

# Konfliktlösungen bei Familienunternehmen, Familienverfassung

Gespräch mit Dr. Werner Born, Rechtsanwalt und Mediator am 9. Juli 2021

## INTERVIEW

### Gesprächsteilnehmer:

#### Dr. Werner H. Born (WB)

Partner, zertifizierter Mediator (Universität Heidelberg), (BAFM)

Dr. Werner Born studierte Rechtswissenschaften an der Universität Heidelberg. Nach der Promotion in Heidelberg begann er seine Rechtsanwaltstätigkeit mit dem Schwerpunkt Familienunternehmen. Seit 2010 ist er Partner bei RITTERSHAUS. Dort leitet er die Praxisgruppe Unternehmens- und Vermögensnachfolge.

#### Cornelia von der Schulenburg (CS)

studierte Rechtswissenschaften an der Universität München. Nach Auslandsaufenthalten und Studium für französisches Arbeitsrecht an der Université de Toulouse in Frankreich arbeitet sie, wieder in Deutschland, als selbständige Rechtsanwältin, zertifizierte Mediatorin und systemischer Businesscoach. Insbesondere beschäftigt sie sich mit Familienunternehmen, Organen der Rechtspflege und Organisationen.

CS: **Sehr geehrter Herr Dr. Born,**

«Familienunternehmen bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft. Aufgrund der Digitalisierung sowie anderer Trends werden alle etablierten Unternehmen „disruptiert“. Allein durch unternehmerisches Denken und Handeln können Familienunternehmen sicherstellen, auch in Zukunft konkurrenzfähig zu bleiben.»

Prof. Dr Vogel (Professor für Family Business and Entrepreneurship, Director des Global Family Business Center des IMD und Debiopharm Chair for Family Philanthropy).

Ausgehend von dem „Drei Kreise Modell“ wird versucht, die familiäre Konfliktodynamik zu beleuchten und andererseits zu schauen, wie bestenfalls den unternehmerischen Interessen Genüge getan werden kann.

Dazu stelle ich Ihnen gerne ein paar Fragen.

### Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen

CS: Man hört immer wieder, dass Familienunternehmen besonders widerstandsfähig bzw. resilient seien.

Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren dafür?

WB: **In Bezug worauf? Wenn Sie auf den Generationswechsel abzielen, also die Existenzfrage, würde ich dem in der Allgemeinheit widersprechen.**

Insoweit glaube ich, dass Familienunternehmen nicht resilient sind, ausgenommen vielleicht die großen Familienunternehmen. Generell gilt meiner Meinung nach immer das sogenannte Buddenbrook-Phänomen „die erste Generation baut's auf, die zweite Generation erhält's, der dritten Generation zerfällt's..“, das heißt, die meisten Unternehmen überleben den Generationswechsel nicht.

Anders ist es in Bezug auf die operative Tätigkeit. Da gewährt das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie einen Vorteil gegenüber einem kapitalmarkt-orientierten bzw. Shareholdervalue orientierten Konzern. Die Mitglieder der Unternehmerfamilie sind stets bereit, einen höheren Einsatz von Arbeit und Kapital zu geben, als es in einem an der Börse geführten Aktienunternehmen üblich wäre.

## Erfolgsfaktoren für langlebige Unternehmen

CS: Laut einer Studie der Firma Gartner Unternehmensberatung existieren aktuell 5586 Unternehmen weltweit, die älter als 200 Jahre sind (davon 58 % aus Japan und 17% aus Frankreich. Quelle: Vortrag von Dr. Carlos Escario, Associate Professor at IESE) Dies vor dem Hintergrund, dass 90 Prozent aller Firmen weltweit Familienunternehmen sind. Man spricht teilweise von einem substanzuell anderen System der Familienführung und -leitung.

Was ist aus Ihrer Sicht der Erfolgsfaktor?

WB: Wie ich in meinem Buch „Mediation für Familienunternehmen“ geschrieben habe, ist die h.M. der Auffassung, dass deutsche Familienunternehmen ein hohes Konfliktpotential in sich tragen, welches die Unternehmung in ihrer Existenz bedroht. Es findet oft eine Problemimport von der Familie in das Unternehmen statt, welches

das Unternehmen schwächt. Gerade bei der Nachfolge tritt dies häufig in Erscheinung. Von einem Generationswechsel zum nächsten soll die Lebenserwartung des Familienunternehmens schrumpfen und im Durchschnitt bei nur 24 Jahren liegen.

Nach einer Untersuchung von 368 umsatzstarken Unternehmen durch Seibold/Lantelme/Kormann wurden folgende Daten erfasst:

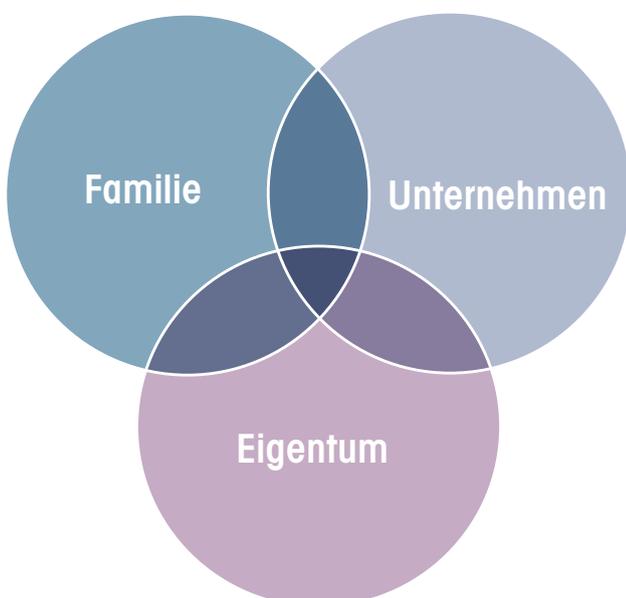
| Gegründet   | Anzahl | Gegründet   | Anzahl |
|-------------|--------|-------------|--------|
| vor 1840    | 28     | 1911 - 1920 | 29     |
| 1841 - 1850 | 10     | 1921 - 1930 | 40     |
| 1851 - 1860 | 11     | 1931 - 1940 | 33     |
| 1861 - 1870 | 17     | 1941 - 1950 | 32     |
| 1871 - 1880 | 23     | 1951 - 1960 | 30     |
| 1881 - 1890 | 19     | 1961 - 1970 | 23     |
| 1891 - 1900 | 24     | 1971 - 1980 | 14     |
| 1901 - 1910 | 25     | ab 1981     | 10     |

Das ifm Mannheim kam zu einem ähnlichen Ergebnis:

| Gegründet   | Anzahl | Gegründet   | Anzahl |
|-------------|--------|-------------|--------|
| bis 1799    | 25     | 1900 - 1909 | 32     |
| 1800 - 1809 | 5      | 1910 - 1919 | 46     |
| 1810 - 1819 | 4      | 1920 - 1929 | 59     |
| 1820 - 1829 | 7      | 1930 - 1939 | 42     |
| 1830- 1839  | 7      | 1940 - 1949 | 53     |
| 1840 - 1849 | 9      | 1950 - 1959 | 49     |
| 1850 - 1859 | 15     | 1960 - 1969 | 43     |
| 1860 - 1869 | 18     | 1970 - 1979 | 39     |
| 1870 - 1879 | 36     | 1980 - 1989 | 28     |
| 1880 - 1889 | 20     | 1990 - 1999 | 25     |
| 1890 - 1899 | 32     | ab 2000     | 6      |

Es ist richtig, dass die Familienunternehmen auch in Deutschland in Bezug auf die Arbeitsplätze und die Wirtschaftskraft eine große Rolle spielen. Wir haben auch in Deutschland DAX geführte Familienunternehmen. Weltweit gibt es bestimmte Länder, die Familienunternehmen gar nicht kennen, also China zum Beispiel kennt keine Tradition von Familienunternehmen. Die Chinesen kommen jetzt erst dahin und überlegen, wie denn die Unternehmen in die nächsten Generationen gehen könnten. Deutschland hat die Tradition, dass es Unternehmen gibt, die schon in der 4., 5., 6., 7. Generation sind. Das ist aber mit Blick auf die Gesamtzahl der geringe Anteil. Die Erfolgsfaktoren sind eher im Bereich des wirtschaftlichen Erfolgs anzusiedeln. Hier geht es um Themen wie Familienbindung, Leistungsprinzipien und der persönliche Einsatz. Die privaten Interessen treten in den Hintergrund. Das sind Prinzipien, die ein Familienunternehmen stark machen.

Hinsichtlich der Familienunternehmen muss vor dem Hintergrund des Drei-Kreise-Modells allerdings auch differenziert werden: Es gibt Familienunternehmen, in denen die Familienmitglieder alle drei Kreise besetzen, nämlich Familie, Operativität und Gesellschaftsanteile.



Wir haben aber auch zahlreiche andere große Familienunternehmen, bei denen niemand mehr operativ tätig ist. Z. B.: bei der Familie Haniel gibt es das Verbot, dass niemand von der Familie mitarbeiten darf.

Bei Freudenberg ist es ähnlich oder bei Vorwerk gibt es das Gebot, dass maximal 20 Gesellschafter aus der Familie in dem Unternehmen überhaupt vertreten sein dürfen. Das erinnert stark an die Höfeordnung: Der älteste Sohn bekommt alles.

Bei Familienunternehmen, die eine Fremdgeschäftsführung haben, was meistens ab der dritten Generation passiert, tritt daher häufig eine Entfremdung ein. Dann sind praktisch die Familienmitglieder nur noch im Aufsichtsrat oder Shareholder. In diesen Fällen hat die Familie nur noch wenig Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der operativen Einheit, da sie dort nicht mehr tätig sind. In den Fällen, in denen die Familienunternehmer noch selbst operativ tätig sind, beispielsweise in der Geschäftsführung, ist es anders. Hier gelten die eben genannten Faktoren wie flache Hierarchien, schnelle Entscheidungswege, kein großer Verwaltungsapparat, womit sie sehr erfolgreich und schnell agieren können. Das sind meistens die Unternehmen der ersten und zweiten Generation.

## Unlösbare Konflikte

CS: Welche Erfahrungen haben Sie mit unlösbaren Konflikten bei Familienunternehmen und insbesondere deren Nachfolgeregelung? Gibt es da gleiche Verläufe nach Ihrer Erfahrung?

WB: Nein, man kann nicht von einer Gesetzmäßigkeit sprechen nach dem Motto „Konflikt unlösbar, dann Untergang des Familienunternehmens“...

also eines kann man sicherlich sagen, nämlich: Konflikte, die nicht bearbeitet werden, haben natürlich eine eigene Kraft und sind selbsterhaltend. So ein Konflikt ist lösungsresistent, das heißt, wenn ich nichts tue und die typischen Muster sich einschleifen, hält er sich in der einen Generation aufrecht, und er wird auch in die nächste Generation übertragen. Dennoch ist das Familienunternehmen auch ein stabiles System. Das heißt, allein dass ein Konflikt da ist, führt nicht zwangsläufig zum Untergang des Unternehmens. Es gibt auch gut funktionierende Unternehmen, die Konflikte in der Unternehmerfamilie haben und trotzdem erfolgreich sind.

Wichtig ist, in welchem der Kreise sich der Konflikt abspielt. So gibt es Familienmitglieder, die in der Geschäftsführung oder im Beirat sind. Dann wird der Konflikt dort ausgetragen. Das wirkt sich nachteilig auf unternehmerische Entscheidungen aus. Der Konflikt in der Familie, der nicht in das Unternehmen importiert wird, wird meistens eher durch Gesellschafterstreitigkeiten gelöst, wie Kündigungen, Abfindungszahlungen, Wechsel im Bestand.

Mit diesen Folgen kann das Unternehmen gut überleben, jedoch gefährlich wird es für die Unternehmen, wenn Abfindungszahlungen die Liquidität schwächen und damit die Investitionsfähigkeit. Nach dem 9 Stufen Modell von Glasl kann man sagen: je höher die Eskalationsstufe ist, werden die Managementprozesse verlangsamt, desto schwieriger wird die Abstimmung. Es gibt Lagerbildung im Unternehmen, vielleicht auch Spartenbildungen.

Dennoch finde ich es auch hier schwierig, ein immer wiederkehrendes Muster zu erkennen.

Glasl ist ein Versuch aus der Empirie, eine Art Typenbildung zu finden. Was sicher ist, ist, dass Konflikte in der Praxis entstehen, die einen unterschiedlichen Ausprägungsgrad haben.

Wenn sich ein Konflikt auf der Eskalationsstufe vier oder fünf befindet und die Konflikte in die Öffentlichkeit getragen werden, die Gegner im Betrieb diffamiert werden, dann ist ein Grad erreicht, bei dem unserer Erfahrung nach die Parteien die Konflikte nicht mehr selbst lösen können. Dennoch ist es nur eine Klassifizierung, die uns als Mediatoren bei der Hypothesenbildung hilft. Diese Einschätzung müssen wir als Mediatoren im Vorhinein machen und ggfs. die Fälle an Familientherapeuten abgeben.

CS: Welches sind Ihre Lehren daraus?

WB: Eine Hypothese ist, dass die Tabuisierung von Konflikten in Unternehmerfamilien der Anfang einer sich stetig erhöhenden Eskalation ist. Das heißt, wenn in einer Familie erlernt wurde, dass man über die einzelnen Interessen, Widerstreite nicht spricht und wenn Kommunikation nie stattfindet und dem anderen Absichten unterstellt werden, führt das zwangsläufig zu Missverständnissen. Wenn dieser Prozess nur in einem selbst stattfindet, ohne eine Reflexionsfläche zu haben, dann verfestigen sich gewisse Bilder. Die Erfahrung zeigt, dass die Erarbeitung einer Familienverfassung geeignet ist, bestimmte Themen im Familienkreis zu besprechen. Das kann auch scheitern, sofern innerhalb des Prozesses festgestellt wird, dass die einzelnen Mitglieder nicht miteinander sprechen möchten. Die Familienverfassung ist der Versuch, dass die Familienmitglieder lernen können, wie man auch mit eskalierten Konflikten umgeht.

Das setzt natürlich bei einer Mediation voraus, dass über die Prinzipien wie Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, usw. aufgeklärt wird. Die Erarbeitung einer Familienverfassung ist keine Mediation, sondern die Methoden derer sich die Mediation bedient, sind die Prozessmittel zur Erarbeitung einer Verfassung. Wir nennen dies „mediationsanaloge Nachfolgeberatung“ und dafür wurden wir prämiert und ausgezeichnet.

Andererseits gibt es die Untersuchung vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, die uns gezeigt hat, dass die Familienverfassung keine Bedeutung hat. Das liegt aber daran, dass es sich bei diesen untersuchten Familienverfassungen um solche handelt, die nicht mediationsanalog erarbeitet worden sind.

Ich vertrete zusammen mit einigen anderen die Meinung, dass die Charta rechtsverbindlich ist. Es kann in der Charta verbindlich vereinbart werden, was im einzelnen Vertragsbestandteil sein soll. So kann bei einer Gesellschaft auch ohne weiteres vereinbart werden, dass die Gesellschafter eine Gütertrennung vereinbaren sollen. Dass dies noch beurkundet werden muss, ist dasselbe wie bei einer Mediationsvereinbarung. Das ist die große Stärke einer Familienverfassung, und ich denke, dass dies die Zukunft ist. Die Familie kann beginnen, solche Kommunikationsprozesse mediativ begleiten zu lassen, und am Ende können sie vielleicht auch selbst zu einem Ergebnis kommen.

Andere meinen, dass das Unternehmen ein eigenes Interesse, eine eigene Stimme habe und es zählen nur Sachargumente und das Leistungs-

prinzip und sobald Emotionen auftreten, müssten diese verbannt werden. Wir sagen demgegenüber, Emotionen sind menschlich und wenn wir diese wechselseitig erfahren, sind Sie für uns Leuchtfeuer zu den Bedürfnissen. Wenn ich als Mediator die Emotionen erkenne, dann kann ich sehen, „oh, da gibt es unerfüllte Bedürfnisse, vielleicht Entlastung oder Sicherheit“ und dann plötzlich kann es gelingen, dass diese Familienmitglieder sich untereinander wieder verstehen.

Es gelingt nicht immer. Es gibt auch einige Familienverfassungen, die scheitern, weil wir feststellen, dass wir mit den Tools, die wir als Mediatoren haben, an unsere Grenzen gelangen, da wir keine Familientherapie durchführen. Wenn die Parteien sich in der Vergangenheit so verkeilen und den Blick nicht nach vorne gerichtet haben, und es einfach nicht geht, dann weisen wir darauf hin, dass, wenn die Parteien die Vergangenheit verstehen wollen, sie dies besser mit einem Therapeuten machen sollten. Wir als Anwälte und Mediatoren können sie dabei nicht unterstützen. Wir können nach vorne schauen und mit den Beteiligten nach Lösungen suchen, damit sie besser damit umgehen.

Die Erfahrungen sind, dass die Unternehmerfamilien das Wissen von außen in Form eines Kommunikationsmittels herangetragen bekommen, und dafür ist der Prozess der Mediation geeignet. Nach Außen erleben wir die Konsensfiktion. Die Unternehmer schildern, was sie alles geschaffen haben: Ein großartiges, erfolgreiches Unternehmen, die Kinder sind wohl geraten, studiert usw. Der u.U. schwelende Konflikt wird negiert.

## Familienkonflikte – Firmenkonflikte – Mediation?

CS: Wie stehen Sie zu dem Verfahren der Mediation oder anderen geeigneten Verfahren vor dem Hintergrund des Paradoxon Familie – Unternehmen? Inwiefern wird das Instrument der Mediation in dieser Situation angewendet? Wo liegen aus Ihrer Sicht die Grenzen des Verfahrens? Wo sind die Indikationen und Kontraindikationen dieser Methode?

WB: Die Mediation ist nicht immer das geeignete Verfahren. Hinsichtlich der Frage nach dem Paradoxon Familie und Unternehmen ist zu unterscheiden, was für Erwartungshaltungen und Werte in den Systemen gelten. In der Familie geht es darum, „seid lieb zueinander und vertragt Euch“ und in dem Unternehmen ist die Währung „Leistung und Erfolg“. Da gibt es Spannungsbögen. In einer Familie ist es normal, zu sagen, „geh weg, werde erwachsen und zieh in die Welt hinaus“ und im Unternehmen heißt es eher „bleib noch bei uns“. Dies sind alles widersprüchliche Botschaften, die zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen führen.

Die Mediation ist bei weitem nicht das einzige, wenn auch ein sehr erfolgreiches Verfahren. Ich würde sie im Bereich der Streitschlichtungsmethoden ansiedeln bis hin zum Schiedsgericht, Coaching, mediationsanalogen Coaching, Cooperative Praxis.

Die Mediation ist hier nur ein Verfahren, dass insofern einzigartig ist, da der Konflikt und die Entscheidung bei den Medianden bleiben. Der Mediator ist kein Schlichter, sondern ein Vermittler, der den Parteien den Raum gibt, dass sie miteinander sprechen. Darin steckt einerseits die Stärke andererseits die Schwäche des Verfahrens, da man-

che Parteien nicht eigenverantwortlich entscheiden wollen bzw. können und eher eine von außen gefällte Entscheidung suchen. Da muss die Indikation und Kontraindikation des Verfahrens abgewogen werden.

Dort, wo die Sach- und Beziehungsebene miteinander verhakt sind, funktioniert die Mediation. Bei hoch eskalierten Konflikten sollten die Mediatoren schon eher Therapeuten sein.

Zur Mediation noch: Menschen rücken durch Mediation näher zusammen, soweit sie gelingt. Es gibt eine Untersuchung aus Speyer, wie viele Mediationen erfolgreich sind mit dem Ergebnis, ca. 50 %. Vielleicht sind diese Mediationen in der Sachfrage erfolgreich, aber der Konflikt ist immer noch vorhanden. Ich benenne die Mediation nicht mehr als Konfliktlösungsverfahren, sondern als Kommunikationsprozess, mit Hilfe dessen man versuchen kann, einen Konflikt zu lösen oder ihn nicht zu lösen, aber mit ihm anders umzugehen.

CS: Wie sieht das bei Ihnen in der Praxis aus?

WB: Ich habe meistens zwei Arten von Anfragen. Da rufen Mutter, Bruder, dritte Generation, oder ein Gesellschafter an und fragen direkt nach einer Mediation mit dem Kommentar, sie hätten Interessenunterschiede, vielleicht auch Konflikte oder irgendwelche neue Situationen, eine Veränderung im 3 Kreise System und wollen sich begleiten lassen.

Angefragt werden auch Kurzzeitmeditationen nach dem Motto „unser Senior wird achtzig, er hat uns zum Geburtstag eingeladen. Wir wollen aber nicht hin. Könnten meine Schwester, meine Brüder mal zu Ihnen kommen?“ das wäre dann eine Kurzzeitmediation mit

einem klaren Thema. Das andere ist das Thema der Unternehmensnachfolge. Da geht es vornehmlich um Erbschaft, Schenkungen, Stiftung. Das heißt, wir haben eine Veränderung im Gesellschafterkreis. Ausgehend von dem 3 Kreise Modell habe ich für jeden Kreis sogenannte Zutrittschranken aufgestellt. Der Zutritt zur Familie erfolgt durch Geburt. Der Zutritt zum Kreis Gesellschafter erfolgt entweder durch Vererbung oder Schenkung und der Zutritt zum Kreis operativ eben durch Bestellung zum Geschäftsführer, o.ä. - also Anstellungsvertrag. Diese ganzen Systeme sind ein geschlossenes System, welches mit Zutrittschranken arbeitet.

In diesem Bereich von Erbverträgen, Stiftungsverträgen, Schenkungen ist eine Mediation ein geeignetes Tool, da die Beteiligten mit den Veränderungen konkret nicht umgehen können. In Deutschland werden aus steuerlichen Gründen manchmal Anteile verschenkt und die Konsequenzen für den Einzelnen werden einfach verkannt. An dieser Stelle schlagen wir vor, eine Charta zu erarbeiten und Absprachen zu treffen.

## „futures of work“

CV: Inwiefern wird nach Ihren Erfahrungen der Ansatz Mediation im Rahmen von „futures of work“ neue kreative Ansätze nötig machen?

WB: Die Mediation bedient sich Methoden, um einen Kommunikationsprozess zu starten. Was wir feststellen ist, dass im Bereich von Unternehmen die flacheren Hierarchien zur Effizienzsteigerung führen. Solche Kommunikationsprozesse sind in flacheren Hierarchien systemimmanent. Wenn es flachere Hierarchien gibt, wird mehr auf Augenhöhe kommuniziert. Und

dann kann eine Information nicht nur abgesetzt werden, es muss auch geprüft werden, ob mein Gegenüber die Botschaft verstanden hat. Bei Konflikten in den Organisationseinheiten ist die Mediation in den Betrieben angekommen. Beispielsweise bei SAP mit ihren Konfliktlotsen gibt es bereits betriebsintern über sechzig Mediatoren. Genauso RWE oder die DB gibt von Seiten des Vorstandes bereits vor, die Mediation im Betrieb zu implementieren, um die Personalabteilung zu entlasten. Da reagiert SAP schon sehr klug!

## Familienverfassungen

CS: Ihr Steckpferd sind bekanntermaßen die Familienverfassungen. Dazu folgende Frage: Inwiefern helfen Familienverfassungen den Zusammenhalt in einem Familienunternehmen herzustellen? Was ist bei deren Erstellung besonders zu berücksichtigen?

WB: Hier ist das Ziel das Ende des Weges. Wenn nämlich alle Themen gelöst sind. Allein der Prozess ist nicht hilfreich, wichtig ist da auch die Zielorientierung. Die Charta ermöglicht es, losgelöst von Denkschablonen, die Juristen oder Steuerberater haben, dass alle Themen angesprochen werden können. Wenn zehn oder zwanzig Familienmitglieder bei einer Mediation zusammensitzen, kommen zahlreiche Fragen, die unstrukturiert zusammengetragen werden. Diese werden dann in einem Charta Prozess geordnet. Das ist die große Stärke, da sie nach Abschluss der jeweiligen Mediationen zu einer Kaskade von Vertragsänderungen führt. Dann werden die Gesellschafterverträge geändert, die Beiratsverordnung, gegebenenfalls die Eheverträge, die Testamente ... die Charta ist insofern eine suprafamiliäre Ordnung. Sie steht über allen Verträ-

gen mit Rechtscharakter. Dort, wo sie unmittelbar wirken kann, tut sie das, ansonsten ist sie Auslegungsrichtlinie.

Wichtig ist, dass nie von Seiten des Mediators vorgegeben wird, was der Inhalt einer Charta ist. Das muss die Familie vorgeben. Die Charta muss mediativ erarbeitet werden und darf keine Vorgaben durch den Mediator haben.

Der Umfang einer Charta ist auch unterschiedlich, eine hat 10 Seiten, eine andere 150 Seiten.

Eine Familiencharta soll Lösungen für die Mitglieder der Unternehmerfamilie in allen Kreisen (Drei-Kreise-Modell) zu unterschiedlichen Themen produzieren.

CS: Vielen Dank für das sehr interessante und spannende Gespräch.

