Familienunternehmen und Private Equity – Die Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur und familiärer Werte als (vertragliche) Voraussetzung

DIE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN UND PRIVATE-EQUITY-INVESTOREN BIETET SOWOHL CHANCEN ALS AUCH HERAUSFORDERUNGEN. IM MITTELPUNKT STEHT DIE BALANCE ZWISCHEN WIRTSCHAFTLICHEN ZIELEN UND DER BEWAHRUNG KULTURELLER WERTE. DIE ERFAHRUNG ZEIGT: EINE ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN UND PRIVATE EQUITY IST AUF BASIS VON SORGFÄLTIGEN VERHANDLUNGEN MÖGLICH.

Charakteristik von Familienunternehmen

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine einzigartige Verbindung von Unternehmertum und familiären Werten aus, die über Generationen hinweg gepflegt, fortentwickelt und weitergegeben werden. Die enge Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen prägt nicht nur das Management, sondern beeinflusst auch die Unternehmenskultur und die langfristige Ausrichtung des Unternehmens als Ganzes. Die Werte und Traditionen der Familie fließen in die täglichen Geschäftsprozesse mit ein. Die kurzen Entscheidungswege fördern dabei die Flexibilität des Unternehmens. Insbesondere das langfristige Denken sowie ein starkes Wertefundament stehen in einem engen Zusammenhang mit der Art und Weise, wie das Unternehmen geführt und an die nächste Generation weitergegeben wird.

In Familienunternehmen kommt der Unternehmenskultur häufig eine besondere Bedeutung zu, da sie nicht

allein durch betriebswirtschaftliche Überlegungen, sondern auch durch die persönlichen Überzeugungen und Erfahrungen der Familienmitglieder beeinflusst wird. Langjährige Traditionen, familiäre Bindungen und eine starke Identifikation mit dem Unternehmen und dem Standort spielen eine zentrale Rolle. Trotz der über die Generationen hinweg erforderlichen Weiterentwicklung des Familienunternehmens, wird stets darauf geachtet, den Bezug zu den ursprünglichen Wurzeln des Unternehmens nicht zu verlieren.

Diese starke Verankerung in der Familientradition schafft eine tiefe Verbundenheit sowie ein besonderes Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Unternehmen und der Familie. Ferner resultiert daraus zugleich eine oftmals besonders stark ausgeprägte Bindung zu den Mitarbeitenden und dem Standort.

Familienunternehmen unterscheiden sich somit grundlegend von nicht familiengeführten Unternehmen. Aufgrund ihrer starken Verwurzelung in familiären Traditionen fällt es Familienunternehmen oft schwer, sich für (Finanz-) Investoren zu öffnen.

Historische Skepsis gegenüber Private Equity

Private Equity gilt als eine der bedeutendsten Finanzierungsformen für (anorganisches) Wachstum von Unternehmen. Gleichzeitig besteht eine nicht unerhebliche Skepsis seitens vieler Familienunternehmen, überhaupt Nicht-Familienmitglieder im Gesellschafterkreis zuzulassen und insbesondere auch einen (internationalen) Finanzinvestor als Mitgesellschafter in Erwägung zu ziehen. Die Skepsis mag unter Berücksichtigung der vorbeschriebenen Charakteristika auf den ersten Blick nachvollziehbar sein.

Die Bedenken sind vielfältig und betreffen zumeist sowohl strategische als auch emotionale Aspekte der Unternehmensführung: insbesondere die unterschiedlichen Ziele und Erwartungen der generationenübergreifend ausgerichteten Familienunternehmer einerseits und der Private Equity Gesellschaften andererseits, die nicht selten eine Beteiligung über „nur“ 3 bis 6 Jahre anstreben.

Bei Familienunternehmern und Familienunternehmerinnen, die wie ausgeführt oft eine wertebasierte und auf langfristige Ziele ausgerichtete Führung pflegen, mögen Zweifel bestehen, ob etwa die sozialen und kulturellen Unternehmenswerte in den Hintergrund geraten könnten. Eine *allein* auf EBITDA-Wachstum ausgerichtete Unternehmensführung würde hierzu im Widerspruch stehen.

Die wohl größte Sorge vieler Unternehmerfamilien gegenüber einer Beteiligung von Finanzinvestoren ist aber sicher der (vermeintliche) Verlust der Kontrolle über das eigene Unternehmen. PrivateEquityGesellschaften streben in der Regel Mehrheitsbeteiligungen an, um entsprechenden Einfluss auf die strategischen Entscheidungen des Unternehmens ausüben zu können. Oft widerspricht dies dem Ziel der Familienunternehmer, die weiterhin Verantwortung, Kontrolle, Entscheidungsfreiheiten sowie die vorbeschriebenen Charakteristika beibehalten möchten.

Familienunternehmen arbeiten erfolgreich mit Private Equity zusammen – (vertragliche) Vereinbarungen sichern die Tradition

Diese kritische Haltung der Familienunternehmen erfährt mehr und mehr einen Wandel. Ausweislich einer Studie

von PwC[1] war es 2011 lediglich für 18 % der befragten Familienunternehmen vorstellbar, mit einem Private-Equity-Investor zusammenzuarbeiten. Im Jahr 2023 betrug dieser Wert zur Bereitschaft der Zusammenarbeit seitens der befragten Familienunternehmen 90 %. Allein dieser breite Stimmungswandel unterstreicht den Abbau von Vorbehalten und die (neue) Offenheit gegenüber einem Finanzinvestor als externer Kapitalgeber und Mitgesellschafter.

Ursächlich für diesen Umschwung ist neben dem allgemein gestiegenen Kapitalbedarf aufgrund gestiegener Kosten die Wahrnehmung, dass Private-Equity-Investoren mit ihrer Finanzkraft sowie ihrer oftmals umfangreichen unternehmerischen Expertise für eine positive Entwicklung (auch) von familiengeführten Unternehmen sorgen können. Darüber hinaus können sie überragende Erfahrungswerte in Bezug auf anorganische Wachstumsmöglichkeiten durch Unternehmenszukäufe („*buy and build*“) einbringen. Es können Wachstumspotentiale gehoben werden, die ohne Unterstützung durch Private Equity kaum realisierbar wären. Nicht zuletzt existieren Private-EquityGesellschaften, die sich auf die Beteiligung an Familienunternehmen spezialisiert haben und die den Charakteristika des konkreten Familienunternehmens Rechnung tragen.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die einzigartigen Charakteristika eines Familienunternehmens mittels vertraglicher Vereinbarungen zu erhalten und somit der beschriebenen Skepsis wirksam entgegenzutreten. Unternehmenswerte, Bindung an die Gründerfamilie und den Standort, besondere Rücksichtnahme auf Mitarbeiter, Vereinbarung langfristiger Strategien, Rückkaufsrechte von Familienmitgliedern, substanzielle Beteiligung der Familie auch nach Eintritt eines Finanzinvestors von nicht selten annähernd 50 % – diese Ziele lassen sich im Sinne der Unternehmerfamilie vertraglich absichern, so dass etwa auch ausländische Finanzinvestoren dem Geist des Famileinunternehmens Rechnung tragen werden.

Entsprechende Voraussetzungen einer Zusammenarbeit können beispielsweise in sog. Shareholders‘ Agreements (Beteiligungsvertrag/Gesellschaftervereinbarung) adressiert werden. Dabei handelt es sich um eine schuldrechtliche Vereinbarung zwischen den „alten“ Gesellschaftern und dem neu hinzutretenden Finanzinvestor. Eine solche Vereinbarung muss im Gegensatz zur Satzung einer GmbH im Handelsregister nicht veröffentlicht werden und gewährleistet die erforderliche Vertraulichkeit.

Aufgrund der Vereinbarung von bestimmten Kauf- und/oder Rückkaufoptionen ist eine Beurkundung gleichwohl oftmals erforderlich.

Die familiären Leitlinien und Voraussetzungen einer Zusammenarbeit können u.a. durch die Gewährung von Kauf- und Rückkaufoptinen, die Vereinbarung von zustimmungspflichtigen Geschäftsvorfällen und (langfristigen) Unternehmensstrategien, die Bestimmung von Informationsrechten und von Regeln im Fall eines späteren Exits des Finanzinvestors geschaffen bzw. erfüllt werden. Auch ließe sich eine Standortgarantie grundsätzlich vereinbaren.

Ferner empfiehlt es sich, die Werte des Familienunternehmens durch Einführung eines Beirates zu schützen. Dabei wird der Mehrheitsgesellschafter zwar regelmäßig auch eine Mehrheit im Beirat erwarten. Gleichzeitig könnte man Geschäftsführungsmaßnahmen vereinbaren, die auch einer Zustimmung der Familie bedürfen (z. B. wesentliche Personalentscheidungen, Aufnahme oder Schließung von Geschäftszweigen, standortbezogene Maßnahmen etc.). Der Beirat kann damit als eine Art Bindeglied zwischen dem Familienunternehmer und dem PrivateEquityInvestor fungieren.

Die Zusammensetzung sowie die Rechte und Pflichten des Beirates können in einer Geschäftsordnung für den Beirat festgelegt werden. Die Geschäftsordnung kann ohne notarielle Form (abhängig von der zuvor vereinbarten erforderlichen Beschlussmehrheit) flexibel geändert werden.

[1] PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Private Equity und Familienunternehmen - Ziemlich beste Freunde?, November 2023.

Selbstverständlich sind die vorstehend genannten Instrumente im Rahmen von Verhandlungen sorgfältig zu definieren und nicht immer sind die Interessen von Familienunternehmern und Private Equity zu vereinen. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass es immer häufiger gelingt, eine Partnerschaft zwischen Unternehmerfamilie und Private Equity erfolgreich umzusetzen.

Die Bewahrung der Unternehmenskultur des Familienunternehmens kann dabei weitgehend vertraglich abgesichert werden.

Fazit: Traditionen bewahren, Chancen mit Private Equity nutzen

Familienunternehmen stehen vor der Herausforderung, bestehende Wachstumspotentiale zu heben und gleichzeitig ihre einzigartige Unternehmenskultur bei der Zusammenarbeit mit PrivateEquityGesellschaften zu bewahren. Trotz historischer Vorbehalte zeigt sich eine zunehmende Offenheit gegenüber solchen Partnerschaften. Durch vertragliche Vereinbarungen wie etwa Shareholders‘ Agreements und die Einrichtung von Beiräten können Familientraditionen und Werte effektiv geschützt werden. Diese Maßnahmen ermöglichen es Familienunternehmen, von den Vorteilen externer Investitionen zu profitieren, ohne ihre Familientradition und Unternehmenskultur aufgeben zu müssen.

Daniel Fehling, LL.M. (University of Auckland)
Rechtsanwalt
Standort Hamburg
daniel.fehling@gsk.de

GSK
STOCKMANN

Urheberrecht
GSK Stockmann – Alle Rechte vorbehalten. Die Wiedergabe, Vervielfältigung, Verbreitung und/oder Bearbeitung sämtlicher Inhalte und Darstellungen des Beitrages sowie jegliche sonstige Nutzung ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von GSK Stockmann gestattet.

Haftungsausschluss
Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot auf Beratung oder Auskunft dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Mandanteninformation oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko.

GSK Stockmann und auch die in dieser Mandanteninformation namentlich genannten Partner oder Mitarbeiter übernehmen keinerlei Garantie oder Gewährleistung, noch haftet GSK Stockmann und einzelne Partner oder Mitarbeiter in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grund empfehlen wir, in jedem Fall eine persönliche Beratung einzuholen.

www.gsk.de

GSK Stockmann
Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB

BERLIN
Mohrenstraße 42
10117 Berlin
T +49 30 203907 - 0
F +49 30 203907 - 44
berlin@gsk.de

HEIDELBERG
Europaplatz 3
69115 Heidelberg
T +49 6221 4566 - 0
F +49 6221 4566 - 44
heidelberg@gsk.de

FRANKFURT/M.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
T +49 69 710003 - 0
F +49 69 710003 - 144
frankfurt@gsk.de

MÜNCHEN
Karl-Scharnagl-Ring 8
80539 München
T +49 89 288174 - 0
F +49 89 288174 - 44
muenchen@gsk.de

HAMBURG
Neuer Wall 69
20354 Hamburg
T +49 40 369703-0
F +49 40 369703-44
hamburg@gsk.de

LUXEMBURG
GSK Stockmann SA
44, Avenue John F. Kennedy
L - 1855 Luxemburg
T +352 271802 - 00
F +352 271802 - 11
luxembourg@gsk-lux.com

LONDON
GSK Stockmann International
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH,
Zweigniederlassung London
Queens House, 8-9 Queen Street
London EC4N 1SP
United Kingdom
T +44 20 4512687-0
london@gsk-uk.com

Sitz der GmbH: München,
Amtsgericht München
HRB 281930
Geschäftsführer:
Dr. Mark Butt, York-Alexander
von Massenbach

YOUR PERSPECTIVE.
GSK.DE | GSK-LUX.COM