

4.3 Die Ergebnisverwendung im Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Individualinteresse

von Dr. Ulf Braun und Dr. Karin Ebel

I. Einführung

In einem Familienunternehmen wird die Verwendung des Gewinns meist von zwei starken Polen bestimmt: dem Ausschüttungsinteresse der Gesellschafter und dem Thesaurierungsinteresse des Unternehmens. Beide Interessen stehen sich oft diametral gegenüber und sorgen so für Zündstoff. Doch die einfache Gegenüberstellung – Ausschüttung oder Thesaurierung – wird der Vielschichtigkeit des Themas nicht gerecht. In jedem Familienunternehmen gibt es unterschiedliche Interessen und ebenso viele Lösungswege, diese Interessen in Einklang zu bringen. Wer typischerweise welche Interessen bei der Ergebnisverwendung vertritt, ist maßgeblich davon bestimmt, welchen Einfluss die Familie auf das Unternehmen hat, ob bzw. wie die Familie in der Geschäftsführung tätig ist und welche Rolle der jeweilige Gesellschafter einnimmt. Davon sind auch die Lösungsansätze abhängig. Kein Familienunternehmen ist wie das andere, sodass jede Unternehmerfamilie selbst ihren Weg zum passenden Modell finden muss. Gleichwohl möchten wir Ihnen einige Empfehlungen für verschiedene Konstellationen mit auf den Weg geben, die sich nach unserer Erfahrung in der Praxis bewährt haben.

II. Die unterschiedlichen Interessenlagen

Die Entscheidung, ob und in welcher Höhe eine Ausschüttung erfolgt, obliegt in allererster Linie den Gesellschaftern. Die Gesellschafter haben hierbei aber unterschiedliche Interessenlagen zu berücksichtigen. Hierbei geht es nicht nur um Interessen der Gesellschafter und Inhaber. Auch Geschäftsführer, Banken, Gläubiger, künftige Gesellschafter oder sogar nicht beteiligte Familienmitglieder können Erwartungen an die Verwendung des Unternehmensgewinns richten. Die Herausforderung ist es, die verschiedenen Interessen in einen vernünftigen Ausgleich zu bringen.

1. Unternehmensinteressen

Versteht man das Unternehmensinteresse an einer guten Kapital- und Liquiditätsausstattung als ein objektives Interesse der Gesellschaft, ist dieses unabhängig davon, ob die Inhaberfamilie noch in der Geschäftsführung vertreten ist oder nicht. Die Interessen des Unternehmens ergeben sich vielmehr aus dem Unternehmen selbst heraus, aus dem Unternehmenszweck und aus den Interessen von Geschäftspartnern, insbesondere den Kreditgebern.

Am deutlichsten wird dies durch die oft mit Kreditgebern vereinbarten *Finanzkennzahlen*. Verzinsung und Gewährung eines Kredits hängen häufig davon ab, dass das Unternehmen über eine bestimmte Eigenkapitalausstattung (Eigenkapitalquote) oder einen bestimmten Cashflow verfügt. Derartige Vereinbarungen können zwar die Entscheidung der Gesellschafter über eine Ausschüttung nicht verhindern. Werden durch die Ausschüttung aber die Finanzkennzahlen unterschritten, können Zinsanpassungen für den Kredit, Waiver-Gebühren oder im Extremfall sogar Kündigungsrechte für die Kreditgeber entstehen. In Einzelfällen bestehen konkrete Vereinbarungen, auf Ausschüttungen so lange und insoweit zu verzichten, als im Unternehmen nicht eine bestimmte Eigenkapitalquote oder Liquiditätslage erreicht ist.

Weniger konkret sind daneben *Erwartungen von Geschäftspartnern*. Spätestens seitdem Jahresabschlüsse auch von mittelständischen Familienunternehmen im elektronischen Bundesanzeiger offenzulegen sind, werden die Eigenkapitalquote und andere Finanzkennzahlen auch von Kunden, Partnern oder Wettbewerbern beobachtet. Eine starke Eigenkapitalposition mag sich insbesondere bei Ausschreibungen um neue Aufträge vorteilhaft auswirken.

Jedes Unternehmen muss außerdem die erforderliche *Liquidität für Investitionen* in Märkte, Innovationen, Personal und Technologie vorhalten, um im Wettbewerb mit anderen Anbietern nicht zurückzufallen. Entscheidungen über die Ergebnisverwendung sind deshalb immer auch eine Gratwanderung, welcher Spielraum dem Unternehmen finanziell verbleiben muss, um die Erreichung des Unternehmenszwecks und die weitere Entwicklung der Gesellschaft sicherzustellen. Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ist die Planbarkeit für das Management. Aus Unternehmenssicht sind deshalb insbesondere unerwartete Liquiditätsausschüttungen problematisch. Deshalb sollte die Liquiditätsplanung für das Unternehmen die Ausschüttungsplanung der Gesellschafter mit einbeziehen. Ein offener Austausch zwischen Gesellschaftern und Management über die künftige Ausschüttungsplanung ist dafür unabdingbar.

Schließlich sind auch *steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen* zu berücksichtigen. Ausschüttungen aus einer Kapitalgesellschaft (Aktiengesellschaft oder GmbH) unterliegen der Kapitalertragsteuer. Schuldner hierfür ist das Unternehmen selbst. Von dem Bruttobetrag der Dividende ist der Steueranteil einzubehalten und an die Finanzverwaltung abzuführen. Beim Gesellschafter kommt dann nur die Netto-Dividende an. Der Liquiditätsabfluss aus dem Unternehmen umfasst aber nicht nur die für die Gesellschafter vorgesehene Netto-Dividende, sondern auch den Steueranteil.

Es ist auch zu bedenken, dass Entscheidungen über Ausschüttungen für mehrere Gesellschafter der Kapitalgesellschaft nur einheitlich ergehen können. Hat die Mehrheit der Gesellschafter den Entnahmewunsch, kommt die beschlossene Ausschüttung auch den *Minderheitsgesellschaftern* anteilig zugute. Hierdurch ergibt sich zumindest für Kapitalgesellschaften unter Umständen ein höherer Liquiditätsabfluss, als aus Gesellschaftersicht eigentlich erforderlich. Rein individuelle, disquotale Gewinnverwendungsentscheidungen kommen nur im Ausnahmefall in Betracht und bedürfen in jedem Fall einer entsprechenden Vorkehrung in dem Gesellschaftsvertrag. Als vorteilhaft erweisen sich hier die Personenhandelsgesellschaften (OHG, KG, GmbH & Co. KG). Nach den Regeln des Personengesellschaftsrechts kann jeder Gesellschafter im Grundsatz aus seinem Kapital- oder Privatkonto entnehmen, ohne dass die übrigen Gesellschafter zwingend in gleicher Höhe mitziehen müssen. Der Liquiditätsabfluss wird dadurch auf das individuell erforderliche Maß begrenzt.

Aus rechtlicher Sicht sind Ausschüttungen im Übrigen unzulässig, soweit dadurch das gesetzlich zu garantierende Grund- oder Stammkapital einer Kapitalgesellschaft aufgezehrt würde.

Dies alles heißt nicht, dass Unternehmens- und Individualinteressen der Gesellschafter unvereinbare Gegensätze bilden. Jedes Unternehmen muss auch ein Interesse daran haben, dem Gesellschafter als dem Inhaber des Unternehmens eine angemessene Rendite für sein eingesetztes Kapital zu bieten. Nur so werden Unternehmerfamilien langfristig bereit sein, unternehmerisches Risiko zu tragen, und Nachfolger motiviert, das Unternehmen auch in der nächsten Generation fortzuführen.

2. Individualinteressen

Das Selbstverständnis der Familie ist entscheidend dafür, ob und wie viel ausgeschüttet wird. Bei vielen Unternehmerfamilien gilt das Motto „Business First“ oder

„Firma geht vor“. Dementsprechend haben diese Familien oft eine zurückhaltende Ausschüttungspolitik. Erst kommen die Interessen des Unternehmens mit der Forderung nach Stabilität, zum Beispiel in Form einer hohen Eigenkapitalquote und gefülltem Rücklagenkonto. Erst danach wird das Familien- bzw. Gesellschafterinteresse an Ausschüttungen bedient. Anders sieht es häufig bei Familien aus, bei denen die Auffassung vorherrscht, das Unternehmen müsse zuerst die Familie bedienen.

Aber nicht nur das gelebte Motto der Unternehmerfamilie hat Einfluss auf die Ausschüttungs- und Entnahmepolitik, auch die Rollen, die die Familie im Unternehmen einnimmt, bestimmen diese maßgeblich.

a) Gesellschafter gleich Geschäftsführer

In der Gründer- und teilweise in der Geschwister-Gesellschaft sind alle Gesellschafter vielfach auch Geschäftsführer. Haben zum Beispiel zwei (oder mehr) Kinder des Unternehmers die Nachfolge in der Geschäftsführung angetreten und Anteile im gleichen Maße erhalten, laufen die Interessen meist parallel. Die Nachfolger erkennen als Geschäftsführer, welche finanzielle Ausstattung das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig benötigt, und können auf Gesellschafterebene gleichberechtigt entscheiden. Die Identifikation der Gesellschafter mit dem Unternehmen ist groß, der Zusammenhalt als Unternehmerfamilie wie auch die Bindung an das Unternehmen stark. Die Nachfolger des Gründers möchten das Unternehmen ihrerseits an ihre eigenen Kinder weitergeben und nicht das Werk der Eltern aufs Spiel setzen. Die Bereitschaft zum Verzicht auf Ausschüttungen ist hier häufig stark ausgeprägt.

b) Nicht tätige und tätige Gesellschafter

Schwieriger kann es werden, wenn es in der Unternehmerfamilie im Unternehmen tätige und nicht tätige Gesellschafter gibt. Die nicht tätigen Gesellschafter verlangen häufig höhere Ausschüttungen, da sie vielfach keine vom Unternehmen unabhängige adäquate Erwerbsquelle haben, sondern ganz oder teilweise auf die Unternehmenserträge zur Bestreitung ihres Lebensunterhalts angewiesen sind. Weiterhin besteht oft der Wunsch, nicht nur die Lebenshaltung zu finanzieren, sondern auch unabhängig vom Unternehmen Vermögen aufzubauen, zumal die nicht tätigen Gesellschafter wenig Einfluss darauf haben, was mit ihrem „Geld“ in Form der Unternehmensbeteiligung geschieht. Hier steht hinter dem Ausschüttungsverlangen häufig die Absicht, das eigene Vermögen selbst verwalten zu können.

Die in der Geschäftsführung tätigen Gesellschafter tendieren hingegen zu einer möglichst hohen Einbehaltung der Gewinne. Dies kann zu Konflikten führen, insbesondere weil geschäftsführende Gesellschafter vom Unternehmen ein Gehalt für ihre Tätigkeiten beziehen und damit Gelder aus dem Unternehmen abfließen. Hier steht die Entlohnung der Geschäftsführungstätigkeit mangelnder Ankerkennung der nicht tätigen Gesellschafter gegenüber.

Dennoch kann diese Situation oft entschärft werden. Zum einen gibt es Vergleichswerte für Gehälter von Geschäftsführern. Zum anderen stammt der Gesellschafter-Geschäftsführer aus dem Gesellschafterkreis. Will dieser geringe Ausschüttungen bei den Mitgesellschaftern erreichen, wissen auch sie, dass auch er als Gesellschafter von der eigenen restriktiven Ausschüttungspolitik betroffen ist. Zudem genießt der geschäftsführende Gesellschafter als Familienmitglied in der Regel einen höheren Vertrauensbonus als Fremdgeschäftsführer.

c) Fremdgeschäftsführung

Ist kein Gesellschafter in der Führung des Unternehmens tätig, kann sich die Spannung zwischen Ausschüttungsinteresse und Thesaurierungswunsch weiter verstärken, da die Fremdgeschäftsführer in der Regel fast ausschließlich das Unternehmensinteresse im Blick haben, während bei den nicht tätigen Inhabern das Ausschüttungsinteresse dominiert.

d) Vetternkonsortien und Familiendynastien

Mit jeder weiteren Generation entwickelt sich die Unternehmerfamilie hin zur Familiendynastie, in der 20 oder mehr Gesellschafter keine Seltenheit sind. Diese Entwicklung wird dadurch geprägt, dass die Gesellschafter immer mehr Abstand zum Unternehmen haben, der Zusammenhalt als Unternehmerfamilie geringer wird und sich Gesellschafter immer weniger als Inhaber des Unternehmens verstehen. Dies führt häufig dazu, dass das Familienunternehmen nicht mehr als das eigene Unternehmen betrachtet wird, sondern sich eher zu einer Investition entwickelt, an der man beteiligt ist. Ist die Ausschüttungsrendite nicht befriedigend, sind die Gesellschafter dieser Unternehmenstypen geneigt, ihr „Investment“ abzustoßen und anderweitig anzulegen. Deshalb wird ein angemessener Interessensausgleich zunehmend wichtig und schwierig.

III. Grundlagen der Ergebnisverwendung

Um zu einer Verwendung des Ergebnisses zu kommen, bedarf es im ersten Schritt seiner Ermittlung. Die Gewinnermittlung ergibt sich als Teil des Jahresabschlusses des Unternehmens nach den handelsrechtlichen Regelungen der Rechnungslegung und den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB). Das Handelsrecht und die GoB sehen für die Ergebnisermittlung teilweise Spielräume vor. Beispiele bilden Ansatz- und Bewertungswahlrechte für das in der Bilanz ausgewiesene Vermögen oder Beurteilungsspielräume für den Ansatz oder die Höhe einer ausgewiesenen Rückstellung.

Zuständig für die Ausnutzung dieser Spielräume ist in erster Linie die *Geschäftsführung*. Diese hat den Jahresabschluss aufzustellen (z.B. § 42a Abs. 1 GmbHG). Mit der Entscheidung der Geschäftsführer, einen Gewinn höher oder niedriger auszuweisen, wird mittelbar auch das Recht der Gesellschafter, über die Verwendung des Ergebnisses zu entscheiden, beeinflusst. Bei GmbHs sind die Geschäftsführer in den Bilanzierungsentscheidungen allerdings nicht frei. Die Gesellschafter können beispielsweise die Geschäftsführer anweisen, Bewertungswahlrechte oder die Beurteilung einer bestimmten Rückstellung im Sinne der Gesellschaftermehrheit auszuüben. Die Einhaltung der gesetzlichen Spielräume der Geschäftsführerentscheidung oder der Gesellschafterweisung wird vom Abschlussprüfer kontrolliert. Bei der Personenhandelsgesellschaft sind die Kompetenzen nicht so eindeutig verteilt. Die Aufstellung des Jahresergebnisses ist in der Regel Aufgabe der geschäftsführenden Gesellschafter, häufig der Geschäftsführer der Komplementär-GmbH. Die Kommanditisten können, soweit es der Gesellschaftsvertrag vorsieht, aber ähnlich wie bei der GmbH auf die Ausübung der handelsrechtlichen Spielräume Einfluss nehmen.

Nach § 29 Abs. 1 GmbHG haben die Gesellschafter Anspruch auf den Jahresüberschuss zuzüglich eines Gewinnvortrags und abzüglich eines Verlustvortrags, soweit der sich ergebende Betrag nicht aus besonderen Gründen von der Verteilung unter den Gesellschaftern ausgeschlossen ist. Im Beschluss über die Verwendung des Ergebnisses können die Gesellschafter, wenn der Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt, Beträge in Gewinnrücklagen einstellen oder als Gewinn vortragen (§ 29 Abs. 2 GmbHG). Das Gesetz geht somit davon aus, dass über die Ergebnisverwendung im Gesellschafterkreis beschlossen wird. Soweit nicht der Gesellschaftsvertrag etwas anderes bestimmt, entscheidet die einfache Mehrheit. Neben den unterschiedlichen Interessen zwischen Unternehmen und Gesellschafterfamilien kann

die Entscheidungskompetenz der Gesellschaftermehrheit auch zu Spannungen im Gesellschafterkreis selbst führen. Gesellschafter, die gleichzeitig in der Geschäftsführung aktiv sind und hierfür ein Gehalt beziehen, werden auf Ausschüttungen eher verzichten können, als nicht aktive Gesellschafter, die die Dividenden zur Bestreitung ihres Lebensbedarfs benötigen. Unternehmerfamilien, die diese Konflikte vermeiden wollen, treffen konkrete Vereinbarungen über jährliche Mindestausschüttungen, soweit dies die Liquiditäts- und Ergebnislage zulässt.

Das zu verwendende Ergebnis ist immer nur das Ergebnis, das im Jahresabschluss des Unternehmens ausgewiesen ist. Bei Konzernstrukturen ist dies der Jahresabschluss der Konzern-Obergesellschaft. Speist die Konzern-Obergesellschaft als reine Holding ihre Einnahmen nicht aus eigener operativer Tätigkeit, sondern nur aus Beteiligungserträgen ihrer Konzernunternehmen, muss der Jahresabschluss der Konzern-Obergesellschaft das wirtschaftliche Ergebnis der Unternehmensgruppe nicht vollständig abbilden. Wird insbesondere aus steuerlichen Gründen oder zur Finanzierung von Investitionen im In- und Ausland ein Teil des Gruppenergebnisses in den Konzernunternehmen thesauriert, verfügt die Konzern-Obergesellschaft nur über ein vergleichsweise geringes Ergebnis. Die volle Leistungskraft des Konzerns bildet sich erst im *Konzernabschluss* der Gruppe ab. Das Konzernergebnis kann dabei höher, es kann aber auch niedriger sein als das Ergebnis des Jahresabschlusses der Konzern-Obergesellschaft.

Das Ergebnis des Jahresabschlusses ist beispielsweise dann höher, wenn in Konzernunternehmen im In- und Ausland Verluste anfallen, die durch die Konzern-Obergesellschaft zunächst wirtschaftlich nicht zu tragen sind. Das Ergebnis des Jahresabschlusses der Konzern-Obergesellschaft ist niedriger (das Konzernergebnis ist höher), soweit im In- oder Ausland Teilbeträge des Konzernergebnisses thesauriert werden und nicht zur Ausschüttung an die Konzern-Obergesellschaft gelangen. Der Anspruch der Gesellschafter auf das Ergebnis wird deshalb nicht nur durch die Rechnungslegung,¹ sondern auch durch die Unternehmensstruktur und die Zergliederung des Unternehmens in selbstständige rechtliche Einheiten beeinflusst.

Um diese Beeinflussung teilweise aufzuheben, ist es nicht immer sinnvoll, Ergebnisse der Konzerngesellschaften direkt an die Konzern-Obergesellschaft auszuschütten. Mit Ausschüttungen insbesondere aus *ausländischen Konzerngesellschaften* können unangenehme Steuerlasten (Quellensteuern) verbunden sein. Zielführender ist es dann häufig, im Gesellschaftsvertrag der Konzern-Obergesellschaft

¹ Siehe hierzu den Beitrag „Die Aufstellung, Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses im Rahmen guter Governance“ in diesem Kapitel.

das Ergebnisverwendungsrecht der Gesellschafter unabhängig vom Ergebnis des Jahresabschlusses auf das Konzernergebnis zu beziehen. Macht der Konzern insgesamt Gewinne, sind größere Ausschüttungen möglich. Macht der Konzern insgesamt Verluste, würden Ausschüttungen dann unter Umständen unterbleiben, selbst wenn die Konzern-Obergesellschaft nach ihrem Jahresabschluss mit einem Gewinn abschließt. Voraussetzung für eine Ausschüttung aus der Konzern-Obergesellschaft ist aber auch in diesem Fall, dass die Konzern-Obergesellschaft über ausreichendes Eigenkapital verfügt, das an die Gesellschafter ausgezahlt werden kann. Dies kann in Form von Gewinnvorträgen oder Gewinnrücklagen aus Vorjahren der Fall sein. Im Übrigen ist es Aufgabe der Geschäftsführung der Konzern-Obergesellschaft, für die Ergebnis- und Liquiditätslage zu sorgen, um die im Gesellschaftsvertrag vorgesehenen Ausschüttungen auf Basis des Konzernergebnisses zu ermöglichen.

IV. Lösungsansätze

Um die unterschiedlichen Interessen in Einklang zu bringen, sind folgende Leitlinien hilfreich:

- Regelungen zur Ergebnisverwendung sollten planbar und verlässlich sein. Dies gilt nicht nur für das Unternehmen und die Geschäftsführung, die die Kapital- und Liquiditätsausstattung des Unternehmens zu planen und zu steuern hat. Auch Minderheitsgesellschafter und deren Familien haben ein Interesse an der Planbarkeit der regelmäßigen Einnahmen aus der unternehmerischen Beteiligung. Hilfreich dafür sind Vereinbarungen über jährliche Mindestausschüttungen. Vorbehaltlich der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sind diese Vereinbarungen dann auch konsequent einzuhalten. Abweichungen von der einmal getroffenen Regelung sollten nur vorgenommen werden, wenn mindestens eine große Mehrheit der Gesellschafter zustimmt oder wichtige Gründe aus Unternehmenssicht gegen eine etwa zu hohe Ausschüttung sprechen.
- Maßstab für die Mindestausschüttung sind in jedem Fall die auf die Beteiligung entfallenden persönlichen Steuern vom Einkommen des Gesellschafters. Dies betrifft vor allem die Gesellschafter von Personenhandelsgesellschaften (OHG, KG, GmbH & Co. KG). Der Unternehmensgewinn unterliegt hier auf Ebene des Unternehmens nur der Gewerbesteuer, die Einkommensteuer auf den Unternehmensgewinn tragen die Gesellschafter persönlich, unabhängig davon, inwieweit der Gewinn zur Ausschüttung oder Entnahme gelangt. Für Kapital-

gesellschaften gilt dagegen das sogenannte Trennungsprinzip: Unternehmensgewinne versteuert das Unternehmen selbst im Rahmen der Gewerbe- und Körperschaftsteuer. Der Gesellschafter zahlt Einkommensteuer nur auf den Anteil des Unternehmensgewinns, der tatsächlich zur Ausschüttung gelangt. Im Übrigen ist mit längerfristig festgeschriebenen Mindestausschüttungen vorsichtig umzugehen. Über die Mindestausschüttung hinausgehende Ausschüttungen bleiben selbstverständlich möglich, bedürfen dann aber einer Beschlussfassung der Gesellschafter.

- Eine weitere Objektivierung wird erreicht, wenn die Höhe der Ausschüttungen an das Erreichen bestimmter Finanzkennzahlen geknüpft wird. Beispielfähig könnte bei Erreichen einer Eigenkapitalquote von bis zu 30 % ein Viertel des Unternehmensergebnisses, bei einer Eigenkapitalquote von über 30 % ein Drittel und bei einer Eigenkapitalquote von über 50 % die Hälfte des Unternehmensergebnisses ausgeschüttet werden. Welche Finanzkennzahlen und welche Schwellen sinnvoll sind, ist für jedes Unternehmen individuell zu bestimmen.
- Zu entscheiden ist, ob Grundlage der Ergebnisverwendung nur der Gewinn des Jahresabschlusses der Konzern-Obergesellschaft oder der Gewinn nach dem Konzernabschluss sein soll. Letztere Lösung beteiligt die Gesellschafter im Grundsatz an der Leistungskraft der Unternehmensgruppe insgesamt, ohne die Geschäftsführung der Konzern-Obergesellschaft zu zwingen, die Gewinne der einzelnen Konzerngesellschaften jährlich an die Konzern-Obergesellschaft unter Inkaufnahme steuerlicher Belastungen auszuschütten.

V. Vereinbarkeit der Interessen

Festzuhalten bleibt, dass beide Interessen – die des Unternehmens und die der Gesellschafter – berücksichtigt werden müssen. Ein Unternehmen benötigt Gewinne, um sich zu finanzieren. Gleichzeitig können unzufriedene, ausstiegswillige Gesellschafter das Unternehmen ungleich teurer zu stehen kommen als (maßvolle) Entnahmen. Die Aufgabe liegt nun darin, die gegensätzlichen Interessen anzunähern.

Zunächst sollte der Gegensatz „*Business First*“ oder „*Family First*“ geklärt werden. Die Unternehmerfamilie sollte festhalten, was die Entscheidung für einen dieser Grundsätze für sie bedeutet und danach leben. Im Bereich der Ergebnisverwendung sind das etwa objektive und für alle geltende Spielregeln wie das Verknüpfen der Ausschüttungsquote mit der Eigenkapitalquote. Der Verzicht auf Vollausschüttungen ist kein Freifahrtschein für die Geschäftsführung. Mit dem Vereinbaren ei-

ner maßvollen Ausschüttung geht die Verpflichtung einher, die zur Verfügung gestellten Gewinne nun unternehmerisch sinnvoll zu nutzen.

Schließlich bleibt noch eine Empfehlung: Wenn die Unternehmerfamilie sich für „Business First“ und eine entsprechende Ausschüttungsquote entschieden hat, sollte sie diese auch konsequent beibehalten. Leider gibt es in der Praxis genügend Beispiele, in denen „Business First“ bejaht, gleichwohl anders gehandelt wird. Hat ein Gesellschafter erhöhten Finanzierungsbedarf, spricht nichts dagegen, dass die Familie ihm auf privater Ebene hilft. Nur die (oft mühsam) festgelegten Ausschüttungsregeln sollten nicht angetastet werden, denn der Finanzierungsbedarf des nächsten Gesellschafters kommt bestimmt und vielleicht dann, wenn das Unternehmen eine schwierige Phase durchläuft. Nun wird es schwer zu erklären, warum der erste Gesellschafter verhältnismäßig mehr entnehmen durfte und der zweite nicht.