

Governance

Regeln für ein gutes Miteinander

Der Gesellschaftervertrag ist die Verfassung und gleichzeitig die Hausordnung jedes Unternehmens. Bei der Konzeption ist nicht nur juristischer Sachverstand gefragt, sondern auch strategischer Weitblick.

Thomas Luther Düsseldorf

Hinter den Toren des Bielefelder Familienunternehmens Dr. Oetker schwelte jahrelang ein Streit zwischen den Familiengesellschaftern. Die aus den drei Ehen des verstorbenen Patriarchen Rudolf August Oetker hervorgegangenen acht Erben lagen hoffnungslos über Kreuz. Der Puddingdynastie drohte der Stillstand. Vor wenigen Wochen dann der Befreiungsschlag: Die Firmengruppe mit 7,3 Milliarden Euro Umsatz und 442 Firmen wird zerschlagen.

Ein klug konzipierter Gesellschaftervertrag verhindert eine solche Situation. Er enthält Mechanismen, die dafür sorgen, dass die Unternehmensgremien stets entscheidungsfähig bleiben und nie ein Deadlock entstehen kann, der das Unternehmen blockiert.

„Der Gesellschaftervertrag ist das zentrale Dokument der Unternehmensverfassung und gibt die Spielregeln vor, die die Anteilseigner untereinander haben. Um hier die passenden Lösungen zu finden, ist Vertrauen notwendig“, weiß Andreas Wiedemann, Honorarprofessor für das Recht der Familienunternehmen an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen.

Bei einem Alleineigentümer im Unternehmen lässt sich der Gesellschaftervertrag recht schlank halten. Er kann schließlich alles selbst entscheiden. „Aber auch in dieser Konstellation sollte sich der Eigentümer über Notfälle Gedanken machen“, gibt Jan Arnold, Notar in Esslingen, zu bedenken. „Es reicht ein Unfall, durch den der Inhaber ein paar Wochen außer Gefecht gesetzt ist, und schon steht die Frage im Raum: Wer führt jetzt die Geschäfte?“

Spätestens wenn sich mehrere Geldgeber als Partner zusammentun oder wenn ein neuer Gesellschafter mit frischem Kapital einsteigt, muss der Gesellschaftervertrag jedoch grundlegend geändert werden. Dann sind Experten gefragt, um passende Lösungen zu finden – etwa welche Regeln es gibt, wenn ein Gesellschafter wegen unlösbarer Konflikte aussteigen will und wie er abgefunden wird.

„Über Holdingstrukturen, Stiftungskonzepte oder Stimmbindungspools können auch für komplexe Strukturen, unter Berücksichtigung von steuerlichen Gesichtspunkten, praktikable Lösungen gefunden werden“, weiß Honorarprofessor Wiedemann. „Gerade bei größeren Unternehmerfamilien besteht die Herausforderung jedoch darin, interne Konflikte zu adressieren und Partikularinteressen innerhalb des Gesellschafterkreises unter einen Hut zu bringen.“ In solchen Fällen empfiehlt er, erst einmal eine Themenliste aufzustellen, die moderierend mit den einzelnen Gesellschaftern besprochen wird, um daraus Spielregeln zu abzuleiten. „Letztlich geht es darum, alle Gesellschafter abzuholen. Die Interessen des Unternehmens müssen immer Vorrang haben. Aber darüber hinaus muss sich jeder Gesellschafter in dem Vertrag wiederfinden“, sagt Wiedemann.

Doch wie lässt sich dabei die passende Balance finden? „Das ist möglich, wenn jeder Gesellschafter eine bestimmte Form der Rendite bekommt – und zwar nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch eine emotionale Rendite, indem er sich als Teil der Eigentümerfamilie fühlen darf, beispielsweise dadurch, dass ihm freiwillig bestimmte Rechte eingeräumt werden, auch wenn er nur einen kleinen Anteil hält“, erläutert der Jurist.

Nicht jedes Szenario regeln

Mit Partikularinteressen umgehen muss auch Christian Futterlieb, Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner. Er empfiehlt, den Gesellschaftervertrag schlank zu halten: „Es ist sinnlos, bestimmte Szenarien bis ins Detail regeln zu wollen. Besser ist es, sich auf die Grundsätze der Zusammenarbeit zu einigen, Eskalationsmechanismen einzubauen und einen einfachen Weg für den Fall zu konzipieren, dass eine Partei sagt: ‚Ich will raus.‘ Sonst ist die Gefahr groß, dass es zu einer Pattsituation kommt, in der das Unternehmen nicht mehr weiterentwickelt werden kann.“

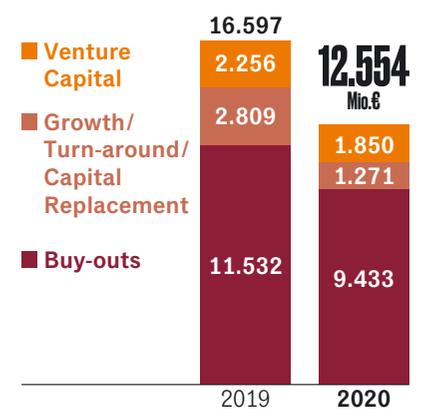
Als Fußangel können sich zum Beispiel Vorkaufsrechte erweisen, die sich die Alteigentümer haben einräumen lassen für den Fall, dass einer der Gesellschafter an einen externen Dritten

verkaufen will. „Das sieht auf dem Papier zunächst einmal gut aus und erzeugt für Familieneigentümer das Gefühl von Sicherheit“, sagt Futterlieb, „aber nur wenige sind sich darüber bewusst, wie problematisch das in der Praxis sein kann.“ Denn selbst ein kleiner Gesellschafter kann abhängig von der individuellen Ausgestaltung den gesamten Verkaufsprozess blockieren, weil er vielleicht Wochen oder Monate Zeit hat, um ein Gegenangebot vorzulegen. Das kann im Extremfall auch das Aus für den Deal bedeuten. „Es ist selten sinnvoll, bestimmte spezifische Konstellationen per Gesellschaftervertrag verhindern zu wollen“, sagt Futterlieb. „Besser ist es, in den Gesellschaftervertrag ein Konzept zu schreiben, mit dem man sich auf die Grundzüge der Zusammenarbeit einigt, gleichzeitig aber auch einen klaren Weg zu konstruieren, wenn eine Partei sagt: ‚Ich will raus.‘“

Experte Wiedemann hält es daher für angebracht, den Gesellschaftervertrag in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. „Spätestens wenn sich steuerliche Regeln für das Unternehmen ändern, gibt es Aktualisierungsbedarf. Dann sollten die einzelnen Gesellschafter die Gelegenheit nutzen, auch persönliche Verträge wie etwa das Testament zu prüfen, um zu verhindern, dass sich einzelne Regelungen mit dem Gesellschaftervertrag beißen.“

Es bleibt nicht in der Familie

Finanzinvestitionen nach Anlässen in Deutschland in Mio. Euro



Stand: März 2021
HANDELSBLATT

Quellen: EDC/BVK