

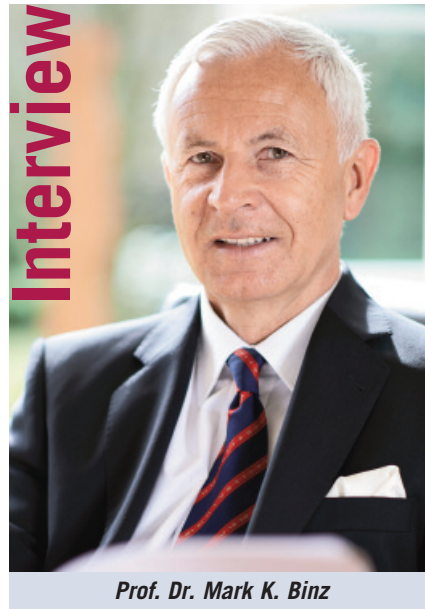
# Mehrwerte gemeinsamer Lösungen

## Streit und Schlichtung

**UMAG ▶ Herr Professor Binz, Sie nehmen als Spezialist für Gesellschafterkonflikte und Nachfolgelösungen Mandate in großen Familienunternehmen wahr, darunter spektakuläre Fälle wie HARIBO und TÖNNIES. Wie erleben Sie Unternehmer im Umgang, in der Erwartungshaltung, in der Wahl der Mittel?** ▶ Hier muss man differenzieren: in Nachfolgemandaten geht es Unternehmern in erster Linie darum, ihr Lebenswerk zu sichern. Zugleich wollen sie ihre Kinder möglichst gerecht behandeln. Diese Ziele sind jedoch meist nicht kompatibel. Das gilt vor allem dann, wenn eines der Kinder als Nachfolger ausersehen ist und deshalb privilegiert werden soll, etwa mit der Kapitalmehrheit oder mit einem Mehr-Stimmrecht, damit es im Tagesgeschäft nicht von den Geschwistern abhängig ist. In dieser Bevorzugung liegt häufig die Keimzelle für späteren Streit, zumal in der Zeit nach dem Erbfall.

Schon deshalb sollte man Kinder nicht im Unklaren über die Nachfolge lassen, sondern sie rechtzeitig durch vorweggenommene Erbfolge als Gesellschafter aufnehmen. Das spart überdies erhebliche Erbschaftsteuern, die durch die neuen politischen Gegebenheiten wieder an Bedeutung gewinnen werden. Viele Unternehmer scheuen aber den Konflikt mit den benachteiligten Kindern. Und wer – Hand aufs Herz – denkt gern über die Zeit nach seinem Tode nach?

**UMAG ▶ Wann kommen Stiftungslösungen wie bei der von Ihnen betreuten Würth-Gruppe ins Spiel?** ▶ Auch hier ist zu unter-



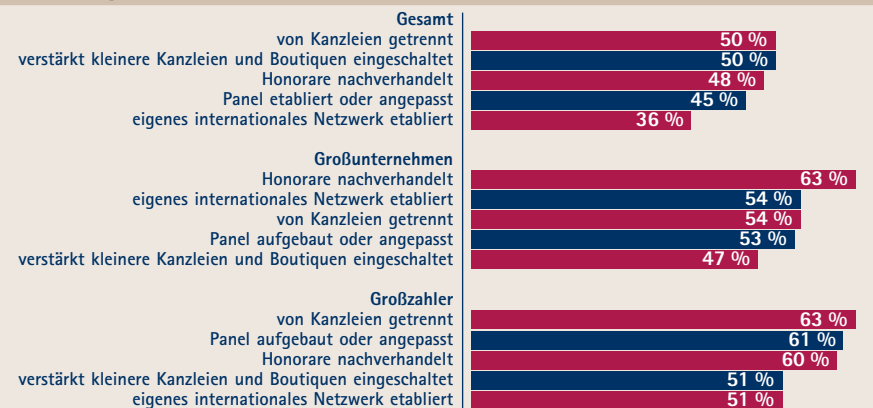
Prof. Dr. Mark K. Binz

scheiden: Die Einsetzung einer gemeinnützigen Stiftung wie kürzlich durch den dm-Gründer Götz Werner ist wirtschaftlich eine gigantische Spende und menschlich ein nobler Akt staatsbürgerlicher, philanthropischer Gesinnung, der sich insbesondere dann anbietet, wenn geeignete Nachfolger fehlen. Demgegenüber stellt die Errichtung einer

Familienstiftung keine Enteignung der Familie dar, sondern allenfalls einen goldenen Käfig. Bei entsprechender Gestaltung der Stiftungssatzung üben die Kinder nämlich denselben Einfluss auf das Unternehmen aus und partizipieren als Destinatäre an dessen Gewinn als wären sie Gesellschafter. Nur Kasse zu machen bleibt ihnen grundsätzlich verwehrt. Aber gerade das soll ja aus Sicht des Stiftungsunternehmers auch so sein!

**UMAG ▶ Und wie ist es bei Gesellschafterkonflikten?** ▶ Ist das Kind erst einmal in den Brunnen gefallen, muss man zunächst klären, ob sich die zerstrittenen Parteien noch zusammenraufen können. Blut ist ja dicker als Wasser. Dazu muss aber erfahrungsgemäß der Status quo grundlegend geändert werden, etwa durch Umwandlung der Firma in eine AG oder SE. Dies dient dazu, das Konfliktpotential einzugrenzen, durch Aufnahme eines Finanzinvestors oder durch Einrichtung eines Beirats, der Pattsituationen auflöst und auch mal ein Machtwort spricht. Bewährt hat sich außerdem ein Rückzug der zerstrittenen Senioren, um den oft nicht vorbelasteten Junioren das Feld zu überlassen. Ist das Verhältnis aber zerrüttet, hilft nur noch eine Trennung, etwa ein gegenseitiger Auskauf im Rahmen einer internen Auktion, eine Realteilung wie bei Voith, ein Gesamtverkauf oder der Börsengang.

### Bereits getroffene Kostenmaßnahmen | Kanzleiauswahl



Mehrfachnennungen waren möglich. | Die Ergebnisse stammen aus einer JUVE-Umfrage, den Ergebnissen liegen Antworten von 496 Verantwortlichen aus den Bereichen Recht, IP und Steuern zugrunde. Großunternehmen erfasst Unternehmen mit mind. 10.000 Mitarbeitern, darunter v.a. Industrieunternehmen und die Automobilbranche. Großzahler haben jährliche Ausgaben für externe Berater von mind. 1 Mio. €. Einen Schwerpunkt bilden Finanzdienstleister.

Quelle: Juve.de, 2013

**UMAG ▶ Wie sehr liegt Ihren Mandanten in Streitfällen das Wohl des Unternehmens am Herzen? Gibt es klassische Verhaltensmuster, hüben wie drüben?** ▶ Liebe, Macht und Geld, dieses magische Dreieck prägt die meisten Gesellschafterkonflikte. Dabei unterhalten unsere Mandanten meist eine starke emotionale Bindung an ihr unternehmerisches Erbe und akzeptieren es daher nicht, wenn sie allein aus machtpolitischen Gründen von wichtigen Unternehmensentscheidungen und aus Führungspositionen ferngehalten werden. Typischerweise ist hiervon der jüngere Bruder oder der ungeliebte Nefte betroffen, dem der Ältere, trotz oder gerade wegen der paritätischen Beteiligungsquoten, keine faire Chance bietet, im gemeinsamen Unternehmen Karriere zu machen.

Natürlich versuchen wir in solchen Fällen immer erst, einen Konsens zu finden. Wenn allerdings schon die bloße Einschaltung eines Anwalts als Kriegserklärung gewertet wird, werden anschließend auch alle Vorschläge für einen tragfähigen Neubeginn brüsk abgelehnt. Meist ist dann ein Rechtsstreit bzw. ein Schiedsgerichtsverfahren zur Klärung der unter den Teppich gekehrten Streitfragen unvermeidbar.

Paradoxaerweise aber wird der eigentlich friedliebende »kleine« Bruder oder Neffe in der Praxis gern in die Ecke des lästigen Gesellschafters gestellt, obwohl es genau anders herum richtig ist: Häufig plant gerade der »böse Onkel« von langer Hand, den ihm in zwischen »lästigen« Neffen so preiswert wie möglich aus der Firma zu drängen, oft mit Hilfe willfähriger Manager und hauseigener Berater, deren Kosten das Mobbing-Opfer dann auch noch mittragen muss. Wir sorgen hier für faire Verhältnisse, so dass es im Idealfall weder zu einer Trennung noch zu einem Gesamtverkauf kommen muss. Unser Werkzeugkasten ist groß!

**UMAG ▶ *Wie entsteht aus einem Erstkontakt ein Mandat? Wie wichtig sind persönliche Empfehlungen? Oder spricht Ihr Renommee für sich?*** ▶ Die meisten Mandate verdanken wir Empfehlungen. Dieser Vertrauensvorschuss erleichtert uns unsere Arbeit, weil wir dann sehr bald auch die heikelsten Familiengeheimnisse erfahren,

deren Kenntnis unverzichtbar ist, um die aufgeladene Gesamtsituation richtig einzuschätzen. Dabei entwickeln wir oft bereits in einem Erstgespräch eine vorläufige Strategie, auch um zu sehen, ob die Chemie stimmt und – in Streitfällen – wie belastbar unser potentieller Mandant ist. Es nützt ja nichts, mit jemandem in den »Krieg« zu ziehen, der schon bei der ersten Gegenoffensive weiche Knie bekommt. Zu uns finden aber auch Unternehmer, die früher einmal auf der Gegenseite standen, aber offenbar von unserem Kampf-

geist und unserer Verhandlungskunst nachhaltig beeindruckt sind. Einzelne Großmandate verdanken wir auch unserem Bekanntheitsgrad bzw. dem einschlägigen Ruf als Spezialisten für schwierige und scheinbar ausweglose Fälle.

**UMAG ▶ *Sie sind oft mit komplexen Aufgaben befasst. Wie wichtig sind die Emotionen von Unternehmern? Müssen Sie hier bisweilen auch bremsen?*** ▶ Damit sprechen Sie ein interessantes Thema an. Wie auch sonst im Leben gibt es Falken und Tauben. Manche Neffen wurden Jahre lang von ihrem Onkel so eingeschüchtert, dass sie mittlerweile nicht einmal mehr den Mut aufbringen, wenigstens auf der Einhaltung des Gesellschaftsvertrags zu bestehen, geschweige denn eine zeitgemäße »Corporate Governance« einzufordern. In diesen Fällen sind wir mehr Psychologen und Coaches als Be-

▶ Fortsetzung auf Seite 65



► Fortsetzung von Seite 63

rater. Die umgekehrte Konstellation kommt aber auch vor: Der bis aufs Blut gereizte »Michael Kohlhaas-Typ«, dem es mehr um Vergeltung geht als um ein für ihn möglichst optimales wirtschaftliches Ergebnis. In solchen Fällen müssen wir den »bösen« Onkel, der ja oft auf ein großes unternehmerisches Lebenswerk zurückblicken kann, regelrecht in Schutz nehmen. So raten wir selbst bei eindeutigen Hinweisen auf Untreue davon ab, voreilig Strafanzeige zu erstatten: Damit würde ohne Not eine rote Linie überschritten, die einer späteren Einigung nur im Wege stünde. Insofern halten wir ein Schiedsgerichtsverfahren für eine bessere Idee, um streitige Sachverhalte aufzuarbeiten.

Im Mittelpunkt aller Bemühungen aber sollte stets der Verhandlungsweg und der Blick auf das große Ganze stehen! Was hat denn ein Mandant schließlich davon, wenn wir seinen Abfindungsanspruch vielleicht verdreifachen, er dann aber zu Weihnachten einsam unter dem Tannenbaum sitzt?

**UMAG ► Sie sind juristischer Berater, Moderator und Mitgestalter unternehmerischer Zukunftsentwürfe. Wie integrieren Sie diese drei Facetten?** ► Nun, die wichtigsten Stichworte heißen: Vertrauen, Kompetenz, Erfahrung, Engagement und Autorität. Die vielen erfolgreich gelösten Fälle geben uns Kraft und Zuversicht und schaffen für die Mandanten die erforderliche Vertrauensbasis, zumal wir dafür bekannt sind, jeden Fall so engagiert zu führen, als wäre es unser eigener. Mehr als drei Jahrzehnte gemeinsamer Berufserfahrung und eine stattliche Zahl von Aufsichtsratsmandaten bewirken ein Übriges, um mit der bisweilen unverzichtbaren Autorität auch mal mit der Faust auf den Tisch zu schlagen, um sich – notfalls auch beim eigenen Mandanten – in einer bestimmten Situation Gehör zu verschaffen. Darüber hinaus ist immer auch eine Portion kritische Distanz geboten, wenn wir ein perfektes Gesamtergebnis herstellen wollen. Nur nach dem Motto: »Wie hätten Sie's denn gern?« lassen sich in Unternehmertemen keine Spitzenleistungen erzielen.

**UMAG ► Unternehmer stehen unter Zeitdruck und sind kostenbewusst. Wie wirkt sich das auf die Zusammenarbeit aus?** ► Leider erleben wir oft, dass sich Mandanten eher zu viel Zeit nehmen, einen »Jour fix« wollen, mit »To-do«-Listen arbeiten sowie jeden Schritt und Brief penibel mit uns abstimmen wollen. Das ist nicht immer zielführend. Aber es gibt auch schlecht vorbereitete Klienten, die Entscheidungen immer wieder verzögern oder gar uns überlassen. Da ist uns die goldene Mitte lieber! Zu den Kosten: Guter Rat ist teuer. Aber jede geglückte Nachfolge macht Unternehmen oft für Jahrzehnte unabhängig und stabil. Unsere Einschaltung ist also eine Investition in die Zukunft, weil wir den Beteiligungswert sichern und steigern. Oft erreichen wir einen für unmöglich gehaltenen Erfolg, den die Mandanten zu schätzen und zu honorieren wissen. ■

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

► Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel