



KONFLIKTMANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Lesedauer: 8 Minuten

Streit kommt in den besten Familien vor. Gefährlich wird es aber dann, wenn sich der Zwist auch auf Familienunternehmen auswirkt: Familien- und Gesellschafterstreitigkeiten können die eigentliche Geschäftstätigkeit überlagern, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen und im extremen Fall auch zerstören. Es stellt sich daher die Frage, wie negative Konfliktverläufe frühzeitig erkannt und die Firmen- und Familieninteressen gut ausbalanciert werden können.

Ursachen

Die Gründe für Unstimmigkeiten in Familienunternehmen sind vielschichtig. Häufig sind sie aber von der Dynamik und den Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen geprägt. Denn wie es im Sprichwort schon heißt: Familie kann man sich nicht aussuchen. In Unternehmen treffen Familienmitglieder nicht nur in ihren unternehmerischen Rollen aufeinander, sondern auch als Menschen in ihren familiären Rollen. Die Handelnden sind zum einen Unternehmer und Nachfolger, zum anderen aber auch Elternteil und Kind. So können familiäre Unstimmigkeiten auch Unternehmenskrisen auslösen. Denn Streitigkeiten bezüglich der Familie werden plötzlich innerhalb des Unternehmens ausgefochten. Damit sind Familienunternehmen in besonderem Maße anfällig für emotional aufgeladene Spannungen.

„Ein unternehmensinterner Streit unter den Familienangehörigen kann die Geschäftsführung des Unternehmens blockieren und wichtige Entscheidungen auf Gesellschafterebene verhindern.“

Eine richtige Strategie zur Konfliktvermeidung gibt es generell nicht. Sie ist vielmehr für jedes Familienunternehmen individuell festzulegen. Um Streitigkeiten innerhalb einer Familiengesellschaft möglichst frühzeitig zu vermeiden und parallel Lösungsoptionen zu finden, sollte der Gesellschaftervertrag entsprechend den Besonderheiten der Familiengesellschaft gestaltet sein. Sinnvolle Bestandteile sind etwa:

- die Einsetzung eines (Familien-)Beirates
- die Einfügung von Mediations- und Schiedsklauseln
- die Verankerung von Stimmrechtspools

Gesetzt den Fall, dass sich eine Auseinandersetzung nicht im Rahmen der individuellen Vorgaben des Gesellschaftervertrages vermeiden lässt, kann eine Familienverfassung entsprechende Hilfe geben. Zwar ist eine solche Familienverfassung nicht rechtsverbindlich, dennoch kann sie mit Blick auf Auseinandersetzungen

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind.
www.berenberg.de/familyoffices



Von Moritz Otterbach, Leiter des Kompetenzzentrums Family Offices, Wealth Management Berenberg

Sie haben Fragen?
Kontaktieren Sie uns gern:
Kompetenz_FamilyOffices@berenberg.de

Unternehmer
Stiftungen
► Family Offices



wertvolle Unterstützung geben und sollte insbesondere einen mehrstufigen Prozess zur Krisenbewältigung vorsehen. In der Familienverfassung können Grundsätze und Regeln zu den Themen Mitgliedschaft, Inhaber-Geschäftsmodell sowie Corporate Governance (Nachfolge, Mitarbeit, Ausschüttung und Ausscheiden) und Family Governance (Family Activity, Family Education, Family Office) aufgestellt werden.

Eine Familienverfassung kann somit Schwierigkeiten, Spannungen und andere Ernstfälle verhindern, bevor sie entstehen. Die Mitglieder der Eigentümerfamilie regeln untereinander, wie sie als Gesellschafter miteinander umgehen, welche Rechte und Pflichten die Familie hat und wie die Schnittstelle zum Unternehmen aussieht. Die Vorteile einer Familienverfassung liegen damit auf der Hand:

- Konfliktprävention
- Sicherung von Frieden und Stabilität
- Förderung von Identifikationen und Zusammenhalt
- Verbesserung der Führung
- Kontrolle von Familienunternehmen

Zudem haben Familienverfassungen auch eine positive ökonomische Nebenwirkung: Unternehmen mit Verfassung erzielen durchschnittlich eine höhere Rendite als jene ohne Regelwerk.

Konfliktmanagement

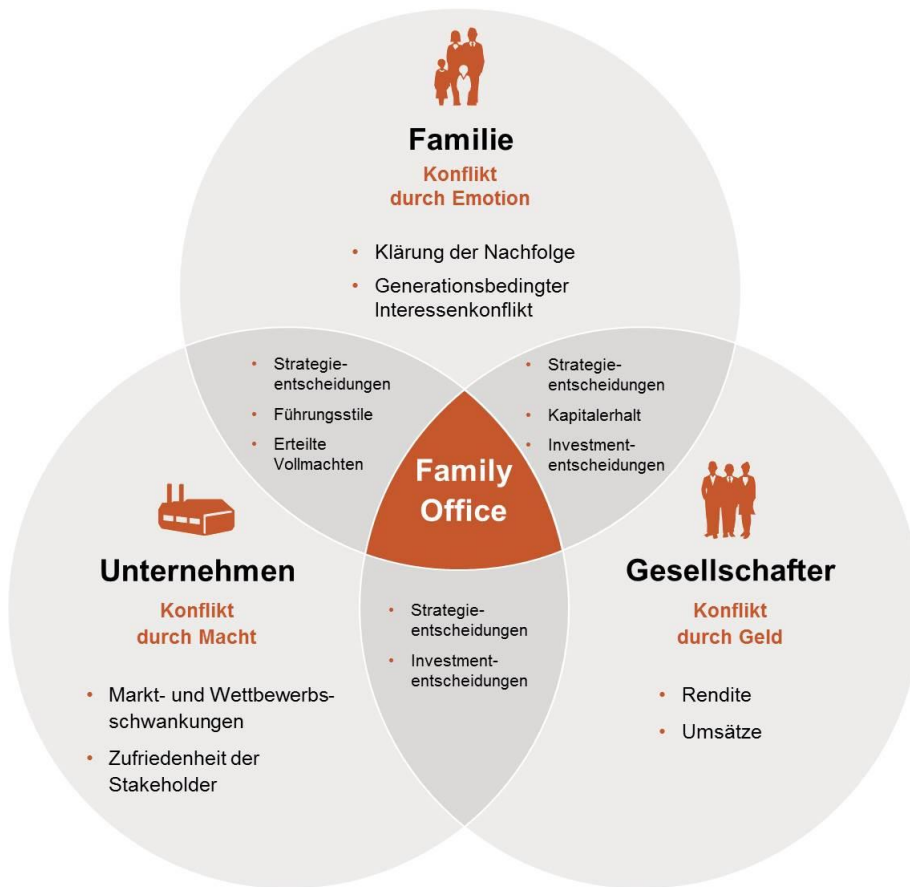
Jedes Unternehmen kann durch eine Krise in seiner Existenz bedroht werden. Bei Familienunternehmen ist die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Streitigkeiten und die Gefahr, dass die Konfliktdynamiken besonders intensiv verlaufen, erhöht. Ein vorsätzliches und optimiertes Konfliktmanagement innerhalb des Unternehmens kann helfen, Krisen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu agieren. Mit einem ausgereiften Konfliktmanagement mit klaren Prozessen und Verantwortlichkeiten können Betroffene ihre Krisen schneller, sachlicher, lösungsorientierter und häufig gar ohne externe Unterstützung lösen. Solch ein Vorgehen erspart sowohl Zeit als auch Geld. Ein entsprechend ausgerichtetes Konfliktmanagement ist ein wesentlicher Indikator zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Die Nichtberücksichtigung konfliktabhängiger Risiken kann Unternehmen eine Menge kosten.

*Lesen Sie dazu auch unseren
aspekte-Beitrag Die Familienver-
fassung*

*Destruktive Konfliktverläufe
frühzeitig erkennen*



Abb. 1: Konfliktkonstellationen



Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt verfügen 63% der DACH-Familienunternehmen¹ über Gesellschafterverträge, in Deutschland sind es knapp 70%. Etwa ein Drittel der Familienunternehmen in der DACH-Region hat Ein- und Austrittsregeln und eine objektive Leistungsbeurteilung, die eine Bewertung der familieninternen und familienfremden Manager ermöglicht. Um Auseinandersetzungen zwischen Familienmitgliedern vorzubeugen, vertrauen rund 35% auf einen externen Mediator. Einen Familienrat haben mehr als 30% der Betriebe eingesetzt. Über eine Familienverfassung verfügen dagegen nur 18%.²

Lesen Sie dazu auch unseren aspekte-Beitrag [Die Familienstrategie](#)

¹ Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region)

² pwc (2012). PricewaterhouseCoopers. Die Zukunft von Familienunternehmen. https://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/studie_family_business_v3.pdf



Fazit

Die Nähe der Familie zum Gesellschafterkreis birgt Auseinandersetzungspotenzial. Generell lässt sich die eine richtige Strategie nicht nennen, damit solche Risiken vermieden werden können. Durch die Verankerung verschiedener Instrumente lassen sich Konflikte innerhalb eines Familienunternehmens reduzieren und Risiken minimieren. Hierzu kann ein Gesellschaftervertrag dienen, der sich individuell auf die Besonderheiten der Familiengesellschaft anpassen lässt. Dieser Vertrag kann beispielsweise Mediations- oder Schiedsklauseln oder die Einsetzung eines Beirates beinhalten. Des Weiteren werden durch Verwendung einer Familienverfassung neben dem gemeinsamen Regelwerk auch Mechanismen geschaffen, die transparent die Einhaltung der Regeln sicherstellen. Konfliktmanagement bedeutet vor allem, destruktive Konfliktverläufe frühzeitig zu erkennen, mit ihnen konstruktiv umzugehen und vor allem ihre Verhärtung und Beständigkeit zu verhindern. In Familienunternehmen ist dies von besonderer Relevanz, denn sie bringen aufgrund der sich überschneidenden Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis eine enorme Komplexität für die Beteiligten mit sich.



Literatur:

Manager-Magazin (2017). Manager-Magazin. Streitet euch – warum eine Streitkultur Firmen rettet. Online:

<https://www.managermagazin.de/unternehmen/artikel/mittelstand-familienunternehmen-fehlt-eine-streitkultur-a-1140559.html>

Schlippe, A. v.: Zwischen Ökonomie und Psychologie | Konflikte in Familienunternehmen

pwc (2012). PricewaterhouseCoopers. Die Zukunft von Familienunternehmen.

Online: <https://www.pwc.de/de/mittelstand.html>

Wiwo (2015). WirtschaftsWoche. Familienunternehmer streiten sich heftiger. On-

line: <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/mittelstand-familienunternehmer-streiten-sich-heftiger/11908362.html>



Sie möchten regelmäßig über die Themen Ihres Kompetenzzentrums informiert werden oder interessieren sich für weitere Publikationen von Berenberg?

Einfach den QR-Code mit Ihrem Smartphone lesen oder anmelden unter: newsletter.berenberg.de

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Marketingmitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de