

Ein Rechtsstreit ist die Ultima Ratio

Gesellschafterkonflikte: Ursachen und Lösungen

Wenn sich die Unternehmerfamilie streitet, ist Prof. Dr. Mark Binz häufig der Retter in der Not, der einen für alle Seiten gangbaren Weg aus der Krise findet. Das stellt nicht unbedingt den Familienfrieden wieder her, rettet aber meist das Unternehmen.

Herr Prof. Binz, weshalb kommt es zum Streit in Unternehmerfamilien beziehungsweise zwischen einzelnen Gesellschaftern oder Familienstämmen?

Prof. Binz: Dafür gibt es viele Gründe. Möglicherweise gibt es keine angemessenen Ausschüttungen oder ein Gesellschafter fühlt sich von den anderen schlecht behandelt oder unzureichend informiert. Vielleicht hat er als Minderheitsgesellschafter nichts zu sagen und sieht sich im Vergleich mit den geschäftsführenden Gesellschaftern als Mitinhaber zweiter Klasse. Natürlich denkt er in einer solchen Konstellation über einen Ausstieg nach. Verwehrt man ihm diesen, wird er unleidig, legt sein Veto ein und macht den übrigen Gesellschaftern das Leben schwer: Er wird zum klassischen lästigen Gesellschafter, den man je nach Standpunkt als Opfer oder Täter sehen kann. Gesellschafter-Konflikte sind also eine multikausale Angelegenheit und haben viele Facetten.

Meiner Erfahrung nach spielen sich fast alle Gesellschafterkonflikte in dem berühmten Dreieck aus Liebe, Macht und Geld ab. Bei der Liebe geht es um Anerkennung und Wertschätzung. Wenn ein Sohn den Vater in einer Betriebsversammlung lächerlich macht, obwohl der ihm bereits die Anteilmehrheit geschenkt hat, braucht er sich nicht zu wundern, wenn der Vater eines Tages die Schenkung widerruft. Hält die Tochter 40 Prozent der Anteile, der Sohn aber 60 Prozent, kann das durchaus gutgehen, sofern der Sohn seine Schwester fair und mit Respekt behandelt. Und nicht etwa den Gewinn thesauriert, um günstig an ihre Anteile zu kommen.

Kann man Gesellschafterzwist vorhersehen oder vermeiden?

Man kann es insofern, als Fehler in Gesellschaftsverträgen häufig die Wurzel des Übels sind. Das liegt etwa an den Kündigungsmodalitäten. Wer bei einer KG nur in zehn oder 20 Jahren kündigen darf, wird meist schon vorher renitent. Erhält der ausscheidende Gesellschafter nur eine Abfindung deutlich unter dem Verkehrswert seiner Beteiligung, wird er garantiert andere Ausstiegsszenarien als die der Kündigung suchen und auch finden. Das gilt erst recht für Kapitalgesellschaften, bei denen das Gesetz gar keine Kündigung vorsieht. Hier wäre es sinnvoll, einen „Marktplatz“ für Beteiligungskäufe zwischen Gesellschaftern zu schaffen, nicht nur bei größerem Gesellschafterkreis.

Das heißt, der Gesellschaftsvertrag sollte eine Trennung zu vernünftigen Bedingungen ermöglichen?

Genau, wir sehen deshalb in unseren Verträgen immer Trennungsszenarien vor, die einen fairen Kompromiss darstellen zwischen dem legitimen Interesse der verbleibenden Gesellschafter, die Liquidität und Eigenkapitalausstattung ihres Unternehmens zu schonen, und dem Interesse des Ausscheidenden an einer am Ertragswert orientierten Abfindung. Aber damit haben wir ja nur ein Konfliktfeld von vielen entschärft. Wenn es trotz eines optimal gestalteten Gesellschaftsvertrags und der

Einschaltung eines Mediators keine Basis für eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mehr geben sollte, dann ist eine faire Trennung oft für alle Beteiligten die beste Lösung. Das ist aber meist leichter gesagt als getan. Hier helfen nur erfahrene Berater oder eine Auktions-Klausel, mit der wir sehr gute Erfahrungen gemacht haben.

Können Sie dieses Verfahren anhand einer klassischen 50:50-Beteiligung von zwei Familienstämmen näher erläutern?

Sollte der vorher zu definierende Krisenfall eintreten, zum Beispiel Zerrüttung oder wiederholte Patts in Gesellschafterversammlungen, kann ein Stamm dem anderen die „Rote Karte“ zeigen und ein beziffertes Kaufangebot abgeben. Dieser wiederum muss innerhalb der vorher festgelegten Frist entweder das Kaufangebot annehmen oder er ist verpflichtet, wenn ihm die Bewertung zu hoch erscheint oder er die Finanzierungsrisiken scheut, seinen eigenen Anteil zum selben Preis zu veräußern. Am Ende hat ein Stamm 100 Prozent der Anteile und der Konflikt ist gelöst.

Im Grunde genommen ist es ähnlich wie beim Streit von zwei Kindern um ein Stück Kuchen: Die Eltern lassen ein Kind teilen, während das andere wählen darf. Das Kind, das teilt, wird streng darauf achten, dass beide Stücke möglichst gleich groß sind. So ist es auch beim Auktionsverfahren: Am Ende wird zwischen beiden Stämmen eine Art Gleichgewichtspreis ermittelt. Die „Löwennummer“ besteht übrigens darin, einen Stamm in Form einer so genannten Realteilung zwei möglichst gleich große Unternehmensteile bilden und dem anderen zwischen beiden „Kuchenstücken“ die Wahl zu lassen. Und das Ganze auch noch steuerfrei.

Was, wenn ein Konflikt unlösbar scheint. Eskaliert die Sache dann vor Gericht?

Ein Prozess vor dem staatlichen Gericht ist die schlechteste Lösung von allen und kann daher nur Ultima Ratio sein. Dieser bedeutet meist jahrelange Rechtsunsicherheit, da die Gerichte im Regelfall überlastet sind und für die spezifischen Probleme eines Familienunternehmens kein Ohr haben. Ein kompetent besetztes Schiedsgericht dagegen spart Kosten, vor allem aber Zeit, da es nur eine Instanz gibt. Und es vermeidet, dass der Konflikt in aller Öffentlichkeit ausgetragen wird. Außerdem wird ein erfahrener Obmann immer auf eine wirtschaftliche Gesamtlösung hinwirken, um dauerhaften Familienfrieden zu stiften. Auch eine Mediation kommt in Frage, setzt aber auf beiden Seiten absoluten Einigungswillen voraus, an dem es in der



Prof. Dr. Mark K. Binz ist einer der renommiertesten Berater von Familienunternehmen und Eigentümerfamilien. Die von ihm 1987 gegründete, in Stuttgart ansässige Kanzlei Binz & Partner berät und begleitet Familienunternehmen bei Nachfolgeregelungen, Erbschaftsteuer-Minimierung, Stiftungsmodellen, Unternehmenskauf (M&A), Optimierung von Unternehmensstrukturen oder der Lösung von Gesellschafterkonflikten. Prof. Binz und seine Partner gehören überdies zahlreichen Aufsichtsräten an wie Fielmann, Faber-Castell, Sick, Würth, Mosolf, „MAHLE-Behr“, Zahoransky, Heckler & Koch, Stoll und Granzow.

Praxis meist fehlt. In diesen Fällen genügt es manchmal schon, der Gegenseite, die sich partout nicht einigen will, die „Folterwerkzeuge“ zu zeigen. Auch die Übersendung einer Klagschrift bewirkt oft Wunder. Am wichtigsten aber ist es, mit viel Kreativität und Know-how auf eine unternehmerische Lösung hinzuwirken, wie sie uns zuletzt bei Haribo oder einst bei Voith mit einer bis heute vielbeachteten Realteilung gelungen ist.

Können Sie Familienunternehmern noch einen guten Rat mit auf den Weg geben?

Letztlich kann ich nur allen Familienunternehmern raten, Konflikte stets offen auszutragen und diese nicht jahrelang unter den Teppich zu kehren, um nach außen hin als „Vorzeigefamilie“ dazustehen. Eines Tages rächt sich das, indem alte Rechnungen aufgemacht werden, wie wir das gerade bei C & A oder Aldi in der Zeitung lesen. Vor allem sollten die Gesellschafter eine eigene Streitkultur entwickeln und durch einen optimal gestalteten Gesellschaftsvertrag nicht noch für zusätzlichen Streitstoff sorgen. Dieser sollte im Gegenteil verbindliche Regeln für den Konfliktfall und eine Schiedsgerichtsvereinbarung vorsehen. ■

► www.binz-partner.de