

13.09.2016

Prozessführung, Schiedsverfahren & ADR | Familienunternehmen & Private Clients

Freunde kann man sich aussuchen, Familie hat man - Strategien zur Vermeidung und Lösung von Konflikten in Familienunternehmen

Hintergrund

Familienunternehmen spielen volkswirtschaftlich eine bedeutende Rolle. Die 4.500 größten deutschen Familienunternehmen erzielten 2013 etwa ein Fünftel der Gesamtumsätze und beschäftigten rund ein Sechstel der Arbeitnehmer aller deutschen Unternehmen.

Wegen der persönlichen Nähe ihrer Gesellschafter sind Familienunternehmen in besonderem Maße anfällig für emotional aufgeladene Konflikte. Dabei sind sie der Gefahr ausgesetzt, dass Auseinandersetzungen zwischen Geschwistern, verschiedenen Generationen oder unterschiedlichen Familienstämmen innerhalb des Unternehmens ausgefochten werden. Solche Konflikte können unternehmensinterne Entscheidungsprozesse lahmlegen, die familieninterne Nachfolge behindern und letztlich den Fortbestand der Gesellschaft insgesamt gefährden.

Der Beitrag „Freunde kann man sich aussuchen, Familie hat man – Strategien zur Vermeidung und Lösung von Konflikten in Familienunternehmen“ in NZG 2016, 1010 ff. gewährt einen Überblick über verschiedene Instrumente, mit denen solche Konflikte möglichst vermieden oder nachhaltig gelöst werden können.

Ergebnisse im Überblick

Eine „richtige“ Strategie zur Konfliktvermeidung bzw. Konfliktlösung bei Familienunternehmen lässt sich nicht allgemeingültig bestimmen. Sie ist vielmehr für jedes Familienunternehmen bzw. jede Auseinandersetzung individuell festzulegen. Dabei ist stets zu empfehlen, eine Eskalationskaskade vorzusehen, die für verschiedene denkbare Stufen eines Konflikts jeweils korrespondierende Vorkehrungen vorsieht.

- ▶ Um Streitigkeiten zwischen Familiengeschaftern möglichst frühzeitig zu vermeiden und gleichzeitig Lösungsoptionen für gleichwohl entstehende Konflikte zu bieten, sollte zunächst der Gesellschaftsvertrag den Besonderheiten der Familiengesellschaft entsprechend gestaltet sein:
 - ▶ Wenn mehrere Stämme an der Familiengesellschaft beteiligt sind, ist es empfehlenswert, Stimmrechtspools zu bilden. Damit können Konflikte vermieden werden, welche die Ausübung von Stimmrechten betreffen. Oftmals wird es lohnenswert sein, Stimmrechtspools auch im Gesellschaftsvertrag festzuschreiben. Außerdem können Stammesklauseln sicherstellen, dass der Grad an Einfluss, den die an der Gesellschaft beteiligten Familienstämme auf die Geschäftsleitung haben, gleichmäßig verteilt ist und bleibt.
 - ▶ Zudem wird es in der Regel sinnvoll sein, einen Beirat einzusetzen, der sich sowohl aus Familienangehörigen als auch aus familienfremden Mitgliedern zusammensetzt. Dem Beirat können insbesondere auch Funktionen bei der typischerweise konfliktträchtigen Frage der Nachfolge in die Geschäftsführung der Gesellschaft übertragen werden. Sensible Entscheidungen, die zugleich von höchster Bedeutung für den Fortbestand des Familienunternehmens sind, können so auf möglichst neutrale Personen außerhalb der Familie übertragen werden.
 - ▶ Grundsätzlich ist es möglich, Mediationsklauseln in den Gesellschaftsvertrag aufzunehmen, nach denen einem gerichtlichen Verfahren zwingend ein Mediationsverfahren vorzuschalten ist. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass die verbindliche Durchführung eines Mediationsverfahrens dem Freiwilligkeitsgrundsatz zuwiderläuft, auf dem das Konzept der Mediation aufbaut.

- ▶ Regelmäßig empfiehlt sich die Vereinbarung einer Schiedsklausel, durch welche die staatliche Gerichtsbarkeit ausgeschlossen und die Entscheidung von Streitigkeiten durch ein Schiedsgericht festgelegt wird. Eine solche Klausel ist sowohl als Teil des Gesellschaftsvertrags als auch in Form einer separaten Abrede denkbar. Insbesondere die Tatsache, dass Verhandlungen vor Schiedsgerichten nicht öffentlich sind, spricht dafür, Konflikte in Familiengesellschaften im Wege eines Schiedsverfahrens zu lösen.
- ▶ Die Aufnahme sogenannter Hinauskündigungsklauseln, die dem Gründungs- oder Hauptgesellschafter die Befugnis verleihen, missliebige Gesellschafter auszuschließen und etwaige Konflikte eigenständig zu beenden, begegnet hingegen Bedenken. Sie können ein Kräftegleichgewicht zwischen den Gesellschaftern schaffen, das Gegensätze von Interessen auf Gesellschafterebene eher verstärken als verhindern wird. Zudem sind sie – von Ausnahmefällen abgesehen – nach der Rechtsprechung grundsätzlich unzulässig und damit erschwert gerichtlich durchsetzbar.
- ▶ In Fällen, in denen sich eine Auseinandersetzung auch mit den genannten Instrumenten nicht vermeiden lässt, sind schließlich verschiedene Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung denkbar:
 - ▶ Neben der konfliktvermeidenden Gestaltung des Gesellschaftsvertrags kommt auch die flankierende Schaffung einer Familienverfassung in Betracht. Zwar ist eine solche Familienverfassung als Soft Law nicht rechtsverbindlich. Sie kann aber mit Blick auf Auseinandersetzungen wertvolle Hilfestellungen geben und sollte insbesondere einen gestuften Prozess der Konfliktbewältigung vorsehen.
 - ▶ Weiter ist in Fällen, in denen sich eine Auseinandersetzung nicht vermeiden lässt, die Durchführung einer Mediation zu erwägen. Dies gilt freilich nur dann, wenn grundsätzlich ein Interesse an einer konsensualen Lösung sämtlicher Beteiligten gegeben ist. Bei Konflikten in Familienunternehmen bietet sich eine Mediation vor allem deshalb an, weil sie nicht an einen konkreten Streitgegenstand geknüpft ist. So können Interessensdivergenzen aufgearbeitet werden, die der jeweiligen Auseinandersetzung zu Grunde liegen und möglicherweise nicht justiziabel sind, in einem Gerichtsverfahren also nicht gelöst werden könnten. Schließlich können die Parteien im Rahmen eines Mediationsverfahrens ihre unterschiedlichen Meinungen bzw. Interessen in einem moderierten Rahmen aussprechen und im Idealfall nachhaltig lösen.

Haben Sie Fragen? Kontaktieren Sie gerne: [Dr. Julia Sophia Habbe](#) oder [Dr. Konrad Gieseler](#)

Practice Group: [Prozessführung, Schiedsverfahren & ADR](#) ; [Familienunternehmen & Private Clients](#)

Contact Person



Dr. Julia Sophia Habbe

Co-Leiterin Compliance & Interne Ermittlungen

Mitglied der Practice Group Prozessführung, Schiedsverfahren & ADR

Rechtsanwältin

T +49 69 971477 252



Dr. Konrad Gieseler

Mitglied der Practice Group Prozessführung, Schiedsverfahren & ADR

Mitglied der Practice Group Compliance & Interne Ermittlungen

Rechtsanwalt

T +49 69 971477252

www.noerr.com twitter.com/NoerrLLP [xing.com/companies/NoerrLLP](https://www.xing.com/companies/NoerrLLP)