

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| A. EINLEITUNG..... | 17 |
| I. GEGENSTAND DER UNTERSUCHUNG | 17 |
| II. DER BEGRIFF DES FAMILIENUNTERNEHMENS | 19 |
| 1. <i>Objektive Elemente</i> | 20 |
| a. Anteilseignerschaft..... | 20 |
| b. Einflussnahme..... | 22 |
| c. Rechtsform | 26 |
| d. Anzahl der Eigentümerfamilien..... | 26 |
| e. Abschottung nach außen | 28 |
| f. Zeitmoment..... | 28 |
| g. Kontinuität | 29 |
| h. Zusammenfassung..... | 30 |
| 2. <i>Subjektive Elemente</i> | 31 |
| a. Subjektive Faktoren auf Unternehmerseite..... | 31 |
| b. Subjektive Faktoren von dritter Seite | 32 |
| c. Zusammenfassung subjektiver Elemente..... | 33 |
| 3. <i>Statische oder dynamische Kriterien</i> | 34 |
| 4. <i>Definitionsansatz</i> | 37 |
| 5. <i>Gegenüberstellung</i> | 37 |
| a. Kleine und mittlere Unternehmen („KMU“) | 37 |
| b. Mittelstand | 38 |
| 6. <i>Zusammenfassung</i> | 41 |
| III. CHARAKTERISTIKA EINES FAMILIENUNTERNEHMENS..... | 41 |
| 1. <i>Generationsstufen des Familienunternehmens</i> | 41 |
| 2. <i>Strukturen</i> | 44 |
| a. <i>Monozentrierung</i> | 44 |
| b. <i>Polyzentrierung</i> | 46 |
| 3. <i>Wertegemeinschaft</i> | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Enge wechselseitige Verknüpfung von Familie und Unternehmen..... | 50 |
| a. Der Einfluss der Familie auf das Unternehmen..... | 50 |
| b. Der Einfluss des Unternehmens auf die Familie | 51 |
| 5. Wirtschaftliche Besonderheiten..... | 52 |
| 6. Zusammenfassung | 54 |
| B. KONFLIKTE IN FAMILIENUNTERNEHMEN..... | 56 |
| I. BESONDERE KONFLIKTLAGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN | 56 |
| 1. Ausgangslage..... | 56 |
| 2. Die Gegensätze zwischen Familie und Unternehmen..... | 57 |
| a. Unterschiedliche Kommunikationsmuster | 58 |
| b. Unterschiedliche Erwartungshaltungen | 59 |
| c. Unterschiedliche Wertschätzungsauslöser | 60 |
| d. Unterschiedliche Austrittsoptionen..... | 61 |
| e. Unterschiedliche Sanktionsmechanismen..... | 62 |
| f. Unterschiedliche Belohnungsmuster | 63 |
| g. Unterschiedliche Zielsetzungen | 64 |
| h. Unterschiedliche Bedeutung des Individuums | 64 |
| 3. Verkörperung dieser Konfliktquellen..... | 65 |
| II. URSACHEN UND ESKALATIONSMUSTER MIKROSOZIALER KONFLIKTE | 67 |
| 1. Unterteilung in Konfliktarten..... | 67 |
| a. Konfliktarten nach <i>Aubert</i> | 67 |
| b. Konfliktarten nach <i>Gessner</i> | 68 |
| 2. Eskalation von Konflikten | 70 |
| a. Erste Kategorie der Eskalationsstufen | 71 |
| aa. Verhärtete Positionen..... | 71 |
| bb. Debatte und Polemik | 72 |
| cc. „Taten statt Worte“ | 73 |
| dd. Charakteristika der ersten Kategorie der Eskalationsstufen..... | 73 |
| b. Zweite Kategorie der Eskalationsstufen | 74 |
| aa. Images und Koalitionen | 74 |

| | |
|--|----|
| bb. Gesichtsverlust..... | 74 |
| cc. Drohstrategien..... | 75 |
| dd. Charakteristika der zweiten Kategorie der Eskalationsstufen..... | 76 |
| c. Dritte Kategorie der Eskalationsstufen | 76 |
| aa. Begrenzte Vernichtungsschläge..... | 76 |
| bb. Zersplitterung..... | 77 |
| cc. Totale gegenseitige Zerstörung..... | 77 |
| dd. Charakteristika der dritten Kategorie der Eskalationsstufen..... | 77 |
| d. Zusammenfassung..... | 78 |

C. INSTRUMENTARIEN ZUR KONFLIKTVERMEIDUNG UND -LÖSUNG 79

I. INSTRUMENTARIEN AUF FAMILIENEBENE..... 79

1. Familienverfassung 79

2. Familienrat..... 83

3. Familientag..... 84

4. Zusammenfassung 86

II. INSTRUMENTARIEN AUF UNTERNEHMENSEBENE 87

1. Gesellschaftsvertrag und Satzung 87

2. Beirat 88

a. Begriff

b. Zulässigkeit der Errichtung eines Beirates

aa. Personengesellschaften

bb. Kapitalgesellschaften.....

c. Funktion und Zweck

aa. Funktion nach Aufgabenkreis

bb. Funktion nach vertretenen Interessen.....

d. Kompetenzhierarchie

e. Besetzung

aa. Gesellschafter oder Gesellschaftsfremde.....

bb. Mitgliederzahl.....

cc. Auswahl der Mitglieder

| | |
|--|------------|
| f. Regelungsstandort | 105 |
| 3. Methoden alternativer Streitschlichtung | 107 |
| a. Bedürfnis für alternative Streitschlichtung | 107 |
| b. Alternative Streitschlichtungsmethode: Schiedsverfahren | 110 |
| aa. Begriff | 110 |
| bb. Vorteile gegenüber streitigen Verfahren vor staatlichen Gerichten.. | 110 |
| cc. Nachteilsidentität mit den Verfahren vor staatlichen Gerichten | 116 |
| dd. Nachteile der Schiedsgerichtsbarkeit | 117 |
| ee. Fazit: Eignung für die Streitschlichtung in Familienunternehmen... | 117 |
| c. Alternative Streitschlichtungsmethode: Mediation..... | 118 |
| aa. Begriff | 118 |
| bb. Konzeption..... | 120 |
| cc. Vorteile gegenüber streitigen Verfahren vor staatlichen Gerichten .. | 121 |
| dd. Nachteilsidentität mit den Verfahren vor staatlichen Gerichten | 129 |
| ee. Typische Nachteile des Mediationsverfahrens | 129 |
| ff. Fazit: Eignung für die Streitschlichtung in Familienunternehmen | 131 |

D. DIE VERMEIDUNGS- UND LÖSUNGSINSTRUMENTARIEN FÜR DIE EINZELNEN KONFLIKTANLÄSSE

| | |
|--|------------|
| I. KONFLIKTE IM ZUSAMMENHANG MIT DER FÜHRUNG DES FAMILIENUNTERNEHMENS | 133 |
| 1. Zur Geschäftsführung berufener Personenkreis | 134 |
| a. Interessenlage | 134 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 135 |
| aa. Personengesellschaften | 136 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 138 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 142 |
| aa. Personengesellschaften | 142 |
| (1) Konfliktvermeidung durch organschaftliche Fremdgeschäftsführung?..... | 142 |
| (2) Fremdgeschäftsführung kraft Delegation..... | 147 |

| | |
|---|-----|
| (3) Managermodell..... | 150 |
| (4) Zusammenfassung | 154 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 155 |
| cc. Ergebnis | 155 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung von Gremien..... | 156 |
| aa. Personengesellschaften | 156 |
| (1) Gesellschafterausschuss | 156 |
| (2) Beirat | 158 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 160 |
| (1) GmbH | 160 |
| (2) AG | 164 |
| e. Zusammenfassung | 164 |
| 2. <i>Der zur Auswahl der Geschäftsführung berufene Personenkreis</i> | 165 |
| a. Interessenlage | 165 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 166 |
| aa. Personengesellschaften | 166 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 166 |
| c. Konfliktvermeidung durch die Beteiligung Dritter..... | 170 |
| aa. Personengesellschaften | 170 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 175 |
| d. Zusammenfassung..... | 181 |
| 3. <i>Der für die Abberufung der Geschäftsführer zuständige Personenkreis</i> ... | 182 |
| a. Interessenlage | 182 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 183 |
| aa. Personengesellschaften | 183 |
| (1) Eigengeschäftsführung | 183 |
| (2) Schuldrechtlich eingeräumte Fremdgeschäftsführung..... | 187 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 187 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 189 |
| aa. Personengesellschaften | 189 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 193 |

| | |
|---|-----|
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 194 |
| aa. Personengesellschaften | 194 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 195 |
| e. Zusammenfassung..... | 196 |
| 4. Kontrolle der Unternehmensleitung..... | 197 |
| a. Interessenlage | 197 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 198 |
| aa. Personengesellschaften | 198 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 199 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 200 |
| aa. Personengesellschaften | 200 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 202 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 204 |
| aa. Personengesellschaften | 204 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 205 |
| e. Zusammenfassung | 207 |
| II. ERGEBNISVERWENDUNG..... | 209 |
| 1. Die Zuständigkeit zur Ermittlung des Unternehmensergebnisses | 211 |
| a. Interessenlage | 211 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 213 |
| aa. Personengesellschaften | 213 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 215 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 218 |
| aa. Personengesellschaften | 218 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 220 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 220 |
| aa. Personengesellschaften | 221 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 222 |
| e. Zusammenfassung..... | 226 |
| 2. Gewinnverwendung..... | 227 |
| a. Interessenlage | 227 |

| | |
|--|-----|
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 228 |
| aa. Personengesellschaften | 228 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 229 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 229 |
| aa. Personengesellschaften | 229 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 231 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 232 |
| aa. Personengesellschaften | 232 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 232 |
| e. Zusammenfassung..... | 233 |
| 3. Gewinnverteilung | 234 |
| a. Interessenlage | 234 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 234 |
| aa. Personengesellschaften | 234 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 235 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 235 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 236 |
| e. Zusammenfassung..... | 236 |
| 4. Sonderproblem: Materielle Sonderrechte / Vorteilsgewährung an Angehörige | 236 |
| 5. Zusammenfassung | 238 |
| III. STIMMVERHÄLTNISSE | 239 |
| 1. Erforderliche Zustimmungsquoten..... | 240 |
| a. Interessenlage | 240 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 241 |
| aa. Personengesellschaften | 241 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 247 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 249 |
| aa. Personengesellschaften | 249 |
| (1) Mehrheitsklausel | 250 |
| (2) Korrektiv durch das Erfordernis qualifizierter Mehrheiten | 255 |

| | |
|---|-----|
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 256 |
| d. Konfliktvermeidung durch die Beteiligung Dritter | 257 |
| e. Zusammenfassung..... | 258 |
| 2. <i>Stimmwert</i> | 258 |
| a. Interessenlage..... | 258 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 259 |
| aa. Personengesellschaften | 259 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 259 |
| c. Konfliktvermeidung durch gesellschaftsvertragliche Regelung..... | 260 |
| aa. Personengesellschaften | 260 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 262 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 263 |
| e. Zusammenfassung..... | 263 |
| 3. <i>Stimmrechtsausschlüsse</i> | 264 |
| a. Interessenlage..... | 264 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 265 |
| aa. Personengesellschaften | 265 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 266 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 267 |
| aa. Personengesellschaften | 267 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 271 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 272 |
| e. Zusammenfassung..... | 272 |
| 4. <i>Stimmbindungsvereinbarungen</i> | 273 |
| a. Interessenlage..... | 273 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 274 |
| aa. Personengesellschaften | 274 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 275 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 276 |
| aa. Personengesellschaften | 276 |
| (1) Zulässigkeit von Stimmbindungsvereinbarungen | 277 |

| | |
|---|-----|
| (2) Schranken von Stimmbindungsvereinbarungen..... | 280 |
| (3) Wirkung von Stimmbindungsvereinbarungen | 283 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 284 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 287 |
| e. Zusammenfassung..... | 287 |
| 5. Sonderproblem: Patt-Situationen in der Gesellschafterversammlung | 287 |
| a. Interessenlage | 287 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 290 |
| aa. Personengesellschaften | 290 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 290 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 291 |
| aa. Personengesellschaften | 291 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 293 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 294 |
| aa. Personengesellschaften | 294 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 297 |
| e. Zusammenfassung..... | 300 |
| 6. Ergebnis..... | 300 |
| IV. WAHRUNG DER PERSONELLEN EINHEITLICHKEIT IM FAMILIENUNTERNEHMEN | |
| | 302 |
| 1. Ausschließung von Gesellschaftern..... | 302 |
| a. Interessenlage | 302 |
| b. Problemlage/Rechtslage..... | 303 |
| aa. Personengesellschaften | 303 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 306 |
| c. Konfliktvermeidung durch gesellschaftsvertragliche Regelung..... | 310 |
| aa. Personengesellschaften | 310 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 311 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 315 |
| aa. Personengesellschaften | 315 |
| bb. Kapitalgesellschaften..... | 316 |

| | |
|--|------------|
| e. Zusammenfassung | 317 |
| 2. Abfindung ausscheidender Gesellschafter | 318 |
| a. Interessenlage | 318 |
| b. Problemlage/Rechtslage | 319 |
| aa. Personengesellschaften | 319 |
| bb. Kapitalgesellschaften | 321 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 322 |
| aa. Personengesellschaften | 322 |
| (1) Bewertung der Beteiligung | 322 |
| (2) Abfindungsbeschränkungen | 325 |
| (3) Fälligkeit der Abfindung | 327 |
| (4) Sicherheitsleistung | 328 |
| bb. Kapitalgesellschaften | 329 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 330 |
| e. Zusammenfassung | 330 |
| 3. Wahrung des Charakters als Familienunternehmen | 331 |
| a. Interessenlage | 331 |
| b. Problemlage/Rechtslage | 333 |
| aa. Personengesellschaften | 333 |
| bb. Kapitalgesellschaften | 334 |
| c. Konfliktvermeidung durch Gesellschaftsvertrag | 336 |
| aa. Personengesellschaften | 336 |
| bb. Kapitalgesellschaften | 338 |
| d. Konfliktvermeidung durch Beteiligung Dritter | 340 |
| e. Zusammenfassung | 340 |
| E. ZUSAMMENFASSUNG | 341 |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | 344 |
| LITERATURVERZEICHNIS | 346 |