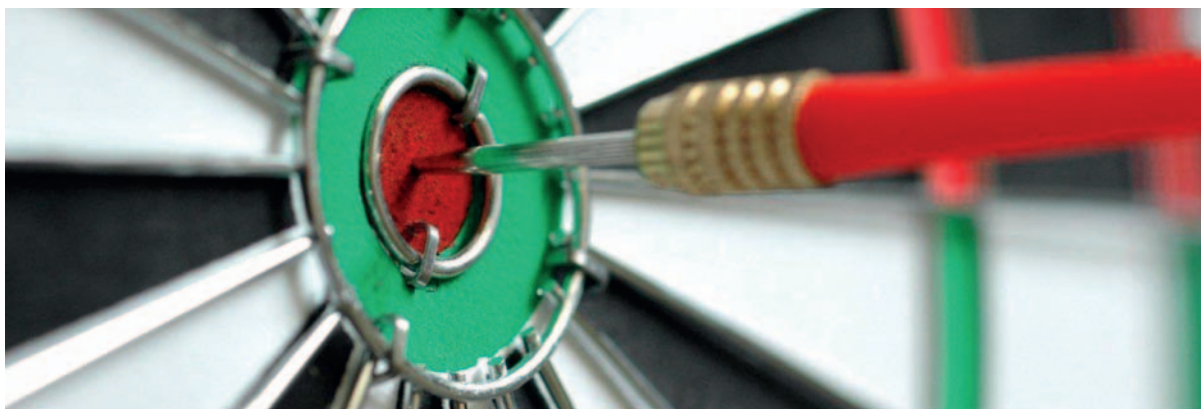


Fokus Mittelstand

Einzigartiger Erfolg



Inhalt

- 2 Editorial
- 3 Mitarbeiterbindung in mittleren Unternehmen mit und ohne Familieneinfluss
- 5 International tätige Familienunternehmen – steuerliche Chancen und Risiken
- 7 Mit Phytoneering zur internationalen Marktführerschaft
- 8 Aktuelle Themen und Herausforderungen im Treasury- und Finanzbereich
- 10 Geldwäscheprävention für gewerbliche Güterhändler – Sind Sie gerüstet?
- 11 Konfliktmanagement in Familienunternehmen
- 12 Publikationen/Veranstaltungen

Editorial



Jürgen Reker

Tel: +49 (0)511 3023 213
jreker@deloitte.de

Sehr geehrte Leserinnen,
sehr geehrte Leser,

pünktlich nach Abschluss der Sommerferien des Jahres 2012 halten Sie die 3. Ausgabe unseres Newsletters „Fokus Mittelstand – Einzigartiger Erfolg“ in Ihren Händen. Auch diese wendet sich an mittelständische Unternehmerinnen/Unternehmer. Ziel ist es, die Ergebnisse mittelständischer Forschung, aktuelle fachliche Entwicklungen und Erfahrungen aus der Beratungspraxis zu mittelstandsrelevanten Themen zusammenzubringen.

Unternehmerischer Erfolg wird in den nächsten Jahren sehr wesentlich davon abhängen, ob es gelingt, Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation und Motivation an das Unternehmen zu binden. Prof. Dr. Michael Woywode, Direktor des Instituts für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim, untersucht mit seinen wissenschaftlichen Assistenten die Mitarbeiterbindung in mittelständischen Unternehmen. Er stellt Ihnen in diesem Beitrag einige Ergebnisse seiner empirischen Forschung vor.

Ein internationales Engagement auf verschiedenen Ebenen der unternehmerischen Leistungskette stellt einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Unternehmerische Entscheidungen sollten sich dabei primär an betriebswirtschaftlichen Grundsätzen orientieren. Ohne Berücksichtigung fiskalischer Spezifika drohen jedoch vielfach Risiken, die bei einer frühzeitigen Berücksichtigung steuerlicher Erfordernisse vermieden werden können. Prof. Christian Schmidt und Daniel Blöchle leuchten in ihrem Beitrag Chancen und Risiken internationaler Tätigkeit mittelständischer Unternehmen aus.

Wir danken Herrn Prof. Dr. Michael A. Popp, Vorstandsvorsitzender der Bionorica SE, für seinen Beitrag, in dem er aufzeigt, wie es gelungen ist, das eigene Unternehmen mittels einer mittelständischen Tugend – der konsequenten Ausrichtung der Firma an einer Unternehmensphilosophie – zur internationalen Marktführerschaft zu bringen.

Die Diskussionen um die europäische Vertrauenskrise zeigen mit großer Deutlichkeit, wie wichtig es ist, jederzeit über die nötige Liquidität zu verfügen. Die komplexen Strukturen, in denen sich auch mittelständische Unternehmen national und international betätigen, stellen spezifische Anforderungen an das Treasury und die

Finanzierung. Volker Linde und Frank Wiesner stellen in ihrem Beitrag die Ergebnisse einer Umfrage vor und gehen auf Neuerungen im internationalen Zahlungsverkehr ein. Sie sind der Überzeugung: Es bleibt spannend.

Es ist allgemein bekannt, dass Banken und Versicherungen gezielte Maßnahmen zur Geldwäscheprävention ergreifen müssen und hierbei selbst strengen Regularien unterliegen. Die Anforderungen des Gesetzgebers zur Vermeidung von Geldwäsche gehen aber weit über den Finanzsektor hinaus. Martin von Kaehne und Michael Lorenz arbeiten heraus, dass auch Unternehmen, die sich im Bereich des gewerblichen Güterhandels betätigen, der Gefahr der Geldwäsche unterliegen.

Jedwedes Zusammenwirken von Menschen führt dazu, dass unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen. Dies bringt zwangsläufig ein Konfliktrisiko mit sich. Es gilt, diese Konflikte frühzeitig zu erkennen und darin ruhende Energie als Momentum zu guten Lösungen zu nutzen. Dr. Andreas C. Peters zeigt auf, dass dem Konfliktmanagement in Familienunternehmen eine besondere Bedeutung zukommt.

Wir hoffen, dass die Beiträge unserer 3. Ausgabe Ihr Interesse finden, und treten gerne mit Ihnen in eine Diskussion ein.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr

Jürgen Reker
Leiter Mittelstand

Mitarbeiterbindung in mittleren Unternehmen mit und ohne Familieneinfluss

Ein hohes Gehalt alleine ist heute für die Attraktivität eines Arbeitgebers nicht mehr das einzige Kriterium. Arbeitnehmer achten mittlerweile bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes zunehmend auf Aspekte wie eine ausgeglichene Work-Life-Balance, eine gute Arbeitsatmosphäre oder auf die Möglichkeiten der Weiterbildung. Familienunternehmen wird nachgesagt, eine Unternehmenskultur vorzuweisen, die von einem familiären Charakter geprägt ist. Dabei finden viele der angesprochenen Aspekte eine besondere Berücksichtigung.

Erste Ergebnisse von Studien lassen darauf schließen, dass Familienunternehmen als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit ein spezielles arbeitnehmerfreundliches Image aufweisen. Aber verhalten sich deutsche Familienunternehmen tatsächlich ihrem Image entsprechend? Ist es wirklich der Familieneinfluss, der die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen prägt, oder kommt das von der breiten Bevölkerung wahrgenommene Image, Familienunternehmen seien in besonderem Maße arbeitnehmerfreundlich, doch eher durch den Fakt zustande, dass Familienunternehmen meist kleiner als die großen und anonymen Publikumsgesellschaften sind und daher familiärer wirken?

Um diese Fragen zu klären, wurden vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim einige Instrumente der Mitarbeiterbindung in 588 Unternehmen zwischen 100 und 499 Beschäftigten mit und ohne Familieneinfluss in Deutschland untersucht. Dabei wurde nicht nur überprüft, welche Instrumente die Unternehmen anbieten, sondern es wurde auch speziell analysiert, inwieweit der Familieneinfluss für die Bereitstellung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung eine Rolle spielt.

Stellen Familienunternehmen den Mitarbeiter als Menschen in den Mittelpunkt?

Bei einem Familienunternehmen haben stets eine oder mehrere Familien Einfluss auf das Unternehmen. Familien haben in der Gesellschaft verschiedenartige Funktionen. So kann als Erstes die Sozialisationsfunktion genannt werden. Die Familie bildet einen sozialen Raum für Ernährung, Wachstum und Geborgenheit. Gleichzeitig hat die Familie eine wirtschaftliche Funktion, indem sie ihren Angehörigen Schutz und Fürsorge bietet und sie kleidet, ernährt und behaust. Daneben bietet sie ihren Kindern eine legitime Platzierung in der jeweiligen Gesellschaft und erfüllt damit auch eine politische Funktion. Eigentümerfamilien von Unternehmen sehen ihre Mitarbeiter oftmals als Teil ihrer eigenen Familie an. Dies zeigt sich bspw. daran, dass die Fluktuation in Familienunternehmen geringer ist als in den übrigen Unternehmen und dieser Unternehmenstypus in Krisenzeiten

weniger Personal freisetzt. Weiterhin weisen viele Familienunternehmen eine hohe Standorttreue auf und engagieren sich für eine Region und ihre Bewohner, mit der sie sich besonders stark verbunden fühlen. Dementsprechend könnte man davon ausgehen, dass die Eigentümerfamilien ihren Mitarbeitern gegenüber ein besonders vertrauensvolles Verhältnis zeigen, welches sich in entsprechenden Mitarbeiterbindungsmaßnahmen niederschlägt. Was könnten die angesprochenen Tatsachen für die Bereitstellung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen bedeuten? Es liegt die Vermutung nahe, dass gerade Unternehmen mit einem hohen Familieneinfluss eher Mitarbeiterbindungsmaßnahmen anbieten, die nicht direkt in Kostenvorteilen münden, sondern die den Mitarbeiter als Menschen in den Mittelpunkt stellen. Diese werden im Folgenden familiär motivierte Bindungsinstrumente genannt. In unserer Studie zählen dazu die Integration behinderter Arbeitnehmer, die Unterstützung der Mitarbeiter bei bürgerschaftlichem Engagement, die bevorzugte Behandlung der Kinder von Mitarbeitern, die Miteinbeziehung von Arbeitnehmern im Ruhestand bei Veranstaltungen sowie die unkonventionelle Hilfe bei Problemen von Mitarbeitern. Unsere Ergebnisse konnten diese Annahmen jedoch nur in einem einzigen Fall bestätigen. Lediglich die bevorzugte Behandlung der Kinder von Mitarbeitern wurde statistisch nachgewiesen. Die Mitarbeiter werden nicht nur als Arbeitskräfte gesehen, sondern in ihrer Person als Ganzes, was dann natürlicherweise auch deren Familie einschließt. Somit findet die Behauptung vieler Familienunternehmer, die Mitarbeiter seien ein Teil der Familie, hiermit eine gewisse Bestätigung. Die Beschäftigung auch der Kinder der Mitarbeiter stellt eine Bindungsmaßnahme par excellence dar.

Dass sich bei den anderen Maßnahmen unsere Vermutung nicht bestätigt hat, kann unterschiedliche Gründe haben. In dem von uns betrachteten Größensegment könnte es sein, dass die Familienunternehmen nicht die entsprechenden Ressourcen haben, um die ihnen zugeschriebenen wertorientierten Verhaltensweisen an den Tag zu legen. Vielleicht zeigt sich der Familieneinfluss aber auch in anderen Verhaltensweisen im Unternehmen, die nicht Gegenstand unserer Untersuchung waren.

Familienunternehmen geben ungern Macht ab

Familienunternehmen scheinen zwar auf den ersten Blick eher geneigt zu sein, den Mitarbeiter als Mensch in den Mittelpunkt zu stellen, sie geben aber gleichzeitig ungern Macht an ihre Mitarbeiter ab. So ist die Beteiligung am Unternehmenskapital bei Unternehmen mit Familieneinfluss an hohe Hürden gekoppelt, die oftmals sogar im



Prof. Dr. Michael Woywode

Direktor Institut für Mittelstandsforschung
Tel: +49 (0)621 181 2894
woywode@ifm.uni-mannheim.de



Dr. Detlef Keese

Forschungsgruppenleiter
Team Familienunternehmen
Tel: +49 (0)621 181 2888
keese@ifm.uni-mannheim.de



Jan Klaus Tänzler

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Tel: +49 (0)621 181 2805
taenzler@ifm.uni-mannheim.de

Gesellschaftervertrag verankert sind. Zudem schließen viele Familienunternehmen sogar per Gesellschaftervertrag aus, dass eingeheiratete Partner Gesellschafter werden können. Sind Familienunternehmen somit selbst in der eigenen Familie mit der Beteiligung am Unternehmenskapital sehr restriktiv, so findet man in der deutschen Unternehmenslandschaft erst recht kaum Familienunternehmen, die ihre Mitarbeiter am Kapital beteiligen. Dies ist einerseits ein rationales Vorgehen, da es das Unternehmen langfristig schützen soll, gleichzeitig muss man annehmen, dass sich gerade Familienunternehmen ihren Mitarbeitern zwar familiär verbunden fühlen, sie aber davor zurückschrecken, Maßnahmen einzuführen, die den eigenen Mitarbeitern Macht und Mitsprache übertragen. Es kann somit vermutet werden, dass solche Bindungsinstrumente, bei denen Macht und Mitsprache abgegeben werden, eher nicht von Unternehmen mit hohem Familieneinfluss angeboten werden. In unserer Studie zählen zu diesen Maßnahmen: Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Einrichtung von festgelegten Beschwerdestellen sowie die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital. Bei der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital und der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit konnte diese Vermutung auch bestätigt werden. Unsere Ergebnisse unterstreichen die allgemeine Ansicht, dass Familienunternehmer sehr restriktiv in der Beteiligung am Kapital sind. In Bezug auf die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit scheint das in

der Öffentlichkeit herrschende Bild von patriarchalischen Strukturen in Familienunternehmen eine Bestätigung zu erfahren. Aufgrund der oftmals längeren Bindung der Mitarbeiter in Familienunternehmen scheint der Unternehmer selbst die Ansicht zu vertreten, er wüsste auch ohne die formale Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, wie es um das Arbeitsklima bestellt ist. Bei der Festlegung von Beschwerdestellen konnten wir keine Unterschiede bezüglich des Familieneinflusses feststellen. Da Unternehmen dieser Größenordnung in unserer Stichprobe in der großen Mehrzahl der Fälle über festgelegte Beschwerdestellen verfügen, könnte es sein, dass sich der Unternehmer selbst als offizieller Ansprechpartner für Beschwerden sieht und deshalb die entsprechende Frage positiv beantwortet hat.

Fazit

Festzuhalten bleibt, dass die Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen bei den Mitarbeiterbindungsmaßnahmen in der Praxis nicht so groß ausfallen, wie anfangs vermutet. Zwar sind bei den von uns betrachteten Maßnahmen Unterschiede erkennbar, diese beschränken sich allerdings auf die Bevorzugung der Kinder der Mitarbeiter, die Beteiligung am Unternehmenskapital und die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, wobei nur bei der erstgenannten Maßnahme von einem positiven Effekt ausgegangen werden kann.



International tätige Familienunternehmen – steuerliche Chancen und Risiken

Die deutschen Familienunternehmen haben die Herausforderung der Globalisierung längst angenommen und sehen sie als Chance, der Wachstumsschwäche in Deutschland und Europa zu begegnen. Die Umsatzanteile aus dem Ausland – und hier wiederum vielfach aus Staaten außerhalb Europas (BRIC, Next Eleven usw.) – haben sich in den letzten Jahren signifikant erhöht. The German Mittelstand gilt als weltweit bewundertes Synonym für technologische Spitzenprodukte – nicht selten in Marktischen von hoher Qualität, Haltbarkeit und weltweiter Verfügbarkeit. Doch wie sieht es bei der steuerlichen Strukturierung der Auslandsaktivitäten aus? Aus unserer Sicht ist leider festzustellen, dass häufig weder die Risikofelder ausreichend im Blick sind, noch die steuerlichen Chancen, die gerade auch das deutsche internationale Steuerrecht bietet, wirklich konsequent genutzt werden. Dabei ergeben sich derzeit wichtige Zäsuren, die teilweise durch Generationenwechsel bedingt sind, sich zum anderen aber auch aus der prozentualen Zunahme der Gewinnbeiträge aus dem Ausland ergeben.

Risikofelder

Ein wesentliches Risikofeld ist gegenwärtig die Annahme einer ausländischen Betriebsstätte des deutschen Unternehmens durch die ausländische Steuerverwaltung – z.T. trotz und neben einer vorhandenen ausländischen Tochtergesellschaft. Fälle wie Bosch, Roche, Adidas, die dieses Jahr aufgegriffen wurden, fanden ihren Weg in die Tageszeitungen bzw. internationale Wirtschaftsmagazine. Die Ausdehnung des Betriebsstättenbegriffs durch die OECD, der die deutsche Finanzverwaltung nicht folgt, trägt hier zusätzlich zur Verschärfung der Lage bei und führt in all den Fällen, bei denen der ausländische Staat von einer Betriebsstätte ausgeht, die Deutschland ablehnt, zur Doppelbesteuerung bei den Ertragsteuern des Unternehmens. Hinzu tritt in solchen Fällen ein erhebliches Lohnsteuerrisiko, das sich ergibt, wenn Arbeitnehmer aus Deutschland für eine gewisse Zeit ins Ausland entsandt werden.

Neben der „un anerkannten Betriebsstätte“ ist die Doppelansässigkeit von ausländischen Tochter-Kapitalgesellschaften ein erhebliches steuerliches Risikofeld. Oft sind für ausländische Tochtergesellschaften im ausländischen Unternehmensregister als Geschäftsführer in Deutschland ansässige Personen eingetragen. Wenn nicht sicher gestellt ist, dass das Tagesgeschäft durch im Ausland ansässiges Führungspersonal tatsächlich durchgeführt wird, liegt bezüglich der ausländischen Kapitalgesellschaft ein deutsches Körperschaftsteuersubjekt vor! Ob der ausländische Gewinn in Deutschland freizustellen ist, richtet sich danach, ob ein Doppelbesteuerungsabkommen die Freistellung gewährt. Dem könnten Aktivitäts-

vorbehalte entgegenstehen. In manchen Abkommen (z. B. USA) ist in Fällen der Doppelansässigkeit von Gesellschaften kein Abkommenschutz mehr gegeben. Schüttet eine solche Gesellschaft Gewinne aus, so versagt die Finanzverwaltung bei der Gewerbesteuer die Dividendenfreistellung in Deutschland. In Nicht-EU-EWR-Fällen (z.B. Schweiz) können nach der Rechtsprechung des BGH (sog. „Trabrennbahnurteil“) zudem haftungsrechtliche Folgen drohen.

Als weitere Fußangel ist auf die Hinzurechnungsbesteuerung nach dem (deutschen) Außensteuergesetz hinzuweisen (§§ 7–14 AStG).

Ein ganz entscheidendes weiteres Risikofeld ergibt sich zusätzlich aus dem Gesellschafterkreis – denn dieser wird internationaler. Damit wird etwa die Beteiligung der Eltern an einer deutschen Kapitalgesellschaft zum Steuerrisiko, wenn die Unternehmensnachfolger (Kinder) im Ausland leben. Ein plötzlicher Tod, eine vorweggenommene Erbfolge lösen in diesen Fällen § 6 AStG aus; die Folge ist, dass die stillen Reserven in den Gesellschaftsanteilen in Deutschland besteuert werden. Denn die Anteile werden nun von Steuerausländern gehalten, und Deutschland verliert dadurch in den meisten Fällen sein Besteuerungsrecht. In EU-/EWR-Fällen kann allerdings bei jährlichem Nachweis die entstehende Steuer zinslos gestundet werden. In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass die Unternehmensnachfolge in den allermeisten Fällen völlig ungenügend geregelt wird. Selbst wenn Testamente oder Verfügungen auf den Todesfall vorliegen, wird viel zu wenig auf deren Auslandstauglichkeit geachtet bzw. auf die Strukturierung des zu übertragenden Vermögens vor dem Hintergrund auch des ausländischen Erbrechts bzw. des ausländischen Erbschaft- und Ertragsteuerrechts. Dies kann zu erheblichen Problemen bei der Abwicklung, zu einer sog. Nachlassspaltung und – aufgrund der restriktiven Regelung des § 21 ErbStG – zur steuerlichen Mehrfachbelastung desselben Vermögens führen.

Chancen

Auffallend ist nach unserer Beobachtung auch, dass die Chancen, die das deutsche Steuerrecht in grenzüberschreitenden Fällen bietet, nicht vollumfänglich genutzt werden. Kern einer steueroptimalen grenzüberschreitenden Strukturierung des Auslands geschäfts sind hierbei die deutschen Steuernormen, die meist eine (weitgehend) steuerfreie Behandlung der Auslandsgewinne bewirken. Wir stellen in vielen Fällen (immer noch) fest, dass Auslandsengagements in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft bestehen, während das deutsche Mutterunternehmen in der Rechtsform einer Perso-



Prof. Christian Schmidt
Tel: +49 (0)911 23074 86
chsschmidt@deloitte.de



Daniel Blöchle
Tel: +49 (0)911 23074 388
dblöechle@deloitte.de

„Internationalisierung und Umsatzsteigerung bedeuten für Bionorica mehr Kapital zur Investition in Forschung und Entwicklung.“

Professor Dr. Michael A. Popp

Vorstandsvorsitzender der Bionorica SE

nengesellschaft (z. B. GmbH & Co. KG) betrieben wird. Hierdurch unterliegen Gewinnausschüttungen aus dem Ausland in Deutschland – neben der ausländischen Körperschaftsteuer der Tochtergesellschaft – einer weiteren Steuerbelastung nach dem Teileinkünfteverfahren. Daneben erhebt der Quellenstaat meist auch eine Quellensteuer auf die Dividende, deren Anrechenbarkeit auf die deutsche Einkommensteuer nicht in allen Fällen sicher ist. Anrechnungsüberhänge sind keinesfalls selten. In solchen Fällen lohnt es sich, über eine steuerliche Neustrukturierung mit Personengesellschaften auch im Ausland nachzudenken. Aufgrund der deutschen Doppelbesteuerungsabkommen, die in der Regel die Freistellungs- methode mit Progressionsvorbehalt vorsehen, können so die Auslandsgewinne einer deutschen „Nachsteuer“ entzogen werden, und die ausländische Steuerbelastung bleibt die Definitivbelastung – auch wenn die Auslandsgewinne von der deutschen Mutterpersonengesellschaft an ihre Gesellschafter weiterausgeschüttet werden. Da viele Auslandsstaaten niedrigere Steuersätze haben als Deutschland, ergeben sich hieraus signifikante Steuervorteile.

Um den Auslandsgewinn wenigstens nach Deutschland repatriieren zu können und dennoch das Teileinkünfteverfahren zu vermeiden, wurden in vielen Fällen Zwischenholdings als Kapitalgesellschaften errichtet. Diese Struktur mag als Kompromisslösung geeignet sein, solange die Auslandsgewinne keinen wesentlichen Anteil am Gesamtgewinn der Unternehmensgruppe einnehmen und seitens des Gesellschafterkreises keine hohen Ausschüttungserwartungen bestehen. Wir sehen hier allerdings gegenwärtig eine starke Verschiebung. Zum einen lässt sich für viele unserer Mandanten weiteres Wachstum meist nur über Auslandsmärkte erzielen,

und das Auslandsgeschäft ist mit Umsatzanteilen von (weit) über 50% zum Hauptgeschäft geworden. Zum anderen ist – durch Erbfolgen – der Gesellschafterkreis gewachsen, und die unternehmerisch tätigen Gesellschafter sind in der Minderheit. Die Folge ist, dass auf eine ausreichende Ausschüttung geachtet werden muss. Die so in die Mutterpersonengesellschaft gelangenden Auslandsgewinne sind nun aber maximal besteuert. Denn es addieren sich vier Besteuerungsebenen, nämlich ausländische Körperschaftsteuer, definitiv nicht anrechenbare ausländische Quellensteuern (wenn nicht die Mutter-Tochter-Richtlinie innerhalb des EU-/EWR-Raumes oder ein DBA die Quellensteuerberechtigung unterbinden bzw. der Quellenstaat aufgrund seines innerstaatlichen Steuerrechts auf die Erhebung verzichtet), die inländische Körperschaftsteuer aufgrund von § 8b Abs. 5 KStG (sogenannte „Dividendenstrafe“) und die Einkommensteuer nach dem Teileinkünfteverfahren aufgrund der Ausschüttung aus der Zwischenholding.

Darüber hinaus bestehen Chancen, welche die ausländischen Steuerrechtsordnungen bereithalten. Auch innerhalb der EU besteht ein Steuerwettbewerb, der für deutsche Auslandsinvestitionen genutzt werden kann. Die Möglichkeiten reichen hier von Sonderwirtschaftszonen und Tax Heavens über vorteilhafte grenzüberschreitende Gruppenbesteuerungssysteme bis hin zu Sondersteuersätzen bei Finanzierungs- oder IP-Gesellschaften. Hinzu kommen Möglichkeiten, bei der Verrechnungspreisgestaltung eine Optimierung für die Steuerquote zu erreichen (Stichwort: „Absauglizenz“) oder bei der Finanzierung steueroptimale Gestaltungen zu wählen bzw. wenigstens unnötige Quellensteuern zu vermeiden.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass aufgrund der erheblich zugenommenen Komplexität im Steuerrecht (auch dem ausländischer Staaten), der strenger gewordenen Betriebsprüfungen im In- und Ausland in Bezug auf grenzüberschreitende Sachverhalte und der Veränderungen in den Unternehmen selbst und ihres Gesellschafterkreises eine Zunahme der Risikofelder zu verzeichnen ist. Dem stehen aber auch erhebliche Gestaltungschancen gegenüber, die häufig nicht genutzt werden, obwohl sie gestaltungssicher ohne Weiteres umzusetzen sind. Von daher ist ein regelmäßiger „Health Check“ der steuerlichen Aufstellung für das Auslandsgeschäft kein lästiges Übel, sondern Ausdruck einer guten Unternehmensführung.

Mit Phytoneering zur internationalen Marktführerschaft

Die Bionorica SE entwickelt und produziert hochwirksame pflanzliche Arzneimittel der neuesten Generation. In unseren Produkten vereinen wir die Erkenntnisse der traditionellen Arzneipflanzen-Therapie mit den zukunftsweisenden Ergebnissen der naturwissenschaftlichen Forschung. Unser bekanntestes Produkt ist Sinupret®, das meistverkaufte pflanzliche Arzneimittel in Deutschland.

Mit der weltweit einzigartigen Phytoneering-Philosophie hat sich Bionorica ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet. Phytoneering steht für die Entschlüsselung der Wirkmechanismen von Pflanzen (PHYTO) mit dem Einsatz von innovativen Technologien und modernen wissenschaftlichen Methoden (engiNEERING). Diese Philosophie spiegelt sich im kompletten Prozess wider: Von der Entwicklung eigenen Saatguts über standardisierten Anbau und innovative Produktionsverfahren bis zum Nachweis der Wirksamkeit, Qualität und Sicherheit mit international anerkannten wissenschaftlichen Studien setzen wir weltweit Standards und machen die moderne Medizin jeden Tag ein Stück pflanzlicher.

Mit großem Unternehmerherz und hochmotivierten internationalen Mitarbeitern vervielfachte Bionorica den Auslandsumsatz in den letzten 15 Jahren von 3 Mio. € auf über 106 Mio. € – und das trotz der Währungskrise in Osteuropa. Als große Pharmafirmen dem osteuropäischen Markt den Rücken kehrten, entschied Vorstandsvorsitzender und Inhaber Prof. Dr. Michael A. Popp sich zum Durchhalten – diese unternehmerische Entscheidung wurde belohnt.

„Internationalisierung und Umsatzsteigerung sind hierbei für uns nicht Selbstzweck“, so der Unternehmer – „mehr Umsatz bedeutet mehr Forschungskapital für die Entdeckung weiterer vielfältiger Potenziale zur Heilung von Krankheiten und die Schaffung von Innovationen. Unser langfristiges Ziel ist es, weltweiter Qualitätsführer im Bereich Phytopharmaka zu werden.“

Die besondere Forschungs- und Entwicklungsphilosophie von Bionorica bildet die Grundlage des seit Jahren stetig wachsenden Erfolgs. Früh erkannte Popp, dass nur die Entwicklung einer herausragenden wissenschaftlichen Position zu einem langfristigen Wachstum führt: „Wir investieren jährlich durchschnittlich 15 Prozent des Umsatzes in die Forschung und Entwicklung.“ Neben renommierten Wissenschaftlern aus aller Welt gehören dazu auch Bionorica-eigene Forschungsfirmen in Österreich und Hongkong sowie Kooperationen mit weltweit rund 500 Universitäten und Kliniken.

„Die Phytoneering-Philosophie ermöglichte es uns, im stagnierenden heimischen Pharmamarkt alle direkten Wettbewerber hinter uns zu lassen“, erklärt Prof. Dr. Michael Popp, Vorstandsvorsitzender der Bionorica SE. Auch vor Ländergrenzen macht der Phytoneering-Ansatz nicht halt – inzwischen betreibt das Unternehmen in vielen Ländern Osteuropas eigene Standorte. So musste man sich nicht mehr den eng umgrenzten Markt für Naturarzneien mit den anderen, oftmals wenig wissenschaftlich orientierten Wettbewerbern teilen, sondern konnte neue Märkte erschließen. Damit war der Weg frei für neues Denken und neue Produkte. „Angesichts des schwierigen Marktumfelds in Deutschland konnten wir so den Vorwärtsschub dieser Strategie für den Aufbau der internationalen Märkte nutzen. Durch die konsequente Umsetzung des Phytoneering-Gedankens, nur qualitativ hochwertige, erforschte und wirksame Arzneimittel zu entwickeln, verfügen wir über Zulassungsdokumentationen, die die Grundlage für den Verkauf unserer Phytopharmaka in nahezu 50 Ländern der Welt darstellen“ so Prof. Michael Popp. „Im Bereich der Herstellung und Anwendung pflanzlicher Arzneimittel werden die Ergebnisse unserer innovativen Forschung durch Patente geschützt“, erläutert der Unternehmer. Die Bionorica SE hält derzeit rund 330 Anwendungs- und Verfahrenspatente incl. Patentverfahren in Deutschland sowie weltweit.

Die Bionorica SE beabsichtigt, ihre Marktführerschaft in Deutschland künftig weiter auszubauen und gleichzeitig noch globaler zu werden – derzeit prüfen wir insbesondere weitere Markteintritte. Internationalisierung bedeutet aber auch, international Verantwortung zu übernehmen.

Die Erkenntnis, dass Kinder oft das schwächste Glied in der Kette unterfinanzierter Gesundheitssysteme sind, führte im Jahr 2007 zur Gründung der gemeinnützigen Phytokids-Stiftung durch Prof. Popp. Die Phytokids-Stiftung wird an den Orten tätig, wo es kranken und einsamen Kindern am Nötigsten fehlt. Die ersten Schritte waren hier die Unterstützung von Kinderkliniken in Osteuropa.

Eine weitere Maßnahme ist unsere Brustkrebsvorsorge-Kampagne „Untersuche dich selbst und bleibe gesund“. Die Aktionen zur Früherkennung von Brustkrebs finden seit 2008 insbesondere in Russland und der Ukraine große Beachtung.

Bionorica SE

Branche: Phytopharmaka/Gegründet: 1933/Vorstandsvorsitzender: Prof. Dr. Michael A. Popp/Mitarbeiter (2011): 1.048/Umsatz (2011): 172 Mio. EUR/Länder (Vertrieb): ca. 50/Schwerpunkte: Atemwegserkrankungen, Frauenheilkunde, Urologie, Schmerz.



Professor Dr. Michael A. Popp
Vorstandsvorsitzender
der Bionorica SE

Aktuelle Themen und Herausforderungen im Treasury- und Finanzbereich



Volker Linde

Tel: +49 (0)211 8772 2399

vlinde@deloitte.de



Frank Wiesner

Tel: +49 (0)89 29036 8469

fwiesner@deloitte.de

Der Treasury- und Finanzbereich ist in den letzten Jahren durch die fortwährende Finanz- und Euro-Krise verstärkt in den Fokus gerückt. In diesem Zusammenhang soll nachfolgend ein Ausschnitt der kürzlich von Deloitte durchgeführten Studie zur Entwicklung des Treasury- und Finanzbereichs in deutschen Unternehmen vorgestellt werden, um anschließend einige aktuelle Themen und Herausforderungen aufzugreifen.

Treasury & Risk Management Survey

Die erstmals durchgeführte Studie hat sich zum Ziel gesetzt, in einem regelmäßigen Turnus aktuelle Trends im Treasury- und Finanzbereich von Industrie- und Handelsunternehmen in Deutschland abzubilden. Dabei spiegelt die „Treasury & Risk Management Survey“ die Einschätzungen und Erwartungen der Treasury- und Finanzverantwortlichen ausgewählter deutscher Industrieunternehmen sowie großer Mittelständler wider. Die erkennbaren Trends sind in verschiedener Ausprägung auch für den Mittelstand relevant, daher möchten wir im Folgenden wesentliche Ergebnisse vorstellen.

Der Treasury- und Finanzbereich wird von den Unternehmen grundsätzlich als zentrale Aufgabe wahrgenommen. Hierbei spielt vor allem das Management von Zins- und Währungsrisiken eine herausragende Rolle. Auch die Zentralisierung des Liquiditätsmanagements ist weit fortgeschritten. 43% der befragten Unternehmen nehmen bereits eine zentrale Bündelung ihres Zahlungsverkehrs im Rahmen einer sog. Payment Factory vor. 69% der Unternehmen gehen in der Zentralisierung sogar noch einen Schritt weiter und setzen eine In-House-Bank-Struktur um.

Die Prozesse werden bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen bereits durch IT-Systeme unterstützt. Dennoch bleibt das Thema der systemseitigen Abbildung der Prozesse sehr aktuell. 72% der Unternehmen planen innerhalb der nächsten drei Jahre weitere Investitionen in ihre Systemlandschaft. Eine Herausforderung bildet hier auch die prozessuale und systemseitige Umsetzung der Anforderungen aus sich stetig ändernden Rechnungslegungsstandards (u.a. BilMoG, IFRS 9, IFRS 13).

Seit der Finanzmarktkrise ist vor allem der Ausfall von Geschäftspartnern verstärkt in den Blickpunkt gerückt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat dazu konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Steuerung von Liquiditätsrisiken mittels Limitsystemen ergriffen. Zur Quantifizierung des Kontrahentenausfallrisikos eines Geschäftspartners (z.B. Bank, bei der Geldanlagen getä-

tigt werden) ziehen die befragten Unternehmen überwiegend externe Datenquellen wie Agenturratings, Auskunfteien oder auch aktuelle Marktpreise (z.B. Credit Default Swaps) heran.

Die Wahrnehmung von Rohstoffpreisänderungsrisiken hat sich nicht signifikant durch die andauernde Finanzmarktkrise verändert, dennoch sehen die Teilnehmer hier noch Verbesserungspotenzial. Knapp 60% der Unternehmen stufen ihr Commodity Risk Management als ausbaufähig oder stark ausbaufähig ein. Bei etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen ist dafür kein fest definierter Unternehmensbereich zuständig.

Festzuhalten ist, dass im Zuge der Finanzkrise das finanzielle Risikomanagement durch den Treasury- und Finanzbereich weiter an Bedeutung gewonnen hat. In den letzten Jahren konnte bereits ein Trend zur Optimierung, Zentralisierung und vermehrten systemseitigen Abbildung der Treasury- und Finanzprozesse von deutschen Mittelständlern beobachtet werden. Die Studie zeigt aber deutlich, dass das finanzielle Risikomanagement eine kontinuierliche Weiterentwicklung erfährt und stets Optimierungspotenzial u.a. für eine effizientere Steuerung vorhanden ist.

Aktuelle Herausforderungen im Treasury- und Finanzbereich

Zentralisierung des Cash- und Liquiditätsmanagements

Wie die aktuelle Deloitte-Studie zeigt, besteht weiterhin der Trend zur Zentralisierung von Prozessen und Aufgaben im Treasury- und Finanzbereich. Die Vorteile liegen auf der Hand: Neben Effizienzsteigerungen im finanziellen Risikomanagement können vor allem auch liquide Mittel leichter innerhalb eines Konzerns verteilt und dabei die Zinsaufwendungen reduziert werden. Gleichzeitig bleibt die Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit der einzelnen Standorte davon unberührt. Dennoch stellen die Zentralisierung des Cash- und Liquiditätsmanagements, bspw. mittels einer Payment Factory oder einer In-House-Bank-Struktur, sowie die kontinuierliche Pflege und Anpassung der Systeme und Prozesse eine große Herausforderung dar: Neue Prozesse müssen definiert, in entsprechenden Handbüchern bzw. Arbeitsanweisungen dokumentiert und umgesetzt werden. Spezifische steuerliche und rechtliche Aspekte der einzelnen Länder sind dabei zu berücksichtigen und auch Anpassungen in der IT-Landschaft sind erforderlich.

Zahlungsverkehr SEPA – Single Euro Payments Area

Ab Februar 2014 wird die Nutzung von SEPA-Überweisungen und SEPA-Lastschriften verpflichtend. Zusammenfassend ist die Idee dahinter, endlich auch im Zahlungsverkehr einen einheitlichen EU-Raum zu schaffen, in dem nicht mehr zwischen nationalen und internationalen Euro-Zahlungen unterschieden wird. Hinter dieser Vision verbirgt sich jedoch einiges an Umstellungsaufwand für Unternehmen, wie etwa: Überführung von Lastschriften in Mandate und deren Verwaltung; Einholung zusätzlicher Kundendaten; Einrichtung eines Prozesses zur Pre-Notification; Migration von Kontonummer und Bankleitzahl sowie IBAN und BIC; Anpassung des Datenmanagements, von Prozessen, Systemen und Schnittstellen aufgrund neuer Anforderungen und Formate. Aktuelle Studien und Umfragen lassen darauf schließen, dass Unternehmen derzeit unterschiedlich gut hierauf vorbereitet sind.

Finanzierung im Mittelstand

Der Bankkredit ist für Unternehmen laut einer Umfrage der KfW („Unternehmensbefragung 2012“) nach der Innenfinanzierung immer noch das wichtigste Finanzierungsinstrument. Doch gerade in Zeiten der Euro-Krise und im Hinblick auf Basel III gewinnen alternative Finanzierungsformen zunehmend an Bedeutung. Das Stichwort „Kreditklemme“ ist noch nicht vergessen. Gleichzeitig müssen Banken im Zuge von Basel III ihre Kapitalquoten erhöhen und werden voraussichtlich die entstehenden Mehrkosten entsprechend weitergeben. Dies bewegt viele Unternehmen dazu, sich nach alternativen Finanzierungsquellen umzusehen.

Beliebte Alternativen sind z.B. Lieferantenkredite, Leasing oder Forderungsverkäufe. Diese Instrumente sind jedoch nur zweckgebunden und begrenzt verfügbar. Eine sehr flexible Lösung stellen hingegen Mittelstandsanleihen dar. Sie bieten große Gestaltungsfreiheit, Vermögensgegenstände werden nicht zur Stellung von Sicherheiten blockiert, Kreditlinien werden entlastet und vor allem können auf diesem Wege auch größere Beträge aufgenommen werden, da sich das potenzielle Risiko auf eine Vielzahl von Investoren verteilt. Nicht nur auf der Unternehmensseite kommt diese Finanzierungsform immer häufiger zum Einsatz, auch auf der Investoreseite wird dieses Instrument nachgefragt. Der ehemals vermeintlich sichere Hafen „Staatsanleihe“ hat seine Unantastbarkeit verloren. Einige Anlageexperten schätzen die Finanzen vieler Unternehmen sogar als solider ein als die so mancher Staaten. Dabei zahlen die

Staaten weiterhin weniger Zinsen. Aus diesem Grund ist die Nachfrage nach Unternehmensanleihen stark gestiegen und entsprechend geringere Renditen werden verlangt.

Der Schritt an den Kapitalmarkt sollte jedoch wohl überlegt und gut vorbereitet werden. Zwar haben die Stuttgarter Börse sowie die Deutsche Börse mit *Bondm* und *Entry Standard* eigene Segmente für Mittelstandsanleihen geschaffen – doch auch hier müssen strenge Vorschriften erfüllt werden. Die Anforderungen umfassen etwa erhöhte Offenlegungs- und Kommunikationspflichten. Eine Erstemission beinhaltet des Weiteren sehr umfangreiche Dokumentationen, die Neuerstellung eines Prospekts sowie die Zusammenstellung umfassender Unternehmensinformationen in Verbindung mit einer ausgedehnten Roadshow. Außerdem sollte frühzeitig eine Einschätzung der eigenen Finanzlage sowie des daraus resultierenden Risikoaufschlags vorgenommen werden. Dies kann sich ohne Vergleichswerte eigener Anleihen recht schwierig gestalten. Gerade bei einer Erstemission ist daher externe Unterstützung sehr zu empfehlen.

Die Euro-Krise

Das zurzeit wohl am heißesten diskutierte Thema ist der mögliche Austritt von Euro-Ländern aus der Währungsunion oder gar der vollständige Zusammenbruch der gemeinsamen Währung. Es ist erst seit Kurzem legitim, solche Gedanken auszusprechen. Es handelt sich hier um einen Präzedenzfall und entsprechend groß sind die Unsicherheiten bezüglich der Folgen. Dennoch ist es wichtig, dass Unternehmen sich informieren und vorbereiten. Potenziell betroffene Tochterunternehmen, Investitionen, Kontrahenten und Geschäfte müssen identifiziert werden. Entsprechende Szenarien und Notfallkonzepte sollten erstellt werden. Besonders hoch sind die Risiken hinsichtlich der Zwangsumrechnung in eine neue Währung und deren rapide Abwertung, Liquiditätsgpässe im Bankensektor und Kündigungen von Kreditlinien bzw. sogar der Verlust von Einlagen.

Es bleibt spannend!

Wie Sie sehen, gibt es viel zu tun. Zwar wurden in den letzten Jahren bereits viele Entwicklungen vorangetrieben, aber dennoch ist das Potenzial bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Immer wieder entstehen neue und auch unerwartete Herausforderungen im Treasury- und Finanzbereich, bei denen wir Sie gerne mit unserer Expertise unterstützen.

Geldwäscheprävention für gewerbliche Güterhändler – Sind Sie gerüstet?



Martin von Kaehne
Tel: +49 (0)69 75695 6547
mvonkaehne@deloitte.de



Michael Lorenz
Tel: +49 (0)69 75695 6036
mlorenz@deloitte.de

Einleitung

Alle Vermögensstraftaten haben in der Regel eines gemeinsam: Es gilt, die eigenen Spuren schnell zu verwischen und die Beute zu sichern. Hierbei ist der klassische Weg, die aus der Straftat erlangten Mittel über Banken in den Finanzkreislauf einzuschleusen, durchaus mit Hindernissen und daher auch mit einem Entdeckungsrisiko behaftet. Den Straftätern und ihren Helfern steht heute eine stark staatlich regulierte Bankenwelt gegenüber, in der das Thema Aufdeckung und Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung einen großen Stellenwert einnimmt. Auf der Suche nach Umgehungsmöglichkeiten wird daher immer stärker auch auf gewerbliche Güterhändler ausgewichen, um „schmutziges“ Geld zu waschen.

Neben den Banken waren aber auch die gewerblichen Güterhändler schon lange Adressaten der gesetzlichen Vorschriften zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung. Dies ist in der Vergangenheit ein wenig in den Hintergrund geraten, da der Fokus der Aufsichtsbehörden im Wesentlichen auf dem Bankensektor lag. Derzeit zeigt sich nun aber eine deutliche Tendenz zu einer verstärkten Überwachung der gewerblichen Güterhändler.

Was aber ist nun Geldwäsche?

Als Geldwäsche bezeichnet man die Einführung illegal erworbener Mittel, wie z.B. aus Drogengeschäften, Menschenhandel oder Betrugsdelikten, in den legalen Finanzkreislauf unter Verschleierung der Herkunft. Terrorismusfinanzierung ist die Bereitstellung oder Sammlung finanzieller Mittel zur Verwendung für Terrorismus.

Um einen Missbrauch hierdurch zu verhindern, müssen gewerbliche Güterhändler in ihren Unternehmen entsprechend den Anforderungen des Geldwäschegesetzes (GwG) Maßnahmen und Kontrollen, wie z.B. die Identifizierung von Vertragspartnern bei Bartransaktionen ab EUR 15.000 oder Verfahren zur Meldung von Verdachtsfällen an die Ermittlungsbehörden, einrichten.

Warum ist Geldwäsche ein Risiko?

Verstöße gegen die Regelungen des GwG bzw. die vorsätzliche oder leichtfertige Geldwäsche gemäß § 261 StGB können verschiedene rechtliche Folgen nach sich ziehen. Neben Freiheitsstrafen bis zu fünf Jahren, in besonders schweren Fällen sogar bis zu zehn Jahren, können Bußgelder bis zu EUR 100.000 festgesetzt und Einnahmen abgeschöpft werden. Auch kann es zur gewerberechtlichen Untersagung der Ausübung des Geschäftes oder Berufs und zu allgemeinen verwaltungs-

rechtlichen Maßnahmen der Aufsichtsbehörden, wie z.B. Auflagen oder sonstige Zwangsmaßnahmen, kommen. Neben den materiellen Einbußen können diese Maßnahmen in der Regel auch zu erheblichen Reputationsschäden führen.

Welcher Aufwand resultiert daraus?

Die Einrichtung der notwendigen Präventionsmaßnahmen bedeutet in Abhängigkeit der organisatorischen Aufstellung des Unternehmens in der Regel keinen wesentlichen finanziellen Aufwand. Oftmals reicht es aus, wenn bestehende Prozesse und Kontrollen zur Erfüllung der Sorgfalts- und Organisationspflichten modifiziert werden.

Neben der formalen Erfüllung dieser Sorgfalts- und Organisationspflichten ist aber die Schaffung eines Problembewusstseins bei den Mitarbeitern als der kritische Erfolgsfaktor für eine wirksame Geldwäscheprävention anzusehen. Aufwand für Schulungs- und Informationsmaßnahmen sowie das tägliche Vorleben durch die Vorgesetzten ist daher eine nachhaltige Investition.

Wie kann Deloitte Sie dabei unterstützen?

Wir helfen Ihnen dabei, die notwendigen aufsichtsrechtlichen Anforderungen effizient und kostensensibel zu erfüllen. Hierbei kommen Ihnen unsere langjährige Erfahrung aus der Prüfung und Implementierung von geldwäschebezogenen Risikomanagementsystemen und unser Fokus auf den Mittelstand zugute. Durch diese Kombination kann sichergestellt werden, dass die für Ihr Unternehmen bestehenden Risiken erkannt und Präventionsmaßnahmen auf deren Basis passgenau erstellt werden, um so den Anforderungen der Aufsichtsbehörden zu entsprechen. Dieses Erfahrungswissen erlaubt uns ebenfalls, Ihren Mitarbeitern das für eine nachhaltige Prävention der Geldwäsche notwendige Problembewusstsein praxisbezogen und auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens zugeschnitten im Rahmen von Schulungen oder Workshops zu vermitteln.

Fazit

Summa summarum lassen sich die Anforderungen aus der Geldwäscheprävention in Abhängigkeit von der Größe und der Geschäftstätigkeit des einzelnen Unternehmens mit einem überschaubaren Aufwand erfüllen. Hierbei ist aber ein zeitnahes Handeln notwendig, da davon auszugehen ist, dass die Aufsichtsbehörden ihre Aktivitäten zukünftig noch ausweiten und zur Erreichung ihrer Anforderungen auch verstärkt auf die zur Verfügung stehenden Sanktionsmittel zurückgreifen werden.

Konfliktmanagement in Familienunternehmen

Eine der wesentlichen Herausforderungen für Familienunternehmen ist der Umgang mit internen Streitigkeiten, die als einer der größten Wertvernichter in Unternehmen mit familiärer Gesellschafter- und Leitungsstruktur gelten. Abhängig von der Inhaberstruktur stehen zunächst Generationenkonflikte und in einer späteren Entwicklungsstufe Auseinandersetzungen innerhalb des gewachsenen Gesellschafterkreises sowie zwischen diesem und dem ggf. bereits familienfremden Management im Vordergrund. Häufiger Ursprung sind Uneinigkeit über die Unternehmensstrategie, Nachfolge- und Gewinnverwendungsfragen, die Beschäftigung von Familienmitgliedern und die Beurteilung von deren Leistung oder die Transparenz gegenüber unternehmensfremden Familienmitgliedern. Dabei tritt erschwerend hinzu, dass bei verwandten Gesellschaftern neben der materiellen Ebene häufig eine große emotionale Komponente mit hineinspielt, die, einmal ausgelöst, zu irrationalen, mitunter unternehmensgefährdenden Reaktionen führen kann.

Trotz dieser Erkenntnis zeigt die Praxis, dass dem vorausschauenden Konfliktmanagement in der Strategie von Familienunternehmen häufig allenfalls eine geringe Bedeutung zukommt. Dabei ist das Portfolio potenzieller Streitvermeidungs- und Streitschlichtungsmechanismen vielfältig:

Prävention

Ist der Streit ausgebrochen, lassen sich die Familienbande oftmals nur schwierig wieder zusammenführen. Konfliktmanagement sollte daher bereits präventiv wirken.

Ein zunehmend etabliertes Mittel ist die gemeinsame Erarbeitung einer Familienverfassung. Sie regelt grundlegende Themen: Welche Werte und Ziele verfolgt das Unternehmen? Wer gehört zum Kreis der Unternehmerfamilie? Welche Rolle können Mitglieder der Familie bei der Leitung und Kontrolle des Unternehmens übernehmen und welche persönlichen Voraussetzungen sind hierfür zu erfüllen? Das Familienstatut legt Grundsätze fest und dient als identitätsstiftendes Leitbild, welchem indes keine rechtliche Bindung zukommt. Es bedarf daher ergänzender Bestimmungen, insbesondere in Form eines umfassenden Gesellschaftsvertrages und ggf. einer begleitenden (nicht handelsregisterpflichtigen) Gesellschaftervereinbarung, in denen die zwischen Gesellschaftern und Familienstämmen konkret geltenden Regelungen detailliert und verbindlich niedergelegt werden.

Eine weitere vorbeugende Möglichkeit bieten Schulungen von Familien- und Organmitgliedern in der rechtzei-

tigen Erkennung von und dem professionellen Umgang mit Auseinandersetzungen im Kreis der Unternehmerfamilie. Schließlich ist auch der positive Effekt gemeinsamer Veranstaltungen wie Familientreffen nicht zu unterschätzen: Die Familie darf sich nicht fremd werden!

Intervention

Es sollte das Bestreben sein, aufgetretene Konflikte nicht übergangslos der Streitentscheidung durch Dritte zuzuführen. Streitparteien sollten daher möglichst zwingend einen internen Regelungsprozess durchlaufen. Hierfür bietet sich die Etablierung eines Familienrates bzw. die Einrichtung eines regelmäßig zu wählenden Gesellschafterausschusses an. Das betreffende Organ, das auch ein bewusst mit Externen besetzter Beirat sein kann, übernimmt zumindest vermittelnde Funktion. Nach Möglichkeit sollten ihm aber in Einzelfragen ebenso Entscheidungskompetenzen zugesprochen werden, etwa für Fragen der Geeignetheit von Nachfolgern.

Streitentscheidung

Lässt sich ein Konflikt nicht intern befrieden, bedarf es der Einschaltung Dritter und schließlich einer – möglicherweise einschneidenden – Entscheidung. Ein Ergebnis, welches aus Sicht des Unternehmens durchaus heilsamer sein kann als ein über Jahre schwelender, lähmender Konflikt. Zur Herbeiführung einer solchen Lösung können entweder der wiederum vermittelnde Weg der Mediation oder die klassische Streitentscheidung durch Schiedsverfahren bzw. ordentliche Gerichte beschritten werden. Im Hinblick auf den Ausschluss der Öffentlichkeit, die mangels Instanzenzug regelmäßige kürzere Prozessdauer und die spezielle Fachkunde der von den Parteien bestimmten Richter empfiehlt sich bei Streitigkeiten innerhalb von Familienunternehmen meist die Entscheidung durch Schiedsgerichte. Indes eignet sich ein im Voraus bestimmtes Streitentscheidungsverfahren nicht zwingend für jede Art von Konflikt. Vorzugswürdig erscheint daher der innovative Ansatz, sich im Gesellschaftsvertrag nicht bereits auf einen Verfahrensweg festzulegen, sondern eine Konfliktmanagementordnung zu bestimmen (z.B. der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit), welche den Parteien ein effizientes, unaufwendiges Instrument zur Auswahl des geeigneten Konfliktentscheidungsverfahrens an die Hand gibt.

Fazit

Konflikte in Familienunternehmen sind unvermeidlich und können ein existenzvernichtendes Ausmaß annehmen. Werden rechtzeitig geeignete Strukturen etabliert, können sie vielfach verhindert oder zumindest gesteuert werden sowie im Ergebnis sogar einen positiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten.



Dr. Andreas C. Peters
Tel: +49 (0)40 3785 380
acpeters@raupach.de

Veranstaltungen

- Aktuelle Tendenzen der Kreditfinanzierung im Mittelstand
- Compliance im Mittelstand
- M&A im Mittelstand

Studien

- Aktuelle Tendenzen der Kreditfinanzierung im Mittelstand
- M&A im Mittelstand

Newsletter

- Forum Juris 2/2012
- M&A Forum Sonderausgabe
- Real Estate News 3/2012

Bücher

- E-Bilanz: Der Taxonomie-Ratgeber von Deloitte

Finden Sie weitere Veranstaltungen, aktuelle Themen und unseren Newsletter auf www.deloitte.com/de/mittelstand oder direkt über Ihr Smartphone



Ihr Ansprechpartner

Jürgen Reker

Partner Deloitte

Leiter Mittelstand

Tel: +49 (0)511 3023 213

jreker@deloitte.de

Leitung Newsletter

Eva Christina Borek

Manager

Strategieentwicklung Mittelstand

Tel: +49 (0)511 3023 405

eborek@deloitte.de

Hinweis

Bitte senden Sie uns eine E-Mail an mittelstand@deloitte.de, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Anschriften gesendet werden soll oder Sie den Newsletter nicht mehr erhalten möchten.

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder auf sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlungen dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte-Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für über 195.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.