Vorfeld noch keine Erfahrungen gesammelt hatte und deshalb gerne die Möglichkeit nutzen wollte, im Zuge meiner Ausbildung und nicht erst im Beruf herauszufinden, ob mir eine Tätigkeit als Juristin in einem Unternehmen zusagt.

Im Juli 2019 bewarb ich mich bei der EnBW AG für die Wahlstation in Karlsruhe, da ich in der Verwaltungsstation in Speyer von anderen Referendaren\* darauf hingewiesen wurde, dass EnBW Referendariatsplätze für werdende Juristen anbietet. Ich hatte Glück, dass es zu diesem Zeitpunkt noch einen freien Platz gab. Normalerweise ist es empfehlenswert, sich etwa neun bis spätestens sechs Monate vor Beginn der Wahlstation über die jeweiligen Karriereseiten im Internet zu bewerben.

Mehr als fünfzig Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen arbeiten in der Rechtsabteilung von EnBW an den Unterneh-

mensstandorten Karlsruhe und Stuttgart. Für die Ausbildung von Referendaren in der Wahlstation stehen in Karlsruhe drei und in Stuttgart zwei Plätze zur Verfügung. Daneben bilden auch die EnBW-Konzerngesellschaften mit eigenen Rechtsabteilungen *TransnetBW GmbH* in Stuttgart, *Stadtwerke Düsseldorf AG* in Düsseldorf und *VNG AG* in Leipzig Rechtsreferendare in der Wahlstation aus.

Ich hatte den Eindruck, dass die Auswahl der Referendare nicht ausschließlich von der Note abhängt, sondern es vielmehr auf den Gesamteindruck ankommt. Deshalb lohnt es sich in jedem Fall, eine ansprechende Bewerbung zu schicken und sich nicht nur auf seinen guten Noten „auszuweichen“.

Gleichzeitig sollte es aber auch Referendare motivieren, die im ersten Examen vielleicht keine „Spitzennote“ erzielt haben, mit ihrem Gesamtprofil und einer aussagekräftigen Bewerbung von sich zu überzeugen.

Ich wurde zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, das sehr angenehm verlief. Es ging um meinen bisherigen Werdegang, die Motivation für die Wahl-

station in einem Unternehmen und darum, in welchen Rechtsgebieten ich mir vorstellen könnte, während der Wahlstation tätig zu sein.

Für Referendare, die von außerhalb kommen, ist es sinnvoll, rechtzeitig eine Wohnmöglichkeit vor Ort zu suchen.

### Betreuungsverhältnis

Jeder Referendar wird in der Rechtsabteilung der EnBW AG in ein Team eingebunden und bekommt dort einen Mentor als Ansprechpartner zugewiesen. Dieser teilt hauptsächlich Aufgaben zu, ist jederzeit ansprechbar und bespricht die Ergebnisse der Arbeit. Darüber hinaus bekommt man einen festen Arbeitsplatz sowie ein eigenes Notebook für den Zeitraum der Wahlstation gestellt.

Aufgrund meines Interesses am Gesellschaftsrecht wurde ich dem Team von *Martin Düker* zugeteilt und während der gesamten Station war er mein Mentor. Die Ausbildung der Referendare liegt ihm sehr am Herzen und es ist ihm wichtig, seinen Auszubildenden während der Station so viel wie möglich zu vermitteln. Auch wenn er selbst viel zu tun hatte, konnte ich mich zu jeder Zeit an ihn wenden und die zugeteilten Aufgaben besprechen.

Von den anderen beiden Referendarinnen, die gleichzeitig mit mir die Station absolvierten und anderen Mentorinnen zugeteilt waren (die eine in Karlsruhe, die andere in Stuttgart), habe ich hinsichtlich des Betreuungsverhältnisses ebenfalls auch nur Positives gehört.

### Arbeitszeiten und Vergütung

Die EnBW erwartet grundsätzlich eine 5-Tage-Woche von den Referendaren.

*Arbeiten im Team: Wissen und Erfahrung werden ausgetauscht.*



\* Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt alle anderen Formen gleichberechtigt ein.

Allerdings besteht die Möglichkeit, ab Bekanntgabe der schriftlichen Examenresultate (ca. zwei Wochen vor Stationsende) seine Tätigkeiten im Unternehmen zu beenden und sich auf die mündliche Prüfung zu fokussieren. Alternativ ist es möglich, vier Tage die Woche und dafür bis zum Ende der Station zu arbeiten. Natürlich stehen den Referendaren während der Station auch die regulären (Rest-)Urlaubstage zu.

Die Arbeitszeiten liegen zwischen 9 und 17 Uhr, inklusive Mittagspause in der (wirklich guten) Kantine. Die Mentoren achten auch darauf, dass die Auszubildenden nicht zu lange im Büro bleiben und dass sie gerade freitags auch schon mal um 15 Uhr nach Hause gehen können.

Die EnBW AG zahlt den Referendaren neben dem Referendargehalt des Landes eine zusätzliche monatliche Vergütung in Höhe von € 1.000 brutto, darüber hinaus monatlich € 300 Renten- und Sozialversicherungsbeiträge. Beide Beträge werden an das Land abgeführt, das die Zusatzvergütung an die Referendare auszahlt.

Darüber hinaus bietet EnBW ein individuelles Training für die Referendare sowie die Teilnahme an internen Workshops an. Unter anderem das Aktenvortragstraining, das für die anstehende mündliche Prüfung nach Stationsende sehr nützlich ist und von dem ich persönlich sehr profitiert habe. So bestand die Möglichkeit, mehrmals unter Prüfungsbedingungen mit einer aus zwei bis vier Anwälten der Rechtsabteilung bestehenden „Prüfungskommission“ einen Aktenvortrag zu halten und ich bekam jedes Mal konstruktives Feedback. Ferner bekamen wir eine Einführung in den Umgang mit dem Handels- und Unternehmensregister und in die Bilanzierung.

Zusätzlich können die Referendare an allen internen Workshops teilnehmen, die von den Juristen der Rechtsabteilung und externen Anwälten der Kanzleien aus dem Beraterpanel von EnBW durchgeführt werden.

Während meiner Zeit war das eine Schulung im Vergaberecht von Dolde Mayen & Partner und einer internen Anwältin, ein Workshop von White & Case zum Thema „English language in English contracts“ und eine Schulung der Kanzlei Knierim & Kollegen gemeinsam mit Inhouse-Juristinnen über das korrekte Verhalten im Falle behördlicher Durchsuchungen. Da



© nmann77 – stock.adobe.com

*Energie Baden-Württemberg AG bietet Ausbildungsmöglichkeiten für Referendare in Karlsruhe und Stuttgart.*

der Vergaberechtsworkshop in Stuttgart stattfand, hatte ich auch die Möglichkeit, mit einem Elektro-Fahrzeug oder Tesla aus dem Fuhrpark von EnBW zum Stuttgarter Standort zu fahren und diesen kennenzulernen. Für die Teilnahme an dem Training und den Workshops wird jeweils ein Zertifikat ausgestellt.

Des Weiteren konnte ich am Sportangebot der EnBW AG teilhaben. So besuchte ich beispielsweise mit einer Kollegin ein bis zweimal die Woche einen Calisthenics-Kurs und nahm am wöchentlichen Büro-Yoga teil.

### Arbeitsinhalte

Innerhalb der Rechtsabteilung eines Unternehmens arbeitet man an der Schnittstelle von Recht und Wirtschaft. Ich persönlich empfand es als sehr interessant, mehr über wirtschaftliche Zusammenhänge zu lernen und diese Aspekte in meiner Arbeit anzuwenden.

Ich war während meiner Station im Team „Recht Konzern, Support und Versicherungen“ tätig. Das Team deckt die Bereiche Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht (einschließlich M&A), Zivilrecht, IT-Recht, Immobilienrecht, öffentliches Planungsrecht und Vergaberecht ab.

Ich erhielt Einblicke in alle Bereiche innerhalb des Teams und bekam auch von den anderen Team-Kollegen Aufgaben zugeteilt. So bot sich die Gelegenheit, nicht nur Eindrücke und Erfahrungen im

Bereich Gesellschaftsrecht zu sammeln, sondern auch einige öffentlich-rechtliche Fragestellungen und solche des Zivilrechts zu bearbeiten.

Auch gut gefallen hat mir, dass man an längeren Projekten beteiligt wurde und nicht nur losgelöste Problemstellungen bearbeitet hat – ich konnte völlig selbstständig arbeiten und war Ansprechpartner für die jeweiligen Mandanten. So habe ich zum Beispiel nicht nur Gesellschafterbeschlüsse und Handelsregisteranmeldungen für Tochtergesellschaften vorbereitet, sondern auch die Abstimmung mit den Geschäftsführern gemacht, den Notartermin koordiniert und an diesem teilgenommen.

Wenn ich Gutachten angefertigt habe, konnte ich die Ergebnisse den internen Mandanten häufig selbst präsentieren. Dadurch hatte ich das Gefühl, nicht lediglich in der „Praktikantenrolle“ zu sein, sondern ein Teil des Teams. Vorteilhaft ist auch, so einen tieferen Einblick zu bekommen und vielleicht auch neue eigene Interessenschwerpunkte zu entdecken.

### Recruitingstation

Die EnBW AG nutzt die Wahlstation als bevorzugtes „Recruitinginstrument“. Bereits im Vorstellungsgespräch, aber auch während der Station habe ich erfahren, dass im Durchschnitt der letzten 10 Jahre rund 25 % der Referendare „übernommen“ wurden.

Ungefähr jede zweite Nach- oder Neubesetzung von Juristenstellen wird mit ehemaligen Referendaren besetzt. Dies erfolgt nicht immer gleich im Anschluss an das Referendariat, sondern wenn eine passende Stelle frei wird. Während meiner Station fing zum Beispiel ein junger Kollege im Team an, der ein Jahr zuvor ebenfalls Referendar bei EnBW war und zunächst in einer Kanzlei arbeitete.

Am Ende der Station soll deshalb auch jeder Referendar ein Fachgespräch mit dem General Counsel *Dr. Bernd-Michael Zinow* führen, in dem ein kleiner Vortrag zu einem während der Station bearbeiteten Thema zu halten ist. Ziel ist es, dass *Dr. Zinow* die Referendare näher kennenlernt, die potentielle spätere Mitarbeiter in der Rechtsabteilung werden könnten. Mir wurde das Gefühl vermittelt, dass es ihn interessiert, wie mir die Station bei EnBW gefallen hat und ob ich mir eine berufliche Zu-

kunft in einem Unternehmen vorstellen könnte.

### Betriebsklima

Das Betriebsklima sowohl in Karlsruhe als auch in Stuttgart habe ich als sehr angenehm empfunden. Spürbar war, dass sich die Kollegen untereinander gut verstehen und gerne miteinander arbeiten. Es sind viele junge Juristen dort beschäftigt und es herrschen flache Hierarchien. Viele Kollegen habe mir direkt das „Du“ angeboten und man ging täglich miteinander zum Mittagessen oder auch zum Betriebssport. Das habe ich als sehr positiv und angenehm empfunden.

### Fazit

Ich würde meine Wahlstation jederzeit wieder bei EnBW machen. Vermutlich war es für mich die Station des Referendariats, in der ich am meisten Neues

gelernt habe. Das lag vor allem daran, dass ich eine sehr gute Ausbildung durch engagierte Kollegen genossen habe.

Grundsätzlich hat mir die Arbeit in der Rechtsabteilung eines Unternehmens sehr gut gefallen mit vielfältigen spannenden und rechtlich anspruchsvollen Fragestellungen. Durch die Schnittstelle zur Wirtschaft konnte ich über den typischen „juristischen Tellerrand“ hinausschauen. Aufgrund der flexiblen Arbeitszeiten und der sonstigen Arbeitsbedingungen sowie des angenehmen Arbeitsumfelds bei der EnBW AG ist zudem die „Work-Life-Balance“ gegeben.



Pia Suttarp,  
Volljuristin,  
Konstanz

Maximilian Cleve

## Wissenschaftliche Mitarbeit in einer Großkanzlei – in Zeiten von Corona

Wissenschaftliche Mitarbeit in einer Großkanzlei trotz Corona? Maximilian Cleve skizziert, wie sich sein Arbeitsalltag bei Baker McKenzie während der Coronakrise verändert hat. Außerdem stellt er das Career Mentorship Program vor, an dem er als Mentee teilnimmt und das Nachwuchsjuristinnen und -juristen in der Ausbildung fördert.

Seit April 2019 bin ich wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Praxisgruppe Steuern im Düsseldorfer Büro von Baker McKenzie. Hier beschäftigen wir uns schwerpunktmäßig mit dem internationalen Steuerrecht, vor allem mit Verrechnungspreisen.

Was sind Verrechnungspreise? Tauschen einzelne Teile eines Konzerns untereinander Leistungen aus, müssen die Entgelte so bemessen werden, wie sie fremde Dritte vereinbart hätten. Sie müssen also einem Fremdvergleich standhalten (*arm's length principle*). Dieses als *Transfer Pricing* bezeichnete Tätigkeitsfeld verläuft genau an der Schnittstelle zwischen Jura

und Ökonomie. Daher gibt es sowohl Juristen als auch Ökonomen im Team. Diesen interdisziplinären Austausch finde ich persönlich sehr bereichernd.

### Meine typische Arbeitswoche

Zu meinen Aufgaben gehören im Wesentlichen Recherchen zu rechtlichen Problemstellungen. Zudem entwickle ich Textbausteine für Gutachten, Schriftsätze etc. Weiterhin habe ich die Freiheit, unternehmerische Projekte zu initiieren. So war es mir z. B. möglich, unseren teaminternen Onboarding-Prozess neu zu gestalten. Wer neu bei uns im Team an-

fängt, erhält nun einen individualisierten Onboarding-Ordner mit allen fachlichen und organisatorischen Infos, die das Anbordern so einfach wie möglich machen sollen.

Meine Arbeitswoche beginnt mit einem Montagsmeeting, in dem wir besprechen, was in der Woche anliegt. Da sich unsere Projekte schnelllebig weiterentwickeln, treffen wir uns jeden Morgen zu einem Fünfminutenmeeting. Anschließend ist jeder im Bilde, wer gerade woran arbeitet. In regelmäßigen Abständen veranstalten wir außerdem Team Lunches, in denen aktuelle Entwicklungen wie Gesetzesinitiativen oder Rechtsprechung

diskutiert und von Fachveranstaltungen berichtet und organisatorische Dinge besprochen werden.

Zudem schalten wir uns regelmäßig mit den Steuerrechtlern aus den anderen deutschen Büros zu einer Videokonferenz zusammen. Über Videokonferenzen erhalten wir einen Einblick in aktuelle Entwicklungen aus anderen Praxisgruppen.

Auch fernab der Juristerei wird es in der Mittagspause nie langweilig. Das Büro bietet ein abwechslungsreiches Sportprogramm an, bestehend aus Cross-Fit, Yoga und einer Laufrunde um den (Medien-)Hafen. Jeden Sommer findet zudem der Fluency Cup statt. Bei diesem Fußballturnier treffen sich die Kolleginnen und Kollegen aller Kontinente für ein Wochenende, um in Teams gegeneinander anzutreten. Letztes Jahr war auch ich in Warschau mit von der Partie. Dieses Jahr sollte das Turnier auf Mallorca stattfinden.

### Und dann kam Corona

Während des Lockdowns gab es CrossFit im Live-Stream zum Mitmachen. Auch der Team Lunch, das Fünfminuten- und das Montagmeeting wurden kurzerhand digitalisiert. Unsere Projekte liefen weitestgehend unverändert weiter. Wir arbeiteten nur an einem anderen Ort: im Homeoffice.

Schon vor Zeiten von Corona verfügte die Kanzlei über mehrere Chat- und Videokonferenz-Programme. In Deutschland wurde eine umfangreiche StayConnected-Kampagne ins Leben gerufen. Fast täglich fanden per Zoom diverse Weiterbildungsangebote statt. Von Business English und Cross-Cultural Interaction über Leadership bis zu Project Management und Legal Tech war für jeden etwas dabei.

Einige Anwältinnen und Anwälte schilderten ihre persönlichen Erfahrungen zum LL.M.-Studium, Secondment oder der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.



Corona verändert die Arbeitswelt.

Die Repetitorien für Referendare gingen ebenfalls online an den Start. Ein Repetitor brachte uns über Zoom das materielle Zivilrecht im Assessorexamen näher. Das dazugehörige Skript gab es vorab in bewährter Printform.

Unsere HR-Abteilung erkundigte sich nach unserem Wohlergehen im Homeoffice. Wöchentlich fand ein virtueller Coffee in New York für Law Clerks statt; also für Praktikanten, Referendare und wissenschaftliche Mitarbeiter. Der Name rührt daher, dass die Konferenzräume im Frankfurter Büro nach Städten benannt sind und das Get-together vor Corona im Raum New York stattfand. Passend dazu erhielten wir von den sog. Law Clerk Beauftragten per Post eine kleine kulinarische Aufmerksamkeit. Zuletzt wurde sogar ein Pub Quiz veranstaltet.

### Career Mentorship Program

Gleichzeitig bin ich auch Mentee der Kanzlei. Im Rahmen des Career Mentorship Program fördert die Kanzlei Nachwuchsjuristinnen und -juristen während ihrer Ausbildung. Das Programm besteht

u. a. aus Seminaren und weiteren Formaten. So nahm ich selbst noch vor einiger Zeit an einem Rhetoriktraining teil; in Frankfurt und face-to-face. Das war natürlich vor dem Lockdown.

Während der Coronakrise absolvierte ich gemeinsam mit einer Kollegin aus Frankfurt und einer Kollegin aus München über eine digitale Lernplattform einen zehnwöchigen Englischkurs bei einer Sprachtrainerin aus England.

Zum Mentorenprogramm gehört auch das Summer Camp, das jedes Jahr in einer anderen europäischen Metropole stattfindet. Letztes Jahr standen u. a. ein Workshop zur Entscheidungsbaum-Software des Start-ups BRYTER und unter dem Titel „Be your own Brand“ ein Coaching zum Selbstmarketing auf der Agenda. Das Summer Camp 2020 war diesmal aufgrund der aktuellen Situation ein virtuelles Camp. Auf der Agenda standen diesmal ein Mocktail-Workshop und ein abwechslungsreiches Quiz.

Zu einem Mentee gehört per definitionem auch ein Mentor. Dieser ist persönlicher Ansprechpartner für alle Fragen zur Vorbereitung auf das Examen, das Referendariat, die Doktorarbeit, das LL.M.-Studium, den Berufseinstieg oder was auch immer gerade ansteht.

Meine Mentorin ist eine Senior Associate aus dem Tax Team. Das ist für beide Seiten praktisch. Weil wir täglich zusammenarbeiten, kennt sie meine Ausgangssituation und Ziele sowie meine Stärken und Schwächen besonders gut. Wir befinden uns im ständigen Austausch.

### ZUM AUTOR

Nach dem Jurastudium in Bonn mit dem Schwerpunkt „Unternehmen, Kapitalmarkt und Steuern“ begann Maximilian Cleve als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Baker McKenzie in der Praxisgruppe Steuerrecht in Düsseldorf. Hier wird er auch seine Anwaltsstation absolvieren. Er ist zudem Mentee des Career Mentorship Program, das die Kanzlei für Nachwuchsjuristinnen und -juristen während der Ausbildung anbietet.



## Ausblick

In einer der StayConnected-Sessions wurde ich auf ein Projektmanagement-tool aufmerksam. Aktuell arbeite ich daran, dieses Tool in unserem Team zu implementieren, damit wir unser Fristen- und Auslastungsmanagement noch präziser steuern können. Die Krise hat uns außerdem gezeigt: Notebook und Headset

erleichtern unsere Arbeit ebenso wie ein modernes Dokumentenmanagementsystem inklusive eines benutzerfreundlichen Akten- und Knowledge-Managements. Unter Beachtung der Hygienevorschriften des Smart Restart-Konzepts kommt langsam wieder Leben in die Büros. Dennoch dürfte uns die Flexibilität, tageweise aus dem Homeoffice oder von wo auch immer zu arbeiten, sicher langfristig er-

halten bleiben. Diese Agilität ist heute ein Erfolgsfaktor, sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch in der Krise.



Maximilian Cleve, wiss. Mitarbeiter, Baker McKenzie, Düsseldorf  
maximilian.cleve@bakermckenzie.com



## Gegen Drogen und Medikamentenmissbrauch.

### Drogen- und Substanzmissbrauch in Unternehmen

Fakten – Strategien – Hilfsangebote

von Franz Horst Wimmer

2018, 306 Seiten, € 42,-; ab 10 Expl. € 39,90; ab 25 Expl. € 35,70; ab 50 Expl. € 29,80

Mengenpreise nur bei Abnahme durch eine Endabnehmerin oder einen Endabnehmer zum Eigenbedarf.

ISBN 978-3-415-06207-8

#### Die Herausforderung:

Das Handbuch hilft Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sowie Verantwortlichen präventive Konzepte zu erstellen, um den Herausforderungen in Bezug auf den zunehmenden Substanzmissbrauch im Arbeitsbereich entgegentreten zu können. Es vermittelt wirksame Lösungsideen zum Wohl aller Beteiligten.

#### Die Themen:

- Führungsverantwortung und Selbstkontrolle/Illegale Drogen im Arbeitsbereich/Medikamente im Arbeitsbereich
- Erkennen bedenklicher Substanzen im Arbeitsbereich (Drogenschnelltests, Erkennen von Medikamentenmissbrauch, strafrechtliche und kriminologische Gedanken)
- Prävention und allgemeine effektive Hilfsangebote (u.a. Gesprächstechniken)
- Sonderthemen (Teilnahme am Straßenverkehr, Versicherungsfragen, Dienstreisen ins Ausland, Auszubildende und Werkstudentinnen und -studenten)

#### Gut zu wissen:

Der Anhang enthält Abkürzungen und Begriffserklärungen, Auszüge aus Gesetzen sowie eine Auflistung von Herstellerfirmen von Drogen- und Medikamententests.

Ein farbiger Bildteil hilft bei der Zuordnung von Substanzfunden.

#### Der Autor:

Franz Horst Wimmer, langjährige Führungskraft bei der Kriminalpolizei im Bereich der Drogenfahndung sowie Autor mehrerer Bücher. Durch eine therapeutische Zusatzausbildung, jahrelange Hospitationen im ärztlichen Bereich und eine Ausbildung als Sportübungsleiter verfügt er über ein umfassendes Wissen zum Thema und bietet Lösungsmöglichkeiten in den unterschiedlichsten Lebensbereichen an. Das Spannungsfeld zwischen Medikamenten-, Alkohol-, Drogeneinnahme und dem Erhalt der Arbeitssicherheit ist der Schwerpunkt seines Buches und seiner Vortragstätigkeit.



Leseprobe unter  
[www.boorberg.de/9783415062078](http://www.boorberg.de/9783415062078)

Claus Ulrich Beisel / Lejla Djulic / Julian Hug

## US-amerikanisches und Europäisches Recht aus transatlantischer Perspektive

Die USA in Tübingen – Tübingen in den USA: Mit dem Tübingen Chapel Hill Law Program etablieren die Juristische Fakultät der Eberhard Karls Universität und die School of Law der University of North Carolina at Chapel Hill ein innovatives Austauschprogramm. Jeweils einmal im Jahr reisen Tübinger Hochschullehrer und Studierende für zwei Wochen in die USA – und einmal im Jahr kommen Hochschullehrer und Studierende aus Chapel Hill für zwei Wochen nach Tübingen. Zwei Teilnehmer aus Tübingen berichten von ihren Erfahrungen.

### Das Zulassungsverfahren

Für Stufe 1 des Programms „Chapel Hill @ Tübingen“ wurden 30 Studierende für die Teilnahme ausgewählt. 15 dieser Studierenden konnten sich für die Zulassung zu Stufe 2 „Tübingen @ Chapel Hill“ qualifizieren. Die Teilnehmerauswahl für das Programm erfolgte auf Basis des aktuellen Notendurchschnitts sowie anhand der aktiven Mitarbeit.

Im Hinblick auf Stufe 2 des Programms ergaben sich aus studentischer Sicht viele Fragen. Eine der wichtigsten betraf die Finanzierung der Reise. Insofern kann jedoch Entwarnung gegeben werden: Während der zweiwöchigen Ausfahrt wurden – mit Ausnahme der persönlichen Verpflegungskosten vor Ort – sämtliche finanzielle Belastungen von den Sponsoren des Programms übernommen, insbesondere Flüge und Unterkunft, aber auch alle Eintrittsgelder, z. B. für Führungen. Weiterhin ist für die Einreise in die USA eine ESTA-Genehmigung bzw. ein US-Visum erforderlich. Darin erschöpften sich bereits die notwendigen Vorbereitungsmaßnahmen für die Reise. Allerdings ist den Interessierten zusätzlich anzuraten, sich zumindest um eine internationale Auslandsrankenversicherung zu kümmern.

Und schon konnte es losgehen!

### Der Auftakt des Programms: die UNC School of Law zu Gast in Tübingen

Die Delegation der UNC School of Law bestand aus drei Professoren und fünf Studierenden, die uns für zwei Wochen im Juli 2019 besuchten. Gemeinsam mit 30 Studierenden der Juristischen Fakultät der Universität Tübingen wurden die Grundlagen des amerikanischen Verfas-

sungs-, Wettbewerbs- und Gesellschaftsrechts behandelt.

Ein Unterschied zwischen dem amerikanischen und dem deutschen Studium der Rechtswissenschaften fiel dabei sofort ins Auge: Es sind sog. landmark cases, wie „Columbia vs. Heller on the right to bear arms“ (Gibt es ein Jedermanngrundrecht auf den Besitz von Schusswaffen?), anhand derer amerikanische Law Schools ihren Studierenden das Recht näherbringen.

Dass Fälle im Common Law eine so große Bedeutung haben, liegt an der „doctrine of precedent“, die Gerichte nicht nur an das geschriebene Recht, sondern auch an dessen Auslegung durch höhere Gerichte bindet. Die Ausrichtung an konkreten Lebenssachverhalten erfüllt das Recht mit Leben und schult das Judiz angehender Juristen stärker als das normgeprägte Studium, das wir kennen. Die

Lehrveranstaltungen boten zahlreiche Möglichkeiten, sich mit unseren Gästen auszutauschen. Sie staunten über unsere umfangreichen Loseblattsammlungen. Wir darüber, dass sie viele ihrer Klausuren am Laptop mit Zugang zu sämtlichen Quellen schreiben.

In zwei Fachsymposien wurden europäische und amerikanische Ansätze zur Lösung komplexer Rechtsprobleme verglichen und diskutiert. Das erste Symposium „10 Years Financial Crisis: A Transatlantic Perspective“ behandelte den Umgang mit der Finanzkrise von 2008 auf beiden Seiten des Atlantiks. Das Symposium in der zweiten Woche widmete sich dann vergleichenden Blicken auf „US and EU Mergers and Takeover Control“.

Zugegeben: Fachlich waren wir kaum in der Lage, den Ausführungen bis ins letzte Detail zu folgen. Spannend war für uns

Die Universität in Chapel Hill, North Carolina.



aber, dem Austausch der Hochschullehrer beizuwohnen und deren Ansichten zur jeweils anderen Methode anzuhören. Darüber hinaus war uns sehr daran gelegen, unseren Gästen auch die kulturelle Seite Deutschlands und Europas näherzubringen. Dies gestaltete sich zunächst regional: Bei einer historischen Stadtführung und einer traditionellen Tübinger Stocherkahnfahrt auf dem Neckar wurden Kontakte geknüpft und Ausflugspläne geschmiedet. Einer der Höhepunkte war der Ausflug zur Burg Hohenzollern. „Es sieht aus wie aus einem Disney-Film!“, hörten wir die Gäste rufen, die eine solche Kulisse aus den USA nicht kannten. Ebenfalls beeindruckend war für sie das Alter der Eberhard Karls Universität und die damit einhergehende lange akademische Tradition der Juristischen Fakultät. Während des Aufenthalts wurden Maultaschen, Käsespätzle und andere Leckereien aus der schwäbischen Küche probiert.

Das Ziel des Programms war es darüber hinaus auch, Europa als Einheit und Institution zu beleuchten. In diesem Rahmen wurde ein Besuch beim Europäischen Gerichtshof in Luxemburg organisiert. Nach einer kurzen Einführung konnte unsere Gruppe dort an einer mündlichen Verhandlung im Großen Saal des EuGH teilnehmen. So wurde europäische Justiz lebendig und wir waren beeindruckt von der sprachlichen Diversität, die dort tagtäglich gelebt wird.

Die Generalanwältin *Juliane Kokott* wies uns in die Arbeit europäisch tätiger Ju-

ristinnen und Juristen ein. Ihre Ausführungen vermittelten uns ein vertieftes Verständnis der europäischen Rechtsordnung und deren Institutionen. Die Tatsache, dass sich souveräne Staaten einer überstaatlichen Institution unterordnen und damit ggf. auch gegen ihren Willen verpflichtet werden können, bedarf durchaus der Erklärung durch einen erfahrenen und sprachversierten Juristen. In der zweiten Woche fand eine Exkursion zur Europäischen Zentralbank nach Frankfurt a. M. statt. Dort, am Drehkreuz der europäischen Währungs- und zuweilen auch Wirtschaftspolitik, wurde erneut deutlich, was europäische Integration bedeutet. Anders als in den Vereinigten Staaten, wo weitgehend Einigkeit über die Aufgabe der Federal Reserve besteht, verstehen die Volkswirtschaften der Eurozone die Rolle der EZB sehr unterschiedlich. Daher ist das politische Feedback zu Entscheidungen des EZB-Direktoriums ungleich kontroverser. Für Begeisterung bei unseren Gästen sorgten auch die kurze Distanz zwischen europäischen Nachbarstaaten und der einfache Grenzübergang innerhalb des Schengenraums. Nach Ablauf der zwei Wochen hatten alle Teilnehmer nicht nur neue Einblicke, sondern auch Freunde gewonnen.

### Das Highlight: der zweiwöchige Aufenthalt in Chapel Hill

Ende Februar war es endlich soweit: Die Reise nach Chapel Hill konnte beginnen!

Das Programm sah vor, dass wir die regulären Vorlesungen der UNC gemeinsam mit den amerikanischen Studierenden hören.

So erlebten wir unmittelbar, was ein Studium der Rechtswissenschaften in den Vereinigten Staaten bedeutet. Unser erster Eindruck war ein Déjà-vu: Denn die Rechtsprobleme, die sich im amerikanischen Recht stellen, sind weitgehend identisch mit jenen, die wir aus dem deutschen Recht kennen. Treten beispielsweise Konflikte zwischen dem Recht zweier US-Bundesstaaten auf, werden diese nach den auch im internationalen Privatrecht verwendeten Methoden gelöst. Die Lösung dieser Konfliktfälle war für uns daher problemlos nachvollziehbar.

Ein starker Kontrast zum uns bekannten Studienalltag ergab sich aus der Ausgestaltung der Vorlesungen. Vorlesungsteilnehmer sind ihrem Professor durch Sitzpläne persönlich bekannt und werden intensiv zu bestimmten Themen befragt. Ein Untertauchen in der Masse ist dadurch nur schwer möglich. Alle Kursteilnehmer lesen dasselbe Lehrbuch und arbeiten dessen Inhalt in der Vorlesung intensiv auf.

Man kann sich leicht ausmalen, dass sich Studierende, die jährlich rund \$ 30.000 in ihre Ausbildung investieren, auch etwas von dieser versprechen. Gute Jobaussichten hat, wer es in die Spitzengruppe der besten 5 % schafft, oder sich zumindest im besten Drittel befindet. Für lukrative Jobangebote ist zudem weiteres Engagement neben dem Studium essentiell, weshalb sich nahezu alle Studierenden in eine Einrichtung der Law School einbringen, sei es durch die Teilnahme an einem Moot Court oder durch die Arbeit in einer der Law Clinics.

All das formt Studierende, die in hohem Maße ehrgeizig, zielstrebig und professionell arbeiten. Vor allem fiel uns auf, wie stark berufsorientiert das Studium an der UNC School of Law ausgestaltet ist. Regelmäßig werden erfolgreiche Praktiker eingeladen, die über ihren Werdegang und ihre momentane Tätigkeit berichten. Der District Court unterhält einen eigenen Gerichtssaal in der Law School, in dem echte Verfahren vor den Studierenden verhandelt werden. Wir waren beeindruckt von der Intensität des Studienalltags. Studierenden wird hier viel geboten, aber eben auch viel abverlangt. North Carolina entpuppte sich als ein politisch bewegter Bundesstaat. Bei den

*Das Rechtswissenschaftliche Studium in den USA ist stark berufsorientiert.*



US-Wahlen 2016 konnte *Donald Trump* North Carolina für sich entscheiden. Die Bevölkerung ist seit jeher konservativ und überaus gläubig. Für viele ist der sonntägliche worship service unabdingbarer Bestandteil des Wochenendes. Dennoch konnte sich 2016 der Demokrat *Roy Cooper*, ein Alumnus der UNC School of Law, als Gouverneur durchsetzen.

Als von der Universität und deren Studierenden geprägte Stadt ist Chapel Hill tendenziell demokratisch. Erst kurz vor unserer Ankunft hatten Studierende die Statue eines konföderierten Soldaten entfernt und damit eine Debatte um den Umgang mit der eigenen Geschichte entfacht. Während unseres Aufenthalts hatten wir die Gelegenheit, sowohl die democratic presidential debates am 25. Februar, als auch den Super Tuesday am 3. März zu verfolgen. Doch während das Dunkelblau der Demokraten durchaus kontrovers gesehen wird, gibt es ein Blau, auf das sich alle in Chapel Hill einigen können. Es geht um das Hellblau aus dem Logo der UNC.

Die UNC ist ein Kultobjekt und steht im Zentrum einer Fankultur, der sich niemand in Chapel Hill und Umgebung entziehen kann. Wie ansteckend diese Begeisterung sein kann, erfuhren wir bei Gänsehautatmosphäre während des Collegebasketball-Lokalderbys zwischen der UNC-Chapel Hill und der Wake Forest University: „GO HEELS!“ schallte der Schlachtruf der North Carolina Tar Heels durch den Dean Dome, das über 20.000 Zuschauer fassende Basketballstadion. Unter der Decke hingen die Jerseys verdienter Spieler. Darunter auch das eines gewissen *Michael Jordan*, der vor seiner Profi-Karriere bei den Chicago Bulls für die UNC scorte.

Hautnah erlebten wir die Reichweite dieser Fankultur bei einem Ausflug zur Duke University in Durham. Dort trafen wir Studierende, die seit Mitte Januar in Eiseskälte vor dem Sportzentrum zelteten, um Tickets für ein einziges Basketballspiel zu ergattern. Wer der Gegner in so einem brisanten Spiel ist, sollte klar sein: der Erzrivale UNC Chapel Hill. Nach all diesen Eindrücken verwundert es nicht, dass spätestens an diesem Abend im Dean Dome auch die letzten in unserer Gruppe das UNC-Fieber packte.

Nicht nur in Chapel Hill hatten wir die Möglichkeit, die amerikanische Kultur intensiv zu erleben. Ein weiterer



© Beisel

Die Teilnehmer des „Tübingen Chapel Hill Law Program“ beim Besuch in Washington.

Höhepunkt stand uns noch bevor: Drei eindrucksvolle Tage in der Hauptstadt der Vereinigten Staaten. Washington D. C. stellte sich schnell als moderne Großstadt heraus, die sich aus unzähligen Regierungsgebäuden und sonstigen staatlichen Einrichtungen zusammensetzt. Die Stadt bot uns eine Vielzahl bemerkenswerter Sehenswürdigkeiten und Kulturangebote.

Unsere Exkursion startete mit einer Tour durch das United States Capitol. Martin Lancaster, ein ehemaliger Abgeordneter im US-Repräsentantenhaus und Alumnus der UNC School of Law, führte uns durch das riesige Gebäude, durch dessen Museumsausstellung und durch die Library of Congress – die größte Bibliothek der Welt. Er gab uns einen Einblick in die Arbeit des Repräsentantenhauses und des Senats, wobei die eine oder andere Anekdote aus seiner Amtszeit nicht fehlen durfte. Wir waren beeindruckt von der Größe und von der enormen Bedeutung der Einrichtung.

Am Ende der Führung konnten wir einer Abstimmung des Repräsentantenhauses beiwohnen. Anwesend waren die bekanntesten Politiker des Landes – vor Presse und Kameras konnte man sich kaum retten. Während das Capitol vor allem die politische Seite der Exkursion darstellte, wurde in der anschließenden Führung durch den Supreme Court of the United States die Judikative der USA in den Blick genommen. Wir durften den

beeindruckenden Sitzungssaal betreten und erhielten dort eine kurze Einführung in die Arbeitsweise des Gerichts und der Richter.

Neben den mächtigen Regierungsgebäuden erkundeten wir auch wichtige kulturelle und historische Sehenswürdigkeiten, wie das weltberühmte Lincoln Memorial, die National Arts Gallery oder auch das National Museum of African American History and Culture, in dem die gesamte „black history“ der USA detailliert dargestellt wird. Während unserer Erkundungstour durch die Hauptstadt gelangten wir auch an das fast 170 m hohe Washington Monument. Ehe wir uns verabschiedeten, blickten wir schon von der Spitze aus über die gesamte Stadt.

Die in Washington gesammelten Eindrücke erweiterten unseren kulturellen, politischen und geschichtlichen Horizont nachhaltig. Zwar hätte ein weiterer Tag in D. C. nicht geschadet, aber letztlich hatten wir die Möglichkeit, all das, was für uns von Bedeutung war, zu besichtigen.

Zum Abschluss unternahmen wir einen Ausflug nach Wilmington an der Atlantikküste. Uns bot sich der Anblick eines bildhübschen Städtchens, das zum Flanieren zwischen den Backsteinhäusern des Hafenviertels einlud. Besonders überwältigt wurden wir von der weitläufigen Dünenlandschaft des Sandstrands sowie dem eiskalten und glasklaren Atlantik. Nach den unzähligen Eindrücken, die im lebhaften Chapel Hill auf uns ein-

geprasselt waren, ließ uns das verträumte Wilmington gemeinsam innehalten und das Erlebte verarbeiten.

### Fazit – ein einmaliges Erlebnis

Die Teilnahme am transatlantischen Austausch ermöglichte uns eine Vielzahl an

neuen, einzigartigen Erlebnissen und Eindrücken. Neue Blickwinkel auf das eigene Rechtssystem wurden eröffnet und das Verständnis für andere Rechtskulturen wurde geweckt. Wir nahmen Jura live und international wahr – eine Chance, die sich innerhalb der eigenen Universitätswände nicht ergeben hätte. Ein Trip, der

so schnell sicher nicht in Vergessenheit geraten wird!

## ZU DEN AUTOREN

*Claus Ulrich Beisel* ist Assessor und akademischer Mitarbeiter am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, insbesondere Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht (*Prof. Dr. Jens-Hinrich Binder*) an der Universität in Tübingen.

*Lejla Djulic* ist studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Wettbewerbs- und Versicherungsrecht (*Prof. Dr. Stefan Thomas*) an der Universität Tübingen sowie Teilnehmerin des Programms.

*Julian Hug* ist studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Staats- und Verwaltungsrecht, Öffentliches Wirtschaftsrecht und Kommunalrecht (*Prof. Dr. Barbara Remmert*) an der Universität Tübingen sowie Teilnehmer des Programms.

Alle drei Autoren sind Teilnehmer des „Tübingen Chapel Hill Law Program“; die gesamte Gruppe wird von *Claus Ulrich Beisel* betreut.



Claus Ulrich Beisel  
Akademischer Mitarbeiter,  
Universität Tübingen  
ulrich.beisel@jura.uni-tuebingen.de



Lejla Djulic, Studentin,  
Universität Tübingen  
lejla.djulic@student.uni-tuebingen.de



Julian Hug, Student,  
Universität Tübingen  
julian.hug@student.uni-tuebingen.de

## Marksteine der Rechtsentwicklung.

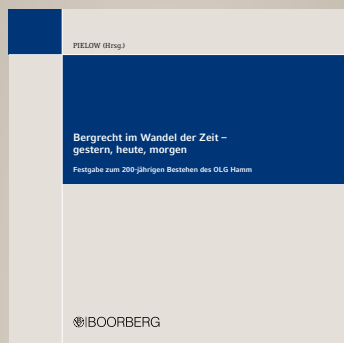
### Bergrecht im Wandel der Zeit – gestern, heute, morgen

Festgabe zum 200-jährigen Bestehen des OLG Hamm

hrsg. von Univ.-Professor Dr. Johann-Christian Pielow, Institut für Berg- und Energierecht, Geschäftsführender Direktor, Ruhr-Universität Bochum

2020, 469 Seiten, € 98,-

ISBN 978-3-415-06750-9



Das Oberlandesgericht Hamm schrieb mit vielen Entscheidungen – anfänglich zum preußischen, später westfälischen Landes- und ab 1980 zum bundesdeutschen Bergrecht – die Industrie- und Rechtsgeschichte des Ruhrgebiets, vor allem des Kohlebergbaus, mit. Dies würdigt das Institut für Berg- und Energierecht der Ruhr-Universität Bochum mit einer Festgabe zum 200-jährigen Bestehen des Gerichts.

In der Jubiläumsschrift befassen sich namhafte Experten aus der Bergrechtspraxis und -wissenschaft mit der Historie sowie mit gegenwärtigen und Zukunftsfragen des Rechtsgebiets.

Im Schwerpunkt betreffen die Beiträge den Kohlebergbau in Deutschland, beleuchten aber auch neue Arten untertägiger Bodennutzung und ermuntern zur Debatte in benachbarten Problemlagen des Bergrechts.

Deutlich wird die bleibende Relevanz des Rechtsgebiets über den »Kohleausstieg« hinaus und unter veränderten Vorgaben des Ressourcen-, Klima- wie sonstigen Umweltschutzes sowie der gebotenen Rohstoffsicherung.



Leseprobe unter  
[www.boorberg.de/9783415067509](http://www.boorberg.de/9783415067509)

Dr. Gordian Oertel

# Aldi-Erben leisten einen Beitrag zur Rechtssicherheit im Stiftungsrecht

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und leisten einen elementaren Beitrag zur Volkswirtschaft. Da mag es auf den ersten Blick verwundern, dass es das „Recht der Familienunternehmen“ als vom Gesetzgeber ausdrücklich für solche Unternehmen kodifizierte Materie nicht gibt.

## Einführung

Der Gesetzgeber kennt den Begriff des Familienunternehmens nicht und knüpft an das Vorliegen eines Familienunternehmens auch keine spezielle Rechtsfolge. Es handelt sich vielmehr um eine rechtliche Querschnittsmaterie, bei der Handels- und Gesellschaftsrecht, Erb- und Familienrecht, Steuerrecht und viele weitere Rechtsgebiete Antworten auf die Fragen der Unternehmerfamilie geben.

Folglich gibt es auch keine spezielle Rechtsprechung zum „Recht der Familienunternehmen“. Nimmt man die verschiedenen Rechtsgebiete in den Blick, die in Unternehmerfamilien häufig Bedeutung erlangen, wird ein Bereich immer wichtiger: das Stiftungsrecht. Während Gerichtsentscheidungen im Stiftungsrecht selten sind, hat ein Rechtsstreit in den vergangenen Jahren für – auch mediale – Aufmerksamkeit gesorgt. Dem Streit der Erben des 2012 verstorbenen Aldi-Gründersohns *Berthold Albrecht* lag dabei eine – auch für Studierende und Referendare – interessante Rechtsfrage zugrunde.

## Sachverhalt und Ausgangslage

Auf das Wesentliche „eingedampft“, lässt sich der Hintergrund der gerichtlichen Auseinandersetzung wie folgt wiedergeben<sup>1</sup>: Bei der Klägerin handelte es sich um eine Stiftung bürgerlichen Rechts i. S. d. §§ 80 ff. BGB. Deren Stiftungszweck war die (finanzielle) Förderung des Stifters selbst, seiner Ehefrau und ihrer gemeinsamen Kinder sowie deren ehelichen Abkömmlinge und – über Generationen hinweg – aller weiteren ehelichen Abkömmlinge. Zur Erfüllung dieses Zwecks sollte die Stiftung für die unternehmerische Entwicklung der gesamten Unternehmensgruppe Sorge tragen. Konkreter Gegenstand des Rechtsstreits war dann – im Kern – eine Abfolge von

drei Beschlüssen, mit denen der Vorstand der Stiftung die Satzung hinsichtlich der Besetzung des Vorstandes änderte. Am 19. Februar 2010 änderte der Vorstand die Regelung zur Besetzung des Vorstandes dahingehend, dass der Vorstand zukünftig aus 3 bis 6 Mitgliedern bestehen sollte.

Am 23. Dezember 2010 erging sodann ein weiterer Änderungsbeschluss zur Stiftungssatzung. Durch diesen wurde die Zusammensetzung des Vorstandes (nach Ableben des Stifters) neu geregelt. Dieser Beschluss wurde von zwei Vorstandsmitgliedern unterschrieben. Über der Unterschrift eines der Vorstandsmitglieder hieß es „zugleich für den Erkrankten ...“. Bei diesem Beschluss handelte also ein Vorstandsmitglied in Vertretung des Anderen. Am 9. Juni 2013 beschloss der Vorstand sodann einstimmig eine weitere Satzungsänderung. Bei diesem Beschluss war der Vorstand jedoch besetzt entsprechend den Regelungen, wie sie die erste Satzungsänderung vom 19. Februar 2010 vorsah.

Gestritten wurde anschließend über die Frage, welche Satzungsänderung wirksam zu einer Änderung der Besetzung des Vorstandes geführt hatte. Wäre die Satzungsänderung vom 23. Dezember 2010, bei der ein Vorstand ein erkranktes Vorstandsmitglied vertreten hatte, wirksam gewesen, so hätte der Vorstand am 9. Juni 2013 in falscher Besetzung getagt. Wäre die Satzungsänderung, bei der ein Vorstandsmitglied vertreten wurde, gerade wegen dieser Vertretung unwirksam gewesen, hätte der Vorstand am 9. Juni 2013 in richtiger Besetzung entschieden.

Die Stiftung beehrte – neben anderen Klageanträgen – Feststellung, dass die Satzung in der Fassung vom 19. Februar 2010 maßgeblich sei. Das VG Schleswig<sup>2</sup> hatte festgestellt, dass die Satzungsänderung vom 23. Dezember 2010 unwirksam

war. Das OVG Schleswig musste mithin inzident prüfen, ob diese Satzungsänderung wirksam erfolgt war, weil das eine Vorstandsmitglied für das andere in Stellvertretung hatte handeln können.

Im Hinblick auf die notwendige Anerkennung einer Stiftung bürgerlichen Rechts durch die zuständige Behörde des Landes, die landesrechtlichen Genehmigungserfordernisse für die Änderung einer Stiftungssatzung sowie stiftungsaufsichtsbehördliche Maßnahmen ist es geradezu typisch für das Stiftungsrecht, dass zivilrechtliche Vorfragen von den Aufsichtsbehörden und Verwaltungsgerichten zu entscheiden sind.

## Die Entscheidung des OVG Schleswig

Das OVG Schleswig änderte das Urteil des VG Schleswig ab und wies die Klage insgesamt ab. Das OVG Schleswig nahm im Urteil vom 7. Dezember 2017 dabei zunächst eine Auslegung der Satzungsregelung vor und kam zu dem Auslegungsergebnis, dass die Satzung der Stiftung eine Stellvertretung nicht ausschließt.

Der Beschluss eines Organs einer juristischen Person ist ein Rechtsgeschäft in der Form eines Gesamtakts, das mehrere gleichgerichtete Willenserklärungen der Organmitglieder bündelt. Damit gilt auch für die einzelne Willenserklärung jedes Vorstandsmitglieds als Teil des Beschlusses der letztlich in der Privatautonomie wurzelnde rechtsgeschäftliche Grundsatz, dass Abgabe und Empfang einer Willenserklärung der Stellvertretung zugänglich sind, wenn und soweit kein gesetzliches oder rechtsgeschäftliches Vertretungsverbot besteht.

1) Vgl. die ausführliche Darstellung des Tatbestandes im Urteil des OVG Schleswig (3. Senat) vom 7.12.2017 – 3 LB 3/17.

2) VG Schleswig (6. Kammer), Urteil vom 21.1.2016 – 6 A 12/15.



Familienunternehmen: Produktion und Dienstleistungen von höchster Qualität.

Nach dem Wortlaut enthalte die Stiftungssatzung keine ausdrückliche Regelung zur Frage, ob Vorstandsmitglieder sich gegenseitig vertreten dürfen (Rn. 90 ff.). Bei der Auslegung nach der Systematik der Satzungsvorschriften gäbe es dann allerdings – so das OVG – Hinweise darauf, dass die Stiftungssatzung die Zulässigkeit der Stellvertretung stillschweigend voraussetze. So sei für ein anderes Organ der Stiftung, nämlich für den sog. Familientag, ausdrücklich vorgesehen, dass nur bestimmte Personen ein Mitglied des Organs vertreten dürften (Rn. 92).

Anschließend führt das OVG Schleswig aus, dass die Vertretung eines Vorstandsmitgliedes durch ein anderes Vorstandsmitglied im Rahmen einer Beschlussfassung des Stiftungsvorstandes auch nicht zwingenden gesetzlichen Vorgaben widerspreche (Rn. 95 ff.). Die Zulässigkeit der vorstandsinternen Stellvertretung ergebe sich durch Auslegung des Gesetzes. Nach § 86 BGB finde auf Stiftungen das Vereinsrecht entsprechend Anwendung. Gemäß § 27 Abs. 3 S. 1 BGB finden ferner auf die Geschäftsführung des Vorstandes die für den Auftrag geltenden Vorschriften der §§ 664 bis 670 BGB entsprechende Anwendung (Rn. 96). Nach § 664

Abs. 1 S. 1 BGB dürfte der Beauftragte im Zweifel die Ausführung des Auftrags nicht einem Dritten übertragen. Nach Auffassung des OVG Schleswig folgt aus dem Wortlaut des § 664 Abs. 1 S. 1 BGB, dass der Vorstand des Vereins zum persönlichen Tätigwerden verpflichtet ist (Rn. 102). Dies schließe zwar aus, dass sich ein Vorstandsmitglied bei einer Beschlussfassung im Vorstand durch einen außenstehenden Dritten, also ein Nicht-Vorstandsmitglied, vertreten lassen dürfe. Jedoch sei bei einer Bevollmächtigung eines Vorstandsmitgliedes, der nicht außenstehender Dritte im Verhältnis zum Vorstand sei, eine höchstpersönliche Aufgabenwahrnehmung durch das vertretene Vorstandsmitglied i. S. d. § 86 i. V. m. § 27 Abs. 3 i. V. m. § 664 Abs. 1 S. 1 BGB gewährleistet (Rn. 102).

Weder das Stiftungsrecht selbst noch die Stiftungsverfassung der Klägerin würden also – so das OVG Schleswig – die vorstandsinterne Stellvertretung bei der organschaftlichen Willensbildung verbieten. Als Verfassung der Stiftung bürgerlichen Rechts wird der Inbegriff aller Normen, aus denen sich die Grundordnung der Stiftung ergibt, also nicht bloß ein besonderes, als Satzung gekennzeichnetes Schriftstück verstanden. Ihr Inhalt ist vielmehr dem

Stiftungsgeschäft, d. h. allen vom Stifter im Anerkennungsverfahren vorgelegten Erklärungen zu entnehmen und schließt den mutmaßlichen Stifterwillen mit ein.

### Die Entscheidung des BVerwG

Das OVG hatte die Revision gegen sein Urteil nicht zugelassen<sup>3</sup>. Die gegen die Nichtzulassung der Revision gerichtete Beschwerde hatte keinen Erfolg<sup>4</sup>. Die Zulassung der Revision wegen grundsätzlicher Bedeutung der Rechtsache i. S. v. § 132 Abs. 2 Nr. 1 VwGO komme nicht in Betracht (Rn. 21 ff.), da die aufgeworfene Rechtsfrage aufgrund des Gesetzeswortlauts mit Hilfe der üblichen Regeln sachgerechter Auslegung und auf Grundlage der vorhandenen Rechtsprechung beantwortet werden könne.

Soweit die Beschwerde auf eine in der Literatur vertretene Auffassung verweise, nach der im Vereinsvorstand eine wechselseitige Vertretung von Vorstandsmitgliedern ausgeschlossen sein soll, könne diese Literaturmeinung die Zulassung der Revision nicht rechtfertigen.

Zwar bedinge die treuhänderische Amtsausübung für die Vereinsmitglieder im Interesse des Vereins die Höchstpersönlichkeit der Stimmrechtsausübung (Rn. 28). Demgegenüber leite sich die Entscheidungskompetenz des Vorstandsmitglieds bei einer rechtsfähigen Stiftung mangels körperschaftlicher Verfassung der von ihnen vertretenen juristischen Person nicht im Wege der Vermittlung demokratischer Legitimation durch Wahl einer Mitgliederversammlung her, sondern der Berufung durch den Stifter oder einer von diesem festgelegten Verfahrensweise.

Zudem sei die Entscheidungsfreiheit beim Stiftungsvorstand ohnehin durch den Stifterwillen beschränkt, der notfalls auch gegen die Absichten des Stiftungsvorstandes durch die staatlichen Stiftungsaufsichten durchgesetzt würde (Rn. 29). Die rechtliche Ausgangslage beim Stiftungsvorstand sei also nicht mit der rechtlichen Ausgangslage beim Vereinsvorstand, zu dem die von den Beschwerdeführern herangezogene Literaturauffassung veröffentlicht sei, vergleichbar. Die vom OVG Schleswig vorgenommene Auslegung der Stiftungssatzung hinsichtlich der Gestattung der Vertretung

3) Vgl. § 132 VwGO.

4) BVerwG, Beschl. v. 6. 3. 2019 – 6 B 135/18.

eines Stiftungsvorstandes durch ein anderes Vorstandsmitglied sei einerseits nach § 137 Abs. 1 VwGO ohnehin für das BVerwG bindend und nicht reversibel und andererseits auch nicht zu beanstanden. Die im Vereinsrecht vertretene (strengere) Auffassung, die eine explizite Gestattung der Stellvertretung der Vorstandsmitglieder untereinander fordert, sei auf die Stiftung nicht übertragbar, da die Stiftung gerade keine körperschaftliche Struktur aufweise (Rn. 32).

Auch die weiteren Gründe, auf die die Beschwerde gegen die Nichtzulassung der Revision gestützt wurden, wies das BVerwG mit sehr ausführlicher Begründung zurück.

### Fazit

Sowohl das Urteil des OVG Schleswig vom 7. Dezember 2017 wie auch der Beschluss des BVerwG vom 6. März 2019 sind lesenswert. Das OVG Schleswig gibt

einerseits – mit Blick auf die dort vorgenommene Auslegung der Stiftungssatzung und der zwingenden gesetzlichen Vorgaben – eine für junge Juristen instruktive Prüfung.

Andererseits erhält der Leser einen „aus der Praxis gegriffenen“ Einblick in das Stiftungszivilrecht des BGB. Das Studium der Entscheidung des BVerwG gibt demgegenüber einen lehrreichen Überblick über die Prüfung einer Nichtzulassungsbeschwerde vor dem BVerwG.

### ZUM AUTOR

Dr. Gordian Oertel ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Erbrecht bei MEYER-KÖRING Rechtsanwälte Steuerberater in Bonn. Ein Schwerpunkt seiner anwaltlichen Tätigkeit ist die Beratung von Unternehmern und deren Angehörigen in allen erbrechtlichen Fragestellungen. Einen weiteren Interessenschwerpunkt bildet das Stiftungsrecht.



Dr. Gordian Oertel,  
Rechtsanwalt,  
MEYER-KÖRING  
Rechtsanwälte, Bonn  
oertel@meyer-koering.de

## Eindrucksvolle Biografie.

### Max Friedlaender

#### Lebenserinnerungen

hrsg. vom Bayer. Anwaltverband, bearbeitet und kommentiert von  
Dr. Tillmann Krach und Dr. Reinhard Weber

2018, 454 Seiten, € 98,-

ISBN 978-3-415-06367-9

Max Friedlaender (1873–1956) gehörte vor der »Machtergreifung« zu den bekanntesten Rechtsanwälten im Deutschen Reich. Manche seiner Überlegungen sind auch heute noch **irritierend aktuell**.

In seinen Lebenserinnerungen zieht er Bilanz, berichtet von seiner Familie und ihrem Verhältnis zum Judentum, schildert die (noch im 19. Jahrhundert absolvierte) schulische sowie juristische Ausbildung und beschreibt schließlich die erfolgreiche Karriere als Anwalt in München und als überregional bekannter Experte für anwaltliches Standesrecht. Sie dauerte mehr als 30 Jahre und endete erst 1933 mit dem Beginn der staatlich sanktionierten Diskriminierung und gesellschaftlichen Ächtung, deren Ursachen und Triebfedern er **klar-sichtig analysiert**. Was folgte, waren

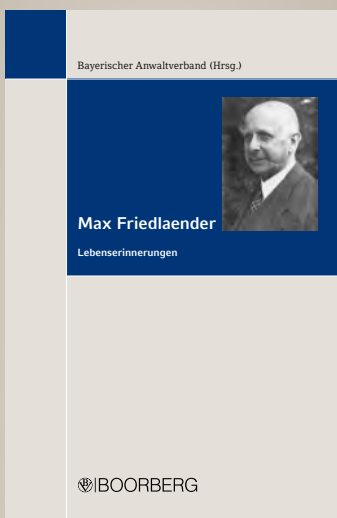
die Flucht aus Deutschland in letzter Sekunde und ein Leben im englischen Exil. In seine Heimat ist Friedlaender nie zurückgekehrt.

»Es gibt viele Gründe, sich heute ... mit den Memoiren Max Friedlaenders zu befassen. Mit ihm erleben wir die ausgehende Kaiserzeit, die Novemberrevolution und die guten sowie schlechten Zeiten der Weimarer Republik; wir lesen von den schrecklichen Tagen des Novemberpogroms, der überstürzten, aber glücklichen Flucht in die Schweiz, dem Wiederbeginn eines bescheidenen Lebens in relativer Zufriedenheit im englischen Exil ...«

Dr. Tillmann Krach – Max Friedlaender und die deutsche Anwaltschaft



Leseprobe unter  
[www.boorberg.de/9783415063679](http://www.boorberg.de/9783415063679)





Mathias Gralak

## Vorlesungen bei Zoom: Ist das die Digitalisierung, von der alle sprechen?

Viele juristische Prozesse unterliegen dem digitalen Wandel. Bis vor kurzem zeigt sich das juristische Ausbildungssystem davon jedoch wenig beeindruckt. Alle reden von Legal Tech in der Berufswelt, aber wo bleiben die digitalen Innovationen in der juristischen Ausbildung?

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, soll Aristoteles sinngemäß einmal gesagt haben. Ein Aphorismus, der sich mühelos auf das Jurastudium übertragen ließe. Der systemische Blick auf das große Ganze bleibt aber vielen Studenten verwehrt. Schuld daran ist nicht zuletzt das juristische Ausbildungssystem, das sich seit rund 100 Jahren erfolgreich gegen größere Veränderungen wehrt und aufgrund seiner wachsenden Fülle an vermeintlich prüfungsrelevanten Inhalten zunehmend das Auswendiglernen einstudierter Fälle und Meinungsstreiten belohnt.

Das Jurastudium zählt mit seiner abschließenden Pflichtfachprüfung zu den schwierigsten Studiengängen überhaupt. Obwohl Jurastudenten ca. 20.000 Seiten Fachliteratur während ihres Studiums lesen, fühlen sie sich nicht ausreichend auf ihre Prüfungen vorbereitet.

Um später beruflich erfolgreich zu sein, muss das Grundverständnis für die Rechtsbereiche vorhanden sein – ge-

fordert wird in der juristischen Ausbildung jedoch ein immer höherer Detaillierungsgrad, der für die Studenten und Referendare zunehmend schwieriger zu stemmen ist. Aus diesem Grund haben bereits Generationen von Jurastudenten ihre Examensvorbereitung in die Hände alteingesessener Repetitoren gelegt – ein Alleinstellungsmerkmal des Jurastudiums.

### Neue Herausforderung und zusätzliche Belastung: Coronakrise

Komplexitätsreduktion ist in der juristischen Ausbildung also eine Tugend und das richtige Zeitmanagement der Schlüssel zum Erfolg. Doch das Frühjahr 2020 brachte plötzlich zusätzliche Herausforderungen mit sich. Mit dem Ausbruch des Coronavirus hat sich in der Examensvorbereitung und im juristischen Prüfungsbetrieb Vieles dramatisch geändert: Die Examensklausuren des Durchgangs April wurden bundesweit kurzfristig abgesagt und auf unbestimmte Zeit ver-

schohen, mündliche Prüfungen konnten nicht wie vorgesehen stattfinden, Universitäten und Bibliotheken mussten schließen. Das juristische Ausbildungssystem kam zum Erliegen.

Der Beginn des Sommersemesters 2020 stand zudem unmittelbar bevor und spätestens zu diesem Zeitpunkt mussten die meisten Universitäten und Prüfungsämter einsehen, dass sie auf einen digitalen Betrieb nicht so richtig vorbereitet waren. Im Eiltempo mussten Lösungen gesucht werden, um den universitären Betrieb für die kommenden Monate gewährleisten zu können – hierzu gehörten Vorlesungen über Videokonferenzsysteme, wie etwa Zoom.

Dabei ist die digitale Transformation längst ein gesamtgesellschaftliches Thema, das naturgemäß auch das Rechtssystem und die damit verbundene juristische Ausbildung betrifft. Die stetig wachsende Bedeutung von Legal Tech und digitalisierten Prozessen ist unter Praktikern mittlerweile konsensfähig geworden und wurde schon Ende 2019 durch den BGH in einem Urteil zum Umfang von Inkassobefugnissen unterstrichen.<sup>1</sup>

Doch wie sollen angehende Juristen in der zunehmend digitalisierten Welt bestehen, wenn sie im Rahmen ihrer juristischen Ausbildung nicht darauf vorbereitet werden, weil sich die Fakultäten selbst mit derartigen Änderungen schwertun oder sich davor versperren? Vermutlich liegt dies daran, dass sich das Jurastudium mit seinen komplexen Strukturen der Falllösung und des Gutachtenstils nicht so einfach in einen digitalisierten Algorithmus zwingen lässt. Hier muss man aber deutlich sagen: Das muss es auch nicht.

Digitale Transformation in der juristischen Welt meint zunächst im Allgemei-

*Studenten und Referendare wünschen sich Lehr- und Prüfungsmethoden gemäß dem digitalen Zeitalter.*



<sup>1</sup>) BGH, Urteil vom 27. 11. 2019, Az. VIII ZR 285/18.

nen nichts anderes als die Veränderung von Prozessen, Objekten oder Ereignissen, die durch eine zunehmende Nutzung digitaler Geräte oder Prozesse erfolgt. Für die Universitäten könnte dies also im engeren Sinne die Erstellung digitaler Repräsentationen von physischen Objekten, Ereignissen oder analogen Medien bedeuten.

Dabei hat bereits eine im vergangenen Jahr bundesweit angelegte Studie, an der 14 Fakultäten, über 1.800 Studenten und 750 Referendare teilgenommen haben, ergeben, dass sich die Studenten und Referendare für die digitalisierte Zukunft nicht vorbereitet fühlen und mehr zu Themen wie Recht der Digitalisierung, Legal Tech, Legal Design oder Rechtsinformatik lernen wollen.<sup>2</sup>

Sie beantworteten die Frage, ob sie mit der Anzahl der Lehrveranstaltungen zufrieden seien, die ihre Fakultät zu diesen Themen anbietet, mit über 70 % negativ. Das Dilemma wird dadurch deutlich, dass aus Sicht der Fakultäten bereits ein zufriedenstellendes und qualitativ gutes Angebot eben solcher Veranstaltungen vorläge.

### Klausurentrainer, Nachschlagewerk und digitales Lernsystem in einem

Die Studie hat zudem ergeben, dass die Lehr- und Prüfungsmethoden dem digitalen Zeitalter nicht gerecht werden und die Studenten und Referendare sich hier ebenfalls zeitgemäße Änderungen wünschen. Der Ausbruch der Corona-Krise hat diesen Umstand eindrucksvoll bestätigt und deutlich aufgezeigt, dass immer mehr Studenten und Referendare nach einer digital ganzheitlichen Lösung suchen, mit der sie ihr Studium auch unabhängig vom Präsenzbestand der Bibliothek und möglichst ortsunabhängig erfolgreich bewältigen können.

Digitales Lernen ist spätestens seit Corona keine bloße Ausrede mehr, nicht die Vorlesung um 08:00 Uhr morgens besuchen zu müssen, sondern eine Notwendigkeit geworden. Die Erkenntnis ist allerdings nicht neu, zumal der digitale Transformationsprozess in der Gesellschaft bereits vor einigen Jahren begonnen hat und sich zwangsläufig auch auf die juristische Ausbildung auswirkt – die Pandemie dient hier lediglich als kurzzeitiger „Digitalisierungsbeschleuniger“.

Die Notwendigkeit des digitalen Lernens hat ein Team aus erfahrenen Dozenten,



Jura-Online ermöglicht einfaches und effektives Lernen dank intelligenter Lernsoftware.

Juristen und Programmierern deshalb schon frühzeitig erkannt und hat ein innovatives und digitales Lernmittel geschaffen, das dem Studenten und Referendar als Klausurentrainer, Nachschlagewerk und digitales Lernsystem dient. Ziel war es, aus den 20.000 Seiten Fachliteratur, die der Jurastudent im Laufe seiner juristischen Ausbildung konsumiert, die relevanten Inhalte zu filtern, strukturiert zu vermitteln und mithilfe moderner Technologien eine Lernumgebung zu kreieren, die es jedem einzelnen ermöglicht, Jura schneller zu erfassen und seine individuellen Ziele zu erreichen. Entstanden ist dabei Jura Online – die erste umfassende Online-Lernplattform für Jurastudenten und Referendare.<sup>3</sup>

### Wie funktioniert Jura-Online?

Jura Online ist es gelungen, die Inhalte angepasst an die Bedürfnisse der Studenten vom 1. Semester bis zum 2. Examen zu digitalisieren und mit einer intelligenten Lernsoftware zu versehen. Kernstück bildet die Lernplattform, auf welcher Nutzer Lernvideos anschauen und anschließend Verständnisfragen aktiv beantworten müssen. Dadurch filtert das System den Inhalt nach Schwerpunkten, fragt beiläufig Definitionen oder Streitstände ab und simuliert die Interaktion mit einem echten Dozenten.

### Eigener Zeitplan, individuelle Ziele: Ein Navigationsgerät für das Jura-Studium

Dabei merkt und analysiert Jura Online, wie die Fragen beantwortet wurden und

stellt den Nutzern diese in regelmäßigen Wiederholungseinheiten erneut, und zwar entsprechend ihres jeweiligen Wissensstandes. Im Rahmen dieser Analyse wird sogar das menschliche Vergessen simuliert und bei der Berechnung einbezogen. Der Nutzer kann dadurch seinen tatsächlichen Kenntnisstand jederzeit überprüfen.

Durch diese wohl einzigartige Analyse ist Jura Online in der Lage, stets valide den tatsächlichen Lernstand aufzuzeigen und wie eine Art Navigationsgerät tagesaktuell zu prognostizieren, wann der Nutzer sein persönliches Lernziel erreicht haben wird. Die Nutzer können dabei selbst entscheiden, ob sie sich auf alle Inhalte für das 1. oder 2. Examen oder nur punktuell auf einzelne Klausuren im Studium vorbereiten möchten. Die zur Zielerreichung relevanten Inhalte sind dabei nach dem jeweiligen Landesrecht aufbereitet (Polizei- und Baurecht sowie Kommunalrecht).

### Über 9.000 lernende Nutzer täglich

Jura Online verfolgt dabei den Ansatz der sog. erlernbaren Reduktion, d. h. der Stoff ist bewusst reduziert und es wird nicht jedes denkbare Problem oder Streit aufgeworfen. Es geht darum, das notwendige Handwerkszeug zu vermitteln, um eigenständig auch unbekannte Probleme lösen zu können. Denn genau

2) Die Studie zur Digitalisierung in der Juristenausbildung, abrufbar unter <https://digital-study.de/wp-content/uploads/2020/05/Digital-StudyeMagazin-2020-03.pdf>.

3) [www.jura-online.de](http://www.jura-online.de)

darauf kommt es letztlich im Examen an.

Mithilfe von Übungsfällen, die auf tatsächlich geschriebenen Examensklausuren basieren, trainiert der Nutzer darüber hinaus das Klausurenschreiben und kann die gelernte Theorie am Fall und im ebenfalls angebotenen Klausurenkurs anwenden.

Um aktuellen Entscheidungen oder rechtspolitischen Geschehnissen bei der Ausbildung Rechnung zu tragen, besprechen Dozenten diese prüfungsrelevant aufbereitet auf dem Jura Online Blog. Auch diese Inhalte sind ganzheitlich mit den entsprechenden Lerneinheiten verknüpft, so dass der Nutzer neue Informationen entsprechend verorten kann und dadurch geschult wird, sein

erlerntes Wissen auch auf neue und unbekanntere Fallkonstellationen anwenden zu können.

Mittlerweile finden täglich über 9.000 Nutzer die für sie relevanten Lerninhalte und juristischen Fachinformationen bei Jura Online, das mithilfe des intelligenten und modernen Lernsystems den individuellen Lernerfolg des Nutzers in den Fokus stellt. Jura Online gestaltet damit aktiv und tagtäglich den digitalen Wandel in der juristischen Ausbildung mit.

Digitalisierung in der juristischen Welt meint also nicht, den robotisierten Richter zu erschaffen und Fälle anhand von Algorithmen fern von menschlichen und sozialetischen Kompetenzen lösen zu lassen. Vielmehr geht es darum, Prozes-

se zu vereinfachen und zu beschleunigen und den Geist des digitalen Zeitalters zu erfassen.

Die digitale Transformation betrifft die gesamte Gesellschaft, mit dessen Regeln sich (angehende) Juristen befassen werden – dazu gehört zwangsläufig auch, dass sie den digitalen Transformationsprozess aktiv mitgestalten (können) und die Möglichkeit des digitalen Lernens erhalten.



Mathias Gralak  
Chefredakteur und Produktmanager bei Jura Online  
C. S. Q. N. GmbH  
mathias.gralak@jura-online.de

Dr. Martin Allmendinger / Sven Jagusch

## Innovationen brauchen Methoden

Ob in der Rechtsbranche oder auch in anderen Branchen, die bestehenden Dynamiken durch Digitalisierung und Globalisierung verändern immer weiter die etablierten Strukturen, Prozesse und Wertschöpfungsketten. Die Suche nach neuen Geschäftspotenzialen abseits des traditionellen Kerngeschäfts rückt damit immer mehr in den strategischen und unternehmerischen Fokus der Führungskräfte. Innovationsmethoden helfen ihnen dabei, neue Projekte zielführend anzugehen und zu realisieren.

Seit mehreren Jahren ist insbesondere die Rechtsbranche weltweit in Bewegung: Begriffe wie Legal-Tech, Legal Hackathons, Legal Design oder Service Innovation sind weitläufig bekannt und werden immer mehr verbreitet. Speziell „Legal Design“ zielt hierbei darauf ab, mit weiteren Perspektiven durchdachte und ganzheitliche Lösungen für Nutzer, Anwender oder Klienten zu entwickeln.

Dabei fußt „Legal Design“ an sich auf der stringenten Anwendung von Innovationsmethoden, die in der Innovationsforschung und im praktischen Innovationsmanagement in etablierten Unternehmen bereits schon lange ihren Einsatzzweck finden. Häufig werden dabei Methoden mit Vorgehensmodellen und Tools verwechselt. Dabei sollte jedoch festgehalten werden, dass ein

Vorgehensmodell mehrere Methoden beinhaltet, die wiederum unterschiedliche Tools umfassen.

### Innovationsmethoden strukturieren den Weg der Zielerreichung

Allgemein gesprochen grenzt eine Methodik den geplanten Weg (Innovationsprozess) in Form von Leitplanken innerhalb eines Projektes ein, um ein bestimmtes Ziel bestmöglich zu erreichen. Dies setzt allerdings auch voraus, dass ein solches Ziel bereits grob definiert wurde und sein Erreichen aktiv angestrebt wird.

Existiert ein Ziel, jedoch kein Bewusstsein für den Einsatz oder die Anwendung von Methoden, kann ein Projekt schnell zeitlich, finanziell sowie personell aus dem Ruder laufen. Werden Methoden

jedoch zielgerichtet eingesetzt, helfen diese, das Ziel durch dauerhafte Orientierung und Fokus, ohne Willkür und Aktionismus, im Blick zu behalten und schließlich zu einem verwertbaren Ergebnis zu kommen.

Im Kontext von Innovationen können am Ende von Innovationsprozessen verschiedene Ergebnisse stehen, wie bspw. Kultur-, Organisations-, Prozess-, Geschäftsmodell-, Produkt-, Marketing-, Kanal-, Erlösmodell-, Erfahrungs-, und Ökosysteminnovationen.

Unabhängig davon, welches Vorgehensmodell oder welche Innovationsmethoden zum Einsatz kommen, weist deren Nutzung verschiedene Vorteile auf. Insbesondere das Befolgen einer durch eine Innovationsmethode festgelegten Struktur (bspw. die Abfolge bestimmter Schritte) ermöglicht es unbeteiligten

Personen, den Weg der Ergebniserreichung nachzuvollziehen. Zusätzlich lässt dies für Außenstehende eine transparente Plausibilitätsprüfung zu. Des Weiteren schafft die Anwendung von Innovationsmethoden schnell ein gemeinsames Verständnis zu bestimmten Sachverhalten.

**Mit der Kombination aus verschiedenen ausgewählten Innovationsmethoden zum Ziel**

„Wir müssen Neugeschäft (Innovation) abseits unseres schwächelnden Kerngeschäfts generieren“, hört man vermehrt von etablierten Organisationen, was für diese in Zeiten der digitalen Transformation eine überlebenswichtige Stoßrichtung darstellt.

Um diese Vision mittel- und langfristig auch umsetzen zu können, müssen zunächst ein oder mehrere Innovationsziele definiert werden:

- Entwicklung einer Innovationsstrategie – Einen Fahrplan für die nächsten zwei Jahre erstellen, welcher auch die Rahmenbedingungen (Unternehmensumwelt) der Organisation miteinbezieht.
- Etablierung einer Innovationskultur – Eine Kultur etablieren, in der es möglich ist, offen über jegliche Ideen und Fehler zu sprechen.
- Entwicklung von neuen Lösungen – Einen Service für Kunden und Mandanten entwickeln, der einen hohen Nutzen für diese hat.
- Befähigung von Mitarbeitern zu einer Innovationskompetenz – Die Mitarbeiter verschiedene Innovationsmethoden anwenden und selbst erklären lassen.
- Eingehen von innovationsorientierten Partnerschaften – Wertschöpfende Zusammenarbeitmodelle identifizieren und etablieren.

Steht das eine Ziel oder stehen verschiedene Ziele fest, werden die entsprechenden Methoden zu dessen (oder deren) Erreichung ausgewählt. Die Auswahl bzw. das Festlegen auf eine bestimmte Methode stellt die meisten Menschen und Organisationen bereits vor die erste Herausforderung, denn der Fundus an Innovationsmethoden ist unübersichtlich und groß. Hier hilft es, auf kompakte Ratgeber oder erfahrene Methodenexperten zurückzugreifen, um schnell einen Überblick zu erhalten.

*Ziele und Nutzen von Innovationsmethoden im Überblick.*

Ziele	Nutzen
Standardisierung	Zeitersparnis
Problemlösung	Befähigung
Vereinfachung	Partizipation
Struktur	Orientierung
Vergleichbarkeit	Qualität
Reflexion	Nachvollziehbarkeit

Dennoch ist es wichtig, sich für die Zielerreichung mit mehreren Methoden auseinanderzusetzen, denn weder hilft hierbei nur eine einzige Methodik, noch alle auf einmal. Entscheidend ist am Ende die vom Ziel abhängige Kombination von Methoden.

Um Methoden sinnvoll zu kombinieren, sollte insbesondere hinterfragt werden, ob die Ergebnisse (Output) bei der Durchführung einer Methode als Eingabe (Input) der darauffolgenden Methode geeignet sind, damit ein möglichst fließender Übergang zwischen den Methoden gewährleistet ist (Methodenabhängigkeit).

Des Weiteren ist bei der Methodenauswahl auch darauf zu achten, welche Einarbeitungszeit benötigt wird, um diese zu beherrschen (Anwendungskomplexität) und welche Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell) dafür aufgewendet werden müssen (Ressourcenintensität).

Trotz dieser drei zentralen Auswahlkriterien ist hervorzuheben, dass es nicht darum geht, das jeweilige Optimum zu finden, sondern vielmehr durch systematisches Ausprobieren im Sinne von „Trial-

and-Error“ einen für den eigenen Kontext gangbaren Weg zu finden. Ist dieser Weg gefunden, geht es darum, in einen dynamischen Lernprozess einzusteigen, um die Methoden und ihre Anwendung kennen zu lernen und deren Spezifika zu verinnerlichen. Erfahrungsgemäß bedarf dies mehrerer Durchläufe.

**Innovationsmethoden zur lebendigen Anwendung bringen**

Damit der notwendige Lernprozess sichergestellt ist, können „geschützte Räume“ im Sinne von organisierten Innovationsformaten geschaffen werden. Diese Formate ermöglichen es der Einzelperson oder ganzen Teams konzentriert und fokussiert auf die Erreichung eines bestimmten Ziels hinzuarbeiten. Wie bei Innovationsmethoden gibt es auch eine Vielzahl an verschiedenen Formaten wie bspw. Hackathons, Ideenwettbewerbe oder Sprints.

Eines dieser etablierten Formate für den Rechtsbereich ist die „Legal Innovation Challenge“ (<https://legal.inno-challenge.eu/>), innerhalb welcher interdisziplinäre Teams bestehend aus Juristen,

*Beispielhafte Methodenauswahl bei der Legal Innovation Challenge.*

Innovationsmethodik	Erklärung
Persona	Der Zweck der Methodik ist die Erhebung von konkreten Anforderungen auf Basis eines fiktiven Anwenders bzw. Nutzers und seines Verhaltens, das repräsentativ für eine größere Nutzergruppe steht.
Jobs 2 Be Done	Der Zweck der Methodik ist es, die genauen und ungefilterten Bedürfnisse von Menschen während der Verfolgung einer spezifischen Aktivität detailliert zu verstehen und die Basis für neue Ideen zu schaffen.
Rapid Prototyping	Der Zweck der Methodik ist die schnelle Entwicklung einer ersten funktionstüchtigen Lösung, um Schwächen oder Fehler frühzeitig zu erkennen und Fehlentwicklungen noch vor dem richtigen Entwicklungsprozess vorzubeugen.
Business Modelling	Der Zweck der Methodik ist die systematische Entwicklung eines Geschäftsmodells, welches das wirtschaftliche Fundament für die nachhaltige Etablierung eines neuen unternehmerischen Vorhabens oder Innovationsprojektes bildet.

Informatikern und Betriebswirten erste Lösungsansätze für vorgegebene, reale Problemstellungen von Mandanten agil und kompakt innerhalb von 1–2 Tagen entwickeln (ausführlichere Informationen finden sich unter folgendem Shortlink: <https://short.omm.cloud/licwirtschaftsfuehrer>).

Bei der Legal Innovation Challenge stehen vor allem vier Methoden mit dazugehörigen Tools im Vordergrund, die hintereinander angewendet werden. So wird zunächst ein Zielerwender- und/oder Kunde (Persona) definiert, um im nächsten Schritt häufig wiederkehrende Aufgaben zu identifizieren (Jobs 2 Be Done), die idealerweise für die Persona als lästig und unnötig empfunden werden. Anschließend wird eine Lösung konzipiert und entwickelt (Rapid Prototyping), die den Schmerz reduzieren soll. Abschließend wird über das Business Modelling

basierend auf dieser Schmerzreduzierung ein werthaltiges Vorhaben konstruiert. Abseits von der Legal Innovation Challenge, welche sich überwiegend an mittelständische Rechtsakteure richtet, zeigen auch internationale Kanzleien wie z. B. Baker McKenzie oder auch Freshfields mit ihrem Empowering-Programm, dass Innovation und insbesondere die Anwendung von Vorgehensmodellen wie (Legal) Design Thinking sowie Innovationsmethoden von großer und zunehmender Relevanz sind.

### Fazit: Einfach machen und Erwartungen bewusst niedrig halten

Im Idealfall wird durch die Anwendung ausgewählter Innovationsmethoden das gesetzte Ziel erreicht. Es ist jedoch wichtig, dabei realistische Erwartungen an die Ergebnisse des Methodenein-

satzes zu knüpfen. So wird es zum Beispiel schwer möglich sein, eine erste fundierte Geschäftsidee inklusive fertiggestelltem Prototyp (Rechtsprodukt) innerhalb von fünf Tagen zu realisieren, wenn dafür regulär sechs Monate anfallen würden.

Und dennoch kann der Einsatz von Innovationsmethoden dabei helfen, das gesetzte Ziel deutlich schneller und mit höherer Qualität zu erreichen. Nicht selten erlebt man, dass die Teilnehmer von Innovationsformaten nach Anwendung verschiedener Methoden über die effiziente Zielerreichung innerhalb des gesetzten Zeitrahmens äußerst positiv überrascht sind. Dieses motivierende Gefühl ist absolut entscheidend, wenn man als Organisation den steinigem sowie ungewissen Weg hin zu echten Innovationen mittel- und langfristig gehen möchte.

## LITERATURTIPP

### Digitale Innovationen entwickeln

Von Dr. Martin P. Allmendinger, Malte Horstmann und Olaf Horstmann

Haufe Verlag, Freiburg 2020, ISBN 978-3-648-14190-8, 128 S., € 9.95.

- Offizieller Erscheinungstermin: 20. August 2020.
- Bei mehr Interesse gehen Sie einfach auf [www.inno-methods.eu](http://www.inno-methods.eu)
- Bestellbar bei bei Thalia, Haufe, Amazon, Beck Shop, Weltbild, JPC, Buecher.de etc.

<https://shop.haufe.de/prod/digitale-innovationen-entwickeln>



Dr. Martin Allmendinger  
Geschäftsführer OMM  
Solutions GmbH, Stuttgart  
[ma@omm-solutions.de](mailto:ma@omm-solutions.de)



Sven Jagusch  
Digital Innovation Consul-  
tant OMM Solutions GmbH,  
Stuttgart  
[sj@omm-solutions.de](mailto:sj@omm-solutions.de)



## 100.000-fach bewährt.

### Arbeitszeugnisse in Textbausteinen

Inhalte, Formulierung, Analyse, Recht

von Professor Dr. Arnulf Weuster und Dipl.-Betriebswirtin (FH) Brigitte Scheer

2019, 14. Auflage, 472 Seiten, € 23,80

ISBN 978-3-415-06474-4

Das Standardwerk stellt ein ausge-reiftes System von über 3.000 Textbausteinen bereit. Die Textbausteine ermöglichen es, ein Zeugnis ein-wandfrei zu analysieren und so Fehlentscheidungen zu vermeiden.

»Nach unserer Auffassung ist ›Arbeitszeugnisse in Textbausteinen‹ ... für Laien wie Personalprofis der beste Arbeitszeugnis-Ratgeber; auch das Preis-Leistungs-Verhältnis ist im Ver-gleich zu konkurrierenden Publikationen das beste.«

Gunnar Szymaniak in seinem Fazit zur 13. Aufl. unter [www.arbeitszeugnis-forum.de/literatur](http://www.arbeitszeugnis-forum.de/literatur); Einsehdatum am 4.9.2020

RICHARD BOORBERG VERLAG  
FAX 0711/7385-100 · 089/4361564 TEL 0711/7385-343 · 089/436000-20  
BESTELLUNG@BOORBERG.DE WWW.BOORBERG.DE

Dr. Martina M. Ostertag

## Vertrauen aufbauen durch professionelle Kommunikation

Die innere Haltung in der Begegnung mit Mandanten prägt ebenso wie die nonverbale Kommunikation den Erfolg der Kundenbeziehung nachhaltig. Der folgende Beitrag gibt Tipps, wie zielgerichtete Kommunikation funktionieren kann, nicht nur im Umgang mit Familienunternehmen.

### Einleitung

Kommunikation erfolgt immer – bewusst und unbewusst. Damit sie vom Gegenüber positiv aufgenommen wird, lohnt es sich die zentralen Erfolgsfaktoren zwischenmenschlicher Kommunikation zu beachten. Eine gelungene Kommunikation mit Mandanten steigert nicht nur deren Zufriedenheit, sondern sichert auch langfristige Kundenbeziehungen. Wie kann also verbales Fingerspitzengefühl im Umgang mit „Familiengesellschaften“ aussehen?

Der erste Eindruck ist entscheidend. Dabei kommt es im ersten Moment der Begegnung weniger darauf an, WAS Sie sagen, sondern vielmehr darauf, WIE Sie es sagen.

Der nonverbalen Kommunikation kommt hierbei eine sehr hohe Bedeutung zu. Visuelle Signale wie Körperhaltung, Gestik und Mimik haben einen Anteil von rund 55 %, auditive/paraverbale Signale wie Stimme, Tonfall, Sprechgeschwindigkeit und Lautstärke beeinflussen mit

rund 38 %. Damit bleiben für inhaltliche Aspekte/das gesprochene Wort lediglich ca. 7 %.

### Erster Schritt: Eine gute Vorbereitung

Kommunikation beginnt spätestens beim Betreten des Raumes und spiegelt sich in Aspekten wie Kleidung, Körperhaltung und Blickkontakt. In nur wenigen Sekunden entscheidet sich, ob die Begegnung positiv verlaufen wird. Da sämtliche Beziehungen auf emotionalen Faktoren beruhen, prägt die eigene innere Haltung das Ergebnis nachhaltig. Wird dem Mandanten mit wohlwolgendem Interesse begegnet und er als Mensch in den Mittelpunkt gestellt, sind die Grundlagen für eine fruchtbare Kommunikation gelegt.

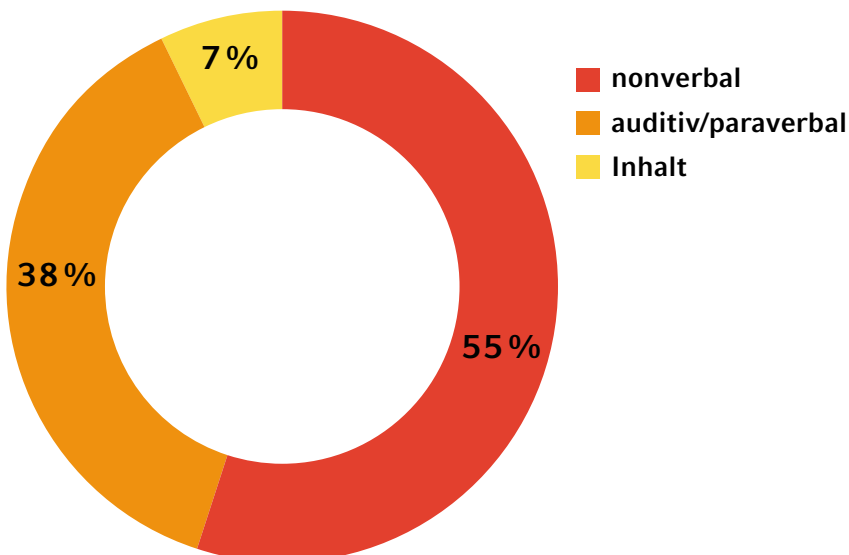
Unterstützend wirken eine aufrechte Haltung – auch im Sitzen – sowie unterstützende Gesten, die mit dem Gesagten in Einklang sind. So entsteht beim Mandanten ein Gefühl von Vertrauen und Sympathie. Gute Voraussetzungen für eine

gemeinsame Lösung und eine langfristige Geschäftsbeziehung.

Die unbewusste Kommunikation gelingt besser, wenn das Gespräch unvoreingenommen und innerlich entspannt begonnen wird. Eine gründliche Vorbereitung auf das Mandantengespräch unterstützt diese innere Haltung und gibt Sicherheit. Ein paar freundliche Sätze zur Begrüßung und eine Eingangsfrage, die dem Mandanten seine Meinung oder Ausgangssituation entlockt, gleichzeitig aber auch schon auf eine gute Vorbereitung schließen lässt, schaffen eine emotionale Verbindung und geben einen ersten Eindruck.

Zu einer erfolgreichen Vorbereitung gehört es auch, sich mit dem Gesprächspartner zu beschäftigen. Wer sind die Ansprechpartner? Welche Rolle haben Sie in der Familiengesellschaft? Idealerweise ist schon im Vorfeld bekannt, welchem Gesprächstyp Ihr Ansprechpartner angehört. Handelt es sich z. B. um einen dominanten Gesprächspartner, dem Aspekte wie z. B. Macht/Einfluss wichtig sind oder steht eine einvernehmliche Einigung im Vordergrund.

Welche Faktoren wirken bei zwischenmenschlicher Kommunikation?



### Zweiter Schritt: Die Analyse

Verständnis ist ein zentraler Erfolgsfaktor: Wer Verständnis zeigt, bringt zum Ausdruck, dass er auf der gleichen Seite steht. Das reduziert die psychische Anspannung, denn für viele Mandanten bedeutet der Besuch bei einem Anwalt Stress. Für die meisten Mandanten gehören die Themen nicht zum Tagesgeschäft. Aus der Sicht eines Unternehmers ist der Besuch bei einem Anwalt in der Regel mit Kosten verbunden statt mit Umsatz und Ertrag.

Verhandlungen dieser Art rauben aus Sicht eines Unternehmers Zeit und Geld, die idealerweise für anderes, gewinnbringenderes eingesetzt werden können.



© Lapping Pictures – stock.adobe.com

*Perspektivwechsel: entscheidend für erfolgreiche Kommunikation.*

ten. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass der Mandant wahrnimmt, dass rechtlicher Beistand nicht nur unterstützt, sondern auch Erfolg liefern kann und nicht ausschließlich belastet. Fühlt sich der Kunde mit seinem Anliegen ernst genommen und verstanden, können ihm Schritt für Schritt Lösungswege aufgezeigt werden.

Es ist wichtig zu unterscheiden: Nicht alles, was der Mandant verbal äußert, entspricht der Wahrheit, sehr wohl aber seiner Wahrnehmung. Genau dort muss er emotional „abgeholt“ werden. Wenn das gelingt, wird die Kommunikation als erfolgreich wahrgenommen.

Fragen stellen, nachhaken und sich neugierig zeigen: Der Mandant wird sich geschätzt fühlen; außerdem dienen Fragen nicht nur der Informations-Gewinnung, sondern sind Zeichen einer kompetenten Führung und signalisieren Interesse wie auch Souveränität – getreu dem Motto: „Wer fragt, der führt“.

Fragen dienen aber auch dem Verständnis und bilden die Basis der Zusammenarbeit. Geschlossene Fragen, die mit ja/nein beantwortet werden können, sind ausschließlich dann zu stellen, wenn eine Bestätigung eingefordert wird. Aufschlussreicher sind Fragen nach dem Warum, Weshalb, Woher oder sogar nach der Wunschvorstellung des Mandanten. Aus offenen Fragen wie diesen lassen sich neue und innovative Lösungsansätze entwickeln.

Manchmal hilft ein Perspektivwechsel, um die Aussagen des Mandanten besser

zu verstehen. Auch das schafft zusätzliches Vertrauen und sogar Sympathie. Anpassung an den Mandanten ist deshalb so wichtig, weil sie Gleichheit schafft und Distanz überbrückt. Ein Perspektivwechsel bietet aber noch einen weiteren Vorteil: Der geänderte Blick kann neue Anregungen zur Problemlösung geben und steigert die Mandantenzufriedenheit.

Ein großer Teil von Informationen wird von Menschen unbewusst aufgenommen. Durch Mimik oder Laute kann deshalb signalisiert werden, dass dem Bericht des Mandanten gefolgt wird. Genaues Hinhören und das Gesagte wiederholen, schafft gegenseitiges Verständnis und betont Gemeinsamkeiten. Dem Mandanten wird vermittelt, dass seine Angelegenheit verstanden und ernst genommen wird. Außerdem werden so Missverständnisse ausgeschlossen.

### Dritter Schritt: Lösungen entwickeln

Erst nach der Situationsanalyse können Lösungsansätze gemeinsam mit dem Mandanten entwickelt werden. In schwierigen Gesprächen – wenn beispielsweise mehrere Parteien vertreten sind – ist es empfehlenswert, bereits getroffene Einigungen umgehend festzuhalten. In derartigen Verhandlungen liegen häufig kontroverse Interessen der Parteien vor; Ziel ist es, einen Interessenausgleich herzustellen. Es empfiehlt sich, dass bei solchen Gesprächen die Inhaltsebene die Verhandlung dominiert.

In einem Gespräch kann es zu ungeahnten Dynamiken kommen. Das liegt u. a. an unterschiedlichen Charakteren oder Hierarchien, der Emotionalität des Themas, aber manchmal auch an mangelnder Disziplin. Die Gesprächsleitung ist dann besonders gefordert, die Unterhaltung zielführend zu moderieren. Bei Fragen und Einwänden gezielt nachzuhaken oder das Gesagte aufzugreifen und an andere Teilnehmer zur Reflexion weiterzugeben, kann an dieser Stelle hilfreich sein. So bleiben alle engagiert beim Thema.

Sachlich bleiben und alle ins Gespräch integrieren, ist das Ziel. Dies geschieht ebenfalls unter Einbezug von nonverbalen Äußerungen der Teilnehmer. Es ist gut, die Körperhaltung und den Blick seines Gegenübers bewusst wahrzunehmen und die eigene Kommunikation seiner Befindlichkeit anzupassen. In der Psychologie gibt es Studien, die belegen, dass Gesagtes beim Empfänger der Nachricht in vielen Fällen anders ankommt als vom Sender der Nachricht beabsichtigt. Aktives Zuhören und dabei immer auf die non- und paraverbalen Aspekte zu achten, ist deshalb ein zentraler Erfolgsfaktor.

Die verbale Ebene der Kommunikation ermöglicht es, Übereinstimmendes zu formulieren. Der Stimme kommt dabei eine hohe Bedeutung zu. Mit der Intonation einer Nachricht wird deren Inhalt verdeutlicht. Um die eigenen Emotionen besser zu kontrollieren, hilft eine ruhige Atmung.<sup>1</sup>

Auch bei Routinefällen verdient der Mandant volle Aufmerksamkeit, denn für viele handelt es sich um Ausnahmesituationen, die mit widersprüchlichen Gefühlen einhergehen. Wünsche und Erwartungen des Mandanten sollten deshalb unbedingt verbal adressiert werden. Dem Mandanten soll das Gefühl vermittelt werden, dass seine Interessen im Mittelpunkt stehen, ohne dass die Integrität (Gesetzestreue) des Anwalts zur Disposition steht. Die Entscheidungshoheit liegt jedoch beim Gericht, dies gilt es zu vermitteln, ohne dem Mandanten die Zuversicht einer guten Lösung zu nehmen. Versuchen Sie kompetent zu sein, aber nicht perfekt. Um den Druck während einem Gespräch für beide Seiten zu

<sup>1</sup> S. zu diesen Aspekten den Beitrag von Bolz-Fischer, S. 87 ff., in dieser Ausgabe.

reduzieren, kann es sinnvoll sein, den Konjunktiv gezielt zu verwenden. Die Möglichkeitsform gibt dem Anwalt die Gelegenheit, dem Mandanten verschiedene Handlungsstränge aufzuzeigen und so seine Kompetenz zu unterstreichen. Dieser hat die Wahl und kann sich in gemeinsamer Abstimmung mit dem Anwalt für die erfolgversprechendste Strategie entscheiden.

Komplizierte und komplexe Sachverhalte und erklärungsbedürftige Lösungen sind kurz und einfach darzustellen. Auch hier kann es hilfreich sein, sich in die Lage des Gesprächspartners zu versetzen. Je nachdem wie „anwaltserprobt“ der Mandant ist, muss ihm die Lösung „kindgerecht“ erklärt werden. Erläuterungen anhand von Bildern/Metaphern und praktischen Beispielen sind hier immer hilfreich. Führungsstärke wird auch sichtbar, wenn wichtige Termine vorher

durchgesprochen werden, damit der Mandant Verständnis für die gewählte Taktik entwickelt, sie unterstützt und der Vorgehensweise vertraut.

Eine klare Kommunikation, wie das Zusammenspiel von Mandant und Anwalt vor Gericht sein soll, dient ebenfalls der Vertrauensbildung und entspricht einer zielführenden Strategie. Es kann beispielsweise angesprochen werden, bei welchen Punkten der Mandant sprechen oder sich besser zurückhalten sollte. Manche Mandanten sind dankbar, wenn ein Profi die Führung übernimmt, andere möchten selber in den Vordergrund treten. Auch hier ist es wichtig auf die nonverbalen Aspekte der Kommunikation zu achten und die Strategie der Befindlichkeit des Mandanten anzupassen.

Im Rahmen einer optimalen Kommunikation werden bedeutende Inhalte zeitnah zusammengefasst. Das Einhalten von

Fristen und Zusagen ist verpflichtend, dies signalisiert Verbindlichkeit. Der Mandant wird es anerkennen, wenn er über Fortschritte in seiner Angelegenheit in Kenntnis gesetzt wird. Es entlastet ihn nicht nur zeitlich, sondern auch emotional.

### Fazit

Gelingt es eine persönliche Beziehung zum Mandanten aufzubauen, die von Vertrauen geprägt ist, wird er sich zukünftig gerne wieder an die Kanzlei wenden. Wenn der Mandant davon überzeugt ist, dass der Anwalt „alles gegeben“ und das Optimum erreicht hat – selbst wenn dies Kosten verursacht hat –, wird er auch bei zukünftigen Herausforderungen wieder auf einen bewährten Partner zugehen.

Wenn gute Kommunikation gelingt, ist der Erfolg in der Sache wesentlich optimiert und eine langfristige Kundenbeziehung gesichert.

### ZUR AUTORIN

Dr. Martina M. Ostertag ist Expertin für Kommunikation. Sie verfügt über langjährige Trainings- und Coaching-Erfahrung, insbesondere im Vertrieb stark erklärungsbedürftiger Technologien, Anlagen, Produkte und Dienstleistungen. Nach wirtschaftswissenschaftlichem Studium hat sie zum Thema „Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebskooperationen von Familienunternehmen“ promoviert. Zusatzqualifikationen als Zertifizierter Systemischer Business- und Team Coach und Zertifizierter Live-Online-Trainer zeichnen sie aus.



Dr. Martina M. Ostertag,  
ITM Industrie & Technologie-Marketing GmbH,  
Stuttgart  
mmo@itm-vertrieb.de

Ute Bolz-Fischer

## Karrierebooster Stimmtraining

„The mouth is mightier than the pen“, sagt eine englische Redewendung. Wenn also die Stimme im entscheidenden Augenblick versagt – ob bei der Mandantenakquise, im Prozess oder in Verhandlungen –, kann sich das schnell negativ auf die Karriere auswirken. Deshalb ist es sinnvoll, an der eigenen Stimme zu arbeiten.

Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte stehen ständig in Kontakt mit Menschen: mit Mandanten, dem Staatsanwalt, mit Richtern sowie Kolleginnen und Kollegen. Dabei ist juristisches Know-how selbstverständlich sehr wichtig. Aber damit allein wird man schwer erfolgreich sein.

Es gilt auch, sich (und seine Kanzlei) an der richtigen Stelle gut zu repräsentieren. Gerade im Kontakt mit Man-

danten ist das entscheidend, weil sie im Zweifel das juristische Fachwissen nicht einschätzen können. Sie merken aber, wer ihnen sympathisch ist und einen kompetenten Eindruck erweckt. Vertrauensbildung ist hier das Schlagwort. Wem es gelingt, Kompetenz und Ruhe auszustrahlen, wird bei Mandanten ankommen. Die Stimme ist ein wesentliches Werkzeug, um dieses Ziel zu erreichen.

### Stimme als Karrierefaktor: zwei Beispiele

Die Stimme spielt für die Karriere und die berufliche Entwicklung eine wichtige Rolle, wie die beiden folgenden Beispiele aus der Praxis zeigen:

Rechtsanwältin *Leonie* ist eine erfolgreiche, promovierte Juristin. Sie hat gerade den Einstieg in eine sehr gute, international arbeitende Kanzlei geschafft. Ihr ju-



ristisches Wissen ist umfassend, sie wird von den Kollegen geschätzt. Obwohl sie die Universität noch nicht lange hinter sich gelassen hat, hat sie bereits viele Erfahrungen sammeln können.

Dennoch macht ihr ein Problem immer wieder zu schaffen: ihre Stimme. Schon in der Schule und im Studium war das so. Vor einem Vortrag oder bei einem Bewerbungsgespräch spürt man Leonies Nervosität. Auch lange Gespräche werden für sie zur Qual: Ihre Stimme erschöpft sich einfach schnell, wird brüchig, sie hustelt dann. Das macht es zudem ihren Mandanten schwer, ihr zu folgen.

Auch Julian hat Probleme. Er ist Associate in einer Großkanzlei und leidet unter einer rauhen und klanglosen Stimme, die wenig Charisma transportiert. Er spricht sehr monoton – das erzeugt Langeweile bei seinen Zuhörern. Darüber hinaus neigt er zu Monologen, was in diesem Fall das Problem noch verstärkt. In der Folge meiden nicht nur Mandanten das Gespräch oder Telefonate mit ihm. Auch seine Kollegen nehmen oft Reißaus.

### Die Probleme beim Sprechen sind vielfältig

Diese Beispiele verdeutlichen, mit welchen Problemen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte konfrontiert sein können. Welchen Einfluss die eigene Stimme auf

die Karriere und das Fortkommen hat, merkt man eben vor allem dann, wenn sie nicht so funktioniert, wie man es gerne hätte.

Die Probleme sind weit vielfältiger, als diese beiden Beispiele es vermuten lassen. Kurzatmigkeit, Heiserkeit, eine zu leise oder zu laute Stimme, Fistelstimmen, Piepsstimmen bis hin zu Nuscheln oder Stottern: stimmliche Probleme sind vielfältig und diese Aufzählung ist bei weitem nicht vollständig.

Dasselbe gilt für die Auswirkungen: Wer zu hoch spricht, vermittelt Unsicherheit und Nervosität. Ist die Stimme zu tief oder zu laut, erscheint der Vortrag wenig zielgerichtet oder gar übergriffig. Darüber hinaus wirkt eine zu hohe Lautstärke aufdringlich. Wer hingegen zu leise spricht, wirkt unsicher. Oft wird dies durch Druck auf den Kehlkopf kompensiert, was wiederum zu Heiserkeit führt. Außerdem bleibt die Überzeugungskraft so auf der Strecke.

### Die Stimme wie einen Muskel trainieren

Die gute Nachricht ist, dass es eine Lösung für all diese Probleme gibt. Und die liegt im zielgerichteten Training. Bei *Law & Voice – Stimmtraining für Juristen* werden mit Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten Techniken erarbeitet, die ihnen im Alltag helfen. Also: Niemand muss mit

der Stimme leben, mit der er geboren wurde.

Die Stimme kann man trainieren – ähnlich wie den Rest des Körpers. Denn das, was als Stimme aus einem Mund kommt, ist das Ergebnis einer beträchtlichen Anzahl an Muskeln, die zusammenspielen, um einen Ton und Sprache zu produzieren. Während jedoch das Training des Körpers durch die vielen Fitnessstudios hierzulande in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist, wird das Training der Stimme noch vernachlässigt.

### Die Stimme als Karriere-Instrument

Bei *Law & Voice* stehen Fragen im Mittelpunkt, die in etwa so klingen: Wie erreiche ich es, die Erschöpfung meiner Stimme zu vermeiden? Wie schaffe ich an einem vollen Verhandlungstag Entlastung für meine Stimmbänder? Wie produziere ich mehr Volumen? Wo sind die Resonanzräume meines Körpers? Tragfähigkeit, Reichweite und Klang der Stimme sollen verbessert werden.

Eine untrainierte Stimme wird von der Gewohnheit geformt, die sich im Laufe des Lebens eingeschlichen hat. Dabei werden Abläufe eingeübt, die alles andere als förderlich für wohltonenden Stimmklang sind: zum Beispiel das Ausüben von Druck auf den Kehlkopf. Wer beim Sprechen nur Hals und Stimmbänder benutzt, strapaziert diesen. Verkrampft er, ist es aus mit dem guten Ton. Die Stimmbänder können nicht mehr frei schwingen. Reibung entsteht und damit gehen Husten und gequältes Sprechen einher. Im schlimmsten Falle werden Töne am Ende eines Tages nur noch „herausgequetscht“. Das zerstört nicht nur die Vertrauenswürdigkeit, sondern auch die Selbstsicherheit des Sprechenden.

### Die richtige Atmung

Diesen Gewohnheiten kann man mit Übungen entgegenwirken, und das beginnt schon mit der richtigen Atmung. Viele Menschen atmen nur oberflächlich in ihren Brustkorb. Die erste Übung, die hier hilft, leitet dazu an, tiefer einzuatmen, die Luft tief in den Bauch strömen zu lassen. Denn wer in den Bauch atmet, wird feststellen, dass man auf diese Weise schon mehr Kontrolle über die Stimme bekommt.

*Die Stimme ist ein wichtiger Faktor bei der Vertrauensbildung zwischen Anwalt und Mandant.*



## Haltung bewahren

Auch die Haltung hat einen Einfluss darauf, wie wir klingen. Denn allein die Stimmbänder sind nicht die einzigen Stellschrauben, mit denen man an seinem Klang arbeiten kann. In der Arbeit bei *Law & Voice* geht es darum, die Resonanzräume im eigenen Körper kennenzulernen und in einem zweiten Schritt herauszufinden, wie man diese gut nutzen kann.

Wer die entsprechenden Stellen im Körper gut kennt, wer also weiß, worauf es ankommt, kann seine Stimme gezielt einsetzen. Die Stimme wird so, im wahren Sinne des Wortes, zum Karriere-Instrument.

## Singen macht glücklich

Auch Gesang ist Teil der Arbeit bei *Law & Voice*. Wer Töne erklingen lässt, erarbeitet sich einen weiteren neuen Zugang zu seiner Stimme. Auch ohne die Ambition, ein Opernstar werden zu wollen, ermöglicht das Singen mehr Kontrolle über die Atmung und die Muskeln, die zur Produktion von Tönen gebraucht werden.

Der gesamte Körper wird dabei mit einbezogen – für einen guten Stimmklang zählen nämlich nicht nur Stimmbänder und Kehlkopf. Nicht zuletzt wird auch der Muskelapparat in und um den Mund herum trainiert, um z. B. an den Problemen wie Nuscheln oder Stottern zu arbeiten. Wer noch Vorbehalte dem Gesang gegenüber hat, dem seien hier noch ein paar Informationen über die Benefits des Singens mit an die Hand gegeben: Singen wirkt sich nicht nur auf die stimmliche Performance von Menschen aus, sondern auf das ganze Leben.



*Eine starke Stimme muss regelmäßig trainiert werden.*

Sänger leben länger. Studien haben gezeigt, dass sich das Singen positiv auf den gesamten Organismus auswirkt: Es steigert die Produktion von Immunglobulin A, das vor Krankheitserregern schützt. Während diese Erkenntnis aus einer schwedischen Studie stammt, fanden britische Forscher Weiteres heraus: Entzündungsfördernde Botenstoffe werden durch Gesang reduziert – genau wie Werte, die ein hohes Tumorwachstum begünstigen. Darüber hinaus macht Singen auch glücklicher. Dafür sorgt die Ausschüttung des Hormons Oxytocin. Es wirkt stresslindernd und steigert das Wohlbefinden. Welcher Rechtsanwalt, welche Rechtsanwältin kann das im beruflichen Alltag nicht ab und an gebrauchen?

### Fazit: gesund und stressfrei durch Stimmtraining

*Leonie* und *Julian* haben sich ein Herz gefasst und das Stimmtraining ausprobiert.

Seitdem haben sie ihre Stimmen besser im Griff. In ihrem beruflich stressigen Alltag gibt es einen Termin, den sie auf keinen Fall mehr verpassen wollen: ihren Termin bei *Law & Voice*.

Ebenso wie beim Fitnessstudio muss man am Ball bleiben, wenn man langfristig etwas erreichen will. Beide sehen für sich große Fortschritte. *Julian* macht es daran fest, dass Kollegen sich nicht mehr vor Gesprächen mit ihm drücken und dass auch seine Mandanten ihn mittlerweile gerne anrufen. Er klingt nicht mehr monoton und hat eine neue Sprechweise für sich gefunden.

*Leonie* hat keine Angst mehr vor Konferenzen und vor Vorträgen, die sie halten muss. Mit ein paar Aufwärmübungen startet sie in den Tag. Diese verhindern, dass ihre Stimme sich im Laufe des Tages abnutzt und heiser sowie brüchig wirkt. Da sie nun weiß, wie sie diesem Problem begegnen kann, fühlt sie sich in ihrem gesamten beruflichen Alltag viel sicherer.

## INFO

### Law & Voice – Stimmbildung für Juristen:

- Regelmäßiges Einzelcoaching (individuell oder vor Ort in Kanzleien)
- Seminare in Kleingruppen (über zwei bis drei Tage) für Kanzleien
- Vorträge in Kanzleien

Für mehr Informationen unter <https://law-and-voice.de/>.

Zur Vereinbarung einer Probestunde oder eines Termins in Ihrer Kanzlei melden Sie sich gerne bei Ute Bolz-Fischer (Stimmbildnerin & Stimmcoach): [ubf@law-and-voice.de](mailto:ubf@law-and-voice.de) oder +49 69 63 20 35.



Ute Bolz-Fischer M. A.,  
Law & Voice,  
Frankfurt am Main  
[ubf@law-and-voice.de](mailto:ubf@law-and-voice.de)

Stefanie Assmann

# Über Familienunternehmen aufklären

Familienunternehmen standen lange Zeit weder im Fokus der Öffentlichkeit noch der Forschung. Für eine sachliche Diskussion über ihre Bedeutung sowie Belange sind deshalb wissenschaftliche Studien unerlässlich. Die „Stiftung Familienunternehmen“ initiiert und fördert solche Projekte und dient als Ansprechpartner für Medien und Politik. Der folgende Beitrag stellt die Stiftung vor.

Der Abschwung im Zuge der Corona-Pandemie trifft natürlich auch Familienunternehmen. Doch gleichzeitig sind sie es, die unsere Volkswirtschaft in schwierigen Phasen stabilisieren. Wer in Generationen statt in Quartalen denkt, für den reihen sich Krisen zwangsläufig in einen größeren Zusammenhang ein, der in unsicheren Zeiten Orientierung bietet.

Familienunternehmen leisten einen unverzichtbaren Beitrag zum Wohlstand in diesem Land. So stehen alle Familienunternehmen zusammen für 52 % der privat erwirtschafteten Umsätze.

Daneben sind sie mit 58 % an der Gesamtbeschäftigung nicht nur der größte Arbeitgeber, sondern haben in den vergangenen Jahren – vor allem nach der vorletzten Krise nach 2007 – viel stärker Arbeitsplätze aufgebaut als beispielsweise die DAX-Konzerne ohne Familien Einfluss, nämlich um 23 % gegenüber lediglich 4 %.

## Ziele, Zweck und Aufbau der Stiftung Familienunternehmen

Die genannten Daten entspringen der Studienreihe „Die volkswirtschaftliche

Bedeutung der Familienunternehmen“, die die Stiftung Familienunternehmen beim Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) mit Sitz in Mannheim in Auftrag gegeben hat. Mit Zahlen wie diesen klärt die gemeinnützige Stiftung über die Bedeutung der Familienunternehmen auf. Sie will damit zu einer ausgewogenen Wahrnehmung der Familienunternehmen in der Öffentlichkeit, den Medien und der Politik beitragen.

Etwas detaillierter wird dieser Auftrag in dem Logo der Stiftung aus vier abgerundeten Rechtecken sichtbar, von denen jedes eines der Stiftungsziele symbolisiert:

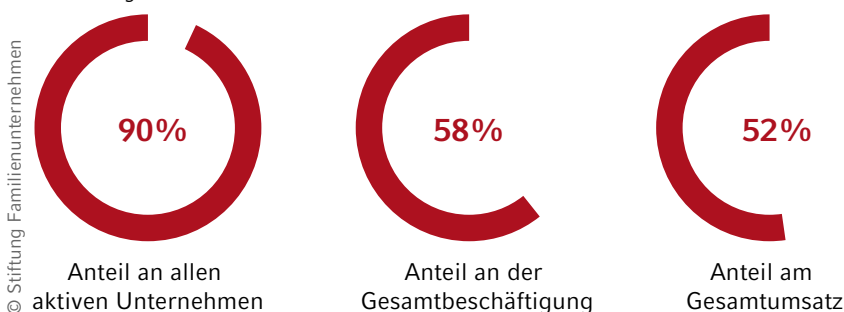
- Die Stiftung fördert Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet des Familienunternehmens.
- Sie ist Ansprechpartner für Medien, Wissenschaft und Politik in rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftspolitischen Fragestellungen rund um das Thema Familienunternehmen.
- Die Stiftung fördert das Interesse junger Menschen an einer Tätigkeit in Familienunternehmen – seien es familieneigene Nachfolger oder externe Fach- und Führungskräfte.
- Darüber hinaus ermöglicht die Stiftung den Austausch zwischen Familienunternehmen auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene.

Diese Arbeit wird ermöglicht durch rund 500 Förderer aus dem Kreis der größten deutschen Familienunternehmen. 50 Persönlichkeiten sind außerdem im höchsten Gremium der Stiftung vertreten, dem Kuratorium. Es trifft sich zwei Mal jährlich, um die Arbeit der Stiftung zu überwachen und entsprechende Impulse für die Zukunft zu liefern.

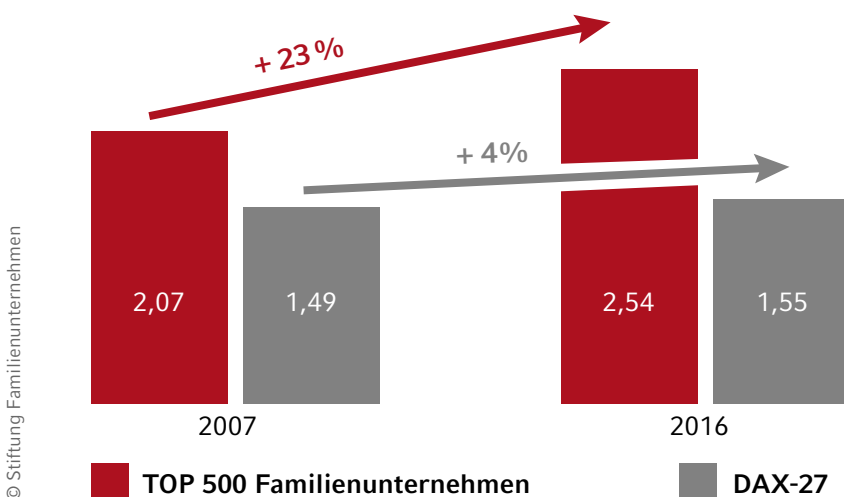
## Wissenschaftliche Forschung als Kern der Stiftungsarbeit

Das Kernanliegen der Stiftung ist die wissenschaftliche Erforschung von Familien-

Familienunternehmen haben als größter Arbeitgeber eine zentrale volkswirtschaftliche Bedeutung.



Vergleich der Entwicklung der Inlandsbeschäftigung der TOP 500 Familienunternehmen und der DAX-27-Unternehmen von 2007 bis 2016.



unternehmen. Diese Forschung und die damit verbundene finanzielle Förderung ist bewusst interdisziplinär angelegt – von der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre über die Rechtswissenschaften bis hin zu Ingenieurwissenschaften oder Wirtschaftsgeschichte.

Über die Forschungsarbeit der Stiftung wacht ein hochrangig besetzter Wissenschaftlicher Beirat. Zu dem sechsköpfigen Kreis zählen etwa der ehemalige Richter am Bundesverfassungsgericht *Professor Dr. Dr. Udo Di Fabio*, der Präsident des Instituts für Weltwirtschaft *Professor Gabriel Felbermayr* sowie der Präsident des ifo Instituts *Professor Dr. Dr. h. c. Clemens Fuest*. Geleitet wird das Gremium von Stiftungsvorstand *Professor Rainer Kirchdörfer*.

Mit ihrer Arbeit konnte die Stiftung grundlegende wissenschaftliche Impulse setzen oder Forschungslücken schließen. Beispielsweise lässt die Stiftung seit über zehn Jahren in regelmäßigen Abständen die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen vom o. g. Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung untersuchen. Die Studienreihe macht deutlich, wie stark der Wirtschaftsstandort Deutschland von Familienunternehmen geprägt ist, insbesondere skizziert sie die wirtschaftliche Dynamik der 500 größten Familienunternehmen gegenüber DAX-Konzernen im Streubesitz.

Ein Forscherteam aus München und Dresden hat außerdem im vergangenen Jahr im Auftrag der Stiftung die erste wirt-



© Stiftung Familienunternehmen

Das Kernanliegen der Stiftung Familienunternehmen ist die wissenschaftliche Forschung.

schaftshistorische Studie über Familienunternehmen in Ostdeutschland vorgelegt. Diese zeigt auf, wie ostdeutsche Familienunternehmen vor der Enteignung durch den DDR-Staat die regionale Wirtschaft geprägt haben und es ihnen gelang, nach dem Fall der Mauer für Wachstum und Beschäftigung zu sorgen.

Die Stiftung untersucht zudem seit Jahren die Positionierung von Familienunternehmen auf dem Arbeitsmarkt. Aus einer Studienreihe, die von der TU München durchgeführt wird, geht hervor, dass Familienunternehmen ein gutes Image bei jungen Fach- und Führungskräften haben, etwa in Bezug auf Arbeitsatmosphäre, Karrieremöglichkeiten und Work-Life Balance. Darüber hinaus unterstützt die Stiftung zahlreiche Forschungseinrichtungen. Zu ihnen zählen unter anderem:

- das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF),
- das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU),
- das Institut für Familienunternehmen Ostwestfalen-Lippe an der Universität Bielefeld,
- das Corvinus Center of Family Business an der Corvinus-Universität Budapest sowie
- die Forschungsstelle für Familienunternehmen (FoFamU) an der Universität Bayreuth.

Die Stiftung fördert zudem wissenschaftliche Qualifikationsarbeiten, die mit ihrer Fragestellung einen fundierten Beitrag zur familienunternehmerischen Forschung in Deutschland und Europa leisten. Dieses Förderprogramm wurde zuletzt erweitert: Wie bisher werden auch künftig Promotionsarbeiten gefördert, die für das Familienunternehmertum besonders praxisrelevant sind und die mit einem Schwerpunkt der Stiftungsarbeit korrespondieren. Neu ist die Förderung von Habilitationen.

### Gemeinsamen Austausch ermöglichen

Die Stiftung fördert den Austausch von Familienunternehmen, Wissenschaft und Politik im Rahmen von Veranstaltungen. Eine besondere Bedeutung hat der jährlich stattfindende „Tag des deutschen Familienunternehmens“ in Berlin, auf dem an mehreren Tagen über aktuelle wirtschaftspolitische und unternehmerische Herausforderungen diskutiert wird. Auch Staats- und Regierungschefs nehmen dabei regelmäßig teil und halten Impulsvorträge. Im Jahr 2019 lag ein Fokus auf dem Systemwettbewerb mit China sowie den Anforderungen an eine deutsche und europäische Industriepolitik.

## INFOBOX

### Was ist ein Familienunternehmen?

In Diskussionsbeiträgen, insbesondere aus der Politik, werden oft Begriffe wie „Mittelstand“ oder „Kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) synonym zu Familienunternehmen gebraucht. Doch dies umfasst bei weitem nicht alle Familienunternehmen, beziehen sich diese Termini doch nur auf die Größe und sagen nichts über qualitative Merkmale aus. Entscheidend für eine treffende Beschreibung ist vielmehr, dass eine oder mehrere miteinander verbundene Familien mehrheitlich am Unternehmen beteiligt sind, also das Gros der Stimmrechte besitzen. Nur in dieser Konstellation liegen Risiko, Haftung und Kontrolle in einer Hand und erzeugen somit ein natürliches Verantwortungsgefühl des Eigentümers für sein Unternehmen.

Dagegen sind Größenmerkmale wie Umsatz, Beschäftigtenzahl oder die Bilanzsumme ebenso ohne Bedeutung wie die spezifische Rechtsform, in der das Unternehmen auftritt. Auch börsennotierte Aktiengesellschaften können also Familienunternehmen sein, solange die Stimmenmehrheit, mindestens jedoch die übliche Hauptversammlungsmehrheit, in den Händen einer oder mehrerer (verbundener) Familien liegt. Insgesamt sind rund 90 % aller privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen.

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Praktiker aus den großen Familienunternehmen treffen sich darüber hinaus zum fachlichen Austausch über Herausforderungen der Unternehmensführung – wie beispielsweise den Fachkräftemangel, aber auch Sicherheitsfragen sowie steuerliche und rechtliche Themen. Im Jahr 2012 hat die Stiftung mit dem „Haus des Familienunternehmens“ einen Ort geschaffen, um die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen durch Veranstaltungen und im direkten Kontakt erlebbar zu machen. Aus dem Austausch von Fachleuten aus Medien, Politik und Wissenschaft mit Ver-

tretern von Familienunternehmen gehen nach Angaben der Stiftung häufig Anfragen nach weiterer wissenschaftlicher Aufarbeitung hervor.

Der Bedarf am gemeinsamen Austausch ist auch in Zeiten der Corona-Pandemie sehr hoch. Denn ihre ungeahnten Folgen lassen sich nur gemeinsam lösen. Familienunternehmen stehen dafür mit ihren wirtschaftlichen Prinzipien Pate: Mit regional und sozial verwurzelten Unternehmen, mit finanzieller Solidität, mit dem Streben nach technologischer Exzellenz und dem Bekenntnis zur sozialen Marktwirtschaft. Diese Prinzipien sind

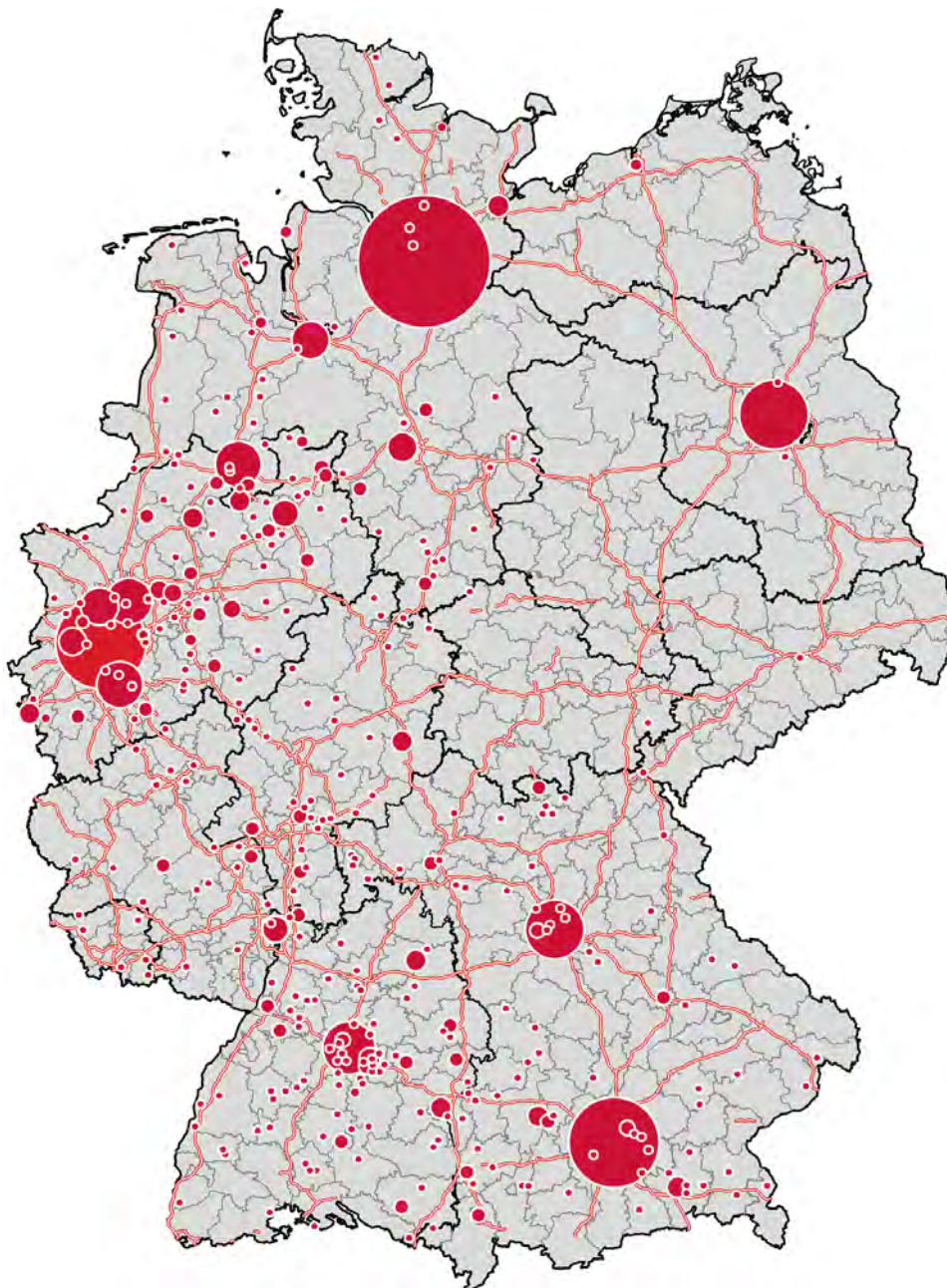
jedenfalls eine gute Grundlage, um die Wirtschaft wieder so wie vor der Krise in Schwung zu kriegen.

Weitere Informationen zur Stiftung finden sich unter [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de).



Stefanie Assmann,  
Redakteurin, Richard  
Boorberg Verlag, Stuttgart  
[s.assmann@boorberg.de](mailto:s.assmann@boorberg.de)

Die größten Familienunternehmen in Deutschland (nach Beschäftigung).



## Buchtipps zum Thema – eine Auswahl



### Die ältesten Familienunternehmen Deutschlands

herausgegeben von Wolfgang Seidel, FinanzBuch Verlag, 2019, 336 S. Hardcover, 24,99 €

Sie sind die Erfinder des Eau de Cologne, der modernen Rotationsdruckmaschine, des Kipplasters, des Teddybärs, des Druckknopfs, der Schuhcreme, ja selbst des modernen Zoos. Familienunternehmen haben in Deutschland eine jahrhundertealte Tradition und sind Weltmarktführer und Hidden Champions.

Die Gründung der ältesten Familienunternehmen reicht bis ins 16. Jahrhundert zurück. Sie befinden sich seit über 15 Generationen im Besitz der Familie – bis heute. Besonders spannend ist immer die Gründungsphase und es ist interessant zu sehen, unter welchen Umständen alte Familienunternehmen wirtschaften mussten. Wir können uns kaum mehr vorstellen, wie es war, als es nur Pferdekutschen und Ochsenkarren als Transportmit-

tel gab, zahllose unterschiedliche Münzprägungen, viele Zollschranken und noch nicht einmal Dampfkraft – von richtigen Maschinen ganz zu schweigen.

Der Autor zeigt, was es bedeutet, Familienbetriebe durch Revolutionen, technische Umbrüche, sich dramatisch verändernde Märkte, Geldentwertung, Familienzwise, politisch widrige Umstände und zerstörerische Weltkriege zu bringen und dennoch erfolgreich in der Familie zu halten. Wolfgang Seidel hat mit den Eigentümerfamilien gesprochen und erzählt Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte anhand von konkreten Unternehmensgeschichten.

Eine abwechslungsreiche und lebendige Sammlung von Firmenporträts – und lebendige Beispiele unternehmerischer Verantwortung, Innovation und Nachhaltigkeit und unternehmerischen Weitblicks.

Wolfgang Seidel veröffentlichte bisher acht Bücher zur Wortgeschichte und zur Kulturgeschichte, darunter eine *Weltgeschichte der Pflanzen* sowie eine Geschichte der Vermessung der Welt unter dem Titel *Sternstunden der Kartografie*. Der in der Nähe von Ulm geborene Autor wuchs in Wiesbaden auf und studierte Jura und Rechtsgeschichte in Mainz, Genf, München und Freiburg. Er arbeitete zwanzig Jahre lang als Verlagslektor bei namhaften Verlagen, zuletzt in Frankfurt. Seit 2004 lebt er als Autor und Übersetzer in München.



### Handbuch Familienunternehmen

Gesellschafts-, Steuer-, Güter- und Erbrecht mit Mustersammlung vom Deutschen wissenschaftlichen Institut der Steuerberater e. V. (Hrsg.), Verlag Dr. Otto Schmidt, 2019, 59. Aktualisierung, Loseblatt, 129,00 €

Etwa 80 % der in Deutschland ansässigen Betriebe werden als Familienunternehmen geführt. Keine andere

Unternehmensform genießt hierzulande eine ähnlich hohe Verbreitung. Da versteht es sich fast von selbst, dass der Berater eines solchen Unternehmens auf Informationen angewiesen ist, die genau auf dessen spezielle Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Dafür empfiehlt sich dieses kompakte Nachschlagewerk, das Ihnen alle Rechtsfragen, die für ein Familienunternehmen von Bedeutung sind, im Handumdrehen beantwortet. Insbesondere

im Hinblick auf die ideale Verbindung von zivilrechtlicher Gestaltung und steuerlicher Optimierung familienbezogener Sachverhalte. Alle Erläuterungen sind gut miteinander verzahnt und bewegen sich durchweg auf hohem Niveau. Für Praxisbezug und Aktualität gibt es wohl keinen besseren Garanten als den Herausgeber – das DWS-Institut.

Aus dem Inhalt:

- Gesellschaftsrecht der Familienunternehmen
- Besteuerung der Familienunternehmen
- Ehevertrag des Unternehmers
- Nachfolgeberatung.

Veranschaulicht werden die Themenkomplexe durch viele Beratungs- und Gestaltungshinweise, Beispielsrechnungen, Grafiken und Tabellen sowie durch Vertragsmuster:

- Gesellschaftsverträge
- Testamentsvarianten
- Erbverträge
- Familienstiftung.



### Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Gestaltungspraxis in Zivil-, Gesellschafts- und Steuerrecht von Wolf-Georg Freiherr von Rechenberg, Angelika Thies, Heiko Wiechers, Schäffer-Poeschel Verlag, 2016, 872 S., Hardcover 99,95 €

Das Handbuch geht auf die für Familienunternehmen wesentlichen Fragestellungen und Spannungsfelder ein, stellt alle relevanten zivil-, erb-, gesellschaftsrechtlichen und steuerlichen Themen dar und zeigt Gestaltungsalternativen auf:

- Kompaktes Handbuch für die Beratung
- Mit Hinweisen zu Vertragsgestaltungen zwischen nahen Angehörigen und zur Nachfolgeplanung
- Mergers & Acquisitions bei Familienunternehmen und Erläuterungen zur Family Governance



**Familienunternehmen in der Nachfolgeplanung**  
 herausgegeben von Dr. Stephan Visser, C. H. BECK Verlag, 2020, 528 S. Hardcover (In Leinen), 139,00 €

Das Handbuch bietet auf aktuellem Rechtsstand fundierte und zugleich

stark praxisorientierte Hilfestellungen für die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. Sowohl die Möglichkeiten der Unternehmenssicherung zu Lebzeiten als auch die Übergangsmöglichkeiten durch erbrechtliche Gestaltungen werden rechtsformübergreifend dargestellt. Dabei werden die zivilrechtlichen, steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Aspekte und Rahmenbedingungen der möglichen Konstellationen prägnant erörtert.



**Unternehmensnachfolge**  
 Praxishandbuch für Familienunternehmen  
 von Andreas Wieseahn (Hrsg.), Springer-Verlag, 2. Aufl. 2020, 411 S., Softcover 39,99 €

Dieses Buch unterstützt Sie umfassend bei der Unternehmensnachfolge in allen wichtigen betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, organisatorischen, steuerlichen und psychologischen Fragen

und bei der Umsetzung Ihrer individuellen Nachfolgestrategie. Hierzu werden u. a. die verschiedenen Formen der Unternehmensnachfolge, etwa familieninterne Lösungen, Verkauf

oder die Gründung einer Stiftung dargestellt. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Finanzierung der Unternehmensnachfolge, wobei sowohl traditionelle Finanzierungswege als auch alternative Lösungen wie Private Equity-Beteiligungen vorgestellt werden. Für die 2. Auflage wurde das Werk aktualisiert und erweitert. Thematisch neu aufgenommen wurden v. a. die Rolle von Frauen bei der Unternehmensnachfolge, die Analyse der Entwicklung der Unternehmensnachfolge in der Region Bonn/Rhein-Sieg und Überlegungen zum Nachfolgecontrolling.

Durch seinen klaren Aufbau und eine verständliche Sprache bietet das Buch in 35 Kapiteln umfassende und praxisnahe Orientierung. Ein besonderes Highlight sind 12 Interviews mit Unternehmern, unter ihnen zahlreiche „Hidden Champions“, die persönliche Einblicke in ihre Erfahrungen gewähren.



**Nachfolge im Familienunternehmen**  
 Wie Sie den Generationenwechsel strategisch planen und praktisch umsetzen – Für einen starken Generationenwechsel im Familienunternehmen – Schritt für Schritt zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge  
 von Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Maxi Unger, C. H. BECK Verlag, 2019, 452 S., Softcover 49,00 €

Der neue Praxis-Ratgeber setzt auf eine ganzheitliche Nachfolgestrategie: Dafür beleuchtet er familiäre, unternehmerische, rechtliche und steuerliche Aspekte und leitet Sie durch die verschiedenen Phasen des Nachfolgeprozesses.

Die Neuerscheinung beantwortet die wichtigsten Fragen, u. a.:

- Soll das Unternehmen in Familienhand bleiben, verkauft oder in eine Stiftung eingebracht werden?
- Was ist bei der Erbschaftsteuer zu beachten?
- Wie kann der alte Chef dem neuen zum Erfolg verhelfen?
- Wie wird der Zusammenhalt der Familie gesichert?



### Zukunftssicherung für Familienunternehmen

Beteiligungen, Verkäufe und Übernahmen

von Ulrich Hemel, Harald Link, Kohlhammer Verlag, 2017, 205 S., kartoniert 30,00 €

Jeder Unternehmer muss sich Gedanken um die Zukunft des eigenen Betriebs machen. Gibt es Nachfolger aus der Familie? Sollen sich externe Partner einbringen? Lohnt der Zu-

sammenschluss mit Konkurrenten? Oder ist der Erwerb eines Betriebs mit speziellem Know-how besser? Diese vielen Optionen bilden für Familienunternehmen eine Herausforderung, weil Stabsabteilungen fehlen und die Bedeutung solcher Transaktionen weit über das Alltagsgeschäft hinausgeht. Externe Berater verwenden ihre eigene Fachsprache, was Entscheidungen häufig erschwert.

In der Art eines speziell auf Familienunternehmer zugeschnittenen Leitfadens stellen die Autoren mögliche Alternativen der Unternehmensentwicklung vom Verkauf bis zur strategischen Partnerschaft, von der Beteiligung bis zur Übernahme dar. Sie gehen dabei u. a. auf deren Ablauf, ihre Struktur und die jeweiligen Vorzüge und Nachteile ein.



### Management von Familienunternehmen

Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente

von Birgit Felden, Andreas Hack, Christina Hoon, Springer-Verlag, 2. Aufl. 2019, 416 S., Softcover 32,99 €

Dieses Lehrbuch bietet einen schnellen und gut strukturierten Einstieg in das komplexe Themengebiet des operativen Managements von Familienunternehmen. Die Autoren stellen die Besonderheiten dieser Unternehmensart umfassend dar und erleichtern die Anwendung des theoretischen Wissens.

operativen Managements von Familienunternehmen. Die Autoren stellen die Besonderheiten dieser Unternehmensart umfassend dar und erleichtern die Anwendung des theoretischen Wissens.

Die zweite Auflage wurde um diverse neue Aspekte rund um die Führung von Familienunternehmen ergänzt. Zu den Neuerungen gehören u. a. ein ausführlicher Abschnitt zur Nachfolgeregelung, Ausführungen zur Konfliktbewältigung in Familienunternehmen sowie neue Erkenntnisse zur Family Business Governance.

Der Fokus des Lehrbuchs liegt dabei auf den folgenden Teilgebieten:

- Die Familie und das Unternehmen
- Die Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen
- Handlungsfelder in Familienunternehmen
- Family Business Governance
- Strategisches und operatives Management
- Nachfolge in Familienunternehmen
- Familien- und Unternehmensgremien.



### Der Einfluss des CEOs auf die organisationale Veränderungsfähigkeit und den Unternehmenserfolg

Eine empirische Untersuchung führender deutscher Familienunternehmen

von Dr. Demian Wilhelm, De Gruyter Oldenbourg, 2020, 240 S., € 99,95

Studien zeigen, dass etwa 70 % der initiierten organisationalen Veränderungen nicht erfolgreich verlaufen. Dies kann als ein Indiz zu werten

sein, dass die Forschung und Praxis aktuell nicht ausreichend in der Lage sind, die Komplexität und Spezifität organisationaler Veränderungen in ihrer Gesamtheit umfassend zu erklären und diesbezügliche Gestaltungsempfehlungen zu geben. Der beständige Wandel und der damit verbundene Druck, sich in immer kürzer werdenden Zyklen zu verändern, wird in Zukunft weiter zunehmen. Daher werden die Anforderungen an die

verantwortlichen CEOs und Manager entsprechend komplexer, organisationale Veränderungen erfolgreich zu steuern und zu gestalten. Dabei ist es vor allem für Familienunternehmen von zentraler Bedeutung, über Generationen hinweg ihre Tradition zu bewahren, sich aber zugleich kontinuierlich an die wandelnden Gegebenheiten anzupassen.

Der Autor leitet theoretisch-konzeptionell her, wie demütige, resiliente und transformationale CEOs die organisationale Veränderungsfähigkeit sowie den Unternehmenserfolg beeinflussen und stärken können. Demut kann einem CEO dabei helfen, Übermut zu vermeiden, ein klares Selbstbild zu haben, offen für Ratschläge zu sein sowie andere Beiträge wertzuschätzen. Das Persönlichkeitsattribut Resilienz, welches wie die Demut auch als Tugend beschrieben wird, kann Führungskräfte dazu befähigen, mit Arbeitsdruck umzugehen, Unsicherheiten und Misserfolge positiv zu bewältigen und die Mitarbeiter auch bei Krisen proaktiv zu begleiten. Zudem können vor allem transformationale CEOs moralisch führen und organisationale Veränderungen implementieren, indem diese ihre Mitarbeiter motivieren und intellektuell dazu anregen, sich für kontinuierlichen Wandel einzusetzen.





### Die SE & Co. KGaA als Rechtsform für Familienunternehmen

von Tobias A. Begemann, Verlag Peter Lang, Schriftenreihe zum deutschen und europäischen Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, Bd. 13, 2018, 400 S., geb. 64,95 €

Die KGaA ist in der jüngeren Vergangenheit insbesondere bei Familienunternehmen in den Fokus der Gestaltungspraxis gerückt. Vermehrt

kommt dabei eine SE als persönlich haftende Gesellschafterin der KGaA zum Einsatz. In der gesellschaftsrechtlichen Literatur ist die SE & Co. KGaA bislang nicht Gegenstand der Diskussion. Diese Lücke zu schließen ist das Ziel der vorliegenden Monographie.

Der Autor untersucht die einzelnen Organe dieser Rechtsform und entwickelt Lösungsvorschläge für die Rechtsfragen, die sich durch den Einsatz einer SE als Komplementärin einer KGaA ergeben. Praktischen Wert erlangt die Untersuchung insbesondere durch ihre Darstellung der Besonderheiten, die im Rahmen des Formwechsels einer AG bzw. SE in eine SE & Co. KGaA Anwendung finden.



### Erfolgreich jenseits und an der Börse

Führungsinstrumente in Familienunternehmen  
von Dr. Bianca Braun und Dr. Sonja Kissling, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2020, 256 Seiten, CHF 30.00/€ 18.00.

Die Autorinnen gehen anhand von Gesprächen mit zehn börsennotierten und zehn nicht-börsennotierten Familienunternehmen der Frage nach, wie sich diese Unternehmen unter-

scheiden und welche Veränderungen ein Börsengang mit sich bringt. Sie analysieren und vergleichen verschiedene Führungsinstrumente (die Governance) dieser Unternehmen (Eigentumsstruktur, Verwaltungsrat, Strategie, Beziehung Familie-Unternehmen, Informationspolitik, Transparenz).

Sie kommen zum Schluss, dass es nicht unbedingt eine klare Trennung zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Familienunternehmen gibt. Vielmehr finden sie erstaunliche Ähnlichkeiten zwischen ihren Gesprächspartnern und können sie in vier Kategorien einteilen (die Puma-, Hippo-, Oktopus- und Mammut-Familienunternehmen). Das Buch versteht sich als Beratungsbuch für Familien, ihre Unternehmen und ihre Experten/Berater.



### FuS • Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen

Recht, Management, Familie und Vermögen. Printausgabe  
Fachzeitschrift

von GoingPublic Media AG, 9. Jahrgang 2019, geheftet, Standardpreis 207,60 € (50,00 € Kennenlern-Abo)

In Familienunternehmen und Stiftungen ergeben sich spezielle Fragestellungen, die an die Familienun-

ternehmer selbst wie auch an deren Berater hohe fachliche Anforderungen stellen. Viele Lösungen erfordern im Kern einen interdisziplinären und ganzheitlichen Ansatz.

Die FuS schließt nun die bisherige Lücke im Zeitschriftenumfeld. Sie bietet vernetzte Fachinformationen aus den Bereichen Recht, Familie, Management und Vermögen. Sie setzt damit an der Schnittstelle zwischen Recht, Steuern, Ökonomie und

Psychologie an. So wird es für Sie als Berater oder Unternehmer möglich, für das Wirtschaftsmandat oder das eigene Unternehmen schnell und kompetent effiziente Lösungen zu entwickeln.

Aktuelle Aufsätze ermöglichen Ihnen einen schnellen Überblick und Praxisreports vermitteln Ihnen Beratungskompetenz aus aktuellen Fällen. Die praxisrelevante Kommentierung von Leitsätzen bietet Ihnen eine kompakte Rechtsprechungsübersicht. Die moderne mediale Gestaltung der FuS sichert hohen Lesekomfort und Nutzwert, z.B. durch eine angebundene Online-Rechtsprechungsdatenbank für vertiefende Recherchen.

Vorteile:

- Vernetzte Fachinformationen aus den Bereichen Familie, Vermögen und Management.
- Ganzheitliche Lösungsansätze, auf die Bedürfnisse von Familienunternehmen und Stiftungen zugeschnitten.
- Aktuelles Fachwissen, systematisch aufbereitet, schnell und einfach zu erschließen.
- mit vielen anschaulichen Praxistipps.