

Streitdynamik und Konfliktsituation



Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M., Rechtsanwalt, Dr. Olivia Sarholz, Dipl.-Kff., Rechtsanwältin

Erbitterte Gesellschafterstreitigkeiten, tobende Familienfehden im Konzern, Realteilungen von Unternehmensgruppen als letztes Mittel zur Befriedung verfeindeter Gesellschafterstämme – kaum ein Monat vergeht, in dem in der einschlägigen

Wirtschaftspresse nicht über Streitigkeiten in Familienunternehmen berichtet wird, meist mit mokantem, fast schon genüsslichem Unterton. Die Aussage, dass Streit der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist,¹ scheint denn auch weder an Aktualität noch an Gültigkeit zu verlieren. Warum ist die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten in Familienunternehmen und besonders intensiver Verläufe nun augenscheinlich höher als in „normalen“ Familien? Welche eklatanten Folgen können aus dieser erhöhten Konflikthanfälligkeit und aus eskalierenden Auseinandersetzungen für die Familie und das Unternehmen resultieren? Welche geeigneten Mechanismen können zur präventiven Konfliktvermeidung herangezogen werden? Diesen Fragen soll in diesem Beitrag auf den Grund gegangen werden.

I. Einleitung

Streit und Konflikte gibt es in jeder Familie – auch in den besten. Streit bzw. Auseinandersetzungen in einer Familie sind auch nichts per se Schlechtes, können die Familie und deren Zusammenhalt doch gestärkt aus einem solchen Konflikt herausgehen. Wird unterschwellig lodern des Konfliktpotenzial offengelegt, so kann dieses entschärft werden. Von einer solchen Auseinandersetzung, welche auf einer sachlichen Ebene auch positive Wirkung entfalten und insbesondere eine positive Funktion auf die Qualität von Entscheidungen haben kann, ist der Streit bzw. Konflikt zu unterscheiden, der destruktive Wirkung entfaltet. Wird ein Konflikt nicht mehr auf der Sach- bzw. Prozessebene ausgetragen, sondern kippt er auf die emotionale Ebene, spielt er sich also auf der Beziehungsebene ab, ist es für die Beteiligten regelmäßig äußerst schwierig, den Weg aus der Konfliktkommunikation wieder hinauszufinden. Ab einem gewissen Prozessverlauf hat die Familie nicht mehr einen Konflikt, sondern

der „Konflikt hat die Familie“.² Vorstehendes gilt für sämtliche Familien, aber dennoch sind Unternehmerfamilien im Vergleich zu anderen Familien besonders anfällig für entsprechende Konflikte, die zum Teil durchaus von Generation zu Generation weitergereicht werden. Grund hierfür ist vor allem die Verknüpfung zwischen den Ebenen Familie, Unternehmen und Eigentum, die für das System der Unternehmerfamilie prägend ist und auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

II. Die besondere Konflikthanfälligkeit der Unternehmerfamilien

Charakteristisch für eine Unternehmerfamilie ist, dass die Familie bzw. ein Teil der Familie Gesellschafter und somit Eigentümer eines Unternehmens ist.³ Mit ihren Werten und Vorstellungen und der regelmäßigen Fokussierung auf den generationsübergreifenden Erhalt der gemeinsa-

INHALT

- I. Einleitung
- II. Die besondere Konflikthanfälligkeit der Unternehmerfamilien
 - 1. Drei-Kreise-Modell
 - 2. Paradoxien
 - 3. Nachfolgeproblematik
 - 4. Generationenproblematik
- III. Konfliktodynamik
 - 1. Verlauf von Konflikten
 - 2. Folgen
- IV. Prävention und Gegenmaßnahmen
 - 1. Konfliktvermeidungsstrategien
 - 2. Konfliktlösungsmechanismen
- V. Fazit

Keywords

Drei-Kreise-Modell; Konfliktlösung; Konfliktsituationen; Konfliktvermeidung; Paradoxien; Streitdynamik

men Unternehmung wirkt die Familie prägend auf deren Führung ein und stellt eigene persönliche und sachliche Ressourcen zur Verfügung. Zugleich wirkt die enge Verbindung zwischen Unternehmen und Familie identitätsstiftend. Bei dieser Verknüpfung, die ein „einzigartiges Bündel von Res-

¹ Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer, Die Familie und ihr Unternehmen, 3. Aufl. (in Vorbereitung), Kap. 2 Ziff. 6

² Vgl. v. Schlippe, Der Feind in meinem Haus, Private Wealth 2013, S. 98

³ Zur Begrifflichkeit des Familienunternehmens und den diesbezüglichen Definitionsansätzen vgl. Kirchdörfer, FuS 1/2011, S. 32

sources und Fähigkeiten“ bereithält,⁴ wird von der „Familyness“ gesprochen. Aus dieser schöpfen Familie und Unternehmen eine besondere Identität und ein „Mehr“ an Chancen. Zugleich birgt diese Verbindung aber auch Risikopotenzial. Dieses soll nachfolgend näher beleuchtet werden.

1. Drei-Kreise-Modell

Bereits in den 60er und 70er Jahren wurde von amerikanischen Forschern der Zusammenhang zwischen Familie und Unternehmen näher untersucht. Hieraus wurde das sog. Zwei-Kreise-Modell entwickelt, welches in den 80er Jahren von Taguiri und Davis zu dem sog. Drei-Kreise-Modell fortentwickelt wurde.⁵ Inhalt dieses Modells ist die Darstellung der Verknüpfung zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum, um bestimmte Interaktionen und Erwartungsstrukturen in Familienunternehmen besser einordnen und verstehen zu können.

Die Familie ist zunächst in ihrem persönlichen Umfeld als Familie tangiert. Daneben sind Familienmitglieder Gesellschafter eines Unternehmens, mithin ist der Kreis Eigentum betroffen. Wiederum arbeiten Familienmitglieder im Unternehmen auf erster oder zweiter Führungsebene mit, was durch den dritten Kreis „Unternehmen“ dargestellt wird. Hierbei ist nicht jedes Familienmitglied allen drei Kreisen zuzuordnen. Ein minderjähriges Kind oder ein angeheirateter Ehepartner, welche weder im Unternehmen tätig sind noch Gesellschaftsbeteiligungen halten, gehören ausschließlich zum Familienkreis. Der Patriarch, der das Unternehmen gegründet und aufgebaut hat und in dessen Geschäftsführung tätig ist, ist dagegen allen drei Kreisen zugehörig. Die einzelnen Familienmitglieder können also verschiedene

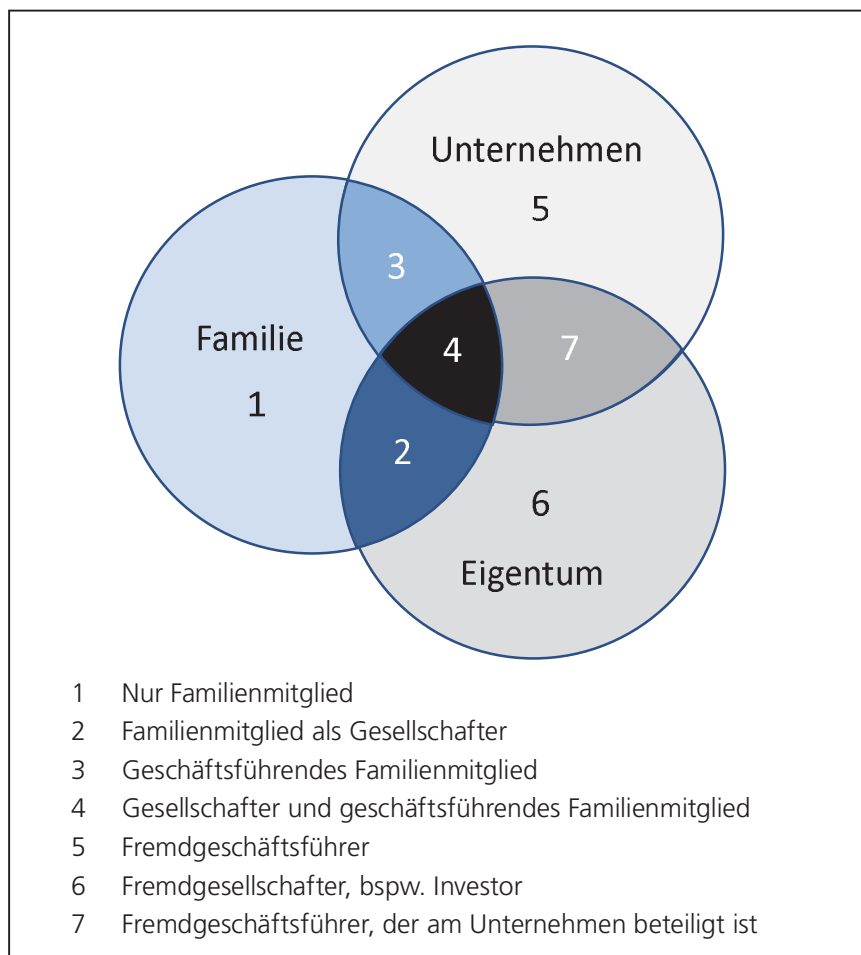


Abb. 1: Drei-Kreise-Modell

Rollen wahrnehmen, als Familienmitglied, als Geschäftsführer und/oder als Gesellschafter. Welche Rolle sie objektiv ausfüllen, hängt von der jeweiligen Situation ab. Dies führt zu einer deutlich erhöhten Komplexität des Systems. Der Patriarch kann sich bspw. mit seinen Kindern im familiären Bereich streiten, er kann sich mit seinem ebenfalls in der Geschäftsführung tätigen Kind über operative Entscheidungen oder mit seinen Kindern als Mitgesellschafter über die Ausschüttungspolitik uneinig sein. Jedes Mal sind dieselben Akteure beteiligt, jedoch jeweils in unterschiedlichen Rollen. Die Komplexität wird auch dadurch verstärkt, dass durch die Verzahnung der drei Systeme auch Nichtfamilienmitglieder, die den Kreisen Unternehmen oder Eigentum angehören, in ständigem Austausch mit der Familie stehen. Ein Konflikt kann also auch von Familienfremden

ausgehen, bspw. von einem Fremdgeschäftsführer oder einem an der Gesellschaft beteiligten Drittinvestor. Durch die Verknüpfung der drei Kreise können auch solche externen Faktoren durch alle drei Systeme durchschlagen und zu negativen Effekten führen.

Unterschiedliche Interessen der einzelnen Familienmitglieder sorgen neben den drei Ebenen Familie, Unternehmen und Eigentum für eine weitere Steigerung der Komplexität, die dem System „Familienunternehmen“ innewohnt. Eine typische Konfliktlage resultiert aus den verschiedenen Positionen, die die einzelnen Familienmitglieder wahrnehmen. Ein Gesellschafter, welcher selbst nicht im Unternehmen tätig ist und ggf. einer weniger ertragsbringenden eigenen Tätigkeit nachgeht, hat ein vitales Interesse daran, dass das Unternehmen Gewinne ausschüttet und nicht

⁴ Vgl. v. Schlippe/Buberti/Groth/Plate (Hrsg.), Die zehn Wittener Thesen. Familienunternehmen: Chancen und Risiken einer besonderen Unternehmensform, S. 6

⁵ Vgl. Taguiri/Davis, Bivalent attributes of the family firm, Family Business Review 1996 Vol. 9 No. 2, S. 199 – 208

thesauriert. Das geschäftsführende Familienmitglied verdient sich seinen Lebensunterhalt hingegen durch die Tätigkeit im Unternehmen, zusätzliche Entnahmen oder Gewinnausschüttungen zur Bestreitung seines Lebensunterhalts bedarf er also nicht. Ihm wird vielmehr an einer Thesaurierung von Gewinnen zur Finanzierung neuer Investitionen und damit zur Generierung von künftigem Wachstum gelegen sein.

Ferner kann die Konfliktursache in der Familie verwurzelt sein, etwa von tatsächlichen oder gefühlten Kränkungen im persönlichen Bereich herrühren oder von einer emotionalen Fehde zwischen Geschwistern. Sie kann allerdings auch von außen gesetzt sein und die Familie wirkt lediglich als Konfliktbeschleuniger. Beispiele lassen sich hier einfach finden, etwa die Kündigung von Darlehen und die hieraus resultierende Notwendigkeit Eigenkapital in das Unternehmen zu stecken, um eine Insolvenz abzuwenden, eine Wirtschaftskrise, welche zu sinkenden Umsätzen und Gewinnen führt, Produkthaftungsfälle oder Kartellverstöße, welche neben den finanziellen Einbußen auch die Wahrnehmung der Familie in der Öffentlichkeit negativ beeinflussen. Sind nun Familienmitglieder in der Geschäftsführung tätig, so ist es fast zwangsläufig, dass mit solchen Ereignissen verbundene Misshelligkeiten auch auf die Familie durchschlagen und in persönlichen Schuldzuweisungen münden.

2. Paradoxien

Die Komplexität der drei Kreise, die jeweils für sich spezifische soziale Systeme darstellen,⁶ ist an und für sich bereits konfliktanfällig genug. Diese Konfliktanfälligkeit wird nun noch einmal dadurch gesteigert, dass die einzelnen Systeme unterschiedlichen Regeln und Funktionslogiken folgen, sodass eine Verhaltensweise, welche mehr als ein System berührt, in dem

einen System als richtig, aber zugleich in einem anderen System als falsch eingestuft wird. Ein und dieselbe Handlung ist also richtig und falsch zugleich, sodass hierbei von einem Paradoxon gesprochen wird.

Die erste Grundparadoxie stellt dabei die Verknüpfung der Systeme an sich dar. Hierdurch besteht das eingang schon angeführte hohe Chancenpotenzial, da die Familie dem Unternehmen Humanressourcen, Kapital, Kommunikationsstrukturen, Unternehmenskultur, etc. zur Verfügung stellt. Aus der Verzahnung und der damit einhergehenden Komplexität folgt aber auch ein erhöhtes Risikopotenzial. Kommt es zu einer Auseinandersetzung zwischen einzelnen Familienmitgliedern im Rahmen ihrer Tätigkeit im Unternehmen, ist es anders als bei externen Mitarbeitern nicht möglich, dass man sich trennt und den Konflikt dadurch beendet und löst. Auch wenn das entsprechende Familienmitglied seine Position im Unternehmen aufgeben muss, gehört es nach wie vor zur Familie und kann die Auseinandersetzung dort fortführen. Gleiches gilt für Familienmitglieder, die Gesellschafter sind. Scheidet ein Familienmitglied aus der Gesellschaft aus, können dadurch zwar unterschiedliche Auffassungen über die Ausschüttungspolitik, die langfristigen Investitionen, die

Zukunft des Familienunternehmens, die Geschäftsführer etc. auf Gesellschafterebene beseitigt werden. Allerdings werden die Konflikte hierdurch nicht gelöst, sondern ggf. nur auf eine der anderen beiden Ebenen verlagert.

Wie die unterschiedlichen Verhaltensregeln in den einzelnen Systemen zu paradoxen Situationen führen können, soll nachstehend vertiefend anhand der beiden Systeme Familie und Unternehmen dargestellt werden. Auf die Darstellung des Kreises Eigentum wird verzichtet, da für Eigentum und Unternehmen – cum grano salis – die gleichen Logiken gelten.

Im System Familie stehen die persönlichen Bindungen im Vordergrund. Dagegen wird der Fokus im System Unternehmen auf das operative Geschäft, auf das Entscheiden und die Leistungserbringung gelegt. Die Familienmitglieder leiten ihren „Wert“ im System Familie aus der jeweiligen Familienzugehörigkeit ab, die auf Lebenszeit gilt. Als Währung wird mit Liebe, Anerkennung und Zuneigung gehandelt. Im Unternehmen kommt es dagegen auf die erbrachte Leistung an, welche den Wert des Einzelnen bestimmt. Der Einzelne wird in seiner Funktion wahrgenommen. Ferner sind die Akteure im Unternehmen austauschbar und

Familie		Unternehmen
Persönliche Bindungen/ Personenbezogen	↔	Operatives Geschäft/ Sachbezogen
Vertrauen	↔	Kontrolle
Emotion	↔	Leistung
Mündlichkeit	↔	Schriftlichkeit
Auf Dauer angelegt	↔	Auf Zeit angelegt
Unkündbar	↔	Kündbar
Loyalität	↔	Wettbewerb
Der Schwache wird gefördert	↔	Der Starke wird gefördert
Nachhaltigkeit	↔	Schnelllebigkeit
Begrenzter Mitgliederkreis	↔	Ständiger Wechsel und offener Mitgliederkreis
Tradition	↔	Innovation

Abb. 2: Gegenüberstellung der Systeme Familie und Unternehmen

⁶ Vgl. hierzu auch Groth/Muraitis, FuS 3/2011, S. 130

kündbar. Leistung und Gegenleistung halten sich regelmäßig die Waage. Anders wiederum in der Familie: Dort liegt oft zwischen den Generationen ein asymmetrisches Geben und Nehmen vor, wenn z.B. die Eltern ihren Kinder die Ausbildung zahlen und ihnen auch später bei Bedarf finanziell unter die Arme greifen. Die Familienmitglieder kommunizieren regelmäßig mündlich und auf persönlicher Ebene miteinander. Im Unternehmen ist eine formalisierte Kommunikation aufgrund der Notwendigkeit der Rechtsverbindlichkeit erforderlich. Es wird in Hierarchien gedacht und nicht in einem gemeinsamen gleichwertigen Miteinander. Auch wird Gerechtigkeit in beiden Systemen unterschiedlich verstanden. In der Familie wird als gerecht wahrgenommen, wenn eine Gleichbehandlung erfolgt. Wenden die Eltern sämtlichen ihrer Kinder einen gleich hohen Barbetrag schenkwiese zu, wird dieses Handeln als gerecht angesehen. Im Unternehmen bestimmt sich dagegen Gerechtigkeit dadurch, dass sich die Leistung des Einzelnen und sein Entgelt entsprechen.

Da die einzelnen Familienmitglieder verschiedene Rollen einnehmen, gelten für sie – abhängig in welchem System sie agieren – also verschiedene Logiken. Erschwerend wirkt hierbei allerdings, dass in einem System über Jahre gelernte Verhaltensmuster in dem jeweils anderen System nicht gelten. Auch fällt es uns schwer, rational den Schalter umzulegen, wenn ein Wechsel in das jeweils andere System stattfindet, in dem unterschiedliche Regeln gelten. Als Beispiel sei der Vater genannt, dessen Verhältnis zu seinem Sohn familiär von der Eltern-Kind-Beziehung geprägt ist. Wächst das Kind nun aus den Kinderschuhen heraus und wird zum Mitgeschäftsführer neben dem Vater bestellt, gelten auf der Geschäftsführebene andere Gesetze. Erweist sich nach einiger Zeit, dass der Sohn als Geschäftsführer gänzlich ungeeignet ist, gebietet es das System Unterneh-

men, ihn aus der operativen Leitung des Unternehmens zu „entfernen“. Hieran wird der Vater als Gesellschafter mitwirken, weil dies das rational richtige Verhalten ist. Nach der Gesellschafterversammlung müsste er daheim seinen „Gesellschafterhut“ ablegen und den Hut als Vater aufziehen und sein Kind trösten. Das betroffene Kind wiederum müsste verstehen und akzeptieren, dass sich der Vater trotz enger emotionaler Bindung und Loyalität jeweils richtig verhalten hat.

Die im Schaubild gegenübergestellten Logiken führen zu weiteren Paradoxien. Kommuniziert der Geschäftsführer etwa auf Geschäftsführebene oder mit den Gesellschaftern, wird dies auf formaler Ebene mit schriftlichen Dokumenten erfolgen. Er sollte sich jedoch davor hüten, sich auf gleiche Art und Weise im Familienkreis auszutauschen. Oder: Während Unternehmerfamilien regelmäßig öffentlichkeits scheu sind, um die Familie zu schützen, ist es im unternehmerischen Bereich erforderlich, den Kunden, Lieferanten und der Umwelt offen gegenüberzutreten. Ferner hat es sich bewährt, dass sich die Familie auf ihre Wurzeln und Traditionen besinnt. Im Unternehmen mögen dagegen Innovation und Ausrichtung auf die Zukunft im Vordergrund stehen. Die jeweils betroffene Person steckt in dem Dilemma, wie sie sich verhalten soll.

3. Nachfolgeproblematik

Besonders in der Nachfolge kann es zu solchen Paradoxien kommen. Dass die Gestaltung der Nachfolge besonders konfliktanfällig ist, stellt eine Binsenweisheit dar, die hierzu vorhandenen Beispiele sind Legion. Überträgt der Unternehmer im Rahmen der Gestaltung der Vermögensnachfolge seine Gesellschaftsbeteiligung nach dem Kronprinzenmodell dynastisch auf sein ältestes Kind und

nicht auf alle Kinder paritätisch,⁷ ist das im System Eigentum eine anerkannte Lösung, um eine Zersplitterung der Anteile zu vermeiden und eine einheitliche Führung zu gewährleisten und damit die Überlebenswahrscheinlichkeit des Unternehmens zu erhöhen. Die übrigen Kinder werden sich im System Familie aufgrund der fehlenden Gleichbehandlung mit dem „Kronprinzen“ aber als ungerecht behandelt fühlen. Dieses Beispiel bringt das sog. „Gerechtigkeitsparadoxon“ zum Ausdruck: Ein Verhalten, welches in dem einen System als richtig und gerecht angesehen wird, wird in dem anderen System als ungerecht empfunden.

Macht der Unternehmer zur Regelung der Nachfolge im Management von seinen Kindern, welche gleichermaßen Gesellschafter sind, nur das Kind zum Geschäftsführer, welches die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringt, ist dieses Verhalten im System Unternehmen richtig und gerecht. Die übrigen Geschwister können sich jedoch wiederum auf der Familienebene als ungerecht behandelt fühlen, da der Vater in ihren Augen ein Geschwister bevorzugt hat. Der erste Keim für einen möglichen späteren Konflikt kann dadurch gesät sein. Bestanden zuvor bereits Rivalitäten zwischen den Geschwistern oder andere Altlasten aus der Kindheit, kann ein solches Vorgehen eine Zäsur darstellen und einen bereits zuvor mehr oder weniger latent vorhandenen Konflikt offen ausbrechen lassen.

Ein widersprüchliches Verhalten des Unternehmers selbst birgt weiteres Konfliktpotenzial, wenn dieser seinen Kindern gegenüber z.B. die völlige Freiheit bei der Berufswahl kommuniziert, insgeheim aber die Erwartung hegt, dass seine Kinder in seine Fußstapfen treten und ihnen auch unbewusst dieses Signal gibt. Gehen die Kindern den Weg ihrer Wahl, kann

⁷ Ausführlich zu diesen grundlegenden Vererbungskonzepten etwa Fittko/Kormann, FuS 2/2014, S. 61 ff.

dies zu einer Enttäuschung auf Seiten des Unternehmers bis gar zum Gefühl des „Im-Stich-gelassen-werdens“ führen. Beugen sich die Kinder hingegen dem gefühlten bzw. erahnten Wunsch des Vaters, sind dann aber nur halbherzig bei der Sache, so schadet dies dem Unternehmen und enttäuscht den Vater, weil der Nachwuchs nicht die erhoffte Leistung bringt. Das Kind wird sich früher oder später aus dem Unternehmen zurückziehen und dem Vater den Vorwurf machen, dass es nie seinen eigenen Weg gehen konnte. Die Vernetzung der Systeme hat also fast unweigerlich eine Enttäuschung auf der familiären Seite zur Folge.

Auch das aus der Beratung vieler Familienunternehmen wohlbekannte Unersetzlichkeitssyndrom⁸ erfährt seine besondere Brisanz vor allem durch die Paradoxien in den drei Beziehungskreisen des Familienunternehmens. Hier glaubt der in die Jahre gekommene Unternehmer, dass sein Nachfolger nicht in der Lage ist, das Unternehmen ohne ihn erfolgreich zu führen und macht daher seinen Chefsessel nicht frei. Dem Nachfolger wird damit auf unternehmerischer Ebene die Möglichkeit abgeschnitten, seine Fähigkeiten fortzuentwickeln und seine eigenen Ideen voranzutreiben. Dies ist für ihn ein zermürbender Prozess. Auf familiärer, emotionaler Ebene fühlt sich der Nachfolger nicht entsprechend akzeptiert und wertgeschätzt.

Die vorstehenden Beispiele sind bei weitem nicht abschließend. Sie genügen aber um zu verdeutlichen, dass in allen drei Systemen Eigentum, Unternehmen und Familie die Ursache für einen Konflikt wurzeln und sich auf ein oder beide andere Systeme durchschlagen kann. In der „normalen“ Familie ist hingegen stets nur eine Ebene betroffen.

4. Generationenproblematik

Neben der Nachfolgeproblematik birgt auch der Generationenkonflikt gerade im Familienunternehmen ein weiteres spezifisches Konfliktpotenzial.

In der ersten Generation ist dies naturgemäß noch nicht der Fall: Der Gründer baut das Unternehmen auf und regiert alleine. Ein mögliches Konfliktpotenzial ist gering bzw. mag sich allein auf der privaten, familiären Ebene abspielen. Mit der zweiten Generation, auf der Evolutionsstufe der sogenannten „Geschwistergesellschaft“, steigt aber bereits die Komplexität. Typische Situationen, welche hier in einem Konflikt münden können, wurden bereits vorstehend dargestellt. In der dritten und den folgenden Generationen steigt die Komplexität und auch die Gefahr von Konflikten zwischen den Generationen und Familienstämmen dann exponentiell an. Gesellschafter sind meist nicht nur Familienmitglieder des ersten Grades, sondern auch entferntere Grade, wie bspw. Cousins und Cousinen, Onkel und Tanten. Die Umgebungsbedingungen werden vielschichtiger. Die familiäre Bindung und Loyalität zwischen Verwandten nimmt ab. Angehörigen des eigenen Stammes steht man regelmäßig näher als denen des anderen Stammes, Gruppen oder Parteien entstehen oder verfestigen sich. Auf Eigentums- und Unternehmensebene kann es dann zu den wohlbekannten Austauschgeschäften („Kuhhandel“) kommen. Ein Mitglied des anderen Stammes wird als Geschäftsführer akzeptiert, um ein Mitglied des eigenen Stammes in die Geschäftsführung einrücken lassen zu können. Im schlechtesten Fall sind beide auf diese Art ernannten Geschäftsführer untauglich, die ihnen übertragenen Aufgaben zu erfüllen, was auf die Entwicklung des Unternehmens nicht ohne Folgen bleibt und damit den Stoff für weitere Konflikte in sich birgt.

III. Konfliktodynamik

1. Verlauf von Konflikten

Der erste Funke eines Streits, der aufgrund der vorstehend beschriebenen Interaktionen, Komplexitäten und Paradoxien entzündet wurde, kann zu einem späteren Zeitpunkt leicht zu einem ausgewachsenen, destruktiven Streit entflammen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn dieser Streit nicht auf sachlicher Ebene ausgefochten wird, sondern emotional kippt, indem die Betroffenen infolge des Konflikts ein tiefes Gefühl der Ungerechtigkeit, von Verletzungen und Kränkungen erfahren. Dann kann sich ein solcher Streit schnell zu einem eskalierenden Flächenbrand entwickeln, der nicht nur in der ursprünglichen Arena ausgetragen wird, sondern in die anderen Felder, insbesondere in das Unternehmen, hereingetragen wird.

Die einzelnen Eskalationsstufen laufen dabei in Etappen ab, die in der einschlägigen Fachliteratur in differenzierter Form systematisiert worden sind. Ein Beispiel für eine solche Systematisierung findet sich z.B. bei Simon, der die in Abbildung 3 dargestellten Eskalationsstufen unterscheidet.

Diese Klassifizierung ist exemplarisch und sicher nicht allgemeingültig, dient aber – ebenso wie andere Methoden der Systematisierung – dazu, die Logik von Konflikten zu entschlüsseln, um mit ihnen umgehen zu können. Betrachtet man die Phänomenologie von Konflikten, so ist insbesondere bezeichnend, dass sich die Wahrnehmung und das Verhalten der Konfliktbeteiligten in verschiedenen Bereichen ändern.⁹ Dieser Wandel verläuft im Unterbewusstsein. Ein bewusstes Gegensteuern ist also nur möglich, wenn den Betroffenen die Eskalationsdynamik bekannt ist.

⁸ Vgl. Kirchdörfer/Sarholz, Vermeidung und Lösung von Konflikten in Familienunternehmen, *konfliktDynamik* 4/2012, S. 300 (301)

⁹ Vgl. v. Schlippe/Kellermanns, Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen, in: Koberle-Schmid/Grottel (Hrsg.), *Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie*, 2013, S. 189 (192–194)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Soziales System	Verhärtung Standpunkte werden unnachgiebiger vertreten Abwertende Ausrutscher, Verkrampfung Noch keine Parteien oder Lager	Debatte, Polemik Taktiken: quasi-rational, verbale Gewalt Reden zur Tribüne, über Dritte „scores“ gewinnen Zeitliche Subgruppen um Standpunkte Diskrepanz „Oberton“ und „Unterton“ Gegenseitige Abwertung	Taten statt Worte Vollendete Tatsachen werden geschaffen Nonverbale Kommunikation wird wichtiger als verbale, Diskrepanz zwischen beidem Drohgebärden Gruppenhaut, Kohäsion, Rollen-Kristallisation	Images und Koalitionen Gerüchte - Streuen, Image-Kampagnen, Stereotypen Einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen Werben um Anhänger, symbiotische Koalitionen Dementierbares Straßhalten Paradoxe Aufträge, Double Binds	Gesichtsverlust Direkte Angriffe auf Gesicht und Ehre des anderen Vorwurf kriminellen oder unmoralischen Verhaltens, des Verrats Inszenierung von „Demaskierungs“-Ritualen Ausstoßung, Trennung, Verbannung Verteufelung des anderen	Drohstrategien, Erpressung Drohung und Gegen-drohung Erpressung Forderung wird durch Sanktionspotenzial gestützt Selbstverursachter Handlungsdruck, um Glaubwürdigkeit zu bewahren Ultimaten Beschleunigung der Aktionen	Begrenzte Vernichtungs-schläge Begrenzte Vernichtungs-schläge als „passende Antwort“ Keine verbale Kommunikation mehr mit dem Gegner „Wer nicht für mich/uns ist, ist gegen mich/uns!“ Vitale Systemfaktoren zerstören, um es unsteuerbar zu machen und seine Existenz zu bedrohen	Zer-splitterung, totale Zerstörung Paralisieren und desintegrieren des feindlichen Systems Abschnüren der Exponenten von ihren Unterstützern	Gemeinsam in den Abgrund Totale Konfrontation Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung
Psychisches System	Bewusstsein der Spannung Überzeugung, dass Spannung durch Gespräch lösbar	Überzeugung, überlegen, d.h. „besser“ / „stärker“ zu sein Polarisation im Denken/ Fühlen/ Wollen Schwarz-weiß-Denken	Fehlinterpretationen des Verhaltens des/der anderen „pessimistische Antizipation“, Misstrauen Zeitdruck wird erlebt	Selbst-erfüllende Prophezeiung durch Selektion der Wahrnehmung / Beschreibung des anderen „Bestätigung“ eigener Erklärungen und Bewertungen	Umschreiben der Geschichte, um sie der aktuellen Bewertung des anderen anzupassen Ekel Orientierung an Prinzipien, Werten, Ideologien	Steigerung des Stresses Angst, zu langsam zu sein und den anderen Fakten schaffen zu lassen, die langfristig negative Folgen haben Selbstbild als „Opfer“, das reagiert, d.h., der andere ist immer der „Täter“	Denken in „Ding-kategorien“ Dem Gegner werden die menschlichen Qualitäten abgesprochen Umkehrung der Bewertung: relativ kleinerer eigener Schaden wird als Gewinn verbucht	Totale Einengung der Aufmerksamkeit auf den Konflikt, Ausblenden des Rests der Welt Angst-Lust angesichts der eigenen Existenzbedrohung Freiheit von über den Konflikt hinausgehenden (Lebens-) Sinnfragen	Lust am Untergang, solange der Gegner auch untergeht

Abb. 3: Eskalationsstufen (entnommen aus: Simon, F., Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, 2010, S. 87–89; dieser lehnt sich an Glasl, Konfliktmanagement, 2010, an)

Die Art und Weise der Kommunikation verändert sich. Es werden gegenseitig Vorwürfe und Unterstellungen geäußert, „alte Kamellen“ werden wieder aufgewärmt und Dinge verallgemeinert. Der ursprüngliche Kern des Konfliktes wird immer weiter aus den Augen verloren. Ein offener, vertrauter

Umgang ist nicht mehr möglich. Es wird auf emotional verletzender Basis kommuniziert. Teilweise weigern sich die Beteiligten gar, unmittelbar miteinander in Kontakt zu treten. Sie missbrauchen andere Familienmitglieder als Sprachrohr, die dann wiederum in den Konflikt hereingezogen werden.

Bezeichnend ist ebenso das „Schwarz-Weiß-Denken“,¹⁰ welches mit fortschreitender Streit-

10 Vgl. Rösen/v. Schlippe, Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen, in: v. Schlippe/Rösen/Groth (Eds.), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Schriften zur Familienunternehmen, Band 1, S. 203 (213)

dauer immer prägender wird. Jedes Wort, jede Handlung des Kontrahenten wird als feindlich mit böser Absicht wahrgenommen („feindseelige Wahrnehmung“).¹¹ Auch wenn die Gegenpartei einem die Hand reicht, wird diese Geste nicht richtig verstanden, sondern als ein hinterhältiger Trick gewertet. Man selbst sieht sich als den „Guten“ an, der im Recht ist und sich lediglich verteidigt. Es kristallisiert sich immer mehr ein Feindbild heraus. Hierdurch lassen sich vor einem selbst auch Mittel rechtfertigen, die der Betroffene – sofern er als außerstehender Dritter den Konflikt betrachten würde – als völlig überzogen und richtigerweise als konfliktverschärfend einstufen würde. Die Realität wird also asymmetrisch wahrgenommen. Es wächst der Glaube daran, dass sich der Konflikt lösen lasse, wenn einem die Kontrolle über den Gegenpart gelänge. Kontroll- und Machtgelüste führen jedoch nicht zu einer Streitbeilegung, sondern verstärken diese, da nur noch in absoluten Relationen, also in den Kategorien Niederlage oder Sieg, Kontrolle oder Untergang, gedacht wird. Sobald die Beteiligten den vorstehenden Mustern verfallen sind, beginnt eine sich immer schneller drehende Abwärtsspirale, bei welcher sich der Konflikt mit jedem noch so gut gemeinten Wort regelmäßig verstärkt und verfestigt.

Die Fähigkeit, sich in den anderen hineinzusetzen, um für dessen Standpunkt Verständnis aufzubringen, geht mit fortschreitendem Konflikt verloren. Infolgedessen werden die Verletzungen, die man dem anderen beifügt und die Wirkungen des eigenen Handelns als solche nicht mehr erkannt. Die Empathie für das betroffene Familienmitglied schwindet zusehend. Auch der zeitliche Fokus verlagert sich. Es zählt nur noch das Hier und Jetzt. Die positiven Taten und die enge Bindung in der

Vergangenheit – sofern es solche gab – werden ausgeblendet.

Auf dieser Spirale des Streits wird naturgemäß irgendwann der Punkt der Unversöhnlichkeit erreicht. Die Möglichkeit, auf den anderen einen Schritt zuzugehen, ist keine Option mehr. Es verlangt die Beteiligten vielmehr nur noch nach Vergeltung. Jede Aktion wird sofort mit einer Vergeltung abgestraft, weil dies als einzig richtige Reaktion eingestuft wird. Auch naheliegende Erwägungen, wie z.B. der Schutz des Unternehmens, treten in den Hintergrund bzw. werden nicht mehr angestellt, hohe finanzielle Verluste bis hin zur Insolvenz des Familienunternehmens werden in Kauf genommen, um der Gegenseite zu schaden bzw. um das Gefühl von Kontrolle und Sieg zu erfahren. Die Handelnden fallen also in archaische Verhaltensmuster, in Flucht oder Angriff und lassen die gelernten Verhaltensweisen für ein friedvolles soziales Miteinander völlig in den Hintergrund treten. Am Ende mag der Krieg zwar gewonnen sein, erobert werden konnte aber nur verbrannte Erde.

Gerade wenn der Konflikt auf verschiedenen Bereichen und unter mehreren Akteuren ausgetragen wird, ist es sogar für einen objektiven Beobachter schwierig zu sagen, ob sich einzelne Handlungen positiv oder negativ auf den Krisenprozess auswirken. Es sind zu viele Faktoren betroffen.

2. Folgen

Familienkrisen in der Gestalt derart eskalierender Konflikte können eskalante Folgen in allen drei Bereichen, also sowohl auf der Ebene Familie als auch in Bezug auf die Kreise „Unternehmen“ und „Eigentum“, nach sich ziehen.

a) Familie

Im besten Fall kann der Konflikt gelöst werden, etwa weil das Thema verlagert wird, einer der Kontrahenten

„klein beigt“ oder eine streitentscheidende Instanz (Schiedsrichter, Gericht) ein Machtwort gesprochen hat. Entstandene Verletzungen und Narben können allerdings immer bleiben sowie ein gewisses Misstrauen, welches bis in künftige Generationen fortbestehen kann. Auch können die betroffenen Personen ihre bisherige Position in der Familie in Frage stellen, was zu einem Persönlichkeitskonflikt führen kann. Ebenso kann das Familienkonzept der Unternehmerfamilie infrage gestellt werden. Der Wunsch nach einer Trennung zwischen Familie und Familienunternehmen kann hierbei aufkommen. Schließlich kann auch die Familie selbst zerbrechen, wenn der Kontakt zwischen einzelnen Familienmitgliedern gekappt und der Familienzusammenhalt, der die Unternehmerfamilie stark gemacht hat, für immer verloren geht. Die Mehrgenerationenfamilie und ihr Lebenswerk können so zerstört werden.

b) Unternehmen

Unabhängig davon, ob die Geschäfte durch einen Fremdgeschäftsführer oder durch ein Familienmitglied geführt werden, bleibt ein Konflikt in der Unternehmerfamilie nicht ohne Einfluss auf die Geschäftsführung. Selbstverständlich kann der Konflikt auch auf Ebene der Geschäftsführung selbst überhaupt erst entstanden sein und sich von dort auf die anderen zwei Bereiche ausgedehnt haben. Die Folgen sind allerdings dieselben. Die Geschäftsführer sind in den Konflikt eingebunden, der sich auch auf das operative Geschäft auswirkt. Dies kann zur Folge haben, dass wichtige Entscheidungen für das operative Geschäft nicht mehr getroffen werden, z.B. werden notwendige Investitionen nicht durchgeführt. Es werden durch die Gesellschafter die Geschäftsführung lähmende Informationsbegehren gestellt, fähige Geschäftsführer werden aus emotionalen Gründen abberufen oder weil sie im „falschen“ Lager stehen, Banken, Lieferanten und Kunden

¹¹ Vgl. v. Schlippe, Konflikte und Konfliktodynamiken in Familienunternehmen, FuS 2/2012, S. 43 (46 f.)

werden hellhörig und beenden die geschäftlichen Verbindungen. Auch vor der Belegschaft bleiben die Streitigkeiten im Gesellschafterkreis meist nicht lange verborgen. Es breiten sich Unzufriedenheit oder Angst aus, was die guten Mitarbeiter veranlasst, das sinkende Schiff frühzeitig zu verlassen und somit zur Beschleunigung des Untergangs beiträgt. Fremdgeschäftsführer werden sich nach einem neuen Tätigkeitsfeld umsehen, was die Situation verschärfen kann, da ein Puffer zwischen den Streithähnen wegfällt.

c) *Eigentum*

Typischerweise sind die größten Vermögenswerte der Unternehmerfamilie im Familienunternehmen gebunden, wohingegen das Privatvermögen in der Vermögensbilanz der meisten Familien nur eine nachgeordnete Rolle spielt. Ein Konflikt in der Unternehmerfamilie kann sich nun auf verschiedene Art und Weise auf das Eigentum auswirken. Wird der Konflikt unter den Gesellschaftern fortgeführt, so werden bspw. wichtige Beschlüsse wie die Feststellung des Jahresabschlusses oder die Verwendung des Bilanzergebnisses nicht gefasst oder mit rechtlichen Mitteln angegriffen. Ferner kann der Streit dazu führen, dass ein Gesellschafter kündigt und Abfindungsansprüche geltend macht. Führt die gesellschaftsvertragliche Abfindungsklausel oder ein erfolgreicher juristischer Angriff auf eine schlecht gestaltete Regelung zu einer hohen Abfindung, welche bspw. auf einmal zu zahlen ist, sieht sich das Unternehmen einem hohen Liquiditätsabfluss ausgesetzt. Dieser kann sich nicht nur auf die Höhe möglicher künftiger Gewinnausschüttungen auswirken, sondern gar die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden. Ferner können sich Konflikte auf Unternehmensebene auf das Eigentum auswirken, nämlich wenn das operative Geschäft – gleich aus welchem Grund – einbricht. Sodann führt der Konflikt zu einem Wertverlust des Familienunternehmens. Ggf.

können sich die Streithähne noch auf einen Verkauf einigen, wodurch jedoch sämtliche Gesellschafter – aufgrund des eingetretenen Wertverlustes – finanzielle Einbußen hinnehmen müssen. Kein Einzelfall ist jedoch, dass ein ausgewachsener Konflikt zur Insolvenz führen kann. Dann steht die Unternehmerfamilie vor dem Nichts. Ihre materielle Existenz ist gefährdet. In der Öffentlichkeit steht der Name in einem schlechten Licht da. Eine solche „Schmach“ wirkt sich wiederum auf die Psyche der einzelnen Familienmitglieder aus, in besonders tragischen Fällen sogar mit der Folge von Selbsttötungen im Familienkreis.

IV. Prävention und Gegenmaßnahmen

Ein eskalierender Konflikt wird also selten spurlos an der Familie und ihrem Unternehmen vorbeigehen. Daher gilt es vorzusorgen, damit es nicht zu solchen Eskalationen von Streitigkeiten oder Auseinandersetzungen kommt bzw. diese von vornherein vermieden oder in die richtigen Bahnen gelenkt werden.

1. Konfliktvermeidungsstrategien

Es gibt verschiedene Konfliktvermeidungsmechanismen, die an unterschiedlichen Stellen ansetzen und formell oder informell wirken. Wichtige formelle Regelwerke stellen hierbei vor allem eine tragfähige Familiencharta und ein hierauf aufbauender interessengerechter Gesellschaftsvertrag dar. Als informelle Instrumente können etwa eine laufende Kommunikation und Informationsversorgung sowie Familientage eingesetzt werden.

a) *Familiencharta*

Die Familiencharta, auch Familienverfassung genannt, deren Bedeutung als Instrument umfassender „Family Governance“ in den letzten Jahren gerade bei größeren Familienunter-

nehmen stetig zugenommen hat,¹² entfaltet im Gegensatz zum Gesellschaftsvertrag keine rechtliche Bindungswirkung. Eine Bindung findet lediglich auf moralischer Ebene statt. Nichtsdestotrotz hat sie einen formellen Charakter, da in ihr regelmäßig die gemeinsamen Werte, Ziele, Vorstellungen, Traditionen und Ansichten der Familie in Bezug auf das Unternehmen enthalten sind. Geregelt werden also Fragen wie bspw. die Rollenverteilung der Familienmitglieder zu verstehen ist, wer überhaupt zur Familie im Sinne der Charta gehört und welche Rechte und Pflichten mit dieser Zugehörigkeit verbunden sind oder welche Streitkultur im Konfliktfall gelebt werden soll. Diese Festlegungen werden mit der Charta für die ganze Familie einsehbar in schriftlicher Form festgehalten. Idealtypisch werden bestimmte Verhaltensregeln für verschiedene Lebenssituationen vorgegeben, die ein friedvolles Miteinander und eine erfolgreiche, streitfreie Führung der gemeinsamen Unternehmung gewährleisten sollen. Die Familiencharta sollte daher nicht nur von den Gesellschaftern, sondern von sämtlichen Familienmitgliedern getragen und geprägt werden. Bei der Entwicklung der Familiencharta können nun – und hier liegt einer der Hauptvorteile, die mit der Entwicklung eines solchen Dokuments verbunden sind – mögliche Konfliktsituationen angesprochen und es kann im Voraus und unabhängig von aktuellen Anlässen geregelt werden, wie mit diesen Situationen umgegangen werden soll, wenn sie tatsächlich auftreten sollten. Dabei müssen und können keineswegs für alle denkbaren Situationen Lösungsvorschläge vorgedacht und strukturiert werden. Wichtig ist aber die vorherige Festlegung des Prozesses und der Spielregeln, die in diesen Situationen Beachtung finden sollen. Ferner lernen die Familienmitglieder einander und ihre gegenseitigen

¹² Ausführlich zur Familiencharta und zu den Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag Kirchdörfer/Lorz, FuS 3/2011, S. 97–106

Wertvorstellungen im Prozess der Entstehung der Charta besser kennen und verstehen. Ggf. in der Vergangenheit zugefügte Verletzungen oder Kindheitstraumata, wie bspw. das Gefühl hinter den Geschwistern immer zurückzustehen, können bei der Entwicklung einer solchen Familienverfassung ebenso zu Tage treten, artikuliert und positiv bewältigt werden wie die wechselseitigen Erwartungen der einzelnen Familienmitglieder an das Unternehmen, bspw. hohe Gewinnausschüttung zur Deckung des Lebensunterhaltes oder finanzielle Unabhängigkeit vom Unternehmen. Die hiermit verbundene offene Kommunikation hilft etwaiges Konfliktpotenzial im Keim zu ersticken. In der Familiencharta steckt daher auch ein informelles Konfliktvermeidungsinstrument; der Weg zu diesem Dokument ist also bereits ein Stück weit das Ziel. Ausführlich mit der vorstehend skizzierten Thematik beschäftigt sich der nachfolgende Beitrag „Family Business Governance im Familienunternehmen als Instrument der Streitprävention“ in diesem Heft.

b) Gesellschaftsvertrag

Ein auf die individuellen Bedürfnisse der Familie zugeschnittener Gesellschaftsvertrag kann ebenfalls in erheblichem Maße Konfliktpotenzial beseitigen. Wird der Gesellschaftsvertrag jedoch – wie leider nur zu oft – aus Musterhandbüchern abgeschrieben oder ohne individuelle Anpassung an die Besonderheiten der Familie, ihre Werte und Schwachstellen sowie ohne Ausrichtung an dem Ziel der Konfliktvermeidung gestaltet, kehrt sich der hiermit ansonsten verbundene Streitvermeidungsmechanismus schnell in sein Gegenteil. Gleiches gilt, wenn die einzelnen Dokumente nicht richtig aufeinander abgestimmt sind, wenn also z.B. eine Familiencharta gemeinsam entwickelt wurde, die hierin getroffenen, nicht bindenden Festlegungen jedoch von den bindenden Vorgaben des Gesellschafts-

vertrags abweichen. Auch dann ist der Keim eines Streits gelegt und die gute Absicht verkehrt sich leicht in ihr Gegenteil.

Ein sachgerecht gestalteter Gesellschaftsvertrag sollte insbesondere Vorkehrungen treffen, um Pattsituation auflösen zu können und um typische Interessengegensätze zwischen den Gesellschaftern untereinander oder zwischen Gesellschaftern und geschäftsführenden Gesellschaftern zu entschärfen. Dies kann z.B. dadurch gelingen, dass klare Vorgaben für die Nachfolge in die Geschäftsführung aufgestellt werden, neutrale und professionelle Gremien (Beirat, Verwaltungsrat) in Personalentscheidungen eingebunden oder in passender Weise mit Überwachungsaufgaben betraut werden, dass interessengerechte Regelungen zu Anteilsübertragungen getroffen werden oder ein sachgerechter Minderheitenschutz etabliert wird. Weitere wichtige Regelungen betreffen die Verankerung einer angemessenen Gewinnausschüttungs- und -entnahmepolitik sowie die Vereinbarung liquiditätsschonender, aber gleichwohl auch mit Blick auf den Ausscheidensfall angemessener und wenig streitanfälliger Abfindungsklauseln. Von weiteren Ausführungen hierzu wird an dieser Stelle abgesehen, da die Thematik ausführlich in den weiteren Beiträgen dieses Hefts behandelt wird (vgl. „Veränderungen oder Stabilität im Gesellschafterkreis – Herausforderung für Familie und Unternehmen“, „Die richtige Ausgestaltung der Finanz- und Steuerverfassung“ und „Der Beirat als Instrument zur Ausbalancierung des Machtgefüges im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens“).

c) Informelle Instrumente

Das wohl bewährteste informelle Instrument zur Konfliktvermeidung ist die offene Kommunikation und Information. Hierdurch werden nicht nur der familiäre Zusammenhalt und die Empathie füreinander gestärkt,

die eine Eskalation zu vermeiden vermögen. Es wird vielmehr das Übel an der Wurzel bekämpft. Kritikpunkte, verletzte Gefühle, Ungerechtigkeiten, etc. werden unmittelbar angesprochen. Bevor sich Ärger, Frust oder Enttäuschung aufstauen, können gemeinsam Lösungen gesucht und umgesetzt werden. Durch diese Offenheit können Auseinandersetzungen die Familie sogar stärken. Wichtig ist hierbei allerdings eine saubere Streitkultur. Diese beinhaltet einen respektvollen Umgang miteinander, sich gegenseitig aussprechen zu lassen, keine Vorwürfe zu machen, keinen verbalen Angriff zu starten und sich bei der Konfliktlösung auch in die Situation des Gegenübers zu versetzen, um dessen Sichtweise zu verstehen. Eine solche offene Kommunikation kommt jedoch nicht von ungefähr. Sie muss trainiert werden und den Familienmitgliedern muss hierfür eine entsprechende Plattform geboten werden. Diese Plattform kann wiederum informell sein wie der berühmte „Küchentisch“, sie kann aber auch als regelmäßiger Familientag in stärker institutionalisierter Form geboten werden.

2. Konfliktlösungsmechanismen

Trotz aller guten Vorkehrungen ist kein Familienunternehmen davor gefeit, dass ein Streit oder eine Auseinandersetzung eskaliert und in einem Konflikt endet. Mit Friedrich Schillers Worten aus Wilhelm Tell ausgedrückt: „Es kann der Frömmste nicht in Frieden bleiben, wenn es dem bösen Nachbar nicht gefällt.“

Befindet sich die Familie mitten in einem solchen Konflikt, stehen ihr verschiedene Konfliktlösungsmechanismen zur Verfügung. Als klassische Option wird häufig auf die Dienste von Dritten zurückgegriffen, die die Rolle des Vermittlers im Konflikt übernehmen, sei es als Berater, Mediator, Schlichter oder Therapeut. Dass ein solcher neutraler Dritter überhaupt einbezogen wird, ist sicherlich schon

ein Schritt zur Konfliktlösung und die strikte Neutralität eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg entsprechender Bemühungen.

Entscheidungskompetenz hat der neutrale Dritte aber nicht. Dieser Weg ist ohnehin versperrt, wenn nicht alle Betroffenen verhandlungsbereit und offen für eine Mediation oder Schlichtung sind. Letzter Ausweg ist dann die Anrufung der Gerichte oder die Einsetzung eines Schiedsgerichts, sofern sich die Gesellschafter in ihrer Vertragsdokumentation oder ad hoc, nach Entstehung des Konflikts, auf eine solche Form der Streitbeilegung verständigt haben. Hierdurch wird die Konfliktlösung im Kern auf eine höhere Ebene transportiert. Nachteil der (Schieds-)Gerichtbarkeit ist, dass sie zwar für den vorgetragenen Fall eine Entscheidung fällt, jedoch die Konfliktursache nicht am Ursprung des Übels bekämpft. Der Konflikt als solcher wird nicht aufgelöst. Nähere Ausführungen zu den Konfliktlösungsmechanismen können dem Beitrag „Konfliktmanagement – Methodik und Auswahl unterschiedlicher Instrumente zur Beilegung von Gesellschaftsstreitigkeiten“ in diesem Heft entnommen werden.

V. Fazit

Eine Unternehmerfamilie, die sich über die Besonderheiten, die die Verknüpfung zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum mit sich bringt, insbesondere hiermit verbundener Paradoxien bewusst ist und die im Vorfeld die ihr zur Verfügung stehenden Konfliktvermeidungsinstrumente ausschöpft, ist zwar keines-

wegs gänzlich vor Konflikten oder deren Eskalation geschützt. Sie hat damit aber einen sehr guten Grundstein gelegt, dass Auseinandersetzungen in der Entstehungsphase erkannt und gelöst und Differenzen in der Eigentümerfamilie „gemanagt“ werden können. Um nicht selbst die Erfahrung machen zu müssen, dass „Streit der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist“, empfiehlt es sich für jede Unternehmerfamilie, stetig in einem ganzheitlichen Konzept präventive Konfliktvermeidung zu üben und den Konfliktlagen und Paradoxien aufgrund der Interaktion der einzelnen sozialen Systeme durch individuell abgestimmte, interessen-gerechte Regelungen Rechnung zu tragen.

Weiterführende Literatur:

- Großmann, S.
Konflikte und Krisen in Familienunternehmen, Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 14, Göttingen 2014
- Kirchdörfer, R./Sarholz, O.
Vermeidung und Lösung von Konflikten in Familienunternehmen – Der Generationenwechsel als besondere Herausforderung in: *konfliktDynamik* 4/2012, S. 300 ff.
- Hennerkes B.-H./Kirchdörfer, R.
Die Familie und ihr Unternehmen, 3. Auflage (in Vorbereitung).
- Rüsen, T./Schlippe, A. v.
Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen, S. 203–242, in: Schlippe v./

Rüsen/Groth (Eds.), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Schriften zu Familienunternehmen, Band 1, Lohmar – Köln (2009).

Plate, M.

Paradoxienmanagement mit dem Werte- und Entwicklungskquadrat, S. 177 ff. in: Familienunternehmen, Schriften zu Familienunternehmen Band 2, Köln 2009.

Schlippe, A. v.

- Konflikte und Konflikt-dynamiken in Familienunternehmen in: *FuS* 2/2012, S. 43 ff.
- Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen, S. 47 ff. in: Familienunternehmen, Schriften zu Familienunternehmen Band 2, Köln 2009.

Schlippe, A. v./Kellermanns, F.

- Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen, S. 189–200, in Koeberle-Schmid/Grottel (Hrsg), Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie, Berlin (2013).
- Emotionale Konflikte in Familienunternehmen, S. 175 ff., in: Schlippe v./Rüsen/Groth (Eds.), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Schriften zu Familienunternehmen, Band 1, Lohmar – Köln (2009).

Simon, F.

Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, 2. Auflage, Heidelberg (2012).

Newsletter betrifft-unternehmen

Besuchen Sie uns unter betrifft-unternehmen.de und melden Sie sich noch heute für unseren kostenlosen Newsletter an!



Unternehmen und Wirtschaft

Recht vielseitig!