

INTERVIEW MIT MARK K. BINZ

»Lästige Gesellschafter« – jenseits von Gut und Böse?



Professor Dr. Mark K. Binz ist Seniorpartner der auf Familienunternehmen spezialisierten Stuttgarter Kanzlei Binz & Partner und gilt als einer der profiliertesten Wirtschaftsanwälte Deutschlands. Er berät bundesweit große Familiengesellschaften und ist u.a. Aufsichtsratsvorsitzender der börsennotierten Optikerkette Fielmann. Prominent wurde er durch die Lösung spektakulärer Gesellschafterkonflikte. So gelang es ihm zuletzt bei Haribo, einen jahrzehntelangen Familienzwist zwischen Onkel und Neffen zu beenden. Derzeit vertritt Binz Robert Tönnies, der mit seinem Onkel Clemens Tönnies um die Macht bei Deutschlands größtem Schlachtbetrieb ringt.

HERR PROFESSOR BINZ, FAST IMMER, WENN ES IN DER VERGANGENHEIT IN DEUTSCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN STREIT GAB, FIEL IHR NAME. MANCHE SEHEN IN IHNEN SCHON DEN »ROBIN HOOD« DER FAMILIENUNTERNEHMER, WEIL SIE MEIST FÜR DIE RECHTE DER MINDERHEITSGESELLSCHAFTER KÄMPFEN.

PROF. DR. MARK K. BINZ: Ich höre diesen Vergleich zum ersten Mal. Er ist auch schief, da wir ja seit Jahrzehnten große deutsche Familienunternehmen wie Würth betreuen, für die Streit ein Fremdwort ist. Ich sitze auch in zahlreichen Aufsichtsräten, in denen meine unternehmerische Erfahrung gefragt ist und nicht meine Kriegskunst. Allerdings haben sich in jüngerer Zeit einige Mandate gehäuft, in denen ich von einem Gesellschafterstamm mit der Suche nach einer unternehmerischen Lösung der oft jahrelang schwelenden Gesellschafterkonflikte beauftragt war. Da diese Unternehmen prominent sind, wurden einzelne Streitfälle von der Presse aufgegriffen. Das sind aber Ausnahmen, die nicht repräsentativ sind.

AUF IHRER WEBSITE SOLLEN SIE SOGAR EINEN LEITFADEN FÜR »LÄSTIGE GESELLSCHAFTER« VERÖFFENTLICHT HABEN. IST DIESER IMMER DER BAD GUY IM SPIEL?

Sie spielen auf meinen Beitrag »Täter und Opfer« an, in dem ich kürzlich die Entstehungsursachen von Gesellschafterkonflikten analysiert habe: Die Hauptrolle kommt den Firmen-Patriarchen zu, die ihre großen Verdienste haben, aber manchmal trotz fortgeschrittenen Alters nicht »loslassen« wollen oder sich wie Alleineigentümer gerieren, vor allem gegenüber Neffen, die sie als undankbare »Trittbrettfahrer« betrachten. Wer will es der jüngeren Generation verdenken, wenn diese sich eines Tages zur Wehr setzt und ihre Gesellschafterrechte einfordert? Wer sich hier wirklich »lästig« macht, der Onkel, der seinen Neffen möglichst preiswert aus dem Unternehmen zu drängen versucht, oder der Neffe, der seinen Onkel zum Rückzug aus der Geschäftsführung oder dazu veranlassen will, endlich eine zeitgemäße Corporate Governance einzuführen: Das lässt sich für den Außenstehenden oft gar nicht unterscheiden! Wir stehen mal auf der einen, mal auf der anderen Seite. Dadurch können wir umso erfolgreicher bei unseren Mandanten um Verständnis für die jeweilige Gegenseite werben.

KRITIKER WERFEN IHNEN VOR, DURCH GEZIELTE ESKALATIONSPOLITIK DEN BETROFFENEN FAMILIENUNTERNEHMEN SCHADEN ZUZUFÜGEN.

Wenn ich bei akuten Gesellschafterkonflikten gerufen werde, ist das Kind meist schon in den Brunnen gefallen. Trotzdem versuche ich stets, doch noch zu einer friedlichen unternehmerischen Lösung zu kommen. Scheitert diese oder wird sie abgelehnt, bleibt uns gar nichts anderes übrig, als eine Trennung anzustreben, die nicht nur für das Unter-

nehmen, sondern auch für die geplagten Mitarbeiter oft die beste Lösung ist. Verhandlungen darüber scheitern allerdings vielfach an unterschiedlichen Preisvorstellungen, an der fehlenden Finanzierbarkeit des Kaufpreises bzw. des Abfindungsguthabens oder an falschem Stolz, da sich der Ausscheidende als Verlierer sieht (während er oft genug der eigentliche Gewinner ist!). In dieser Konstellation entsteht ein Machtkampf, indem der stärkere Gesellschafter versucht ist, den schwächeren aus dem Unternehmen zu drängen, während dieser seine Gesellschafterrechte mit Zähnen und Klauen verteidigt. Auch hier gilt wieder: Wer ist der bad und wer der good guy im Spiel? Oder sind beide jenseits von Gut und Böse?

HABEN SIE EINEN PERSÖNLICHEN RAT FÜR DIE STREITPARTEIEN? WIE LASSEN SICH UNERFREULICHE STREITEREIEIEN VERMEIDEN?

Das wichtigste ist ein ebenso ausgeklügelter wie ausgewogener Gesellschaftsvertrag, der z.B. für den Fall eines dauerhaften Zwistes faire Trennungsmöglichkeiten eröffnet. Sonst wird ja eine Seite dazu motiviert, »lästig« zu werden. Ferner gehören ein guter Schiedsvertrag, die richtige Familien-Strategie, unabhängige und gestandene Aufsichtsratsmitglieder sowie ein umfassender Familien-Kodex zum Mindest-Repertoire. Bei 50:50-Konstellationen gehören auch ein Pattauflösungsmechanismus sowie ein sensibler Umgang mit dem immer noch stark verbreiteten Stammesdenken zum kleinen Einmaleins. Vor allem aber geht es um gegenseitiges Vertrauen, maßgeschneiderte Lösungen, die richtigen Berater und gute Kommunikation. Frieden bekommt man nicht geschenkt. Darum muss man kämpfen!