

KARIN EBEL

Warum und worüber Gesellschafter am meisten streiten

Konflikte treten in jedem Unternehmen und in jeder Familie in unterschiedlichen Formen auf (der Jubilar, Prof. Binz, dessen Kanzlei sich unter anderem mit der Lösung von Gesellschafterkonflikten einen Namen gemacht hat, weiß davon ein Lied zu singen!). Familienunternehmen droht deshalb von beiden Seiten Ungemach. Dabei sind gerade Familien oft auf Harmonie bedacht. Was läuft also schief? Oder ist es „normal“, dass sich bei einigen Familienunternehmen die Gesellschafter bis aufs Blut streiten ohne Rücksicht auf das Unternehmen und die Familie? Ist der Konflikt erst einmal eskaliert, wird er häufig mit einer Vehemenz bestritten, die ein einvernehmliches Einlenken einer Seite nicht mehr zulässt. In dieser Situation sind Anwälte mit Augenmaß gefragt. Wie weit kann ich gehen und wie weit muss ich gehen, um eine endgültige Lösung zu finden, die für beide Seiten erträglich ist. Dann können auch schier unlösbare Fragen und Konflikte gelöst werden, wie zum Beispiel die Fälle Haribo und Bahlsen zeigen.

Bevor es so weit kommt, sind aus meiner Erfahrung viele Warnsignale überhört und Möglichkeiten für eine tragfähige Lösung verpasst worden. Leider lässt sich die Uhr nicht zurückdrehen, so dass wir lernen sollten, Warnsignale wahrzunehmen und Weichenstellungen zu nutzen. Was sind also die typischen Phasen im Unternehmenszyklus, in denen Konflikte entstehen können und was sind die Ursachen dahinter? Wenn wir die Zusammenhänge von „Familienunternehmen“ besser kennenlernen, kann uns das helfen, Streit zu vermeiden. Hier gilt die Maxime des Künstlers und Philosophen Jerome Anders: „Konflikte löst man am besten, indem man sie gar nicht entstehen lässt“.

Arten von Konflikten im Familienunternehmen

Nach meiner Erfahrung gibt es Konflikte mit strukturellem, Konflikte mit kulturellem und Konflikte mit familiärem Hintergrund.

Unter Konflikten mit strukturellem Hintergrund verstehe ich Meinungsverschiedenheiten, die mangels klarer Regelung entstehen. Hierzu gehören zum Beispiel Streitigkeiten über Umfang und Häufigkeit der Informationen an die Gesellschafter. Dieser Punkt ist in den wenigsten Gesellschaftsverträgen geregelt. Gleichzeitig ist in diesem Punkt die Erwartungshaltung der Gesellschafter deutlich größer als der geschäftsführende Gesellschafter ahnt. Besonders gut ist mir eine Gesellschafterfamilie in Erinnerung geblieben, die auf die Frage nach den Informationen über das Unternehmen antwortete: „Wir hören nie etwas von unserem Bruder (Anm.: Der Bruder ist alleiniger Geschäftsführer des Familienunternehmens).“,

während der Bruder mir in einem Gespräch sagte „Ich mache den ganzen Tag nichts anderes als meine Geschwister zu informieren“. Die Wahrheit wird wohl irgendwo dazwischen liegen.

Bei Konflikten mit kulturellem Hintergrund liegen klare Regelungen vor, es existieren gemeinsame Werte und Ziele im Hinblick auf das Unternehmen, aber die Situation wird unterschiedlich bewertet. „Ja, wir wollen wachsen durch Zukauf in unserer Branche, aber ich glaube nicht an die vorgelegten Zahlen und stimme dem Kauf nicht zu.“ und „Das ist eine einmalige Chance unser Portfolio in unserer Branche zu vergrößern.“ sind zwei unterschiedliche Bewertungen auf Basis derselben Unterlagen. In diesen Situationen ist von allen Beteiligten eine gute Diskussionskultur und Geduld gefragt.

Unter Konflikten mit familiärem Hintergrund verstehe ich Streit, der im Gesellschafterkreis ausgetragen wird, obwohl er seine Ursache in der Familie hat. Da werden zum Beispiel Gesellschafterbeschlüsse ohne ersichtlichen Grund blockiert. Auf Nachfrage bei einem der Kontrahenten bekam ich als Antwort „Ich traue ihm nicht – er war schon als Kind unehrlich“, während der andere Beteiligte sich darüber aufregte, dass die neue Lebenspartnerin seines Mitgesellschafters ihren Hund auf dem Firmengelände nicht anleinte. Was hat das mit anstehenden Unternehmensentscheidungen zu tun? Gar nichts – und deshalb muss dieser Konflikt, der ein gedeihliches Miteinander der Gesellschafter verhindert, auch außerhalb des Unternehmens und der Gesellschafterversammlung gelöst werden.

Darüber hinaus sind „normale“ Konflikte, sogenannte „Alltagskonflikte“, zu beobachten, die zwar ärgerlich und lästig sind, jedoch keinen besonderen Hintergrund haben. Diesen wird aus meiner Sicht zu viel Bedeutung beigemessen. Auch außerhalb eines Familienunternehmens wird gestritten. Deshalb dürfen wir im Familienunternehmen die Erwartungen und Hoffnungen nach Harmonie und Einträchtigkeit nicht zu hoch hängen. Es reicht völlig aus, wenn die Gesellschafterfamilie – insbesondere ab der dritten Generation – sachlich miteinander umgeht und in der Lage ist, wichtige Entscheidungen in einem angemessenen Zeitraum zu treffen. Engere Beziehungen und eine größere Nähe untereinander sind natürlich wünschenswert, sind aber in der Regel nur in einzelnen Kleingruppen oder in einzelnen Stämmen zu finden. Mehr zu erwarten halte ich für eine Illusion, die zwangsläufig zu Enttäuschungen und damit zu mehr Konflikten führen wird. Nur weil wir gemeinsame Vorfahren haben und Gesellschafter eines Unternehmens sind, müssen wir uns nicht zwangsläufig gut verstehen. Wichtig ist, dass wir diese Ausgangsbasis erkennen und versuchen, sie permanent zu verbessern.

Phasen im Unternehmenszyklus, die konfliktanfällig sind

Jeder Wechsel dh jede neue Phase im Unternehmen ist konfliktanfällig. Die Gesellschafter betreten Neuland und damit ist in der Regel ein höheres Risiko verbunden. Neue Strukturen und neue Personen müssen sich erst aneinander gewöhnen und einspielen. Zu diesen kritischen Phasen gehört auf jeden Fall der Generationswechsel. „Junge“ Leute – jung zumindest aus Sicht der Senioren –

werden zu Entscheidungsträgern und versuchen, das Unternehmen der vorigen Generation zu „ihrem“ Unternehmen zu machen und zu prägen. Gibt die Gesellschafterfamilie erstmals die Führung aus der Hand und bestellt einen familienfremden Geschäftsführer, erhöht das ebenfalls die Nervosität der beteiligten Familienmitglieder. Nicht selten haben wir es hier mit einer self-fulfilling prophecy zu tun, da der erste Fremdgeschäftsführer in vielen Fällen – oftmals aufgrund kultureller Unterschiede in der Unternehmensführung – scheitert. Der zweite Anlauf ist dagegen meistens erfolgreich. Schließlich ist die Entscheidungsphase vor großen Investitionen und Akquisitionen konfliktträchtig, geht es doch um ein hohes finanzielles Risiko, das die meisten Gesellschafter scheuen und verunsichert. Was passiert, wenn es schiefgeht?

Leider gibt es nur kurze Unterbrechungen zwischen den vorgenannten einzelnen Phasen. Dies erklärt auch die Häufigkeit und Frequenz von Konflikten in Gesellschafterfamilien.

Unterschiedliche Ausgangssituationen führen zu unterschiedlichen Konflikten. Handelt es sich um einen breiten Gesellschafterkreis ohne Mehrheitsgesellschaft oder -stamm, kann es zu Blockaden und Nicht-Entscheidungen kommen. Wichtige Entscheidungen werden damit verschleppt oder abgelehnt. Diese Situation ist für das Unternehmen unmittelbar gefährlich, da ein Stillstand bei wesentlichen Unternehmensfragen eintritt. Diese Situation dringt in der Regel schnell nach außen, da wichtige Entscheidungen nicht getroffen werden und die Uneinigkeit im Gesellschafterkreis unmittelbar auf Unternehmensebene sichtbar wird.

Anders verhält es sich, wenn ein Mehrheitsgesellschafter oder -stamm, insgesamt also eine entscheidungsfähige Mehrheit, gegeben ist. Hier werden die anstehenden Unternehmensentscheidungen getroffen. Etwaige Konflikte sind vorerst nicht sichtbar, da die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Unternehmens gegeben ist. Hier regt sich oft der Unmut des Minderheitsgesellschafters. Er fühlt sich nicht ernst genommen oder sogar übergangen. Es brodeln und irgendwann kommt es zum Ausbruch. In diesen Fällen sind die übrigen Gesellschafter von der Heftigkeit des Konflikts überrascht: es geht dem Minderheitsgesellschafter (finanziell) doch gut. Was will er mehr?

Ursachen von Konflikten

Bisher haben wir nur eine Bestandsaufnahme von Konflikten in Familienunternehmen gemacht. Doch was steckt wirklich dahinter? Warum einigen wir uns nicht? Warum feinden wir uns an?

Hier ist es wichtig, im ersten Schritt zu klären, ob eine fehlende (gemeinsame) Regelung der Grund des Konflikts sein kann. Streiten wir über die Eignung eines Beiratskandidaten? Haben wir denn eine gemeinsame Regelung über das fachliche und persönliche Anforderungsprofil? Haben wir geklärt, welche Erwartung wir an den Beirat haben? Haben wir festgelegt, wer nicht Beirat werden darf (zum Beispiel wegen mangelnder Objektivität und Neutralität)? Und haben wir eine Regelung, wenn wir uns nicht einigen? Hier sind Gesellschafterfamilien klar im

Vorteil, die einen ausgewogenen und ausführlichen Gesellschaftsvertrag haben, der mit Hilfe eines Familien-Kodex mit Leben gefüllt wird. Liegen solche Regelungen nicht vor, sind sie schleunigst zu erarbeiten – und zwar vor dem nächsten Konflikt!

Schwieriger zu orten sind Konflikte, die trotz klarer Regelungen auftreten. Hier können unterschiedliche Bewertungen oder ein familiärer Hintergrund die Ursache sein. Handelt es sich „nur“ um eine unterschiedliche Einschätzung oder Bewertung wird zwar gestritten. Aber am Ende gewinnt der, der am längsten durchhält. Diese Konflikte führen dann zu nachhaltigen Problemen, wenn sie regelmäßig auftreten, weil dann unterschiedliche (Lebens-) Erfahrungen und Sichtweisen einer zügigen Einigung im Gesellschafterkreis im Weg stehen. Die Beteiligten sind in der Regel genervt, aber nicht verfeindet.

Anders sind Konflikte mit familiärem Hintergrund. Hier wird nach meiner Erfahrung am erbittertsten gekämpft – manchmal sogar generationsübergreifend. Die Wertschätzung ist dahin, es gibt kein Wohlwollen mehr zwischen den Beteiligten. Die wichtigsten Ursachen hierfür sind Generationskonflikte und Geschwisterrivalitäten.

Generationskonflikte

Generationskonflikte beschränken sich in der Familie hauptsächlich auf den Zeitraum der Pubertät und klären sich spätestens beim Auszug aus dem Elternhaus. Im Familienunternehmen dagegen werden sie über längere Zeiträume sichtbar. So sehen wir auf der einen Seite die ältere und erfahrene Generation sowie auf der anderen Seite die junge, in der Regel gut ausgebildete und engagierte Generation. Beide erwarten voneinander, dass die eigenen Vorschläge von der jeweils anderen Generation positiv aufgenommen und umgesetzt werden. Das funktioniert natürlich so nicht. Leider schaffen es wenige Familien, das Beste aus zwei Generationen zu nutzen. So möchten die Jungen ihre neuen Ideen einbringen und zeigen, dass sie sich ernsthaft mit ihrer neuen Rolle im Familienunternehmen auseinandersetzen und sich einbringen. Die ältere Generation erwartet Respekt vor ihrer „Lebensleistung“ und scheut teilweise die neuen Ideen: würde es doch vielleicht bedeuten, dass die eigene Leistung bis jetzt nicht optimal war. Hier helfen offene Gespräche und eine Kritikfähigkeit in der Familie – leider beides Bereiche, die in vielen Gesellschafterfamilien nicht gut ausgeprägt sind.

Liegt ein Generationskonflikt vor, hält die junge Generation zusammen. Ist der Generationskonflikt beendet, treten etwaige Rivalitäten unter Geschwistern zutage.

Geschwisterrivalitäten

Naturgemäß gibt es zwischen Geschwistern Rivalitäten, die sich in Gesellschafterfamilien leider auch auf das Unternehmen erstrecken. Nach meiner Beobach-

tung kämpfen Geschwister besonders stark gegeneinander, wenn die Eltern während der Kindheit ihnen gegenüber immer wieder betont haben, dass alle Kinder das Gleiche bekommen. Dies führt wohl dazu, dass Kinder nachrechnen, ob sie auch wirklich das Gleiche bekommen (haben) wie ihre Geschwister. Interessanterweise machen sie das nicht an der Höhe der Beteiligung fest. Denn hier verteilt der Senior in der Regel immer nach Köpfen. Sie schauen dagegen sehr genau hin, ob der Bruder/die Schwester vielleicht etwas länger studiert hat und deshalb länger von den Eltern finanziell unterstützt worden ist. Diese Vergleiche werden auch auf Unternehmensebene gezogen. Hat der Vater die Geschwister früher über eine wichtige Unternehmensentscheidung informiert? Hat er mich überhaupt gefragt, ob ich mir die Nachfolge vorstellen könnte (und nicht nur meinen Bruder)? Es gibt kaum einen Punkt, der sich nicht diesem Geschwistervergleich stellen muss. Dabei stehen nicht nur finanzielle Vergleiche zur Diskussion, sondern die Nähe und Zuneigung des Unternehmer-Elternteils wird daran gemessen, ob ich der/die engste Vertraute des Vaters bin, wenn es um Unternehmensfragen geht. Hier wird es natürlich brisant, denn eine völlige Gleichbehandlung von Geschwistern im Hinblick auf Unternehmensfragen ist nicht möglich. Insbesondere dann nicht, wenn die Geschwister unterschiedlich stark im Unternehmen eingebunden sind. So wird der Junior-Nachfolger naturgemäß enger involviert sein als sein nicht im Unternehmen tätiger Bruder und Mitgesellschafter, der im Ausland lebt.

Die Geschwisterrivalität wird für Gesellschafterfamilien dann zum ernsthaften Problem, wenn sie ein gewisses Maß überschreitet. Das ist häufig der Fall, wenn die „Hierarchie“ unter den Geschwistern in der Familie eine andere ist als im Unternehmen. Das älteste Kind ist nicht automatisch der erste Ansprechpartner für Unternehmensfragen. Deshalb ist immer Vorsicht geboten, wenn jüngere Geschwister die Nachfolge antreten oder als Hauptansprechpartner der jüngeren Gesellschafter gesehen werden, weil sie zum Beispiel vor Ort wohnen oder ein besonderes Interesse als Gesellschafter signalisieren. Fühlen sich ältere Geschwister übergangen („Der Vater hat mich nie gefragt.“), ist der Konflikt vorprogrammiert. Leider werden diese Rivalitäten erst dann sichtbar, wenn der Konflikt schon eskaliert ist. Eine heftige und strittige Diskussion zwischen Geschwistern über die Nachfolge endete mit dem Ausruf „Nun wissen wir ja, wer Vaters Liebling ist.“ Spätestens an dieser Stelle wurde deutlich, dass es nicht um die notwendige Entscheidung ging, wer der Geeignteste für die Nachfolge war. Damit war klar, dass auf Familienebene eine Klärung herbeigeführt werden musste, bevor die Unternehmensentscheidung getroffen werden konnte. Werden diese Sphären – Familie und Unternehmen – nicht klar voneinander getrennt, schlummert die Ursache des Konflikts (Geschwisterrivalität) weiter und wird in Zukunft an anderer Stelle mit Vehemenz wieder auftreten.

Erstaunlicherweise endet eine Geschwisterrivalität nicht automatisch mit dem Tod des Bruders oder der Schwester. Häufig sehen wir „Stellvertreterkriege“, die mit den Kindern fortgeführt werden. Deshalb ist das Verhältnis zwischen Onkel und Neffen durchaus brisant im Familienunternehmen, wie die Beispiele Haribo und Tönnies (beides Mandate des Jubilars Professor Binz) zeigen.

Fazit

Die Gesellschafterfamilie sollte mögliche Konfliktherde im Vorhinein beseitigen. Dazu gehört eine klare und umfassende Entscheidungsstruktur, die im Gesellschaftsvertrag festgehalten wird. Um den Gesellschaftsvertrag mit Leben zu füllen, ist ein Familien-Kodex hilfreich. Dieser gemeinsame Leitfaden beinhaltet die Handlungs- und Entscheidungsmaximen der Gesellschafterfamilie sowie Regeln zu deren Umgang untereinander. Mit seiner Hilfe kann auch die Kommunikation erheblich verbessert werden, die ein Grund für die Verschärfung von Konflikten sein kann. Schließlich ist es wichtig, die Zusammenhänge und Ursachen von Konflikten im Familienunternehmen zu kennen, um die Konflikte ursächlich zu klären und nicht nur die Symptome zu behandeln. Ansonsten können Konflikte dem Familienunternehmen – und damit dem Unternehmen und der Familie – schwer zusetzen. Wer dann Täter und wer Opfer ist, ist kaum zu klären. Es gibt bei eskalierenden Konflikten keine Gewinner sondern nur Verlierer – die Familie und nicht zuletzt das Unternehmen. Oder wie der Firmengründer Carl Miele schon vor mehr als hundert Jahren betonte: „Friede ernährt, Unfriede verzehrt“.