

INTERVIEW: DAGMAR DECKSTEIN

Mark K. Binz, 68, ist Seniorpartner der auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisierten Anwaltskanzlei Binz & Partner in Stuttgart und verfügt über 40 Jahre Praxiserfahrung. Zu den Referenzmandaten seiner Kanzlei gehören die Würth-Gruppe, die Fielmann AG sowie Faber-Castell.

**SZ: Die Deutschen gelten als harmoniebefähigt. Und da fragen Sie: Familienstreit – wieso eigentlich nicht? Ist Streit nicht eher schlecht fürs Geschäft?**

Mark K. Binz: Klar kann sich Gesellschafterstreit auch negativ auf die Firma auswirken, und natürlich ist Friede besser als Krieg und Harmonie schöner als Dissonanz. Aber ich halte die Maxime „Nur keinen Streit“ für ebenso gefährlich wie das Dogma: „Firma geht vor Familie.“ Beides wird in seiner Rigidität der menschlichen Natur nicht gerecht. In allen Kulturen und Gesellschaften, so auch in Familienunternehmen, gibt es immer wieder aufgrund unterschiedlicher Interessen Meinungsverschiedenheiten, hier insbesondere über grundsätzliche oder strategische Fragen. Ich behaupte: Eine Streitkultur, die es ermöglicht, Auseinandersetzungen konstruktiv zu führen, kann die Firma und den Familienfrieden in Konfliktfällen eher retten, statt beides zu gefährden.

„Warum bekommt mein Bruder mehr Anteile geschenkt?“

**Worum geht es vor allem bei Konflikten?**

Konflikte gibt es in Gesellschafterkreisen zuhauf. Häufig geht es um die Nachfolgerproblematik: Vater und Sohn, Onkel versus Nefte. Denken Sie nur an Haribo, Tönnies, Darboven, Oetker, Fischer-Dübel, Knorr-Bremse oder Aldi Nord, um nur einige prominente Beispiele zu nennen. Was Töchter oder Nichten anbelangt, so ist mir übrigens kein vergleichbarer Fall bekannt. Das scheint mir tatsächlich auf eine höhere Sozialkompetenz des weiblichen Geschlechts hinzudeuten (*schmunzelt*). Gestritten wird aber auch gerne über die richtige Unternehmensstrategie, die Qualifikation mitarbeitender Familienangehöriger und natürlich um das liebe Geld, insbesondere über die Höhe von Ausschüttungen, Geschäftsführer-Gehälter oder Abfindungen ausscheidender Gesellschafter.

**Was sind die häufigsten Ursachen für Konflikte?**

Meist lässt es sich auf das magische Dreieck von Geld, Macht und Liebe reduzieren. Warum bekommt mein Bruder mehr Anteile geschenkt, warum hat meine Schwester größeren Einfluss auf unseren Vater? Warum darf ich nicht Geschäftsführer werden? Welcher Familienstamm hat in der Vergangenheit mehr zum Unternehmenserfolg beigetragen? Warum steht mein Mitgeschäftsführer öfter in der Zeitung als ich, die Firma gehört uns doch je zur Hälfte? Eitelkeiten, Eifersucht und Missgunst sind oft die Ursache großer Streitigkeiten, bei denen gerne Sachthemen vorgeschützt werden. In Wirklichkeit spielt sich der Konflikt meist allein oder zumindest in erster Linie auf der Beziehungsebene ab.

**Wie sollten sich Familiengesellschafter richtig streiten?**

Es bedarf auf jeden Fall eines in einer Familienverfassung exakt geregelten Verfahrens, das immer eingreift, wenn es zwischen Gesellschaftern zu Konflikten kommt. Nur wenn ein Familienrat nichts ausrichtet und ein Mediations- oder Sühneverbund gescheitert ist, darf hiernach ein Schiedsgericht angerufen werden, das den Gesellschaftern viel Geld, Zeit und nebenbei Öffentlichkeit erspart, insbesondere die sonst unvermeidbare laufende Berichterstattung der Presse über den jeweiligen Stand einzelner Gerichtsverfahren. Zudem wird ein mit zwei Unternehmern und einem erfahrenen hohen Richter als Obmann besetztes Schiedsgericht immer bemüht sein, den Gesamtkonflikt zu lösen und nicht nur die ihm eher zufällig vorgelegte Streit- oder Auslegungsfrage.

**Und wenn der Gründer meint: Das Sagen hat hier nur einer, nämlich ich?**

Wer als Oberhaupt einer Familie Konflikte immer nur unterdrückt, anstatt sie zu thematisieren, riskiert, dass eines Tages aus einer anfangs harmlosen Auseinandersetzung ein gefährlicher Rosenkrieg entsteht. Unsere Erfahrung aus der Beratung von Hunderten solcher Familienkonflikte lautet daher: Die Wurzel des Übels liegt zu meist im seelischen Bereich, etwa Eifersucht, Hass, Missgunst oder Eitelkeit. Je offener und konsequenter daher im Familienkreise mit Konfliktsachen umgegangen wird, umso besser!

**Die Nachfolgeregelung wird als die Achillesferse eines Unternehmens bezeichnet. Wieso geht hier so oft etwas schief?**

Das hat viele Ursachen. Manche Gründer-Unternehmer können schlicht nicht loslassen und treiben dadurch ihren hoffnungsvollen Spross, der das Prinz-Charles-Syndrom, also die ewige Warteschleife fürchtet, aus dem Haus. So hat der hochtalentiertere Sohn des 86-jährigen Toni Meggle es inzwischen zum Europa-Chef von Louis Vuitton gebracht, nachdem er in der Allgäuer Firmenzentrale keine Entfaltungsmöglichkeiten gesehen hatte. Umgekehrt lässt es aber auch so manches Unternehmerrind an der gebotenen Demut und Dankbarkeit den Eltern gegenüber fehlen. Zum Streiten gehören bekanntlich immer zwei!

**Oder fühlen sich Unternehmerrinder manchmal auch einfach nur überfordert?**

Digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München  
Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.sz-content.de

## „Geld, Macht und Liebe“

Konflikte sollten nicht unterdrückt werden, sagt der Berater und Rechtsanwalt Mark K. Binz. Streit in Familien hält er für überlebenswichtig – wenn er konstruktiv geführt wird



Wettbewerbsfähig und am Markt bleiben ist das Ziel: Das 250 Jahre alte Unternehmen Faber-Castell hat es in die neunte Generation geschafft. Erstmals hat ein familienfremder Manager den Vorstandsvorsitz.

FOTO: BRENT LEWIN / BLOOMBERG

Es lässt sich ein Trend feststellen, wonach Unternehmerrinder immer seltener zur Firmennachfolge bereit sind. Deren Zurückhaltung kann man mit den Schlagworten Globalisierung, Internationalisierung, Digitalisierung umschreiben. Es ist selbst für gestandene Top-Manager extrem viel schwieriger geworden, ein Unternehmen in diesen unsicheren Zeiten erfolgreich in die Zukunft zu führen. Nehmen Sie das Beispiel Faber-Castell, dessen Aufsichtsrat ich seit vielen Jahren angehöre. Noch in den Siebzigerjahren hat das Familienunternehmen ein Drittel des Gewinns mit Rechenschaftsberichten erzielt. Wer erinnert sich im Zeitalter des PC daran heute noch? Wie lange werden Schulkindern noch mit Stiften schreiben, zeichnen oder malen? Wir wissen es nicht. Aber das sind die Fragen, mit denen sich die inzwischen neunte Generation des nunmehr 250 Jahre alten Unternehmens Faber-Castell und der gerade frisch bestellte familienfremde Vorstandschef auseinandersetzen müssen.

**Wird eine Nachfolge durch einen Börsengang eher erleichtert oder erschwert?**

Meine Erfahrungen sind ganz unterschiedlich. Nach dem Börsengang von Boss war der Kurs derart explodiert, dass uns unsere Mandanten mit einer weltweiten Verkaufsauktion beauftragten, obwohl ein Generationswechsel unmittelbar bevorstand. Insofern war dieser Schritt ein Ausstieg auf Raten. Das Gegenstück bilden viele andere, im Laufe der Jahre von uns begleitete Emissionen, die sich wie Edding heute noch in Familienhand befinden. Mustergültig ist der Fall Fielmann, bei dem sich der Börsenwert seit 1994 mehr als verzehnfacht hat, ohne dass die Familie an Einfluss verloren hätte. Sie besitzt heute noch mehr als 70 Prozent des Aktienkapitals, trifft in der Hauptversammlung alle wesentlichen Beschlüsse und bestimmt die Unternehmenspolitik. Im letzten Jahr, darauf war ich als Vorsitzender dieses Gremiums besonders stolz, haben wir durch einstimmigen Beschluss den damals erst



Mark K. Binz ist Seniorpartner der Stuttgarter Anwaltskanzlei Binz & Partner und Honorarprofessor für Familienunternehmen an der Hochschule Heilbronn.  
FOTO: PICTURE ALLIANCE / DPA

27-jährigen, aber hochtalentierten Sohn des Firmengründers in den Vorstand berufen und damit den Generationswechsel eingeleitet – ein wegweisender Schritt, der sowohl am Kapitalmarkt wie in der Presse einhellig positiv aufgenommen wurde. Damit ist einmal mehr der Beweis erbracht, dass ein Familienunternehmen selbst als börsennotierte AG seinen Charakter bewahren und sogar eine familieninterne Nachfolge realisieren kann, sofern nur die Rahmenbedingungen stimmen. Im Übrigen gibt es hervorragend geführte Familien-AGs, bei denen die Familie nur im Aufsichtsrat vertreten ist. Denken Sie nur an Henkel oder BMW.

**Dann gibt es ja noch das Modell der Familienstiftung, die einen Ausweg aus vielen Nachfolgeproblemen weisen könnte.**

Absolut! Nehmen Sie den Brillen-Filialisten Fielmann. Günther Fielmann hat vor drei Jahren zusammen mit seinen beiden Kindern eine Familienstiftung gegründet,

in der die Mehrheit der börsennotierten Aktien gebündelt ist. Damit wollte man auch ein klares Signal an den Kapitalmarkt senden: Wir werden niemals ein Übernahmekandidat sein! Ähnlich war es bei Reinhold Würth, dem bald zwölf Milliarden großen Spezialisten für Befestigungstechnik im württembergischen Künzelsau. Für ihn hatten wir schon vor mehr als 30 Jahren mehrere Familienstiftungen errichtet, die das alleinige Ziel hatten, die Zukunft des Unternehmens als selbständiges Familienunternehmen über Generationen hinweg zu gewährleisten. Bis heute wird die Unternehmensstruktur vom Gründer persönlich optimiert und könnte daher als Blaupause, zumindest aber als Benchmark für andere Familienunternehmen dienen.

„Götz Werner hat sein Vermögen an die Allgemeinheit verschenkt.“

**Götz Werner, der Gründer der dm-Drogeriemarktkette, hat vor Jahren auch eine Stiftung gegründet, allerdings eine gemeinnützige. Worin liegen da die Unterschiede etwa zu Würth oder zu Fielmann?** Dazwischen liegen Lichtjahre. Während Günther Fielmann und Reinhold Würth nur den Aggregatzustand ihres Vermögens verändert haben – an ihrem Einfluss und Zugriff auf die Erträge des Unternehmens hat sich ja wenig geändert –, hat Götz Werner, eine in jeder Hinsicht herausragende Unternehmer-Legende, sein Vermögen an die Allgemeinheit verschenkt. In Form einer gigantischen Einmal-Spende. Als bekennender Anthroposoph ist er davon überzeugt, mit diesem Schritt nicht nur der Firma und seinen 60 000 Mitarbeitern, sondern auch seinen sieben Kindern den größten Gefallen getan zu haben, indem er diese nicht mit der Verantwortung für ein so großes Vermögen belastet hat. Außerdem hätten die Kinder so größeren Anreiz, eine eigene Lebensleistung zu erbringen, als sich auf der des Vaters auszuruhen.

**Wenn eine Familienstiftung so attraktiv ist, wieso gibt es dann bundesweit nur etwa 600 davon?**

Das liegt allein daran, dass über Stiftungslösungen viele Vorurteile bestehen und die meisten Berater auf diesem Gebiet wenig firm sind. Nehmen wir mal die vier verbreitetsten Vorurteile: Enteignung, Entmündigung, Bevormundung durch die Stiftungsaufsicht und Ersatzerbschaftsteuer. Die Familienstiftung bedeutet – anders als eine gemeinnützige Stiftung – keine Enteignung, sondern transformiert nur das Vermögen in eine andere Form. Als Stifter können Sie Ihren Kindern, genannt Destinatäre, extrem viel, aber auch extrem wenig der Erträge zukommen lassen, so wie ja auch die Ausschüttungsquoten von Familienunternehmen breit streuen. Die Bandbreite reicht von null bis zu 95 Prozent wie etwa bei Fielmann. In der Tat können die Erben mangels Anteilen – die Stiftung gehört sich ja gewissermaßen selbst – nicht mehr Kasse machen. Aber das ist doch genau der Wille des Stifters! Auch die meisten Unternehmer, die ein Testament verfassen, ordnen aus diesem Grund bewusst Dauer-Testamentsvollstreckung an, die aber im Regelfall nach 30 Jahren endet. Dann haben die Erben freie Bahn. Und genau das verhindert eine Familienstiftung, die man daher auch Testamentsvollstrecker auf Ewigkeit nennen könnte. Zum ei-

gen Einwendungen haben, wenn seine Vorgaben nach seinem Tod durch eine neutrale Instanz kontrolliert werden? Die Stiftungsbehörde hat insoweit eine ähnliche Funktion wie ein Nachlassgericht, das einen Testamentsvollstrecker überwacht.

**Und was hat es mit der Erbschaftsteuer auf sich?**

Wenn Sie allein an die Erbschaftsteuer für große Familienunternehmen denken: Ja, auf jeden Fall! Diese zahlen nämlich ab einer Schenkung oder einem Erbanfall von über 90 Millionen Euro seit der Erbschaftsteuer-Reform im letzten Jahr 30 Prozent Erbschaftsteuer. Richtig teuer wird es schon ab 27 Millionen, weil ab diesem Betrag die sogenannten Verschonungs- und Optionsregelungen, die bislang zum Nulltarif führen konnten, schrittweise abgebaut werden. Der Nulltarif ist jetzt nur noch erreichbar, wenn der Erbe nachweisen kann,

Familienstiftungen unterliegen alle 30 Jahre einer sogenannten Erbschaftsteuer. Das bedeutet, dass alle 30 Jahre die Stiftung so behandelt wird, als wäre ein Erbanfall eingetreten. Das ist zwar fiktiv, aber gerecht. Statistisch gesehen findet nämlich alle 28 Jahre ein realer Generationswechsel statt. Zudem ist die Steuer planbar und kann verrentet, also in 30 Teilbeträgen abgestottert werden, während sich natürliche Erbfälle meist plötzlich ereignen und manchmal tragischerweise dicht aufeinanderfolgen.

**Ein probates Steuersparmodell also?**

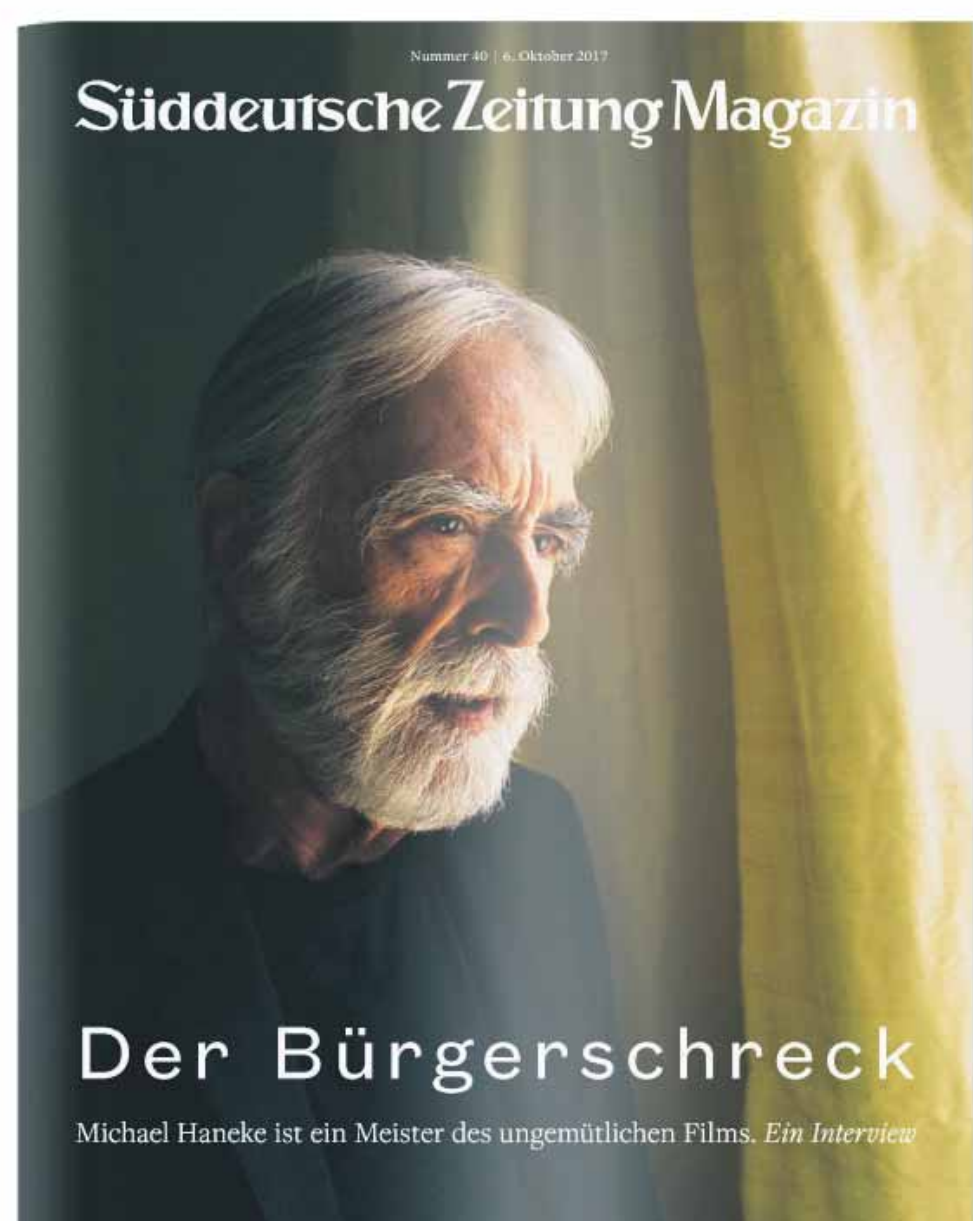
Wenn Sie allein an die Erbschaftsteuer für große Familienunternehmen denken: Ja, auf jeden Fall! Diese zahlen nämlich ab einer Schenkung oder einem Erbanfall von über 90 Millionen Euro seit der Erbschaftsteuer-Reform im letzten Jahr 30 Prozent Erbschaftsteuer. Richtig teuer wird es schon ab 27 Millionen, weil ab diesem Betrag die sogenannten Verschonungs- und Optionsregelungen, die bislang zum Nulltarif führen konnten, schrittweise abgebaut werden. Der Nulltarif ist jetzt nur noch erreichbar, wenn der Erbe nachweisen kann,

**Familienstiftung: „Die gesparte Erbschaftsteuer gibt es noch obendrauf als Sahnehäubchen.“**

im Zeitpunkt des Vermögensanfalls über kein sogenanntes schädliches Privatvermögen verfügt zu haben. Andernfalls muss er daraus wenigstens die Hälfte seiner Steuerschuld begleichen, während ihm der Rest erlassen wird. Da aber eine neu errichtete Familienstiftung per se über kein Privatvermögen verfügt, fällt bei der Schenkung oder Vererbung keine Erbschaftsteuer an. Das finde ich sensationell! Vor allem wenn man bedenkt, dass die Errichtung einer Familienstiftung ohnehin in vielen Fällen die beste Nachfolgeregelung darstellt, da sich dann der Firmenpatriarch schon keine Gedanken mehr machen muss, wie er die Anteile auf seine Kinder-schar verteilen will: nach Köpfen, nach Geschlecht, nach Mitarbeit in der Firma oder nach dem Kronprinzen-Prinzip. Die gesparte Erbschaftsteuer gibt es dann noch obendrauf als Sahnehäubchen.

**Eine gute Nachfolgeregelung zu finden, bleibt eine große Herausforderung.**

Die Regelung der Nachfolge ist eine vielschichtige strategische Pflichtaufgabe, die nie allein unter steuerlichen Aspekten erfolgen sollte. Wir nennen die gelungene Nachfolge daher auch die unternehmerische Königsdisziplin.



## Morgen in Ihrer Süddeutschen Zeitung.

**Gerührt** In den Filmen von Michael Haneke werden menschliche Abgründe ausgeleuchtet. Ein Interview. **Gemixt** Deutschlands berühmtester Barmann Charles Schumann spricht über seine Lebensgeschichte – und seine Nachfolge.

**Geschäft** Charlotte Knobloch setzt sich seit Jahrzehnten für das Judentum in Deutschland ein. Ein Gespräch über Vergebung, Mut und die AfD.

www.sz-magazin.de

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung