

Hermut Kormann

Gewinnverwendung und Vermögen

Zukunftssicherung für das
Familienunternehmen und seine Inhaber



Springer Gabler

Gewinnverwendung und Vermögen

Hermut Kormann

Gewinnverwendung und Vermögen

Zukunftssicherung für das
Familienunternehmen und seine Inhaber

Hon.-Prof. Dr. Hermut Kormann
Ulm, Deutschland

ISBN 978-3-658-00276-3
DOI 10.1007/978-3-658-00277-0

ISBN 978-3-658-00277-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Es ist ein besonderes Vermögen eines Menschen, mit einem Unternehmen ein Vermögen aufzubauen und es bedarf eines noch größeren Vermögens, dieses Vermögen eines Familienunternehmens mit Blick auf Familie und (!) Unternehmen zu entwickeln.

Ob schwäbische Hausfrauen oder großbürgerliche Familien wie etwa das Dresdner Haus Werhahn – eine Regel scheint dominant: „Mir hannt et nit vom Ussjewwe, sondern vom Behalde!“ So einleuchtend das anmutet, so kompliziert wird es mit dem Ausgeben und Behalten.

Das Thema der Ausschüttungspolitik, der Spar-, Investitions- und Vermögensstrukturierungspolitik von Familienunternehmen und ihren Gesellschaftern ist ein in der Forschung unterrepräsentiertes Thema. Das überrascht - wie so einiges in der Familienunternehmensforschung, die lange auf die wichtige Frage der Unternehmensnachfolge, aber erst sehr kurz auf die ebenso wichtigen Frage der Vermögensnachfolge sowie der Vermögensstrukturierung fokussiert ist.

Im Mehrpersonen- und Mehrgenerationen-Gesellschaften kommen unterschiedliche Rationalitäten von Familienmitgliedern einerseits und Unternehmen andererseits zum Vorschein, die eine Dynamik aufkommen lassen kann, die entweder die Dynamik des operativen Unternehmens schwächt oder aber die Interessenkonflikte stärkt. Wenn Freundschaft bei Geld aufhört, wie ist es dann bei der Familie? Da ist die Ausschüttungs- und Dividendenpolitik von Publikumsgesellschaften – unter der Bedingung potentieller Veräußerungsgewinne – in der klassischen Betriebswirtschaft und Kapitalmarkttheorie ein wahrer Streichelzoo.

Professor Dr. Hermut Kormann, langjähriger Honorarprofessor am „Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF“ der Zeppelin Universität, ist es einmal mehr gelungen, eine – schluchtengleiche - Forschungslücke zu einer anregenden Auseinandersetzung zu nutzen. Dabei werden aus zahlreichen Praxisbeispielen theoretische Ableitungen vorgenommen, die das emotionsgeladene Spannungsverhältnis zwischen der Zukunftssicherung des Unternehmens durch attraktive Investitionslogiken einerseits und einer Zukunftssicherung der Gesellschafterfamilien anderer-

seits beleuchten. Und das Beste, was man zur Lösung von Dilemmata leisten kann: darüber reden und ein wenig Forschung.

Professor Dr. Hermut Kormann leistet mit diesem Buch einen wahrhaft intellektuellen Vermögensaufbau zur Vermögenskompetenz und -kultur – jenseits der immer nur einseitigen Psychologie, Betriebswirtschaftslehre oder Rechtswissenschaft. Ich wünsche dieser Publikation jedweden Erfolg und eine hohe Ausschüttung von Neugier.

Prof. Dr. Stephan A. Jansen

Präsident der Zeppelin Universität
Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung
Initiator des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF

Vorwort

Die Frage nach der richtigen Gewinnausschüttung spielt in der Praxis der Mehrpersonen- und Mehrgenerationen-Familiengesellschaften zumindest von Zeit zu Zeit eine große Rolle. Hier muss sich zeigen, wie weit die verwandtschaftlichen Beziehungen helfen Verständnis füreinander zu entwickeln. Hier zeigt sich, ob die Inhaber die Entwicklungsoptionen ihres Unternehmens verstehen und berücksichtigen. Hier zeigt sich aber auch, ob die Geschäftsführung etwas tun will, um ihre Gesellschafter am Unternehmen interessiert zu halten.

Wir wollen mit diesem Buch helfen, dass über Ausschüttungen keine Kontroverse entstehen kann. Es sollen die Einflussgrößen auf die Wahl so transparent gemacht werden, dass jede rational handelnde Inhabergruppe zu einer konsensfähigen Entscheidung kommen kann. Wir plädieren dafür, sich weg von den fallweisen Entscheidungen hin zu generellen Richtlinien für das eigene Unternehmen und seine Inhaber zu entwickeln. Dabei wird in *einem* übergreifenden Konzept für die Zukunftssicherung des Unternehmens und seiner Inhaberfamilie zu klären sein: Welcher Teil der Ausschüttung wird verbraucht? Welcher Teil wird von den Inhabern gespart? Wie viel wird im Unternehmen thesauriert und welche Wachstumsziele ergeben sich daraus für das Unternehmen? Wie soll das unternehmensexterne und wie das unternehmensinterne Sparvermögen strukturiert werden? Als Ergebnis aus diesen Vorklärungen leitet sich ab, wie viel noch nach welchen Modalitäten ausgeschüttet werden kann und soll.

Denen, die an der Entstehung des Buches mitgearbeitet haben, sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Herr Fabian Schneider hat mit seiner ausgezeichneten Bachelor-Arbeit an der Zeppelin-Universität einen wesentlichen Beitrag geleistet. Frau Leonie Koenen und Torsten Groth haben mit einer unverfänglichen Nachfrage einen entscheidenden Anstoß zur Formulierung der Forschungsfrage gegeben. Michael Blanc, dem ich freundschaftlich verbunden bin, hat die komplizierte Steuerthematik transparent gemacht. Die Projekte mit einer ganzen Reihe von Familienunternehmen, denen ich als Beirat oder als Berater verbunden bin, gaben Gelegenheit, alle praktischen Probleme der Thematik zu erarbeiten.

Herr Maximilian Lantelme und Herr Benedikt Kehrer haben die Literatur besorgt. Das Organisationsteam des Familienkongresses 2012 in Witten-Herdecke gab mir die Gelegenheit, wesentliche Thesen in einem Workshop zu testen. Frau Birgitt Habrock hat die Textbearbeitung in all ihren Stufen aufs Beste besorgt. Mein Bruder Dr. Hilmar Kormann und Herr Markus Richter haben in bewährter Güte das Lektorat übernommen. Ihnen allen sei aufrichtig gedankt.

Ulm, November 2012

Hermut Kormann

Inhaltsübersicht

A. GRUNDLAGEN DER AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK	1
B. ASPEKTE DES FAMILIENUNTERNEHMENS	85
C. ASPEKTE DER FAMILIENGESELLSCHAFTER	135
D. DAS FAMILIENUNTERNEHMEN ALS VERMÖGENSANLAGE	175
E. REGELN FÜR DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG ZUR AUSSCHÜTTUNG	233
F. ZUSAMMENFASSUNG	261

Inhaltsverzeichnis

A. GRUNDLAGEN DER AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK

1 Die Ausschüttung als wichtiges Thema im Familienunternehmen	3
1.1 Verbindung der Strategie der Familie und der des Unternehmens	3
1.2 Bedeutung der Ausschüttungspolitik für das Familienunternehmen und seine Gesellschafter	5
1.3 Praktizierte Muster der Ausschüttungspolitik	7
1.4 Wechselseitige Beziehung zwischen Ausschüttungspolitik und Vermögensstruktur der Gesellschafter	13
1.5 Notwendigkeit von Regeln für die Ausschüttungspolitik	15
1.6 Ausschüttungspolitik und -regeln bei Börsengesellschaften – zugleich eine kleine Geschichte der einschlägigen Forschung	19
1.7 Ausschüttungspraxis und -regeln bei Familiengesellschaften	26
2 Ziele und Stellgrößen einer Ausschüttungspolitik	35
2.1 Formen der Gewinnverwendung	35
2.2 Bemessungsbasis für die Ausschüttung	38
2.3 Ziele für die Gewinnverwendungspolitik	43
2.4 Zwecke der Thesaurierung: Sparen im Unternehmen	49
2.5 Zwecke der Ausschüttung: Verbrauch und Sparen bei den Gesellschaftern	52
2.6 Höhe der Ausschüttung	57
2.7 Höhere Ausschüttungsquoten bei börsennotierten Familiengesellschaften	62
2.8 Synopsis der Einflussgrößen für die Ausschüttungspolitik	65

3	Steuern und Gewinnausschüttung	69
3.1	Bedeutung der Steuern	69
3.2	Vergleich der Steuerbelastung bei den Rechtsformen	70
3.3	Umsetzung in der Ausschüttungspolitik	81
B. ASPEKTE DES FAMILIENUNTERNEHMENS		
4	Einflüsse aus der Charakteristik der Gewinnerzielung	87
4.1	Modellanalyse der Ertragskraft	87
4.2	Ausschüttungsfähige und nicht ausschüttungsfähige Gewinne	92
4.3	Umsetzung in der Ausschüttungspolitik	95
5	Einflüsse aus der Unternehmensstrategie der finanziellen Stabilität	99
5.1	Wirkungen der Ausschüttung auf die finanzielle Stabilität	99
5.2	Präferenz des Familienunternehmens für Gewinnthesaurierung	100
5.3	Normen für die Finanzstruktur	105
5.4	Umsetzung in der Ausschüttungspolitik	109
6	Einflüsse aus der Unternehmensstrategie des Wachstums	115
6.1	Grundsätzliche Haltung zum Wachstum	115
6.2	Unternehmensbezogene Wachstumsziele	118
6.3	Die Gewinnmechanik des Wachstums	123
6.4	Grenzen für das Wachstum	128
6.5	Umsetzung in der Ausschüttungspolitik	132
C. ASPEKTE DER FAMILIENGESELLSCHAFTER		
7	Einflüsse aus dem Einkommensinteresse der Gesellschafter	137
7.1	Berücksichtigung der Interessen der Gesellschafter	137

7.2	Die Berücksichtigung bestimmter Bedarfsarten	139
7.3	Berücksichtigung der individuellen Bedarfe von Gesellschaftern: Konzepte der Fairness	143
7.4	Altersversorgung: Fairness zwischen den Generationen	147
7.5	Umsetzung in der Ausschüttungspolitik	150
8	Einflüsse aus dem Wachstum der Familie	155
8.1	Weichenstellung durch dynastische oder egalitäre Vererbung	155
8.2	Hohe Ausschüttungsquoten bei dynastischer Vererbung	156
8.3	Thesaurierung zur Wachstumsfinanzierung bei egalitärer Vererbung	158
8.4	Fairness zwischen den Generationen in der Ausschüttungspolitik	162
8.5	Umsetzung in der Ausschüttungspolitik	165
9	Variabilität und Modalität der Ausschüttung	167
9.1	Ablehnung fluktuierender Ausschüttungen	167
9.2	Vor- und Nachteile fester Ausschüttungsquoten vom Gewinn	169
9.3	Konzepte stetiger Ausschüttung im Interesse der Gesellschafter	171
D. DAS FAMILIENUNTERNEHMEN ALS VERMÖGENSANLAGE		
10	Das Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Vermögensanlagen	177
10.1	Charakteristika des Familienunternehmens als Vermögenswert	177
10.2	Das Ausschüttungspotenzial von Finanzvermögen	180
10.3	Höhere Renditen einer Unternehmensbeteiligung	186
10.4	Fehlende Veräußerbarkeit und Risikokonzentration als Nachteile des Familienunternehmens	188
10.5	Umsetzung in der Ausschüttungspolitik	191

11	Sicherung des Vermögens	193
11.1	Notwendigkeit der Sicherung des Vermögens	193
11.2	Reserven durch die unternehmensinterne Diversifikation der Geschäftstätigkeit	196
11.3	Reserven durch unternehmensinterne Liquidität oder liquidierbares Vermögen	198
11.4	Reserven durch unternehmensexterne Vermögensanlage	199
11.5	Funktionen und Vorteile des unternehmensexternen Reservevermögens	203
11.6	Einwände gegen ein unternehmensexternes Reservevermögen	208
11.7	Zusammenfassung: Strukturierung des Vermögens	210
12	Muster für die Entwicklung von Reservevermögen	213
12.1	Strukturierung des Gesamtvermögens	213
12.2	Einflussgrößen für die Bestimmung des Umfangs des Reservevermögens	219
12.3	Größenordnungen des Reservevermögens	224
12.4	Vorgehensweise zum Aufbau von Reservevermögen	228
 E. REGELN FÜR DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG ZUR AUSSCHÜTTUNG		
13	Willensbildung zur Ausschüttungspolitik	235
13.1	Rechtlicher Gestaltungsrahmen	235
13.2	Gesetzliche Regelstatute für die Ausschüttung bei den einzelnen Rechtsformen	237
13.3	Regelung der Kompetenzen für die Verfahrensschritte	240
13.4	Der Inhalt des Beschlusses zur Ergebnisverwendung	243
13.5	Festlegungen für den Rahmen der Ausschüttung	244
13.6	Festlegung der Ausschüttung im Rahmen der längerfristigen Unternehmensplanung	248

14 Ausschüttungspolitik als Politik und insbesondere als Machtpolitik	251
14.1 Der politische Charakter der Entscheidungsprozesse	251
14.2 Führung als Voraussetzung für politische Prozesse	252
14.3 Ausschüttungspolitik als Machtpolitik	254
14.4 Ausschüttungspolitik als Zugeständnis an Stakeholder-Interessen – insbesondere in Krisenzeiten	257
14.5 Regeln zur Sicherung der finanziellen Unabhängigkeit der Inhaber	258
F. ZUSAMMENFASSUNG	
15 Zusammenfassende Modellansätze	263
15.1 Plausible Spannbreite für die Ausschüttungsquote	263
15.2 Differenzierte Stufenfolge zur Ermittlung der Ausschüttungsquote	263
15.3 Aufteilung der Ausschüttung beim Empfänger	267
15.4 Regelungen für eine langfristige und nachhaltige Strategie	270
Literaturverzeichnis	273
Stichwortverzeichnis	289

A. Grundlagen der Ausschüttungspolitik

Die Einführung stellt die Bedeutung des Themas für Familiengesellschaften heraus. Wie so oft hilft dem Familienunternehmen der Blick auf die großen Börsengesellschaften nicht, um eine Wegleitung für seine eigene Politik zu gewinnen. Wir werden sehen, welche spezifische Einflüsse aus der Familie und aus dem Unternehmen auf das Ausschüttungsverhalten einwirken. Angesichts der Komplexität dieser Einflüsse und ihrer großen Bedeutung für die Ausschüttungspolitik empfiehlt es sich, Richtlinien hierfür zu erarbeiten. Die Elemente solcher Richtlinien werden ausdifferenziert.