

Rettung des Familiensilbers

Streit kommt in allen Familien vor. Dramatisch wird es, wenn es dabei auch um die Zukunft des gemeinsamen Unternehmens geht. MEDIATION und eine „Familienverfassung“ können helfen.

VON ULRIKE MOSER

Drei Ehen, acht Kinder – dass es in einer Patchworkfamilie mitunter kracht, liegt auf der Hand. Vor allem, wenn es dabei auch noch um die Führung eines Unternehmens geht, in dem gleich mehrere Familienzweige ihre Interessen durchsetzen wollen. Derzeit lässt sich etwa der Familienzweige im Hause Oetker um die Nachfolge von Richard Oetker als Konzernchef erste Reihe fußfrei miterleben (siehe rechts). Doch nicht nur bei den Oetkers, Swarovskis oder den Porsches und Piëchs knirscht es mitunter im Gebäck. Auch kleinere Familienunternehmen sind vor Zwigigkeiten nicht gefeit. Doch was tun, wenn unterschiedliche Interessen aufeinander prallen, sich die einen ungerecht behandelt fühlen oder der Seniorchef dem Junior ständig in die Parade fährt?

Streitigkeiten gelten als größter Wertevernichter in Familienunternehmen, vergiften sie doch nicht nur das Klima im Familienverbund, sondern schüren auch im Unternehmen Unsicherheit. Als Krisenfeuerwehr rücken dann Berater an, die den lieben Frieden wiederherstellen sol-

len. Dabei könnten durch professionelle Begleitung durch Mediatoren oft eine Lösung gefunden werden, bevor Porzellan zerschlagen wird.

KONFLIKTE AUSTRAGEN. Das Problem dabei: Es wirken zwei eng aneinander gekoppelte Systeme aufeinander ein, die ganz unterschiedlich funktionieren. „Das ist eigentlich paradox. Denn während in der Familie hoffentlich niemand bevorzugt wird, ist es im Betrieb die Qualifikation, die zählt. Das ist fruchtbarer Boden für Konflikte“, sagt Hermann Frank, Vorstand des Forschungsinstitut für Familienunternehmen an der WU Wien. Und



„Vor allem in Übergangsphasen sollte Unterstützung geholt werden.“

GUDRUN JANACH-WOLF
WIRTSCHAFTS-
MEDIATORIN

diese sind nicht automatisch schlecht, bekräftigen die beiden Mediatoren Mario Patera und Ulrike Gamm vom Institut für Konfliktkultur. Entscheidend sei der richtige Umgang damit, dann bringe es das Unternehmen auf lange Sicht auch weiter.

Häufigster Zündstoff in Unternehmen ist die Übergabe an die nachfolgende Generation. Top ausgebildet hat diese vielleicht schon in anderen Unternehmen erste Spuren gesammelt und soll nun in die Fußstapfen der Eltern treten. Diese müssten akzeptieren, dass der Nachwuchs so manches anders handhabt, als das bislang der Fall gewesen ist.

Schwierig wird es vor allem für die zweite Generation, nachdem die Eltern aus dem Stand ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut haben. „Die Gründer identifiziert sich stark damit und erwarten eine Weiterführung in ihrem Sinne, können vielleicht auch noch nicht loslassen. Gleichzeitig wird vom Nachfolger erwartet, dass er auf eigenen Füßen steht“, skizziert Hermann Frank. Hier müssen klare Regelungen, vielleicht sogar im Sinne einer Family Governance, her, die jedem den Platz im Unternehmen einräumt, der ihm zusteht.

Wenn die Tochter, die dem Vater in den Aufsichtsrat nachfolgt, vor versammelter Mannschaft dazu aufgefordert wird, seine Brille zu putzen, kann das im persönlichen Umfeld legitim sein. In dieser Position beschneidet das hingegen ihre Macht und sorgt für Verunsicherung in der Blegschaft, wer denn nun weiter die Hosen anhat. Mediatorin Gudrun Janach-Wolf



„Unfähigkeit, mit Konflikten umzugehen, ist der größte Wertevernichter im Familienunternehmen.“

MARIO PATERA, ULRIKE GAMM
MEDIATOREN, KONFLIKTKULTUR

empfiehlt daher eine klare Übergabe: „In Familien werden Rituale zelebriert, bei Unternehmensnachfolgen aber äußerst selten. Dabei wäre gerade das ein wichtiges Signal nach außen.“

Damit den Übergebern das Loslassen nicht zu schwer fällt, rät sie zu einem Jour fixe zwischen den Generationen, wo über aktuelle Entwicklungen informiert wird. „Beim Familiessen ist das fehl am Platz und schadet den Systemen“, sagt sie.

FAMILIENVERFASSUNG. Wirklich kompliziert wird es, wenn mehrere Familienzweige im Unternehmen mitmischen, aber nur ein Teil in der Geschäftsführung sitzt. Dominik von Au, Geschäftsführer von INTES Akademie für Familienunternehmen in Bonn, empfiehlt, alle Eventualitäten in einer Familienverfassung zu regeln. Darin werden Unternehmensstrategien, Grundzüge des Geschäftsmodells und die Art der Einflussnahme aller Beteiligten in Form von Macht, Vergütung oder Dividendenausschüttung festgeschrieben und freilich auch, wer welche Rolle im Unternehmen inne hat.

„In Deutschland stieg die Zahl der Familienverfassungen seit 2011 um 40 Prozent. Wichtig ist, dass die Interessen aller vertreten werden. Sie helfen bei der Entwicklung eines Regelwerks zur Zukunftssicherung des Unternehmens und tragen zur Stärkung des Zusammenhalts der Unternehmerfamilie bei“, so von Au. Vielleicht ein Grund dafür, dass Familienunternehmen trotz Zwistigkeiten oft besser performen als andere. **■**

GÜENTHER PEROUTKA/WIRTSCHAFTSBLATT/PICTUREDESK.COM, JEFF MANGIONE/KURIER/PICTUREDESK.COM, CLEMENS FABRY/DIE PRESSE/PICTUREDESK.COM

Schrecklich nette Familien

Je verzweigter die Familienstambäume, desto komplexer die Unternehmensbeziehungen. In diesen Sippen kracht(e) es gewaltig.

→ **RUDI DASSLER VS. ADI DASSLER.** Bis zu ihrem Tod sollten die Brüder Dassler kein Wort mehr miteinander wechseln. Adi Dassler hatte einst eine Schuhmacherei gegründet, die sich auf Schuhe für Athleten spezialisiert hatte. Bei den Olympischen Sommerspielen 1936 trugen mehrere Spitzensportler bereits Adidas an den Füßen. Im Zweiten Weltkrieg wurde Rudi als Soldat eingezogen, Adi hingegen galt im Werk im deutschen Herzogenaurach als unabhkömmlich. Ein Ärgernis für Rudi. Als ihm zu Kriegsende US-Soldaten vorwarfen, für den Sicherheitsdienst spioniert zu haben, verdächtigte er seinen Bruder als Denunzianten. Rudi Dassler gründete seine eigene Turnschuhmarke, Puma, und wurde zum erbitterten Rivalen seines Bruders Adi.

→ **PAUL-ANTON ESTERHÁZY VS. STEFAN OTTRUBAY** Bei Familienzwisten ist es auch in Adelshäusern mit nobler Zurückhaltung vorbei. So waren ursprünglich die Esterházy in der „Fürst Esterházy'sche Privatstiftung Schloß Eisenstadt“ als Begünstigte angeführt. Nach mehrmaligen Abändern der Bedingungen waren die Esterházy aus der Stiftung draußen, dafür setzte Melinda Esterházy ihren Neffen Stefan Ottrubay als Stiftungsvorstand ein. Der Streit landete vor Gericht. Ottrubay sieht sich im Recht, da die Familie „keine Leistungen“ für die Stiftung erbringe.



→ **FERDINAND PIÈCH VS. WOLFGANG PORSCHE.** Einen Machtkampf rund um die Marke VW fochten die beiden Cousins Ferdinand Piëch und Wolfgang Porsche aus. Schon in den 70er-Jahren flammte der Familienzwist immer wieder auf, sodass Berater den beiden Familien rieten, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen und externe Managern werken zu lassen. Dennoch zieht sich ein dauerndes Kräfteressen durch ihre Biografie. Der Konflikt eskalierte, als Piëch Martin Winterkorn ins Unternehmen holte, zum Chef machte und sich später gegen den Willen des Clans von ihm distanzierte.



→ **ARTUR DOPPELMAYR VS. MICHAEL DOPPELMAYR.** Wenn der Sohn dem Vater als Vorstandsvorsitzender nachfolgt, kann es schon einmal hoch her gehen – vor allem, wenn sie unterschiedliche Vorstellungen vom Wohl des Betriebs haben. Seit 1992 war Michael Doppelmayr bereits Geschäftsführer des Wolfurter Seilbahnbauers, Vater Artur wechselte in den Aufsichtsrat. Zum Bruch kam es, als auf Betreiben Michaels mit dem Schweizer Unternehmen Garaventa fusioniert wurde – gegen den väterlichen Willen. Kurz nach der Entscheidung zur Fusion wurde Artur Doppelmayr „mit Billigung seines Sohnes aus dem Aufsichtsrat entfernt“, wie er die Öffentlichkeit wissen ließ. Der Streit beschäftigte Gerichte.

→ **AUGUST OETKER VS. ALFRED OETKER.** Acht Kinder aus drei Ehen hinterließ Rudolf-August Oetker bei seinem Tod. Konflikte um Anteile am Backgiganten und die Unternehmensführung sind dabei fast unausweichlich. Ende des Jahres muss Richard Oetker (viertes Kind aus zweiter Ehe) die Unternehmensführung aus Altersgründen abgeben. Um die Nachfolge wird nun heftig gestritten. Während Alfred Oetker (erstes Kind aus dritter Ehe) Richard beerben will, ist sein Halbbruder August Oetker (aus zweiter Ehe) davon wenig begeistert. Stattdessen wüsste er lieber den jetzigen Finanzchef Albert Christmann auf diesem Platz, denn seinem Halbbruder traut er die Position nicht zu. Eine Entscheidung soll noch im Herbst fallen.

→ **MARKUS LANGES-SWAROVSKI VS. PAUL SWAROVSKI.** Gewaltig kllirte es in der Kristall-Dynastie, als Paul Swarovski auf Wunsch des Clans seinen Hut als Geschäftsführer der Energy-Sparte und Gesellschafter der D. Swarovski KG nehmen musste und daraufhin die D. Swarovski KG verklagte. Die Ablösen erfolgten auf Wunsch des Beirats. Hinter den Kulissen ging es wohl weniger um die Performance Paul Swarovskis aus dem Familienzweig Fritz Swarovskis als darum, den Zweig von Markus Langes-Swarovski (Nachkomme Alfred Swarovskis) weiter zu stärken.

