

Zwischen den Stühlen

In dem erbittert geführten Streit um die Vorherrschaft beim Fleischproduzenten Tönnies soll ein Mediator dabei helfen, eine tragfähige Lösung zu finden. Die Vorstellungen von der Rolle des Experten klaffen bei den beteiligten Parteien allerdings weit auseinander. | Gerd Hanke



Es gibt Leute, die meinen, die beiden Kontrahenten Clemens Tönnies (59) und sein Neffe Robert (37) benötigen eigentlich einen Therapeuten – so tief und schmerzhaft seien die Verletzungen, die sich beide in den vergangenen Jahren beim Kampf um den Fleischkonzern Tönnies zueinander hätten. Dazu wird es wohl nicht kommen, obwohl es von beiden Seiten viel aufzuarbeiten gäbe – darunter Familiäres und Persönliches. Vor gut einer Woche haben sich die beiden zersplitterten Parteien hingegen auf Initiative des Richters Jörg Schröder vom Landgericht Bielefeld darauf verständigt, einen Mediator zu suchen, der den Streit um die Vorherrschaft in dem Milliarden-Konzern moderieren und hoffentlich mit tatkräftiger Unterstützung der Beteiligten beilegen soll. Die Suche nach einem Kandidaten oder geeigneten Experten könnte sich noch bis nach Ostern hinziehen. Über die Erfolgsaussichten wird derzeit spekuliert.

Professor Mark Binz ist ein Mann von großer Ausstrahlung und nahezu unerschütterlichem Selbstbewusstsein. In den Gerichtssälen dieser Welt hat er schon so manche Schlacht geschlagen. Wer ihn wie Robert Tönnies

als Rechtsanwalt an seine Seite holt, fühlt sich gut gewappnet. Der „Altmeister“, wie er manchmal anerkennend von sich selbst spricht, hatte nach der jüngsten Gerichtsverhandlung mit Blick auf eine künftige Mediationsrunde gesagt: „Wenn wir uns drei Tage zusammensetzen, sind wir durch.“ Das klingt recht optimistisch, zumal Binz kein Anhänger von Mediationsverfahren ist, in denen äußerst komplexe Zusammenhänge zur Sprache kommen. Derzeit sind die Fronten verhärtet. Es geht um sehr viel: Ansehen, Macht und beachtliche Vermögenswerte. Alles dreht sich um den Punkt, wie kann eine Einigung aussehen, die das Unternehmen erhält oder letztlich doch dazu führt, Europas größten Schweineschlachter zu zerschlagen.

Die Beteiligten, das sagt der Familienmediator Ulrich M. Wüske, müssen selbst von der Sinnhaftigkeit einer Mediation überzeugt sein. „Transparenz, Offenheit und keine versteckten Spielchen“, fordert auch Dirk Löhmer, Mediator und Partner bei McKinsey. Womöglich sollten sich die beiden Kontrahenten in einem ersten Gespräch ohne anwaltlichen Beistand

in die Augen schauen? Der Einstieg in die Mediation „erfordert auf alle Fälle sehr vertrauliche Gespräche“, sagt Wüske. Ganz wichtig, um Mediationen zu einem Erfolg zu machen, ist laut Anita von Hertel, Leiterin der Hamburger Akademie von Hertel, die „Auftragsklärung“. Ein guter Mediator müsse die Komplexität strukturieren und mit den Beteiligten entdecken, „um welche Interessen es im Kern – auch und vor allem – geht“.

„Mediation muss gewollt sein“

Das muss auch im Fall Tönnies herausgearbeitet werden. Derzeit klaffen die Auffassungen darüber, was ein Mediator ist und zu leisten vermag, ziemlich weit auseinander. Während Richter Schröder vorzuschweben scheint, einen ausgewiesenen und erfahrenen Wirtschaftsmediator hinzuzuziehen, haben die Anwälte von Clemens und Robert Tönnies offensichtlich ganz andere Vorstellungen. Binz & Partner ließen jüngst in Bielefeld durchklingen, dass man einem Notar oder Gesellschaftsrechtler den Vortzug geben würde. Die Partei von Clemens Tönnies präferiert hingegen politische Schwergewichte wie den früheren Bundespräsidenten Roman Herzog. Das sieht nach Ansicht von Mediationsexperten mehr nach Schlichtung aus, wie sie aus politischen und tariflichen Auseinandersetzungen be-

kannt ist. Schlichter, so die allgemeine Auffassung, formulierten Kompromiss-Angebote an beide Seiten. Bei Mediatoren sei dies anders. Sie moderierten völlig neutral und wirkten darauf hin, dass die beteiligten Parteien selbst eine Lösung formulieren.

Komplexe Sachverhalte stellen für Mediatoren eine besonders große Herausforderung dar. Diese gehen in aller Regel über Nachfolge-Regelungen in Familien oder Generationsstreitigkeiten hinaus.

Vielen in der Branche ist noch der heftige Streit beim Bonner Süßwarenhersteller Haribo vor Augen. Dort rangen die beiden Familienstämme lange um ein einvernehmliches Ergebnis. Wie im Fall Tönnies gab es in Person des legendären Hans Riegel einen starken Patriarchen. Auf der anderen Seite standen seine beiden Neffen Hans-Guido und Hans-Arndt, Söhne seines 2009 verstorbenen Bruders Paul. Haribo und Tönnies sind nach Binz' Verständnis Verfahren von „pathologischer Dimension“, bei denen Wirtschaftsmediatoren normalerweise überfordert seien: „Die können in der Regel nichts bewegen“, so eine Äußerung von ihm vom vergangenen Jahr. Binz ist davon überzeugt, dass die Anwälte selbst schon alle denkbaren Annäherungs- und Kompromissoptionen ausgelotet haben. Es sei ein Ammenmärchen zu glauben, Top-Anwälte seien nur daran interessiert, Prozesse endlos in die Länge zu ziehen.

Professor Dr. Peter May, Berater vieler namhafter Familienunternehmen, glaubt hingegen, selbst komplexe Fälle könnten durchaus von einem befähigten Wirtschaftsmediator moderiert und erfolgreich begleitet werden. May hatte in den Jahren 2009/2010 als Mediator versucht, eine Lösung im Hause Haribo mitzubefördern. Was er dort mit welchem Ergebnis erreicht hat, möchte er nicht sagen. Die Verbindung zu Haribo besteht bis heute. May sitzt im Aufsichtsrat des Unternehmens. Mit Blick auf Tönnies will er keine Ratschläge erteilen. Nur so viel: „Mediation muss gewollt sein. Alibi-Veranstaltungen treiben hingegen nur die Preise hoch.“