

# GEWARNT IST GEWAPPNET

KONFLIKTPRÄVENTION IN  
UNTERNEHMERFAMILIEN

---



Eine Familienstrategie sollte unter anderem Regeln vorgeben, wie die Familie mit Konflikten umgehen soll.

**Konflikte in der „Familie des Familienunternehmens“ stellen oftmals die Hauptursache für den Eintritt existenzbedrohender Krisen dar. Meist führen massive Konflikt-Eskalationen der handelnden Personen dazu, dass Entscheidungen nicht getroffen werden konnten, revidiert werden mussten oder in ihrer Geschwindigkeit nicht mit den Anforderungen von Markt und Wettbewerb mithalten konnten. Das Ergebnis dieser Konflikte ist im günstigsten Fall der Ausstieg einzelner Gesellschafter aus der Eigentümergemeinschaft.**

Familienkonflikte schwächen nicht nur die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens, sie reduzieren oftmals auch die Chance konstruktiver Anschlusskommunikationen zwischen den Familienmitgliedern. Einmal in eine Konfliktkommunikation hineingeraten, fällt es ihren Mitgliedern sehr schwer, ohne entsprechendes Wissen und festgelegte Prozeduren oder externe Helfer aus dieser Konfliktsituation wieder herauszukommen.

### LEBEN IN DER KONSENSFIKTION

Vor dem Hintergrund der Bedeutung und der dramatischen Konsequenzen, die Familienkonflikte für die Überlebensfähigkeit eines Familienunternehmens und die Lebensqualität der Mitglieder der Unternehmerfamilie darstellen können, ist es verwunderlich, dass dem Thema der Konfliktprävention in Unternehmerfamilien bisher eine relativ geringe Bedeutung eingeräumt worden ist. Unternehmerfamilien verstecken sich gerne in der „Konsensfiktion“, dass man sich als Familie doch am Ende einigen könne. Umso ungeschützter treffen Konfliktodynamiken dann die handelnden Personen und lassen erwartbare und eigentlich gut bearbeitbare Fragestellungen zu kaum mehr überbrückbaren Differenzen eskalieren. Oft steht am Ende eines Konflikts der Abbruch der Beziehungen von Familienmitgliedern untereinander oder deren Ausstieg aus der Eigentümergemeinschaft.

### KONFLIKTDYNAMIK EINSCHÄTZEN KÖNNEN

Es ist daher zumindest wünschenswert, dass jeder Gesellschafter die Kompetenz von Konfliktmanagement erwirbt und dadurch die grundlegende Fähigkeit zur Prävention von und zum Umgang mit Konflikten erwirbt und nicht blind in diese Fallen rennt. Sie ist in ihrer Bedeutung mit der Fähigkeit zum Lesen einer Bilanz, einer Gewinn- und Verlustrechnung oder eines Geschäftsberichts vergleichbar. Die Aneignung von Kenntnissen über die spezifischen Konfliktodynamiken dient somit einer systematischen Maßnahme zur Vorbeugung ihrer Entstehung und kann mit dem Absolvieren eines Erste-Hilfe-Kurses vor der Befähigung zur Steuerung eines Kraftfahrzeuges verglichen werden.

Unternehmerfamilien, die ihrer Verantwortung für die erschaffenen Werte der Vorgängergenerationen, dem Vermögen ihrer Nachkommen, aber auch ihren Mitarbeitern gegenüber gerecht werden wollen, sind demnach geradezu verpflichtet, sich mit den Grundlogiken von Konflikten vertraut zu machen. Dazu gehören auch typische Verläufe, die dabei wirksam werdenden Muster und die Möglichkeiten, diese zu unterbrechen. Auf dieser Basis kann innerhalb der Familien- und Eigentümergemeinschaft erst eine wirksame Konfliktprävention etabliert werden. Diese findet idealerweise im Rahmen des reflektierten kontinuierlichen familienstrategischen

Entwicklungsprozesses einer Unternehmerfamilie statt und wird dabei ständig aktualisiert. Im Idealfall schaffen sich Unternehmerfamilien hierdurch einen konstruktiv-kritischen Blick auf das Thema „Konflikte“ und entwickeln damit eine prozessuale Haltung zu diesem Phänomen. Gelingt es dabei, auftretende Konflikte als etwas (ziemlich normales) anzusehen, das in der Interaktion von Mitgliedern in Unternehmerfamilien grundsätzlich angelegt ist – das also ganz selbstverständlich „dazugehört“ –, können die Bewältigungschancen und ihr Potenzial für eine positive Veränderung, die im Konflikt liegen, besser wahrgenommen werden. Schafft es die Eigentümerfamiliengemeinschaft hierdurch, Konflikte zu „ent-tabuisieren“ und diese gezielt als Entwicklungsmöglichkeiten anzuerkennen, können daraus sogar Chancenpotenziale für die Familiengemeinschaft abgeleitet werden. Wie kommen Unternehmerfamilien nun zu einer „konfliktfreundlicheren Grundhaltung“ beziehungsweise einer Sicherheit im Umgang mit aufkommenden Konflikten? Zwei Formen der Konfliktprävention haben sich in der Praxis bewährt.

### PRÄVENTION MITTELS FAMILIENSTRATEGIE

Oftmals verfügen Unternehmerfamilien, sofern sie nicht durch Konflikte in der Vergangenheit gebrandmarkt sind, über keinerlei Erfahrung, welche Konstellationen und Themen potenziell konfliktbehaftet sein könnten. In der Praxis lässt sich immer wieder feststellen, dass es ihren Mitgliedern zunächst sehr schwerfällt, zur Konfliktprävention eine Art „Trockenübung“ der schlimmsten denkbaren Entwicklungen im Familienkreis vorzunehmen. Es wird nämlich allgemein angenommen, man bekomme entstandene konfliktreiche Differenzen und unterschiedliche Meinungen und Haltungen schon durch ein klärendes Gespräch im Kreise der Familie wieder in den Griff. ►



**Autor Prof. Dr. Tom A. Rügen ist geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) und geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung.**

Das erweist sich dann fast immer als Irrtum mit den entsprechenden Folgen. Familienkümmerer beziehungsweise Mitglieder eines Familiengremiums sind meist mit der Eskalationsdynamik von Konflikten nicht vertraut und oftmals dann überfordert. Das Forscherteam des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) hat ein Modell zur Familienstrategie-Entwicklung erarbeitet. Dieses widmet sich in nahezu jedem der zwölf Themenblöcke den potenziell konflikterzeugenden Fragestellungen in Unternehmerfamilien. Die strukturierte Auseinandersetzung mit Inhalten einer Familienstrategie kann daher als zentrale Maßnahme zur Konfliktprävention angesehen werden.

#### FAMILY-STRESSTEST DECKT LÜCKEN AUF

Im Rahmen eines solchen Prozesses, der in aller Regel unter Moderation stattfindet, werden erstens zunächst zentrale Werthaltungen der Familienmitglieder in Bezug auf das Familienunternehmen, die eigenen Rollen und Funktionen sowie spezifische Handlungserwartungen durch die Familiengemeinschaft definiert: Man einigt sich sozusagen auf die gemeinsamen Erwartungshaltungen. Zweitens, und dies ist von elementarer Bedeutung, werden hierbei von Anfang an Vorgehensweisen und Regelwerke festgelegt, wie die Familiengemeinschaft mit Dissens beziehungsweise dem Ausbruch von Konflikten zwischen ihren Mitgliedern oder im Gesellschafterkreis verfahren will und soll. Ein solcher „Family-Stresstest“ kann wichtige Hinweise auf vorhandene Lücken im Wertegefüge sowie den Handlungs- und Verhaltensregeln innerhalb der Unternehmerfamilie offenbaren. Drittens geht es bei der familienstrategischen Diskussion hauptsächlich darum, Überlegungen anzustellen, in welcher Form die Unternehmerfamilie Konflikte behandeln möchte beziehungsweise in welchen Abstufungen diese durch die Familienmitglieder selbst oder gegebenenfalls mit Unterstützung Dritter angegangen werden sollen. Konkret geht es darum, zum Beispiel Verhaltensregeln und ein Vorgehen zu definieren, wie ein Familienmitglied mit einer Situation umgehen kann, durch die es sich verletzt oder verärgert fühlt. So werden für alle Mitglieder der Unternehmerfamilie als

verbindlich geltende Verfahrensweisen definiert, die einer Eskalation von Konfliktsituationen vorbeugen und „enthemmte Familienkommunikation“ unterbinden. Beispielsweise dient die bekannte „48-Stunden-Regel“, innerhalb derer Konflikte bei einer Vertrauensperson offengelegt werden sollen, einerseits dazu, das Problem aufzugreifen, andererseits aber zu vermeiden, dass die Situation noch verschärft wird, wenn man sich sofort und direkt an die Konfliktbeteiligten wendet. Auch lässt sich hierdurch verhindern, dass das Konfliktthema über Wochen und Monate „gärt“ und zeitverzögert plötzlich auf den Tisch kommt.

#### DEFINIERT VERFAHREN HELFEN

Eine zentrale Wirkung zur Konfliktprävention geht von einem festgelegten Vorgehen zur Bearbeitung von konfliktbehafteten Themen aus. Sicherlich werden die hiervon betroffenen unbeteiligten Familienmitglieder zunächst bemüht sein, beim Erkennen von Dissens, unterschiedlichen Meinungen und Haltungen oder kritischen Auseinandersetzungen zwischen einzelnen Familienmitgliedern einen Vermittlungsversuch zu starten. Meist fällt eine entsprechende Aufgabe in den Tätigkeitsbereich des „Kümmerers“ beziehungsweise eines Familiengremiums. Fühlt dieses sich mit der Aufgabe überfordert oder scheitern erste Lösungsversuche, bedarf es vorab festgelegter und einheitlicher Vorgehensweisen, um eine unkontrollierte Eskalation der Situation zu vermeiden. Hier haben sich in der Praxis vierstufige Verfahren bewährt.

Fühlen sich die handelnden Personen mit dem Eskalationsgrad des Konflikts überfordert, ist dabei zunächst die Einbeziehung eines Konfliktmoderators zu vereinbaren (Stufe 1). Dieser kann entweder ein speziell ausgebildetes Mitglied der erweiterten Unternehmerfamilie oder eine Person aus dem Bekanntenkreis sein, die im Vorfeld des Konflikts von allen Familienmitgliedern legitimiert worden ist. Diese Legitimation ist elementar, um die direkt am Konflikt Beteiligten anzusprechen und ein Vermittlungsgespräch herbeizuführen zu können. Existiert eine solche Vertrauensperson im Familien- beziehungsweise

## IDEALTYPISCHES 4-STUFIGES VERFAHREN ZUM UMGANG MIT KONFLIKTEN

- 1. Hinzuziehen eines Konfliktmoderators:** Die Familie bzw. ein Familiengremium sorgt für eine Bearbeitung des Konfliktes mit dem Konfliktmoderator. Gelingt eine Lösung des Konflikts nicht, wird der Konflikt an einen Mediator übergeben.
- 2. Lösungsversuch durch einen Mediator:** Der hinzugezogene Mediator wird mit der Durchführung eines Mediationsverfahrens beauftragt. Gelingt eine Mediation nicht, wird die Sache dem familienexternen Beirat vorgelegt.
- 3. Lösungsversuch durch die familienexternen Mitglieder des Beirats:** Die familienexternen Mitglieder des Beirates bemühen sich um die Ausarbeitung eines Lösungsvorschlags. Wird dieser Vorschlag nicht angenommen, wird die Angelegenheit einem im Vorfeld festgelegten Schiedsgericht zur Entscheidung übertragen.
- 4. Lösung durch ein Schiedsgericht:** Das definierte Schiedsgericht trifft eine Entscheidung, die für alle Gesellschafter/Familienmitglieder per Gesellschaftervertrag (Schiedsgerichtsklausel) bindend ist. Der Gerichtsweg ist somit ausgeschlossen.

Bekanntenkreis nicht oder ist sie durch eine besonders ausgeprägte verwandtschaftliche oder freundschaftliche Nähe gegenüber einem oder allen Konfliktbeteiligten „befangen“, sollte diese Aufgabe von familienexternen Spezialisten übernommen werden. Hier aktiv werdende Personen sind bereits bei der Erstellung des Vorgehens zu definieren, idealerweise hat die Familie die entsprechende(n) Person(en) bereits im Vorhinein kennengelernt.

#### WENN DIE MODERATION SCHEITERT

Gelingt die Konfliktmoderation nicht, ist ein Mediationsverfahren zu initiieren (Stufe 2). Auch die hierfür hinzuzuziehende(n) Person(en) sollte(n) im Vorfeld bereits durch die Unternehmerfamilie festgelegt und idealerweise rudimentär kennengelernt werden. Scheitert auch das Mediationsverfahren, kann das Anliegen an familienexterne Mitglieder des Aufsichts- beziehungsweise Beiratsgremiums des Unternehmens herangetragen und mit der Ausarbeitung eines Lösungsvorschlags zur Lösung des Konflikts betraut werden (Stufe 3). Für besondere Konstellationen, etwa Konflikte zwischen operativ tätigen Familienmitgliedern oder operativ tätigen versus im Aufsichtsgremium aktiven Familiengesellschaftern, können den familienexternen Mitgliedern des Aufsichtsgremiums Sondervollmachten beziehungsweise Stimmrechte übertragen werden. Hierdurch wird die konfliktbehaftete Entscheidung „externalisiert“ und der Familiensphäre entzogen. Scheitern auch diese Formen als Lösungsversuche, wird die Angelegenheit einem im Vorfeld definierten Schiedsgericht zur Entscheidung vorgelegt (Stufe 4). Hierbei ist es wichtig, dass der Prozess der Bestimmung der Mitglieder des Schiedsgerichts eindeutig definiert ist. Dabei wesentlich ist auch, dass die als „Richter“ einzusetzenden Personen in der Lage sind, die Bedeutung und Tragweite der Entscheidungen für das Unternehmen, aber auch für die Eigentümerfamiliengemeinschaft angemessen abschätzen und beurteilen zu können sowie ausreichend zeitliche Ressourcen erübrigen können. Zur juristischen Absicherung dieses Vorgehens ist es zudem essentiell, dass es eindeutige und im Gesellschaftervertrag verankerte Regelungen gibt, die einen Gerichtsweg ausschließen, sodass der Schiedsspruch als rechtlich bindend gelten kann. Der Vorteil eines solchen mehrstufigen Verfahrens ist, dass die Verfahrensschritte bereits vor dem Eintritt eines Konfliktes klar definiert sind und sich die davon im Konfliktfalle betroffenen Familienmitglieder bereits in „guten Zeiten“ darauf geeinigt haben. Hierdurch entstehen eine feste Struktur und „Leitplanken“, die vorgeben, zu welchem Zeitpunkt welche Aktivität durch wen erfolgt, also ein einigermaßen stabiler Prozessablauf. Für die Beteiligten können somit Chancen entstehen, dass die sonst typischerweise eskalierenden emotional meist überladenen Konfliktkommunikationen zwischen den Konfliktparteien reduziert und kanalisiert werden.

Wichtig für die Funktionsfähigkeit der hier skizzierten Ansätze zur Konfliktprävention in Unternehmerfamilien ist, dass die im Rahmen des familienstrategischen Prozesses aufgeworfenen und beantworteten Fragestellungen mit juristischer Unterstützung in die entsprechenden Vertragswerke und Satzungen überführt wurden. Hierbei ist es zentral, dass unter anderem die Delegation von Sonderrechten im Konfliktfalle an familienexterne Dritte, etwa Mitglieder des Aufsichtsgremiums, „gerichtsfest“ formuliert werden. Denn neben dem Erhalt des Friedens innerhalb der

## LESETIPPS

Rüsen, T. (2016): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. 2. Auflage 2016, Berlin: Springer Verlag.

Rüsen, T. A. (2019). Formen der Konfliktprävention. Vortrag im Rahmen des 53. Forum Familienunternehmen. Gehalten am 24.01.2019. Der Vortrag ist abrufbar unter: [dn.rpv.media/31f](https://dn.rpv.media/31f)

Rüsen, T. A.; Löhe, A. S. (2019). Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie – Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

Rüsen, T. A.; Großmann, S. (2014). Ein Familienstrategieprozess als Konfliktlöser in Familienunternehmen? In: Konflikt-dynamik. 3. Jahrgang, Heft 4/2014, S. 0332 - 0339.

Rüsen, T. A.; v. Schlippe, A.; Groth, T. (2019) Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien - Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagement Systemen Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

Schlippe, A. v. (2014). Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen (1st ed.). Stuttgart: Concadora.

Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2020). Konflikte und Konflikt-dynamiken in Unternehmerfamilien – Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen .

Familiengemeinschaft geht es bei den Regelwerken vornehmlich darum, sicherzustellen, dass anstehende Entscheidungen im Unternehmen beziehungsweise im Gesellschafterkreis trotz eines familieninternen Konflikts weiterhin getroffen werden können. Die Gesellschafter sind durch entsprechende Vereinbarungen dann verpflichtet, sich zum Wohle des Unternehmens, der Entscheidung Dritter oder einem strukturierten Prozess unterzuordnen. Hierdurch lässt sich verhindern, dass Konfliktbeteiligte die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig beeinträchtigen. Nachhaltiges und treuhänderisches Unternehmertum bedeutet in diesem Falle also, ab einem bestimmten Niveau der Konflikteskalation Dritten die Gestaltung des Prozesses oder sogar die letztendliche Entscheidungsmacht zu übertragen. Dies gelingt immer dann, wenn in guten Zeiten die Einsicht vorhanden ist, dass jede Einzelperson durch eine Konfliktbeteiligung in die Gefahr gerät, das persönliche Wohl über das Wohl der Gemeinschaft beziehungsweise des Unternehmens zu stellen. Ein hoher Anspruch! ■

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)

TOM A. RÜSEN