

**Jörg Freiling**

Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship, Universität Bremen
freiling@uni-bremen.de

**Steffen Großmann**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship, Universität Bremen
steffen.grossmann@uni-bremen.de

Konflikte in Familienunternehmen

Zur Bedeutung des Erlernens von Konfliktkompetenz in Familienunternehmen

Familienunternehmen stehen gemeinhin für Kontinuität und Krisenbeständigkeit. In einem anderen Licht betrachtet, lassen sich jedoch auch Herausforderungen und potenziell gewaltige Probleme ausmachen. Lang schwelende Konflikte in der Familie können durch kleinste Anlässe eskalieren und schnell existenzbedrohende Züge annehmen. Familienkonflikte überlagern dann nicht nur das Familienleben, sondern auch die Abläufe im Unternehmen und bewirken so destruktive Dynamiken. Eine präventiv und proaktiv ausgerichtete Konfliktkompetenz scheint daher ein wesentlicher Erfolgs- und Überlebensfaktor für Familienunternehmen zu sein.

Familienunternehmen und Konflikte

Wirft man einen Blick in die Historie(n) von Familienunternehmen, stößt man in nahezu jeder Geschichte an der einen oder anderen Stelle auf Streit. Offene Konflikte als Zuspitzung von Streitigkeiten gehören demnach ebenso zum Wesen von Familienunternehmen, wie Wertstabilität oder eine Generationen überdauernde Langfristausrichtung des Geschäfts. In vielen Fällen gelingt es den Familien und ihren Mitgliedern, ihre Differenzen auf harmonische Weise zu lösen. Ein derart geräuschloser Umgang ist allerdings nicht die Regel. Negativbeispiele, in denen Familien ihre Konflikte nicht einvernehmlich lösen können, finden sich zuhauf. Schnell chronifizieren dann bestimmte Konfliktmechanismen und treiben Familienunternehmen so bis an den Rand ihrer Existenz. Die Liste der öffentlich bekannten Fälle ist lang. Bahlsen, Tchibo, Puma und Adidas und Co. bilden nur die sichtbare Spitze des Eisbergs.

Dies lässt vermuten, dass Familienunternehmen als besondere Form menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens eine durchaus fruchtbare Umgebung für Konflikte darstellen.¹ Dabei dürfen Konflikte keinesfalls ausschließlich destruktiv gesehen werden.² Besonders wenn es um Sachfragen oder Auseinandersetzungen um Prozesse geht, setzen Konflikte Energie frei, durch die Kreativität gefördert und Innovationen generiert werden. Wird allerdings in und um Beziehungen gestritten und gerät die Auseinander-

setzung auf eine emotionale Ebene, werden die Sachfragen in den Hintergrund verlagert und es geht nur noch um Gewinnen oder Verlieren – der destruktive Charakter tritt in den Vordergrund.

Die Kopplung der recht verschiedenen Sozialsysteme Familie und Unternehmen erklärt die bekannten Stärken von Familienunternehmen. Gemeinhin stehen Familienunternehmen für Kontinuität und Krisenbeständigkeit. In einem anderen Licht betrachtet, treten jedoch weitere Facetten in den Blick und mit den Stärken verbinden sich potenziell gewaltige Probleme. Durch schwelende Interessensdivergenzen in der Familie oder/und enttäuschte Erwartungen können auch kleinere Anlässe eskalieren und schnell existenzbedrohende Züge annehmen. Dies gilt vor allem dann, wenn die Konfliktlage und das Konfliktklima unzureichend geklärt sind und damit auch Steuerungsmaßnahmen rasch ins Leere laufen. Familienkonflikte überlagern dann nicht nur das Familienleben, sondern auch die Abläufe im Unternehmen und bewirken so destruktive Dynamiken. Ein präventiv und proaktiv ausgerichtetes Management von Konflikten scheint daher ein wesentlicher Erfolgs- und Überlebensfaktor für Familienunternehmen zu sein. Neben dieser Janusköpfigkeit³ zeichnen sich Familienunternehmen aber auch vor allem dadurch aus, dass die beteiligten Personen es hier mit anderen, besonderen Regeln zu tun haben, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Die Ausgangslage in Familienunternehmen

Der wesentliche Unterschied von Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen besteht zweifelsohne in der identitätsstiftenden Verbindung der beiden Systeme Familie und Unternehmen.⁴ Verschiedentlich wird zur Verdeutlichung auch ein „Drei-Kreis“-Modell herangezogen, das neben der Familie und dem Unternehmen die Sphäre der Gesellschafter umfasst.⁵ Jedes dieser Subsysteme folgt eigenen Regeln und Logiken. Im Familienkreis haben emotionale Bindungen ein großes Gewicht und Gerechtigkeit wird oft im Sinne von Gleichheit und Bedürftigkeit praktiziert. Auch Fürsorgeprinzipien spielen im Familienkreis daher eine wichtige Rolle. Davon unterscheidet sich die Governance im Unternehmenskreis beträchtlich. Sie ist weitaus stärker durch Prinzipien wie Leistungsorientierung und Hierarchie geprägt. Der Gesellschafterkreis basiert hingegen im Wesentlichen auf Gleichheit entsprechend der jeweiligen Anteilshöhe. Angesichts der unterschiedlichen Funktionslogiken und Anforderungen der vertretenen Subsysteme in Familienunternehmen richtet sich das Augenmerk vor allem auf den Überlappungsbereich dieses Sozialsystems, da diese Schnittmenge den Zusammenhalt des Gesamtgebildes zu konstituieren vermag. Problematisch wird es dann, wenn die Regeln und Governance-Prinzipien eines Subsystems im Widerspruch zu denen anderer Kreise stehen und die handelnden Personen im Familienunternehmen so in paradoxe Situationen geraten. Paradoxe Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass sich die betroffenen Personen mit sich gegenseitig ausschließenden Handlungsanforderungen konfrontiert sehen und dementsprechend „richtiges“ Handeln kaum möglich ist.⁶ Konsequenz derartiger Paradoxien ist eine Verunsicherung der von den konfligierenden Logiken in Anspruch genommenen Handelnden⁷, die bis zu Lähmungen führen kann, wo der Sache nach entschlossene Handlungen erforderlich wären. Gerade diese Ausgangslage bewirkt, dass es

an allen Ecken und Enden zu einer Vermischung familiärer und unternehmerischer Themen kommt, was insbesondere auch für die auftretenden Konflikte gilt. In Familienunternehmen finden sich demnach kaum geschützte Bereiche, die vor Konflikten sicher sind. Zusätzlich wird die Ausgangssituation dadurch kompliziert, dass die faktischen Konfliktlagen, vorhandenen Ziele und Emotionen meist zu einem erheblichen Teil für die beteiligten Personen verdeckt sind. Solange ein Konflikt nicht offen ausgetragen wird, schwelt er, oftmals unsichtbar, vor sich hin. Entscheidungen, die aufgrund solch unklarer Prämissen und Positionen getroffen werden, sorgen daher oftmals für eine Verschlimmerung der Situation.

Ein weiteres Charakteristikum ist das spezifische Konfliktpotenzial von Familienunternehmen.⁸ Über das allgemeine Konfliktpotenzial hinaus, das jedem Familiensystem inhärent ist, kommen in Familienunternehmen Faktoren, wie beispielsweise die soeben beschriebenen Paradoxien als Konflikttreiber hinzu. Daneben geht der Familiencharakter mit engen und kaum lösbaren Bindungen zwischen Familienmitgliedern einher, die allein schon aufgrund der Dichte der Bindungen Konfliktpotenzial in sich bergen. Aber auch der Aufbau konflikthafter „Altlasten“, die zum Teil über Generationen hinweg weitergegeben werden, sorgt für ein spezifisches Potenzial. Gefährlich wird es dann, wenn dieses Konfliktpotenzial eine permanente Hintergrundfolie bildet, vor der sämtliche andere Auseinandersetzungen stattfinden. Ein derart belastetes Klima ist nicht untypisch für Familienunternehmen. Es werden gefühlte Ungerechtigkeiten hervorgeholt, die dem eigenen Stamm bereits vor Generationen zugefügt wurden oder Ansprüche formuliert, die aus sogenannten „Sandkastenkonflikten“ resultieren. Oftmals gelingt es den beteiligten Personen kaum, sich von einem solchen transgenerationalen Erbe zu befreien und die Vergangenheit ruhen zu lassen.

„Familienunternehmen verfügen über besonderes Konfliktpotenzial. Dieses verursacht oft schwer kontrollierbare Schwelbrände.“

Gerade diese Konstellation lässt die Mitglieder von Familienunternehmen anfällig werden für Konflikte. Besonders in typischen Situationen wie beispielsweise der Nachfolge, mit denen Familienunternehmen regelmäßig konfrontiert sind, zeigt sich dieses Dilemma. Was im personenzentrierten System der Familie als gerecht empfunden wird, kann im Kontext des Unternehmens, das eher an Leistungsprinzipien orientiert ist, wenn es um Führungsnachfolge geht, mitunter nicht durchsetzbar sein. Darüber hinaus bilden Familienunternehmen für ihre Mitglieder quasi-geschlossene Arenen. Eine Kündigung der Mitgliedschaft oder ein Ausstieg wie als Angestellter eines Unternehmens ist als Nachfolger oder Familiengesellschafter eben kaum möglich. Ein solcher Lock-in begründet eingeschränkte Handlungsspielräume ebenso wie prekäre Abhängigkeiten zwischen den Mitgliedern. Diese enge Verbindung zwischen Familie und Unternehmen führt dazu, dass – nicht zuletzt aufgrund von latenten bzw. manifesten Interessensdivergenzen zwischen den beschriebenen Subsystemen – Familienunternehmen schnell zum Austragungsort familienbedingter Konflikte werden. Dies wird besonders dann zu einem riskanten Spiel, wenn es nicht mehr nur um Sach- oder Prozessfragen geht, sondern die Beziehung der streitenden Personen in den Mittelpunkt gerät.

Typische Konfliktlagen in Familienunternehmen

Grundsätzlich lassen sich mit Sach-, Prozess- und Beziehungskonflikten drei verschiedene Konflikttypen voneinander abgrenzen, mit denen das Streitgeschehen in Familienunternehmen systematisch dargestellt werden kann.⁹ Sachkonflikte umfassen alle Auseinandersetzungen rund um Sachfragen. Geht es um Fragen, wie und auf welchem Weg bestimmte Ziele zu erreichen sind, kann von Prozesskonflikten gesprochen werden. Als dritte Konfliktform gelten Konflikte, die sich um Beziehungen drehen. Anders als Sach- und Prozesskonflikte gehen Beziehungskonflikte nicht selten mit starken negativen Gefühlen einher, die – sofern keine Bearbeitung der konfliktären Beziehung stattfindet – aufgrund der Nähe von Familie und Unternehmen ihr destruktives Potenzial flächendeckend entfalten. Ein Blick auf den Faktor Vertrauen, der in Familienunternehmen eine bedeutende Ressource darstellt¹⁰, verdeutlicht dies. Ein konfliktbedingter Vertrauensverlust führt oftmals eben nicht nur dazu, dass vorhandenes Vertrauen verloren geht, sondern vielmehr ein Klima des Misstrauens entsteht. Die einstige Ressource verwandelt sich so in eine unmittelbare Belastung in der Form, dass im Familienunternehmen schädliches Verhalten gegenüber Mitgliedern und/oder der gesamten Organisation nicht nur nicht ausgeschlossen werden kann, sondern sogar erwartet wird. Ein solches Misstrauen ist oft tief verwurzelt und nur schwer wieder zu beseitigen.

Fiktives Fallbeispiel: Die streitenden Nachfolger

Ein im Spezialwerkzeugbau tätiges Familienunternehmen wird durch den Gründer, Vater von zwei Söhnen, noch aktiv geführt. Beide Söhne, in nahezu gleichem Alter, sind operativ im Unternehmen tätig und besetzen jeweils seit einigen Jahren die Position des technischen Leiters sowie die des Vertriebsleiters und sind ihrem Vater bislang offiziell unterstellt. Der mittlerweile sehr in die Jahre gekommene Senior hat bis auf die Festlegung einer äquivalenten Aufteilung der Eigentumsanteile im Erbfall aus einer langjährig in der Familie gepflegten Gerechtigkeitslogik heraus bislang keinerlei Regelungen für seine Nachfolge verlauten lassen.

Plötzlich und unerwartet verstirbt nun der Senior und hinterlässt ein Macht- und Führungsvakuum, da beiden Brüdern zunächst die Weiterführung unklar ist. Auch sind beide Brüder noch nicht fähig, die entstandene Lücke ad hoc auszufüllen. Bei Verlesung des Testaments eröffnet der Familienanwalt den Brüdern, dass der Senior den kaufmännisch begabteren Sohn, der bereits als Vertriebsleiter fungiert, als seinen Wunschnachfolger designiert hat. Nach einigen Wochen der Trauer entwickelt jedoch auch der zweite Bruder einen Anspruch auf die Geschäftsführung. Er rechtfertigt dies mit seinem hälftigen Anteil an der Gesellschaft, vor allem aber beruft er sich auf die Gleichheit beider Brüder, die er bei einer einseitigen Geschäftsführung verletzt sieht. Der daraus entstehende Disput wird von beiden Brüdern zunächst nur außerhalb des Unternehmens an Wochenenden thematisiert. Eine Lösung findet sich jedoch nicht.

Der mittlerweile handfeste Konflikt bestimmt nun zunehmend das gesamte Miteinander und die stattfindenden Gesellschafterversammlungen. Wichtige Entscheidungen werden blockiert. Dadurch greift der Konflikt auch auf die operative Arbeit im Unternehmen über. Letztlich können sich beide nicht mehr ausreichend um das Geschäft und ihre angestammten Aufgabenbereiche kümmern und verstricken sich in Machtkämpfen. Der eskalierte Konflikt lässt sich nun auch nicht mehr gegenüber externen Geschäftspartnern verheimlichen und führt zu massiven Kundenabwanderungen und schwerwiegenden Vertrauensverlusten bei Finanzpartnern. Beide Brüder fühlen sich der eingefahrenen Situation vollkommen hilflos ausgeliefert – versuchen doch beide, nur das Richtige zu tun.

Betrachtet man die Konflikthemen, um die es in Familienunternehmen geht, kristallisieren sich bestimmte Problembereiche als besonders häufig heraus. An oberster Stelle sind hier Nachfolgekonflikte, Geschwister- bzw. Stammeskonflikte¹¹ oder auch Uneinigkeiten über Ausschüttungsregeln zu nennen. Gefährlich wird es jedoch dann, wenn Sach- und Prozesskonflikte sich auf die Beziehungsebene ausweiten und dort ihr destruktives Potenzial entfalten. Plötzlich geht es nur noch an der Oberfläche um die strategische Ausrichtung des Unternehmens oder die Höhe der jährlichen Dividende. Unterschwellig bestimmen verletzte Gefühle, Gerechtigkeitsfragen oder auch Partikularinteressen das Geschehen.

Konfliktkompetenz als spezifische Bewältigungsstrategie

Familienunternehmen besitzen demnach ein besonderes Risiko, Opfer potenziell nicht mehr beherrschbarer Konflikte zu werden, die sowohl in der Familie als auch im Unternehmen destruktiv wirken. Bedauerlicherweise erzeugt das Aufwachsen von Mitgliedern in Unternehmerfamilien nicht zwangsläufig auch die Entstehung einer entsprechenden Konfliktfähigkeit. Zwar ist davon auszugehen, dass in den allermeisten Familien mit Anschluss an ein Unternehmen bestimmte Denk- und Handlungsweisen durch die Erziehung und Wertetransmission vermittelt werden, aber besonders der gekonnte Umgang mit Konflikten, insbesondere die eigene Familie betreffend, ist oftmals unterentwickelt.¹²

Um die Familie langfristig als vitalen Partner im Sinne einer nachhaltigen und konstruktiven Ressource für das Unternehmen et vice versa zu erhalten und die Robustheit von Familienunternehmen gegenüber Konflikten und existenzbedrohenden Krisen positiv zu beeinflussen, bedarf es eines umfassenden Handlungskonzeptes. Teil eines solchen Konzeptes ist es, eine Konfliktkompetenz des Systems Familienunternehmen aufzubauen, die jeweils spezifische Antworten auf die Herausforderungen der unterschiedlichen Konfliktphasen, präventiv wie auch kurativ, liefert. Eine solche Konfliktkompetenz setzt sich aus entwickelten und eingeübten Handlungsstrukturen und -programmen im Unternehmen, als auch einer ausgeprägten Fähigkeit zur Selbstreflexion der Mitglieder zusammen, die eine schnelle Orientierung im Konfliktfall erlauben. Diese Konfliktkompetenz setzt weiterhin auf vorhandenen Instrumenten und Stilen des Konfliktmanagements auf, die situationsgerecht auf Basis vorhandener Erfahrung zum Einsatz gebracht werden. Sie können konfliktregulierend sein, können – sofern es sinnvoll erscheint – den Konflikt aber auch vorübergehend zur offenen Eskalation bringen, um durch die damit verbundene Situation Momentum zur erforderlichen Veränderung zu erzeugen. Thomas und Kilmann¹³ identifizieren in diesem Zusammenhang fünf Konflikt-handhabungsstile, die allesamt für Familienbetriebe relevant sind. Die Typen unterscheiden sich nach der Durchsetzungskraft eigener Ziele sowie Kooperationsumfang mit der Gegenseite und gestalten sich wie folgt:

- *Konkurrenz*: bei geringer Kooperation starkes Durchsetzungsvermögen eigener Ziele
- *Zusammenarbeit*: starkes Durchsetzungsvermögen auf kooperativem Wege
- *Anpassung*: geringes Durchsetzungsvermögen bei hoher Kooperation
- *Vermeidung*: geringes Durchsetzungsvermögen bei geringer Kooperation
- *Kompromiss*: bedingt kooperativ mit mittlerem Durchsetzungsvermögen

Mit diesen Extrem- und Mischtypen – der Kompromiss ist letzterer Kategorie zuzuordnen – lässt sich das Spektrum, mit Konflikten umzugehen, erkennen. Es gibt für Konflikte in Familienunternehmen selten eine vorab festgelegte Optimalreaktion. Vielmehr beinhaltet eine Konfliktkompetenz in Familienunternehmen die Kenntnis um die Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten sowie das genaue, zum Teil auf Intuition basierende Sondieren, welche Option zielführend ist. Auch umfasst Konfliktkompetenz wiederum die versierte Anwendung der einzelnen Konflikt-handhabungsstile aufgrund vorhandener Erfahrungen und bewährter Praktiken in Betrieben, gepaart mit Offenheit für die Gesamtsituation. Das wiederum verlangt die Existenz einer Gruppe von Führungskräften in Familienunternehmen, die neutral und im Sinne des Gesamtunternehmens unter Beachtung emotionaler Faktoren agieren. Auch die Möglichkeit, auf eine solche Einrichtung im Konfliktfall zurückgreifen zu können, stellt eine Governance-Herausforderung an Familienunternehmen dar, die wiederum die Wirksamkeit der Konfliktmanagementkompetenz beeinflusst.

Auch wenn jeder Konflikt in gewisser Hinsicht singulär ist und daher auch nicht im Sinne eines ablaufenden Standardprogramms gesteuert werden sollte, so beinhaltet Konfliktmanagementkompetenz dennoch auch die Aktivierung einstudierter Verhaltensweisen – allerdings in offen-proaktiver und auf alle Konfliktebenen abstellender Art und Weise. Diese einstudierten Verhaltensweisen fußen auf Konfliktmanagementroutinen, die sich auf Basis von Erfahrungswissen in Konfliktsituationen herausbilden und bewähren und die konkrete Abfolgen in der Konfliktbearbeitung vorsehen. Mit diesen Routinen¹⁴, die oftmals einstudiert, aber nicht niedergeschrieben sind, erfolgt eine Orientierung der EntscheidungsträgerInnen in Familienbetrieben und der Einstieg in die Konfliktbewältigung. Routinen sind dabei nicht als starre Handlungsprogramme zu verstehen, sondern als prozessorientierte und wissensbasierte Leitlinien, die flexibel und situationsadaptiert zur Anwendung gelangen.

Ein umfassendes Management von Konflikten setzt vor diesem Hintergrund auch keinesfalls ausschließlich im kurativen Bereich, also der Bearbeitung von bereits eskalierten Konflikten an, sondern nimmt explizit auch das vorhandene Konfliktpotenzial und latente, noch nicht ausgebrochene Konflikte in den Blick. Einmal entstandene Schäden zu begrenzen oder zu reparieren reicht nicht aus, geschaffen werden müssen Institutionen und Kompetenzen, die zu jedem Zeitpunkt zum konstruktiven Denken und Handeln befähigen.

Konfliktmanagementkompetenz ist daher auch geeignet, emotionale Faktoren in den Blick zu nehmen und zu einer Versachlichung der Situation aufgrund empathischen Eingehens auf die Befindlichkeiten der beteiligten Personen beizutragen. Damit wird deutlich, dass Konfliktmanagementkompetenz in Familienunternehmen immer zwischen der individuellen und kollektiven Ebene vermitteln muss. Diese Unterscheidung zwischen individueller und kollektiver Ebene ist auch deswegen so wichtig, weil sie den Mitgliedern von Familienunternehmen – seien es Familienmitglieder oder familienfremde Mitarbeiter – einerseits eine Orientierungshilfe bieten kann und andererseits die Idee eines umfassenden Konfliktmanagements verdeutlicht. Auf kollektiver Ebene lassen sich dabei

klassische Governance-Instrumente verorten, die sowohl dem System der Familie als auch dem System des Unternehmens Leitlinien und Strukturen bieten, auf die diese zurückgreifen können. Daneben sind aber insbesondere auch die einzelnen Mitglieder der Unternehmensfamilie gefordert, spezifische Fähigkeiten zu erlernen, die es ihnen ermöglichen, sowohl dem vorhandenen Konfliktpotenzial als auch latenten und manifesten Konflikten konstruktiv zu begegnen. Hier stehen individuelle kognitive und reflexive Fähigkeiten im Vordergrund. Beispielsweise lassen sich die oben erwähnten paradoxen Situationen, denen sich Mitglieder von Unternehmensfamilien mitunter ausgesetzt sehen, per definitionem nicht auflösen. Lösungen bestehen hier vor allem in einem bewussten Umgang mit der Paradoxie und in toleranzstärkenden Maßnahmen. Notwendige Voraussetzung hierzu ist jedoch Wissen über die Systemlogiken, die in Familienunternehmen herrschen sowie die Fähigkeit zur Eigenreflexion. Dies kann analog zu anderen Konfliktsituationen gesehen werden, in denen die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und das Gewähr-werden der eskalationsfördernden Konfliktmechanismen den ersten Schritt in Richtung aktiver Kontrolle des Settings bedeutet, immer dem Motto folgend: „Nicht der Konflikt hat uns, sondern wir haben den Konflikt und bestimmen über ihn“.¹⁵

Konfliktmanagementkompetenz stellt demnach eine Art Querschnittsfunktion dar, die sich über die komplette Governance eines Familienunternehmens als auch die Mitglieder der Unternehmensfamilie hinweg problembezogen erstreckt. Entscheidend ist die rechtzeitige Entwicklung eines spezifischen, auf die jeweilige Familie passenden Konfliktmanagements, als auch die Implementierung in die vorhandene Corporate und Family Governance, an dessen Prozess die Familie so weit wie möglich beteiligt ist.

Handlungsempfehlungen

Konflikte und Konfliktpotenzial anerkennen: Konflikte gehören zu Familienunternehmen; Vermeidung um jeden Preis führt meist dazu, dass Altlasten aufgebaut werden, die später mit verstärkter Gewalt ausbrechen. Die Familie sollte regelmäßig daran arbeiten, ein offenes, vertrauensvolles Klima zu erzeugen, in dem Streiten grundsätzlich möglich ist und nicht tabuisiert wird. Dies erfordert unternehmenskulturelle Voraussetzungen. Gleichzeitig sollten die Themen, die Potenzial für emotionale und destruktive Konflikte bieten, von Anfang an besprochen werden, um zur präventiven Entschärfung beizutragen. Auch sollten Familienunternehmen offen für externe und interne Interventionen sein.

Die eigene Governance nutzen: Man sollte konkrete Regelungen etablieren, auf die im Notfall zurückgegriffen werden kann. Dies beinhaltet deren Integration in sämtliche relevante Regelwerke des Familienunternehmens (Gesellschaftervertrag, Familienverfassung, Berufsordnung etc.) sowie die Nutzung bzw. den Aufbau von Gremien, die bei Prävention und Umgang mit Konflikten unterstützen können (Beirat, Familiengremien, externe Konfliktberater wie Mediatoren oder Schlichter).

Konfliktprofi werden: Es gilt, die Individuen zu befähigen, Konflikte konstruktiv auszutragen und mit diesen umzugehen. Konkrete Maßnahmen wären etwa: Konflikttraining zur adäquaten Kommunikation in Konflikten (durch Kommunikation wird der Konfliktverlauf entscheidend beeinflusst); Bewusstseins-schaffung von Systemregeln und -logiken, in denen sich die Mitglieder einer Unternehmensfamilie bewegen; Maßnahmen zur Steigerung der allgemeinen Gesellschafterkompetenz (damit einzelne Gesellschafter nicht übervorteilt werden oder sich gegenüber anderen Gesellschaftern unwissend fühlen).

Literatur

-
- ¹ Harvey, M. & Evans, R. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review* 7(4): 331–348.
 - ² Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. (2013). Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen. Erscheint in: Koeberle-Schmidt, A. et al. (Hrsg.): N.N., Berlin: Erich Schmidt Verlag.
 - ³ Simon, F.B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005). Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
 - ⁴ Wimmer, R. (2007). Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen. In: Frasl, E.J. & Rieger, H. (Hrsg.): *Family Business Handbuch – Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen*. Wien: Linde. 30-46.
 - ⁵ Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Cambridge, Mass.: Working Paper, Harvard Business School. Reprint 1992. *Family Business Review* 9(2): 199-208.
 - ⁶ Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
 - ⁷ Groth, T. (2008). Gute Lösungen von Generation zu Generation: Langlebige Familienunternehmen. In: Schlippe, A. v., Nischak, A., & El Hachimi, M. (Hrsg.): *Familienunternehmen verstehen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 30-41.
 - ⁸ Großmann, S. (in Vorbereitung). Wechselwirkungen zwischen Konflikten mit Familienbeteiligung und dem Untergang von Familienunternehmen. Universität Witten/Herdecke (Dissertation).
 - ⁹ Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. (2008). Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 56 (1/2): 40-58.
 - ¹⁰ Freiling, J. & Laudien, S. M. (2012). Sustaining Trust as Informal Governance Mechanism: A Competitive Edge for Family Firms? *Economia Marche*, 31(2): 69-84.
 - ¹¹ Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review* 49(2): 90-98.
 - ¹² Großmann, S. (in Vorbereitung). Wechselwirkungen zwischen Konflikten mit Familienbeteiligung und dem Untergang von Familienunternehmen. Universität Witten/Herdecke (Dissertation).
 - ¹³ Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Tuxedo, NY.
 - ¹⁴ Pentland, B.T. & Rueter, H.H. (1994). Organizational Routines as Grammars of Action. *Administrative Science Quarterly* 39: 484-510.
 - ¹⁵ In Anlehnung an Glasl, F. (2010). *Konfliktmanagement - Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 9. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt. Ähnlich auch Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. (2008). Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 56(1/2): 40-58.

Angaben zu den Autoren

Univ.Prof. Dr. Jörg Freiling, Jahrgang 1964, ist seit 2001 Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) im Fachbereich 7 der Universität Bremen. Seit 2006 arbeitet Jörg Freiling im Sonderforschungsbereich „Staatlichkeit im Wandel“ und leitet dort zusammen mit dem Juristen Graf Calliess das Teilprojekt A4: Die Verfassung des globalen Handels. Seit 2009 ist er Mitglied des Dekanats des Fachbereichs 7 (Wirtschaftswissenschaft), zunächst als Studiendekan (bis 2011), danach als Prodekan. Gast- und Vertragsprofessuren nahm Jörg Freiling an der Freien Universität Bozen/I, an der Staatsuniversität St. Petersburg/RUS sowie an der Universität Innsbruck wahr. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Gründungsmanagement, der Einfluss unternehmerischen Verhaltens auf den Erfolg, die Hintergründe unternehmerischen Scheiterns, Wissens- und Kompetenzmanagement, Internationalisierung von Mittelstandsbetrieben sowie Governance transnationaler Unternehmen und Governance von

Familienbetrieben. Er ist zudem Mitglied des Vorstands des Business Angel-Netzwerks Weser-Ems-Bremen. Näheres zur Person findet sich unter www.lemex.uni-bremen.de.

Dipl.-Oec. Steffen Großmann, Jahrgang 1983 ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship der Universität Bremen. Zunächst absolvierte er eine kaufmännische Ausbildung bei einer deutschen Großbank, um im direkten Anschluss Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und der Universität Witten/Herdecke zu studieren. Nach Auslandsaufenthalten in Japan und England, zahlreichen studienbegleitenden Praktika und Praxisprojekten schloss er sein Studium mit einer Diplomarbeit über die Mortalität deutscher Familienunternehmen ab. Seit 2011 widmet er sich im Rahmen seiner Dissertation am Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke weiter dem krisen- und konfliktbedingten Untergang von Familienunternehmen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Krisen- und Konfliktmanagement in Familienunternehmen und der Family und Corporate Governance von Familienunternehmen.