

Die Bedeutung der Rechtsform für Bestand und Entwicklung der mittleren Unternehmen

Von Hans Bayer, Dortmund

In Theorie und Praxis wird häufig die Bedeutung der Rechtsform für die Entfaltung der mittleren personengeprägten Unternehmen zu wenig erkannt, obwohl schon vor Jahrzehnten z. B. Untersuchungen über die Zusammenhänge zwischen *Rechtsform* und *Unternehmensgröße* angestellt wurden. Eine der ersten Untersuchungen dieser Art war eine Arbeit von F. *Lehmann* über Rechtsformen und Wirtschaftstypen der privaten Unternehmung¹. Er baut zum Teil auf Untersuchungen von Robert *Liefmann* über Unternehmensformen auf². *Lehmann* unterscheidet Einzelunternehmen, Unternehmergesellschaften, Anlagengesellschaften und Kapitalgesellschaften. Er stellt schon für die damalige Entwicklung fest, daß der Anteil der Einzel-firmen im Erwerbsleben ständig sinkt: „Nicht selten kleidet sich die Einzelunternehmung in das Rechtsgewand einer Gesellschaft“³. Die von *Liefmann* verwendeten Begriffe von Personal- und Kapitalgesellschaft haben sich auf die Dauer stärker als die Begriffsbildung von *Lehmann* durchgesetzt. Bereits in einer Besprechung hat Theodor *Beste* die Auffassung vertreten, daß es richtiger wäre, die *Liefmann*-schen Begriffe beizubehalten⁴. *Beste* hat schon damals auf die besondere Bedeutung der rechtlichen Gestaltung der Unternehmung hingewiesen: „Der Gesellschaftsvertrag, namentlich der der Personalgesellschaften, verdient die stärkste Beachtung des Wirtschaftlers; denn das Gedeihen der Unternehmung hängt in hohem Maße davon ab, ob die Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages wirtschaftlich zweckmäßig sind. Man denke nur an die Regelung der Kapitalerhaltung, der Kapitalzuführung, der Gewinnverteilung, der Auseinandersetzungfrage usw., an die zahlreichen Schwierigkeiten, die sich fast regelmäßig beim Auseinandergang der Gesellschafter ergeben“⁵.

¹ Die private Unternehmung und ihre Betätigungsformen, VII. Bd. Mannheim 1925.

² Robert *Liefmann*: Die Unternehmungsformen mit Einschluß der Genossenschaften und der Sozialisierung. Stuttgart 1921.

³ a.a.O. S. 36.

⁴ Besprechung von *Lehmann*: Rechtsformen und Wirtschaftstypen der privaten Unternehmung. In: Schm. Jahrb. 1926. S. 675 ff.

⁵ a.a.O. S. 678.

Die Untersuchung der tatsächlichen Verhältnisse zeigt, daß es falsch wäre, Schemata aufstellen zu wollen hinsichtlich eines bestimmten Zusammenhanges zwischen Unternehmensgröße und Rechtsform, zwischen bestimmten Unternehmensbetätigungen und der entsprechenden Rechtsform. Die konkreten Verhältnisse sind maßgebend für die wirtschaftlich und gesellschaftspolitisch entsprechende Wahl der Rechtsform. Allgemein läßt sich nur sagen, daß die *rechtliche Gestaltung* des Unternehmens entscheidend wichtig für die *Überbrückung* der für die mittleren Unternehmen charakteristischen *subjektiven und objektiven Spannungen* ist⁶. Die selbständigen Unternehmer übersehen im Drange der Geschäfte nur zu oft die Bedeutung der unternehmensrechtlichen Maßnahmen. Die großen Einkaufsunternehmen und Einkaufsorganisationen des Handels legen auf die Fragen der Rechtsform viel größeres Gewicht. So überprüft z. B. ein großes Einkaufsunternehmen mit mehreren Millionen Umsatz sehr genau die Rechtsform jener Einzelhandelsunternehmen, mit denen es zusammen arbeitet. Unter Umständen werden Änderungen zur Bedingung des Anschlusses gemacht und gegebenenfalls durch den eigenen Syndikus durchgeführt.

Bei wirtschaftspolitischen Vorschlägen, die in letzter Zeit erfolgten, wird oft zu wenig die grundlegende Bedeutung der Rechtsform der einzelnen Unternehmen beachtet. Bekanntlich wird mit großem Nachdruck die zwischenbetriebliche Rationalisierung und Bildung von Arbeitsgemeinschaften der mittleren Unternehmen gefordert. Nicht selten von Stellen, die berufen wären, vorerst die wettbewerbs- und steuerrechtlichen Grundlagen für eine solche an sich notwendige Zusammenarbeit zu schaffen. Diese ist aber auf die Dauer aussichtslos, wenn die Rechtsform der einzelnen Unternehmen nicht entspricht; denn Arbeitsgemeinschaft der mittleren Unternehmen bedeutet in der heutigen Wirtschaftsentwicklung nicht Ausschaltung der Konkurrenz, sondern Sicherung der Konkurrenzfähigkeit. Ohne moderne angemessene Rechtsformen für die einzelnen Unternehmen und die Institution der Arbeitsgemeinschaft ist dies aber nicht zu erreichen.

⁶ Die besonderen Schwierigkeiten und Spannungen, die sich für die mittleren Unternehmen aus der modernen Wirtschaftsentwicklung ergeben, sind eingehend behandelt in: Hans Bayer: Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftstabilisator (Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen). Köln/Opladen 1963. Es werden dort unterschieden äußere (exogene) Schwierigkeiten (z. B. Schlechterstellung der mittleren Unternehmen durch wirtschaftspolitische Maßnahmen gegenüber den Großunternehmen) und innere (endogene) Spannungen; sie gehen teils auf die persönliche Haltung der Unternehmer zurück (subjektive Spannungen), teils entstehen sie unter dem Einfluß von Entwicklungstendenzen der Wirtschaft, die nicht naturnotwendig eine bestimmte Entscheidung erzwingen, aber in eine bestimmte Richtung drängen (objektive Spannungen).

Es mag hier an den Hinweis des einen oder anderen Unternehmers erinnert sein, der mir bei den Gesprächen erklärte, es komme doch alles auf die Persönlichkeit an. Sicher nützt die schönste und ausgeklügeltste Rechtsform nichts, wenn nicht die Haltung des Unternehmers entsprechend ist; aber die Haltung kann sich im allgemeinen erfolgreich doch nur bei entsprechender rechtlicher Gestaltung des Unternehmens durchsetzen. Hierbei denken wir nicht so sehr an die im Gesetz festgelegten Umriss der Gesellschaftsformen, sondern an die individuelle Gestaltung des Gesellschaftsvertrages im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen. Besondere Bedeutung kommt ihm für die *Nachfolge im Unternehmen* und für *dynamische Unternehmertätigkeit* zu.

1. *Die Nachfolge im Unternehmen*: Bei der Nachfolge im Unternehmen kommt häufig die Spannung zwischen den Extremfällen „Traditionserstarrung“ und „reiner Rechenhaftigkeit“ zum Ausdruck. Einseitige Orientierung der Unternehmerentscheidung an der historischen Entwicklung kennzeichnet die Traditionserstarrung. Sie steht oft in Verbindung mit verfehlten Bestimmungen im Gesellschaftsvertrag. Nicht selten werden die Familieninteressen von einem short-run-Gesichtspunkt aus gesehen. Die Betonung im Wort Familienunternehmung liegt auf „Familie“ und nicht auf „Unternehmen“.

Short-run-Denken ist es, das jene einseitige am unmittelbaren Gewinn orientierte Haltung der „reinen Rechenhaftigkeit“ charakterisiert. Diese stellt für die Selbständigkeit der mittleren personen geprägten Unternehmen eine große Gefahr dar. Es ist zuzugeben, daß diese u. U. erhöht werden kann, wenn mittlere Unternehmen die Rechtsform einer Aktiengesellschaft haben. Die Entwicklung in Holland, wo auch kleine Unternehmungen meist in Form von Aktiengesellschaften betrieben werden, läßt eine relativ geringe Widerstandskraft gegen Fusionen erkennen⁷. Manche Unternehmen geben ihre Selbständigkeit ohne wirtschaftliche Notwendigkeit auf. Die Haltung der „Manager“ in Aktiengesellschaften ist anders als jene der selbständigen Unternehmer. Freilich geht die Fusionstendenz keineswegs allein auf die Rechtsform der mittleren Unternehmen zurück.

Die Überbrückung zwischen Traditionserstarrung und reiner Rechenhaftigkeit liegt in Traditionsverbundenheit. Bei aller Dynamik der Persönlichkeit und allen Rationalisierungsbestrebungen besteht

⁷ Joseph Schumpeter hat im 12. Kapitel („Bröckelnde Mauern“) seines Buches „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“, Bern 1946, im anderen Zusammenhang ähnliche Entwicklungsvorgänge aufgezeigt: „... und daß die Riesenunternehmung die Bourgeoisie aus der Funktion zu verdrängen tendiert, der sie einst jenes soziale Gewicht verdankte. Die entsprechende Veränderung in der Bedeutung der Institutionen der Bourgeoiswelt und ihrer typischen Haltung und der gleichzeitige Verlust an Vitalität sind leicht nachzuweisen.“ (S. 226/227.)

bei Traditionsverbundenheit das Bewußtsein einer Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen in seiner historischen Verwurzelung und als Familieneigentum. Diese Traditionsverbundenheit kann nur dann voll zur Wirkung kommen, wenn entsprechende rechtliche Grundlagen geschaffen sind.

In besonderer Weise zeigt sich dieses Problem bei der Nachfolge. Immer wieder begegnen wir Unternehmern, die an die Regelung der Nachfolge nicht denken oder nicht denken wollen; und doch hängt davon die Zukunft des Unternehmens entscheidend ab. Bloß formale Bestimmungen, daß etwa nur ein bestimmter Personenkreis für eine Nachfolge in Betracht komme, genügen in der Regel nicht, wenn nicht gleichzeitig eine gewisse Auswahl sichergestellt ist. Gefährlich kann es z. B. sein, wenn festgelegt ist, daß nur leibliche Nachkommen die Führung im Unternehmen haben sollen. Auch die Aufteilung nach dem sogenannten Stammesprinzip kann große Schwierigkeiten mit sich bringen und zu einer gefährlichen Traditionserstarrung führen. Unter Umständen kann dadurch in der Unternehmensführung jede Dynamik verlorengehen. Es wird z. B. bei Meinungsverschiedenheiten über eine Investition zwischen zwei gleichberechtigten Komplementären diese vielleicht unterbleiben. Ein Beispiel für viele: In einer Stadt bestanden u. a. zwei technisch ungefähr gleich starke Jutefabriken. In der einen waren in der Führung zwei gleichberechtigte Komplementäre tätig. Dort wurde die Umstellung immer wieder herausgeschoben (der Techniker drängte zwar, der Kaufmann aber zögerte), und zwar so lange, bis es zu spät war und das Unternehmen zusammenbrach. Das andere wurde von einem Komplementär allein geführt. Die Fertigung wurde organisch und rechtzeitig umgestellt, u. a. auf die Erzeugung von Wandbespannungen, Dekorationsstoffen, besonderen Arten von Teppichen und Kleiderstoffen. Dieses Unternehmen ist heute gefestigt und konkurrenzfähig.

Manche mittleren personengeprägten Unternehmen gehen bei Regelung der Nachfolge durchaus systematisch vor, ähnlich wie die großen Konzerne, die ihren Direktoren bei einer bestimmten Altersgrenze — meist schon bei 50 Jahren — einen Stellvertreter zwangsweise begeben. Dadurch ist die Erhaltung des Unternehmens und — von der Personenseite her — die Sicherung ständigen Aufstieges gewährleistet.

Oft sind Persönlichkeiten eingesetzt, die einen entsprechenden Nachfolger auswählen und bestimmen oder entscheiden sollen, ob der im Vertrag vorerst vorgesehene Nachfolger auch tatsächlich geeignet ist. In vielen Gesellschaftsverträgen sind eigene Beiräte für diesen Zweck eingesetzt. Sofern es sich um eine GmbH handelt, ist in manchen

Verträgen vorgesehen, daß die Gesellschaftsversammlung den Nachfolger bestimmt.

Das Zeitmoment spielt bei der Nachfolge eine wesentliche Rolle. Es kommt nicht nur darauf an, daß ein Nachfolger — etwa der Sohn — von vornherein feststeht, sondern es kommt ebenso darauf an, daß er sich rechtzeitig im Unternehmen einarbeitet. Es liegt eine große Gefahr darin, wenn der selbständige Unternehmer, der vielleicht das Unternehmen selbst gegründet hat, nicht abtritt, bevor ihm nicht der Tod die Zügel aus der Hand nimmt. Oft haben, ohne daß es der alte Unternehmer merkte, längst Direktoren die Führung an sich gerissen. Nur schwer wird sich der Sohn, der dann die Nachfolge antritt, durchsetzen können. *Winschuh* hat diese Tatsache einmal sehr kraß charakterisiert⁸: „Vielleicht haben Managerkrankheit und Managertod heute wenigstens das Gute, daß sie den Generationswechsel in der Wirtschaft beschleunigen und dazu führen, daß die Unternehmensnachfolge früher und besser vorbereitet wird.“

Wichtig ist ferner, daß dem Nachfolger rechtzeitig ein ausreichender Spielraum geboten wird für seine Betätigung. Es nützt nichts, wenn er nur an der Seite des Vaters irgendwie auch im Unternehmen tätig ist, sondern er muß eine Abteilung zu selbständiger Führung übertragen bekommen. Freilich ist es wichtig, daß er diese Führung nicht bloß deswegen erhält, weil er der Sohn des Unternehmers ist oder weil er eben sonst zur Familie gehört, sondern daß er auch entsprechend vorbereitet wird. Gerade Führer von größeren Unternehmen mit etwa 1000 Beschäftigten betonen immer wieder, daß sie zwar ihre Unternehmen durchaus als Familienunternehmen weiterführen wollen, aber die Nachfolger, die aus der Familie kommen, müssen den Weg von unten her gehen. Also, etwa der Leiter der technischen Abteilung in einem großen Werkzeugmaschinenbetrieb müßte vorerst das Schlosserhandwerk erlernen. Analog ist die Vorbereitung zum kaufmännischen Leiter zu gestalten. Solides Wissen, Betriebs Erfahrung und Allgemeinbildung sind Voraussetzungen für die Erfüllung der Führungsaufgaben eines modernen Unternehmers.

Das Wesentliche eines sogenannten Familienunternehmens besteht nicht darin, daß notwendigerweise immer ein Familienmitglied oder ausschließlich Familienmitglieder die Geschäftsführung in Händen haben. Wichtig und wesentlich für das Familienunternehmen ist, daß das Kapital des Unternehmens in der Hand der Familie bleibt und nicht fremde Einflüsse die Selbständigkeit des Unternehmens gefährden. Aber hoher Vermögensanteil und Führerqualität müssen keineswegs zusammenfallen. Bei einer Tagung des Centre des Jeunes Pa-

⁸ Josef *Winschuh*: Schicksal und Planung in der Unternehmensnachfolge. In: „Der Volkswirt“ (10. 12. 1955).

trons in Cannes im Mai 1960 wurde dieser Gedanke besonders klar zum Ausdruck gebracht⁹: „L'essentiel, c'est que l'entreprise ait d'abord un chef, que cet animateur soit trouvé à l'extérieur du cadre familial; et l'on doit admettre que la détention d'une part de capital n'implique pas automatiquement le droit à une part de la direction.“

Wenn man die Selbständigkeit eines Unternehmens erhalten will, dann muß man ferner von der Rechtsgestaltung des Unternehmens aus soweit als möglich vorsorgen, daß das für die Unternehmensführung notwendige Kapital zur Verfügung steht. Die mannigfachsten Bestimmungen finden sich in den Verträgen, um das Vermögen im Besitz der Familie zu erhalten. So gibt es z. B. Bestimmungen, daß Familienfremde, die Erben werden, auf Antrag der Gesellschafter wieder ausscheiden müssen; besondere Regelungen sind meist vorgesehen bezüglich Ehegattinnen, die sich wieder verheiraten. Fehlen solche Bestimmungen, so kann dies unter Umständen zu schweren Gefahren für das Unternehmen führen; nicht nur deswegen, weil Familienvermögen in fremde Hände gerät, sondern weil unter Umständen Interessen maßgebend werden, die nicht für die Erhaltung des Unternehmens günstig sind. Wenn z. B. der Ehegatte nicht in der betreffenden Branche tätig ist, so wird er in der Regel nicht an der Sicherung des Unternehmens ein allzu großes Interesse haben und vorerst vielleicht nur trachten, möglichst viel aus dem Unternehmen herauszuwirtschaften. Wenn z. B. die Tochter eines Werkzeugfabrikanten als Erbin eintritt, ihr Mann aber Holzhändler ist, so werden die beiden kaum Interesse an der dauernden Erhaltung des Unternehmens haben; sie werden keine großen Investitionen durchführen, sondern sehen, mit dem vorhandenen Kapital möglichst viel an Gewinn zu erlangen. Auf die Dauer muß eine solche Politik zum Zusammenbruch des Unternehmens führen.

Häufig sind Bestimmungen gegen den Kapitalentzug im Gesellschaftsvertrag eingebaut. Veräußerung von Vermögensanteilen an Familienfremde ist in der Regel an die Zustimmung der übrigen Familienmitglieder gebunden. Gelegentlich ist bestimmt, daß Gewinnanteile im Unternehmen belassen werden müssen und lediglich zu verzinsen sind.

Wenn ein persönlich haftender Gesellschafter in einer Kommanditgesellschaft stirbt, so werden seine Erben sehr oft Kommanditisten. Das Kapitalguthaben des verstorbenen Komplementärs gilt als Kommanditeinlage. Häufig ist auch vorgesehen, daß nicht jeder der Erben — in diesem Falle die neuen Kommanditisten — für sich allein seine

⁹ Quelques réflexions sur le Congrès des Jeunes Patrons. In: L'Usine Nouvelle (9. 6. 1960).

Rechte geltend machen kann, sondern nur einheitlich durch einen hierzu bestellten Vertreter.

Die Kapitalbasis ist u. U. im personengeprägten Familienunternehmen dadurch gefährdet, daß bei Tod des selbständigen Unternehmers Erbensprüche geltend gemacht werden, die die Existenz des Unternehmens gefährden. Bei einer Offenen Handelsgesellschaft müssen im Gesellschaftsvertrag besondere Bestimmungen vorgesehen sein, damit nach dem Tode eines Gesellschafters die Offene Handelsgesellschaft nicht kraft Gesetzes aufgelöst wird, z. B. eine Bestimmung, daß die Gesellschaft mit den Erben des verstorbenen Gesellschafters fortgesetzt wird; oder daß die Gesellschaft weitergeführt wird ohne Beteiligung der Erben.

Aber auch bei anderen Gesellschaftsformen, z. B. bei einer Kommanditgesellschaft, besteht die Gefahr, daß dann, wenn die Erbensprüche auf Herausnahme des Kapitals geltend gemacht werden können, die Existenz des Unternehmens bedroht sein kann. Es wird sich u. U. als zweckmäßig erweisen, die Auseinandersetzung auszuschließen, auch dann, wenn dies nur für eine bestimmte Zeit möglich ist. Es ereignen sich immer wieder Fälle, daß ein Unternehmen, das der Vater aus mehreren Betrieben zusammengebracht hat und zweckmäßig aufbaute, durch die Erbfolge wiederum auseinanderbricht in Kleinunternehmen, die auf die Dauer nicht existenzfähig sind; oder daß Erben, die von der Geschäftsführung ausgeschlossen sind, ihre Anteile fordern. Hier ist es wichtig, daß noch bei Lebzeiten des Unternehmers entsprechende Verträge auf Erbverzicht abgeschlossen werden. Freilich sind hier oft beträchtliche Mittel aufzuwenden. Im Prinzip wird es sich immer darum handeln, die Existenz des Unternehmens sicherzustellen. Dann wird auf die Dauer auch der Anspruch der Familienmitglieder gewährleistet sein. Wenn man umgekehrt die unmittelbaren Interessen der Familienmitglieder an die Spitze stellt, dann ist kein Zweifel, daß das Unternehmen gefährdet ist. Für das mittlere personengeprägte Unternehmen besteht eine analoge Situation wie in der Landwirtschaft, wo auch durch entsprechende Bestimmungen (Reichserbhofgesetz, Tiroler Höferecht oder ähnliche Gesetze) festgelegt ist, daß eine Teilung des Hofes nicht möglich und daß in erster Linie eben die Erhaltung des Hofes und nicht das Interesse der einzelnen Erben und Familienmitglieder zu berücksichtigen ist.

Hier zeigt sich deutlich die Aufgabe, die Spannung zwischen „Traditionserstarrung“ und „reiner Rechenhaftigkeit“ durch „Traditionsverbundenheit“ zu überbrücken. So wichtig die Traditionsverbundenheit ist, so gefährlich ist Traditionserstarrung, bei der die Entscheidungen zu sehr in der Vergangenheit verankert sind. Die alten Wertvorstellungen müssen weiterentwickelt und der Blick auf die Zukunft

gerichtet werden. Hans Jürgen *Daheim* sieht gerade in dem Überwiegen der alten Wertvorstellungen ein Charakteristikum des Mittelstandes¹⁰. Es dürfen auch Familiengesellschaften nicht als Familien-eigentum angesehen werden. Am besten sind jene mittleren personen-geprägten Unternehmungen geführt, „which are regarded as busi-nesses rather than as pieces of family property“¹¹.

Während die bisher besprochenen Probleme eher im Bereich einer Traditionserstarrung liegen, gibt es auch Ansätze in der rechtlichen Gestaltung des Unternehmens, die mehr die Rechenhaftigkeit betonen, ja sogar als Zeichen eines Rückganges der Risikofreudigkeit aufgefaßt werden könnten. Sicher hat der Einbau von Bestimmungen in die Ge-sellschaftsverträge, die den Personalgesellschaften gewisse Merkmale der Kapitalgesellschaften aufprägen, seinen Grund in den Entwick-lungstendenzen der Wirtschaft. Es kann aber doch nicht übersehen werden, daß manche neue Rechtsformen vor allem auf eine Einengung des persönlichen Risikos des Unternehmers abzielen. So gibt es eine Reihe von Fällen, in denen eine GmbH Komplementär einer Personal-gesellschaft ist. Dadurch ist das Risiko des Komplementärs beschränkt. Bei Aufnahme von Krediten muß allerdings oft die persönliche Haf-tung doch wieder erweitert werden. Vom Gesichtspunkt einer dyna-mischen Unternehmensgestaltung kann die Rechtsform GmbH und Co. durchaus vorteilhaft sein.

Es darf nicht übersehen werden, daß im allgemeinen die Kapital-gesellschaft hinsichtlich der Nachfolge gewisse Vorteile bietet. Im Jahre 1954 hat *Schleussner* darauf hingewiesen, daß es keineswegs zum Wesen einer personengeprägten Unternehmung gehöre, daß sie in der Form einer Personalgesellschaft aufgezogen sei. Gelegentlich wird heute noch in Begriffsbestimmungen des mittleren Unterneh-mens als Wesensmerkmal herausgegriffen, daß es sich nicht um eine Kapitalgesellschaft handeln dürfe. *Schleussner* weist u. a. darauf hin: „Besondere Bedenken liegen gegen die Personalgesellschaft für den Fall der Erbfolge vor. Bei einer Kapitalgesellschaft tritt durch Ver-änderung der Anteile keinerlei Änderung in der Struktur des Unter-nehmens ein, anders bei der Personalgesellschaft. Hier werden die Interessen der persönlich im Betrieb mitarbeitenden Erben ganz an-ders gelagert sein als die der lediglich kapitalmäßig Beteiligten. Die Frage der Ausschüttung, der Reservebildung, wird bei der Kapital-gesellschaft in viel geringerem Maße zu Schwierigkeiten führen als bei der Personalgesellschaft. Oft sind Fälle bekannt, in denen durch die bei der Personalgesellschaft erforderliche Auszahlung von Mit-

¹⁰ Hans Jürgen *Daheim*: Die Vorstellungen vom Mittelstand. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (1960). S. 237 ff.

¹¹ Outlook for the small business. The Times (11. 1. 1961).

erben das Unternehmen selbst in seiner weiteren Entwicklung schwer gefährdet wurde¹².“

So wie durch unternehmensrechtliche Maßnahmen sowohl „Traditionserstarrung“ als auch übersteigerte „Rechenhaftigkeit“ unterstützt werden können, so auch die „Traditionsverbundenheit“, und zwar einerseits dadurch, daß das Familienunternehmen in seinem Vermögensbestand gesichert und ausgebaut wird, andererseits indem gewisse Garantien geschaffen werden, die eine Unternehmensführung gewährleisten können, die, in der Entwicklung des Unternehmens verankert, Blick und Energie auf die neuen Zukunftsaufgaben richtet¹³.

2. *Dynamische Unternehmensführung*: Während der Einfluß der Rechtsform auf die Nachfolge im Unternehmen allgemein erkannt, wenn auch nicht entsprechend in Praxis berücksichtigt ist, gilt dies nicht so sehr hinsichtlich der Erfassung der Beziehungen zwischen Rechtsform und dynamischer Unternehmensführung. Die Haltung des dynamischen Unternehmers stellt eine Überbrückung der Spannung zwischen „statischer“ und „sprunghafter“ Unternehmerhaltung dar. Der statische Unternehmer ist darauf bedacht, sein Unternehmen mit möglichst wenig augenblicklichem Risiko auf dem gegenwärtigen Stand (insbesondere hinsichtlich Unternehmereinkommen) zu erhalten. Der short-run-Gesichtspunkt ist vorherrschend. Jedes Vorwärtsdrängen fehlt. Es wird aber das getan, was jeweils im kurzen Zeitraum notwendig erscheint, um den Bestand des Unternehmens zu sichern. Diese Haltung bedeutet auf die Dauer eine Bedrohung der Existenz. Rückgang des Anteils am Gesamtumsatz in der Volkswirtschaft bringt Verschlechterung der Stellung des Unternehmens, Absinken der Macht und früher oder später die Unmöglichkeit, die spezifischen Funktionen weiterhin zu erfüllen. Damit aber ist der Untergang des selbständigen Unternehmens besiegelt. Weit mehr mittlere personengeprägte Unternehmen sind an Investitionsmangel zugrunde gegangen als an Fehlinvestitionen.

Im Gegensatz zum statischen steht der sprunghafte Unternehmer. Er legt ebenso wie der statische den kurzen Zeitraum zugrunde. Überall dort müsse das Unternehmen seine Produktion oder den Handel neu aufnehmen, wo gerade große Gewinnchancen bestehen. Immer wieder müßten neue Aufgaben in Angriff genommen werden. Der mittlere Unternehmer müsse sich immer Neues einfallen lassen; die

¹² Carl Adolf *Schleussner*: Der Mittelbetrieb. Bonn 1954. S. 49.

¹³ Es ist nicht Aufgabe dieser Untersuchung, Anleitungen zu geben, wie im einzelnen der Vertrag gestaltet werden könnte. Als wichtige Arbeit auf diesem Gebiete sei genannt: Alexander *Knurr*, Hans H. *Meyer-Mark* und Hans Joachim *Veith*: Der Unternehmer und sein Nachfolger. Bericht von den Arbeitstagungen der ASU über Nachfolgeprobleme in Düsseldorf, Januar 1955, und München, November 1955. Bonn 1956.

Durchführung und dauernde Ausnützung der Anfangsleistungen aber komme nicht in Betracht. Nie z. B. dürfe ein mittleres Unternehmen in Serienfertigung gehen. Wenn eine gewisse Höhe der Fertigung erreicht ist, dann müsse — so wird argumentiert — die Erzeugung anderen überlassen werden. Bei der sprunghaften Einstellung des Unternehmers wird ganz übersehen, daß es nicht jeweils um die augenblicklich höchsten Gewinnchancen geht, sondern gerade auch um die Einhaltung der Linie des Produktes; sozusagen das „Gesicht der Unternehmung“ muß gewahrt werden. Nur dann wird sich ein Unternehmen auf die Dauer am Markt durchsetzen, wenn die Abnehmer das Bewußtsein haben, daß eine bestimmte Linie der Entwicklung verfolgt wird. Das bedeutet keineswegs starres Festhalten an bestimmten Produkten, sondern eine organische Entwicklung. Das gilt in gleicher Weise für Fertigungs- und Handelsunternehmen. Die Überwindung des Gegensatzes zwischen statisch und sprunghaft liegt in einer dynamischen Unternehmerhaltung. Sie sichert einerseits die Kontinuität des Unternehmens und erfüllt andererseits auch die Aufgaben der Pionierleistung; denn sprunghafte Unternehmerhaltung hat nichts zu tun mit Pioniertätigkeit. Es ist nicht damit getan, Ansätze in irgendeiner Richtung zu schaffen, dann abzubrechen oder die Auswertung an andere abzugeben, obwohl auch das eigene Unternehmen entsprechend ausgestaltet werden könnte; es muß vielmehr konsequent der Grundgedanke weiterentwickelt werden. Gerade das ist für eine dynamische Unternehmerhaltung wesentlich.

Schon bei Behandlung der Nachfolgeprobleme zeigte sich der Einfluß der Rechtsform auf eine dynamische Unternehmensführung, z. B. ergibt sich dann, wenn bei einer Kommanditgesellschaft zwei oder drei gleichberechtigte Komplementäre Nachfolger sind, eine Hemmung organischer Unternehmensentwicklung.

Im allgemeinen hat es sich am besten bewährt, wenn durch den Vertrag festgelegt ist, daß die Entscheidung bei *einer* Persönlichkeit liegt. Das bedeutet keineswegs, daß der selbständige Unternehmer nun alle Fragen der Unternehmensführung beherrschen muß, sondern es ist durchaus möglich und im Zuge der modernen Entwicklung erforderlich, daß dezentralisiert wird; daß also beispielsweise für die kaufmännischen und technischen Angelegenheiten eigene Direktoren eingesetzt werden. Aber es ist wichtig, daß zentral die Entscheidungen gefällt werden können. Sicher kommt es gelegentlich vor, daß mehrere persönlich haftende Geschäftsführer, z. B. mehrere Brüder, in der Führung tätig sind. Das geht so lange gut, als sich diese Menschen gegenseitig verstehen, gegenseitig unterrichten und sich eben über die Entscheidungen einigen können. Unter Umständen ist auch dann eine einheitliche Unternehmensführung gewährleistet, wenn zwar z. B. zwei

Komplementäre geschäftsführend tätig sind, aber der eine zwei Drittel und der andere ein Drittel des Kapitals in den Händen hat. Dann ist doch wiederum *eine* Entscheidung maßgebend. Es ist wiederholt festzustellen, daß dann, wenn eine solche einheitliche Entscheidung nicht sichergestellt ist, das Unternehmen eben rein statisch geführt wird; man kommt zu keinen Entscheidungen und läßt die Dinge so weiterlaufen, wie sie bisher gegangen sind.

Es wurde schon erwähnt, daß das sogenannte Stammesprinzip große Gefahren für die einheitliche Entscheidungsführung mit sich bringen kann. Nehmen wir an, es bestehen drei Familienstämme, und es ist festgelegt — wie es gelegentlich in Gesellschaftsverträgen der Fall ist —, daß von jedem Stamm nur einer geschäftsführender Komplementär sein kann. Das kann aber schon genügen, um die Führung des Unternehmens unbeweglich zu machen, so daß von einer Dynamik keine Rede sein kann. Andere Unternehmensbestimmungen sehen vor, daß zwar von jedem der Stämme ein Vertreter Komplementär ist, daß aber nur einer die Geschäftsführung entscheidend in der Hand hat. Ein anderes führendes mittleres personengeprägtes Unternehmen hat die Regelung getroffen, daß von den vier Familienstämmen, die in Betracht kommen, je ein Vertreter Komplementär ist, daß aber nur ein persönlich haftender Geschäftsführer besteht.

Wie schwierig es ist, bei einer Mehrzahl gleichberechtigter Geschäftsführer dynamische Entscheidungen zu erreichen, zeigen u. a. jene Gesellschaftsverträge, in denen versucht ist, durch Schiedsgerichte oder andere Instanzen Vorsorge zu treffen, daß u. U. eine übergeordnete Stelle Entscheidungen trifft. Die Schwierigkeit des Verfahrens läßt schon erkennen, daß von einer dynamischen Unternehmensführung in diesem Falle gar keine Rede sein kann. Da ist z. B. in einem Vertrag vorgesehen, daß bei Meinungsverschiedenheiten zwischen den persönlich haftenden Gesellschaftern über die zu treffenden Maßnahmen die strittige Maßnahme zunächst zu unterbleiben hat. Welche verheerende Wirkung kann allein diese Bestimmung schon haben in einer Zeit, da die Technik so rasch voranschreitet und strukturelle Änderungen am Markt schnelle Anpassung notwendig machen! Es soll später ein Vertrauensmann, der im Vertrag genannt ist, herangezogen werden und eine Vermittlung versuchen; falls diese nicht zustande kommt, soll dieser Vertrauensmann selbst entscheiden, ob in dieser oder jener Weise vorgegangen werden soll; ob z. B. eine bestimmte Investition durchzuführen ist. Will der im Vertrag benannte Vertrauensmann nicht die Entscheidung treffen, dann sollen sich die streitenden Geschäftsführer auf eine Person einigen. Kommt eine solche Einigung nicht zustande, dann soll § 115 des Handelsgesetzbuches gelten, d. h. es geschieht praktisch nichts. Damit lauert

im Vertrag die Gefahr einer statischen Unternehmensführung, die früher oder später zu einem Zusammenbruch des Unternehmens führen kann.

Etwas völlig anderes ist es, wenn z. B. in einer Kommanditgesellschaft freiwillig ein Beirat vorgesehen ist, in dem auch Persönlichkeiten, die außerhalb der Gesellschaft stehen, tätig sind. Dieser Beirat kann eingeschaltet werden z. B. bei Entscheidungen über große Investitionen. Voraussetzung für ein rasches Funktionieren des Beirates ist eine genaue Kenntnis der Sachlage vom Unternehmen her; sonst besteht Gefahr von Verzögerungen. Ein anderer Gesellschaftsvertrag sieht vor, daß in bestimmten Fällen ein Beirat unbedingt zu hören ist. Die Geschäftsführung ist aber nicht gezwungen, die Vorschläge des Beirates zu akzeptieren. In diesem Beirat sind in manchen Gesellschaften z. B. die Banken vertreten, mit denen die Unternehmung in Geschäftsverbindung steht. Dadurch gewinnt die Bank unmittelbar einen Einblick in die finanziellen Verhältnisse. Es ist klar, daß auf diese Weise schon eine gewisse Grundlage für die Gewährung von Krediten gegeben ist.

Zudem hat die Institution der Beiräte die Funktion, eine Sprunghaftigkeit in der Unternehmensführung hintanzuhalten. Wenn z. B. ein Komplementär allein die Geschäftsführung in der Hand hat, besteht die Gefahr, daß er aus bestimmten Motiven heraus — vielleicht aus Freude am Risiko oder aus allzu optimistischer Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten — Fehlinvestitionen durchführt.

Es wurde schon erwähnt, daß es keineswegs gegen das Prinzip eines Familienunternehmens verstößt, wenn in der Geschäftsführung Persönlichkeiten tätig sind, die mit der Familie nicht verwandt sind. Auf diese Weise gelingt es, Menschen für die Führung des Unternehmens zu gewinnen, die neue Ideen bringen und eine dynamische Unternehmensführung sicherstellen können. Im allgemeinen kann man sagen, daß der Strukturwandel der Personalgesellschaften durch vertraglichen Einbau von Merkmalen der Kapitalgesellschaften für eine dynamische Unternehmensführung positive Bedeutung hat. „Die Geschäftsführung und Vertretung des Unternehmens kann, sofern die eingeschaltete Kapitalgesellschaft geschäftsführender voll haftender Gesellschafter ist, durch deren Geschäftsführer erfolgen, also durch Personen, die selber nicht Gesellschafter der Personalgesellschaft sein müssen, sondern als Organe der Gesellschaft mit beschränkter Haftung deren Geschäftsführungs- und Vertretungsaufgaben in der Personalgesellschaft mit den anderen voll haftenden geschäftsführenden Gesellschaftern oder allein ausüben¹⁴.“

¹⁴ M. Plum: Der fortschreitende Strukturwandel der Personalgesellschaft durch

Diese Möglichkeiten sind in vielen Gesellschaftsverträgen vorgesehen; insbesondere sind es größere mittlere Unternehmen, die diese Chance durchaus ausnützen. Aber es darf nicht übersehen werden, daß hier praktische Schwierigkeiten bestehen können. Um eine außenstehende Kraft als Nachfolger zu bestimmen, müßte sie zweifellos vorher längere Zeit im Unternehmen tätig sein. Diese Fachkräfte, seien es Techniker oder Kaufleute, sind aber nur gegen verhältnismäßig hohes Entgelt zu gewinnen. Oft ist ein mittleres Unternehmen nicht in der Lage, diese Summen aufzubringen. Es ist ferner zumindest psychologisch verständlich, daß gegen die Aufnahme eines Fernerstehenden als Komplementär gewisse Bedenken bestehen.

Auch die Unternehmensform GmbH & Co. bietet Möglichkeiten an, eine Geschäftsführung vorzusehen, die fähige Menschen heranzieht, ohne den Familiencharakter des Unternehmens zu gefährden. Dadurch, daß der Komplementär eine GmbH ist, also in seiner Haftung beschränkt ist, kann ein Geschäftsführer leichter gefunden werden.

So ist es zwar grundsätzlich richtig, wenn ein selbständiger Unternehmer meinte, daß die Nachfolgefrage im personengeprägten Unternehmen nicht schwieriger als im Konzern sei; denn auch im Konzern müsse man sich um eine geeignete Persönlichkeit kümmern. Wenn im personengeprägten Unternehmen keine geeigneten Familienmitglieder vorhanden seien, dann müßte man sich eben von außen her Kräfte verschaffen. Hier aber gibt es die oben genannten praktischen Schwierigkeiten.

Einen originellen Weg, sich fähige Kräfte heranzuziehen, fand ein mittleres Unternehmen in der Handelsbranche: Der selbständige Unternehmer nimmt junge Arbeitskräfte im Alter von 25 bis 40 Jahren als Kommanditisten auf. Diese haben in der Regel kein eigenes Kapital, aber sie bekommen Kredit gegen Rückbürgschaft der Firma. Als Vorleistung auf den Anspruch aus der Einlage erhalten diese Kommanditisten ein Gehalt. Wenn nun aus der Familie selbst keine geeigneten Nachfolger da sind, kann aus diesen Kommanditisten u. U. ein fähiger Nachfolger bestimmt werden. Hierzu ist im Gesellschaftsvertrag ein Schiedsgericht vorgesehen unter Führung des Anwaltes der Firma.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Gestaltung der Rechtsform der Unternehmen entscheidend sein kann für die Überwindung der subjektiven Spannungen im Unternehmen. Viele Gesichtspunkte sind bei der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen. Die Gesamtentwicklungstendenzen der Wirtschaft drängen mehr in die Richtung der Kapitalgesellschaften; wobei — wie gezeigt — es durch-

Vertragsgestaltung. In: „Hundert Jahre deutsches Rechtsleben.“ 2. Bd. Karlsruhe 1960. S. 163.

aus möglich ist, auch in die Personalgesellschaften Merkmale der Kapitalgesellschaften einzubauen. In vielen Fällen mag immer noch die Personalgesellschaft mit entsprechender struktureller Wandlung und Anpassung die geeignete Form sein. In diesem Sinne kann die Auffassung eines selbständigen Unternehmers (wenn auch mit Einschränkungen) als nicht überholt angesehen werden: „Die Geschäftsform, die Kommanditgesellschaft, scheint mir nach wie vor für unser Unternehmen die einzig richtige zu sein, wenn sich auch durch Erbschaft die Anzahl der Kommanditisten entsprechend vergrößern wird. Auf den Schultern des persönlich haftenden Gesellschafters als Leiter wird die alleinige Verantwortung für das Gedeihen des Unternehmens liegen. Dieses Verantwortungsbewußtsein wird eine größere Garantie sein als die Geschäftsführung bei einer Aktiengesellschaft oder GmbH durch beauftragte Direktoren. Es wird zweckmäßig sein, daß je ein Vertreter der Stämme genannt wird, der die Interessen seiner Familie zu vertreten hat und als Vertreter seiner Familie mit dem persönlich haftenden Gesellschafter verhandelt¹⁵.“

Wie immer man die Gesellschaftsform wählen und gestalten mag, eines ist für das personengeprägte Unternehmen notwendig: daß die Gesellschaftsform eine Institutionalisierung des Unternehmens vermeidet; denn sonst können die spezifischen Funktionen des mittleren personengeprägten Unternehmens nicht oder nur in unzulänglichem Maße erfüllt werden. Gerade die Tatsache, daß die Reibungswiderstände im großen Konzern so stark sind, daß jeder einzelne für die Sicherung seiner Existenz im Unternehmen einen großen Teil seiner Energie einsetzen muß, während sie im personengeprägten Unternehmen wesentlich herabgemindert sein können, trägt zur Überlegenheit der personengeprägten Unternehmen bei. Dabei darf nicht übersehen werden, daß eine verfehlte Gesellschaftsform tatsächlich, wie ein Unternehmer es formulierte, das Familienunternehmen zu einem „Fluch“ für die Entwicklung des Unternehmens machen kann. Ohne entsprechende Grundhaltung der Unternehmer freilich ist alles Vertragswerk vergeblich.

3. Rechtsform und zwischenbetriebliche Rationalisierung: Es wurde schon einleitend darauf hingewiesen, wie wichtig entsprechende Rechtsformen für zwischenbetriebliche Rationalisierung von Unternehmen sind, sei es hinsichtlich Programmereinigung oder gemeinsamen Verkauf.

Ausgangspunkt und Grundlage für die meisten Formen enger Zusammenarbeit ist der Erfahrungsaustausch. Es zeigt sich, daß reine Personengesellschaften sich relativ selten zu einem systematisch aus-

¹⁵ A. Schmemann: 75 Jahre De Limon Fluhme & Co. 1872 bis 1947. Düsseldorf o. J.

gebauten Erfahrungsaustausch zusammenfinden. Wenn bei Weiterentwicklung die Zusammenarbeit institutionell gesichert wird, ist sowohl die Rechtsform der einzelnen miteinander arbeitenden Firmen als auch die der gemeinsamen Institution von großer Bedeutung. Klare Führung, Wendigkeit und entsprechende Mitwirkung der beteiligten Unternehmen muß gesichert sein.

Bei industrieller Zusammenarbeit wird häufig die Form einer GmbH gewählt. So wurde z. B. im Jahre 1922 die WEBO-Gemeinschaft westdeutscher Bohrmaschinen GmbH gegründet. Die drei Gründer der Gesellschaft hatten sich schon vorher in der Branche einen Namen gemacht. Den Anstoß zu der engen Zusammenarbeit gaben die Verhältnisse unmittelbar nach dem ersten Weltkrieg. Jedes der drei Werke, die später sich zusammenschlossen, hatte mit den Schwierigkeiten der Nachkriegszeit zu kämpfen und Wege zu suchen, um ihre Ware in ständig besserer Ausführung und zu möglichst günstigen Preisen auf den Markt zu bringen. Dabei war für alle drei Werke ein Haupthindernis, daß das Fabrikationsprogramm zu groß, die einzelnen Serien deshalb zu klein und die Fertigung nicht wirtschaftlich genug war. Von Anfang an war man sich aber klar, daß die vorhandenen Erzeugnisse konstruktiv und werkstattmäßig zu sehr voneinander abwichen, als daß man durch deren Aufteilung zu dem erstrebten Ziele hätte gelangen können. Der erste zwischen den drei Werken abgeschlossene Spezialisierungsvertrag sah daher vor, daß eine ganz neue Maschinenreihe geschaffen werden sollte. Sehr bald zeigte es sich, daß es mit der Rationalisierung der Fertigung allein nicht getan war; es kam auch darauf an, neue Wege im Vertrieb zu beschreiten. Man gewann Vertragsvertreter, die in einem genau umrissenen Bezirk nur die neue Marke „WEBO“ zu vertreiben hatten. In wenigen Jahren hatte sich der Name durchgesetzt. Mehr als 40% der Fertigung werden in das Ausland exportiert. Im Zuge der Ausgestaltung der Verkaufsorganisation wurde eine gemeinsame Verkaufs-GmbH gegründet. Die Werbung wird gemeinsam durchgeführt. Auch im Rahmen der WEBO war die Ausgestaltung und organische Entwicklung nur möglich auf Grund vertrauensvoller Zusammenarbeit.

Als besonders erfolgreicher Fall sei eine Textilmaschinen-Union GmbH (Unionmatex) — die heute über 65 Vertretungen im Ausland umfaßt, praktisch in allen Ländern, die Textilfabriken haben — erwähnt. In ihr sind acht Textilmaschinenfabriken vereint; sie sind Gesellschafter der GmbH. Die Unionmatex erstellt Gesamttextilanlagen (Primär- und Sekundäranlagen), die die Produktion vom Rohstoff bis zum Endprodukt durchführen. Die acht Firmen sind so spezialisiert, daß ihre Fertigung, zusammengenommen, das für den Export erforderliche große Programm ermöglicht. Die Spezialisierung wirkt

sich auch auf die Inlandsfertigung und auf den Export der einzelnen Firmen günstig aus; denn die acht Firmen exportieren durch die Unionmatex nur dann, wenn es sich um Gesamtaufträge handelt; es besteht zwischen den acht Firmen reger Erfahrungsaustausch, insbesondere hinsichtlich Absatz im Ausland. Die Unionmatex wurde bereits im Jahre 1919 gegründet und hat sich erfolgreich durchgesetzt.

Die Einkaufsorganisationen im Einzelhandel wählen überwiegend die Form der Genossenschaft, wobei sich allerdings branchenmäßig Unterschiede ergeben.

Eine verhältnismäßig enge Zusammenarbeit zeigt sich u.a. zwischen einzelnen Industrieunternehmen und den Einkaufsgenossenschaften des Uhrenhandels. Als Beispiel sei eine Genossenschaft herausgegriffen, deren Gründung bereits auf das Jahr 1917 zurückgeht, die aber erst im Jahre 1942 ihre heutige Form gefunden hat. In Westdeutschland besteht sie seit 1949; in ihr sind etwa 1200 Einzelhandelsgeschäfte zusammengeschlossen. Der Genossenschaft gelang es, eine allgemein anerkannte Marke durchzusetzen. Die Vorteile für den Einzelhandel liegen auf der Hand. Er bekommt zu verhältnismäßig günstigen Preisen ein gut ausgewähltes Sortiment. Die zentrale Vereinigung geht dem einzelnen an die Hand mit entsprechender Werbung und Information; ein Beratungsdienst ist eingerichtet. Besonders wichtig erscheint in diesem Zusammenhang die Rückwirkung der Einkaufsgenossenschaft auf die Industrie. Sie beschäftigt ca. 100 Lieferanten. Sie stehen in keinem fixen Vertragsverhältnis, werden aber doch, sofern ihre Angebote entsprechend sind, laufend beschäftigt. Dadurch, daß diese Industrieunternehmen nicht nur für die genannte Genossenschaft, sondern auch für andere Abnehmer arbeiten, sind sie nicht einseitig von ihr abhängig. Wenn diese Lieferfirmen an andere Abnehmer Uhren verkaufen, dann ist lediglich die Verpflichtung gegeben, daß sie nicht dieselben Modelle abgeben. Von der Einkaufsgenossenschaft aus gelingt so eine Rationalisierung und Spezialisierung der Lieferindustrien. Die Industrien haben Anteil an der Forschungsarbeit auf technischem und betriebswirtschaftlichem Gebiete.

Es wurde gerade dieses Beispiel herausgegriffen, weil hier die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Einkaufsgenossenschaft des Einzelhandels eine besondere Rolle spielt. Ganz allgemein ergeben sich hier nicht nur wichtige wirtschaftspolitische, sondern auch unternehmensrechtliche Fragen. In diesem Zusammenhang sei ein Sonderfall aus der Schweiz erwähnt. Es gibt dort neben großen Einkaufsgenossenschaften der Schuheinzelhändler, eine Schuhgemeinschaft, die eine Genossenschaft schweizerischer Schuhfabriken und Schuhhändler darstellt. Die Genossenschaft bezweckt in solidarischer Dienstleistung und gemeinsamer Selbsthilfe die Zusammenarbeit zwischen Schuh-

fabriken und Schuhhändlern mit dem Ziel einer leistungsfähigen Produktion und einer zweckmäßigen Verteilung sowie einer Verbilligung von Schuhwaren aller Art für den Konsumenten. Als Grundlage für die Zusammenarbeit gilt die gegenseitige Respektierung der Arbeitsgebiete: Die Fabrikantenmitglieder dürfen in der Schweiz, weder direkt noch indirekt, den Schuhhandel betreiben; die Händlermitglieder dürfen sich in der Schweiz weder direkt noch indirekt in der Fabrikation betätigen. Die Genossenschaft führt den Ein- und Verkauf von Schuhwaren für ihre Mitglieder ganz oder teilweise durch, unterhält ein Zentrallager und entfaltet gemeinsame Werbetätigkeit.

Um die Gemeinschaft von Fabrikanten und Händlern zu verwirklichen und deren gemeinsame Mitwirkung an der Führung der Genossenschaft zu sichern, wird diese auf dem Grundsatz der Parität der Gruppe der Fabrikanten einerseits und der Gruppe der Händler andererseits aufgebaut. Die Brancheninteressen beider Partner werden durch eine Genossenschaftszentrale koordiniert. Die neun Fabrikantenmitglieder gewähren jedem Händlermitglied einen einheitlichen Mengenrabatt. Er wird von der Zentrale rückwirkend pro Jahr berechnet. Umsatzverschiebungen innerhalb der von den neun Fabrikantenmitgliedern angebotenen Modelle haben also keinen Einfluß auf den Mengenrabatt des Einzelhandels. Die Zentrale erhält von den neun Fabrikanten für die von ihr gesammelten Händleraufträge einen Grossistenmengenrabatt; sie gibt den von ihr berechneten individuellen Mengenrabatt an die Händlermitglieder weiter.

Welche Bedeutung die Entwicklungstendenzen zur Kapitalgesellschaft für die Bildung von institutionalisierten Arbeitsgemeinschaften zwischen Unternehmen gewinnen können, zeigt u. a. ein Beispiel aus Holland, das allerdings bereits in die Nähe einer Fusion führt. Nach dem zweiten Weltkrieg gründeten die Königliche Niederländische Kattunspinnerei in Hengelo und die Spinnerei Oosterveld in Enschede ein gemeinsames Forschungsinstitut. Sie erkannten, daß eine engere Zusammenarbeit notwendig war, um sich am Markte durchzusetzen. Sie waren sich aber darüber einig, daß ein Erfolg erschwert sei, wenn nicht auch die Kattunspinnerei Bamshoeve in Enschede mittat. Diese hatte von sich aus dieselben Überlegungen angestellt; sehr rasch kam es zu einer Einigung zwischen diesen drei Unternehmungen. Entscheidend hierbei war u. a., daß die führenden Persönlichkeiten dieser Unternehmen untereinander befreundet waren und ein neutraler Fachmann die Führung der Verhandlungen in die Hand genommen hatte. Man war sich darüber klar, daß die Spinnereien nur dann auf die Dauer günstige Erträge abwerfen konnten, wenn auch die Kunden, nämlich die Webereien, entsprechend rationalisiert waren. Man verhandelte daher mit einigen von ihnen, damit

diese untereinander eine Zusammenarbeit erreichen sollten. Schließlich kam eine solche unter Führung der Spinnereien zustande, und zwar zwischen drei maßgebenden Webereien. Alle beteiligten Spinnereien und Webereien sind Aktiengesellschaften. Seit dem 10. 7. 1962 besteht eine Holdinggesellschaft, die Königlich Niederländische Textilunion in Hengeloo. Alle Firmen dieser Union haben ihre Aktien der Holding übergeben und erhielten dafür Textilunion-Aktien. Der Vorstand besteht aus sechs Mitgliedern; jede der Firmen entsendet je einen Direktor. Die Aufsichtsräte der einzelnen Firmen wurden aufgelöst, dafür aber entsendet jede der Firmen einen Vertreter in den neuen Aufsichtsrat. Dieser besteht aus sechs Mitgliedern und einem Vorsitzenden, einem Bankfachmann, der schon die Vorbereitungsarbeiten geleistet hatte. Ferner besteht eine Beratungskommission, die vor bestimmten Entscheidungen zu hören ist. Ihr gehören 18 Direktoren an. Daneben werden fallweise Studiengruppen eingerichtet, z. B. um schwierige technische Fragen zu klären. Entscheidungen für die Arbeitsteilung unter den einzelnen Unternehmungen trifft der Vorstand nur im Einvernehmen mit der Beratungskommission, in der die Familienmitglieder der einzelnen Unternehmen vertreten sind. Wichtig ist ferner, daß die Methoden des Verkaufs gemeinsam durchberaten werden.

Unternehmensrechtliche Gestaltung kann entscheidend beitragen zur Überbrückung der für mittlere Unternehmen spezifischen Spannungen und darüber hinaus Grundlage zu erfolgreicher Zusammenarbeit und Entfaltung in der modernen Wirtschaft sein. Ebenso kompliziert wie die wirtschaftlichen Verflechtungen sind auch die rechtlichen Probleme geworden. Diese Erkenntnis wirkt sich auch im zunehmenden Maße in der Praxis aus. Je stärker die Unternehmerpersönlichkeit, desto mehr wird sie sich auf die ihr wesenseigenen Aufgaben konzentrieren und für Lösung der entscheidenden Fragen der Rechtsform der Unternehmen und ihrer Wandlungen den erfahrenen Juristen und Wirtschaftsberater heranziehen.