

Große Last auf weniger Schultern

„Investoren“ übernehmen die Anteile der anderen Mitglieder¹

Auch wenn nach turbulenten Jahren der Umstrukturierung und Privatisierung jetzt der größte Teil der ostdeutschen Agrarunternehmen an Stabilität gewinnt, so wird doch vielerorts über eine noch entscheidendere Anpassung an die immer schwieriger werdenden ökonomischen Bedingungen nachgedacht. Kern solcher Überlegungen ist bei den gesellschaftlich verfaßten Unternehmen mit einer großen Mitgliederzahl meist, Eigentum, Haftung und Entscheidung in den Händen weniger Gesellschafter zu konzentrieren.

Wir beobachten vielerorts, daß sich eine solche Konzentration seit längerem unauffällig und fast unbemerkt vollzieht. In anderen Fällen findet sie in aller Öffentlichkeit statt und erregt die Gemüter, auch über die direkt betroffenen Mitglieder hinaus.

NL-Redakteur KLAUS BÖHME stellt ein bereits mehrfach praktiziertes Konzept der Umstrukturierung vor, mit dem das genannte Ziel verfolgt wird.

In der Regel ist eine komplizierte, ja oft ausweglos erscheinende Lage der Auslöser für die Suche nach neuen Wegen. Daß es so wie bisher nicht weitergeht, ist zumindest dem Management, häufig aber auch den Mitgliedern, klar. Niemand aus dem Unternehmen hat aber das befreiende

Konzept parat. Oder aber die Anderen können von einem aus den Reihen der Mitglieder heraus vorgeschlagenen Lösungsweg nicht überzeugt werden. In dieser Situation ist in der Regel Hilfe von Außen erforderlich. Ein fachlich versierter, erfahrener und mit den erforderlichen Verbindungen ausgestatteter Außenstehender – in der Regel ein Unternehmensberater – kann helfen, den gordischen Knoten von Schwierigkeiten und Meinungsverschiedenheiten zu zerschlagen. Er muß die tatsächliche Lage erfassen und ein Konzept anbieten können, daß flexibel den Bedingungen des speziellen Betriebes angepaßt werden kann und mit dessen Durchsetzung die Mitglieder ihre differenzierten Ziele bestmöglichst befriedigt sehen.

Lage und Ziele bestimmen den Handlungsbedarf

Kein Betrieb ist wie der andere. Sowohl die Ausgangsbedingungen als auch die in den letzten neun Jahren vollzogene Entwicklung, aber vor allem die von den Akteuren verfolgten gemeinsamen und unterschiedlichen Ziele führen zu einer recht differenzierten Lage. Andererseits gibt es aber in den Agrarunternehmen auch eine Reihe ähnlich gelagerter Probleme, für deren Lösung sich bestimmte Vorgehensweisen und Handlungsprinzipien anbieten und bewähren.

Bei der Analyse der konkreten Situation stößt man in den Unternehmen, wo es wie bisher nicht weitergehen kann, auf eine oder mehrere der folgenden Schwierigkeiten und Konflikte:

1. Die Eigenkapitaldecke des Unternehmens ist schwach und die Gewinnsituation so schlecht, daß Belastungen wie noch ausstehende Abfindungsansprüche und Altschuldentilgung nicht bewältigt werden können. Eigenkapital wird nicht neu gebildet sondern verzehrt. Der wirtschaftliche Kollaps des Unternehmens ist absehbar.
2. Bestimmte Zweige des Unternehmens verbrauchen die Gewinne aus anderen

Zweigen. Das ist keine zeitweilige Erscheinung wegen zusammengebrochener Märkte, Krankheitseinbrüchen etc. sondern ein Dauerzustand ohne Aussicht auf Besserung. Die Struktur des Betriebes ist ungünstig, sichert aber eine größere Zahl an Arbeitsplätzen. Folge ist ein Teufelskreis von niedrigen Löhnen, schlechter Motivation, fehlenden Mitteln für dringend notwendige Rationalisierung und immer schlechteren Ergebnissen.

3. Entscheidungen zur Lösung der Probleme werden nicht getroffen, weil auf „alles und jeden“ Rücksicht genommen werden muß. Das Risiko und die Entscheidungsmöglichkeit der Leitungskräfte ist klein, der Anreiz für ihr Engagement aber auch.
4. Schließlich kann aber auch eine grob gegen die gesetzlichen Regelungen, bzw. gegen die wechselnde Auslegung durch die Gerichte verstoßende Vermögensauseinandersetzung das Faß zum überlaufen bringen. Streit im Dorf, Uneinigkeit unter den Mitgliedern, verlorene Prozesse und vor allem verweigerte Fördermittel führen letztendlich jedes Unternehmen an den Abgrund.

Die auftretenden Schwierigkeiten und Konflikte müssen kritisch analysiert, öffentlich gemacht und im Unternehmen zur Diskussion gestellt werden. Nur so kann in aller Breite auch die Bereitschaft entwickelt werden, Veränderungen mitzutragen.

Interessen erkennen und angemessen berücksichtigen

Unter diesen Umständen und bei Kenntnis der Lage durch die Mitglieder kristallisieren sich schnell, aber nicht ohne gut moderierte Diskussionen und Einzelgespräche, die unterschiedlichen Ziele der einzelnen Mitglieder bzw. Mitgliedergruppen heraus und werden dem Einzelnen auch besser bewußt. Sie haben ihre Grundlage sowohl in materiell-ökonomischen Interessen als auch in subjektiven Gefühlen und Bindungen des

¹ „Mitglieder“ steht hier für die Gesellschafter aller juristischen Personen.

einzelnen Mitglieds und seiner Familie. Der Einfachheit halber sollen die Ziele der Mitglieder auf drei Extreme fokussiert werden. Diese machen auch die Gegensätze deutlich, die in einem Kompromiß in Übereinstimmung gebracht werden müssen:

- Auf der einen Seite gibt es Mitglieder, die das Unternehmen weiterführen wollen und bereit sind, all ihre Kraft einzusetzen und große Risiken zu tragen.
- Andererseits ist eine große Gruppe von Mitgliedern vorrangig daran interessiert, den eigenen Arbeitsplatz im Agrarunternehmen zu behalten.
- Schließlich gibt es in zunehmendem Maße vor allem Erben von Mitgliedern, die finanziellen Nutzen aus ihrem Gesellschaftsanteil, entweder in Form einer überdurchschnittlichen Verzinsung oder durch Auszahlung des Anteils, ziehen wollen.

Häufig kommen bei den verfolgten Zielen auch „Gemengelagen“ vor. Nicht unterschätzt werden dürfen die gefühlsmäßigen Bindungen unter den Mitgliedern, mit dem Betrieb und im Dorf. Oft ist die Meinung Älterer zu hören: „Wir haben die LPG gemeinsam aufgebaut, jetzt soll der Betrieb von den Jüngeren, die das auch können, weitergeführt werden.“ Nach unseren Erfahrungen ist diese Haltung viel weiter verbreitet als: „Wir wollen jetzt unseren Anteil aus der Zwangskolchose haben, und zwar alles was rauszuholen ist, ganz gleich was mit dem Betrieb geschieht.“

Dazwischen gibt es, abhängig von Alter und familiärer Situation, selbstverständlich viele Abstufungen.

Die Mehrzahl der älteren Mitglieder möchte selbst gern ausscheiden, würde aber den Betrieb am liebsten weitergeführt sehen. Sie wollen den Betrieb vorzugsweise in die Hände von Einheimischen geben, die sie aus gemeinsamer Arbeit kennen und schätzen und denen sie zutrauen, daß sie die Probleme meistern.

Nicht nur die eigenen Ziele sollten jedem Mitglied klar sein, sondern auch die Ziele des anderen. Und dessen berechtigte Interessen müssen auch akzeptiert werden. Wird das alles gut vermittelt, mit Fakten begründet und für jeden nachvollziehbar dargelegt, dann wächst die Einsicht, daß für eine Lösung der aufgetürmten Probleme Kompromisse notwendig sind. Und diese sind mit den lebenden Mitgliedern viel eher zu finden als mit den Erben.

Weitere Privatisierung –

Kern der Problemlösung

In dieser Situation, nachdem die Probleme analysiert und die Interessen festgestellt sind, bringt der Unternehmensberater sein Konzept zur Problemlösung in die Diskussion. Für den Unternehmensberater Michael Mänken – dessen Beispielen hier gefolgt werden soll – besteht der Kern der Lösung aller Probleme in der weiteren Privatisierung. Es geht dabei um

- die Konzentration aller Gesellschaftsanteile auf wenige Gesellschafter, auf sogenannte „Investoren“ einerseits und um
- das Ausscheiden und die Abfindung aller anderen Gesellschafter andererseits.

Im Ergebnis dieser Konzentration von Entscheidung, Eigentum, aber auch Haftung in wenigen Händen sollen dann auch die anderen Probleme lösbar sein. Wie groß allerdings die Hürden sind, die bei diesem Lösungsansatz übersprungen werden müssen, soll folgende Aufzählung nur andeuten:

- Mit der zweiten Privatisierung muß oft die erste Privatisierung nach dem Landwirtschaftsanpassungsgesetz nachgearbeitet und endgültig gelöst werden.
- Als springender Punkt erweist sich die Finanzierung der Abfindungen für die ausscheidenden Mitglieder und der zukünftigen Unternehmensentwicklung.
- Ohne einschneidende Eingriffe in die Unternehmensstruktur kann in aller Regel die Zukunft des Unternehmens nicht gesichert werden.

Mitwirkung in allen Etappen

Unentbehrlich ist die umfassende Information und die breite Einbeziehung der Mitglieder in die Entscheidungsfindung. Nur so kann auch der für die einschneidenden Veränderungen notwendige Grad der Zustimmung erreicht werden. Sinnvoll ist eine gute Mischung aus

- Informationsveranstaltungen,
- Informationsmaterialien,
- Einzel- und Gruppengesprächen,
- intensiver Meinungsbildung in den Gremien Generalversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand und Beirat.

Bei der praktischen Verwirklichung des hier beschriebenen Konzepts hatte der Beirat eine herausragende Rolle. Bereits vorhanden und durch weitere Mitglieder erweitert oder ganz neu geschaffen, wurden diesem demokratischen Gremium wesentliche Aufgaben beim Umwandlungsprozeß zugewiesen und er hatte sich auch nur auf diese Aufgaben

zu konzentrieren. Von der Besetzung des Beirates mit anerkannten und geachteten Mitgliedern hängt seine Wirksamkeit wesentlich ab. Im Beirat sind alle Interessengruppen der Mitgliedschaft des Unternehmens, jedoch keine zukünftigen Investoren vertreten bzw. stimmberechtigt. Das Verhältnis von Land- und Inventareinbringern einerseits und Mitgliedern nur mit Ansprüchen aus ihrer Arbeit in der LPG andererseits, muß den realen Verhältnissen entsprechen.

Zu lösende Aufgaben

Schwierigkeiten bereitet die Komplexität des Umgestaltungsprozesses. Folgende Aufgaben sind innerhalb eines kurzen Zeitraumes zum großen Teil parallel zu lösen:

- Die Anspruchsberechtigten sind festzustellen und die abfindungsrelevanten Daten jedes einzelnen Mitglieds sind zu ermitteln. Über die Ausgangsdaten ist mit dem Mitglied Übereinstimmung herzustellen.
 - Das verteilbare Eigenkapital nach LwAnpG ist festzustellen. Die Ermittlung muß nachvollziehbar und für die verschiedenen Interessengruppen akzeptabel sein.
 - Für jedes Mitglied ist der vermögensrechtliche Anspruch zu ermitteln und ein Ausscheidungsangebot auf der Grundlage des Geschäftsanteils zu unterbreiten. Beide werden mit der Zeichnung eines „Anteilscheins“ wechselseitig als verbindlich anerkannt und notariell bestätigt.
 - Die Bereitschaft zur Übertragung des Geschäftsanteils auf die Investoren gegen Auszahlung des Ausscheidungsangebotes muß bei der großen Mehrzahl der Mitglieder gesichert werden.
 - Die zukünftigen „Investoren“ sind zu ermitteln und auszuwählen.
 - Es ist ein wirtschaftlich tragfähiges Zukunftskonzept zu entwickeln.
 - Auf der Grundlage dieses Konzepts und der Qualitäten der ausgewählten Investoren muß eine Finanzierungsmöglichkeit für die Ansprüche der Ausscheidenden gefunden werden.
- Wichtig ist, daß das Lösungspaket als Ganzes geschnürt wird. Fehlt oder mißlingt ein Teil, dann scheitert die ganze Umwandlung. Auch eine zügige Abwicklung und die richtige Folge der Schritte sind wichtig.

Auf zwei Aufgaben soll näher eingegangen werden:

Auswahl der Investoren

Alle Gesellschafter werden aufgefordert,

sich entsprechend dem von der Generalversammlung beschlossenen Konzept als Investoren zu bewerben. An die Bewerbung ist allerdings die Bereitschaft gebunden, sich an der Finanzierung der Ausscheidungsansprüche zu beteiligen und diese abzusichern. Aus dem Kreis der Bewerber müssen jene herausgefunden werden, die geeignet sind, das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu führen und die sowohl vom finanzierenden Kreditinstitut als auch von den ausscheidenden Gesellschaftern als vertrauenswürdig angesehen werden. Vorbereitung auf die Aufgaben als Investor und Auswahlverfahren gehen Hand in Hand. Ein System von Veranstaltungen mit den Bewerbern – Bewertungszentrum (Assesmentcenter) genannt – dient dem.

Mit ihrer Bewerbung verpflichten sich die Investoren an diesen Vorbereitungs- und Auswahlveranstaltungen teilzunehmen und sich am Ende des Auswahlverfahrens der Entscheidung des Beirates über die Auswahl der geeigneten Investoren zu unterwerfen.

Zum einen wird in den Veranstaltungen mit den Investoren die Tragweite der Entscheidung für diese Rolle deutlich gemacht, es werden gemeinsam die Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert und die Bewerber erarbeiten Konzeptionen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Besondere Beachtung wird auch den mit der Fremdfinanzierung im Zusammenhang stehenden Haftungsfragen geschenkt. In das Gespräch über die Finanzierung werden auch die Ehepartner mit einbezogen. Die zukünftigen Investoren sollen „sehenden Auges“ die schwierige Aufgabe übernehmen.

In mehreren Beratungen zeigt sich dann zum anderen,

- wer von den potentiellen Investoren in der Lage ist, das Unternehmen so mitzuführen, daß der Gesamterfolg gesichert werden kann,
- wer noch bereit ist, auch nach deren genauer Kenntnis die Lasten, insbesondere auch die Haftungsverpflichtungen, auf sich zu nehmen und
- wer im Kreise der Investoren teamfähig ist und von den anderen auch akzeptiert wird.

Der Beirat wird über den Fortgang und die Ergebnisse der Beratungen informiert und der Beiratsvorsitzende nimmt auch an Beratungen teil. Im Ergebnis der Beratungen unterbreiten die Unternehmensberater dem Beirat eine Empfehlung zur Auswahl der geeigneten Investoren. Außerdem erhält jeder Bewerber die Möglichkeit vor dem Beirat seine Vor-

stellungen von der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens zu entwickeln. Hier werden auch seine persönlichen Motive hinterfragt.

All das wird dann der Entscheidung des Beirates über die Auswahl der Investoren zugrunde gelegt. So kann es zum Beispiel kommen, daß 14 Bewerber angetreten sind, vier in den Beratungen selbst das Handtuch geworfen haben und drei vom Beirat für nicht geeignet gehalten werden. Es bleiben im konkreten Fall sieben Investoren übrig, die alle Geschäftsanteile übernehmen und die anderen Gesellschafter auszahlen. Die Entscheidung des Beirates ist in jedem Falle für alle Beteiligten bindend.

Übertragung des Anspruchs auf die Investoren und Auszahlung

Die Bewerber als Investoren haben sich verpflichtet die Geschäftsguthaben der ausscheidenden Anteilsinhaber zu erwerben und die Auszahlung der Ansprüche zu finanzieren. Das legt ihnen eine große Last auf die Schultern. Sieben Gesellschafter müssen in dem genannten konkreten Fall mehr als vier Millionen DM, in einem anderen Fall 2,3 Millionen aufbringen, um die ausscheidenden Mitglieder kurzfristig und vollständig abzufinden.

Der eigene Geschäftsanteil des Investors beträgt vielleicht 20.000 oder 40.000 DM und dazu müssen noch einmal Anteile im Wert von 300.000 oder einer halben Million DM von ausscheidenden Mitgliedern erworben werden. Das ist nur auf der Basis von Bankdarlehen und deren Besicherung mit dem eigenen Haus, durch Einbindung des Ehepartners und eine entsprechende Ausgestaltung mit Lebensversicherungen möglich. Diese Absicherung erfordert auch einen zeitlichen Horizont von etwa 20 Jahren. Erst dann sind die Gesellschafter, wenn alles gut läuft, auf einem normalen Geschäfts- und Risikoniveau angekommen.

Eine Besonderheit ist, daß eine gesamtschuldnerische Haftung für jeden Einzelnen über die gesamte Darlehenssumme Grundlage für deren Ausreichung ist.

Große Verantwortung bei den einen und Erleichterung bei den anderen

Der Autor hat bei der Teilnahme an Veranstaltungen und aus Gesprächen mit den Betroffenen solcher Privatisierungskonzepte folgenden Eindruck gewonnen:

- Auf der einen Seite sind sich die Investoren der Tatsache bewußt, daß sie ihr ganzes Schicksal, und auch das ihrer Familie, an den Erfolg ihres

Unternehmens gehängt haben. Sie wissen nicht, ob das gut geht, sehen aber gute Chancen und „krepeln die Ärmel hoch“.

- Auf der anderen Seite sind die ausscheidenden Mitglieder, bis auf wenige Ausnahmen, mit der gefundenen Lösung zufrieden. Sie empfinden es so, daß sie nun doch aus einer mit Risiko behafteten Beteiligung mehrere Tausend und zum Teil auch mehrere zehntausend Mark auf die Hand bekommen. Für viele ist auch wichtig, daß „ihr“ Betrieb weiter läuft und sie die „neuen Besitzer“ gut kennen. Und sie haben überwiegend große Hochachtung vor dem unternehmerischen Mut der Investoren. Die Ankündigung, daß die alten Mitglieder auch weiter jährlich zum Erntefest eingeladen werden, wird mit Beifall aufgenommen.

Mit der vollzogenen Privatisierung stehen dann schwierige Aufgaben vor den Investoren: Unternehmensumstrukturierungen, Arbeitskräfteabbau, horizontale und vertikale Diversifikation, Abstoßen unrentabler Zweige auf der einen und Expansion auf der anderen Seite und nicht zuletzt genaues betriebswirtschaftliches Rechnen bestimmen jetzt die Betriebsentwicklung. In zwei, drei Jahren könne man erst mehr über das Gelingen der Umstrukturierung sagen, meinen Investoren wie betreuender Unternehmensberater in den hier betrachteten Fällen gleichermaßen.

Selbstverständlich schaffen besonders in einer solchen angespannten Situation der Unternehmensentwicklung unklare ökonomische und politische Rahmenbedingungen zusätzliche Unsicherheiten und unternehmerische Risiken.

Nicht nur Last

Natürlich muß man auch die andere Seite sehen: Wenn die Umgestaltung des Unternehmens gelingt, die Investoren alle kräftig mitziehen, keine größeren Produktionseinbrüche passieren und der agrarpolitische Rahmen gute Gewinne zuläßt, dann haben die Investoren einen sicheren Arbeitsplatz und sie können unternehmerische Chancen nutzen. Was auch nicht zu unterschätzen ist, sie haben eine Aufgabe, die sie voll ausfüllt, in der sie wachsen können und die sogar noch Spaß machen kann. Neidgefühle bei ausgeschiedenen Mitgliedern halten sich angesichts der Hürden, Mühen und Risiken, die vor dem Erfolg der Investoren stehen, in Grenzen.