

Unternehmensübergaben und Anteilsverkäufe

Vor dem Schaden klug

Viele Gesellschafter von ostdeutschen Agrarunternehmen haben die Umwandlung aus den LPG der DDR-Zeit maßgeblich mitgestaltet. Sie waren mit ihrem Gestaltungswillen und auch mit ihrem Eigentum treibende Kraft der neuen Entwicklung. Wer aber 1991 mit 40 Jahren im neuen Unternehmen Verantwortung übernahm, ist jetzt 60 und sollte darüber nachdenken, in welche Hände er seine Verantwortung legt und wie das nachhaltig gestaltet werden kann.

Klaus Böhme, NL-Redakteur

Seit einigen Jahren – und in der nächsten Zeit verstärkt – scheiden bisherige Führungskräfte aus ostdeutschen Agrarunternehmen aus. Sie gehen nach Jahrzehnten engagierten Wirkens in den Ruhestand. Dabei treten vielfältige Probleme auf, die gelöst werden müssen. Viele Fragen sind so kompliziert, dass sachkundige Hilfe gebraucht wird, um sie zufriedenstellend, nachhaltig, rechtsicher und dauerhaft zu beantworten. Dieser Beitrag kann eine solche Hilfe nicht ersetzen, er will aber zeigen, wo Probleme und Stolperstellen liegen, woran auch gedacht werden sollte und wie Fehler vermieden werden können. Angeregt haben uns betroffene Vorstandsvorsitzende und Gesellschafter, die in letzter Zeit vermehrt aufgetretene Probleme und Fehler sowie erzielte Lösungen an ihre Zeitschrift NL Neue Landwirtschaft herantrugen. Wir haben das hier genannte Beispiel (eine GmbH und ihre Gesellschafter) anonymisiert, vereinfacht und verallgemeinert. Auf Wunsch unserer Informanten wollen wir natürlich auch nicht in offene Verfahren eingreifen. Komplizierte, in der Regel steuerrechtliche Fragen wurden einfach ignoriert. Um diese zu diskutieren, wäre ein gesonderter Artikel erforderlich.

■ Die zu lösenden Probleme

Welche Probleme beim Ausscheiden einer Führungskraft gelöst werden müssen, wird – allgemein gesagt – durch die Interessen der Unternehmensfortführung auf der einen und die des Ausscheidenden auf der anderen Seite bestimmt. Beide Interessenkomplexe müssen

durch einen Kompromiss in Übereinstimmung gebracht werden. Schon diese Feststellung zeigt das große Konfliktpotenzial.

Unsere Erfahrungen der letzten Jahre zeigen aber, dass diese Kompromissfindung in der Mehrzahl der Fälle möglich ist und das Ausscheiden von Führungskräften zur beiderseitigen Zufriedenheit gelöst werden kann. Eine solche Lösung ist bei der GmbH schon deshalb notwendig, weil hier im Gesetz keine Regelung der Kündigung eines Gesellschafters bei Lebenszeit vorgesehen ist und deshalb auf entsprechende Satzungsregelungen abzustellen ist bzw. diese noch zu schaffen sind. Hindernis einer einvernehmlichen Lösung ist immer, wenn eine der beiden Seiten – oder gar beide – auf der vollständigen Realisierung ihrer Interessen beharren und nicht kompromissbereit sind.

Einfach umschrieben liegt der Interessengegensatz darin, dass

- einerseits das Unternehmen (bzw. die fortführenden Gesellschafter) für die Fortführung des Kapital „zusammenhalten“ und die Entscheidungshoheit sichern muss und
- andererseits der ausscheidende Gesellschafter so viel wie möglich „mitnehmen“ möchte.

Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens auf die Kompromisschancen sind differenziert und von Fall zu Fall zu sehen. So hat ein „gut gehender“ Betrieb mehr Möglichkeiten, das erforderliche Geld für eine Abfindung aufzubringen, die Erwartungen des Ausscheidenden sind aber berechtigterweise auch höher. Schwer um Liquidität kämpfende Betriebe gehen für ihr Überleben häufig Deals

ein, die letzten Endes keine optimale Lösung für beide Seiten ermöglichen.

Voraussetzung eines Kompromisses ist immer ein Übereinkommen in der Sache, das dann einvernehmlich durch entsprechende vermögens-, gesellschafts- und steuerrechtliche Regelungen ausgestaltet und abgesichert sowie vertraglich fixiert wird. Kann ein solches Übereinkommen nicht erzielt werden, dann ist der Kompromisspielraum zwischen den Rechtspositionen deutlich geringer bzw. wird teurer erkauf (Anwalts-, Gutachter- und Gerichtskosten). Ohne Kompromiss ist die angedachte Lösung oft nicht mehr zu erreichen und es muss ein neuer Ansatz gesucht werden. Vor dem Rechtsstreit sollte deshalb in solch schwierigen Fällen eine unabhängige Mediation versucht werden, die günstigenfalls in einer Vereinbarung in der Sache gipfeln kann.

■ Die „einfachen Fälle“

Da sind zum einen die einfachen Fälle, die zwar auch noch komplizierte Fragen beinhalten können, hier aber nur kurz erwähnt werden:

- Unternehmens- und Gesellschafterstruktur bleiben erhalten und der Nachfolger tritt in die „Fußstapfen“ seines Vorgängers und übernimmt dessen Anteile, ggf. sogar als Mitglied der Familie der/des Ausscheidenden.
- Bisherige Führungskräfte, die bereits Gesellschafter sind, rücken auf und neue Führungskräfte steigen mit dem Kauf von Gesellschaftsanteilen ein. Die ausscheidende Führungskraft kann „aus dem Unternehmen heraus“ zufriedenstellend abgefunden werden.
- Das Unternehmen wird verkauft – ein klarer Schnitt, bei dem der/die bishe-

rigen Gesellschafter aber bestenfalls über die Auswahl des Käufers noch etwas Einfluss auf die künftige Entwicklung nehmen können.

Für diese „einfachen Fälle“ werden wir in dieser Zeitschrift auch noch entsprechende Lösungswege diskutieren. Im Folgenden werden an einem Beispiel Probleme des **Einstiegs eines unternehmensfremden Investors** dargestellt.

■ Ein Investor steigt ein

1. Ausgangssituation

2010 ist der Geschäftsführer der Agrar GmbH, Arndt Maier (die Namen sind frei erfunden), 65 Jahre alt geworden und tritt in den Ruhestand.

Er hatte als ehemaliger Abteilungsleiter Pflanzenproduktion der LPG maßgeblich an der Umwandlung in eine GmbH, die 1991 ins Register eingetragen wurde, mitgewirkt und war von den damals 120 Gesellschaftern mit großer Mehrheit zum Geschäftsführer gewählt worden. In den letzten fast zwei Jahrzehnten hat sich die GmbH entscheidend verändert: Die Schweineproduktion wurde eingestellt, für die

Milchproduktion ein neuer Stall gebaut und die Technik für die Pflanzenproduktion reduziert und auf ein modernes Niveau gebracht. Vor drei Jahren kam noch eine Biogasanlage hinzu, die vor allem die Rindergülle verwertet. Die GmbH hat – kreditfinanziert – 300 ha Boden gekauft, davon 160 zu begünstigten Bedingungen von der BVVG. Die Anzahl der Arbeitskräfte wurde von 80 auf 20 verringert und die Mehrzahl der Gesellschafter schied aus – ein großer Teil altersbedingt – und wurde abgefunden.

Arndt Maier glaubte an die Zukunft seines Unternehmens, nahm das Risiko auf sich und erwarb den größeren Teil der Anteile. Die dafür erforderlichen Kredite sicherte er mit seinem großen privaten Grundstück ab. Seine Frau Irene ist die Leiterin der Milchproduktion, sie hält 7,5 % der Geschäftsanteile und Sohn Thomas arbeitet als Melker. Er hält 5 % – siehe die „Berater-Notiz“ auf Seite 20.

Neben der Familie Maier ist auch der zweite Geschäftsführer, Bernd Schulze (50) mit 20 % beteiligt, sein älterer Onkel Max Schulze ist Traktorist und hat einen Anteil von 5 %. Daneben sind noch ein jüngerer und ein älterer Mitarbeiter (je 5 %) sowie die benachbar-

te Agri AG (7,5 %), mit der die GmbH gute Geschäftsbeziehungen hat und von der sie im gleichen Wert Aktien hält, beteiligt. Das Stammkapital betrug 150.000 € und der Unternehmenswert lag beim 20-fachen, nämlich bei 3 Millionen €. Soweit im Telegrammstil die Ausgangssituation.

2. Ausscheiden von Arndt Maier aus der GmbH

Maier sen. hatte sich das Ziel gesetzt mit 65 Jahren in den Ruhestand zu treten. Der Gesellschaftsvertrag sieht die Möglichkeit einer Kündigung bei Erreichen des Rentenalters vor und macht den Verkauf der Geschäftsanteile auch in diesem Fall von der Zustimmung von Gesellschaft und Mitgesellschaftern abhängig.

Mit seinem jüngeren Kollegen Schulze war sich Maier einig, dass das Unternehmen weitergeführt werden soll und Schulze die Leitung übernimmt. Damit wollen Maier und Schulze auch die Arbeitsplätze ihrer Familienangehörigen und weiterer Bewohner der drei Dörfer, in denen die GmbH ein wichtiger Arbeitgeber ist, sichern. Die Vermögenswerte sollen erhal-

50 Prozent mehr Ausdauer in Blau.

Der Juwel von LEMKEN

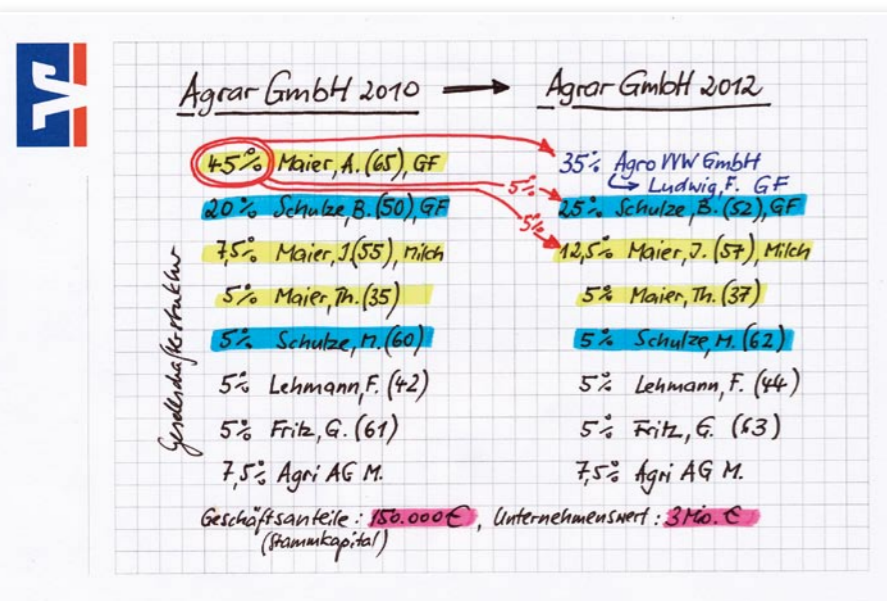
Die neue Pfluggeneration von LEMKEN verbindet beste Arbeitsqualität, hohen Bedienkomfort und besondere Wirtschaftlichkeit. Mit den serienmäßigen DuraMaxx Pflugkörpern aus äußerst

hartem Werkzeugstahl ist die Standzeit um 50 % länger als mit herkömmlichen Pflugkörpern. Das ist LEMKEN Qualität die begeistert. Oder wie wir es nennen: Ausdauer in Blau.



www.lemken.com





Berater-Notiz zur Lösung für das altersbedingte Ausscheiden von A. Maier aus der Agrar GmbH zum Jahreswechsel 2011/12 (Beispiel)

ten und gemehrt werden. Maier und Schulze fühlen sich auch den anderen, zum Teil langjährigen Mitarbeitern und der Entwicklung der Dörfer, in denen ihre Familien und viele Freunde zuhause sind, verpflichtet. Maier wollte – das alles „im Hinterkopf“ – nicht nur sein Arbeitsverhältnis als Geschäftsführer beenden, sondern auch den größten Teil seines Anteils an der GmbH „versilbern“. Ihm war klar, dass die GmbH – und auch keiner ihrer Gesellschafter – die ihm zustehende Barabfindung würde zahlen können. Rein rechnerisch standen Arndt Maier immerhin 1,35 Millionen € zu! Der Ausscheidende weiß: Will er auch seine anderen Ziele erreichen, wird er sich mit deutlich weniger zufriedengeben müssen.

Maier will die Abfindung als Altersvorsorge, für die Ablösung der auf sein Haus aufgenommenen Kredite und, wenn seine Frau ebenfalls in den Ruhestand geht, für gemeinsame Reisen verwenden. Zudem wollen drei Enkel in den nächsten Jahren ein Studium aufnehmen und brauchen die Unterstützung der Großeltern.

3. Die gewählte Lösung

Grundlage einer Lösung war eine Übereinkunft in der Sache zwischen Maier, seiner Familie und Bernd Schulze, die jedoch nicht schriftlich fixiert wurde.

Im Kern galt es, einen Investor zu finden, der bereit war, in die Agrar GmbH zu investieren. Nachdem man sich mit der Raiffeisenbank – die seit vielen Jahren die Hausbank ist – beraten hatte und zu keiner Lösung gekommen war, fand dann schließlich Betriebsberater Dr. J. eine Lösung: Die Agro Vermögensverwaltungs GmbH aus dem Nachbarland im Norden ist bereit, einzusteigen. Der Berater erklärt, er

könne die Verhandlungen vermitteln und vorbereiten. Ausgehandelt wurde zwischen Maier und dem Investor, mit Zustimmung der Mehrheit der Gesellschafter, schließlich der Kauf von 35 der 45 % der Geschäftsanteile von A. Maier für 650.000 € durch die Agro VVW GmbH (§ 15 Abs. 1 GmbHG – „share deal“). Weitere 5 % übertrug Maier an seine Frau und 5 % verkaufte er für einen „Freundschaftspreis“ an Geschäftsführer Schulze.

Herr Franz Ludwig, Geschäftsführer der Agrarland GmbH, einer Tochter der Agro VVW, wird am 1. 1. 2012 neben Bernd Schulze neuer Geschäftsführer der Agro GmbH.

4. Die überraschenden Auswirkungen

Was nun passiert, überrascht Maier und Schulze: Auf Initiative von Geschäftsführer Ludwig als Vertreter des Gesellschafters mit dem größten Anteil, findet eine Gesellschafterversammlung statt. Dort teilt Ludwig mit, dass die Agrarland GmbH die Geschäftsanteile von Lehmann, Fritz und der Agri AG gekauft hat. Als Hintergründe stellen sich heraus:

- Der Kaufpreis war günstig und wurde nur bei sofortiger Entscheidung zugesagt (1 % Anteil für 20.000 € bei sofortiger Überweisung).
- Lehmann hatte gerade zum zweiten Mal geheiratet, musste hohe Verpflichtungen für die geschiedene Ehefrau und die drei gemeinsamen Kinder aufbringen, wollte aber die neue Ehe mit einem neuen gemeinsamen Heim und einer aufwendigen Hochzeitsreise starten.
- Fritz ist gesundheitlich angeschlagen. Er ergriff die Chance, um vorzeitig auszuscheiden und sich ganz der Familie zu widmen.

- Bei der Agri AG hatte vor zwei Jahren die Geschäftsführung gewechselt. Die langjährigen Partner waren in den Ruhestand gegangen und die neuen, jungen Geschäftsführer von außerhalb haderten mit dem Sinn der Anteile an anderen Landwirtschaftsbetrieben. Außerdem war die Ernte durch die extremen Niederschläge um 40 % niedriger ausgefallen als geplant und die Getreidetrocknung musste außerplanmäßig erneuert werden.

Diese konkreten Umstände konnte Ludwig schnell erfahren. Berater Dr. J. hatte ihm sicher auch noch einige Tipps gegeben und den Rest reimte er sich nach einigen Kneipenbesuchen zusammen. Das Angebot des Landwirtschaftsbetriebes Agrarland GmbH erschien den Verkäufern zudem wenig verdächtig. Sie handelten entsprechen ihren privaten bzw. den Unternehmensinteressen.

Jetzt hatte Ludwig freie Hand. Mit Mehrheitsbeschluss auf der nächsten Gesellschafterversammlung (35 % Agro VVW und 17,5 % Agrarland GmbH) wurden die Geschäftsführer angewiesen, die Milchproduktion entweder schrittweise einzustellen bzw. zu verkaufen. Ein entsprechendes Konzept war der nächsten Gesellschafterversammlung vorzulegen. Als Geschäftsführer Schulze sich außerstande sah, diesen Auftrag zu erfüllen, wurde er als Geschäftsführer abgelöst.

Lassen Sie uns kurz noch einen Blick in die Zukunft tun: Aus der Agrar GmbH wird ein reiner Marktfruchtbetrieb. Da sich kein Käufer der gesamten Milchproduktionsanlage gefunden hat, wurden Tiere, Standort und Ausrüstungsgegenstände einzeln an verschiedene Erwerber verkauft („asset deal“). Von 20 Beschäftigten sind 5 übrig geblieben. Sämtliche Mitarbeiter der ehemaligen Milchproduktion wurden entlassen. Der Unternehmenswert sinkt auf eine Million €, Verkaufserlöse und Gewinne werden auf verschiedenen Wegen zur Agro VVW transferiert. Die Maisfläche dient jetzt der Versorgung der in der Nähe liegenden Biogas GmbH, die insgesamt fünf Anlagen an unterschiedlichen Standorten betreibt, und bei der die Agro VVW Mehrheitsgesellschafter ist. Ein Uni-Absolvent wurde als Geschäftsführer vor Ort eingestellt, die Beratung hat die VVW-LB GmbH, eine Tochter der Agro VVW übernommen, für die jetzt auch Dr. J. arbeitet.

LESETIPP

Zu Fragen des Gesellschafterwechsels bei Agrarunternehmen:
NL 12/2008, S. 20 f.
NL-BzAR 9/2008, S. 375 ff.

Bernd Schulze und Irene Maier kämpfen vor Gericht um Ihre Minderheitenrechte als Gesellschafter, gegen die Untreue, für Abfindung überhaupt und für höhere Abfindungssummen aus Gesellschafteranteilen, aber auch aus gekündigten Arbeitsverträgen. Sie müssen die Einsicht in Unterlagen einklagen – das ganze Zeit, Nerven und Geld raubende Programm – dessen Endergebnis unsicher ist.

Übrigens: Bei seinen Recherchen hat der mit dem Fall betraute Rechtsanwalt M. festgestellt, dass an der Agro VVW die deutschlandweit und in zahlreichen osteuropäischen Ländern tätige Internationale Agrar Holding (IAH) Aktiengesellschaft Mehrheitsgesellschafter ist. Als Herr Schulze und Frau Maier das erfahren, wird ihnen zwar vieles klar, es hilft ihnen aber nicht mehr wirklich. Nur als sie zwei Wochen später von einem Berufskollegen die Kopie eines Artikels einer regionalen Tageszeitung auf dem Tisch liegen haben, rufen sie: „Genauso war das bei uns, wenn wir das alles vorher gewusst hätten ...“

■ Worauf man sich einstellen muss

Denken Sie immer an Lebensweisheiten wie: „Man kann gar nicht so dumm denken, wie es am Ende kommt“.

Wenn ein Gesellschafter, noch dazu mit Familien-, Freundes- und Regionalinteressen verknüpft, durch Verkauf oder Übertragung wesentlich in die Gesellschafterstruktur eingreift, ist eine genaue und vorausschauende Analyse erforderlich, für die man vertrauenswürdigen und sachkundigen Rat braucht, und vielleicht auch manchen Euro in die Hand nehmen sollte.

In unserem konstruierten Beispiel hätten

- 10 % weniger verkaufte und ersatzweise an die Ehefrau übertragene Anteile schon viel bewirkt und
- eine Analyse in den Registern (kostet Zeit und auch Gebühren) gezeigt, dass mit diesem Investor und dessen Eigeninteressen und Praktiken die gesteckten Ziele nie zu erreichen sind.
- Zu berücksichtigen gewesen wäre, dass veränderte und auch schwierige Lebens- und Geschäftssituationen bei den bisher loyalen Geschäftspartnern zu veränderten Interessenlagen führen und
- Raffinesse, finanzielle Macht und fachkundige Unterstützer eines „Gegners“ nicht unterschätzt werden dürfen.

Der Versuch, im Nachhinein das in den Brunnen gefallene Kind wieder heraus zu holen, führt in der Regel nur zu Teilerfolgen und kann wegen der inzwischen verstrichenen Zeit und geschaffenen Tatsachen den alten Zustand nicht wieder herstellen. Man sollte „vor dem Schaden klug sein“.

Fazit: Gesellschafter von Agrarunternehmen wollen aus verschiedenen Gründen Gesellschafteranteile verkaufen. Gleich ob sie sich aus Altersgründen zurückziehen, einen Schritt kürzer treten wollen oder ihr Geld in andere Objekte stecken möchten, das Vorgehen will wohlüberlegt sein. Konflikte sind vorprogrammiert und Kompromisse müssen gefunden werden. Die Erfahrungen zeigen, dass man sich über mögliche Konsequenzen – auch bei veränderten Bedingungen – klar sein und gründlich über die Verhandlungspartner informieren so-

wie deren Absichten erkennen und auch mit der ungünstigsten Variante rechnen muss.

Liebe Leser, Sie können uns gern auf Ungereimtheiten in unserem Konstrukt hinweisen. Wichtiger erscheint uns aber, Schlussfolgerungen für das eigene Vorgehen zu ziehen. Alle Fälle sind verschieden, haben aber irgendwo ähnliche Hintergründe und Probleme. Wenden Sie sich mit Ihren Erfahrungen an die NL. Selbstverständlich bleiben die Informationen vertraulich. (bö) NL

AGRI TECHNICA
The World's No.1

Erleben Sie die ganze Welt der Landtechnik – alles an einem Ort!

Hannover
15.–19. November 2011
Exklusivtage 13./14. November

Hotline: 069/24788-265 • E-Mail: expo@DLG.org



www.agritechnica.com
www.facebook.com/agritechnica