

## Lästige Gesellschafter in Familienunternehmen

# Opfer und Täter

Die Ausgangslage ist wie so oft: Zwischen zwei Stämmen eines traditionsreichen Familienunternehmens besteht seit Jahren Zwist. Die Rollen sind verteilt. Eine Seite verfügt über eine Mehrheit oder hat trotz ihrer 50 %-Beteiligung den entscheidenden Einfluss auf die Geschäftsführung, so dass sie faktisch die Kontrolle ausüben kann. Die andere Seite muss sich entweder als Minderheitsgesellschafter begnügen oder sie kann sich trotz formaler Parität (Vetorecht) in wichtigen Punkten nicht durchsetzen, weil sie beispielsweise nicht (mehr) in der Geschäftsführung vertreten ist.

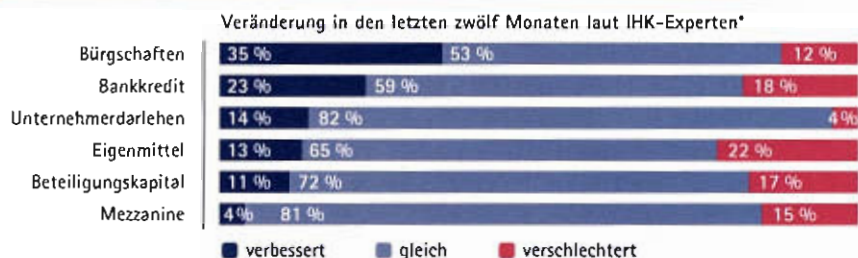
Geradezu klassisch ist die Kombination zweier Neffen mit Onkel, der beide wegen angeblicher fachlicher oder charakterlicher Defizite von der Unternehmensführung fernhalten will. Die Fronten sind meist verhärtet. Für eine gemeinsame Unternehmenspolitik fehlt es an wechselseitiger Wertschätzung und Vertrauen. Gespräche über eine Trennung scheitern vielfach an inkompatiblen Preisvorstellungen, an der fehlenden Finanzierbarkeit des Kaufpreises bzw. des Abfindungsguthabens oder an falschem Stolz, da sich der Ausscheidende als Verlierer sieht, während er tatsächlich oft genug der

eigentliche Gewinner ist. In dieser Konstellation wird der »schwächere« Gesellschafterstamm nolens volens häufig zum »lästigen« Gesellschafter, der dem »stärkeren« Familienstamm das Leben schwer macht.

Dazu eine grundsätzliche Bemerkung: Zu jeder gescheiterten Ehe ebenso wie zu jedem Streit gehören immer zwei, wobei es für Außenstehende schwierig ist, die Schuldfrage zu beantworten. Daher hat der Gesetzgeber im Scheidungsrecht das Schuldprinzip längst abgeschafft. Auch ein »lästiger« Gesellschafter ist nicht a priori der »bad boy« im Spiel. Ganz im Gegenteil: Meist ist er nur das Opfer jahrelangen Machtgebabes

der Gegenseite, die keine Gelegenheit auslässt, ihre Vorherrschaft im Unternehmen zu demonstrieren und auszubauen. Oft genug spekuliert gerade der Mehrheitsgesellschafter darauf, den Minderheitsgesellschafter und seinen Nachwuchs aus dem Unternehmen zu drängen, sei es mit einer simplen Aushungerungs-Strategie, sei es mit subtileren Mitteln wie Geringschätzung, Einschüchterung oder gar »Mobbing« der nachfolgebereiten Junioren. Wer also könnte es einem dermaßen frustrierten Familienstamm verdenken, unter diesen Umständen zu angemessenen Konditionen das Feld räumen zu wollen, während ihm der herr-

### Finanzierungsmöglichkeiten für Nachfolgekandidaten



\* Expertenbefragung unter 80 IHKs auf Basis von ca. 21.500 Unternehmerkontakten

Quelle: DIHK, 2011

schende Familienstamm diesen Weg in der Spekulation verbaut, die restlichen Firmenanteile eines Tages zu einem Schnäppchenpreis zu erwerben. Die Beispiele sind Legion.

#### **Instrumente des lästigen Gesellschafters ▶**

In der Praxis verbleiben einem Minderheitsgesellschafter mehrere Möglichkeiten, um seinen Interessen Nachdruck zu verleihen oder sein Ziel, zu fairen Bedingungen auszuweisen, zu erreichen. Zunächst sind »Nadelstiche« denkbar, etwa die exzessive Nutzung von Kontroll- und Auskunftsrechten, die vor allem bei der GmbH sehr weitreichend sind (vgl. § 51a GmbHG). Dies um so mehr, als sich der Mehrheitsgesellschafter aufgrund seiner Vormachtstellung gern daran gewöhnt, das im Gemeinschaftseigentum stehende Unternehmen so zu führen, als wäre es sein eigenes. Dabei bleiben die Transparenz und die partnerschaftliche Einbindung des Minderheitsgesellschafters in der Regel auf der Strecke. Das beginnt im Kleinen, etwa bei der übertriebenen Darstellung eigener Verdienste in Festschriften und Jubiläums-Vorträgen, und endet noch lange nicht bei der Selbstgewährung großzügiger Geschäftsführer-Tantiemen oder bei der »Einschleusung« der eigenen Sippe ins Unternehmen. Häufig sind der Abschlussprüfer, der Firmenanwalt und der Steuerberater auch für den Privatbereich des Mehrheitsgesellschafters tätig, ohne dass dafür angemessene Honorare vereinbart worden sind.

Aber auch das Wettbewerbsverbot und das sich aus der Treuepflicht ergebende Gebot, sich bietende Geschäftschancen nicht im privaten, sondern ausschließlich im Unternehmensinteresse zu nutzen, werden vielfach auf die leichte Schulter genommen oder gar bewusst verletzt, um zu sehen, wie weit man hier gehen kann. Letzteres nicht selten in der Erwartung, man werde sich im Streitfall schon irgendwie arrangieren. Dabei liegt auf der Hand, dass sich ein Mehrheitsgesellschafter, der sich über Jahre hinweg wie ein

#### **Zunächst sind »Nadelstiche« denkbar, etwa die exzessive Nutzung von Kontroll- und Auskunftsrechten.**

Alleineigentümer gebärdet, schwer tun wird, wenn der Anwalt seines Mitgesellschafters ihn dann eines Tages mit Auskunfts-, Rechenschafts- oder Schadenersatzansprüchen überzieht oder wenn plötzlich gar die Gefahr einer Strafanzeige wegen Steuerhinterziehung oder Untreue droht. Ein aus Verärgerung besonders motivierter Minderheitsgesellschafter wird sich nämlich in den Gesellschafterversammlungen nicht sehr wohlwollend verhalten, sondern die Entlastung der Geschäftsführung verweigern, Anträge auf Sonderprüfung stellen oder die Feststellung der Bilanz blockieren. Ist die Geschäftsführung aber in gewissen Fällen wie bei Beschlüssen über eine Vertragsänderung, bei

der Aufnahme einer Beteiligungsgesellschaft in den Gesellschafterkreis, einer Kapitalerhöhung, einer zustimmungspflichtigen Investition, beim Wechsel der Rechtsform oder gar bei einem Börsengang auf die Zustimmung des Minderheitsgesellschafters angewiesen, wird dieser die Dinge aus Prinzip blockieren und sicher erst einmal die Begleichung »alter Rechnungen« fordern.

Sind lästige Gesellschafter erst einmal in Fahrt, nutzen sie gern auch die Option, ihre Gesellschafterrechte, sei es in Gesellschafterversammlungen oder in Aufsichtsgremien, von spezialisierten Beratern ausüben zu lassen. Diese professionellen »Wahlbeißer« schöpfen alle Möglichkeiten im Rahmen der Gesetze aus und erschweren vor allem dann die konstruktive Zusammenarbeit, wenn der Mehrheitsgesellschafter ungeschickt reagiert, indem er seinerseits die berühmte »gute Miene zum bösen Spiel« vermissen lässt oder Auskünfte mit der Begründung verweigert, sie wären schikanös oder deren Beantwortung schade dem Unternehmen.

In diesem Sinne ist jahrelange Geheimnistuerei für lästige Gesellschafter geradezu eine »Einladung« zu gezielter Öffentlichkeitsarbeit, wobei es hier durch die unerwünschte Einbindung (oder die Instrumentalisierung) eines Oberbürgermeisters oder durch gezielte Indiskretionen zu Kollateralschäden kommen kann. Sowohl bei Tchibo als auch bei den Auseinandersetzungen im Hause Haniel/Metro/Celesio hatten die sich

## **Gute Kundenbeziehungen sind kein Glücksfall!**

Im täglichen Geschäftsleben führen nur fundierte und hochaktuelle Informationen zum Erfolg. Mit unserem Service für Adressermittlungen, Bonitätsprüfung und Inkasso haben Sie immer die Nase vorn: Sie erkennen Risikokunden frühzeitig und können sofort Gegenmaßnahmen einleiten.

streitenden Gesellschafter, Vorstände und Aufsichtsräte monatlang die überregionale Presse mit Insider-Informationen versorgt. Solchen Informanten ist allein schon wegen des Quellenschutzes kaum beizukommen.

Selbst die Frage »Cui bono?« führt nicht immer zuverlässig zum Täter, zumal auch der Mehrheitsgesellschafter bisweilen nicht vor der Ausbreitung von Gerüchten, etwa, dem Minderheitsgesellschafter gehe es nur (noch) um eine hohe Abfindung, nicht zurückschreckt. Wie auch immer: Berichte in der lokalen und in der überregionalen Presse über Kabalen im Gesellschafterkreis können den Nerv der Geschäftsleitung und des Mehrheitsgesellschafters empfindlich treffen, zumindest aber den Versuch, »business as usual« zu praktizieren, heinträchtigen.

Zu einer härteren Gangart kommt es in der Regel dann, wenn lästigen Gesellschaftern Unregelmäßigkeiten mit strafrechtlichem Einschlag im Unternehmen bekannt werden. Die Liste solcher Delikte ist lang und die Konsequenzen können erheblich sein. Schwarze Kassen, geheime liechtensteinische Stiftungen, nicht bilanzierte Warenvorräte, Schein- oder Schwarzarbeitsverhältnisse sowie andere illegale oder zumindest grenzwertige Gestaltungen können notfalls anonym angezeigt werden und für große Unruhe im Unternehmen sorgen. Sogar eine (strafbefreiende) Selbstanzeige, etwa des über Nacht reumütig gewordenen Neffen, ist geeignet, den davon überraschten Onkel in ziemliche Verlegenheit zu bringen, da ihn das unerwartete Ereignis seinerseits der Option auf eine Selbstanzeige beraubt.

#### Was ist gegen lästige Gesellschafter zu tun?

► Mehrheitsgesellschafter sind im Lichte der geschilderten Möglichkeiten meist machtlos gegen die ausgefuchsten Strategien lästiger Gesellschafter, die ihre Ansprüche notfalls auch vor Gerichten vertreten. Das schärfste Schwert wäre die Androhung oder der tatsächliche Ausschluss des »Lästigen« aus der Gesellschaft aus wichtigem Grund, wobei der Nachweis gefordert ist, dass dessen Verhalten den Fortbestand des Unternehmens ernstlich gefährdet. In der Praxis sind solche Ausschließungsverfahren selten. Zum einen wird der lästige Gesellschafter für seine kritischen Fragen und Anwürfe meist recht gute Gründe vorbringen können, so dass man ihm zumindest die »Wahrnehmung berechtigter Interessen« nicht absprechen kann.

Zum anderen wird er zwar den Mehrheitsgesellschafter oder die Geschäftsführung »ärgern« wollen; eine bewusste Gefährdung des Unternehmens ist ihm jedoch schon deshalb nicht zu unterstellen, weil er sich damit selbst schaden würde – und wäre es nur im Hinblick auf sein entsprechend



Prof. Dr. Mark K. Binz

niedrigeres Abfindungsguthaben. Zudem gilt die Ausschließung stets als »ultima ratio«, kommt also aus Rechtsgründen von vornherein nur in Betracht, wenn kein milderer Mittel möglich und zumutbar ist. Daher kann ein von der Ausschließung bedrohter lästiger Gesellschafter gegebenenfalls noch in der Berufungsinstanz anbieten, seine Beteiligung auf eines seiner Kinder zu

übertragen, sofern dadurch der wichtige Grund entfällt, was regelmäßig der Fall sein dürfte, vor allem beim Vorwurf schwerer Pflichtverletzungen. Auch das Angebot eines lästigen persönlich haftenden Gesellschafters, an der Umwandlung des Betriebs in eine AG mitzuwirken, kann laut Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (BGH) selbst einen eigentlich begründeten Ausschließungsantrag obsolet machen. Hinzu kommt, dass bei streitenden 50:50-Gesellschaftern der Ausschließungsantrag der einen Seite meist mit einem Gegen-Ausschließungsantrag der anderen Seite beantwortet wird, so dass im Zweifel beide Ausschließungsklagen zum Scheitern verurteilt sind.

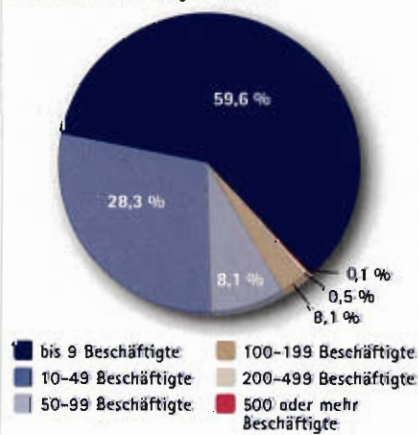
Der vielversprechendste Weg, um einen lästigen Gesellschafter abzuwehren, ist also immer noch das offene Gespräch, das bei Bedarf auch vor einem professionellen Mediator geführt werden kann. Schließlich hardert man ja nicht mit wildfremden Menschen, sondern mit Familienmitgliedern, zu denen eben leider nur allzu oft ein Verhältnis der Hass-Liebe besteht. Gekränkte Eitelkeiten, verletzter Stolz und fehlende Anerkennung sind oft die Ursache allergrößter Zwistigkeiten. Deshalb sind bei solchen Auseinandersetzungen bereits im Vorfeld Einfühlungsvermögen und Augenmaß geboten.

Wer als Mehrheitsgesellschafter meint, er könne sein Herrschaftswissen und seine Macht, oft genug aber auch seine wirtschaftliche Überlegenheit unter Einschaltung von hoch bezahlten Anwälten in Stellung bringen, um die Attacken des »lästig« gewordenen Minderheitsgesellschafters zurückzuschlagen, begeht den ersten verhängnisvollen Fehler. Wie im Schach sind nämlich die Eröffnungszüge meist »kriegsentscheidend«.

Beruft sich der Mehrheitsgesellschafter beispielsweise darauf, dass Berater in Gesellschafterversammlungen nichts zu suchen hätten, während er seine eigenen Unternehmensanwälte wie selbstverständlich zur Protokollführung hinzuzieht, ist ihm der Pyrrhus-Sieg sicher: Der gegnerische Anwalt hat dann vielleicht kein unmittelbares Forum für seine Agitationen. Der betroffene Gesellschafter wird jedoch so lange mit Nein stimmen, bis man seinem Berater den »roten Teppich« ausgerollt hat. Zudem gebietet es die Treuepflicht, zumindest bei schwierigen und komplexen Tagesordnungspunkten wie etwa der Beschlussfassung über den Wechsel der Rechtsform und die Feststellung des

#### Unternehmensstruktur

Welchen Größenklassen gehören die Unternehmen an, die einen Nachfolger suchen?



Quelle: DIHK, 2011

Jahresabschlusses, einen qualifizierten Berater zumindest als Beistand zuzulassen. Wenn es über solche Fragen zum Streit kommt, muss der Mehrheitsgesellschafter befürchten, dass die entsprechenden Beschlüsse auf Jahre hinaus nicht rechtskräftig werden.

Das probateste Mittel gegen einen lästigen gewordenen Gesellschafter ist jedoch neben der Aussprache immer noch das faire Angebot zur einvernehmlichen Trennung. Indessen tun sich viele Mehrheitsgesellschafter damit schwer, da sie denken, dass der abtrünnige Gesellschafter selbst daran schuld sei, wenn er mit einem geringen, den Verkehrswert bei weitem nicht erreichenden Abfindungsguthaben (oft nur dem Buchwert) und mit einer zehnjährigen Ratenzahlung »bestraft« werde, wobei er zu allem Überfluss eine jahrelange, manchmal auch jahrzehntelange Kündigungsfrist einhalten müsse. Er könne ja schließlich bleiben.

Sinnvoller wäre in solchen Fällen, den Abschlussprüfer zu beauftragen, wenigstens eine Preisindikation aufgrund von Vergangenheitswerten (die sich leicht nachprüfen lassen) zu ermitteln, um den Weg für Trennungsverhandlungen zu bereiten. Zielführend kann auch sein, sich zunächst über die Trennung rechtsverbindlich zu verständigen und die Bewertungsfrage in einem zweiten Schritt zu klären. Diese könnte dann auch ein Schiedsgutachter entscheiden, auf den man sich zuvor (ad hoc) geeinigt hat. Ist der Mehrheitsgesellschafter auch bereit, sich von seinen Anteilen zu trennen, wäre der Weg für ein klassisches Auktionsverfahren frei, bei dem der Familienstamm oder die Gesellschaftergruppierung den Zuschlag erhält, die (hochgerechnet auf das Gesamtunternehmen) das beste Angebot unterbreitet.

Außer dem Ausscheiden eines Stammes kann auch eine Realteilung (wie wir sie vor

Jahren beim Heidenheimer Maschinenbauunternehmen J. M. Voith realisiert haben) in Betracht kommen. Allerdings eignen sich dafür nur wenige Unternehmen. Wenn man Glück hat, lassen sich Inland und Ausland trennen oder Deutschland in Nord und Süd aufteilen (wie bei ALDI und Peek & Cloppenburg). Auch Funktionen wie Groß- und Einzelhandel lassen sich womöglich trennen. Bei Bahlsen gingen seinerzeit die Süß- und die Salzig-Sparte auseinander. Hierbei ist regelmäßig ein im Idealfall steuerfreier Spitzenausgleich zu vereinbaren, da die aufgespaltenen Gebilde selten gleichwertig sind.

### Das probateste Mittel gegen einen lästigen Gesellschafter ist neben der Aussprache das faire Angebot zur Trennung.

Wenn alle Stricke reißen, sind ein Gesamtverkauf oder (falls möglich) ein gemeinsamer Börsengang sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Portemonnaies der Gesellschafter immer noch besser als jahrelanger Stellungskrieg. Ist eine Trennung jedoch unerwünscht, für beide Seiten nicht finanzierbar oder eben »ultima ratio«, kommt auch die grundlegende Revision der familiären und gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse mit diesen wesentlichen Elementen in Betracht:

► **Moderner Gesellschaftsvertrag:** Die Neufassung der Gesellschafterbeziehungen kann konfliktträchtige Schmerz- und Streitpunkte nachhaltig beseitigen sowie für die Zukunft klare Spielregeln, etwa für die Höhe von Ausschüttungen bzw. Entnahmen, etablieren.

► **Rechtsformwechsel:** Vor allem die Aktiengesellschaft erscheint durch die klar definierte Gewaltenteilung zumindest bei Gesell-

schaften mit größerem Gesellschafterkreis geradezu prädestiniert, um eine konfliktfreie Führung des Unternehmens zu gewährleisten. Andernfalls ist die AG & Co. KG (Beispiele: Stihl, Festo) unser Geheimtipp.

► **Etablierung eines Beirats oder Aufsichtsrats:** Die Konstituierung eines Kontrollorgans, in das tunlichst Familienfremde einbezogen werden sollten, ist ein bewährtes Instrument zur Entschärfung von Gesellschafterkonflikten. Der Schlüssel liegt in der richtigen, respektive ausgewogenen Besetzung.

► **Vorweggenommene Erbfolge/Nachfolge:** Beruht ein Gesellschafterstreit vornehmlich auf dem persönlichen Verhältnis der Senioren zueinander, kann die vorzeitige Übertragung von Anteilen auf die nächste Generation Wunder wirken! Speziell dann, wenn die Senioren beide aus der Geschäftsführung ausscheiden und tägliche Gänge ins Geschäft, eventuell noch ins eigene Büro, unterlassen.

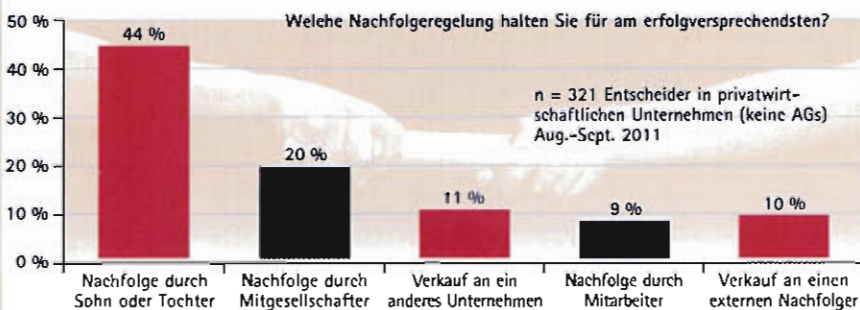
► **Fremdgeschäftsführung:** Wenn Streit dadurch entstand, dass die beiden Senioren ihre jeweiligen potenziellen Nachfolger gegensätzlich beurteilen, bietet es sich an, die Geschäftsführung nur familienfremden Managern anzuvertrauen. Bei Haniel und Porsche ist dies seit Jahrzehnten gang und gäbe.

► **Beteiligung eines unternehmerischen Partners oder eines Finanzinvestors:** Zur Versachlichung des Konflikts und zur gegenseitigen Befriedung kann auch die Aufnahme fremder Dritter in den Gesellschafterkreis dienlich sein. Nachteil: Während ein unternehmerischer Partner im Zweifel mehr Mitspracherechte einfordern wird, steht bei einem Finanzinvestor sein Exit nach drei bis sieben Jahren im Vordergrund. Für diesen Termin muss Vorsorge getroffen werden.

Ob aber schließlich eine Trennung oder eine Neuordnung erfolgt: Die schlechteste aller Optionen ist stets der Status quo, wenn es im Gesellschafterkreis kriselt oder wenn sich Gesellschafter anschicken, lästig zu werden. Streit im Gesellschafterkreis ist ja bekanntlich der größte Wertevernichter. Nicht ohne Grund hing im Büro des legendären Industriellen Miele der Spruch: »Friede ernährt, Unfriede verzehrt.« Wohl wahr! ■

Prof. Dr. Mark K. Binz, Seniorpartner  
Anwaltssozietät Binz & Partner, Stuttgart

## Traditionsbruch | Generationswechsel



Quelle: Deutsche Unternehmerbörse, 2011