

## 5.4 Unnötige Eskalation vermeiden

von Prof. Dr. Peter May

### I. Einleitung

Ende Mai/Anfang Juni 2016 geschah etwas bis dahin Unvorstellbares: Theo Albrecht jun. ging an die Presse. Und teilte einer überraschten Öffentlichkeit mit, das Aldi Nord von einem handfesten Familienkrach erschüttert wird. Ein Streit mit allem Drum und Dran, mit Anwälten und Gerichtsverfahren und mit jeder Menge Öffentlichkeit. Ein Streit, an dessen Ende es keinen Verständigungsfrieden, sondern nur Sieger und Besiegte geben könne. Damit brach der Erbe des Firmengründers nicht nur ein jahrzehntelanges Schweigegelübde der Aldi-Inhaberfamilien, sondern verletzte auch einen zentralen Grundsatz von *responsible ownership*: Familienstreit gehört nicht in die Öffentlichkeit.

### II. Von den alten Rittern lernen

Diese simple Wahrheit hat mein Vater mir schon als kleinem Jungen nahegebracht. Als wir beim Besuch einer mittelalterlichen Ritterburg den Versammlungsraum betraten, in dem die Ritter ihre mitunter streitigen Versammlungen abhielten, wies mich mein Vater auf zwei Besonderheiten hin. Vor der Eingangstür befand sich ein Ständer, in dem die Ritter vor Versammlungsbeginn ihre Waffen ablegen mussten, um gegenseitige Verletzungen in der Hitze des Gefechtes zu vermeiden. Und über der Ausgangstüre hatten sie eine Rose angebracht. Das Symbol des Schweigens sollte daran erinnern, dass was drinnen gesprochen wurde, nicht nach außen dringen durfte. Denn wer Streit nach außen trägt, stärkt den Feind und schwächt die Gemeinschaft.

Diese Erkenntnis sollten sich auch unsere Unternehmerfamilien zu Herzen nehmen. Zwar sind Konflikte in Gemeinschaften unvermeidlich, weil in der menschlichen Natur angelegt. Menschen sind nicht nur soziale Wesen, die Gemeinschaft brauchen und suchen, um ihre Interessen besser durchsetzen zu können. Sie sind auch Egoisten, die die Gemeinschaft nach ihren Vorstellungen gestalten und bei der Verteilung das größte Stück des Kuchens erhalten oder zumindest nicht zu kurz kommen wollen. Vor allem, wenn es um die Verteilung von Geld, Macht und Anerkennung geht. Und davon gibt es im Familienunternehmen bekanntlich reichlich.

Die Frage ist also nicht, ob es in Unternehmerfamilien Konflikte gibt, sondern wie die Familie mit ihren Konflikten umgeht. Unsachgemäßer Umgang kann großen Schaden anrichten. Denn Streit ist einer der größten Wertevernichter im Familienunternehmen – ökonomisch und emotional. Er schwächt das Unternehmen und sein wichtigstes Fundament – die Inhaberfamilie.

### III. Sieben einfache Grundsätze

Wer das vermeiden möchte, kann sich an sieben einfachen Grundsätzen orientieren:

**(1) Konflikte als natürlich ansehen.** Unterschiedliche Positionen und Interessen in Gemeinschaften sind unvermeidlich. Denn im eigenen Denk- und Wertesystem hat jeder immer Recht.

**(2) Nicht jeder Konflikt ist ein Streit.** Wenn wir lernen, mit unterschiedlichen Interessen sachgemäß umzugehen, muss ein Konflikt nicht in einen zerstörerischen Streit umschlagen, sondern kann sein kreatives Potenzial zur Verbesserung der Gemeinschaft entfalten.<sup>1</sup>

**(3) Eskalation vermeiden.** Mit jeder Stufe, die ein Konflikt auf der Eskalationsleiter emporsteigt, wird der Weg zurück länger und schwieriger. Mit jedem Grad, das er an Hitze zulegt, wird es schwieriger, ihn abzukühlen.

**(4) Verletzungen vermeiden.** Verletzungen, die nicht zugefügt wurden, müssen nicht verheilen. Und hinterlassen keine Narben, die noch Jahrzehnte in Erinnerung bleiben und immer wieder aufbrechen können.

**(5) Sieger und Besiegte vermeiden.** Denken Sie daran: Jedes Hinspiel hat ein Rückspiel. Und es ist durchaus nicht sicher, wer dann der Stärkere ist und das bessere Ende für sich hat. Deshalb ist es besser, miteinander zu reden als miteinander zu kämpfen und getreu der Maxime des Dalai Lama zu handeln, der fest davon überzeugt ist, dass jeder Konflikt durch aufrichtigen Dialog gelöst werden kann.

**(6) Keine Parteianwälte.** Deshalb ist die Einschaltung von Parteianwälten in familiären Streitigkeiten problematisch. Denn der Parteianwalt ist weder dem Interesse der Familiengesamtheit noch dem Interesse des Unternehmens, sondern allein dem Auftrag und Individualinteresse seines Mandanten verpflichtet. Er sucht oft

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu auch den Beitrag „Was tun, wenn's kracht“ – Hinweise für ein professionelles Konfliktmanagement“ in diesem Kapitel.

nicht den aufrichtigen Dialog, sondern wirkt aus finanziellem Eigeninteresse häufig auf die Perpetuierung und/oder Eskalation des Konfliktes hin. Bevor Parteianwälte oder sogar Gerichte eingeschaltet werden, sollte man *miteinander reden*, unterschiedliche Positionen und dahinter stehende Interessen offenlegen, austauschen und gemeinsam nach einem fairen Ausgleich suchen. Gelingt es auf diesem Wege nicht, zu einer Konfliktlösung zu kommen, sollte zur Unterstützung zunächst ein *Moderator* und, sollte auch dieser scheitern, ein *Mediator* eingeschaltet werden. Wenn alle Angebote zur friedlichen Konfliktbeendigung scheitern, kann man immer noch streiten.<sup>2</sup>

(7) **Keine Öffentlichkeit.** Aber wie heftig ein Streit auch sein mag, seine Öffentlichmachung muss ein Tabu sein. Deshalb sind anonyme Schiedsgerichte dem Weg zu staatlichen Gerichten vorzuziehen und der Gang an die Presse ist schlichtweg verboten. Egal, ob man diesen Weg offen oder heimlich mit Hilfe sogenannter „spin doctors“ beschreitet. Wer Streit öffentlich macht, handelt verantwortungslos. Er beschädigt den guten Ruf der Familie und des Unternehmens und befördert die ultimative Eskalation des Konfliktes. Wenn man sich erst einmal öffentlich beharkt und schlecht gemacht hat, gibt es in der Regel kein Zurück mehr zu einem friedlichen Miteinander. Dann gibt es nur noch Sieger und Besiegte. Und am Ende verlieren irgendwie alle. Wie im richtigen Krieg. Verantwortungsvolles Familienunternehmertum sieht anders aus.

## IV. Fazit

„Friede ernährt, Unfriede verzehrt“, steht immer noch im Büro des Miele-Gründers Carl Miele. Daran sollten wir uns orientieren. Und gemeinsam ein Verständnis und Spielregeln für unseren Umgang mit Konflikten erarbeiten, an das sich im Ernstfall alle halten.

---

<sup>2</sup> Siehe hierzu auch den Beitrag „Zehn goldene Regeln für einen guten Umgang in der Unternehmerfamilie“ in diesem Kapitel.