

Konfliktmanagement – Methodik und Auswahl unterschiedlicher Instrumente zur Beilegung von Gesellschafterstreitigkeiten



Dr. Thomas Frohnmayer, Rechtsanwalt, Christian Klein-Wiele, Dipl.-Kfm., Rechtsanwalt

Der Beitrag zeigt Methodik und Auswahl unterschiedlicher Streitbeilegungsmechanismen auf. Neben „alternativen“ Formen der Streitbeilegung (sogenannte „Alternative Dispute Resolution“, abgekürzt: ADR) werden die klassischen

Methoden der Streitbeilegung wie direkte Verhandlungen zwischen den streitenden Parteien oder der Gang vor ein (staatliches) Gericht beleuchtet. Ziel des Beitrags ist es, streitenden Gesellschaftern nach der Entstehung eines Konflikts eine erste Orientierung bei der Auswahl unter den verschiedenen Verfahren zur Konfliktlösung zu geben. Nach einer Einführung in das Thema wird die in der Praxis zu beobachtende Vorgehensweise bei der Auswahl der Methoden zur Konfliktbewältigung beschrieben. Daran schließt sich eine Darstellung der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung an. Schließlich wird der Auswahlprozess bei der Ermittlung des passenden Streitbeilegungsmechanismus aufgezeigt.

I. Einleitung

„Der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist der Streit.“ Der Jubilar hat diesen gleichsam prägnanten wie zutreffenden Satz in seiner jahrzehntelangen Beratung von Familienunternehmen immer wieder mit Nachdruck vertreten und entsprechend in seinem demnächst in 3. Auflage erscheinenden Standardwerk „Die Familie und ihr Unternehmen“ niedergelegt.¹

Leider lehrt die Erfahrung, dass auch tiefgreifende Gesellschafterstreitigkeiten nicht vollständig vermeidbar sind.² Die denkbaren Gründe hierfür sind vielfältig. Möglich ist, dass es an den in diesem Sonderheft vorgestellten präventiven Methoden zur Streitvermeidung fehlt, die Nachfolge (z.B. mit mehreren konfligierenden gleichbedachten Kindern als Gesellschafter-

Geschäftsführer) missglückt ist oder trotz aller Vorkehrungen eine Konfliktsituation (z.B. wegen persönlicher Anfeindungen im privaten Umfeld) entsteht. In einer solchen für den Bestand und die Entwicklung des Familienunternehmens gefährdenden Situation bedarf es eines professionellen und zielführenden Konfliktmanagements. Denn die Sicherung des im Unternehmen gebundenen Familienvermögens erfordert dann eine nachhaltige Streitbeilegung.

Unter Konfliktmanagement versteht man allgemein die Zuordnung einer bereits entstandenen Streitigkeit zu dem im Einzelfall am besten geeigneten Streitbeilegungsmechanismus.³ Die streitenden Gesellschafter sollen unabhängig von dem „üblicherweise“ gewählten (zumeist gerichtlichen) Verfahren eine unbeeinflusste Entscheidung über die zweckmäßige Beilegung ihres konkreten Streits treffen.

INHALT

- I. Einleitung
- II. Ausgangsbefund: Schattendasein alternativer Streitbeilegungsmethoden
- III. Möglichkeiten der Streitbeilegung
 - 1. Klassische Methoden der Streitbeilegung
 - 2. Alternative Methoden der Streitbeilegung
 - 3. Kombination der Methoden
- IV. Auswahl des passenden Streitbeilegungsmechanismus
 - 1. Analyse des Konflikts
 - 2. Auswahl der richtigen Methode
 - 3. Auswahl der richtigen Personen
- V. Fazit

Keywords

Alternative Streitbeilegungsverfahren; Gesellschafterstreit; Konfliktmanagement

¹ Vgl. noch Hennerkes, Die Familie und ihr Unternehmen, 2. Aufl. 2005, S. 58

² Vgl. Kirchdörfer/Sarholz, konfliktDynamik 2012, S. 300, 307

³ Vgl. Fritz/Schroeder, NJW 2014, 1910

II. Ausgangsbefund: Schattendasein alternativer Streitbeilegungsmethoden

Trotz der in den letzten Jahren im Auftrieb befindlichen Methoden alternativer Streitbeilegung ist als Ausgangsbefund festzustellen, dass streitende Gesellschafter nach wie vor häufig den Gang zum Gericht als „erste Option“ ansehen.⁴

Hierfür lassen sich diverse Erklärungsmuster anführen: Vielen Unternehmen sind alternative Streitbeilegungsmethoden gar nicht bekannt. Traditionell ist daher nach dem Scheitern von Verhandlungen mit der Gegenseite die Durchführung eines staatlichen Gerichtsverfahrens der nächste Schritt.⁵ Häufig fühlen sich die Konfliktparteien auch subjektiv im Recht, sodass sie jeweils im Vertrauen auf das stark formalisierte Gerichtsverfahren an einen Sieg glauben und deshalb eine einvernehmliche Lösung als wirtschaftlich und emotional minderwertige Alternative empfinden.

Zu diesem Standpunkt tragen auch beauftragte Anwälte bei, die von sich aus alternative Instrumente zur Streitbeilegung häufig gar nicht ansprechen.⁶ Nach wie vor ist „die Justizlastigkeit immer noch prägendes Merkmal des Jurastudiums“,⁷ sodass sich auch viele Anwälte in der forensischen, primär auf Anspruchsdurchsetzung gerichteten Tätigkeit „beheimatet“ fühlen.⁸ Manche Anwälte sollen daher die englische Abkürzung für alternative Streitbeilegungsmechanismen, ADR, nicht mit „Alternative Dispute Resolution“, sondern mit „Alarming Drop in Revenue“

(„besorgniserregende Umsatzeinbuße“) übersetzen.⁹

Oft werden die Alternativen auch erst nach mehreren aufreibenden gerichtlichen Auseinandersetzungen wahrgenommen, wenn es schon fast zu spät ist.¹⁰ Gerichtliche Verfahren führen nicht selten zu einer Konfliktverschärfung, da der Zivilprozess „kontradiktorisch organisiert, also gewissermaßen strukturell auf Streit programmiert ist“.¹¹ Deshalb bieten alternative Streitbeilegungsmechanismen häufig ein leicht zu übersehendes Wertschöpfungspotenzial, oder – entwickelt man den Leitsatz des Jubilars weiter – begrenzen diese zumindest die mit dem Streit verbundene Wertvernichtung.

Obwohl Gesellschafterstreitigkeiten oft mit harten Bandagen ausgefochten werden, sind sie grundsätzlich gut für alternative, einvernehmliche Lösungen geeignet:¹² Langwierige, interne Streitigkeiten in personalistischen Gesellschaften können zur Lähmung des Unternehmens führen, indem Mitarbeiter verunsichert werden und das Ansehen bei Banken, Kunden und Geschäftspartnern leidet. Ein Rechtsstreit kann auch für den „Gewinner“ im Ergebnis nachteilig sein. Scheitert z.B. das Ansinnen den missliebigen Mitgesellschafter gerichtlich auszuschließen oder die Gesellschaft aufzulösen – was angesichts der hohen rechtlichen Hürden häufig der Fall ist¹³ –, ist die bleibende Beschädigung der persönlichen Beziehungen für die streitenden Gesellschafter belastend, weil sie in der Gesellschaft weiter zusammenarbeiten müssen.

Überzeugend hat auch das BVerfG ausgeführt: „Im Erfolgsfall führt die außergerichtliche Streitschlichtung

dazu, dass eine Inanspruchnahme der staatlichen Gerichte wegen der schon erreichten Einigung entfällt, sodass die Streitschlichtung für die Betroffenen kostengünstiger und vielfach wohl auch schneller erfolgen kann als eine gerichtliche Auseinandersetzung. Führt sie zu Lösungen, die in der Rechtsordnung nicht so vorgesehen sind, die von den Betroffenen aber – wie ihr Konsens zeigt – als gerecht empfunden werden, dann deutet auch dies auf eine befriedigende Bewältigung des Konflikts hin. Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzugswürdig gegenüber einer richterlichen Streitentscheidung.“¹⁴

III. Möglichkeiten der Streitbeilegung

1. Klassische Methoden der Streitbeilegung

Direkte Verhandlungen zwischen den streitenden Parteien und Gerichtsprozesse gelten als die klassischen Instrumente der Streitbeilegung. Doch auch bei diesen klassischen Möglichkeiten können gezielte mediative oder taktische Elemente im Vorfeld des eigentlichen „Showdowns“ die Erfolgsaussichten der Streitbeilegung oder die Positionen der am Streit beteiligten Gesellschafter entscheidend verbessern oder schwächen.

Werden Anwälte in einem frühen Stadium von einer Partei direkt zu Verhandlungsgesprächen hinzugezogen, besteht mitunter die Gefahr, dass das Gegenüber deren Präsenz als Angriff empfindet und allein deshalb eine Blockadehaltung einnimmt oder selbst „schärfere Geschütze“ auffährt. Daher können erfahrene Anwälte oder andere Coaches auch (zunächst) nur zur Vorbereitung einer Verhandlung im Hintergrund hinzugezogen werden. Neben der juristischen

4 Vgl. die Studie von Aschenbrenner, *SchiedsVZ* 2013, 144, 145; Schröder, *GmbHR* 2014, 287; Trenzcek, in: Trenzcek/Berning/Lenz (Hrsg.), *Mediation und Konfliktmanagement*, 2013, S. 23

5 Vgl. Round Table – *Mediation & Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft*, *SchiedsVZ* 2012, 254

6 Vgl. Aschenbrenner, *SchiedsVZ* 2013, 144, 146

7 Bergmans, *ZRP* 2013, 113, 114

8 Vgl. Hirtz, *NJW* 2012, 1686, 1688, der sich jedoch im Übrigen gegen eine Stigmatisierung des Zivilprozesses wendet

9 Vgl. Gottwald, *FPR* 2004, 163, 164

10 Trenzcek, *DS* 2009, 66

11 So der ehemalige Präsident des Bundesgerichtshofs Hirsch, *ZRP* 2012, 189, 190

12 Vgl. zum Folgenden Lutz, *Der Gesellschafterstreit*, 13. Aufl. 2013, Rn. 569

13 Vgl. zuletzt z.B. OLG Köln, Urteil v. 19.12.2013, 18 U 218/11 („Gaffel“), abrufbar unter www.nrw.de; LG Frankfurt, Urteil v. 13.11.2013, 3-03 O 72/12, („Suhrkamp“), *NZG* 2013, 1427

14 BVerfG, Beschluss v. 14.02.2007, 1 BvR 1351/01, *NJW-RR* 2007, 1073, 1074

Beurteilung des Konflikts sollten diese die Interessen der Parteien klären und darauf aufbauend Verhandlungen und Gespräche – z.B. durch „Leitfäden“ oder „Sprechzettel“ – eine Struktur geben.¹⁵

Die Palette der denkbaren gerichtlichen Klageszenarien ist breit. Der weitaus größte Teil gesellschaftsrechtlicher Auseinandersetzungen, die vor Gericht ausgetragen werden, betrifft Gesellschafterbeschlüsse.¹⁶ Denkbar ist, dass ein bestehender Beschluss angefochten oder dessen Nichtigkeit festgestellt werden soll. In Betracht kommt aber auch, einen solchen Beschluss positiv feststellen zu lassen sowie – in der Praxis häufig – eine Kombination dieser Möglichkeiten. Die rechtliche Angriffsrichtung hängt hierbei entscheidend von der konkreten Situation bei der Beschlussfassung ab. Dies eröffnet bereits im Vorfeld des Gerichtsprozesses taktisches Potenzial: Beispielsweise kann über die Auswahl des Versammlungsleiters darauf eingewirkt werden, welche Beschlussgegenstände überhaupt zur Abstimmung gestellt und welche von diesem festgestellt werden. Dadurch entscheidet sich nämlich in der Folge, welcher der Gesellschafter gerichtlich aktiv werden und entweder einen gefassten Beschluss aus der Welt schaffen oder eine Abstimmung erst gerichtlich durchsetzen muss.

Eine weitere Gruppe der gerichtlichen Auseinandersetzungen betrifft Gestaltungsfragen auf Entziehung der Geschäftsführung und Vertretungsmacht, Ausschluss eines Gesellschafters oder Auflösung der Gesellschaft. Traditionell können weiterhin die Informationserzwingung oder die Durchsetzung von Unterlassungs- und Schadensersatzansprüchen der Gesellschaft gegenüber geschäftsführenden Gesellschaftern Gegenstand von Gerichtsprozessen sein. In neuerer Zeit wird zudem versucht, das

Insolvenzrecht als Waffe zur Lösung von Gesellschafterstreitigkeiten einzusetzen.¹⁷ Möglichkeiten und Grenzen dieser im Auftrieb befindlichen Spielart forensisch geprägter Streitbeilegungsinstrumente sind derzeit Gegenstand lebhafter wissenschaftlicher Auseinandersetzungen.¹⁸

Die meisten dieser gerichtlichen Schauplätze können im einstweiligen Rechtsschutz eröffnet werden, dem in der forensischen Praxis bei Gesellschafterkonflikten eine große praktische Bedeutung zukommt. In der Literatur wird die einstweilige Verfügung als „schnell wirkendes, taktisch als Waffe einsetzbares Mittel“¹⁹ herausgestellt. Zu beachten ist jedoch, dass im einstweiligen Verfügungsverfahren eine Entscheidung in der Hauptsache regelmäßig nicht vorweggenommen werden darf²⁰ und damit bereits wegen der Natur des gerichtlichen Eilverfahrens selten eine umfassende Streitbeilegung zu erreichen ist.

Ein Zivilprozess kann sich über drei Instanzen (in der Regel Landgericht, Oberlandesgericht, Bundesgerichtshof) erstrecken. Ein gerichtliches Verfahren kann daher ohne Weiteres mehrere Jahre dauern. So lange bleibt dann der Gesellschafterkonflikt ungelöst. Aus Sicht eines Familienunternehmens ist mit der Anrufung staatlicher Gerichte ein weiterer, gravierender Nachteil verbunden: Durch die öffentliche Verhandlung wird der Streit nach außen hin bekannt gemacht. Im schlimmsten Fall sitzen Mitarbeiter in der mündlichen Verhandlung und tragen dann den Streit in die Belegschaft hinein.

17 Vgl. zuletzt BGH, Beschluss v. 17.07.2014, IX ZB 13/14, ZIP 2014, 1442 („Suhrkamp“); OLG Frankfurt, Beschluss v. 01.10.2013, 5 U 145/13 NZG 2013, 1388

18 Vgl. z.B. Brockdorff/Heintze/Rolle, BB 2014, 1859; Böcker, DZWIR 2014, 331; Eidenmüller, ZIP 2014, 1197; Madaus, ZIP 2014, 500; Schäfer, ZIP 2013, 2237; Thole, ZIP 2013, 1937

19 Lutz, a.a.O., Rn. 796

20 Daher sind in einem Eilverfahren z.B. Ausschließungsklagen grundsätzlich nicht möglich. Vgl. für den Gesellschafterstreit in der GmbH Werner, NZG 2006, 761, 765

Anstatt der Durchführung eines staatlichen Gerichtsverfahrens kann grundsätzlich auch der Gang vor ein sogenanntes Schiedsgericht in Betracht kommen. Hierbei ist zunächst zu prüfen, ob ein bestimmtes Verfahren vor einem Schiedsgericht geführt werden muss. Dies kann vor allem bei Schiedsklauseln in Gesellschaftsverträgen der Fall sein. Auch Beschlussmängelstreitigkeiten im Gesellschaftsrecht sind mittlerweile grundsätzlich schiedsfähig, sofern und soweit das schiedsrichterliche Verfahren gemäß Schiedsabrede mit Mindeststandards an Mitwirkungsrechten und damit an Rechtsschutzgewährung für alle dem Schiedsspruch unterworfenen Gesellschafter ausgestattet ist.²¹ Die Konfliktparteien können sich auf die Zuständigkeit eines Schiedsgerichts auch erst dann einigen, wenn bereits eine Gesellschafterstreitigkeit entstanden ist.²²

Wird ein Schiedsgericht angerufen, entscheidet dies anstelle des staatlichen Gerichts endgültig. Es gibt nur eine Instanz. Deshalb kommen die Parteien bei einem Schiedsverfahren regelmäßig schneller zu einer endgültigen Entscheidung als bei einem über mehrere Instanzen geführten Zivilprozess. Und: Das Schiedsgericht verhandelt nicht öffentlich. Die streitige Auseinandersetzung muss also nicht vor den Augen der Öffentlichkeit geführt werden. Die Kompetenz zu den in Gesellschafterstreitigkeiten oft besonders wichtigen Eilmaßnahmen verbleibt aber weiterhin – ggf. zusätzlich – bei den staatlichen Gerichten (vgl. § 1033 ZPO). Mit einem Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung bei einem staatlichen Gericht kann ein Gesellschafterstreit also auch nach Einsetzung eines Schiedsgerichts vor die Augen der Öffentlichkeit gezerrt werden. Schließlich werden als Vorteile von Schiedsgerichten gegenüber staatlichen Gerichten Kostenersparnisse (bei einer Konzentration auf

15 Vgl. hierzu im Einzelnen Hohmann, FPR 2010, 437 ff.; Lutz, a.a.O., Rn. 570 ff.

16 Vgl. zum Folgenden ausführlich Lutz, a.a.O., Rn. 604

21 Vgl. BGH, Urteil v. 06.04.2009, II ZR 255/08, NJW 2009, 1962

22 Vgl. Lutz, a.a.O., Rn. 822

eine Instanz), die Möglichkeit der Wahl fachkundiger Richter sowie bei internationalen Konfliktfällen deren Flexibilität sowie sprachliche Erleichterungen angeführt.²³

2. Alternative Methoden der Streitbeilegung

Neben diese klassischen Lösungen (Verhandlungen, Gericht) treten die alternativen Streitbeilegungsmechanismen. Sie liegen gewissermaßen zwischen der bloßen Verhandlung und dem gerichtlichen Rechtsschutz.²⁴ Die alternativen Streitbeilegungsmechanismen lassen sich vereinfacht²⁵ wiederum in konsensorientierte (mediative) und entscheidungsorientierte (evaluative) Verfahren einteilen.

a) Konsensorientierte Verfahren

Konsensorientiert sind diejenigen Verfahren, in denen die Parteien außerhalb der Öffentlichkeit unter Anleitung und mit Hilfe unabhängiger und unparteiischer Dritter selbstständig nach einvernehmlichen Regelungen bzw. Lösungen suchen, die ihren Bedürfnissen und Interessen dienen.²⁶ Hierbei unterstützt der Dritte die Parteien bei ihrem Bemühen um eine Einigung nur durch Methoden- und Verfahrenskompetenz, nicht jedoch durch Schlichtungsempfehlungen, Vergleichsvorschläge oder gutachterliche Bewertungen. Seitens des Dritten wird also insbesondere der Prozess der Identifikation der strittigen Themen sowie der Erarbeitung der Lösungsoptionen gefördert, aber nicht inhaltlich entschieden. Denn dem neutralen Dritten kommt keine Entscheidungskompetenz zu. Wird von den Parteien eine Einigung nicht gefunden, ist das Verfahren gescheitert.

23 Vgl. Lutz, a.a.O., Rn. 821

24 Vgl. zu diesem Begriffsverständnis von ADR (Alternative Dispute Resolution) auch Stubbe, SchiedsVZ 2009, S. 321, 322

25 In der Praxis gibt es Zwischenformen und Übergänge, vgl. Greger, in: Trenczek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 270 ff., 278

26 Vgl. Trenczek, in: Trenczek/Berning/Lenz (Hrsg.), Mediation und Konfliktmanagement, 2013, S. 35

Zu den konsensorientierten Verfahren zählen insbesondere die Mediation oder die Konfliktmoderation. Die Mediation ist mittlerweile in einem eigenen Gesetz²⁷ verankert und damit (in Teilen) reglementiert.

b) Entscheidungsorientierte Verfahren

Dem gegenüber wird bei den entscheidungsorientierten Verfahren die Verantwortung für das Ergebnis auf einen entscheidenden Dritten übertragen.²⁸ Bei diesen Entscheidungsverfahren gibt der von den Parteien beauftragte Dritte ein Votum ab. Dieses kann eine bloße sachverständige Meinung, eine Empfehlung oder eine zwischen den Parteien bindend zu berücksichtigende Entscheidung sein.

In einem weiteren Sinn gehört auch das gerichtliche Verfahren zu den evaluativen Formen der Konfliktlösung, denn der Richter nimmt eine den Normen des objektiven Rechts entsprechende Beurteilung des Sachverhalts vor.²⁹ Allerdings zeichnen sich die alternativen entscheidungsorientierten Verfahren in der Regel dadurch aus, dass der Dritte die Konfliktlösung mit einer Beurteilung unterstützt, ohne sie den Parteien mit einer Verurteilung samt staatlicher Vollstreckungsmöglichkeit abzunehmen.

Die nichtrichterlichen Evaluationsverfahren können nach dem Bezugspunkt und dem Grad der Verbindlichkeit unterschieden werden. Praktische Bedeutung erlangen vor allem die Schlichtung (von dritter Seite erteilte Vorschläge für die Lösung des Konflikts insgesamt), Schiedsgutachten (fachkundige Bewertungen einzelner Streitfragen mit Bindungswirkung) oder Expertenvoten bzw. Verfahren der Adjudikation (fachkundige Bewertungen einzelner Streitfragen ohne oder nur mit außergerichtlicher Bindungswirkung). Schließlich zählt

27 Mediationsgesetz vom 26.07.2012; vgl. aus Unternehmenssicht ausführlich Levien/Klowait/Hegel/Goltermann, SchiedsVZ 2012, S. 299 und 2013, S. 41

28 Vgl. Stubbe, SchiedsVZ 2009, S. 321, 323 m.w.N.

29 Zum Folgenden Greger, a.a.O., S. 270 ff.

hierzu auch die in Deutschland im Gegensatz zu den USA noch wenig bekannte Methode der sogenannten „Konfliktbewertung“. Hierbei moderiert ein gerichtlich erfahrener, neutraler Dritter eine Verhandlung, bei der unter Beteiligung maßgeblicher Repräsentanten der Konfliktparteien die beiderseitigen Standpunkte wie in einer mündlichen Verhandlung vor Gericht ausgetauscht werden. Wenn die Gesellschafter unter dem Eindruck dieser Simulation nicht zu einer einvernehmlichen Lösung finden, gibt der eingeschaltete Dritte eine unverbindliche Beurteilung des mutmaßlichen Ausgangs des beabsichtigten Rechtsstreits ab.

c) Weitere Möglichkeiten

Die soeben dargestellten Methoden sind nicht als abschließende Aufzählung zu verstehen.

Zu denken ist zum Beispiel auch an sogenannte „Texan Shout Out“ oder „Russian Roulette“-Vereinbarungen zur Streitbeilegung.³⁰ In der Regel wird hierbei eine Pattsituation zwischen zwei gleichberechtigten Gesellschaftern dadurch aufgelöst, dass einer der Gesellschafter in einem formalisierten Verfahren die Anteile des anderen Gesellschafter aufkauft, den Mitgesellschafter zum Ausscheiden zwingt und somit zum Alleingesellschafter wird. Die Verfahren können unterschiedlich ausgestaltet sein und z.B. mit oder ohne Einschaltung eines Dritten ablaufen.

Bei tiefgreifenden, insbesondere familiär geprägten Zerwürfnissen kann auch eine unter Umständen längerfristig angelegte psychotherapeutische Aufarbeitung der Konfliktsituation mit Hilfe eines ausgewiesenen Fachmanns erforderlich werden.³¹ In manchen Fällen können erst hierdurch die Voraussetzungen für eine trag-

30 Vgl. Lorz, FuS 3/2014, S. 125 f. (Besprechung der Entscheidung des OLG Nürnberg, Urteil v. 20.12.2013, 12 U 49/13)

31 Vgl. Krabbe, in: Trenczek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 514

fähige (weitere) Konfliktbeilegung geschaffen werden.

3. Kombination der Methoden

Sinnvoll ist unter Umständen eine Kombination der soeben dargestellten Möglichkeiten der Konfliktbewältigung. Auch staatliche Gerichte wenden (teilweise ressourcengetrieben) in der Regel im Vorfeld einer streitigen Verhandlung alternative Streitbeilegungsmethoden an (vgl. nur §§ 278, 278a ZPO).³² Umgekehrt kann auch nach mehreren Gerichtsverfahren, die keine Streitbeilegung erbracht haben, die Bereitschaft für eine alternative Streitbeilegungsmethode wie z.B. die Mediation steigen. Oft müssen die Parteien erst am eigenen Leib erfahren, dass Auseinandersetzungen vor den staatlichen Gerichten sehr belastend und teuer sein können und dennoch nicht zu einer endgültigen Streitbeilegung führen. Schließlich lassen sich durch den taktischen Einsatz gerichtlicher Maßnahmen wie insbesondere einstweiliger Verfügungen unter Umständen Feldvorteile erzielen, was bei festgefahrenen Konfliktlagen die Bereitschaft zu einer einvernehmlichen Beilegung erhöhen kann.

IV. Auswahl des passenden Streitbeilegungsmechanismus

Im Folgenden wird dargestellt, nach welchen Kriterien die soeben aufgezeigten Möglichkeiten der Streitbeilegung auszuwählen sind. Hierzu ist zunächst eine Analyse des Konflikts vorzunehmen (nachfolgend unter 1.). Je nach identifizierter Typologie des Streits kann streitenden Gesellschaftern eine Orientierungshilfe bei der Auswahl des passenden Mechanismus gegeben werden (nachfolgend unter 2.).

1. Analyse des Konflikts

Klassisch wird zwischen folgenden Konfliktarten unterschieden: Sachkonflikt, Wert- und Grundsatzkonflikt, Strategiekonflikt, Verteilungskonflikt und Beziehungskonflikt.³³ Vor der Auswahl der richtigen Streitbeilegungsmethode ist daher eine Analyse des Konflikts vorzunehmen, die diesen unterschiedlichen Arten eines Konflikts Rechnung trägt.³⁴

a) Sachliche Streitthemen oder emotionale Auseinandersetzung

Ein erster wichtiger Aspekt bei der Konfliktanalyse – insbesondere bei Konflikten zwischen Gesellschaftern von Familienunternehmen – ist, ob den Streit eher sachliche Fragen dominieren oder ob vor allem emotionale Verwerfungen die wichtigere Rolle spielen.

Die vom Jubilar über Jahrzehnte hinweg in verschiedenen Funktionen beratenen Familienunternehmen sind regelmäßig dadurch gekennzeichnet, dass dort zwei unterschiedliche Welten nebeneinander bestehen und oft auch aufeinanderprallen. Während die Familie selbst ein eher emotionales Gebilde ist, werden die Entscheidungen im Unternehmen in der Regel nach rationalen Erwägungen getroffen.³⁵ Zudem ist in der Familie eine informelle, meist mündliche Kommunikation mit starker Personenorientierung zu beobachten, während im Unternehmen formalisierte, funktionsorientierte und zusätzlich informelle Kommunikationsformen üblich sind.³⁶ Dieser Trennung folgend ist bei Streitigkeiten in Familienunternehmen also zu fragen, ob der zu lösende Konflikt seine Wurzeln tief in der familiären Situation selbst hat und damit in der Regel emotional

geprägt ist oder es eher um sachliche Einzelfragen auf Unternehmensebene beispielsweise zu laufenden Geschäftsführungsangelegenheiten des Familienunternehmens geht.

Eine solche, auf den ersten Blick möglicherweise „künstlich“ wirkende Trennung dürfte vielfach nicht einfach und oft auch nicht stringent durchführbar sein. Zum einen geht die moderne Konfliktforschung davon aus, dass jeder Konflikt (mindestens) sowohl eine Sach- als auch eine Beziehungsebene aufweist und ohne Berücksichtigung der personellen Ebene die Lösung des Sachkonflikts kaum möglich ist.³⁷ Hinzu kommt, dass sich langjährige persönliche Verfeindungen häufig an scheinbaren Sachkonflikten entzünden und auch die streitenden Gesellschafter aus subjektiver Sicht von der Sachlichkeit ihrer Auseinandersetzung nicht selten überzeugt sind, obwohl in Wahrheit eher personell geprägte Verwerfungen dahinterstecken.

Dennoch setzt ein erfolgreiches Konfliktmanagement eine analytische Trennung der Ebenen oder zumindest eine grobe Einordnung des Konflikts voraus. Nur dann ist eine Entscheidung möglich, auf welcher Ebene und mit welchen Methoden der Streit besser gelöst werden kann. Insbesondere bei starker Sachorientierung des Konflikts mit überwiegender Dominanz rechtlicher Themen (z.B. die verbindliche Auslegung eines vom Erblasser nicht eindeutig formulierten Testaments) oder ökonomischer Fragestellungen (z.B. die Ermittlung der nach dem Gesellschaftsvertrag vorgesehenen Abfindung in Höhe des Verkehrswerts) wird ein sehr formelles, juristisches und damit rationales Streitbeilegungsverfahren eher zum Ziel führen. Bei eher emotional getriebenen Konflikten ist hingegen alternativen Streitbeilegungsmethoden größere Aufmerksamkeit zu schenken.³⁸ Vor allem in Familienunternehmen sollte genau analysiert werden,

33 Vgl. Schröder, GmbHR 2014, S. 287

34 Glasl, in: Trenzcek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 99 m.w.N. auch zur Gegenansicht

35 Vgl. ausführlich nur Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 22 ff.; Simon, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens, 2012, S. 19 ff.

36 Hubner, in: Trenzcek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 519

37 Trenzcek, in: Trenzcek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 31

38 Vgl. Eckstein, JuS 2014, S. 698, 699

32 Vgl. Greger, a.a.O., S. 477 ff.; speziell zum staatlichen Güterichter als Konfliktmanager Fritz/Schroeder, NJW 2014, 1910

welche der Sphären – Familie oder Unternehmen – in dem Konflikt die tragende Rolle spielt.

b) Grad der Komplexität bzw. Eskalation des Konflikts

Ein weiteres wichtiges Merkmal bei der Auswahl des richtigen Streitbeilegungsmittels ist der Grad der Komplexität bzw. Eskalation des Konflikts. Die Komplexität als Kriterium kommt insbesondere bei eher rationalen, sachbezogenen Streitigkeiten in Betracht. Die dahinterstehenden Sachthemen können aus unterschiedlichen Gründen komplex sein. Denkbar ist, dass dem Streit schwierige Rechtsfragen zu Grunde liegen. Auch Bewertungsfragen (z.B. bei der Ermittlung einer angemessenen Abfindung) können bisweilen ökonomisch schwierig sein und daher von den streitenden Gesellschaftern selbstständig ohne Hinzuziehung von Spezialisten kaum geklärt werden. Die Komplexität der Konfliktlage kann auch deshalb besonders hoch sein, weil sich mehr als zwei streitende Gesellschafter oder Stämme mit diversen Untergruppierungen mit jeweils unterschiedlichen Interessen gegenüberstehen.

Hinsichtlich des Grades der Eskalation auf der emotionalen Ebene werden verschiedene Stufen unterschieden.³⁹ Einem Vorschlag von Glasl folgend⁴⁰ können drei Hauptphasen in weitere Unterstufen unterteilt werden:

In der ersten Hauptphase mit den Stufen 1 bis 3 meinen die Streitparteien noch, dass eine Lösung für beide Seiten vorteilhaft wäre. An die „Verhärtung“ mit zuweilen aufeinanderprallenden Standpunkten (Stufe 1) schließen sich die Stufen „Debatte und Polemik“ (Stufe 2), die von Schwarz-Weiß-Denken geprägt ist, und „Taten statt Worte“ (Stufe 3) mit gegenseitigem Misstrauen und Empathieverlust an. Kennzeichen der

dritten Stufe ist zudem, dass gegenüber der anderen Konfliktpartei vollendete Tatsachen geschaffen werden.

Die zweite Hauptphase ist dann davon geprägt, dass die Konfliktparteien subjektiv meinen, dass eine Partei nur noch auf Kosten der anderen etwas gewinnen könne, wenn auch objektiv noch eine Lösung zum Vorteil der anderen möglich ist. Im Stadium „Image und Koalition“ (Stufe 4) bilden sich Stereotypen über den anderen Gesellschafter heraus. Die Suche nach Anhängern für die eigene Position beginnt. Beim „Gesichtsangriff und Gesichtsverlust“ (Stufe 5) geht durch öffentliche und direkte persönliche Angriffe die moralische Integrität der streitenden Gesellschafter verloren, während dem Gegenüber mittels „Drohstrategien und Erpressung“ (Stufe 6) bei Nichtbefolgung der eigenen Ansicht als Strafsanktionen die Verursachung eines erheblichen Schadens in Aussicht gestellt wird.

Schließlich glauben die Kämpfenden in der dritten Hauptphase, dass keine Seite mehr etwas gewinnen könne, sondern auf jeden Fall Verluste in Kauf nehmen müsse. Dies beinhaltet zunächst „Begrenzte Vernichtungsschläge“ (Stufe 7) mit einer als Gewinn erlebten Schädigung des anderen trotz eigener Einbußen. Nach einer Phase der „Zersplitterung und totalen Vernichtung“ (Stufe 8), in der sich die bloße Schadenfreude zum Hass steigert und die (materielle, psychische oder physische) Zerstörung des anderen dominiert, folgt schließlich die Bereitschaft zur endgültigen Vernichtung des Gegners: „Gemeinsam in den Abgrund“ (Stufe 9) bedeutet, dass hierbei auch die Selbst- oder Drittschädigung bewusst in Kauf genommen wird.

Ab einem bestimmten Eskalationsgrad scheiden bestimmte Streitbeilegungsmechanismen aus, weil die streitenden Gesellschafter sich feindselig gegenüberstehen und voneinander nur Negatives erwarten. Die Blockaden sind dann so behindernd, dass die Konfliktparteien überfor-

dert wären, wenn sie nur aus eigenen Kräften Lösungsideen finden sollten.⁴¹ Auch Schlichtungsversuche können ab einem bestimmten Grad nicht mehr sinnvoll unternommen werden, da die Parteien an einer einvernehmlichen Lösung gar nicht mehr interessiert sind.

2. Auswahl der richtigen Methode

Auf der Grundlage der vorangehenden Analyse des Konfliktes ist dann der passende Streitbeilegungsmechanismus zu wählen.

In der nachfolgenden Abbildung auf S. 62 werden die einzelnen Streitbeilegungsmethoden den soeben dargestellten, als besonders wichtig identifizierten Kriterien zugeordnet. Deutlich wird, dass zwischen den klassischen Methoden „Verhandlung“ und (staatliches) Gerichtsverfahren eine breite Palette alternativer Streitbeilegungsmechanismen besteht. Das Schaubild bietet streitenden Gesellschaftern eine grobe Orientierung und Entscheidungshilfe, welche Möglichkeiten in ihrer Situation in Betracht kommen. Zu betonen ist jedoch, dass die in der Abbildung vorgenommene Zuordnung eine bewusste Vereinfachung der bisweilen schillernden Komplexität der verschiedenen Aspekte von Gesellschafterstreitigkeiten darstellt und daher eher als „Richtschnur“ denn als feststehendes Dogma zu verstehen ist.

a) Tendenziell sachbezogene Konfliktsituationen

Bei tendenziell eher sachbezogenen Konflikten und einem geringen Komplexitätsgrad sind zunächst Verhandlungen der Gesellschafter zielführend. Da die Konfliktparteien auf dieser niedrigen Eskalationsstufe (noch) gesprächsbereit und um eine einvernehmliche Lösung bemüht sind, ist der direkte Austausch häufig die beste Alternative.

Je komplexer die Rechtsfragen werden, umso eher sollte jedoch ein Anwalt zur Einholung einer fachlichen

³⁹ Hierzu eingehend der Beitrag von Lorz/Sarholz, in diesem Heft, S. 7 ff.

⁴⁰ Zum Folgenden ausführlich Glasl, in Trenczek/Berning/Lenz (Hrsg.), a.a.O., S. 72 ff. und 647

⁴¹ Glasl, in Trenczek/Berning/Lenz, a.a.O., S. 77



Abb.: Kriterien für die Auswahl geeigneter Instrumente zur Streitbeilegung

Expertise herangezogen werden. Wie bereits erwähnt, muss dieser den Verhandlungen nicht unmittelbar beiwohnen, sondern kann auch im Hintergrund strukturierend einwirken. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die streitenden Gesellschafter von einer falschen rechtlichen Ausgangsbasis verhandeln. Stellt sich dies im Nachhinein heraus, steht die in den Verhandlungen gefundene Lösung aller Voraussicht nach auf tönernen Füßen.

Geht es um die verbindliche Klärung von fachlich komplizierteren, aber isoliert klärungsfähigen Einzelfragen wie beispielsweise bei der Bewertung von Gesellschaftsanteilen, technischen Fragestellungen oder auch einzelnen Rechtsfragen,⁴² kann ein Schiedsgutachter zu deren Klärung eingesetzt werden. Die Feststellungen des Schiedsgutachters sind endgültig. Sie können jedoch – anders als die

42 Speziell hierzu Kasolowsky/Schnabl, SchiedsVZ 2012, S. 84

Entscheidung eines Schiedsgerichts – durch ein staatliches Gericht auf offenbare Unrichtigkeiten oder grobe Unbilligkeit hin überprüft werden.

Sollen vorwiegend komplexe rechtliche Streitgegenstände zwischen den Parteien umfassend und verbindlich geregelt werden, führt am Gang zu staatlichen oder Schiedsgerichten kaum ein Weg vorbei.

b) Tendenziell personenbezogene Konfliktsituation

Je stärker der Konflikt auf einem emotionalen Zerwürfnis der Gesellschafter beruht, umso eher sind die klassischen Mechanismen wie insbesondere der Gang zu den staatlichen Gerichten zur längerfristigen Befriedigung ungeeignet. Die Erfahrung zeigt zudem, dass auf einen Gerichtsprozess mit einem verhältnismäßig überschaubaren Streitumfang häufig zahlreiche weitere folgen und eine unübersichtliche Gemengelage unterschiedlichster prozessualer Angriffs-

und Verteidigungskonstellationen entsteht.⁴³

Bei einem geringen Grad der Eskalation auf emotionaler Ebene sind analog zur Sachebene zunächst (vorbereitete oder strukturierte) Gespräche der Konfliktparteien Mittel der Wahl. Allerdings werden offene Gespräche im Verhältnis von Familie und Unternehmen häufig nicht geführt. Vielmehr verfolgen die Gesellschafter auf familiärer Ebene oft die Strategie des „Aussitzens“, da diese den möglichen Konflikt scheinbar in Grenzen hält.⁴⁴ Sofern der Konflikt so weit eskaliert ist, dass die Parteien ohne die Hilfe eines unabhängigen Dritten nicht mehr zueinander finden, ist an Verfahren der Mediation oder der Schlichtung zu denken. Eine Mediation kommt in Betracht, wenn die Parteien noch zu eigenständigen Lösungsvorschlägen bereit sind. Einer

43 Exemplarisch sei erneut auf die Fälle „Gaffel“ und „Suhrkamp“ verwiesen (oben Fn. 13).
44 Vgl. Baus, a.a.O., S. 57 f.

Schlichtung bedarf es dann, wenn ein unabhängiger Vorschlag eines Dritten benötigt wird. Bei extrem eskalierten Konfliktlagen sollte auch an eine psychotherapeutische Begleitung – ggf. als Vorstufe einer nachhaltigen Konfliktbeilegung – gedacht werden. Wie bereits erwähnt ist in vielen Fällen auch eine Kombination der Methoden sinnvoll. So ist beispielsweise zur Klärung von aus dem emotionalen Zerwürfnis hervorgegangenen und weiterhin klärungsbedürftigen Sachstreitigkeiten die Einleitung bzw. Fortsetzung eines (schieds-)gerichtlichen Verfahrens oder die Einschaltung eines Schiedsgutachters denkbar, während auf der emotionalen Ebene versucht wird, die Parteien wieder im Rahmen eines Mediationsverfahrens miteinander zu versöhnen, um eine nachhaltige Streitbeilegung zu erreichen.

3. Auswahl der richtigen Personen

Entscheidend für das Gelingen der Streitbeilegung ist die Auswahl der hierfür eingesetzten Personen. In den meisten Fällen wird den Gesellschaftern eines Familienunternehmens eine Konfliktlösung aus eigener Kraft nämlich nicht (mehr) gelingen. Zu unterscheiden ist zwischen der Auswahl sogenannter „Verfahrensberater“, die die streitenden Gesellschafter durch die Analyse des Konflikts und Auswahl der Methoden unterstützen sowie ggf. im Rahmen des gewählten Verfahrens vertreten, und den Personen, die das gewählte Verfahren konkret mit den streitenden Gesellschaftern (leitend) durchführen („Verfahrensleiter“, beispielsweise Mediatoren, Schlichter, Schiedsrichter).

Für einen guten Verfahrensberater ist zunächst entscheidend, dass er die Interessen der Gesellschafter ermittelt und eine umfassende Konfliktanalyse vornimmt. Häufig kennen die Gesellschafter die Alternativen zu einer Klage vor einem staatlichen Gericht nicht (vgl. bereits oben unter II.). Ein guter Berater wird daher hinterfragen, ob das zuerst diskutierte Verfahren

tatsächlich das bestmögliche ist und sich notfalls auch kritisch mit der vorgefassten Position der Gesellschafter auseinandersetzen, die sich häufig nur um die Frage „Verklagen oder nicht“ dreht.

Wichtig ist auch eine umfassende Verfahrenskennntnis des Beraters.⁴⁵ Klassische Berufsausbildungen behandeln zumeist nur einzelne Verfahrensarten. Juristen kennen sich tendenziell am besten mit Gerichtsprozessen aus, Psychologen mit Coaching und Supervision, Ingenieure vor allem mit technischen Gutachten. Nur bei möglichst genauer Kenntnis der unterschiedlichen Möglichkeiten wird der Berater mit den streitenden Gesellschaftern auch das passende Verfahren oder eine Kombination auswählen. Um bei der Verfahrenswahl gut beraten zu können, sollte der Berater im Optimalfall praktische Erfahrung mit den einzelnen Verfahren haben.

Bedeutsam ist außerdem die Ergebnisoffenheit und Unabhängigkeit des Verfahrensberaters. Dies wird umso schwieriger, je mehr der Verfahrensberater in die spätere Abwicklung selbst involviert ist. Zum Beispiel besteht die Gefahr, dass ein Anwalt in der Aussicht auf ein lukratives Schiedsgerichtsmandat z.B. seltener technische Schiedsgutachten empfiehlt. Und schließlich benötigt der Verfahrensberater Kontakte zu dritten Personen, die die konkret gewählte Alternative durchführen können („Verfahrensleiter“).

Ganz besondere Bedeutung kommt den „Verfahrensleitern“ zu, die das gewählte Verfahren mit den streitenden Gesellschaftern beispielsweise als Mediatoren, Schlichter oder Schiedsrichter durchführen. Sie müssen absolut neutral und integer sein. Außerdem benötigen sie das uneingeschränkte Vertrauen aller Streitparteien. Letzteres gilt insbesondere dann, wenn den „Verfahrensleitern“ keine eigene Entscheidungsbefugnis

zukommt, sie vielmehr die streitenden Gesellschafter bei der Erarbeitung einer eigenen Lösung unterstützen sollen. Hierzu benötigen sie ferner eine natürliche Autorität. Schließlich müssen sie mit den Spezifika von Familienunternehmen bestens vertraut sein, um Gesellschafterstreitigkeiten nachhaltig zu befrieden.

V. Fazit

Gesellschafterstreitigkeiten sind der größte Feind des Familienunternehmens und sollten möglichst vermieden werden. Wenn es aber dennoch zu Konflikten kommt, hilft den Gesellschaftern nur ein effektives und professionelles Konfliktmanagement. Neben den klassischen Methoden der Streitbeilegung (Verhandlungen, Gang vor staatliche Gerichte) stehen streitenden Gesellschaftern diverse alternative Formen der Streitbeilegung offen.

Grundsätzlich sind diese in Familienunternehmen eine gute Alternative, weil sie zum einen die eher emotional geprägte familiäre Ebene der Streitenden mit einbeziehen und zum anderen die Basis für eine Zusammenarbeit auch über den Streit hinaus bilden können. Außerdem haben sie gegenüber dem Gang vor staatliche Gerichte den Vorteil, dass sie außerhalb der Öffentlichkeit vollzogen werden. Welche der Mechanismen gewählt und wer gegebenenfalls als Vermittler eingesetzt wird, hängt bei streitenden Gesellschaftern von Familienunternehmen insbesondere von der Art des Konflikts und dem Grad der Komplexität bzw. der Eskalation ab.

Alternative Formen der Streitbeilegung setzen voraus, dass die streitenden Gesellschafter sich darauf einlassen und daher noch in gewissem Maß gesprächsbereit sind. Daher helfen sie in der Regel nur bis zu einem gewissen Eskalationsgrad und sollten vor allem in Betracht gezogen werden, solange der Konflikt noch nicht völlig aus dem Ruder gelaufen ist. Ansonsten bleibt „immer noch“ der Gang zum Gericht.

⁴⁵ Vgl. zum Folgenden Round Table – Mediation & Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft, SchiedsVZ 2012, S. 254, 256