



Clan im Clinch

Was tun, wenn die Unternehmerfamilie sich ständig streitet?

Mitarbeiterentsendung

Wer seine Angestellten ins EU-Ausland arbeiten schickt, muss sie anmelden – Seite 38

Mitarbeiteraktien

Beteiligungsmodelle sollen die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber erhöhen – Seite 44

Mitarbeitermobilität

Immer mehr Unternehmen vergeben Reisebudgets statt Dienstwagen – Seite 62



Tiger im Zank: Will keiner der Kontrahenten nachgeben und können sie sich nicht einigen, kann der Streit für beide schmerzhaft ausgehen.

Wut ist dicker als Blut

Streit unter Gesellschaftern bringt oft die Emotionen in Wallung. Besonders anfällig dafür sind Familienunternehmen. Doch solche Konflikte lassen sich verhindern – und sogar lösen.

Von Jens Kemle und
Matthias Schmidt-Stein

ES WAR NUR GUT GEMEINT, dass Maximilian Thiel* seinem Bruder Benedikt* etwas von dem Stroh abgeben wollte, das er regelmäßig bei einem Bauernhof in der Nähe für sein Pferd holte. Aber Benedikt machte etwas ganz anderes aus diesem Angebot: Als Maximilian wieder einmal zu dem Bauern fuhr, folgte ihm sein Bruder – er „verfolgte“ ihn regelrecht, wie Maximilian es heute nennt. Später behauptete Benedikt gegenüber dem Vater sogar, Maximilian würde einen Handel mit Stroh betreiben – dabei arbeiteten die Brüder damals beide Vollzeit im väterlichen Betrieb.

Vater Anton Thiel* ist Inhaber eines mittelständischen Unternehmens für Anlagen- und Maschinenbau irgendwo in Nordrhein-Westfalen. Beide Söhne haben im Betrieb bereits wichtige Aufgaben: Benedikt leitet den Werkzeugbau, der fünf Jahre jüngere

Maximilian unterstützt den Vater in der Geschäftsführung. Benedikt macht keinen Hehl daraus, dass er sich ungerecht behandelt fühlt. Immer häufiger geraten die beiden ungleichen Charaktere aneinander: Als Anton Thiel Maximilian genauso viel Gehalt bezahlen will wie Benedikt, stellt sich dieser mit dem Argument quer, dass der Ältere „immer mehr verdienen“ müsse. Auch bei Preisverhandlungen mit Lieferanten, notwendigen Investitionen und über die richtige strategische Ausrichtung gibt es zunehmend Reibereien.

Irgendwo zwischen Betrieb und Bauernhof, Führungsrunde und Familienfeier bleibt schließlich die Sachlichkeit auf der Strecke. Aus den Brüdern werden Konkurrenten – und irgendwann sogar Feinde. Schließlich gipfelt der Streit in einer Katastrophe, die nicht nur dem Unternehmen schadet, sondern auch die Familie Thiel für immer zerstört.

Schweigen am Mittagstisch // Familienunternehmen gelten gemeinhin als Erfolgsmodell. Doch der Fall zeigt: Sie sind auch fragile Gebilde. Fühlen sich einzelne Mitglieder eines Familienverbands >>

*Namen von der Redaktion geändert

Der deutlichste Hinweis, dass es sich nicht mehr um bloße Uneinigkeiten handelt, sondern um einen handfesten Konflikt, ist, wenn einer oder beide Kontrahenten die Sachebene verlassen.

benachteiligt, können Zusammenhalt und Fürsorge schnell in Missgunst, Wut und Neid umschlagen. Streitigkeiten und Auseinandersetzungen sind gerade bei miteinander verwandten Gesellschaftern und Geschäftsführern keineswegs selten, sagt der Konfliktforscher Arist von Schlippe. „Bei rund 30 bis 35 Prozent aller Familienunternehmen entwickeln sich im Lauf der Zeit massive Konflikte“, schätzt der Psychologe und Psychotherapeut, der an der Universität Witten/Herdecke zu Familienunternehmen forscht. Das Konfliktpotential sei gerade deswegen so hoch, weil sich in Familienunternehmen fast zwangsläufig geschäftliche und private Belange miteinander vermischen. Vieles werde dadurch kompliziert.

Der deutlichste Hinweis, dass es sich nicht mehr um bloße Uneinigkeiten handelt, sondern um einen handfesten Konflikt, ist, wenn einer oder beide Kontrahenten die Sachebene verlassen. Dann setzt oft eine Eskalationsspirale ein, die zu erbitterten Auseinandersetzungen führen kann. Aus unternehmerischer Sicht besonders problematisch: Auch wenn man sich am Mittagstisch nichts mehr zu sagen hat, müssen im Geschäftsbetrieb weiterhin wichtige Entscheidungen getroffen werden.

„Besonders kompliziert ist es, wenn mehrere zerstrittene Familienstämme an ein und demselben Unternehmen beteiligt sind und daraus eine Pattsituation entsteht, die die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gefährdet“, sagt Rechtsanwalt Mark Binz, der sich mit seiner Stuttgarter Kanzlei auf Gesellschaftsrecht und die Beratung von Familienunternehmen spezialisiert hat.

Damit eine Krisensituation gar nicht erst entsteht oder zumindest nicht eskaliert, kann es sinnvoll sein, konkrete Konfliktfälle im Vorhinein juristisch zu klären und mögliche Folgeschritte vertraglich zu regeln. „Wenn das Unternehmen mehrere Jahre hintereinander Verluste einfährt, kann man festlegen, dass dann der verantwortliche Geschäftsführer gehen muss“, gibt Mark Binz ein Beispiel. „Ferner kann man vereinbaren, dass bei entscheidenden Weichenstellungen wie bei der Eröffnung eines neuen Standorts oder dem Kauf eines Unternehmens alle Gesellschafter – unabhängig von der Größe ihres Anteils – gemeinsam, das heißt einstimmig, entscheiden müssen.“

Auch welcher Gesellschafter-Geschäftsführer für welchen Bereich im Unternehmen zuständig ist, lässt sich festlegen. „Solche Regelungen sind nicht unüblich“, sagt Rechtsanwalt Titus Walek, Spezialist für M&A und Gesellschaftsrecht sowie Partner bei der Kanzlei Graf von Westphalen. Gesellschafter A ist dann zum Beispiel für Forschung und Entwicklung verantwortlich, während Gesellschafter B die Verantwortung für Einkauf und Vertrieb übernimmt. Allerdings sollten diese Regelungen und ihre Konsequenzen im Vorhinein wohl überlegt sein: „Schließlich hat man dann auf den jeweils anderen Bereich wenig Einfluss und muss gegebenenfalls Entscheidungen des anderen akzeptieren“, gibt Walek zu bedenken, „selbst wenn man sie für falsch hält.“ Gerade bei Themen, die von besonderer Wichtigkeit für das Unternehmen sind, sollte vorab definiert werden, ab wann die Zustimmung der anderen Geschäftsführer beziehungsweise der Gesellschafterversammlung eingeholt werden muss.



Titus Walek von der Kanzlei Graf von Westphalen

Es geht um Geld, Liebe, Macht // Anlass zu Streitereien geben aber auch oft ungleich verteilte Gesellschaftsanteile. Dort geht die Unzufriedenheit häufig von einem der Minderheitsgesellschafter aus, der kein Geschäftsleiteramt innehat und daher wenig Einblick in das operative Geschäft der Gesellschaft hat. In diesem Fall kann der Minderheitsgesellschafter von dem jedem Gesellschafter zustehenden Auskunfts- und Einsichtsrecht Gebrauch machen. „Wer fürchtet, dass in dem Unternehmen etwas nicht mit rechten Dingen zugeht, sollte Auskunft und Einsicht in die Bücher und Schriften der Gesellschaft verlangen“, sagt Walek. Solange diese Rechte nicht zum Nachteil der Gesellschaft missbraucht werden, können sie nicht verwehrt werden. Walek rät Mehrheitsgesellschaftern deshalb zu regelmäßigen Reportings, um die „Asymmetrie der Informationen“ zwischen dem oder den geschäftsführenden Mehrheitsgesellschaftern und den „außenstehenden“ Minderheitsgesellschaftern

abzumildern und dadurch Misstrauen vorzubeugen. Auch andere vertrauensbildende Maßnahmen, etwa die Auslagerung missbrauchsanfälliger Tätigkeiten wie der Buchführung auf externe Dienstleister, oder die Einrichtung eines auch mit Vertretern der Minderheitsgesellschafter besetzten Gesellschafterausschusses oder Beirats können helfen, dass sich der jeweils andere nicht hintergangen fühlt.

Doch wie die Konstellation im Einzelnen auch aussieht – Vertragsklauseln und Gesetze haben gerade in Familienunternehmen einen mächtigen Gegner: Emotionen. Wut, Eifersucht, Angst oder Neid walzen nicht nur die Vernunft nieder, sondern auch das Gefühl für Verantwortung, Loyalität – und Anstand. Wissenschaftlich betrachtet, „verhärten sich in einem Konflikt zunächst die Standpunkte, wobei sich das Gegenüber bedroht fühlt“, erklärt der Psychologe Arist von Schlippe.

Im Fall der Brüder Benedikt und Maximilian Thiel lief das so ab: Benedikt habe einmal drei Tage mit einem Kunden über eine Preiserhöhung verhandelt – ohne Erfolg, erzählt Maximilian. Daraufhin habe er selbst angerufen, und die Sache sei in wenigen Sätzen geklärt gewesen. „Es muss meinen Bruder enorm gekränkt haben, dass ich als der Jüngere von uns besser mit den Kunden umgehen konnte“, vermutet Maximilian.

Neben fehlender Kommunikation sowie Streit um die Macht im Unternehmen nennt Anwalt Mark Binz einen weiteren Grund, der häufig zu Problemen führt: Geld. „Es kommt vor, dass der Familienstamm, der die Geschäfte leitet, nicht viel ausschüttet, sei es, weil er den anderen Stamm hinausdrängen will, sei es, weil er unternehmerischer denkt und langfristige Expansionspläne verfolgt, ohne selber auf Ausschüttungen angewiesen zu sein“, sagt der Jurist. „Der andere Stamm, der nicht in der Geschäftsführung vertreten ist, kommt dann – so oder so – zwangsläufig unter Druck.“ Grundsätzlich würden sich praktisch alle Konflikte in einem Dreieck aus Geld, Liebe und Macht abspielen. „Sehr oft fokussiert sich der Streit auf ein einziges, dann meist hochemotionales Thema“, hat Binz festgestellt.

Aber was tun, wenn der Konflikt da ist? „In jedem Fall sollte man vermeiden, den Konflikt nach außen zu tragen“, empfiehlt Hartwin Möhrle, Partner der Kommunikationsagentur A&B One. „Idealerweise findet man gemeinsame Sprachregelungen für die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten.“ Komplette Verheimlichung ließen sich Streitigkeiten innerhalb der Geschäftsführung zwar nur selten. Eine überlegte und deeskalierende Kommunikation nach außen und innen helfe aber dabei, das eigentliche Geschäft am Laufen zu halten. „Dazu gehört, nicht über jedes Stöckchen zu springen, nicht auf

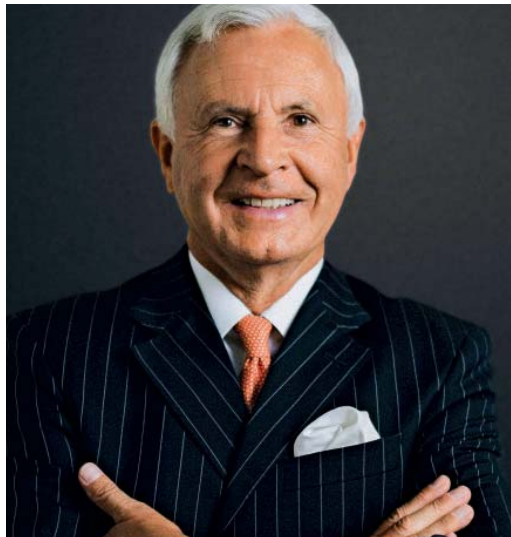


Arist von Schlippe
von der Universität
Witten/Herdecke

jede Provokation einzugehen“, sagt Möhrle, „egal, wie sauer man auf den Kontrahenten ist.“ Selbst in verfahrenen Situationen, wenn die Fronten verhärtet seien, helfe es häufig, an die unternehmerische Vernunft des Gegenüber zu appellieren.

Trennung ist eine Option // Solange man miteinander rede, gebe es noch eine Chance auf Einigung, weiß Möhrle. Bei diesem schwierigen Dialog helfen können Menschen, denen beide Parteien vertrauen. Bei den beiden Thiel-Brüdern war diese vermittelnde Instanz der mittlerweile verstorbene Vater: Er sei gegenüber beiden „hart, aber fair“ gewesen und habe es lange Zeit geschafft, die Gegensätze zwischen den Brüdern auszugleichen. Die Rolle des Vermittlers übernehmen kann aber auch ein altgedienter Berater oder Freund der Familie, sagt Anwalt Titus Walek.

Wo ein interner „Supervisor“ fehlt, können Familienunternehmen auch auf externe Hilfe zurückgreifen. Fast drei Viertel haben dafür schon einmal die Dienste eines Moderators oder Coaches in Anspruch genommen. Das ist das Ergebnis des aktuellen „Streitkulturindex“ der Forschungsstelle Wirtschaftsmediation und Verhandlung an der TH Köln, für den insgesamt 300 Unternehmen zu ihrem Umgang mit Konflikten befragt wurden. An Mediatoren wandten sich gut zwei Drittel, und die Hälfte suchte beim Haus- und Hofanwalt oder dem Steuerberater Hilfe. „Insbesondere die Arbeit der Moderatoren und Mediatoren wurde als hilfreich und wichtig bewertet“, resümiert Studienleiterin Ricarda Rolf. Schlichtungsstellen oder Schiedsgerichte >>



Mark Binz
von der Kanzlei
Binz und Partner

seien dagegen sehr unpopulär, weil man durch den Schlichterspruch Kontrolle abgeben würde, so die Wirtschaftsrechtlerin weiter.

Doch nicht immer lassen sich Streitigkeiten in der Leitung von Familienunternehmen durch professionelle Hilfe aus der Welt schaffen. Wird die Sachebene – etwa durch persönliche Beleidigungen

oder Anfeindungen – verlassen, verschärft sich der Konflikt weiter. „Wird das Selbstwertgefühl verletzt“, erklärt der Psychologe Arist von Schlippe, „geht es dem Opfer nur noch darum, sein Gesicht zu wahren, indem er seinem Gegenüber ebenfalls schadet – ohne Rücksicht auf Verluste.“ Das könne im Extremfall dazu führen, dass der eine bereit ist, für sich selbst einen Schaden in Kauf zu nehmen – solange nur auch der andere Leid erfährt.

Keine Lust auf Öffentlichkeit // Zwischen Maximilian und Benedikt Thiel geriet die Situation 2006 außer Kontrolle. Damals fiel dem Vater auf, dass von einem Bankkonto des Unternehmens mindestens 700.000 Euro abgebucht worden waren. Die Überprüfung ergab: Der Empfänger des Geldes war eine Firma, die Benedikt zusammen mit seiner Frau Karin vor einigen Jahren heimlich gegründet hatte. Einer Anzeige, „die ihn 100-prozentig in den Knast gebracht hätte“, empört sich Maximilian noch heute, sei sein Bruder nur deshalb entgangen, weil dies der letzte Wille des Vaters gewesen sei. Da habe dieser aus Kummer über Benedikt bereits auf dem Sterbebett gelegen. Maximilian sagt heute: „Mein Bruder hat unseren Vater auf dem Gewissen.“

Benedikt Thiel stellt die Angelegenheit naturgemäß anders dar. Seiner Schilderung nach war es

Glossar

So können Sie Konflikte vermeiden oder lösen

- > **Beirat:** beratendes Gremium aus mehreren Personen, die entweder aus der Inhaberfamilie (Seniorchef, Gesellschafter) stammen oder aus anderen Gründen mit dem Unternehmen gut vertraut sind (Berater, Notar, befreundete Unternehmer). Der Beirat gibt lediglich Empfehlungen und hat keine Kontrollfunktion.
- > **Familienverfassung:** ein juristisch nicht bindendes Schriftstück einer Unternehmerfamilie, in dem die zentralen Leitlinien des familiären und unternehmerischen Denkens zusammenfasst sind. Die Leitlinien können neben ethischen Werten auch konkrete Definitionen, Anforderungen, Erwartungshaltungen oder Vorgehensweisen umfassen und werden von den Mitgliedern einer Unternehmerfamilie gemeinsam unterzeichnet.
- > **Geschäftsverteilungsplan:** bestimmt bei einer aus mehreren Personen bestehenden Geschäftsführung oder Führungsriege, wer für welche Aufgaben zuständig und verantwortlich ist.
- > **Mediation:** Vermittlung durch eine dritte, neutrale Person von außen (Mediator). Über die Lösung zur Konfliktbeilegung entscheiden die Beteiligten selbst. Der Mediator fördert nur die Kommunikation und gibt Impulse, macht aber keinen Vorschlag zur Streitbeilegung.
- > **Schlichtung:** Eine unparteiische Person (Schlichter oder Ombudsmann) schätzt den Sachverhalt und die Rechtslage sowie die verschiedenen Positionen der Streitparteien ein und bewertet diese. Am Ende legt der Schlichter einen Vergleichsvorschlag vor. Eine Schlichtung findet unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt.
- > **Schiedsverfahren:** Vermittlung durch eine dritte Person (Schiedsrichter), die am Ende auch die Entscheidung trifft.

Quelle: Markt und Mittelstand

seine und Maximilians Mutter, die ihm Anfang der neunziger Jahre vorgeschlagen habe, eine Firma zu gründen. Die Idee sei gewesen, dass Karin, eine Ingenieurin, für Kunden Spritzgussformen konstruieren könne. Die erbrachten Leistungen habe seine Frau vorschriftsmäßig abgerechnet. „Ich weiß, dass mein Bruder etwas anderes behauptet“, sagt Benedikt. „Aber das stimmt nicht.“ Nach der Trennung hat Benedikt Thiel das Konstruktionsbüro seiner Frau um die Bereiche Werkzeugbau und Kunststoffverarbeitung erweitert; er beschäftigt heute fünf Mitarbeiter. Seit dem Eklat hat er zu seinem jüngeren Bruder und seiner Mutter keinen Kontakt mehr.

Eine Trennung sei nicht zwangsläufig eine schlechte Lösung, betont Anwalt Mark Binz, vor allem dann, wenn sie einvernehmlich erfolge: „Eine Pattsituation zwischen zwei gleichberechtigten Gesellschaftern oder Stämmen lässt sich elegant lösen, indem der eine den anderen ausbezahlt, am fairsten im Rahmen einer internen Auktion. Manchmal kommt auch eine Realteilung, gegebenenfalls mit Wertausgleich, in Betracht.“ Für die zweite Variante gibt es auch ein prominentes Beispiel: Weil sich die mittlerweile verstorbenen Aldi-Gründer Theo

und Karl Albrecht Anfang der sechziger Jahre nicht einigen konnten, ob sie Tabakwaren in das Sortiment aufnehmen, gingen sie getrennte Wege. Heute sind Aldi Süd und Aldi Nord, gemessen am gemeinsamen Bruttoumsatz, die erfolgreichsten Discounter der Welt.

Auch ordentliche Gerichte, vor denen Streitfälle landen, streben zwar häufig einen Vergleich an. Zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung unter Gesellschaftern komme es im Mittelstand allerdings dennoch selten, betont Rechtsanwalt Titus Walek. Die meisten Beteiligten würden rechtzeitig erkennen, dass ein solches Verfahren allen noch mehr und dauerhafter schade, als es der Streit ohnehin schon tue – von den hohen Kosten ganz zu schweigen. Zudem bringt ein Gerichtsverfahren oft noch einen weiteren Nachteil mit sich – nämlich ungewollte Publicity. Die Verhandlungen von Zivilprozessen in Deutschland sind grundsätzlich öffentlich. Und dass die Fetzen zumindest nicht vor Publikum fliegen sollen – darin sind sich die Streithähne so gut wie immer einig. <<

jens.kemle@marktundmittelstand.de

ANZEIGE

NürnbergMesse. Turning ideas into value.

BESONDERE MOMENTE VERWANDELN ERLEBNISSE IN NACHHALTIGEN ERFOLG

Wir kreieren Messekonzepte, die bis ins Detail begeistern. Und das können Sie spüren. Erfahren Sie mehr:

nuernbergmesse.de/fairmag

NÜRNBERG MESSE