

Ausgewählte Rechtsfragen der GmbH & Co. KG

A. Grundtypen der GmbH & Co. KG

- I. Bei der in Deutschland, insbesondere bei Familienunternehmen, sehr gebräuchlichen Unternehmensform GmbH & Co. KG werden zwei grundsätzlich verschiedene Gesellschaftsformen zu einem Rechtsgebilde „verschmolzen“, woraus – man ist versucht zu sagen „naturgemäß“ – Schwierigkeiten erwachsen. Die persönlich haftende Gesellschafterin, die Komplementär-GmbH, ist eine Kapitalgesellschaft, die in der Regel kein wirtschaftliches Eigenleben führt, sondern lediglich als Vollhafter und als die Geschäfte führendes „Steuerungsinstrument“ dient. Die Kommanditgesellschaft (GmbH & Co. KG), eine Personengesellschaft, ist die eigentliche Trägerin des Unternehmens, deren Aktiva und Passiva das Gesamthandsvermögen bilden und an der die Gesellschafter (in der Regel natürliche Personen) als Kommanditisten beteiligt sind.
- II. Es können grundsätzlich drei verschiedene Typen von GmbH & Co. KGs unterschieden werden:
 1. Zum einen die sogenannte personenidentische GmbH & Co. KG bei der sowohl an Komplementär-GmbH als auch an Kommanditgesellschaft dieselben Personen im selben Verhältnis beteiligt sind.
 2. Zum zweiten gibt es die nicht personenidentische GmbH & Co. KG, bei der die Beteiligungsverhältnisse an Komplementär-GmbH und an Kommanditgesellschaft andererseits auseinanderfallen.
 3. Eine besondere Ausprägung ist zum dritten die sogenannte Einheitsgesellschaft, bei der die Kommanditgesellschaft selbst alleinige Gesellschafterin ihrer „eigenen“ Komplementär-GmbH ist, natürliche Personen also direkt nur an der Kommanditgesellschaft beteiligt sind.
- III. Diese drei Grundtypen der GmbH & Co. KG weisen in der Regel folgende Historien und Besonderheiten auf:
 1. Der wohl häufigste Grundtypus ist die personenidentische GmbH & Co. KG, schlicht und einfach deshalb, weil ihre Historie den „Normalfall“ der Entstehung dieses Rechtsgebildes darstellt. Entweder bestand eine Kommanditgesellschaft, die zum Beispiel wegen des Todes des Vollhafters zur GmbH & Co. KG mutierte, weil kein Nachfolger bzw. Kommanditist bereit war, die persönliche Haftung zu übernehmen. Oder die Gesellschaft wurde gezielt als GmbH & Co. KG ins Leben gerufen, indem zunächst eine GmbH errichtet und sodann mit dieser als Vollhafterin die Kommanditgesellschaft gegründet wurde. Weil die Komplementär-GmbH das operative Geschäft durch ihre Geschäftsführer steuert, finden sich in den Satzungen bzw. Gesellschaftsverträgen personenidentischer GmbH & Co. KGs meist Regelungen, die ein Auseinander-

- fallen der Beteiligungsverhältnisse an beiden Gesellschaften verhindern sollen, um ungewollte Machtverschiebungen zu verhindern. So heißt es in den Verträgen zum Beispiel, dass an den Gesellschaften stets dieselben Personen mit denselben Quoten beteiligt sein müssen, anderenfalls wird der betreffende GmbH-Anteil eingezogen bzw. scheidet der betreffende Gesellschafter aus der Kommanditgesellschaft aus. Es ist deshalb bei Anteilsübertragungen und Vererbungen stets darauf zu achten, dass diese für beide Gesellschaften kongruent erfolgen. Da hierbei stets GmbH-Anteile mit zu übertragen sind, besteht insoweit grundsätzlich die Pflicht zur notariellen Beurkundung des gesamten Vorgangs (§ 15 Abs. 3 und 4 GmbHG).
2. Nichtpersonenidentische GmbH & Co. KGs entstehen entweder aufgrund historischer „Unfälle“ durch inkongruente Anteilsübertragungen bzw. -vererbungen und fehlende Identitätsklauseln oder zwar vorhandenen Identitätsklauseln, deren Konsequenzen jedoch nicht gezogen wurden oder aber die abweichenden Beteiligungsverhältnisse werden bewusst gewählt, um beispielsweise im Rahmen einer Unternehmensnachfolge die Abkömmlinge des Unternehmers zwar wirtschaftlich gleich am Unternehmen zu beteiligen, dem zum Unternehmensführer ausersehenen „Kronprinzen“ eine durch erhöhten oder alleinigen Anteilsbesitz an der Komplementär-GmbH untermauerte Führungsrolle zukommen zu lassen.
 3. Um ein unerwünschtes Auseinanderfallen der Beteiligungsverhältnisse an den beiden beteiligten Gesellschaften zu verhindern, hat die Kautelarjurisprudenz die sogenannte Einheitsgesellschaft „erfunden“. Bei ihr ist – wie gesagt – die Kommanditgesellschaft alleinige Gesellschafterin ihrer „eigenen“ Komplementär-GmbH. Historisch erfolgt diese Gründung entweder indem eine „echte“ Kommanditgesellschaft (mit natürlichen Personen als Vollhafter) eine GmbH errichtet, die sodann als persönlich haftende Gesellschafter eintritt, während die bisherigen Komplementäre (bzw. deren Nachfolger) in die Rechtsstellung von Kommanditisten übertreten. Oder die Gründung erfolgt zunächst als personenidentischer Gesellschafterverbund und in einem späteren Zeitpunkt werden die GmbH-Anteile auf die Kommanditgesellschaft übertragen.
- Durch diese Konstruktion wird das Auseinanderfallen der Beteiligungsverhältnisse an Komplementär-GmbH und Kommanditgesellschaft, etwa durch die inkongruente Übertragung oder Vererbung von Anteilen, rechtskonstruktiv ausgeschlossen. Ferner können Anteilsabtretungen privatschriftlich erfolgen, da nur noch KG-Anteile übertragen werden; die mittelbaren Beteiligungen an der Komplementär-GmbH gehen automatisch mit über.

B. Die Ausübung von Gesellschafterrechten in der Einheitsgesellschaft

I. Problemstellung

Die „Einheits-GmbH & Co. KG“ ist alleinige Gesellschafterin ihrer „eigenen“ Komplementär-GmbH. Die Kommanditgesellschaft wird durch ihren Vollhafter,

namentlich eben diese Komplementär-GmbH, diese wiederum durch ihre Geschäftsführer vertreten. In der Gesellschafterversammlung der Komplementär-GmbH treten also deren Geschäftsführer als Vertreter des Gesellschafters „Kommanditgesellschaft“ auf. Diese Konsequenz kollidiert mit dem Grundsatz, dass niemand Richter in eigener Sache sein kann, insbesondere bei Beschlussfassungen über die Entlastung von Geschäftsführern, deren Abberufung oder die Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen gegen diese.¹ Darüber hinaus ist die Vertretung der Kommanditgesellschaft in der Gesellschafterversammlung der Komplementär-GmbH auch deshalb unerwünscht, weil die eigentlichen „Herren des Geschehens“, nämlich die Gesellschafter ihre „Oberhoheit“ an die Geschäftsführer abgaben; insbesondere bei Fremdgeschäftsführern ist dies in der Regel nicht gewollt.

II. Gesellschaftsvertragliche Regelungen

1. Zur Lösung dieses Problems enthalten die Gesellschaftsverträge von Einheitsgesellschaften regelmäßig Bestimmungen, wonach die Rechte aus den Geschäftsanteilen an der Komplementär-GmbH nicht durch die Geschäftsführer, sondern unmittelbar durch die Kommanditisten in analoger Anwendung der Bestimmungen über die KG-Gesellschafter-Versammlung (Einberufungsformalitäten, Stimmrechte etc) wahrgenommen werden.

Bei derartigen Vertragsklauseln stellt sich zunächst die Frage, ob die betreffende Regelung in die Satzung der Komplementär-GmbH, den Gesellschaftsvertrag der Kommanditgesellschaft oder in beide Statuten aufgenommen werden sollte.

2. Es ist allgemein anerkannt, dass einzelne Beschlusskompetenzen der Gesellschafterversammlung einer GmbH entzogen und auf ein anderes Gesellschaftsorgan übertragen werden können.² Sähe die Satzung der Komplementär-GmbH vor, dass beispielsweise für die Abberufung und Entlastung der Geschäftsführer nicht deren Gesellschafterversammlung, sondern die Kommanditisten der Einheitsgesellschaft (oder die Mitglieder eines von diesen gebildeten Ausschusses) zuständig sein sollen, so handelten diese als Gesellschaftsorgan der Komplementär-GmbH. Diese Lösung hat freilich den „Schönheitsfehler“, dass bestimmte Kompetenzen (zum Beispiel das Recht zur Satzungsänderung) nicht von der Gesellschafterversammlung auf andere Organe übertragbar sind, die Gesellschafterversammlung (hier: die Einheits-Kommandit-gesellschaft, vertreten durch die Geschäftsführer der Komplementär-GmbH) also zwingend zuständig bleibt (vgl. §§ 46 und 53 Abs. 1 GmbHG). Das Ziel, die Kommanditisten „allzuständig zu machen“, kann also nicht erreicht werden; dieser Ansatz bleibt vielmehr auf halbem Wege „stecken“.

3. Würde dagegen im Gesellschaftsvertrag der Einheits-Kommanditgesellschaft bestimmt, dass die Gesellschafterrechte aus den Geschäftsanteilen an der Kom-

¹ Vgl. zur Problematik Binz/Sorg, Die GmbH & Co. KG, 11. Aufl. 2010, § 8 Rn. 11 ff. Der Autor folgt inhaltlich den dortigen, von ihm mitverfassten Ausführungen. Zur Gesamtproblematik vgl. auch Mertens, in Schlegelberger, HGB, 5. Aufl. 1986, § 161 Rn. 101; K. Schmidt, Gesellschaftsrecht, 4. Aufl. 2002, § 56 II 3; ders., in Scholz, GmbHG, 10. Aufl. 2007, § 45 Anh. Rn. 58 ff.

² Roth, in Roth/Altmeyen, GmbHG, 6. Aufl. 2009, § 45 Rn. 3; K. Schmidt, in Scholz, GmbHG, 10. Aufl. 2007, § 45 Rn. 8 ff. mwN.

plementär-GmbH von den Kommanditisten (also letztlich der KG-Gesellschafterversammlung) wahrgenommen werden sollen, so müsste es sich hierbei wohl nach herrschender Meinung um eine rechtsgeschäftliche Bevollmächtigung zur Stimmrechtsausübung handeln („Vollmachts-Lösung“).³ Die Kommanditisten sind nämlich gemäß § 170 HGB zwingend von der organschaftlichen Vertretung der Gesellschaft ausgeschlossen. Ihnen kann jedoch im Gesellschaftsvertrag rechtsgeschäftliche Vertretungsvollmacht (bis hin zur Generalvollmacht) eingeräumt werden.⁴ Hierin dürfte zumindest dann keine unzulässige Umgehung von § 170 HGB liegen, wenn sich diese Vollmacht auf die Ausübung der Gesellschafterrechte bei der Komplementär-GmbH beschränkt.

Denkbar wäre auch die Erteilung einer Stimmrechtsvollmacht außerhalb des Gesellschaftsvertrages durch die Geschäftsführer der Komplementär-GmbH. Eine solche Vollmacht wäre allerdings jederzeit widerruflich, wohingegen eine gesellschaftsvertraglich erteilte Vollmacht nur aus wichtigem Grund entzogen werden könnte.

4. Soweit die Wahrnehmung der Gesellschafterrechte bei der Komplementär-GmbH durch die Kommanditisten in beiden Statuten geregelt werden soll,⁵ ist dies im Hinblick auf den rechtskonstruktiven Hintergrund dieser Regelungen unnötig, sogar widersprüchlich. Entweder handeln die Kommanditisten aufgrund einer im Gesellschaftsvertrag der Einheits-Kommanditgesellschaft geregelten rechtsgeschäftlichen Vollmacht oder aber sie üben das Stimmrecht als durch die GmbH-Satzung geschaffenes Organ der Komplementär-GmbH aus; ein Organ einer GmbH zur Verrichtung seiner satzungsmäßigen Aufgaben mit einer rechtsgeschäftigen Vollmacht zu versehen wäre hingegen sinnlos.
5. Bei der „Vollmachts-Lösung“ stellt sich die Frage, wer von wem bevollmächtigt wird. Der Gesellschaftsvertrag der GmbH & Co. KG wird von den Kommanditisten geschlossen, weshalb die Aufnahme einer rechtsgeschäftlichen Vollmacht zur Stimmrechtsausübung in diesem Gesellschaftsvertrag eine „Selbstbevollmächtigung“ der Kommanditisten darstellt, diesen den KG-Gesellschaftsvertrag schließen. Ohne diese „Selbstbevollmächtigung“ handelten sie ohne von der Gesellschaft hierfür eigens bevollmächtigt zu sein, worin unter Umständen ein Verstoß gegen die Bestimmung des § 170 HGB gesehen werden könnte. Hinzu kommt: Da Vollmachtgeber nur die Kommanditgesellschaft in ihrer Eigenschaft als Alleingesellschafterin der Komplementär-GmbH sein kann, wären die Geschäftsführer als Vertreter dieser persönlich haftenden Gesellschafterin berechtigt, den Kommanditisten die Vollmacht wieder zu entziehen, womit wir uns wieder am Ausgangspunkt befänden. Die Geschäftsführer wären in diesem Fall zwar verpflichtet, die im Gesellschaftsvertrag verankerte Vollmacht wieder einzuräumen, jedoch müssten sich die Kommanditisten notfalls ihr Recht im Klageweg erkämpfen, wodurch für die Dauer des Rechtsstreits Rechtsunsicherheit einträte (Eine Verpflichtung zur Wiedereinräumung der Vollmacht bestünde bei einer „gesell-

³ K. Schmidt, in Scholz, GmbHG, 10. Aufl. 2007, § 45 Anh. Rn. 59; Grunewald, in MüKoHGB, 3. Aufl. 2012, § 161 Rn. 99.

⁴ Statt vieler Weipert, in Ebenroth/Boujong/Joost/Strohn, HGB, 2. Aufl. 2008, § 170 Rn. 5 ff.; Grunewald, in MüKoHGB, 3. Aufl. 2012, § 170 Rn. 15 ff., jeweils mwN.

⁵ Vgl. Überblick bei Binz/Sorg, Die GmbH & Co. KG, 11. Aufl. 2010, § 8 Rn. 15.

schaftsvertraglichen Weisung“ der Gesellschafterversammlung, von der im Falle des Vollmachtsentzugs gegen den Willen der Kommanditisten auszugehen ist. Die Unzulässigkeit des Vollmachtswiderrufs ergäbe sich damit aus dem Grundsatz „dolo facit qui petit quod statim redditurus est“).

Schließlich: Die Kommanditisten handelten als Bevollmächtigte der Einheits-KG und wären als solche den Weisungen der Geschäftsführer der Komplementär-GmbH als Vertreter der bevollmächtigenden Kommanditgesellschaft unterworfen. Damit führt sich dieser Lösungsansatz aber selbst ad absurdum, weil mit ihm ein Einfluss der Geschäftsführer auf die Stimmrechtsausübung bei der GmbH ja gerade verhindert werden soll.

6. Die dargelegten Probleme der „Vollmachts-Lösung“ ließen sich indes vermeiden, wenn man in der Bestimmung des Gesellschaftsvertrages, die den Kommanditisten die Kompetenz zur Stimmrechtsausübung bei der Komplementär-GmbH zuschreibt, keine rechtsgeschäftliche Vollmacht, sondern eine gesellschaftsrechtliche „Regelung sui generis“ sähe. Hiernach hätten die Kommanditisten als oberstes Gesellschaftsorgan die Kompetenz, sich einzelne Vertretungshandlungen in Bezug auf die Komplementär-GmbH selbst vorzubehalten. Dies dürfte keinen Verstoß gegen § 170 HGB darstellen, weil den Kommanditisten keine organ-schaftliche Vertretung im Verhältnis zu Dritten zugebilligt würde. Gleichzeitig schränkte diese Regelung „sui generis“ die Vertretungs- und Geschäftsführungsbefugnis der Komplementär-GmbH und damit ihrer Geschäftsführer entsprechend ein. Da diese Lösung in der Literatur nur ansatzweise vertreten wird und in der Rechtsprechung – soweit ersichtlich – derartige Überlegungen gänzlich fehlen, dürfte die These von der Regelung „sui generis“ für die Praxis aber (noch) kein geeignetes Mittel darstellen.
7. Als praktikable Gestaltung bietet es sich deshalb (derzeit) an, im Vertrag der Kommanditgesellschaft festzulegen, dass die Geschäftsführer der Komplementär-GmbH verpflichtet sind, in deren Gesellschafterversammlung entsprechend einer durch Beschluss der Kommanditisten festzulegenden, von den Geschäftsführern einzuholenden Weisung zu stimmen.
Denkbar wäre es auch die Ausübung der Gesellschafterrechte bei der Komplementär-GmbH durch die Geschäftsführer von der Zustimmung der Kommanditisten abhängig zu machen, eine Regelung die sich in vielen Gesellschaftsverträgen für Stimmrechtsausübungen bei Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften (zu denen ja auch die Komplementär-GmbH einer Einheitsgesellschaft gehört) findet; dieser „Zustimmungs-Lösung“ fehlt allerdings das Recht der Kommanditisten initiativ zu werden und nicht nur Vorschlägen der Geschäftsführer zustimmen oder diese ablehnen.

C. Verankerung von Beiräten mit Personalkompetenz

I. Problemstellung

1. Bei vielen Unternehmen, die nicht der Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungs-Gesetz (sogenannte drittelparitätische Mitbestimmung) oder dem Mit-

- bestimmungsgesetz (sogenannte paritätische Mitbestimmung) unterliegen, wird zum Zwecke der Beratung und Überwachung der Geschäftsführung ein fakultatives Aufsichtsgremium (nachfolgend „Beirat“ genannt) errichtet. Diesem Gremium sind oft Kompetenzen zugewiesen, die von Gesetzes wegen der Gesellschafterversammlung zustehen. Im Falle der GmbH & Co. KG wird das Gremium meist nicht bei der Komplementär-GmbH, sondern bei der Kommanditgesellschaft selbst installiert, weil diese die eigentliche Unternehmensträgerin ist und weil die Kosten des Gremiums hier im vollem Umfang als Betriebsausgabe abzugsfähig sind, während sie bei der Komplementär-GmbH gemäß § 10 Nr. 4 KStG nur zur Hälfte steuermindernd berücksichtigt werden.
2. Häufig soll dem Beirat der GmbH & Co. KG nach aktienrechtlichem Vorbild auch die Kompetenz zur Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer übertragen werden („Personalkompetenz“). Da diese Geschäftsführer aber eine Organstellung bei der Komplementär-GmbH innehaben, das Überwachungsgremium jedoch bei der Kommanditgesellschaft besteht, fragt es sich, auf welche Weise dem Beirat die ihm zugeordnete Kompetenz rechtlich wirksam übertragen werden kann.
 3. Diese Frage stellt sich bei der nichtpersonenidentischen GmbH & Co. KG dann nicht, wenn (nach der Historie; vgl. oben unter Abschn. III Ziff. 2) diese Konstruktion gewählt wurde, um den bzw. dem Gesellschafter(n) der Komplementär-GmbH gerade eine Vormachtstellung gegenüber „Nur-Kommanditisten“ einzuräumen. In diesem Fall soll den Gesellschaftern der Komplementär-GmbH gerade das Vorrecht der Geschäftsführerbestellung ohne Mitsprache der Kommanditisten insbesondere der „Nur-Kommanditisten“ zustehen. Bei dieser Konstellation soll der Beirat der KG gerade keine Personalkompetenzen ausüben, sondern nur mit der Beratung und Überwachung der Tätigkeit der Komplementär-GmbH als solcher durch Regelungen im KG-Gesellschaftsvertrag beauftragt und bevollmächtigt werden.
- Auch bei der Einheitsgesellschaft existiert das hier erörterte Problem nicht: wie vorstehend Abschn. B ausgeführt, werden hier die Gesellschaftsrechte aus den Geschäftsanteilen an der Komplementär-GmbH – mit welcher rechtlichen Begründung auch immer – letztlich von den Kommanditisten als mittelbare GmbH-Gesellschafter ausgeübt.
- Der rechtlich „richtige“ Verankerung von Beiräten mit Personalkompetenz bedarf es daher nur bei personenidentischen GmbH & Co. KGs (bzw. nichtpersonenidentischen GmbH & Co. KGs, bei denen lediglich Quotenabweichungen bestehen, die keine bewusste „Vormachtstellung“ der GmbH-Gesellschafter begründen soll, also beispielsweise durch „Unfälle“ bei der Anteilsübertragung entstanden sind).

II. Vollmachts-Lösung

1. Die Gesellschafter der Komplementär-GmbH könnten dem Beirat der Kommanditgesellschaft eine inhaltlich begrenzte Stimmrechtsvollmacht derart erteilen, dass der Beirat sie in der Gesellschafterversammlung der Komplementär-GmbH bei der Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer zu vertreten

berechtigt ist („Vollmachts-Lösung“). Die Stellvertretung bei der Stimmabgabe ist gemäß § 47 Abs. 3 GmbHG durch Erteilung einer schriftlichen Vollmacht grundsätzlich zulässig. Sie findet allerdings ihre Grenze im Verbot der Stimmrechtsabspaltung, wonach das aus dem Geschäftsanteil an einer GmbH folgende Stimmrecht nicht ganz oder zum Teil vom Mitgliedschaftsrecht losgelöst werden darf. Es ist daher nach ganz herrschender Meinung nicht zulässig, eine unwiderrufliche Stimmrechtsvollmacht zu erteilen. Weiterhin ist die „verdrängende Stimmrechtsvollmacht“ dergestalt, dass die Stimmabgabe durch den Anteilseigner selbst nicht nur schuldrechtlich verboten, sondern mit dinglicher Wirkung ausgeschlossen ist, grundsätzlich nicht möglich.

Die Übertragung des Rechts zur Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer auf den Beirat im Wege einer inhaltlich begrenzten Stimmrechtsfolge leidet daher unter einem „Schönheitsfehler“: Die Gesellschafter der Komplementär-GmbH können diese Kompetenz – gerade in schwierigen Zeiten, dh bei Kontroversen über die Personen der Geschäftsführer – wieder entziehen.

2. Trotz des Verbots der Stimmrechtsabspaltung ist es grundsätzlich zulässig, Stimmbindungen einzugehen. Die Gesellschafter einer GmbH können sich daher schuldrechtlich verpflichten, bei der Abstimmung in der Gesellschafterversammlung von ihrem Stimmrecht in einer bestimmten Weise Gebrauch zu machen. Stimmbindungen sind aber insoweit unzulässig, als sie zu einer Aushöhlung von Stimmverboten – zum Beispiel dem Verbot „Richter in eigener Sache“ zu sein – führten, gegen die Treuepflicht der Gesellschafter verstießen oder zugunsten der Geschäftsführer bestünden. Derartigen Ausschlussgründe oder gar ein Fall der Sittenwidrigkeit (§ 138 Abs. 1 BGB) sind jedoch meines Erachtens vorliegend nicht gegeben.

Die Einhaltung einer Stimmbindungsvereinbarung ist im Klagewege von den Parteien der betreffenden Vereinbarung durchsetzbar. Eine Stimmbindungsvereinbarung kann entweder in einem gesonderten Beiratsstatut niedergelegt oder aber in den Gesellschaftsvertrag der Kommanditgesellschaft aufgenommen werden, indem es dort etwa heißt, dass sich die mitunterzeichnenden Gesellschafter der Komplementär-GmbH verpflichten, in der GmbH-Gesellschafterversammlung von ihrem Stimmrecht entsprechend der Abstimmung im Beirat Gebrauch zu machen; gegebenenfalls ist diese Vereinbarung durch eine Vertragsstrafe als Sanktion abzusichern.

III. Doppel-Beirat

1. Die vorstehend geschilderten Probleme entstehen, weil ein bei der Kommanditgesellschaft (GmbH & Co. KG) angesiedeltes Gremium Gesellschafterrechte bei der Komplementär-GmbH ausübt, namentlich für die Bestellung bzw. Abberufung der Geschäftsführer und die dienstvertraglichen Vereinbarungen mit diesen zuständig sein soll (Personalkompetenz) und diese Gesellschafterrechte nicht ohne weiteres auf ein aus Sicht der Komplementär-GmbH „fremdes“ Gremium übertragen werden können.
2. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, die Personalkompetenz auf ein Gremium der Komplementär-GmbH zu übertragen und dieses mit dem KG-Beirat

„gleichzuschalten“. So könnte ein Beirat eingerichtet werden, der mit dem bei der Kommanditgesellschaft bestehenden Beirat personenidentisch ist.

So könnte die GmbH-Satzung die Bildung eines mit Personalkompetenz ausgestatteten GmbH-Beirats vorsehen und der KG-Gesellschaftsvertrag parallel die Bildung eines die Komplementär-GmbH beratenden und überwachenden KG-Beirats vorsehen, der mit demjenigen der Komplementär-GmbH personenidentisch und (zum Beispiel im Vorsitz und stellvertretenden Vorsitz sowie etwaigen Ausschüssen) funktionsidentisch ist.

Auf diese Weise wird letztlich die Personalkompetenz bei der Komplementär-GmbH einem dort gebildeten Organ übertragen, die eigentliche Beratung und Überwachung der Geschäftsführung obliegt aber einem KG-Organ. Um die ertragsteuerliche Abzugsfähigkeit der Beirats-Kosten sicherzustellen ist vorzusehen, dass die Beiräte ihre Honorare von der Kommanditgesellschaft für ihre dortige Tätigkeit erhalten und die reine Ausübung der Personalkompetenz bei der GmbH nicht vergütet wird.

WOLFRAM FREUDENBERG

Risikomanagement in Familienunternehmen

Der nachfolgende Beitrag ist dem Jubilar mit besten Wünschen und mit herzlichem Dank gewidmet. Die Wünsche gelten dem halbrunden Geburtstag, der Dank unserem rund zwei Jahrzehnte währenden Gedankenaustausch über das uns beide faszinierende Thema „Familienunternehmen“.

Einführung

Dieser Beitrag befasst sich mit den wichtigsten Unterschieden im Risikomanagement einer Familien- und einer Publikumsgesellschaft. Betriebswirtschaftlich verfolgen beide Unternehmensformen das Ziel der Erwirtschaftung von Gewinnen durch wirtschaftliche Betätigung. Die Methoden der Zielerreichung sind grundsätzlich gleich. Auf der operativen Ebene sind keine wesentlichen Gründe erkennbar, die zu unterschiedlichen Managementstrukturen oder -methoden führen könnten.

Der grundlegende Unterschied besteht in den Zielvorgaben der Gesellschafter/ Investoren für das jeweilige Management und der Stellung der Gesellschafter/ Investoren zum Unternehmen. Bei Familienunternehmen erwarten die Gesellschafter im Allgemeinen, dass die ihnen zufließenden Mittel aus der Fortführung des Geschäftes als unabhängiges Familienunternehmen erwirtschaftet werden. Zusätzlich wird Wert darauf gelegt, dass das Unternehmen auch langfristig und nachhaltig in der Lage sein wird, Mittel zu erwirtschaften.

In Publikumsgesellschaften ist es dem Investor oft gleichgültig, ob seine Rendite aus den vom Unternehmen erwirtschafteten Mitteln oder aus dem Verkauf seiner Aktien stammt. Damit gewinnt die kurzfristige Verwertbarkeit der Aktie einen Stellenwert, der sich in entsprechenden Zielvorgaben (shareholder value, Ergebnis je Aktie, Quartalsberichtserstattung) niederschlägt.

Als Bezug und Hintergrund dieses Beitrags dient die Firmengruppe Freudenberg, seit 1849 in Familienbesitz. Er gliedert sich wie folgt

- I. Was macht ein Familienunternehmen aus?
- II. Was sind die typischen Risikofaktoren eines Familienunternehmens?
- III. Wie sehen die Maßnahmen aus zum Management der beschriebenen Risiken?

I. Was macht ein Familienunternehmen aus?

Der Charakter eines Familienunternehmens lässt sich am besten anhand von drei Aspekten festmachen. Auf diese wird im Verlauf des Beitrages immer wieder zurückgegriffen.

- Das Kapital liegt ganz oder doch in wesentlichen Teilen in den Händen einer Familie oder eines Familienverbundes.
- Auf der Grundlage ihrer Eigentümerposition übt die Familie mittelbar oder unmittelbar Führungseinfluss aus. Ausmaß und Umsetzung dieses Einflusses ist in der Praxis sehr unterschiedlich ausgebildet, aber der Anspruch der Familie auf Mitgestaltung ist für eine Familiengesellschaft konstitutiv.
- Das dritte Element beschreibt die Werte und Ziele, die sich die Familie im Laufe ihrer Geschichte gegeben hat oder die im Zusammenwirken zwischen Familie und Unternehmen entstanden sind. Sie machen die Basis aus für die Entwicklung der Strategien und Strukturen des Unternehmens und für die Selbstorganisation, mit der die Familie sich stabil und für das Unternehmen berechenbar hält.

Mit diesen Kriterien ist eine Vielfalt von Unternehmenstypen und Unternehmensgrößen erfasst, vom Handwerker um die Ecke bis zum Global Player mit Milliardenumsatz. Der Autor hat seine Erfahrungen zumeist in mittelgroßen und großen Mehrgenerationengesellschaften gemacht und bezieht sich im Weiteren auf diese.

Unabhängig von allen rechtlichen, finanzwirtschaftlichen oder marktbezogenen Herausforderungen entscheiden der Wille und die Fähigkeit der Familie zur Geschlossenheit über ihre Fähigkeit, unternehmerische Risiken zu tragen und langfristige Strategien zu entwickeln. Daher kommt der Aufgabe des „family managements“ oder der Gestaltung der „family relations“ eine hohe Bedeutung zu.

Wenn man Erfolg definiert als langfristiges profitables und wachsendes Geschäft und ein klares Geschäftsmodell hat, so entscheiden Zusammenhalt oder Streit, Vertrauen oder Misstrauen, Identifikation oder Entfremdung innerhalb der Familie über diesen Erfolg oder eben Misserfolg.

II. Die Risikofelder

1. Aus den drei Kriterien, die ein Familienunternehmen definieren (Kapital, Führung, Wertekonsens), lassen sich die wichtigsten Risikofelder, die für ein Familienunternehmen typisch sind, herausarbeiten. Diese gehen weit über das hinaus, was das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG 1998) erfasst. Dort geht es um ein operatives Risikomanagement, wie es mittlerweile für alle Unternehmen, gleichgültig in welcher Rechtsform oder Inhaberschaft, Standard geworden ist.
2. Zentrale Formulierungen sind:
 - Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden (§ 91 Abs. 2 AktG).
 - Viele Familienunternehmen gehören nicht zu den KonTraG-Unternehmen. Aber: „Es ist davon auszugehen, dass ... die Neuregelung Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer auch anderer Gesellschaftsformen hat“ (Gesetzesbegründung zur Änderung des § 91 Abs. 2 AktG durch das KonTraG).

- „Die Unternehmensführung soll für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance) sowie für ein angemessenes Chancen- und Risikomanagement im Unternehmen in Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Inhaber sorgen“ (Governance Kodex für Familienunternehmen vom 19.6.2010).

Soweit das allgemeine operative Risikomanagement. Hier wird nicht weiter darauf eingegangen. Im Zentrum stehen die Risikofelder, die bei Familienunternehmen typisch sind. Sie betreffen – wie eben bereits erläutert – die Ebenen des Kapitalerhalts in der Hand der Familie, ihrer Führungsfähigkeit und des sie mit dem Unternehmen verbindenden Werte- und Zielegefüges.

In der Praxis treten in jedem dieser drei Risikofelder unzählige Einzelrisiken auf. Einige Beispiele dazu:

- *Kapitalerhalt*: Kapitalengpass und fehlender Zugang zum Kapitalmarkt kann Wachstumsmöglichkeiten, zB Akquisitionen und risikomindernde Diversifikationsstrategien behindern.

Außerdem kann der hohe Anteil des im Unternehmen gebundenen Gesamtvermögens der Familie zu Risikoscheu und Innovationsschwäche führen.

- *Führung*: der Wunsch, möglichst lange die Führung des Unternehmens in Familienhand zu halten, kann zu Nachfolgeproblemen und zu Spannungen mit qualifizierten familienfremden Führungskräften führen.

Nachfolgeprobleme und ungenügende Begabungen sind ein Hauptrisiko für Familiengesellschaften. Fehlende Sachlichkeit, Entscheidungen geprägt durch die Emotionalität der Eigentümer und ihre mangelnde Bereitschaft, sich vor neutralem Sachverstand zu verantworten, führen genauso zu Problemen wie das Übergreifen von Familienstreit auf das Unternehmen oder der autoritäre Führungsstil eines Familienchefs.

- *Wertekonsens und Familienbindung*: der Verlust von gemeinsamen Werten und Zielen und der emotionalen (und damit meist auch finanziellen) Unterstützung durch die Familie wird zum Anfang vom Ende. Uneinigkeit ist die größte Bedrohung für Familiengesellschaften und ihrer Vermeidung muss durch die Führungsgremien die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Umgekehrt leitet sich aus der Einigkeit in Werten und Zielen die größte Stärke ab, die Familienunternehmen gegenüber Publikumsgesellschaften auszeichnet.

Familiengesellschaften sind in der Regel auf Dauer ausgelegt. Im besten Falle sind ihre Gesellschafter stabil, zuverlässig, zeigen hohe Identifikation und generationenübergreifende Interessen. Sie fühlen sich als Treuhänder. Es sind Schicksalsgemeinschaften. Das gibt die Chance für klare langfristige Strategien und deren Durchhalten auch unter widrigen Umständen.

Dem entspricht häufig auch im Vergleich zu Publikumsgesellschaften eine längere Amtsdauer der führenden Persönlichkeiten. Konzernziele und -strategien in Publikumsgesellschaften werden häufig mit der Person des Vorstandsvorsitzenden identifiziert. In Familiengesellschaften ist die Grundlage der wichtigsten strategischen und personellen Entscheidungen ein breiter Konsens zwischen Gesellschaftern und Management in gemeinsamer Verantwortung.

Eine weitere Stärke liegt in den gewachsenen Werten und Traditionen, der Firmen- und Familienkultur, mit hoher Akzeptanz bei Eignern, Management und Mitarbeitern. Sie gehen meist auf die Gründergeneration zurück und sind die Basis für die Identität von Familie und Unternehmen, für Stolz und Selbstwertgefühl. Die Firma empfängt ihr Wertmuster und ihre Identität über die Familie und diese erhält ihre Bindung, ihr Zugehörigkeitsgefühl durch die gemeinsame Verantwortung aus ihrer Anteilseignerschaft.

Eine solche Firmenkultur ist attraktiv für die Mitarbeiter im In- und Ausland und ein Wettbewerbsvorteil bei der Suche nach Talenten mit hohem Wertanspruch, langfristiger Interessenlage und Leistungsbereitschaft.

III. Welches sind im Rahmen eines aktiven Risikomanagements die besonderen Maßnahmen, mit denen die oben aufgezeigten Risiken gemindert oder die Stärken ausgebaut werden können?

1. Beginnen wir mit dem Risikofeld: Kapitalerhalt in Familienhand. Was sollte hier beachtet werden?

Wichtige Fragen betreffen zB folgende Themen:

- Wer kann Gesellschafter sein bzw. werden?
- Wie und auf wen werden Anteile übertragen? Zu welchem Preis?
- Besteht eine Verpflichtung der Gesellschafter zur Fortführung der Gesellschaft und wie sehen die Auflösungs- bzw. Abfindungsregeln aus?
- Wie sieht bei Personengesellschaften die vertragliche Mindestlaufzeit aus und gibt es praktikable Regelungen, die bestehende Rechtsform zu wechseln?

Auf die hier angesprochenen Ansätze zur Risikokontrolle gehören Antworten in eine gute Satzung. Sie müssen dem Management präsent sein und ihre Umsetzung ist eine gemeinsame Aufgabe der Vertreter der Familie und des Unternehmens.

Ein anderer Themenkreis in diesem Zusammenhang betrifft die Risiken bei der Kapitalanlage, mit anderen Worten die Portfolio-Strategie.

So ist bei Freudenberg eine Eigenkapitalquote im Konzern von mindestens 40 Prozent vorgeschrieben. Damit verbunden ist ein traditionell (seit 1929) breit gestreutes Portfolio. Das bedeutet Risikostreuung durch Anlagediversifizierung in Geschäftsfeldern mit relativ geringer Risikokorrelation. Das heißt gleichzeitig auch, dass die möglichen Synergien verhältnismäßig gering sind.

Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus?

- Konservative, sehr risikobewusste Anlagepolitik;
- breite Streuung der Produkte, Abnehmerbranchen und Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist;
- bei Freudenberg gilt: Fokussierung auf technisch hochwertige, serviceintensive Nischen, kritische C-Teile, wenig Systeme;
- mögliche Vermeidung von kapitalintensiven Investitionen in Märkten mit hoher Abhängigkeit von einzelnen Kunden, keine Commodities;
- Ziel in jedem Geschäft ist eine globale Marktführerschaft als Nr. 1 oder Nr. 2 oder mit guter Perspektive, dies zu werden.

Mit einem besonderen Risiko sehen sich alte Familiengesellschaften konfrontiert, die ihre Entwicklung über Jahrzehnte mit technisch anspruchsvollen, oft kapitalintensiven Fertigungsprozessen in den traditionellen Industrieländern Europas und Amerikas genommen haben. Das Schwergewicht ihrer früheren Investitionen und damit auch das Schwergewicht ihrer heutigen Erhaltungs- und Modernisierungsaufwendungen (zum Teil auch Restrukturierungslasten) liegt in den alten Märkten, während die Dynamik von Wachstum und technischer Entwicklung in den neuen Märkten stattfindet. Schlagwort BRIC. Das führt zu einer zweifachen Belastung, einmal um zu erhalten bzw. zu restrukturieren und zum anderen, um an der Zukunft teilzuhaben.

2. Wenden wir uns dem nächsten Risikofeld zu, dem Führungsanspruch der Familie im eigenen Unternehmen.

Erster Grundsatz ist das uneingeschränkte Bekenntnis der Familie zu der Regel, wonach ein Führungsanspruch nur auf Leistung und nicht auf Blutsverwandtschaft beruhen kann. Ein schriftliches Regelwerk sollte hierzu vorliegen, seine Überwachung ist wichtige Pflicht der Gremien, vor allem des Gesellschafterausschusses als Vertretungsorgan der Gesellschafter.

Eng damit verbunden ist das Einverständnis der Familie mit qualifiziertem externem Management und eine Satzung, welche im Interesse von langfristiger Stabilität, von Disziplin und Ordnung klare Regeln vorgibt, von wem und wie im Zusammenspiel der Gremien Führungsentscheidungen zu treffen sind. Die wichtigsten dieser Regeln betreffen die Besetzung der Gremien. Nicht nur für Externe, sondern auch für Familienmitglieder muss gelten, dass sie sowohl fachlich als auch menschlich kompetent sind. Diese Regeln müssen für Familienmitglieder und Externe die gleichen Standards setzen.

Bei Freudenberg ist das wichtigste Gremium die Gesellschafterversammlung. Sie wählt ihre Vertreter in den Gesellschafterausschuss und bestellt die persönlich haftenden Gesellschafter der Führungsholding Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft. Der Gesellschafterausschuss besteht mehrheitlich aus Familienmitgliedern. Sein Vorsitzender ist traditionell ein Familienmitglied. Die Kompetenzverteilung zwischen den drei Gremien Gesellschafterversammlung, Gesellschafterausschuss und Unternehmensleitung (persönlich haftende Gesellschafter) nutzt die gesellschaftsrechtlichen Spielräume aus und ist Strukturen nachgebildet, die denen von Kapitalgesellschaften entsprechen. Kernelement ist die sehr enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand/persönlich haftenden Gesellschaftern einerseits und Aufsichtsrat/Gesellschafterausschuss andererseits. Diese Grundform der Governance besteht seit Jahrzehnten und hat sich als zweckmäßig und ausgewogen erwiesen. So hat sich bei Freudenberg ein Führungsstil entwickelt, der für viele Familiengesellschaften typisch ist. Er ist geprägt durch

- langfristiges Denken in allen Funktionsbereichen;
- persönliche Nähe, die durch die Größe des Unternehmens und seine Komplexität ständig in Gefahr gerät, sich auszudünnen;

- eine hohe Bindung und Loyalität zwischen Gesellschaftern und Unternehmen, aber auch je innerhalb dieser Teile und mit der Belegschaft;
- eine Konzentration auf Leistung und Zielerfüllung, wobei mit Zielen weit mehr gemeint ist, als technische oder wirtschaftlich-materielle Ziele. Grundsätzlich gilt die Erfahrung: was langfristig gut für das Unternehmen ist, ist auch gut für die Familie. Sonderinteressen haben hinten anzustehen;
- eine Kultur der persönlichen Bescheidenheit;
- einen breiten und stabilen Werte- und Zielekonsens, der die eigentliche stabilisierende Kraft in einem Familienunternehmen ausmacht. Diesen Konsens durch Uneinigkeit oder Entfremdung zu verlieren, ist das vielleicht größte Einzelrisiko einer Familiengesellschaft. Daher widmet sich der Rest dieses Beitrags diesem dritten Element, welches eine Familiengesellschaft ausmacht, der Werte- und Zielgemeinschaft zwischen Unternehmen und Familie.

Ein besonderes Gewicht haben alle emotionalen, intellektuellen und finanziellen Incentives für den Zusammenhalt der Familie. Was bei der Aktiengesellschaft Investor Relations sind, ist für die Familiengesellschaft das Family Management.

3. Der wichtigste Unterschied zwischen einer Publikumsgesellschaft und einer Familiengesellschaft liegt in der Art und Dauer der Bindung ihrer Anteilseigner.

Der Aktionär einer Publikumsgesellschaft entscheidet über den Kauf oder Verkauf seiner Beteiligung im Rahmen eines meist von kurzfristigen Renditeerwartungen getriebenen Asset-Allokationsprozesses. Er optimiert die Profitabilität seines Investments ohne emotionale Bindung an das Unternehmen selbst.

Der Gesellschafter einer Familiengesellschaft sieht sich meistens als Glied einer Generationenfolge. Das bestimmt seine Identifikation, seine hohe Interessennahme, sein besonderes Informationsbedürfnis. So entwickelt sich – wie bei Freudenberg – über die Jahrzehnte eine eigene Firmen- und Familienkultur mit eigenen Spielregeln und Werten. Diese werden in der Satzung oder Familiencharta niedergelegt, oft begleitet von ebenfalls formalisierten Geschäftsprinzipien.

So wird das Unternehmen langfristig im Interesse der Gesellschafter geführt, auch wenn die Familie selber durch ihre Mitglieder nicht mehr in der Unternehmensleitung vertreten sein sollte. Ethische Grundsätze, die für die Familie wichtig sind, werden vom Management umgesetzt.

Zweifellos bestehen ständig erhebliche Risiken, dass es zu Verletzungen dieser hier dargestellten Unternehmenskultur kommt. Mit unterschiedlichen Instrumenten und Maßnahmen lassen sich diese Risiken überwachen und beherrschen, sei es, dass sie in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auftreten, sei es in der Personalpolitik, im Finanzwesen, im Führungsstil oder im Management der Familie als Anteilseigner.

Auf diesen letzten Punkt soll im Folgenden besonders eingegangen werden. Wie führt man eine große Eigentümerfamilie? Weiter oben wurde festgehalten, dass das größte einzelne Risiko einer Familiengesellschaft im Zusammenhalt, in der Identifikation, im Rückhalt der Familie liegt. Hier liegen aber auch ihre größte Chance und der vielleicht wichtigste Grund dafür, dass Familiengesell-

schaften anderen Organisationsformen langfristig überlegen sein können. Einigkeit macht stark, oder wie es im Staatswappen der USA heißt: *e pluribus unum*.

Was hält eine so große und weitverzweigte Familie wie die Freudenbergs zusammen? Wie stellen die Führungsgremien sicher, dass die Identifikation erhalten bleibt, die Familie in den Entscheidungsprozessen berechenbar und stabil bleibt und sich nicht zur Unzeit vom Unternehmen abwendet?

Entscheidend ist zunächst der Erfolg bei drei großen unternehmerischen Zielen:

- wirtschaftlicher Erfolg, stabile Bilanz und Ergebnisrechnung;
- Ausgewogenheit und Risikobewusstsein in der Führung des Beteiligungsportfolios;
- Umsetzung der gesetzten ethischen Werte und Nachhaltigkeit bei sozialen und ökologischen Zielen.

Erfolg ist ein starker Kitt.

Die meisten Familiengesellschafter stehen bei Freudenberg technischen und wirtschaftlichen Fragen eher fern. Trotzdem ist eine frühe und umfassende Information der Familie durch die Gremien sehr wichtig. Dem dienen vor allem Geschäftsberichte, Informationsbriefe, ein Familienmagazin und viele weitere Publikationen. Natürlich jederzeitige Gesprächsbereitschaft des Managements und ein Familienintranet mit vielfältigen Blogmöglichkeiten.

Offenheit und Transparenz schaffen Vertrauen. Das ist neben dem Erfolg der zweite wichtige Kitt für den Familienzusammenhalt. Vertrauen in die fachliche Kompetenz der Verantwortlichen, aber auch in ihre Führungsqualitäten und ihre menschliche Integrität und Belastbarkeit, ihr langfristiges Commitment, ihre Vertrauenswürdigkeit eben.

Das dritte Element im Freudenberg-Familienkitt ist die emotionale Bindung. Die Gesellschafter akzeptieren ihre unternehmerische Verantwortung, sie sind stolz auf ihre Zugehörigkeit zum großen Clan, sie nützen und genießen die vielen Möglichkeiten zur Begegnung, des Austausches, der gegenseitigen intellektuellen und emotionalen Bereicherung. Das ist weit mehr als Dividende und laufendes Konto und hat Freudenberg in den 165 Jahren gerade durch die schlechten Zeiten getragen.

Wie baut man diese Emotionalität und Bindung bei über 300 Gesellschaftern auf? Antwort: vor allem durch gemeinsame Erlebnisse und Interaktionen. Dazu einige Beispiele:

- die jährliche Gesellschafterversammlung, mit über drei Tage gehenden Informationstreffen und Geselligkeiten;
- regelmäßige regionale Treffen, vor allem auch für die ausländischen Gesellschafter;
- Gesellschafterinformationskreise mit intensiven Gesprächen und Betriebsbesuchen im In- und Ausland, Begegnungen mit Mitarbeitern;
- Informationsrunden, Traineeships und besondere Veranstaltungen für die Jungen, Mentorenkreise und zusätzlich: intensive Information durch familienspezifisches Informationsportal „F2F“;
- ein Ausbildungs- und Berufsberatungsnetzwerk für junge Gesellschafter;
- kompetente Beratung in steuerlichen, zivilrechtlichen und versicherungstechnischen Fragen;

- Möglichkeit zum gesellschaftspolitischen Engagement im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik, Teilhabe an der Arbeit der am Gemeinwohl orientierten Freudenberg-Stiftung;
- vor allem aber Anlässe für private und informelle Treffen, Jugendaustausch, Familienfeste und gemeinsame Urlaubserlebnisse;

Freudenberg investiert viel Zeit und Energie in diese Bindungsprogramme, aber es lohnt sich. Der stabile Zusammenhalt und das lebendige Interesse eines jeden Familienmitgliedes am Clan und an der Firma sind der beste Schutz vor Entfremdung und Streit, den größten Risiken in einer Familiengesellschaft.

IV. Zusammenfassung

Wie begegnet man den typischen strukturellen Risiken eines Familienunternehmens, wie stärkt man seine langfristige Wettbewerbsfähigkeit und seinen Erfolg? Dieser kleine Beitrag bietet zwei Antworten:

1. *Vermeidung der typischen Schwächen* der Familieneigentümerschaft durch
 - professionelle Führung,
 - starke Gremien,
 - exzellentes Controlling und Risikomanagement und konservative Anlagepolitik,
 - feste Bindung der Familie an die Firma.
2. *Nutzung der besonderen Stärken* der Familieneigentümerschaft durch
 - nachhaltige strategische Aufstellung,
 - stabile Familien- und Firmenkultur,
 - hohe Identifikation von Management, Belegschaft und Gesellschaftern,
 - Attraktivität des Unternehmens für Talente mit hohem Wertanspruch und langfristiger Orientierung.