

EGO-SHOOTER

Brun-Hagen Hennerkes (o.), Mark Binz (l.) und Peter May reklamieren für sich jeweils Erlöserstatus. Sie sehen sich nicht als Managementberater, sondern als Coaches und Therapeuten.



TRIO INFERNALE

MITTELSTANDSBERATER Ein Juristentrio prägt eine ganze Generation von Familienunternehmen – im Guten, zu häufig auch im Schlechten. Die Herren kommen dabei immer auf ihre Kosten.

Unternehmensberater Peter May (61) verhandelt nicht lang über sein Honorar. 12.000 Euro müssen drin sein – pro Tag. Gestandene McKinsey- oder BCG-Senior-Partner bekommen bei solchen Sätzen wässrige Augen. Sie geben sich in der Regel mit 6000 Euro oder weniger zufrieden; immer noch eine stolze Summe, aber eben nur die Hälfte dessen, was May einstreicht.

Der mittelgroße, schlanke Mann mit vollem Schopf sitzt am ausladenden Besprechungstisch seiner Bürovilla in Bad Godesberg und sagt mit unverhohlenem Stolz: „Ich bin der Teuerste in der Branche, und das bin ich auch wert.“

Anders als die Topconsultants, die bei Dax-30-Vorstandsvorsitzenden oder Bundesministern ein und aus gehen, konzentriert sich May auf eine profitable Nische: Er steht reichen Familienunternehmen zur Seite – wie Merz Pharma, Dohle oder Neven DuMont. Drunter tut er's nicht. Kleinbetriebe könnten sich ihn sowieso nicht leisten.

May bildet zusammen mit Brunhagen Hennerkes (79) und Mark Binz (69) ein exklusives Trio von Einfüs-

terern, das sich schon seit den 80er Jahren kennt. Die Doyens haben eine ganze Generation von Familienbetrieben geprägt – im Guten wie im Schlechten.

Alle drei betreiben Boutiquen mit lediglich fünf bis neun Partnern. Doch ihr engmaschiges Netzwerk befördert sie in Aufsichts- und Beiräte, verschafft ihnen Aufträge für die Nachfolgeregelung und die Testamentsvollstreckung. Sie helfen bei der Gestaltung von Gesellschafter- und Eheverträgen, kümmern sich um Steuern und Vermögen, schlichten Streit unter den Eigentümern und bringen sich ein, wenn ein Clan überlegt, ob er sein Unternehmen behält, es verkauft oder in eine Stiftung überführt.

Hin und wieder geben die Juristen, von denen jeder promoviert hat, auch geschäftliche Tipps. Sie verstehen sich aber nicht als Managementberater, sondern als Coaches und Therapeuten von Unternehmerdynastien.

Die Dienstleistungen unterscheiden sich je nach Sozietät – gemein ist ihnen allen das protzende Selbstbewusstsein.

Hennerkes behauptet, seine Kanzlei sei der Generalist: „Unsere Stärken sind gleichzeitig die Schwächen der anderen, weil nur wir über ein so breites Spektrum verfügen. Andere können keinen Gesamtbogen spannen, weil sie das Know-how nicht haben.“

Diverse Wettbewerber bieten ähnliche Services an. Doch niemand ist so einflussreich wie May, Hennerkes und Binz. Ihr Erfolgskonzept: Vertrauen aufbauen, Abhängigkeit schaffen. Geld spielt bei solventen Mittelständlern meist keine Rolle, und im Gegensatz zu üblichen börsennotierten Unternehmen gibt es keine enervierende Governance oder gar Ausschreibungen für die Jobs.

Wenn die drei Consiglieri erst einmal die Nähe zum Patron einer Sippe hergestellt haben, lassen sie kaum mehr locker. Mancher Klient folgt fast willfährig den Vorschlägen der Berater, liefert sich ihnen regelrecht aus.

Das reicht so weit, dass Binz mehrfach Gesellschafter gegen rivalisierende Familienmitglieder vor Gericht vertrat. Höchst rentierlich für Binz, der sich selbst als „Friedensstifter“ bezeich- ➤

SELBSTVERMARKTUNG

Kanzlerin Merkel bei der Stiftung Familienunternehmen, Stiftungsleiter Hennerkes (hinter Merkel) hat gerade seine Memoiren veröffentlicht (u.).



net. Teuer für den Clan, der schon mal zweistellige Millionengebühren schultern muss.

Dass es mit der Verständigungsbereitschaft der Protagonisten nicht immer zum Besten steht, zeigt schon ihre persönliche Geschichte. Ursprünglich stammen alle drei aus der gleichen Stuttgarter Kanzlei, dann gingen sie getrennte Wege.

Zoff unter Kollegen

Hennerkes war Partner dieser Sozietät, später stieß der zehn Jahre jüngere Binz dazu. Hennerkes indes behielt sich ein Kündigungsrecht vor.

Die beiden missgönnten sich offenbar gegenseitig den Erfolg, jeder glaubte, der andere dränge sich in den Mittelpunkt. Am Heiligabend 1986, so erzählt Hennerkes im Rückblick, gab er Binz zu

verstehen, dass er keine Grundlage mehr für eine Zusammenarbeit sehe. Wenige Wochen später trennten sich die beiden Streitähne. Mehrere Anwälte blieben bei Binz, wie auch ein Großteil der Klienten. „Es ging damals um alles oder nichts für Hennerkes“, sagt May. Die neue Kanzlei von Hennerkes brauchte mehrere Jahre, bis sie zu Renommee gelangte.

Heute liegen die Sozietäten der Erzfeinde nur wenige Hundert Meter voneinander entfernt in Stuttgart. Die ehemaligen Partner sprechen nicht mehr viel miteinander.

Auch May verdarb es sich bald mit seinem „Ziehvater“ Hennerkes. Der ärgerte sich, dass sein Schützling 1989 von dannen zog. Mays „Lehrmeister“ Binz hätte es gern gesehen, dass sein Schüler zu ihm überläuft – doch

HENNERKES KUNDEN



Catherine von Fürstenberg-Dussmann

Die Inhaberin des Reinigungskonzerns Dussmann vertraut im Stiftungsrat einem Kanzleimitglied von Hennerkes.



Werner Utz

Der Aufsichtsratschef des Fußbodentechnikspezialisten Uzin Utz holte einen Hennerkes-Juristen in das Kontrollgremium.

IN MEINER KARRIERE STAND ICH HUNDERT AUFSICHTS- UND BEIRÄTEN VOR.

Brun-Hagen Hennerkes

May gründete seine eigene Beratung.

Von der reinen Jurisprudenz hat sich May verabschiedet. Er unterstützt bei der Formulierung von Familienkodizes und agiert als Mediator. Ansonsten zieht May Spezialisten hinzu, etwa in Steuerangelegenheiten. „Er ist der Heilpraktiker, der fürs Handauflegen Geld kassiert“, ätzt ein Konkurrent.

Läuft ein Gesellschafterkonflikt auf einen Prozess hinaus, gibt May sein Mandat ab. Hennerkes und seine Partner verabschieden sich ebenfalls in solchen Situationen.

Binz hingegen genießt den Auftritt vor dem Kadi. Der Gerichtssaal ist die Bühne, auf der er sich in Szene setzt – gestikulierend und mit geschliffener Rhetorik. „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“, sagt Binz.

Legendär sind seine Darbietungen im Fall Tönnies. Clemens Tönnies (62) und sein Neffe Robert (40) rangen um Stimmrechte und Anteile am größten Fleischverarbeitungskonzern Europas; Binz stieg für Robert in die Bütt.

Der Anwalt versteht es, Konflikte bis zum Gefecht zu eskalieren. Erst verklagte Binz den Onkel, am Ende ging es in einem Dutzend Nebenverfahren überdies um die Rolle von Steuerberatern und Testamentsvollstreckern.

Schlussendlich hatte sich Binz festgebissen wie ein Kampfhund. Das erkannte wohl auch Robert Tönnies. Im Frühling 2016 trennte er sich von seinem Anwalt und übergab anderen Juristen das Mandat. Zwölf Monate später einigten sich Neffe und Onkel auf eine Neuordnung der Gruppe, sämtliche Streitigkeiten wurden außergerichtlich beigelegt.

Eine Schlappe für Binz; er war mit seiner Kriegstreiberei gescheitert. Doch der Feldherr spielt die Niederlage als Ausnahme he-

runter. Über 300 große Fälle habe er in den vergangenen 30 Jahren betreut, „mit einer Erfolgsquote von mehr als 90 Prozent“.

In der Tat hat der Jurist auch gute Arbeit abgeliefert. Wie beim Heidenheimer Industriekonzern Voith, wo er zwei rivalisierende Stämme von einer Realteilung überzeugte und damit den Verkauf eines großen Teils der Firma verhinderte. Binz' Lohn: ein fast zweistelliger Millionenbetrag.

Kampf um die Macht

Der Mann polarisiert. Die einen loben ihn in den Himmel, wie EU-Kommissar Günther Oettinger (65). Er nennt Binz eine Persönlichkeit, die mit ihrer Kreativität und Hartnäckigkeit für den dauerhaften Erfolg von Familienunternehmen mitverantwortlich sei. Andere wissen nur Vernichtendes über Binz zu berichten. Besonders drastisch äußert sich Ulrich Bettermann (72), Verwaltungsratspräsident des Gebäudetechnikkonzerns OBO Bettermann.

Er hat aus nächster Nähe verfolgt, wie Paul und Hans Riegel um die Macht bei Haribo kämpften. Die beiden Brüder und Eigentümer des Gummibärchenunternehmens hatten viele Jahre lang nicht miteinander geredet, obwohl

BINZ' GELOGBER



Mary Gräfin von Faber-Castell

Die Miteigentümerin des Stifteimperiums braucht Kontrolleur Binz, um die Familie zu befrieden.



Günther Fielmann

Der Gründer der Brillenkette übergibt die Leitung an seinen Sohn. Aufsichtsratschef Binz hat ihn bei der Nachfolgeregelung beraten.

sie die Firma gemeinsam steuerten. Auf eine Nachfolgeregelung konnten sie sich nicht einigen.

Binz, der den mittlerweile verstorbenen Paul Riegel im Schiedsverfahren vertrat, drängte Hans Riegel dazu, einen Sohn von Paul in die Geschäftsführung aufzunehmen und einem anderen Neffen den Aufsichtsratsvorsitz zuzugestehen. Die Causa sei ein „Meisterstück“, brüstete sich Binz, denn Hans sei schlussendlich mit sich im Reinen gewesen. „Eine glatte Lüge“, kontert Bettermann. Sein Freund Hans – auch er ist inzwischen tot – habe unter den Methoden von Binz schwer gelitten und den Kompromiss innerlich nie akzeptiert.

Einen Anwalt wie Binz, „der gezielt Konflikte befeuert und bei Auseinandersetzungen bis an die Grenzen des legal Möglichen geht, würde ich mir nie ins Haus holen“, sagt Bettermann. (Wie Binz das Verhalten lästiger Gesellschafter im Konfliktfall beschreibt, lesen Sie im Kasten rechts).

2018 haben drei auf Prozessführung geeichte Binz-Partner die Kanzlei verlassen, nun will der Meister ebenfalls eher Abstand nehmen von Gerichtsverfahren. Die Schlichtung soll im Vordergrund stehen. Ans Aufhören ➤

OPFER UND TÄTER

Anwalt Mark Binz beschreibt, mit welchen Tricks lästige Gesellschafter ihre Miteigentümer bekämpfen.

ERSTE NADELSTICHE

Zunächst sind Nadelstiche denkbar, etwa die exzessive Nutzung von Kontroll- und Auskunftsrechten. Ein aus Verärgerung besonders motivierter Minderheitsgesellschafter wird in Gesellschafterversammlungen die Entlastung der Geschäftsführung verweigern, Anträge auf Sonderprüfung stellen oder die Feststellung der Bilanz blockieren.

PROFESSIONELLE WADLBEISSER

Sind lästige Gesellschafter erst einmal in Fahrt, nutzen sie gern die Option, ihre Gesellschafterrechte von spezialisierten Beratern ausüben zu lassen. Diese professionellen Wadlbeißer erschweren die konstruktive Zusammenarbeit.

GEZIELTE INDISKRETION

Jahrelange Geheimnistuerei (des Mehrheitsgesellschafters) ist eine Einladung zu gezielter Öffentlichkeitsarbeit, wobei es durch die Einbindung eines Oberbürgermeisters oder durch gezielte Indiskretionen zu Kollateralschäden kommen kann.

ANONYME ANZEIGE

Zu einer härteren Gangart kommt es, wenn lästigen Gesellschaftern Unregelmäßigkeiten mit strafrechtlichem Einschlag im Unternehmen bekannt werden. Schwarze Kassen, geheime Stiftungen sowie andere grenzwertige Gestaltungen können notfalls anonym angezeigt werden.

Quelle: Unternehmermagazin 9/10, 2011



AUFTRITT VOR DEM KADI

Anwalt Binz (M.) vertrat Robert Tönnies (L.) erfolglos gegen seinen Onkel Clemens. Eine über 900-seitige Festschrift (u.) preist die Verdienste von Binz.



ICH BIN DER TEUERSTE IN DER BRANCHE, UND DAS BIN ICH AUCH WERT.

Peter May

denkt Binz jedoch nicht, er möchte noch zehn Jahre, also bis 80, weitermachen.

Im Einsatz ist auch noch der knapp 80-jährige Hennerkes. Um einzelne Mandanten kümmert er sich indes nicht mehr, die betreuen seine vier Partner. Er engagiert sich inzwischen hauptsächlich als Lobbyist für Familienunternehmen in der Politik – und verstärkt damit sein Netzwerk.

„In meiner Karriere“, so rühmt sich der Altvordere, „stand ich insgesamt hundert Aufsichts- und Beiräten vor.“ Zwölf Unternehmen hat er an die Börse gebracht, darunter Boss und Bijou Brigitte. „Ich habe damals sehr gut verdient, mehr als ein Deutsche-Bank-Vorstand“, sagt Hennerkes.

Der Grandseigneur verdankt seinen Status einer genialen Marketingidee: 2002 gründete er die Stiftung Familienunternehmen. 42 hochrangige Kuratoriumsmitglieder hat Hennerkes um sich geschart, von Simone Bagel-Trah (50; Henkel) über Nicola Leibinger-Kammüller (59; Trumpf) bis Werner Utz (71; Uzin Utz).

Die Stiftung versteht sich als Interessenvertretung deutscher Industriedynastien. Ihr Vorsitzender, CDU-Mitglied Hennerkes, setzte sich unter anderem dafür ein, das Betriebsvermögen völlig von der Erbschaftsteuer zu verschonen. Mit der radikalen Forderung hat er es sich zwar mit vielen Abgeordneten in Berlin verdorben. Immerhin aber sorgen Hennerkes' Auftritte bundesweit

für Aufmerksamkeit. Wenn seine Stiftung einmal im Jahr ins Berliner „Adlon“ einlädt, ist der Saal brechend voll. Gewerkschafter wie Politiker halten Reden, oft ist Bundeskanzlerin Angela Merkel (64) vor Ort.

Solch eine Akquisemaschine hätte auch Binz gern. Er initiierte 2011 das Institut für Familienunternehmen, das Forschung betreibt und Studien erstellt. Allerdings ist das IFF – gemessen am Bekanntheitsgrad – bestenfalls ein Abklatsch von Hennerkes' Stiftung.

Auch schlechter Rat kostet

Da stellte es May schon klüger an. Er schuf die Intes Akademie. Über deren Seminare und Beratungsaufträge verdiente May gutes Geld, zugleich machte ihn das Institut bekannt. Heute gehört Intes der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC. May besitzt und steuert nur noch die Firma Family Business Consulting.

Mit seinen Klienten, sagt May, verkehre er „auf Augenhöhe“. Im Gegensatz zu Binz und Hennerkes war er selbst mal Unternehmer – er leitete von 1990 bis 1996 die May-Gruppe (Getränke, Knabberartikel) in Erftstadt. Die betriebliche Erfahrung verleiht ihm Kompetenz, schafft Vertrauen und bringt zusätzliche Kunden. Dass jedoch ein Clan wie die DuMonts unter seiner Beratung ökonomisch immer schlechter performt, lässt vermuten, dass sein Rat manchmal nicht gut, stets aber teuer ist.



MAYS KLIENTEN

Wie Binz und Hennerkes wird auch May in einer Festschrift (0.) von Kunden gefeiert.



Isabella Neven DuMont

Das Haus der Verlegerin steckt in der Krise – trotz Unterstützung von Aufsichtsratsmitglied May.



Klaus Dohle

Der Beiratsvorsitzende der Dohle Handlungsgemeinschaft, die etwa das Hamburger Hotel „Vier Jahreszeiten“ besitzt, berief May zu seinem Stellvertreter.

Wo immer möglich, streichen die Herren ihr Renommee heraus. Jeder führt einen Professorentitel, selbst wenn es nur zu Honorarstellen reichte. Vorlesungen halten Binz und Hennerkes nicht mehr. Aber was soll's – die vier Buchstaben schmücken die Visitenkarten.

Den eigenen Namen zur Marke zu stilisieren, ist Teil des Vermarktungskonzepts. So wurde Hennerkes mit drei Festschriften zu runden Geburtstagen gefeiert. In dem 608 Seiten dicken Konvolut von 2014 lobpreisen ihn Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Religion, darunter drei Kardinäle.

Binz setzte noch eins drauf. Sein Wälzer umfasst mehr als 900 Seiten, er ist für 179 Euro im Buchhandel erhältlich. 2018 zog dann May nach. Der gab sich fast bescheiden – die Ehrerbietungen von Weggefährten und Klienten passten auf 515 Seiten.

Der dezente May unterscheidet oftmals nicht zwischen Kunde und Freund, er kommt schnell zum Du, rückt eng an den Gesprächspartner heran und legt seine Hand auf dessen Arm. Binz gibt sich eher als Mann fürs Grobe, baut Drohszenarien auf und weiß die Medien für seine Mandanten zu nutzen. Elder Statesman Hennerkes wiederum ist ein gelenkiger Netzwerker.

Die Charaktere und Arbeitsweisen der drei Mittelstandsgroßmeister sind unterschiedlich. Was sie verbindet, sind ihre überbordenden Egos, das auf Familienfirmen fokussierte Geschäftsmodell und die bis zur Naivität treue Kundschaft.

Obwohl das Trio in die Jahre gekommen ist, hat es seinen Zenit noch nicht überschritten. Die prominenten Namen färben auf die Sozietäten ab und versorgen sie mit neuen Mandanten. Hennerkes hat sich gerade selbst ein Denkmal gesetzt – mit seinen Memoiren „Zu treuen Händen“. Binz und May werden sicherlich bald folgen. ■ Ursula Schwarzer