



Die Übergabe des eigenen Betriebs gilt es gut zu planen, gerade wenn diese innerhalb der Familie stattfinden soll.

Regeln für ein gutes Miteinander

Gesellschafterverträge Ob bei der Nachfolge in der Familie oder der gemeinsamen Gründung eines Start-ups: Gesellschafter tun gut daran, nichts dem Zufall oder finanziellen Zwängen zu überlassen. Ein Erfahrungsbericht.

Die Familie Thost hat das geschafft, was vielen anderen Unternehmern schwerfällt: den reibungslosen Übergang auf die Nachfolgeneration. Die Thost-Gruppe ist hierzulande das größte Unternehmen in Familienhand, das sich auf das Management komplexer Bauprojekte spezialisiert hat. Die Pforzheimer unterhalten Standorte im In- und Ausland und haben

mit 500 Mitarbeitern im vergangenen Jahr rund 40 Millionen Euro Umsatz gemacht.

„Nach mehreren Veränderungen innerhalb der Gesellschafterstruktur haben wir nun den vorläufigen Endstand erreicht. Die Nachfolgeneration mit meinen beiden Geschwistern und mir hält die Mehrheit der Anteile. Mein Vater Burkhard, der die Firma 1987 gegründet hat, besitzt noch eine Minder-

heitsbeteiligung im Rahmen seiner Altersvorsorge“, erläutert der geschäftsführende Gesellschafter Oliver Thost.

Blockade vermeiden

Insgesamt fünf Mal über mehr als zehn Jahre hinweg ist dafür der Gesellschaftervertrag angepasst worden, um die jeweils aktuellen Eigentumsverhältnisse abzubilden. „Für uns war dabei stets wichtig, dass wir entschei-

dungsfähig bleiben und nie eine Deadlock-Situation entstehen kann, die das Unternehmen blockiert“, erzählt Thost. „Die kompetente Beratung von unserem Notar und Fachanwalt war wichtig, um unsere pragmatischen Ideen in wasserdichten Verträgen abbilden zu können und nichts zu übersehen.“

Die Experten haben die „Jungen“ gleich ein zweites Mal beschäftigt: „Wir haben direkt in

Richtung Zukunft gedacht und uns damit beschäftigt, wie der Übergang auf die nächste Generation gelingt. Auch Themen wie Vertretung bei längerer Krankheit wollten wir geregelt wissen“, sagt Thost. „Wichtig dabei war für uns, stets Konsens

„Gesellschafter sollten sich über Notfälle und deren Folgen Gedanken machen.“

Jan Arnold
Vorsitzender Württ. Notarverein

untereinander zu finden. Dass sowohl unser juristischer Beistand als auch unser Notar bereits seit Jahren mit uns als Familie zusammenarbeiten, hat uns geholfen, auch unangenehme Themen wie etwa Tod und Unfall ohne Scheu anzusprechen“, erzählt Thost.

„Die Chemie zwischen juristischem Berater und den Gesellschaftern der Unternehmerfamilie muss stimmen“, betont Andreas Wiedemann, Honorarprofessor für das Recht der Familienunternehmen an der Zepelin Universität in Friedrichshafen. „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.“

Bei einem Alleineigentümer lässt sich der Gesellschaftervertrag recht schlank halten. „Aber auch in dieser Konstellation sollte sich der Eigentümer über Notfälle Gedanken machen“, gibt Jan Arnold, Vorsitzender des Württembergischen Notarvereins, zu bedenken. „Es reicht ein Unfall, durch den der Inhaber ein paar Wochen außer Gefecht gesetzt ist. Schon steht die Frage im Raum: Wer führt jetzt die Geschäfte?“ Spätestens, wenn sich mehrere Kompagnons in einem Start-up zusammenschließen oder irgendwann ein neuer Gesellschafter mit frischem Kapital einsteigen will, muss der Gesellschaftervertrag grundlegend geändert werden.

An künftige Konflikte denken

„Welche Regeln soll es zum Beispiel geben, wenn ein Gesellschafter wegen unlösbarer Konflikte aussteigen will? Wie sehen dann die Abfindungsregeln aus? Dafür gibt es mehrere Bewertungsverfahren, die je nach Firmenprofil zu verschiedenen Ergebnissen führen, so dass Gesellschafter unter Umständen übervorteilt werden“, sagt Notar Arnold. Fachleute wie er bieten dafür Lösungen an. Eine andere Sache ist, dass sich die Gesellschafter darauf einigen.

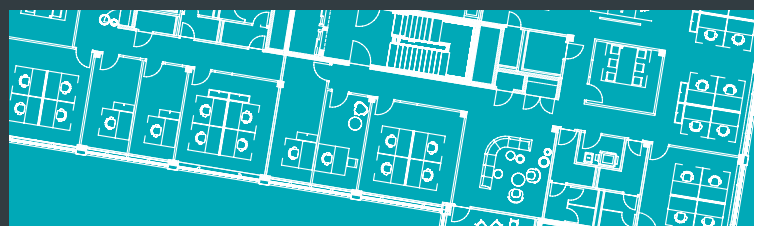
„Etwa über Holdingsstrukturen, Stiftungskonzepte oder Stimmbindungspools können auch für komplexe Strukturen, unter Berücksichtigung von steuerlichen Gesichtspunkten, praktikable Lösungen gefunden



Um Konflikten innerhalb der Familie vorzubeugen, kann es ratsam sein, externe Berater in den Übergabeprozess miteinzubeziehen.

FLÄCHENKONZEPTE IM WANDEL

NEUE ARBEITSWELTEN
ACTIVITY BASED WORKING
AGILE RAUMPROGRAMME
WORKPLACE PERFORMANCE



Objekta Real Estate Solutions GmbH
Vermietung/Verkauf · Objektstrategie · Investment

info@objekta-realestate.de
www.objekta-realestate.de

Büro Ulm
Tel. 0731 - 40 70 26 70

Partner der
Nalapollo group

Fachberatung inklusive



Welche Gesellschaftsform ist die richtige? Gründer finden für diese und andere grundlegenden Fragen Hilfe etwa bei den IHK.

Gerade junge Gründer sind mit den Regeln des Gesellschaftsrechts wenig erfahren und schnell überfordert. Einen grundsätzlichen Einstieg und juristischen Überblick bieten Existenzgründungsseminare, die die ortsan-

sässigen IHK anbieten. Wer wegen der Rechtsform seiner neuen Firma einen Notar in Anspruch nehmen muss, kann sich auch von diesem im Detail beraten lassen, ohne dass zusätzliche Kosten entstehen. „Die

Höhe der Notariatsgebühren richtet sich bei der Eintragung zum Beispiel einer GmbH nach der Höhe des Stammkapitals – egal, wie viel Beratung bei der eigentlich Gründung erforderlich ist“, sagt Notar Jan Arnold.

werden“, erläutert 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“, sagt Wiedemann. „Die Interessen des

Unternehmens müssen immer Vorrang haben. Darüber hinaus muss sich jeder Gesellschafter in dem Vertrag wiederfinden.“

Doch wie gelingt das? „Das ist möglich, wenn jeder Gesellschafter eine bestimmte Form der Rendite bekommt – und zwar nicht nur in finanzieller, sondern auch in emotionaler Hinsicht, indem er sich als Teil der Eigentümerfamilie fühlen darf, zum Beispiel dadurch, dass ihm freiwillig bestimmte Rechte eingeräumt werden, auch wenn er nur einen kleinen Anteil hält“, sagt Wiedemann.

„**Die Schwierigkeit besteht darin, interne Konflikte zu adressieren.**

Andreas Wiedemann
Honorarprofessor an der ZU

Partikularinteressen kennt auch Oliver Thost. „Wir haben innerhalb der Familie die unternehmerische Grundlinie wie etwa die Entnahmepolitik besprochen und dafür generationsübergreifend einen Kodex verfasst und vereinbart. Damit ist es uns möglich, auch bei schwierigen Fragen Einstimmigkeit zu erzielen“, erzählt der Pforzheimer Familienunternehmer. „Wenn es mal unterschiedliche Interessen gab oder gibt, erinnern wir uns gegenseitig an diesen Kodex als vereinenden Faktor.“ **Weiter auf Seite 10 »**



Wenn eine Partei aussteigen will, ist es wichtig Pattsituationen zu verhindern.

WE WANNA MAKE YOU FEEL GOOD.

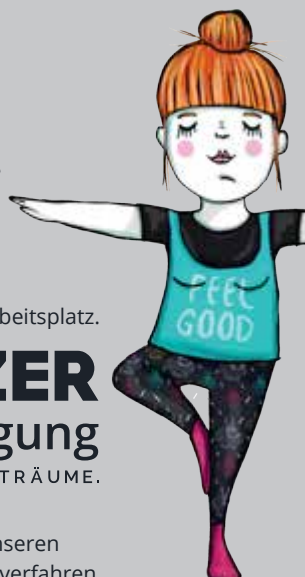
Für Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz.

SCHWEIZER Gebäudereinigung

WOHLRÄUME STATT ALPTRÄUME.

→ Nachhaltig wohlfühlen mit unseren umweltfreundlichen Reinigungsverfahren.

FEEL GOOD. FEEL FINE. BE HAPPY. www.schweizer-sgr.de



Christian Futterlieb, Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner, empfiehlt, trotz aller Komplexität den Gesellschaftervertrag schlank zu halten: „Es ist sinnlos, bestimmte Szenarien bis ins Detail regeln zu wollen.“ Besser sei 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 Alt-Eigentümer 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. Oftmals bedeutet das das Aus für den ursprünglichen Deal.“

Experte Wiedemann hält es daher für angebracht, den Gesellschaftervertrag in regelmäßigen Abständen auf Herz und Nieren zu prüfen. „Spätestens wenn sich steuerliche Regeln für das Unternehmen ändern, gibt es Aktualisierungsbedarf“, weiß der Jurist.

„Dann sollten die einzelnen Gesellschafter die Gelegenheit nutzen, auch persönliche Verträge wie etwa das Testament und die Vorsorgevollmacht zu prüfen, um zu verhindern, dass sich einzelnen Regelungen mit dem Gesellschaftsvertrag beißen.“ [!] *Thomas Luther*



Zur Person

Jan Arnold ist Vorsitzender des Württembergischen Notarvereins e.V. mit dem Sitz in Stuttgart und Notar in Esslingen. Zuvor war er unter anderem für das Bezirksnotariat Geislingen/Steige tätig.