



MASTER THESIS | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Die Rolle der Mediation bei Entstehung, Einhaltung und Durchsetzung einer
Familienverfassung

verfasst von | submitted by

Vlatka Adler mag.iur.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Laws (LL.M.)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt Degree programme code as it appears on the student record sheet:	UA 999 085
Universitätslehrgang lt. Studienblatt Postgraduate programme as it appears on the student record sheet:	Familienunternehmen und Vermögensplanung
Betreut von Supervisor:	Dr. Marie-Agnes Arlt

Abstract

Diese Masterthesis untersucht die Bedeutung von Mediation im Zusammenhang mit Familienverfassungen in Familienunternehmen. Im Mittelpunkt stehen die Entstehung, Einhaltung und Durchsetzung der in einer Familienverfassung festgelegten Regelungen sowie die Frage, welche Rolle Mediation und andere externe Begleitprozesse im Vergleich zu gerichtlichen Konfliktlösungen einnehmen. Zudem wird analysiert, unter welchen Umständen sich Unternehmerfamilien für die Ausarbeitung einer Familienverfassung entscheiden und mit welchen Herausforderungen dieser Prozess verbunden ist, insbesondere im Hinblick auf bestehende oder latente Konflikte innerhalb der Familie.

Die Arbeit stützt sich auf eine Analyse der einschlägigen Literatur sowie auf eine qualitative empirische Untersuchung mittels Interviews mit Familienmitgliedern in Familienunternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass Hemmnisse bei der Auseinandersetzung mit Familienverfassungen weniger in rechtlichen oder formalen Aspekten liegen, sondern vor allem in emotionalen, relationalen und machtbezogenen Dynamiken. Familienverfassungen entstehen sowohl reaktiv infolge von Konflikten oder Krisen als auch proaktiv zur Prävention zukünftiger Auseinandersetzungen.

Die empirische Untersuchung zeigt, dass Mediation und mediationsähnliche Verfahren die Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Familienverfassungen wesentlich unterstützen, indem sie strukturierte Kommunikation fördern, die Akzeptanz gemeinsamer Regeln erhöhen und Konflikte präventiv bearbeiten. Gerichtliche Verfahren werden von Unternehmerfamilien überwiegend als ungeeignet angesehen und lediglich als letzter Ausweg betrachtet, da sie familiäre Beziehungen sowie die Stabilität des Unternehmens gefährden können. Insgesamt verdeutlicht die Arbeit, dass Mediation ein zentrales Instrument für nachhaltige Governance und langfristige Stabilität in Familienunternehmen darstellt.

Abstract

This master's thesis examines the role of mediation in the context of family constitutions in family-owned enterprises. It focuses on the creation, observance, and enforcement of the rules laid down in a family constitution, as well as on the role of mediation and other external facilitation processes in comparison to judicial forms of dispute resolution. Furthermore, the thesis analyses the circumstances under which entrepreneurial families decide to develop a family constitution and the challenges associated with this process, particularly with regard to existing or latent conflicts within the family.

The study is based on an analysis of the relevant literature and on a qualitative empirical investigation conducted through interviews with family members in family-owned enterprises. The findings indicate that obstacles to engaging with family constitutions are less rooted in legal or formal aspects and instead arise primarily from emotional, relational, and power-related dynamics. Family constitutions emerge both reactively, in response to conflicts or crises, and proactively, as a means of preventing future disputes.

The empirical results further demonstrate that mediation and mediation-like processes significantly support the development, implementation, and ongoing evolution of family constitutions by fostering structured communication, enhancing the acceptance of jointly agreed rules, and addressing conflicts at an early stage. Judicial proceedings are predominantly perceived by entrepreneurial families as unsuitable and are regarded as a measure of last resort, as they may endanger family relationships and the stability of the enterprise. Overall, the thesis shows that mediation constitutes a key instrument for sustainable governance and long-term stability in family-owned enterprises.

Danke

Mein Dank gilt meinen wunderbaren Eltern, meiner lieben Schwester und meiner wunderbaren, grossen und liebevollen Familie, die das Familienunternehmen nun in der zweiten Generation führt und, so Gott will, bald in der dritten Generation führen wird! Meine Familie war für mich immer schon, seit meiner Kindheit bis zum heutigen Tage eine große Quelle der Motivation und Kreativität. Sie hat mir beigebracht und mir durch ihr Beispiel gezeigt, dass alles möglich ist, wenn man es versucht und sich dafür bemüht. Es macht mir Freude, zuzusehen, wie meine Familie die Gewässer des Familienunternehmertums erfolgreich bewältigt!

Mein Dank gilt meinem lieben und besonderen Mann, der ebenfalls aus einer Familie stammt, die seit Generationen Familienunternehmen führt. Sowohl Vater als auch Mutter meines Mannes stammten aus Familien, die Familienunternehmen geführt haben. Bekannte Aufzeichnungen reichen bis ins Jahr 1860 zurück. Mein Mann selbst war schon die dritte Generation des Familienunternehmens von der Vaterseite. Ich bedanke mich ganz besonders bei meinem Mann, dass er mich voll und ganz bei meiner Arbeit im Zusammenhang mit Familienunternehmen mit ganzen Herzen unterstützt!

Ich möchte meinen wunderschönen und lieben Söhnen dafür danken, dass sie mich als ihre Mutter gewählt haben. Die sind noch jung und die Welt ist gross. Die Welt gehört ihnen und sie gehören der Welt. Mögen sie ihre Wurzeln bewahren, ihre Flügel ausbreiten, sich nach dem Leben sehnen und mit ihrem Handeln zur Schönheit und zum Erfolg des Lebens in dieser Welt beitragen!

Darüber hinaus möchte ich mich bei allen wunderbaren Menschen, meiner Betreuerin Hon.-Prof. Dr. Marie-Agnes Arlt, Professoren, Kollegen, Experten aus der Praxis und Freunden bedanken, die mir mit ihren Ratschlägen, persönlichen Geschichten, Erfahrungen und Beispielen geholfen haben, Daten, Informationen und Inhalte dieser Masterarbeit zu sammeln und zusammenzustellen.

Was wäre diese Welt ohne Familienunternehmen, und so wunderbaren Unternehmerfamilien, die sich jeden Tag bemühen, diese Welt noch etwas schöner, noch etwas erfolgreicher und noch etwas glücklicher zu machen!

Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

Inhalt

1.	Ziel dieser Masterthesis.....	1
2.	Familienverfassung	2
2.1.	Gliederung von Familienverfassungen	3
2.2.	Rechtliche Verbindlichkeit einer Familienverfassung	4
2.3.	Die moralische Verbindlichkeit einer Familienverfassung	5
2.4.	Familienverfassung und Zukunftsfähigkeit eines Familienunternehmens	6
2.5.	Die vier Governances in einer Familienverfassung	8
3.	Spezifische Dynamiken in den Familien mit Familienunternehmen	11
3.1.	Die Unternehmensfamilie als Machtkampf-Polygon.....	12
3.2.	Unternehmerfamilie und Gerechtigkeit	12
3.3.	Spezifische Machtkämpfe in Unternehmensfamilien	13
3.4.	Keine Sieger und keine Verlierer in einer Unternehmensfamilie.....	14
3.5.	Sachliche Richtigkeit versus emotionalem Kontenausgleich	14
3.6.	Klage bedeutet Bruch in der Familie !	15
4.	Die Rolle der Mediation bei Entstehung, Einhaltung und Durchsetzung einer Familienverfassung	16
4.1.	Die Rolle der Mediation bei der Entstehung einer Familienverfassung	18
4.2.	Die Rolle der Mediation bei der Einhaltung von Regeln in einer Familienverfassung	23
4.3.	Die Rolle der Mediation bei der Durchsetzung von Regeln in einer Familienverfassung ..	27
5.	Forschungsthema und Forschungsmethode	31
6.	Interpretation der Resultate der Interviews	39
7.	Zusammenfassung	61
8.	Literaturverzeichnis.....	70 (I)

1. Ziel dieser Masterthesis

„Unternehmerfamilien unterscheiden sich in mancherlei Hinsicht von anderen Familien. Nicht nur, dass „die Firma“ meistens mit am Tisch sitzt – wenn Konflikte innerhalb der Familie auftreten, kann das gravierende Auswirkungen auf das Unternehmen haben, auch wirtschaftliche. Einen wichtigen und noch weitgehend unbeachteten Schlüssel für den Erfolg eines Familienunternehmens stellt deshalb die Kultur dar, die innerhalb der Familie herrscht. Sie gibt vor, wie die Familienmitglieder den Umgang miteinander und mit dem Unternehmen gestalten, wie sie mit externen Einflüssen umgehen und letztlich auch ob das Unternehmen für kommende Generationen erhalten bleibt.“¹

Um zu erreichen, dass das Bewusstsein und das Wissen um diese Kultur allen Familienmitgliedern zugänglich und bewusst wird, empfiehlt sich die Verschriftlichung z.B. in Form einer Familienverfassung.

Mit einer Familienverfassung wird ein Dokument geschaffen, in dem die gemeinsamen Wünsche, Vorstellungen und gewachsenen Gewohnheiten der Mitglieder einer Unternehmerfamilie als Ausdruck einer ganzheitlichen Betrachtungsweise festgehalten werden. Gerade in Zeiten globaler Unsicherheiten erkennen Unternehmerfamilien zunehmend, dass die reine Führung des Unternehmens nicht ausreicht. Notwendig sind ebenso klare Regelungen, die den familiären Zusammenhalt sichern und die Interaktion zwischen Familie und Unternehmen verlässlich gestalten.²

Im Rahmen dieser Masterthesis wurde nun die **Funktion der Mediation** im Hinblick auf die **Entstehung, Einhaltung und Durchsetzung der** in einer **Familienverfassung** festgelegten Regelungen untersucht.

Es wird auch analysiert, wie Unternehmerfamilien das **Gericht als Konfliktlösungsmethode** wahrnehmen und welche Bedeutung sie dem im Vergleich zu konsensualen Verfahren beimessen.

Weiters wird herausgearbeitet, unter welchen Umständen sich familiengeführte Unternehmen für die Erstellung einer Familienverfassung entscheiden, und mit welchen Herausforderungen dieser Prozess verbunden ist – insbesondere inwieweit bestehende oder latent auftretende Konflikte und Krisen innerhalb der Unternehmerfamilie dabei eine Rolle spielen.

Dazu werden einerseits die Grundsatzparameter aus der Literatur und andererseits im Rahmen einer qualitativen Studie die Ergebnisse einer Befragung von Familienunternehmen zusammengefasst.

¹ Caspary, Kulturentwicklung von Unternehmerfamilien: Eine Einführung¹ (2024). Buchbeschreibung, <https://www.bookbeat.com/de/book/kulturentwicklung-von-unternehmerfamilien-1509083> [01/2026].

² Kirchdörfer/Lorz, Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag in Rüsen/Schlippe (Hrsg), Dynamiken in Familie und Unternehmen³ (2017) 196f.

2. Familienverfassung

Die Familienverfassung bildet das zentrale normierende Element eines Familienunternehmens, auch unter Bezeichnungen wie *Familienvereinbarung*, *Verhaltensregeln* oder *Grundprinzipien*. Auch Begriffe wie *Familienkodex*, *Family Charter* oder *Family Business Governance-Verfassung* werden in diesem Zusammenhang verwendet.³ Von *Holler* erfahren wir, dass Familienverfassung auch *Familienleitbild* heißen kann.⁴ Die Familienverfassung kann auch *Familienvertrag* oder *Generationenvertrag* heissen.⁵ *Fleischer* weist darauf hin, dass die Familienverfassung in verschiedenen Ländern unterschiedliche Bezeichnungen trägt: In Spanien etwa *Protocolo Familiar*, in Italien *Patto di Famiglia*, in Belgien *Charte Familiale* und – wie bereits erwähnt – in den USA *Family Constitution*.⁶ Zudem lässt sich feststellen, dass die Familienverfassung in Frankreich als *pacte familial* bezeichnet wird.⁷ Von *RCO-Partners Network* erfährt man, dass so ein Dokument auch *Familien-Deklaration* heißen kann.⁸ Teilweise werden die entsprechenden Leitlinien auch in Präambeln anderer rechtlicher Dokumente verankert.⁹

Nach *Neumüller* stellt die Familienverfassung ein zentrales Instrument der Family Governance dar. Sie ist ein „lebendes“ Dokument, das nach seiner Erstellung regelmäßig überprüft und an die sich wandelnden Bedürfnisse der Familie angepasst werden muss.¹⁰

Laut *Kirchdörfer/Lorz*, während sich die Familienverfassung, die in erster Linie gemeinsame Grundsätze und Absichtserklärungen enthält, an den – von der Familie selbst definierten – Kreis der Familienmitglieder richtet und von diesen erarbeitet sowie fortgeschrieben wird, betrifft der Gesellschaftsvertrag, welcher rechtlich jedenfalls verbindliche Regelungen enthält, nur jene Familienmitglieder, die tatsächlich Anteile am Unternehmen halten.¹¹

Auch das amerikanische Fachbuch *Managing Conflict in the Family Business: Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business* empfiehlt Unternehmerfamilien, die Erstellung einer Familienverfassung bzw. Family Charter in Betracht zu ziehen, da sie eine

³ *Kalss*, Die Familienverfassung, *Der Gesellschafter, Zeitschrift für Gesellschaft- und Unternehmensrecht (GesRZ)* 2022, Nr.3, 107 (108).

⁴ *Holler*, Die Familienverfassung im Recht der Familienunternehmen, *ZIP* 2018, H 12, 554 (554).

⁵ *Hueck*, Die Familienverfassung-Rechtliche Konturen eines Instruments der Governance in Familienunternehmen (2017) 9.

⁶ *Fleischer*, Das Rätsel Familienverfassung: Realbefund-Regelungsnatur-Rechtswirkungen, *ZIP* 2016, H 32, 1510 (1511ff).

⁷ *Fleischer*, Familiengesellschaften und Familienverfassungen, Eine historisch-vergleichende Standortbestimmung, *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG)* 2017, H 31, 1201 (1207).

⁸ *RCO-Partners Network*, Unternehmerfamilien verstehen – Über das Vermögen vom Familienunternehmen, eine Unternehmerfamilie zu sein, und zu bleiben, Präsentation zum Postgradualen Universitätslehrgang „Familienunternehmen und Vermögensplanung“ (2026) 57.

⁹ *Kalss/Probst*, Familienunternehmen-eine erste Vermessung, *Der Gesellschafter, Zeitschrift für Gesellschaft- und Unternehmensrecht (GesRZ)* 2013, Nr.3 115 (116).

¹⁰ *Neumueller*, Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung (2020) 47.

¹¹ *Kirchdörfer/Lorz* in *Rüsen/Schlippe* 204.

schriftlich fixierte Zusammenfassung der gemeinsam erarbeiteten Grundsätze und Richtlinien darstellt.¹²

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass jede Familienverfassung letztlich auf universellen Fragen basiert, die jede Familie betreffen: Macht, Geld, Beziehungen – und das persönliche Wohlbefinden der Beteiligten.¹³

2.1. *Gliederung von Familienverfassungen*

In Deutschland existiert seit 2004 der ‚*Governance Kodex für Familienunternehmen*‘ (GKFU), der als wichtiger Impulsgeber für die Entwicklung und Verbreitung von Familienverfassungen gilt, zuletzt neu formuliert im Jahr 2021.¹⁴ Der Governance Kodex für Familienunternehmen dient den Inhabern von Familienunternehmen als Leitlinie zur Erarbeitung ihrer individuellen Führungs- und Kontrollstruktur.¹⁵

In Österreich existiert seit 2004 der ‚*Österreichische Kodex für Familienunternehmen – Grundsätze für eine gute Governance*‘. Dieser Kodex wurde in Jahren 2011 und 2017 überarbeitet. Im Jahr 2022 wurde der Leitfaden auf neue Beine gestellt und einer umfassenden Aktualisierung unterzogen. Die jüngste Fassung wurde von einer Kommission aus Vertretern von Familienunternehmen und Wissenschaft unter der Leitung des Bankhauses Spängler erarbeitet.¹⁶

Hueck zufolge sind Familienverfassungen stets auf die jeweilige Familie und ihr Unternehmen zugeschnitten. Gleichwohl lassen sich bestimmte Themenfelder identifizieren, die in nahezu allen Familienverfassungen regelmäßig behandelt werden.¹⁷

Bezüglich Inhalts einer Familienverfassung gibt es Checklisten, wie vom *Schauer* vorgeschlagen.¹⁸ Die Familienverfassung legt fest, wie Entscheidungsbefugnisse verteilt und Entscheidungsprozesse transparent gestaltet werden, wie unterschiedliche Interessen artikuliert und harmonisiert werden, auf welche Weise Führung und Eigentum an die nächste Generation übergehen, wie Konflikte vermieden und geschlichtet werden und wie Zuständigkeiten zwischen den verschiedenen Unternehmensorganen abgegrenzt sind. Bei großen Familienunternehmen, die zahlreiche Gesellschafter haben, weiten sich die Basisgrundsätze in eine ausgefeilte „*Family Business Governance*“ und beinhaltet Regelungen zu allen familiären und unternehmerischen Belangen. Es

¹² Rhodes/Lansky, Managing Conflict in the Family Business, Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business (2013) 68.

¹³ Koeberle-Schmid/Unger, Nachfolge im Familienunternehmen (2019) 331.

¹⁴ Fleischer, ZIP 2016, 1513.

¹⁵ GKFU: https://www.petermay-fbc.com/images/content/GovernanceKodexfuerFamilienunternehmen_17052021.pdf [01/2026].

¹⁶ Österreichischer Kodex für Familienunternehmen, Grundsätze für eine gute Governance, Bankhaus Spängler (2024).

¹⁷ Hueck, Die Familienverfassung 9f.

¹⁸ Schauer, Familienverfassung, Der Gesellschafter, Zeitschrift für Gesellschaft- und Unternehmensrecht (GesRZ) 2021, Nr.3, 139.

werden auch Familienrat und Family Offices vorgesehen und geregelt. Je größer das Unternehmen und die dahinterstehende Familie werden, desto umfangreicher und detaillierter gestalten sich in der Regel die Inhalte der Familienverfassung. So kann die Familienverfassung auch einen Interessenausgleich zwischen im Unternehmen aktiven und nicht aktiven Familiengesellschaftern schaffen, da diese in der Regel unterschiedlichen Zielvorstellungen folgen.¹⁹

Die Familienverfassung kann zentrale Aspekte der Geschäftspolitik und der Unternehmensorganisation festlegen. Dazu gehört insbesondere die Regelung, ob und unter welchen Voraussetzungen Familienmitglieder im Unternehmen tätig werden dürfen. Auch die Rolle von Ehepartnern oder Lebenspartnern der Familienmitglieder kann – je nach familiärer Situation – von wesentlicher Bedeutung sein.²⁰

Über Zwecke, Ziele und Inhalt einer Familienverfassung kann man in einem sehr umfassenden Ausmaß von *Csoklich* erfahren.²¹

2.2. *Rechtliche Verbindlichkeit einer Familienverfassung*

Familienverfassung als Begriff kann man in der Rechtsordnung nicht finden. Eine Familienverfassung muss nicht aus einem einzigen Dokument bestehen. Bestimmte Regelungen der Familienverfassung sind nach der rechtlichen Qualität unverbindlich, viele sind nicht einklagbar oder rechtlich durchsetzbar. Aber es gibt auch solche, die rechtsverbindlich sein können.²²

Holler argumentiert, dass die Familienverfassung sowohl den Inhalt als auch den Umfang der gesellschaftsrechtlichen Treuepflichten im Kontext des Familienunternehmens unmittelbar beeinflussen kann – mitunter sogar mit weitreichenden Rechtsfolgen. Diese ergeben sich typischerweise aus daraus abgeleiteten Handlungs- und Unterlassungspflichten. Im Einzelfall kann dies zu Sanktionen führen, etwa zur Unbeachtlichkeit einer Stimmrechtsausübung (positive Stimmpflicht) oder sogar zum Ausschluss eines Gesellschafters aus wichtigem Grund auf Ebene des Familienunternehmens.²³

Aus dem Praxisleitfaden von *Rüsen/Schlippe/Richter/Hueck* erfahren wir, dass die Familienverfassungen lange Zeit pauschal unter unverbindliche Absichtserklärungen eingeordnet wurden. Lange Zeit wurden Familienverfassungen in einem rein außerrechtlichen Bereich verortet und als ein ‚*rechtliches Nullum*‘ betrachtet. Daher wird empfohlen, dass Unternehmerfamilien festlegen, welche Rechtsqualität der Familienverfassung und ihren einzelnen Bestimmungen

¹⁹ *Koeberle-Schmid/Unger*, Nachfolge im Familienunternehmen 333f.

²⁰ *Schauer*, GesRZ 2021, 139.

²¹ *Csoklich*, Familienverfassung, Präsentation zum Postgradualer Universitätslehrgang „Familienunternehmen und Vermögensplanung“ (2025) 15ff.

²² *Schauer*, GesRZ 2021, 139.

²³ *Holler*, ZIP 2018, 564.

zukommen soll – insbesondere im Verhältnis zu Gesellschaftsverträgen und sonstigen rechtlich verbindlichen Dokumenten.²⁴

Fleischer führt mehrere Beispiele an für rechtliche Erheblichkeit von Familienverfassungen. Für Personenhandelsgesellschaften erkennt der deutsche Bundesgerichtshof (BGH) an, dass eine über Jahre hinweg gelebte Geschäftspraxis sogar zu einer stillschweigenden Änderung des Gesellschaftsvertrags führen kann. Zudem kann eine Familienverfassung zur erläuternden und ergänzenden Auslegung des Gesellschaftsvertrags herangezogen werden und dadurch rechtliche Wirkung entfalten. Darüber hinaus kann diese zur Konkretisierung der mitgliedschaftlichen Treuepflicht beitragen. In einer Grundsatzentscheidung hat der BGH ausdrücklich festgehalten, dass verwandtschaftliche Bindungen in die gesellschaftsrechtliche Treuepflicht hineinwirken können.²⁵ Lange Zeit überwog die Auffassung, dass einer Familienverfassung keine rechtliche Verbindlichkeit zukommt, da es sich im Kern um eine Absichtserklärung mit rein moralischer Bindungswirkung handelt. In diesem Verständnis dient die Familienverfassung vor allem als Rahmen, aus dem später rechtlich verbindliche Regelwerke – etwa ein Gesellschaftsvertrag oder ein Syndikatsvertrag – hervorgehen können.²⁶

Regelt die Familienverfassung alle wesentlichen Fragen des Familienunternehmens einschließlich der Corporate Governance, kann sie sehr wohl rechtliche Wirkungen entfalten. In diesem Fall konkurrieren die materiellen Regelungen aus der Familienverfassung mit den Regelungen aus dem Gesellschaftsvertrag oder es entsteht Konkurrenz mit den familiären und erbrechtlichen Nebenstatuten bzw. Vereinbarungen und Verfügungen. Dies kann zu materiellen Regelungskonflikten führen, die sowohl im Familienunternehmen als auch innerhalb der Familie Anlass für Streitigkeiten bieten – obwohl die Familienverfassung gerade dazu dienen sollte, solche Konflikte zu vermeiden. Daher empfiehlt es sich, sämtliche Vereinbarungen und Bestimmungen, die familiäre oder gesellschaftsvertragliche Aspekte betreffen, konsistent in der Familienverfassung abzubilden.²⁷

2.3. Die moralische Verbindlichkeit einer Familienverfassung

Neumueller argumentiert, dass Familienunternehmen bewusst darauf verzichten, rechtlich verbindliche Vorgaben zu schaffen. Vielmehr soll ein Konsens zu familienrelevanten – häufig moralischen – Fragen gefunden und anschließend schriftlich festgehalten werden. Aus diesem

²⁴ *Rüsen/Schlippe/Richter/Hueck*, Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung, Ein Praxisleitfaden (2019) 13.

²⁵ *Fleischer*, Die Familienverfassung: Vertrag ohne Schwert?, Forschungsbericht 2016, Max-Planck-Gesellschaft, https://www.mpipriv.de/815972/research_report_11089713 [06/2025].

²⁶ *Deixler-Hübner/Schauer*, Private Client Arbitration, Pkt. 11.3 (2020).

²⁷ *Holler*, ZIP 2018, 562f.

Grund wird die Familienverfassung auch als ‚*moralischer Vertrag*‘ bezeichnet. Ihr kommt nach diesem Verständnis gerade kein rechtlich bindender Charakter zu.²⁸

In diesem Zusammenhang soll auch thematisiert werden, wie der Begriff „*Moral*“ zu verstehen wäre.²⁹

Zudem wird argumentiert, dass die in der Familienverfassung enthaltenen Regelungen rechtliche Bindungswirkung erlangen können, wenn sie in rechtlich verbindliche Dokumente – etwa den Gesellschaftsvertrag oder die Satzung – übernommen werden.³⁰

Laut *Hueck* könnte man der Familienverfassung tatsächlich den Charakter eines unverbindlichen Kodex geben. Soll eine Familienverfassung ganz oder teilweise in verbindliche Verträge übergeführt werden, kommen sowohl ein rechtlich bindender Vorvertrag als auch eine unverbindliche Absichtserklärung in Betracht. Daher sollte die rechtliche Einordnung nicht pauschal für das gesamte Regelwerk erfolgen, sondern jeweils für einzelne Klauseln gesondert geprüft und von den konkreten Umständen abhängig gemacht werden.³¹

Von einer moralischen Verbindlichkeit einer Familienverfassung sprechen auch *Beutelmeyer/Fuchs*.³²

2.4. *Familienverfassung und Zukunftsfähigkeit eines Familienunternehmens*

Laut *Großmann* werde den Konflikten, die letztendlich zum Untergang von Familienunternehmen führen, nicht adäquat begegnet. Es könnte daher festgestellt werden, dass bestimmte Regulativen im Sinne formell oder informell definierter Verhaltensregeln oder Kommunikationsregeln fehlen, auch das Vorhandensein von Autoritäten, die in die Konfliktdynamiken eingreifen könnten. Dabei könnte man sagen, dass das Defizit bei präventiven Maßnahmen noch größer war als bei kurativen. Laut *Großmann* führte das auch in Fällen, wo externe Beratung oder Konfliktcoaching in Anspruch genommen wurde, dann ins Leere, wenn es nur um eine aufschiebende Wirkung gegangen ist. Es genügt nicht, eine Entledigung des Konfliktes zu suchen. Es soll eher um einen aktiven Umgang gehen, mit dem ehrlichen Ziel, nachhaltige Lösungen zu finden. Die Lösungen könnten dann die Familie langfristig als konstruktive Ressource erhalten. In diesem Zusammenhang soll auf die

²⁸ *Neumueller*, Family Compliance 89f.

²⁹ *Neumueller*, Family Compliance 116.

Laut *Neumueller* ist unter „*Moral*“ ein „Netz spezifischer Normen“ zu verstehen. Die Intention dieser Regelung ist „*die Organisation des Zusammenlebens innerhalb einer Gemeinschaft*“. *Moral* adressiert alle Mitglieder einer Gesellschaft, denn *Moral* ist nur dann *Moral*, wenn sie für alle Individuen gleichermaßen verbindlich ist.

³⁰ *Neumueller*, Family Compliance 91.

³¹ *Hueck*, Die Familienverfassung 62f.

³² *Beutelmeyer/Fuchs*, Patriarchat versus Streichelzoo, Wie ticken Familienunternehmen wirklich? (2018) 100: „In einer Familienverfassung wurden Regeln und Wertigkeiten innerhalb des Unternehmens festgelegt. „*Es geht um Zusammenhalt und das Bewusstsein, dass der andere auch das Beste für die Firma will*“ Die Brüder betonen, dass jedes Familienmitglied an der Familienverfassung mitgearbeitet hat. „*Jeder weiß, was drinsteht und fühlt sich moralisch verpflichtet.*““

Governance-Mechanismen verwiesen werden. Laut *Großmann* stellt die Family Governance, neben klassischer Corporate Governance - die mittlerweile in Literatur und Praxis weitestgehend akzeptiert wurde - einen weiteren Baustein für Regelsysteme in Familienunternehmen dar. Unter dem Begriff „*Family Governance*“ kann grundsätzlich ein Orientierungsrahmen und Regelungsrahmen für die Unternehmensfamilie verstanden werden. Das Ziel wäre, das Unternehmen - frei von destruktiven Einflüssen, wie Konflikte aus der Sphäre der Familie - zu halten. Somit könnte man die Familie als konstruktive Ressource für das Unternehmen bewahren. Die Family Governance, als ein Instrument, könnte eine Möglichkeit zur Eigenorganisation der Unternehmensfamilie bilden.³³

Von Herausforderungen bei der Implementierung einer Familienverfassung spricht auch *Reischauer* und zählt vier Gruppen von Herausforderungen auf (Komplexität und Zeitaufwand, Konfliktpotenzial, Starrheit und Kosten).³⁴

Auch *Rüsen/Kleve/Schlippe* berichten davon, dass es in allen Unternehmen, die in der zitierten Studie befragt wurden, historisch zum Teil zu massiven Konflikten und Machtkämpfe gekommen ist. Von diesen massiven Eskalationen wurde nur aus denjenigen Zeiten berichtet, als die jeweilige Familie noch mit anderen Governance-Strukturen unterwegs war.³⁵

Von *Tietje* können wir erfahren, dass bei den deutschen Unternehmerfamilien die Familienverfassung als Mittel zur Konfliktprävention benutzt wird. Die Unternehmerfamilien entscheiden sich für die Entwicklung von Familienverfassungen wegen des Wunsches nach Konfliktvermeidung.³⁶

Auch *Koeberle-Schmid/Unger* argumentieren, dass oft die Familienverfassung im Zusammenhang mit einem besonderen Ereignis verfertigt werden, das einen Bruch mit der Vergangenheit oder einen Neustart verlangt. Es kann auch sein, dass es sich um plötzlichen Tod eines Patriarchen geht, oder bei der Übernahme durch die nachfolgende Generation, oder nach einer unternehmerischen Schieflage.³⁷

³³ *Großmann*, Konflikte und Krisen in Familienunternehmen 139ff.

³⁴ *Reischauer*, Familienverfassungen: Ein Leitfadens für Familienunternehmen, <https://www.reischauer.at/wissen/familienverfassungen-ein-leitfaden-fuer-familienunternehmen/> [06/2025].

³⁵ *Rüsen/Kleve/Schlippe*, Management der dynastischen Unternehmerfamilie, Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk (2021) 121f.

³⁶ *Tietje*, Wirkung einer Familienverfassung auf Konflikte in Familienunternehmen, Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Unternehmerfamilie, Dissertation (2024) 157.

³⁷ *Koeberle-Schmid/Unger*, Nachfolge im Familienunternehmen 333.

2.5. Die vier Governances in einer Familienverfassung

Zellweger beschreibt vier Governance-Bereiche: Family Governance, Corporate Governance, Eigentümer Governance und Vermögens Governance.³⁸

2.5.1. Family Governance

Für die Family Governance gibt es keine einheitliche Definition. Man kann es laut Ulrich definieren als „*Leitung und Organisation von Unternehmensfamilien*.“ Oder auch laut Koeberle-Schmid als „*Organisation zur Sicherung des Zusammenhalts der Familie*“. Es gibt noch viele anderer Definitionen. Es gibt auch ein Minimum an Fragen, die eine Family Governance beantworten sollte.³⁹

In Familienunternehmen greifen ‚*Business Governance*‘ und ‚*Family Governance*‘ ineinander, sodass dies häufig unter dem Begriff ‚*Family Business Governance*‘ zusammengefasst wird.⁴⁰

Laut Süss-Reyes besteht das fundamentale Bestreben von Family Governance darin, einen Konsens unter den Mitgliedern der Unternehmensfamilie sicherzustellen. Das passiert durch ein grundlegendes Verständnis für die Konsequenzen, welche das persönliche Handeln und damit verbundene Eigentümerrechte und Eigentümerpflichten nach sich ziehen. Family Governance wird also durch dieses komplexe Verständnis etabliert. Weiterhin wird gesagt, dass die bisherige Forschung auf eine positive Beziehung zwischen Family Governance und der Unternehmensperformance hinweist. Family Governance Maßnahmen stehen im Zusammenhang mit einer Reihe von nichtökonomischen Themen wie: *Einigkeit* innerhalb der Familie, *Grad der sozialen Interaktionen* in der Unternehmerfamilie, die *Vereinheitlichung von Zielen* und dem *Vertrauen* innerhalb der Unternehmerfamilie usw. Family Governance kann auch bei der Initiierung der Planung der Nachfolge helfen, dies erhöht die Erfolgchancen. Family Governance kann auch helfen, ein gutes Arbeitsklima zwischen der Familie und familienfremden Führungskräften zu schaffen.⁴¹

2.5.2. Business Governance (Corporate Governance)

Die Kodifizierung der Grundsätze von Corporate Governance hat seinen Ausgangspunkt in den Richtlinien von größeren angloamerikanischen institutionellen Investoren. Anhand dieser

³⁸ Zellweger, Governance in Familienunternehmen: Die drei zentralen Konstellationen, Präsentation zum Postgradualer Universitätslehrgang „Familienunternehmen und Vermögensplanung“ (2025) 43.

³⁹ Neumueller, Family Compliance 61ff.

⁴⁰ Neumueller, Family Compliance 64f.

⁴¹ Süss-Reyes, Implementierung einer komplexen Family Governance Lösung: Kontext, Prozess und Wirkung in Lueger/Frank (Hrsg), Zukunftssicherung für Familienunternehmen, Good Practice Fallanalysen zur Family Governance (2015), 141 (142f).

Governance wurden die Portfolio-Gesellschaften beurteilt. Mit der Zeit wurden diese Richtlinien zu „*Codes of Best Practice*“ weiterentwickelt. Die Diskussion über Corporate Governance konzentriert sich auf die Sicherstellung einer effizienten Kontrolle der Unternehmensleitung. Neben der Überwachung durch entsprechende Unternehmensorgane geht es zuletzt auch um eine wirksame externe Kontrolle durch die Kapitalmärkte.⁴²

Wenn man von Familienunternehmen spricht, dann soll man sagen, dass sich die Corporate Governance in Familienunternehmen hinsichtlich Aufgaben und Strukturen von Corporate Governance in Publikumsgesellschaften unterscheidet. Die Verbesserung der Corporate Governance in einem Familienunternehmen dient in erster Linie den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens. Sie dient auch den Zielen der Eigentümerfamilie bezüglich eines langfristigen Erhalts des Unternehmens. In zweiter Linie dient das den Wünschen externer Kapitalgeber und Kunden. Trotzdem können auch Familienunternehmen sehr wertvolle Erkenntnisse ziehen, besonders solche, mit welchen die Familienunternehmen ihre Führungs-Situation analysieren bzw. verbessern können. Ein guter Ansatz für Familienunternehmen ist auch die Errichtung eines Beirates. Dies stammt aus der Diskussion um die Corporate Governance, wo vorgeschlagen wird, dass auch die Familienunternehmen Aufsichtsorgane einrichten ähnlich dem Aufsichtsrat einer AG. Dabei geht es um die mehr oder weniger klassische Ausübung der Überwachungsfunktionen und Kontrollfunktionen.⁴³

Laut *Hueck* lassen sich die Corporate Governance-Systeme, welche in Publikumsgesellschaften benutzt werden, nicht eins zu eins auf Familienunternehmen übertragen, weil die Familienunternehmen in ihren Zielen, ihrer Struktur, dem Verhalten der handelnden Akteure und - besonders wichtig – in den spezifischen Konfliktlagen erheblich von Publikumsgesellschaften unterscheiden.⁴⁴

Laut *Schima* existiert eine einheitliche “Begriffsdefinition“ nicht. Man könnte sagen, dass es sich dabei um rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens handelt.⁴⁵

Die Governance in Familienunternehmen sollte darauf abzielen, dass eine verantwortungsvolle Einflussnahme der Familie auf das Unternehmen sichergestellt wird.⁴⁶

Man kann sagen, dass die Familienverfassung in Familienunternehmen primär eine interne Perspektive einnimmt: Sie richtet sich an die Familie, ihre Mitglieder und das Unternehmen selbst

⁴² *Lange*, Der Beirat als Element der Corporate Governance in Familienunternehmen in Schlippe/Rüsen/Groth (Hrsg), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens (2009) 245 (248).

⁴³ *Lange* in Schlippe/Rüsen/Groth 249.

⁴⁴ *Hueck*, Die Familienverfassung 31.

⁴⁵ *Schima*, Corporate und Foundation Governance, Präsentation zum Postgradualer Universitätslehrgang „Familienunternehmen und Vermögensplanung“ (2025) 5.

⁴⁶ *Hueck*, Die Familienverfassung 35f.

– weniger an externe Stakeholder. Damit unterscheidet sie sich deutlich von Governance-Instrumenten börsennotierter Unternehmen, die stärker auf die Außenperspektive ausgerichtet sind.⁴⁷

2.5.3. *Eigentümer Governance*

Eigentum vereint Einfluss und Macht sowie wirtschaftlichen Nutzen und wirtschaftliche Vorteile. So kann man sagen, dass Eigentum, das an einem Unternehmen oder an Unternehmensanteilen besteht, nicht nur Vermögensrechte vermittelt, sondern auch Herrschafts- und Einflussrechte. Sogenannte Transmissionsriemen dieses Rechts in einem Unternehmen sind besonderer Funktionen wie z.B. die Geschäftsführungsstellung, die Rolle als Aufsichtsratsmitglied, als Syndikatsrat oder Syndikatsmitglied. Und dann geht es auch um das Stimmrecht in der Gesellschafterversammlung. In den jährlichen Intervallen gibt Eigentum auch ein Vermögensrecht, vor allem den Anspruch auf eine Dividende, ebenso auf einen Verkaufserlös bei Veräußerung des Anteils.⁴⁸

Es ist auch wichtig zu erkennen, dass in einem Einzelunternehmen die Herrschaftsrechte und Nutzungsrechte zusammenfallen. In Kapitalgesellschaften – etwa einer GmbH – sind die Vermögens- und Herrschaftskomponenten des unternehmerischen Eigentums voneinander getrennt. Wirtschaftlicher Nutzen und Einflussrechte sind zudem von der operativen Führungsfunktion zu unterscheiden. Diese verschiedenen Funktionen können auch von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden.“ Genau diese Erkenntnisse sind wichtig für das Verständnis der Wirkungsweise einer Familienverfassung.⁴⁹

2.5.4. *Vermögens Governance*

Wenn von Unterschieden zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen die Rede ist, kann man von *Kappel* erfahren, dass es für die Vorstände von Publikumsgesellschaften um das Image, Shareholder Value, Karriere und Pensionen geht, in Familienunternehmen aber in der Regel nur um die Mehrung und Sicherung des Familienvermögens. Die Sicherung der Zukunft des Familienunternehmens ist für die Familie ein gemeinsames Ziel, das nicht außer Acht gelassen werden darf.⁵⁰

In diesem Zusammenhang kann man auch von Schwächen von Familienunternehmen reden. Jedes Unternehmen ist typischerweise langfristig auf Wachstum ausgerichtet. Neben den vielen Vorteilen von Familienunternehmen bestehen jedoch spezifische Risikopotenziale, die in anonymen

⁴⁷ Hueck, Die Familienverfassung 38f.

⁴⁸ Kalss, GesRZ 2022, 107.

⁴⁹ Kalss, GesRZ 2022, 107.

⁵⁰ Kappel, Erfolgreiche Nachfolgestrategien in der österreichischen Familienhotellerie, Bedeutung und Bewertung von Fremdmanagement zur nachhaltigen Sicherung des Fortbestandes von Familienhotelbetrieben, Diplomarbeit (2006) 10.

Kapitalgesellschaften entweder besser beherrschbar sind oder gar nicht auftreten. Dazu zählen etwa Erbschaftsteuern, Entnahmen in Jahren ohne Gewinn, Auszahlungen an weichende Erben, Ratenverpflichtungen sowie Zahlungen an geschiedene Ehepartner. All diese Faktoren können die Liquidität eines Familienunternehmens erheblich belasten.⁵¹

Und dann kommt man noch zu den Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Familien, zwischen den Familienmitgliedern, die in das aktive Geschehen des Unternehmens eingebunden sind. Dabei geht es vor allem um die Uneinigkeiten über die Verwendung von Gewinnen, ob Gewinne ausgeschüttet oder für Investitionen thesauriert werden sollten. Solche Konflikte bezüglich der Meinungsverschiedenheiten und Uneinigkeiten können die Familienunternehmen in ihrer Existenz gefährden.⁵²

Der Aufbau eines ausreichenden Privatvermögens ist die beste Form der Altersvorsorge. Manche Unternehmer können sich jedoch kaum einen Ruhestand leisten, weil sie nur wenig privates Vermögen aufgebaut haben. Hinzu kommt, dass beim Ausstieg steuerliche Nachteile drohen können. Auch ist möglicherweise die finanzielle Versorgung der Eltern eine Belastung für die Nachfolger. All dies erhöht das Konfliktpotenzial innerhalb der Unternehmerfamilie erheblich.⁵³

Vom *Baumgartner* erfahren wir, dass eine Nachfolgelösung im Familienunternehmen in der Regel auch eine Neuordnung in den Vermögenangelegenheiten des Unternehmens bzw. des Gründers und der Familien verursacht.⁵⁴

Es wäre noch notwendig zu erwähnen, dass das Familienvermögen auch über ein Family Office verwaltet werden kann.⁵⁵ Auf die Thematik der Family Offices wird nicht näher eingegangen, weil das nicht das Thema dieser Arbeit ist.

3. *Spezifische Dynamiken in den Familien mit Familienunternehmen*

Eine sehr schöne Beschreibung von Konflikten und Familienunternehmen gibt von *Schlippe* in seinem Buch „*Das kommt in den besten Familien vor...*“, wenn er schon im Titel aussagt wie folgt: „*Das geht ja gar nicht!': Familien und Unternehmen passen einfach nicht zusammen*“. Die Familienunternehmen sind einfach anderes zu managen als andere Unternehmen. Und das verdient eine besondere Art von Aufmerksamkeit.⁵⁶

⁵¹ Kappel, Erfolgreiche Nachfolgestrategien 14f.

⁵² Kappel, Erfolgreiche Nachfolgestrategien 15.

⁵³ Koeberle-Schmid/Unger, Nachfolge im Familienunternehmen 229f.

⁵⁴ Baumgartner, Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung, Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge (2009) 183.

⁵⁵ Baumgartner, Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung 191.

⁵⁶ Schlippe, Das kommt in den besten Familien vor...Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen (2014) 23.

Bevor weiter über Konflikte gesprochen wird, sollte man sagen, dass es in Familienunternehmen um „emotionale Konflikte“ geht, also mit Beziehungen verbundene Konflikte (*relationship conflicts*), die sich nachteilig auf den Unternehmenserfolg auswirken können.⁵⁷

Welche Eskalationsmöglichkeiten im Konflikt bestehen, können wir bei *Klappenbach* lernen.⁵⁸

Laut *team businessmediation* gibt es Eskalationsphasen die unbedingt eine externe Hilfe, wie Mediation brauchen.⁵⁹

3.1. Die Unternehmensfamilie als Machtkampf-Polygon

In seinem Buch, wo die Thematik der Familien des Familienunternehmens bearbeitet wird, mit dem Untertitel „Ein System zwischen Gefühl und Geschäft“, spricht *Simon* davon, dass durch die Kopplung von Unternehmen und Familien ein spezifisches Konfliktpotenzial aufgebaut werden kann, das in den anderen Familien nicht auftritt. Dabei handelt es sich sowohl um interpersonelle als auch um intrapsychische Konflikte.⁶⁰

Laut *Simon/Wimmer/Groth* sind Familienunternehmen ständig der Gefahr ausgesetzt, sich in Paradoxien zu verstricken. Paradoxien führen an die Grenzen und in die Sackgassen unseres logischen Denkens. Die Folge solchen Paradoxien ist, dass rationale Entscheidungen nach dem Schema richtig/falsch nicht möglich sind.⁶¹

Mit anderen Worten, was aus Sicht der Familie richtig ist, ist aus Sicht des Unternehmens manchmal falsch. Das betrifft nicht alle Entscheidungen. Aber, es gibt ganz zentrale Punkte, die beide Systeme berühren.⁶²

3.2. Unternehmerfamilie und Gerechtigkeit

Simon spricht davon, dass in der Regel in der Familie die Kinder nicht immer gleich und gerecht behandelt werden. Aber, in Familienunternehmen, wenn die familiären Gleichheitsforderungen in den Kontext des Unternehmens übertragen werden, z.B. wenn die Bevorzugung von Geschwistern

⁵⁷ *Schlippe/Kellermanns*, Emotionale Konflikte in Familienunternehmen in *Schlippe/Rüsen/Groth* (Hrsg), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens (2009) 175 (177).

⁵⁸ *Klappenbach*, Mediative Kommunikation (2006) 25.

⁵⁹ *Freyenschlag*, Am Anfang steht...die Information, Erste Informationen für Unternehmen in *team businessmediation* (Hrsg), Konfliktmanagement, Das andere Mediationsbuch für die unternehmerische Praxis (2006) 9 (18f).

⁶⁰ *Simon*, Die Familie des Familienunternehmens³, Ein System zwischen Gefühl und Geschäft (2011) 48.

⁶¹ *Simon/Wimmer/Groth*, Mehr-Generationen-Familienunternehmen³, Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. (2017) 27.

⁶² *Simon*, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens (2012) 30.

Laut *Simon* exemplarisch geht es um folgende zentrale Punkte:

- Frage der Unternehmensnachfolge
- geschwisterliche Gleichheitsforderungen und unternehmerische Kompetenzunterschiede etc.

innerhalb des Unternehmens nach familiären Maßstäben bewertet wird, sind Konflikte im Unternehmen vorprogrammiert.⁶³

Weiterhin erklären *Simon/Wimmer/Groth*, dass Familienunternehmen mit der Problematik der Paradoxie zu tun haben, wenn sachorientierte zu personenorientierten Entscheidungskriterien in Widerspruch kommen und wenn es unklar wird, wie die Prioritätensetzung zu erfolgen ist. Weil es beim Familienunternehmen eigentlich nicht so klar um die Sache geht, sondern auch um die Personen, werden die Kriterien „weicher“. Ins Spiel kommen die Emotionen und Beziehungen, Nähe und Distanz, Hierarchie, Abhängigkeiten, Verpflichtungen, Sympathie, Apathie, sogar Liebe und Hass. Und so kommt man darauf, dass bei Familienunternehmen persönliche und emotionale Werte die höchste Priorität haben. Die Folge ist, dass, wenn beide Bereiche (Familien und Unternehmen) vermischt sind, eine Verwirrung entsteht. Konkrete Folge ist, dass die familienfremden Führungskräfte nicht wissen, ob sie reale Aufstiegsoptionen haben, Banken können die wechselhaften Strategien nicht nachvollziehen, usw.⁶⁴

3.3. *Spezifische Machtkämpfe in Unternehmensfamilien*

Für Familienunternehmen gibt es zwei Risiken, die größer sind als bei anderen Unternehmensformen: „...*die Eskalation von Konflikten und die Vermeidung von Konflikten.*“ Die Situation mit Konflikten in Familien, welche ein Familienunternehmen haben, ist anders als bei anderen Familien. Die Sorge, dass ein Konflikt eskalieren könnte, ist leider berechtigt. In der Situation, wo die Familie die Verantwortung für ein Unternehmen trägt, bleiben die Konflikte in der Regel nicht auf den Kreis der Familie beschränkt. Diese Konflikte schwappen dann ins Unternehmen, finden bei Gesellschafterversammlungen statt, vor Gericht. Es kann dann leicht passieren, dass das Unternehmen zum Austragungsort familiärer Streitigkeiten wird. Das reduziert die Chancen des Unternehmens zum Überleben radikal.⁶⁵

Laut *Simon* gibt es drei typische Konfliktlagen in Familienunternehmen.⁶⁶

Weiterhin ist zu erwähnen, dass in Familienunternehmen spezifische Konfliktlagen zu treffen sind, welche bei Nicht-Familienunternehmen nicht existieren. Das sind die Konflikte in Bezug auf Geschwisterrivalitäten, Ehekrisen oder Erbschaftstreitigkeiten.⁶⁷

⁶³ *Simon*, Die Familie des Familienunternehmens³, 49.

⁶⁴ *Simon/Wimmer/Groth*, Mehr-Generationen-Familienunternehmen³, 30.

⁶⁵ *Simon*, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens 110.

⁶⁶ *Simon*, Die Familie des Familienunternehmens³, 123.

Laut *Simon* drei Typische Konfliktsituationen sind:

- a) die Kollision familienbetrieblicher und rein ökonomischer Handlungsorientierungen bei unterschiedlichen Positionen in der Generationenfolge
- b) die Problematik der familienbetrieblichen Kontinuität
- c) der Konflikt von Öffentlichkeit und Privatheit im Familienbetrieb.

⁶⁷ *Großmann*, Konflikte und Krisen in Familienunternehmen 99.

3.4. Keine Sieger und keine Verlierer in einer Unternehmensfamilie

Der Satz „*Ich bin OK-Du bist OK*“ kommt von Dr. Thomas Harris, wurde seitens Birkenbihl weiterbearbeitet, die in den 70-er Jahren Lerntechniken auf Basis der Hirnforschung entwickelte. Man könnte sagen, wenn man sich nicht OK fühlt, reagiert man meistens mit Abwehrmanövern.⁶⁸

Simon argumentiert, dass in vielen Unternehmen die Machtkämpfe auf der Tagesordnung stehen. Damit geht einher, dass es Gewinner und Verlierer gibt. Dabei muss man nur aufpassen, wenn mit der Frage, wer gewinnt, weitreichende sachliche oder politische Konsequenzen für das Unternehmen verbunden sind. Dann ist es notwendig, klare Machtverhältnisse zu schaffen.⁶⁹

Die Erfahrung zeigt, dass der Unterlegene auf die Stunde wartet, in der er die Chance haben wird, die Oberhand zu gewinnen. Und wenn ihm das nicht zu seinen Lebzeiten gelingt, dann wird diese Aufgabe an die Kinder und Kindeskiner vererbt.⁷⁰

Von Baumgartner erfahren wir, wenn Probleme durch Konflikte gelöst werden, dass das mit einer „Win-Win-Situation“ enden kann. Es werden Einzelprobleme geklärt und es wird ein gemeinsames Vorgehen beschlossen. Auf der anderen Seite, ein Versuch, die Probleme mit Kompromiss zu lösen, kann in einer „Lose-Lose-Situation“ enden, wenn niemand seine Ziele erreicht und jeder unzufrieden ist.⁷¹

3.5. Sachliche Richtigkeit versus emotionalem Kontenausgleich

In Unternehmen werden in der Regel die Entscheidungen aufgrund einer bestimmten sachlichen bzw. ökonomischen Richtigkeit getroffen. Auf der anderen Seite, argumentiert Simon, dass in Familien nicht die sachlichen Ziele und Zwecke im Vordergrund der Kommunikation stehen. Im Vordergrund stehen die Personen und ihre Beziehungen zueinander. Und wenn inhaltliche Entscheidungen zu treffen sind, wird der Fokus darauf gerichtet, welche Auswirkungen diese Entscheidungen auf die Beziehungen der beteiligten Personen haben. Die Ungleichheit z.B. zwischen Geschwistern wird dabei einem weit verbreiteten familiären „Gerechtigkeits“-Ideal entsprechend eher vermieden.⁷²

Auch Mätzener/Schwarz reden davon, dass sich die Heftigkeit der Emotionen in Familienunternehmen auf die Firmenagenda auswirkt. Und diese Emotionen erschweren „sachlich nüchterne“ Entscheidungen.⁷³

⁶⁸ Birkenbihl, Kommunikationstraining, Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestaltet⁴⁴ (2025) 134f.

⁶⁹ Simon, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens 114f.

⁷⁰ Simon, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens 115f.

⁷¹ Baumgartner, Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung 189f.

⁷² Simon, Die Familie des Familienunternehmens³, 65.

⁷³ Mätzener/Schwarz, Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen, Emotionen, Konflikte, Perspektiven (Wien) 49.

3.6. *Klage bedeutet Bruch in der Familie !*

Nach *Simon* entstehen Konflikte in Familien naturgemäß häufig, werden jedoch meist informell beigelegt. Man verletzt oder verärgert sich gegenseitig, findet jedoch ebenso oft wieder zueinander oder lässt den Streit im stillschweigenden Einverständnis verblassen.⁷⁴

Laut *Simon* werden Entscheidungen in Familienunternehmen nicht nur von familiären und unternehmerischen Prinzipien geprägt, sondern sind auch von juristischen Rahmenbedingungen abhängig. Problematisch wird es jedoch, sobald familien- und unternehmensfremde Akteure – etwa Rechtsanwälte oder Richter – in den Entscheidungsprozess eintreten. Ihre Entscheidungslogiken und Verfahren orientieren sich nicht an der individuellen Geschichte einer Familie oder eines Unternehmens, sondern an den abstrakten Vorgaben des Rechtssystems. Dieses stellt eine übergeordnete Instanz dar, die die spezifischen Werte und Regeln von Familie und Unternehmen überlagern kann. Wird eine Auseinandersetzung juristisch aufgeladen, verlieren die „Währungen“ der beiden Sphären – in der Familie die *Liebe* und im Unternehmen die *ökonomische Zweckmäßigkeit* – an Bedeutung. Der Fokus verschiebt sich dann weg von familiärer Fairness oder unternehmerischer Funktionalität hin zur formalen Rechtmäßigkeit.⁷⁵

Weiterhin wird argumentiert, dass dann, wenn Juristen, Rechtsanwälte und Gericht eingeschaltet werden, die Dynamik des Konfliktes sich radikal ändert. Es geht nicht mehr um die sachliche Richtigkeit von Entscheidungen, oder einen emotionalen Kontenausgleich, jetzt geht es um Gewinnen und Verlieren. Darüber entscheiden Dritte, also Richter, und zwar auf Basis formaljuristischer Kriterien. Das bedeutet aber, dass in dem Moment, wo geklagt wird, alle Konfliktparteien an Macht verlieren. Ab jetzt haben sie sich der höheren Macht des Staates, seines Gewaltmonopols und seiner Jurisdiktion zu unterwerfen.⁷⁶

Wer – nach *Simon* - einen Familienangehörigen vor Gericht zieht, hat damit die Familie als Raum der privaten Kommunikation für beendet erklärt. Er hat dann auch die Definition der Beziehung als „*familiär*“ aufgekündigt. Für die Zukunft wird die Beziehung wie zwischen Fremden behandelt.⁷⁷

Dass die Parteien vor Gericht die „*Zaungäste des eigenen Konflikts*“ werden, erklären *Montada/Kals*, wenn sie sagen, dass nach der Übergabe des Falls an Juristen es leicht passieren kann, dass die Gestaltung des Verfahrens nur noch zwischen den professionellen Akteuren stattfindet.⁷⁸

⁷⁴ *Simon*, Die Familie des Familienunternehmens³, 67.

⁷⁵ *Simon*, Die Familie des Familienunternehmens³, 65.

⁷⁶ *Simon*, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens 116.

„Vor Gericht und auf hoher See ist man in Gottes Hand.“

⁷⁷ *Simon*, Die Familie des Familienunternehmens³, 65f.

⁷⁸ *Montada/Kals*, Mediation, Lehrbuch für Psychologen und Juristen (2001) 29.

Bemerkenswert ist auch ein Gedanke von *Koeberle-Schmid/Unger*, die sagen, falls die Konfliktparteien (denkend an die Familienmitglieder, die im Streit sind!) vor Gericht merken, dass die Anwälte den Konflikt nur vertiefen, schaffen sie es manchmal, wieder miteinander ins Gespräch zu kommen.⁷⁹

4. *Die Rolle der Mediation bei Entstehung, Einhaltung und Durchsetzung einer Familienverfassung*

Laut *Mätzener/Schwarz* sind sowohl Mediation (als konkrete Vermittlungsarbeit) als auch Konfliktmanagement (als Begriff für die umfassende Bearbeitung von Konflikten in einem Unternehmen) hilfreich, wenn Parteien Hilfe von Außen für eine Lösung brauchen. Der Mediator hilft den Parteien, den anderen zu hören bei „*Verständigungsschwierigkeiten*“, welche sowohl inhaltlich als auch emotional sind. Der Mediator stellt auch den geschützten Raum bereit, in welchen eben dieser schon vorher erwähnten offene Austausch und gegenseitiges Verstehen möglich sind.⁸⁰

Laut *Wandl/Habenicht* ist es sinnvoll, bei Konflikten einen Mediator einzubeziehen. Besonders, wenn unterschiedliche Interessen nicht vereinbart werden können und es keine sachliche Gesprächsbasis gibt. Es können auch zwei Mediatoren oder sogar Mediatoren-Teams engagiert werden. Die Mediatoren-Teams können die Interessenlage von ganzen Gruppen vertreten und in die Richtung einer Lösung führen. Im Vordergrund steht nicht die Frage, wer „*Recht*“ hat, sondern wie eine Gesprächsbasis wiederum hergestellt werden kann. Oder wie ein angemessener Ausgleich in diese Interessengruppe erfolgen kann.⁸¹

Es ist nicht zu unterschätzen, dass Mediation als „*vertrauliches Verfahren*“ definiert ist. Das Prinzip der Vertraulichkeit ist ein tragendes Prinzip und Wesensmerkmal der Mediation. Für die Parteien ist auch nicht gut, beim Konflikt in zu verharren. Wenn das Verhandlungsklima offen und vertraulich ist, ist es möglich, das gegenseitige Misstrauen abzubauen und einen Prozess der Verständigung zu schaffen und damit eine wechselseitige psychische Schutzzone. In einer solchen Umgebung können sich die Parteien vollständig auf das Verfahren einlassen und im Mediations-Verfahren deren Interessen, Bedürfnisse und Gefühle offen äußern.⁸²

Oft geht es um Konflikte mit längerer Konfliktgeschichte.⁸³ Das bestätigt auch *Mähler*, wenn er sagt, dass Mediation als typisches Konsensverfahren zu betrachten ist, weil Mediation die

⁷⁹ *Koeberle-Schmid/Unger*, Nachfolge im Familienunternehmen 409.

⁸⁰ *Mätzener/Schwarz*, Erfolgreiche Betriebsübergabe 148.

⁸¹ *Wandl/Habenicht*, Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten, Den Generationswechsel zeitgerecht einleiten und durchführen (2011) 143.

⁸² *Bertolino*, Der Mediationsvertrag, Die Vertragsbeziehung zwischen Mediator und Medianten und ihre Gestaltung (2020) 116.

⁸³ *Bastine*, Konflikte klären, Probleme lösen-die Psychologie der Mediation in Haynes/Mecke/Bastine/Fong (Hrsg.), Mediation-Vom Konflikt zur Lösung (2004) 11f.

interessensgerechte Konsensfindung mit Hilfe eines Dritten ist. Es geht auch um Ängste, wie über den Tisch gezogen zu werden oder das Gesicht zu verlieren. Über diese Klippen hilft der Mediator hinweg.⁸⁴

Man geht nicht in die Mediation, um mit den Problemen *irgendwie* umzugehen. Man will sich eher einem geordneten Geschehen unterziehen, einem Verfahren, das eine gewisse Gewähr für einen fairen Umgang miteinander bietet, einem Verfahren, das die Chancen auf Verständigung erhöht. Wenn anstatt von Mediation von Mediationsverfahren gesprochen wird, signalisiert man laut *Fietkau*, damit, dass es sich hier um ein in seinen Ablauf geordnetes Geschehen handelt. Dieses Regelsystem kann als besondere Strategie der Mediation bezeichnet werden.⁸⁵

“Family Business Mediation” vs. Wirtschaftsmediation, Reden wir vom Gleichen?

In Österreich fällt Mediation für Familienunternehmen und Unternehmensmitglieder unter „*WirtschaftsMediation*“. WirtschaftsMediation wird bei allen Arten von Konflikten in und zwischen Organisationen eingesetzt wie zwischen anderen Konflikten im Rahmen von Unternehmensnachfolge, Betriebsübergabe und Fusionen.⁸⁶

Im englischsprachigen Raum heißt die Mediation in Familienunternehmen „*Family Business Mediation*“. Bei *Family Business Mediation* geht es darum, dass die Konflikte in Familienunternehmen mit einem Mediator anzugehen sind. Bei einer ersten Einschätzung berücksichtigen Mediatoren die einzelnen Personen, die voneinander abhängigen Systeme des Familienunternehmens, ihre Beziehungen zueinander und die Tatsache, dass die Rollen einiger Personen in mehreren Systemen auftreten können.⁸⁷

In einem anderen englischsprachigen Buch wird für Mediator der Begriff „*Mediator in the Family Business*“ verwendet.⁸⁸

⁸⁴ *Mähler*, Macht-Gesetz-Konsens in Falk/Heintel/Krainz (Hrsg), Handbuch Mediation und Konfliktmanagement³ (2005) 95 (97).

⁸⁵ *Fietkau*, Psychologie der Mediation, Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden in Umweltkonflikten² (2001) 143.

⁸⁶ *Proksch*, WirtschaftsMediation-was ist das?, Experts Group als Ansprechpartner Nr. 1 zur Konfliktlösung in WirtschaftsMediatoren, Management by Wirtschaftsmediation, Konflikte wirtschaftlicher lösen – mehr Motivation durch mediatives Führen, Ein Buch für die Management Praxis von der Experts Group WirtschaftsMediatoren (2006) 9.

⁸⁷ *Kaye/Troast*, Working with a Family Business Stuck in Conflict: When to Bring in a Family Business Mediator, <https://ffipractitioner.org/working-with-a-family-business-stuck-in-conflict-when-to-bring-in-a-family-business-mediator/> [08/2025].

„Addressing Family Enterprise Conflict with a Mediator

During an initial assessment, mediators will consider the individuals, the interdependent family business systems, their relationships with each other, and the fact that some individuals’ roles may occur in multiple systems. When it comes to conflict in a family enterprise, it is important that the mediator is as attentive to enduring relationships as he or she is to the task-focused business, legal, and financial issues.“

⁸⁸ *Juma*, The Role of the Mediator in the Family Business, Guidelines, Roles, Responsibilities, Strategies and Techniques (2025).

Laut *Hopt/Steffek* sehen eine Mediation als erfolgreich bei Einigung. Die Mediation ist aber auch dann erfolgreich, wenn die Parteien wieder miteinander in Dialog getreten sind.⁸⁹

Walser sieht als Vorteile der Mediation sowohl quantitative Ergebnisse wie Kosten- und Zeitersparnis, Planungssicherheit, als qualitative Ergebnisse Verbesserung des Kommunikationsklimas und der Unternehmenskultur, Vermeidung von Motivationsverlusten, Bestehenbleiben von Beziehungen, Lerneffekte, Vertraulichkeit, freie Gestaltung und individuelle Problemlösung, große Erfolgswahrscheinlichkeit, Lösung des Konfliktes, Zukunftsorientierung, Win-Win-Lösung.⁹⁰

Von *Ruppi-Lang* kann man lernen, dass jede Nachfolge bzw. Übergabe des Familienunternehmens einzigartig und individuell ist und es daher speziell zugeschnittene Lösungen braucht. Meistens gibt es nur eine Chance, das Lebenswerk erfolgreich zu übergeben. Als ständige Prozessbegleiter mit Kenntnis der Tücken und Stolpersteine können Mediatoren dafür sorgen, dass es im Unternehmen gut weitergeht, egal welche Fragestellung es betrifft.⁹¹

4.1. Die Rolle der Mediation bei der Entstehung einer Familienverfassung

Grundsätzlich muss die Art der externen Unterstützung auf die konkreten Anforderungen der Situation in Familienunternehmen abgestimmt sein. Für die Bearbeitung manifester Konflikte ist die Mediation sinnvoll.⁹²

Nach Meinung von *Lueger/Süss-Reyes* sind Mediation und externe Beratung keine Maßnahmen im Kontext von Family Business Governance. Beides kann aber einen wichtigen Beitrag zur Etablierung der Family Business Governance leisten. Mediation kann generell viel für die Konfliktbearbeitung beitragen, aber auch für die Entwicklung des Unternehmens eine bedeutende Hilfestellung anbieten. Es ist wichtig zu verstehen, dass eine externe Expertise, wie z.B. Mediation, häufig einen erweiterten Wissenshorizont und Erfahrungshorizont vermittelt. In dem Sinne macht die Mediation nicht nur die Kompetenzen verfügbar. Mediation kann im Familienunternehmen auch den Wahrnehmungsbereich und den Handlungsspielraum erhöhen. Für bereits ausgebrochene Konflikte ist Mediation ein sehr konkretes Verfahren zur Konfliktbeilegung.⁹³

⁸⁹ *Hopt/Steffek*, Mediation (2008) 204.

⁹⁰ *Walser*, Wirtschaftsmediation, Ein Handbuch für Manager, Führungskräfte und Berater (2007) 177.

⁹¹ *Ruppi-Lang*, Wann erachten Sie Mediation als sinnvoll? Als Prozessbegleitung, in eskalierten Situationen oder nach gescheiterter Übergabe. Vom Nutzen der Mediation in der Betriebsübergabe in *WirtschaftsMediation*, Wirtschaftsmediation zum Nachlesen, Ein Handbuch der Experts Group WirtschaftsMediation, Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation, Wirtschaftskammer Österreich (2013) 78 (79f).

⁹² *Lueger/Süss-Reyes*, Family Governance als Strukturierung der Familie: Lehren aus den Fallanalysen in *Lueger/Frank* (Hrsg), Zukunftssicherung für Familienunternehmen, Good Practice Fallanalysen zur Family Governance (2015), 199 (215).

⁹³ *Lueger/Süss-Reyes* in *Lueger/Frank* 224f.

Die Autoren *Lueger/Süss-Reyes* berichten davon, dass in einem konkreten Fall gesehen wurde, wie Mediation im Zuge der Verhandlungen eine Reihe von Funktionen erfüllt hat. Die Mediation erleichterte den Zugang zu einer Lösung, indem sich die Familienmitglieder ein Stück weit aus ihren internen Verstrickungen lösen können. Die freiwillige Teilnahme an der Mediation sowie eine von allen Beteiligten akzeptierte Entscheidung über die Person des Mediators erhöhen die Bereitschaft, den Mediationsprozess zu unterstützen. Ein Mediationsverfahren unterstützt einen neutralen Zugang, der gerade, wenn es um Gerechtigkeitsfragen geht, sehr wichtig ist. Die Mediation ermöglicht auch Punkte aufzugreifen, die in der Familie schwer zu thematisieren ist. Dabei handelt es sich um Themen, die im Zuge der Entscheidungsfindung einer vertieften Bearbeitung bedürfen. Im konkreten Fall gelang es der Mediation, für jedes einzelne Familienmitglied die Klarheit über die jeweiligen Entscheidungsfolgen zu schaffen. Zudem ist das Mediationsverfahren grundsätzlich offen für die Einbeziehung externer Fachleute – etwa eines Experten für die ökonomischen Aspekte der Unternehmensnachfolge oder eines Notars für die rechtliche Dimension.⁹⁴

Es muss aber jedenfalls in Betracht genommen werden, dass ein erster Schritt zur Lösung eines Konfliktes schon dadurch gemacht ist, wenn man den Konflikt überhaupt einmal als solches anerkannt hat. Andererseits, wenn Konflikte nicht „*erlaubt*“ sind, ist man auch nicht bereit, Konflikte zu analysieren.⁹⁵

4.1.1. Verständnis der Bedürfnisse der Unternehmensfamilie mithilfe Mediation

Vielleicht wäre es ein guter Weg, diesen Absatz mit den Gedanken über die Theorie Sozialer Konflikte zu beginnen.⁹⁶

Auch *Coser* spricht über „*Soziale Konflikte*“, wenn er auf die zentrale These von *Simmels* Aufsatz verweist, dass der Konflikt eine Form der Sozialisation ist. Das bedeutet, dass keine Gruppe völlig harmonisch sein kann, denn dann wäre diese Gruppe ohne Entwicklung und Struktur. Gruppen verlangen Disharmonie ebenso wie Harmonie. Die Gruppen verlangen Auflösung und Vereinigung. Konflikte in einer Gruppe sind nicht einfache zerstörende Faktoren. Die „*positive*“ und „*negative*“ Faktoren schaffen Gruppenbeziehungen. Konflikt und Kooperation haben soziale Funktionen.⁹⁷

Dass Organisationen ohne Konflikte existieren können, bestreitet auch *Pühl*. Er sagt sogar, dass das eine Utopie ist und bleibt. Konflikte entstehen immer da, wo sich etwas bewegt, oder eben sich

⁹⁴ *Lueger/Süss-Reyes* in *Lueger/Frank* 225.

⁹⁵ *Schwarz*, Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen⁶ (2003) 42f.

⁹⁶ *Glasl*, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater⁸(2002) 16, wenn *Glasl* über „*Soziale Konflikte*“ spricht, benutzt er dazu die Definition von *Bruno Rüttinger*: „*Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehrerer Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.*“

⁹⁷ *Coser*, Theorie sozialer Konflikte (2009) 35.

nichts bewegt. Laut *Pühl* sind Organisationen ständig in Veränderung und müssen sich umstellen und entwickeln.⁹⁸

In diesem Zusammenhang wäre es auch wichtig zu überlegen, was genau Menschen zu bestimmten Entscheidungen und Handlungen motiviert, weil diese Erkenntnisse besonders für die Mediatoren sehr wichtig sind. So kommen wir auf *Maslow*, der vorschlug, dass die Bedürfnisse der Menschen einer Hierarchie unterliegen.⁹⁹

Dieses Konzept der Bedürfnishierarchie ist für Mediatoren besonders relevant, da Klienten zu Mediatoren kommen, weil ihnen der Verlust ihrer Grundbedürfnisse droht. Die meisten Teilnehmer einer Mediation befürchten, dass ihr Privatleben, ihre Sicherheit oder sogar ihr Wohlbefinden durch einen Konflikt oder eine Lebenssituation zerstört werden könnten. Es ist auch wichtig, sich daran zu erinnern, wie schwierig es für die Teilnehmer einer Mediation ist, einigen altruistischen Anliegen die notwendige Beachtung zu schenken, während ihre Aufmerksamkeit auf die Priorität der unmittelbaren Sicherheit oder Geborgenheit gerichtet ist.¹⁰⁰ Krisen im Zusammenhang mit Familienunternehmen sind in der Regel mit Finanzkrisen oder Existenzkrisen verbunden.

4.1.2. Entstehung einer Familienverfassung in einem gemeinsamen Erstellungsprozess

Wenn das Unternehmen und/oder die Familien wachsen, steigt die Komplexität. Die Entscheidungen können nicht mehr „*per Zusage*“ geregelt werden. Die Konfliktodynamiken sind noch immer ähnlich wie bei normalen kleinen Familien. Das ist die Zeit, wenn sich die Familien so zu sagen „*verdoppeln*“ muss. Das heißt, dass eine „*ganz normale Familie*“ zur „*Unternehmerfamilie*“ wird. Hier werden neue Strukturen entwickelt, Regelsysteme entstehen, Gremien werden eingerichtet usw. Irgendwo zu dieser Zeit beginnen die Einstellungen der einzelnen Mitglieder der Familie zu zentralen Fragen der Family Governance zu divergieren. In dieser Übergangszeit, wenn die Strukturen entwickelt werden, beginnt man die eigene Position von „*Brauchen wir nicht! Zeitverschwendung!*“ zu engagiertem Vorantreiben von Ideen und Strukturen zu entwickeln. Das ist sehr oft der Punkt, an dem es um die Erarbeitung einer Familienstrategie/Family Charta geht, alles, um diese potenziell gefährlichen Affektlagen einzufangen.¹⁰¹

Die Familienverfassung ist ein von der ganzen Familie entwickeltes Schriftstück. In diesem Schriftstück sind die Richtlinien, Werte, Ziele und Normen niedergelegt, zu denen sich die Familienmitglieder verpflichten wollen. Die Familienverfassung hat keine rechtliche

⁹⁸ *Pühl*, Mediation in Organisationen-eine Einführung in Pühl (Hrsg), Mediation in Organisationen Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis² (2004) 9 (11).

⁹⁹ *Folberg/Taylor*, Mediation, A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation (1984) 75ff.

¹⁰⁰ *Folberg/Taylor*, Mediation 77.

¹⁰¹ *Rüsen/Kleve/Schlippe*, Management 110f.

Bindungskraft, wie der Begriff „Verfassung“ andeuten würde. Die Familienverfassung ist eher ein Generationenvertrag, mit dem die Unternehmerfamilie festlegt, wie sie nach innen und außen handelt.¹⁰²

Von einer gemeinsamen Erstellung der Familienverfassung sprechen auch *Beutelmeyer/Fuchs*.¹⁰³ Eine Familienverfassung wird nicht von einem Einzelnen bestimmt, sondern im Konsens erarbeitet, meist mit Unterstützung von spezialisierten Beratern, wie Experten, Moderatoren oder Mediatoren. Daher ist die Familienverfassung in der Regel das Werk der gesamten Unternehmerfamilie. Diese sollte von allen Gesellschaftern sowie allen potenziellen Nachfolgern erarbeitet werden. Der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung einer Familienverfassung ist umso fruchtbarer, je lebendiger er sich gestaltet. Turbulenzen sind auch nicht ausgeschlossen. Wenn sich alle trauen, ihre ehrlichen Meinungen und Wünsche zu äußern, ist das oft ein Garant für ein großartiges Ergebnis. Die Erarbeitung der Familienverfassung ist auch als ein Aufarbeitungsprozess zu verstehen, der notwendig ist, um in der Familie nachhaltig Frieden und Einigkeit zu stiften.¹⁰⁴

Von einer gemeinsamen Gestaltung einer Familienverfassung spricht auch *Kalss*. Sie argumentiert, dass heute das dominierende Verständnis ist, dass eine Familienverfassung eine gemeinsam erarbeitete Grundlage aller einbezogenen Familienmitglieder sein soll, mit dem Ziel, die Familien und das Unternehmen und die Ordnung der Beziehungen zwischen der Familie und ihren Mitgliedern sowie dem Unternehmen begreiflich zu machen.¹⁰⁵

Und wie *Zuberbühler* das so schön sagt, Mediation ist mehr als nur eine Lösung. Ziel des Mediationsprozesses ist zwar eine Lösung des Problems oder einer Konfliktsituation, aber, am Weg zu dieser Lösung, machen auch die Betroffenen, und zwar in einem intensiven und gut geführten Mediationsprozess, zwei ganz wichtige Entwicklungen:

- die Betroffenen lernen, ihre Umgebung bewusster wahrzunehmen
- die Betroffenen entwickeln neue Formen der Kommunikation und eignen sich ein gemeinsames Sprachmuster an.¹⁰⁶

Auch der deutsche *Governance Kodex für Familienunternehmen* (GKFU) betont explizit die Bedeutung der gemeinsamen Erarbeitung: „10.2 Diese Regelungen sollen die Inhaberfamilie

¹⁰² Koeberle-Schmid/Unger, Nachfolge im Familienunternehmen 333.

¹⁰³ *Beutelmeyer/Fuchs*, Patriarchat versus Streichelzoo 79f: „Wir haben uns im letzten Jahr stark mit dem Thema beschäftigt, weil wir einen Familienkodex erarbeitet haben. Es ist ein zentraler Pfeiler in unserer Familie, Konflikte frühzeitig zu erkennen und abzubauen.“ / „Es ist ganz wichtig, über Werte, Ziele und Rollen eine Verständigung zu treffen und eine Einigung zu finden, dann funktioniert es auch. Leider wird viel zu oft nicht darüber gesprochen. Wenn daraus dann ein emotionaler Konflikt entsteht, wird es meistens unangenehm. Ein sachlicher Konflikt ist ja etwas Schönes – der kann uns weiterbringen, wenn wir darüber konstruktiv diskutieren.“ / „Eine Familienverfassung bringt den großen Vorteil, dass man einen Anlass hat, darüber zu sprechen.“

¹⁰⁴ Koeberle-Schmid/Unger, Nachfolge im Familienunternehmen 345.

¹⁰⁵ *Kalss*, GesRZ 2022, 109.

¹⁰⁶ *Zuberbühler*, WirtschaftsMediation, Durch Konsens zum Erfolg (2004) 32.

gemeinsam erarbeiten und verabschieden. Der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung und Meinungsbildung ist dabei mindestens so bedeutsam wie das Ergebnis“.

4.1.3. Die Entstehung einer Familienverfassung in einem geordneten Mediations-Verfahren

Wenn externe Berater oder Mediatoren mit der Lösung von Konflikten betraut werden, ist zunächst die Festlegung bestimmter Rahmenbedingungen erforderlich. Dazu gehört insbesondere eine präzise Beschreibung ihrer Rolle – ebenso wie der Rollen, die sie ausdrücklich nicht übernehmen. Anschließend sollten gemeinsame Spielregeln für den Prozess vereinbart werden.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Vereinbarungen betrifft die Vertraulichkeit der erhaltenen Informationen. Darüber hinaus sollten Berater bzw. Mediatoren ihre ethischen Grundsätze im Umgang mit den Konfliktparteien offenlegen und sich verbindlich zu deren Einhaltung verpflichten. Schließlich ist auch zu klären, wie mit Beschwerden oder Beanstandungen der Parteien umgegangen wird. Die Aufgabe von Beratern bzw. Mediatoren ist auch, den Vorgehensplan in Etappen vorzustellen, um zu erklären, welche „Meilensteine“ wann erreicht werden sollten. Letztendlich wäre wichtig zu vereinbaren, wie bei den Meilensteinen die Bewertungen der Zwischenergebnisse durchgeführt wird, sowie wie eine gemeinsame Entscheidung über die eventuelle Fortsetzung der Beratung getroffen werden sollte.¹⁰⁷

Für die Inanspruchnahme von externen Beratungen bzw. Mediation bestehen besondere Voraussetzungen, wesentliche Funktionen und wichtigen Komponenten, die beachtet werden müssen.¹⁰⁸

Durch Analyse mehrerer Mediationen sind *Haynes/Mecke/Bastine/Fong* draufgekommen, dass sogar die Sprache, welche die Mediatoren verwenden, von einer großen Bedeutung ist.¹⁰⁹

Auf die Wichtigkeit der Sprache kommt auch *Thiel*, wenn argumentiert wird, dass es in der Mediation darum geht, die Sprache vom Modus des Kampfes, der Verletzung, der Abwertung, der Rechtfertigung oder Abwehr in eine wertschätzende Sprache zu wandeln, eine Sprache, die der gegenseitigen Verständigung dient.¹¹⁰

¹⁰⁷ *Glasl*, Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte, Übungen, Praktische Methoden (2004) 169.

¹⁰⁸ *Lueger/Froschauer*, Mediation und externe Beratung: Strategien der Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen in *Lueger/Frank* (Hrsg), Zukunftssicherung für Familienunternehmen, Good Practice Fallanalysen zur Family Governance (2015), 41 (82ff).

¹⁰⁹ *Mecke*, Die Sprache in der Mediation in *Haynes/Mecke/Bastine/Fong* (Hrsg), Mediation 280.

¹¹⁰ *Thiel*, Die Wirkmacht der Sprache im Konflikt und in der Mediation in *Mehta/Rückert* (Hrsg), Mediation, Instrument der Konfliktregelung und Dienstleistung (2008) 244 (247).

4.2. Die Rolle der Mediation bei der Einhaltung von Regeln in einer Familienverfassung

Ein nachhaltiger Umgang mit familiären Konflikten in Familienunternehmen sollte auf allen Ebenen der Konflikt-Entwicklung oder der Konflikt-Phasen ansetzen, sowohl präventive als auch kurative Elemente sollten dabei sein.¹¹¹

Laut *Lueger/Frank*, müssen Familienunternehmen sehr spezifische Anforderungen bewältigen. Dies zeigt sich besonders deutlich, wenn familiäre Interessen und unternehmerische Entscheidungen eng miteinander verflochten sind und sich gegenseitig beeinflussen – etwa im Zuge einer Unternehmensübergabe oder in Krisensituationen des Familienunternehmens bzw. der Familie. In solchen Phasen kann es äußerst hilfreich sein, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen.¹¹²

Lueger/Frank erwähnen die Mediationsprozesse, die bei der Bearbeitung der Konflikte hilfreich sind, aber sie sagen auch, dass es andere Formen der externen Unterstützung gibt. Jedenfalls hat die Analyse gezeigt, dass im Rahmen solcher externen Begleitungen auch die Grundlagen für Governance-Strategien gelegt werden können, die zur langfristigen und generationenübergreifenden Stabilisierung des Familienunternehmens beitragen.¹¹³

Es ist notwendig zu verstehen, dass sich nicht alle Konfliktlagen entschärfen lassen und nicht jede destruktive Eskalation verhindern lässt. Daher soll man, sobald sich eine derartige Situation am Horizont abzeichnet, rechtzeitig für eine externe Unterstützung durch Konfliktmoderation sorgen oder nach Wegen der Entflechtung durch Mediation zu suchen. Deswegen sind in vielen Familienverfassungen meist mehrere Schritte zur einvernehmlichen Beilegung vorgesehen.¹¹⁴

4.2.1. Regelmäßige Mediations-Meetings (Family Business Mediation)

Unternehmerfamilien, die keinen Beirat oder Familienrat haben, sollten spätestens dann, wenn sich die Familienmitglieder weigern, an Besprechungen und Verhandlungen Teil zu nehmen, nichtparteiische Professionen - Mediatoren, Coaches, Familientherapeuten - ins Spiel bringen. Deren Job würde im ersten Schritt nur darin bestehen, die gesamte Familie wieder an einen Tisch zu bekommen. „Meistens geht es überhaupt erst dann wieder vernünftig weiter.“¹¹⁵

Koeberle-Schmid/Unger argumentieren, dass Mediation ein strukturierter Prozess ist, bei dem Konflikte nicht durch Macht oder Gesetz entschieden werden. Es geht eher um einen Prozess, wo die Konflikte durch Konsens und die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit gelöst werden. Weiterhin

¹¹¹ *Großmann*, Konflikte und Krisen in Familienunternehmen (2014) 159.

¹¹² *Lueger/Froschauer* in *Lueger/Frank* 41.

¹¹³ *Lueger/Froschauer* in *Lueger/Frank* 41.

¹¹⁴ *Rüsen/Kleve/Schlippe*, Management 126.

¹¹⁵ *Koeberle-Schmid/Unger*, Nachfolge im Familienunternehmen 397.

wird erklärt, dass das Ziel einer Mediation nicht nur die Konfliktlösung als solche ist, sondern auch das gegenseitige bessere Verständnis und die Möglichkeit, durch Berücksichtigung der unterschiedlichen wirtschaftlichen und persönlichen Aspekte eine einvernehmliche und langfristig tragfähige Konfliktlösung für die Zukunft zu finden. Dabei ist die Voraussetzung, dass alle Beteiligten dem Prozess zustimmen und sich auf ihn einlassen.¹¹⁶

Auch wenn die Mediation im Einzelfall keine Lösung erzielt, kann das den Beteiligten helfen einzusehen, dass die Gräben zwischen ihnen nicht so tief sind wie sie denken. Weiterhin signalisiert ein Mediationsverfahren weniger „Konfrontationswillen“, als das der Fall ist, wenn das Gericht in Anspruch genommen wird.¹¹⁷

4.2.2. *Stärkung interfamiliärer Kohäsion mithilfe Mediation*

Die Familie – verstanden als ein enges Gefüge persönlicher Beziehungen – erzeugt bestimmte Erwartungen, Rollenbilder und spezifische Bedürfnisse.¹¹⁸

Um die Konflikte irgendwie zu bewältigen, kann man Geschichten als Erklärungsmodelle heranziehen. Geschichten in Familienunternehmen werden verstanden als mitgeteilte und gehörte Erzählungen. Diese Geschichten stellen aber eine bedeutende Quelle für die Konstruktion der Wirklichkeit der Mitglieder von Familienunternehmen dar. Mit diesen Geschichten werden die Werte transmissioniert. Die Geschichten, mit denen die Kinder seit ihrer Kindheit konfrontiert werden, entfalten demnach eine starke und nachhaltige Wirkung. Diese Geschichten erfüllen eine konstruktive Identifikationsfunktion. Diese Geschichten können sogar die Identifikation mit Konflikthalten und mit Konfliktpositionen erzeugen.¹¹⁹

4.2.3. *Schaffung von Kommunikationsregeln mithilfe der Mediation*

Sehr verständlich argumentieren Rüsen/Kleve/Schlippe, dass sich ein soziales System nur auf der Basis von Kommunikation bilden kann. Und aus Sicht der Systemtheorie bestehen soziale Systeme aus Kommunikationen. Weiterhin soll ein soziales System nicht als „Anhäufen von Menschen“ verstanden werden. So etwas kann man sehr gut am Beispiel eines kleinen Familienunternehmens verstehen, wenn wir eine Gruppe von Menschen im Raum haben. In der Regel sind das miteinander verwandte Personen. Sie sind eine Familie und gleichzeitig Eigentümer eines Unternehmens. Wenn möglich sind alle auch im Unternehmen tätig. In so einem Fall kann man im Raum drei

¹¹⁶ Koeberle-Schmid/Unger, Nachfolge im Familienunternehmen 406.

¹¹⁷ Fabis, Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen in Schlippe/Rüsen/Groth (Hrsg), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens (2009) 271 (283).

¹¹⁸ Großmann, Konflikte und Krisen in Familienunternehmen 135.

¹¹⁹ Großmann, Konflikte und Krisen in Familienunternehmen 136f.

Sozialsysteme, denen diese Menschen gleichzeitig gehören, beobachten. Es kann auch passieren, dass der eine in der Logik der Familie spricht, der andere antwortet in unternehmerischer Logik.¹²⁰ Deswegen sind Rüsen/Kleve/Schlippe auf den Begriff „verdoppelte Familien“ gekommen. Das hat folgende Bedeutung. Während in der ganz normalen Familie die Kommunikation um Bindung und Beziehung organisiert ist, muss in den formal organisierten Familien die Familie viel stärker die Entscheidungslogik der Unternehmenskommunikation mitbedenken. In dieser Situation geraten die Familien sehr oft in Paradoxien. Deswegen müssen Familien nach Wegen suchen, die Kränkungen und Verletzungen, die in der Kommunikation entstehen, abzufangen und durch Regelungen zu entschärfen. Das gilt besonders für kleinere und mittlere Unternehmensfamilien.¹²¹

4.2.4. Bindung durch Kommunikation (der Familientag) mithilfe Mediation

Der Familientag ist nicht nur ein Familientreffen, er hat auch emotionale und gesellige Komponente. Im Vordergrund steht aber das Unternehmen oder das Familienvermögen. Da es oft um viel Geld geht, erfordert diese „gemeinsame Investition“ „mehr Engagement und Kooperation als ein Aktiendepot“. Da die Familie gemeinsam in das Familienunternehmen investiert, hat die Verpflichtung, am Familientag teilzunehmen, eine hohe Wichtigkeit. Laut Baus soll ein positives Bewusstsein, dass es sich um gemeinsame Interessen geht, dazu beitragen, Konflikte zu überwinden, eine Gesprächskultur zu entwickeln und Entscheidungsfähigkeit zu beweisen. Deswegen ist der Familientag sehr wichtig, und alle Familienghörige nehmen daran teil, frei nach dem Motto „Geht nicht, gibt's nicht.“. Das ist der Weg, eine Tradition zu begründen. Und dieser Tag soll jeder individuellen Zeitplanung vorgehen.¹²²

Von der Wichtigkeit eines Familientages sprechen auch Beutelmeyer/Fuchs.¹²³

Solche Treffen dienen, laut Rüsen/Kleve/Schlippe dazu, die familiäre Herkunft sichtbar zu machen und verwandtschaftliche Verbindungsgeflechte zu erkennen.¹²⁴

Laut Schlippe/Groth/Rüsen führen alle der untersuchten Familien regelmäßige Familientreffen durch. Für die Organisation ist oft eine Person oder ein Gremium verantwortlich.¹²⁵ Man kann davon ausgehen, dass die Hilfe eines Mediators von Vorteil ist.

¹²⁰ Rüsen/Kleve/Schlippe, Management 62f.

¹²¹ Rüsen/Kleve/Schlippe, Management 62.

¹²² Baus, Die Familienstrategie, Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern⁷ (2023) 152.

¹²³ Beutelmeyer/Fuchs, Patriarchat versus Streichelzoo, 136: „Ja, wie haben eine Familienverfassung unterschrieben, an die wir uns auch halten. Wir haben einen Familienkodex und es gibt jedes Jahr einen Familientag. Auch wenn man nicht alles regeln kann und man vieles ausreden muss. In den vielen Gesprächen, die zur Familienverfassung führen, werden wichtige Themen, wie die Unternehmensnachfolge oder wie man die Gewinnausschüttungen umgeht, besprochen.“

¹²⁴ Rüsen/Kleve/Schlippe, Management 56.

¹²⁵ Schlippe/Groth/Rüsen, Die beiden Seiten der Unternehmerfamilien 143f.

4.2.5. Koordination des familiären Zusammenhalts (der Familienrat) mithilfe Mediation

Laut *Rüsen/Kleve/Schlippe* gibt es in Familienunternehmen „*Familienkomitees*“, und diese beziehen sich auf anlassbezogene oder regelmäßige Treffen von Mitgliedern der Unternehmerfamilie. In diesen Komitees werden allgemeine Fragestellungen ausgetauscht, firmenbezogene Neuigkeiten und Entwicklungen thematisiert, neue Produkte vorgestellt.¹²⁶

Auch *Schlippe/Groth/Rüsen* erklären, dass ab einer bestimmten Größe der Familie und/oder des Unternehmens die meisten Familien irgendeine Form von Gremium einrichten. Die Funktion ist zwischen Aufsicht, Kontrolle, Beratung und Sorge, um Familienthemen zu unterscheiden. Dazu wird das Beispiel der Familie Merck gegeben, wo die Familie ihren Einfluss auf das Unternehmen vor allem über Gesellschafterversammlung, Familienrat und Gesellschafterrat ausübt.¹²⁷

Laut *Fabis* sollte der Familienrat als Wächter über die Einhaltung der Familienverfassung fungieren. Seine Aufgabe wäre, die unternehmensbezogenen Wünsche der Gesellschafterfamilien aussprechen zu können. Das wäre aber ohne rechtlich relevante Sanktionen zu tun. Eigentlich sollten sowohl Familienrat als auch Familienverfassung darauf basieren, in nicht justiziablem Art und Weise zu wirken.¹²⁸

Laut *Mätzener/Schwarz* ist es wünschenswert und von Vorteil, alles im Familienrat zu diskutieren. Die Familienunternehmen, die so etwas haben, werden als erfolgreich erlebt. Ein Familienrat ist ein Zeichen dafür, dass in der Familie über alles intensiv und offen miteinander geredet wird.¹²⁹

4.2.6. Anpassung des Gesellschaftsvertrags und anderer Verträge mithilfe der Mediation

Die Familien, die ein Familienunternehmen führen, haben neben dem „soziobiologischen“ Generationenvertrag noch einen „sozioökonomischen“ Vertrag zu erfüllen. Dieser geht weit über die Verantwortung für die eigene Familie hinaus. In diesem Sinne umreißt die Familienverfassung die Strategie der Unternehmerfamilie in Bezug auf ihre Inhaberschaft und dokumentiert diese. So gesehen ist die Familienverfassung eine Art Mehrgenerationenvertrag, und seine Größe hängt von der Komplexität und Größe der Familie und des Unternehmens ab. Die Familienverfassung kann auch als ein „weiches“ oder ein „hartes“ Instrument verstanden werden. Wenn es als „weiches“ Instrument verstanden wird, dann werden nur grundsätzliche, mehr oder weniger abstrakte und allgemeine Verhaltensregeln festgelegt. Wenn es aber als ein „hartes“ Instrument verstanden wird,

¹²⁶ *Rüsen/Kleve/Schlippe*, Management 54.

¹²⁷ *Schlippe/Groth/Rüsen*, Die beiden Seiten der Unternehmerfamilien 148ff.

¹²⁸ *Fabis* in *Schlippe/Rüsen/Groth* 286.

¹²⁹ *Mätzener/Schwarz*, Erfolgreiche Betriebsübergabe 90.

dann bevollmächtigt die Familienverfassung die Gesellschafter, auf den unternehmerischen Alltag, die Unternehmensführung und die Entscheidungsprozesse einzuwirken. Dabei werden konkrete finanzstrategische Vorgaben, Sanktionen, Aufsichtsgremien, die Berufung und Abberufung von Familienmitgliedern in die oder aus der Geschäftsführung niedergelegt usw. Da die Familienverfassung aber formfrei und ohne rechtliche Bindungskraft ist (eine Familienverfassung basiert auf moralischer Verpflichtung, Verantwortung und Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie), sollten die „harte“ Regelungen „Hand in Hand“ mit allen Verträgen gehen, die zwischen Gesellschaftern, Unternehmen, und den Familienmitgliedern untereinander bestehen. Die Wirksamkeit der Regelungen aus der Familienverfassung ist nur dann gesichert, wenn die Gesellschaftsverträge und andere Verträge wie Eheverträge, Erbverträge, oder Testament, das Fundament bilden.¹³⁰

4.3. Die Rolle der Mediation bei der Durchsetzung von Regeln in einer Familienverfassung

Wenn eskalierte Konflikte bereits vorliegen, bedarf es analog zu den präventiven Maßnahmen auch kurativer Schritte, um die Eskalation, wenn möglich zu stoppen. Um die Auseinandersetzungen in konstruktive Bahnen zu lenken, werden eigentlich ein Krisenmanagement und Konfliktmanagement benötigt. Beide Maßnahmenbündel dürfen dabei nicht isoliert betrachtet werden. Das aus dem Grund, dass sie sich in weiten Teilen überschneiden. Ein angemessenes Krisenmanagement konzentriert sich zunächst auf die familienbezogenen Themen. Gleichzeitig ist es notwendig, manifeste Konflikte gezielt und strukturiert zu bearbeiten. Dabei können zuvor vereinbarte Konfliktleitlinien – etwa Kommunikationsregeln oder definierte Verfahren zur Lösungsfindung – eine hilfreiche Orientierung bieten. Zudem sollte Offenheit für externe Unterstützungsformen wie Mediation oder Coaching bestehen.¹³¹

4.3.1. Durchsetzung von Regeln einer Familienverfassung mithilfe eines Mediationsverfahrens

Es kann sein, dass die Familie nicht in der Lage ist, das regelbrechende Familienmitglied selbst wieder einzufangen. Oder, während des Regelbruchs kam es zu einem innerfamiliären Konflikt. In diesem Fällen eignet sich im Familienunternehmen grundsätzlich ein Mediationsverfahren. Es geht eher darum, dass die Familie schmutzige Wäsche intern und nicht extern waschen will. Deswegen ist Mediation ein Weg, wo die Familie bereit ist, sich einem Mediator anzuvertrauen. Von einem

¹³⁰ Koeberle-Schmid/Unger, Nachfolge im Familienunternehmen 336ff.

¹³¹ Großmann, Konflikte und Krisen in Familienunternehmen 163.

ausgebildeten Mediator soll man erwarten können, dass er die Situation sachlich, neutral und emotionsfrei bewertet.¹³²

Es darf nicht vergessen werden, dass die Konfliktlösung als Führungsaufgabe zu sehen ist. Die Führungskräfte, und das sind auch die Führungskräfte in Familienunternehmen, brauchen Mediationskompetenzen in Konflikten, zur Konfliktprävention und für das strukturierte Finden neuer Lösungen.¹³³ Und wenn jemand glaubt („*manche Menschen glauben*“), dass die Mediation etwas für Gutmenschen, Träumer und Idealisten ist, würde sehr überrascht werden. Gute Mediatoren und mediativ handelnde Führungskräfte müssen kompetent und pffiffig genug sein, um den fiesesten Trick zu erkennen und umzuwandeln, mindestens aber zu entschärfen. Wenn die Kämpfer erfolgreich sind, nutzen sie jeden Angriff als Kampfkünstler, um den Gegner mit den eigenen Waffen zu schlagen. Das passiert nicht „*blauäugig naiv*“ sondern mit voller Mediationskompetenz.¹³⁴

4.3.2. *Sanktionen innerhalb Familie mithilfe Mediation*

Wenn von Sanktionsmechanismen die Rede ist, argumentiert *Neumueller*, dass Regeln, auch wenn sie privatautonom entstanden sind und daher grundsätzlich auf Freiwilligkeit beruhen, nicht zwangsläufig sanktionsfrei bleiben müssen. Das bedeutet, dass auch unverbindliche Normen durchsetzbar sein können, sofern innerhalb des Systems der privaten Selbstregulierung entsprechende Sanktionsmechanismen vorgesehen sind. Mitunter erweisen sich solche privat organisierten Durchsetzungsformen sogar als wirkungsvoller als staatliche Sanktionen.¹³⁵

Wenn der Begriff „*Sanktion*“ erwähnt wird, glaubt man sofort, dass es um eine drakonische Strafe gehen muss. Aber, eine Sanktion ist eigentlich eine ganz allgemein als negativ empfundene Konsequenz, die von einer mit der nötigen Macht ausgestatteten Instanz in der Absicht verhängt wird, um das ungewünschte Verhalten in Zukunft positiv zu beeinflussen.¹³⁶

4.3.3. *Thematisierung des Regelbruchs mithilfe der Mediation*

Regelabweichungen sollten immer thematisiert werden. Eigentlich sollte darüber schon bei der Erstellung der Familienverfassung diskutiert werden, und die Familienmitglieder sollten sich auf entsprechende Vorgehensweisen verständigen. Es soll im Vorhinein festgestellt werden, was soll passieren, wenn es zu einem Regelverstoß kommt. Die Folge ist, dass im Falle des Regelverstoßes

¹³² *Neumueller*, Family Compliance 235f.

¹³³ *von Hertel*, Professionelle Konfliktlösung, Führen mit Mediationskompetenz (2005) 11.

In diesem Zusammenhang finden wir auch den Satz von *Franz Beckenbauer* „*Die einzige Mannschaft, die uns schlagen kann, sind wir selbst.*“, welches am Anfang des Kapitels 1 des Buchs steht, als passend.

¹³⁴ *von Hertel*, Professionelle Konfliktlösung 31f.

¹³⁵ *Neumueller*, Family Compliance 113f.

¹³⁶ *Neumueller*, Family Compliance 229.

die Vorgehensweise bereits definiert ist. Der Regelbrecher empfindet im besten Fall die Konsequenz nicht als ungerechtfertigte Strafe.¹³⁷

Die Abweichungen dürfen und sollten in den Unternehmerfamilien auch thematisiert werden. Ein ausführliches Gespräch kann für Klarheit sorgen, sei es in der Auslegung der Regel oder dass diese der entsprechenden Person zukünftig präsent sein wird. Solche Gespräche können auch die Chance bieten, Regelungslücken oder Unklarheiten aufzudecken und bei der nächsten Überarbeitung der Familienverfassung entsprechend nachzuarbeiten.¹³⁸

4.3.4. Verwarnung und Bekanntgabe (die gelbe Karte) mithilfe Mediation

Wenn es sich um eine erstmalige absichtliche Verfehlung geht, soll entschieden werden, ob das mit einer einfachen Verwarnung „gelbe Karte“ sanktioniert wird. Wenn das nicht genügt, wird das Familienmitglied eingeladen, die Situation erneut zu besprechen. Das Ergebnis soll auch publik gemacht werden, damit auch die präventiven Maßnahmen erfüllt werden. So demonstriert die Familie nach innen Stärke und es zeugt gleichzeitig von einem funktionierenden Ordnungsrahmen.¹³⁹

4.3.5. Die familien-öffentliche Aussprache (die rote Karte) mithilfe der Mediation

Im Fall einer Wiederholung eines Vergehens kann eine familien-öffentliche Aussprache angeregt werden. Diese kann im Rahmen eines Familientages erfolgen oder in einer Sitzung, wo eine kritische Masse der Familienmitglieder anwesend ist. Die regelbrechenden Familienmitglieder bekommen im Rahmen dieser Aussprache eine letzte Verwarnung, die sogenannte „rote Karte“. Dem regelbrechenden Familienmitglied wird auch klar gemacht, dass der nächste Verstoß zu deutlicheren Sanktionen führen wird.¹⁴⁰

4.3.6. Ausschluss des Gesellschafters (Familienmitglieds) mithilfe von Mediation

Wenn man bei einem bereits verwarnten Familienmitglied der Auffassung ist, dass die Worte nicht mehr helfen können, müssen Taten folgen so wie auch entsprechende Sanktionen. Entsprechende Maßnahmen führen zu einem Ausschluss aus der Gemeinschaft und von Privilegien. Die Konsequenz ist, dass das ausgeschlossene Familienmitglied nicht mehr zum Familientag und anderer Feierlichkeiten eingeladen wird. Dieser Ausschluss ist temporär und sieht die Möglichkeit einer Reintegration vor. Das ist mit der Hoffnung verbunden, dass diese Person zur Vernunft kommt.

¹³⁷ Neumueller, Family Compliance 231.

¹³⁸ Neumueller, Family Compliance 233f.

¹³⁹ Neumueller, Family Compliance 234.

¹⁴⁰ Neumueller, Family Compliance 235.

Nach einer Zeit folgt ein klärendes Gespräch, über den Weg der Reintegration. Es besteht auch die Möglichkeit eines Gesellschafteraustritts als Ultima Ratio.¹⁴¹

¹⁴¹ *Neumueller*, Family Compliance 238f.

5. *Forschungsthema und Forschungsmethode*

Forschungsthema

Das Thema „Die Rolle der Mediation bei Entstehung, Einhaltung und Durchsetzung einer Familienverfassung“ beinhaltet einerseits eine Darstellung der Literatur zur Familienverfassung, andererseits eine empirische Arbeit über Schlüsselfragen des Umgangs von Unternehmen mit dem Thema Familienverfassung. Damit ist die Anforderung von *Döring/Bortz* erfüllt, einen bestimmten Untersuchungsgegenstand zu definieren.¹⁴²

Döring/Bortz empfehlen, etwas zu beforschen, was den Forscher persönlich interessiert und motiviert.¹⁴³ Ich habe dieses Thema ausgewählt, weil ich mich mit der Family Business Mediation als Konfliktlösungsmethode in Familienunternehmen seit dem Jahr 2010 beschäftige.

Döring/Bortz sagen, dass das Forschungsthema nicht nur von einem selbst interessant gefunden werden soll, sondern auch in den wissenschaftlichen Kreisen eine Bedeutung haben soll.¹⁴⁴

Die Implementierung der Mediation für Konfliktlösungen in Unternehmen bzw. Familienunternehmen wird wissenschaftlich schon seit Jahren bearbeitet, da sich die Mediation für die Konflikte in der Familie sehr gut geeignet. In Bezug auf die Implementierung der Mediation für die Entstehung, Einhaltung und Durchsetzung von Regeln in einer Familienverfassung gibt es nicht so viele Beiträge, deswegen sind die Forschungslücken entstanden, welche beforscht werden sollten.

Forschungslücken

Das zu untersuchende Forschungsproblem wird oft als zentrale Fragestellung einer Studie bezeichnet.¹⁴⁵ *Döring/Bortz* sagen, dass jede wissenschaftliche Studie auf den aktuellen Forschungsstand „*state of research*“ eingehen sollte. Explorative und deskriptive Studien begründen ihren Satz an Forschungsfragen mit Verweisen auf frühere Studien und Forschungslücken.¹⁴⁶

Alle fünf Forschungslücken sind angeführt in dem Teil dieser Arbeit, wo über die Interpretation der Resultate der Interviews erörtert ist.

Forschungsannahmen

Wenn man von empirischer Sozialforschung spricht, spricht man von einer systematischen Erfassung und Deutung sozialer Tatbestände. Der Begriff „*empirisch*“ bedeutet, dass etwas

¹⁴² *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften⁵ (2016) 144.

¹⁴³ *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden⁵ 149.

¹⁴⁴ *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden⁵ 150.

¹⁴⁵ *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden⁵ 144.

¹⁴⁶ *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden⁵ 163.

erfahrungsgemäß ist. Es zeigt auch in die Richtung, dass theoretische formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden. Der Begriff „systematisch“ bedeutet, dass die Erfahrung der Umwelt nach Regeln zu geschehen ist. Deswegen soll der Forschungsverlauf geplant werden und nachvollziehbar sein.¹⁴⁷

Von Annahmen sprechen auch *Froschauer/Lueger* wenn sie sagen, dass hinter einer Fragenstrategie, die den befragten Personen eine möglichst umfassende Strukturierungsleistung ermöglicht, eine Reihe von Annahmen stehen.¹⁴⁸

Alle fünf Annahmen sind angeführt in dem Teil dieser Arbeit, wo über die Interpretation der Resultate der Interviews erörtert ist.

Forschungsfragen

Qualitative Studien richten sich eher in die Richtung, offene Forschungsfragen zu beantworten. Auf diese Weise werden neue Theorien gebildet. Die Forschungsfragen entstehen anhand des bisherigen Forschungsstands und zielen auf Forschungslücken. Wenn die Forschungsfragen beantwortet sind, trägt das zur Erkundung eines Sachverhaltes und zur Generierung neuer Theorien bei.¹⁴⁹

Alle fünf Fragen sind angeführt in dem Teil dieser Arbeit, wo über die Interpretation der Resultate der Interviews erörtert ist.

Untersuchungsdesign

Laut *Lamnek* in der qualitativen Soziologie dient die Inhaltsanalyse der Auswertung des Materials, das schon erhoben worden ist. Dadurch werden theoretische Aussagen über die Regelmäßigkeit des sozialen Lebens sowie die Entstehung und Vermittlung der Regeln gemacht.¹⁵⁰

Laut *Mey/Mruck* favorisieren qualitative Forschungsansätze, die als Opposition zu quantitativer Forschung stehen, einen sinnverstehenden Zugang zu psychischer, sozialer und kultureller Wirklichkeit.¹⁵¹

Laut *Friedrichs*, der sich mit Methoden empirischer Sozialforschung bzw. Sozialwissenschaft beschäftigt, soll ein soziales Problem untersucht werden, um durch seine Analyse soziale Veränderungen zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang spricht er von *Theoriebildung*, wo

¹⁴⁷ *Wolf*, Der Methodenstreit quantitativer und qualitativer Sozialforschung und besonderer Berücksichtigung der grundlegenden Unterschiede beider Forschungstraditionen, websquare.imb-uniaugsburg.de/files/Bachelorarbeit_Wolf.pdf [02/2022] 6.

¹⁴⁸ *Froschauer/Lueger*, Das qualitative Interview² (Wien) 15.

¹⁴⁹ *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden⁵ 146.

¹⁵⁰ *Lamnek*, Qualitative Sozialforschung: Methoden und Techniken³ (1995) 182.

¹⁵¹ *Mey/Mruck*, Zur Einführung in den Themenband: Hintergrund, Konzept, Erfahrungen und Reflexionen zum „Berliner Methodentreffen Qualitative Forschung“ in *Mey/Mruck* (Hrsg), Qualitative Forschung. Analysen und Diskussionen – 10 Jahre Berliner Methodentreffen (2014) 9 (10).

entweder die vorhandenen Theorien unterschiedliche Erklärungen zulassen oder die Studien zu unterschiedlichen Resultaten kommen.¹⁵²

Lamnek/Krell verweisen sie auf die vier, von Girtler (1984) verfasste, Hauptargumente gegen eine naturwissenschaftlich ausgerichtete positivistische Soziologie.¹⁵³

Im Zusammenhang mit dem Untersuchungsdesign soll auch Sozialkonstruktivismus erwähnt werden, weil die Menschen immer einer sinnhaft konstruierten Wirklichkeit entgegentreten und diese reproduzieren oder modifizieren.¹⁵⁴

In dieser Arbeit wurde ein qualitatives Untersuchungsdesign gewählt.

a) Stichprobenziehung

Döring/Bortz erklären, dass die meisten qualitativen und quantitativen sozialwissenschaftlichen Studien mit Stichproben arbeiten, „samples“, die eine Auswahl von Fällen darstellen. Das hängt damit zusammen, dass es nicht möglich ist, sämtliche interessierende Personen, Objekte oder Verhaltensweisen zu bearbeiten.¹⁵⁵

Die Entwicklung des Stichprobenplans erfolgt meist nach soziodemografischen Kriterien. Üblicherweise werden einige bestimmte Merkmale berücksichtigt.¹⁵⁶

In der konkreten Arbeit wurde geplant, die Interviews mit Mitgliedern von Familien zu machen, die ein Familienunternehmen führen, und so wurde auch gemacht.

b) Datenerhebung

Laut *Döring/Bortz* ist die Datenerhebung essenzieller Bestandteil jeder empirischen Studie. Empirische Lokalforschung differenziert sechs Datenerhebungstechniken (Beobachtung, Interview, Fragebogenmethode, psychologischen Test, physiologische Messung und Dokumentenanalyse).¹⁵⁷

In der konkreten Arbeit wurde die Durchführung von Interviews geplant und gemacht.

¹⁵² *Friedrichs*, Methoden empirischer Sozialforschung (München 1973) 50.

¹⁵³ *Lamnek/Krell*, Qualitative Sozialforschung⁶ (1988) 20.

Im Buch werden vier zentrale Hauptargumente gegen eine naturwissenschaftlich ausgerichtete positivistische Soziologie angegeben:

- (1) Soziale Phänomene beruhen auf den Interpretationen der Individuen einer sozialen Gruppe.
- (2) Soziale Tatsachen können nicht objektiv identifiziert werden, sondern sind nach Situation anders zu interpretieren.
- (3) Quantitative Messungen und deren Erhebungstechniken können soziales Handeln nicht erfassen.
- (4) Die aufgestellten Hypothesen können dazu führen, dass sie dem Handelnden eine von ihm nicht geteilte Meinung oder Absicht suggerieren oder aufoktroyieren.

¹⁵⁴ *Kruse*, Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz (2014) 29. Wie Kruse argumentiert, den Sozialkonstruktivismus kann man anhand einer einfachen Aussage erklären. Die lautet wie folgt: Die den Menschen umgebende Wirklichkeit ist keine „objektiv“ gegebene, sondern eine sozial konstruierte Wirklichkeit, die darüber verobjektiviert ist.

¹⁵⁵ *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden⁵ 292.

¹⁵⁶ *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden⁵ 303.

¹⁵⁷ *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden⁵ 322.

c) Research interview

Laut *Döring/Bortz* ist die Befragung generell die in den empirischen Sozialwissenschaften am häufigsten eingesetzte Datenerhebungsmethode.¹⁵⁸

Narrative Interviews

Laut *Hopf* wird das narrative Interview besonders häufig im Zusammenhang mit lebensgeschichtlich bezogenen Fragenstellungen eingesetzt. Das Grundelement des narrativen Interviews ist die Möglichkeit für den Befragten, durch eine Eingangsfrage eine frei entwickelte Erzählung zu produzieren.¹⁵⁹

Experteninterview

Die Interviews können auch mit Experten geführt werden, und das ist sehr wichtig für diese Arbeit. Laut *Hitzler* ist ein Experte ein Experte sowohl im Verhältnis zum Laien (Experte ist jemand, der Experte auf einem Gebiet ist) als auch im Verhältnis zum Spezialisten ist (Experte ist jemand, der nicht nur über technische Kenntnisse verfügt, sondern auch über komplexe Relevanzsysteme).¹⁶⁰

Laut *Gläser/Laudel* sind Experten Angehörige einer Funktionselite, die über besonderes Wissen verfügt. Die Experten haben auch besondere Perspektiven auf bestimmte Sachverhalte, welche auf deren individuellen Positionen und deren persönlichen Beobachtungen beruhen.¹⁶¹

Laut *Bogner/Menz* sind Experteninterviews nicht nur „*Informationsgespräche*“. Hier geht es eher um den Unterschied zwischen Experten und Laien, um den Unterschied zwischen Spezialwissen versus Alltagswissen, Berufssphäre versus Privatsphäre.¹⁶²

Laut *Pfadenhauer*, wenn man vom Wissen des Experten spricht, spricht man vom Wissen, das gebraucht wird, um den Ursachen von Problemen und den Prinzipien von Problemlösungen auf den Grund zu gehen.¹⁶³

Laut *Meuser/Nagel* wird getrennt zwischen zwei typischen Untersuchungsanlagen. Im ersten Fall sind die Interviews darauf angelegt, dass die Expertinnen eine Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld geben. Im zweiten Fall haben die Interviews die Aufgabe, gewisse Informationen über die Kontextbedingungen des Handelns der Zielgruppe zu geben.¹⁶⁴

¹⁵⁸ *Döring/Bortz*, Forschungsmethoden⁵ 356.

¹⁵⁹ *Hopf*, Qualitative Interviews - ein Überblick, in Flick/Kardorff/Steinek (Hrsg), Qualitative Forschung (2000) 203 (206).

¹⁶⁰ *Hitzler*, Wissen und Wesen des Experten: Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung, in Hitzler/Honer/Maeder (Hrsg), Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit (1994) 13 (25f).

¹⁶¹ *Gläser/Laudel*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse³ (2009) 1.

¹⁶² *Bogner/Menz*, Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte und die Experten in Bogner/Littig/Menz (Hrsg), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung² (2005) 7 (16f).

¹⁶³ *Pfadenhauer*, Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte in Bogner/Littig/Menz (Hrsg), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung² (2005) 113 (115).

¹⁶⁴ *Meuser/Nagel*, ExpertInneninterviews-vielfach erprobt, wenig bedacht in Bogner/Littig/Menz (Hrsg), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung² (2005) 71 (75).

Laut *Kassner/Wassermann* gibt es Autoren, die davon ausgehen, dass Expertinneninterviews als eine Variante qualitativer Interviews anzusehen sind.¹⁶⁵

Menschen, die aktive Familienmitglieder der Unternehmerfamilien sind, die Familienunternehmen führen, sind sicherlich in besonderer Weise Experten auf ihrem Gebiet und in dieser Hinsicht können solche Menschen ihre eigene Expertenmeinung abgeben.

d) Organization und Durchführung von Interviews

Laut *Helfferrich* soll man für ein Interview einen Leitfaden vorbereiten. Der Leitfaden ist eine vorab vereinbarte und systematisch angewandte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs. Eine gute Erstellung eines Leitfadens würde dem Prinzip folgen „*So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig*“.¹⁶⁶

Laut *Kremer* sollte der Leitfaden und die Führung des Gesprächs so gemacht werden, dass die bzw. der GesprächspartnerIn seitens des oder der Forscherin weder bewusst noch unbewusst beeinflusst wird.¹⁶⁷

Laut *Vogt/Werner* müssen sich die Kategorien in den Fragen des Interviewleitfadens widerspiegeln, wenn das Categoriesystem erarbeitet wurde.¹⁶⁸

Auch *Mey/Mruck* bestätigen, dass sehr viel Wert auf erzählgenerierende Eröffnungsfragen gelegt wird, die eine Stegreiferzählung hervorrufen sollen.¹⁶⁹

Jedes Interview sollte moralische Qualitäten haben. *Kvale* erklärt, dass moralische Qualitäten eines Interviews informierte Zustimmung, Konsequenz und Vertraulichkeit sind. Zu Beginn des Interviews muss den Interviewpartnern ein Kontext vermittelt werden.¹⁷⁰

e) Transkription

Über die Transkription zu reden sollte man vielleicht mit *Dittmar*¹⁷¹ beginnen, wenn er in seinem Buch zu einer Reflexion einlädt mit dem Titel „*Warum wir Stimmen gerne ‘schwarz auf weiss’ sehen möchten*“.

¹⁶⁵ *Kassner/Wassermann*, Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews in Bogner/Littig/Menz (Hrsg), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* 2 (2005) 95 (101).

¹⁶⁶ *Helfferrich*, Leitfaden- und Experteninterviews, in Baur/Blasius (Hrsg), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2014) 559 (560).

¹⁶⁷ *Kremer*, Das Führen leitfadengestützter Interviews, in Schöneck-Voß/Voß (Hrsg), *Methodenintegrative Forschung. Darstellung am Beispiel einer Befragung von Studierenden zu Studienbeiträgen* (2010) 7 (11).

¹⁶⁸ *Vogt/Werner*, *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse* (2014) 24.

¹⁶⁹ *Mey/Mruck*, Qualitative Interviews, in Naderer & Balzer (Hrsg), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen* (2007) 249 (251).

¹⁷⁰ *Kvale*, *InterViews: An introduction to Qualitative Research Interviewing* (1996) 153.

¹⁷¹ *Dittmar*, *Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien* 3 (2009) 15.

Laut *Jaeggi/Faas/Mruck*, sollten die Daten, welche durch Kommunikation gewonnen worden sind, z.B. in einem Interview, zu Text werden. Diese werden zu Text, indem die entsprechenden Aufzeichnungen nach Transkriptionsregeln verschriftlicht werden. Der Vorteil davon ist, dass die Benutzung des Materials in der Textform einfacher ist.¹⁷²

Laut *Kuckartz* legen die Transkriptionsregeln fest, wie die gesprochene Sprache in die schriftliche Form übertragen werden soll. Bei dieser Umformung gibt es auch Verluste an Information, was unvermeidlich ist.¹⁷³

Laut *O'Connell/Kowal* wird argumentiert, wie ein normales Gespräch, als Merkmal des gesellschaftlichen Lebens, in Transkriptionen festgehalten wird.¹⁷⁴

Weiterhin sagt *Bergmann*, dass auch das Interview, als Instrument der Datengewinnung, die sozialen Sachverhalte nur rekonstruierend erfassen kann., z.B. Aussagen über soziale Vorgänge und Sachverhalte hervorbringen. Dennoch ist das Interview eines der Instrumente, das helfen kann, die notwendigen Daten zu erheben.¹⁷⁵

Bei dieser Arbeit wurde die Transkription unter Beachtung aller Regeln durchgeführt.

Datenanalyse: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring* stellt ein Bündel an Verfahrensweisen dar, um eine systematische Textanalyse durchführen zu können. Die Inhaltsanalyse wurde entwickelt rund um das Jahr 1985 in Zusammenhang mit einer großangelegten Interviewstudie zu den psychosozialen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit. Dort ging es um etwa 600 offene Befragungen nach Leitfadeninterviews mit ca 20.000 Seiten Transkripten. Diese Inhalte hätten qualitative orientiert ausgewertet werden sollen.¹⁷⁶

Der Grundgedanke dieser Qualitativen Inhaltsanalyse war, die Vorteile der in den Kommunikationswissenschaften entwickelten qualitativen Inhaltsanalyse zu bewahren. Ein weiterer Gedanke war, qualitativ-interpretative Auswertungsschritte zu verwenden und weiterzuentwickeln.¹⁷⁷

¹⁷² *Jaeggi/Faas/Mruck*, Denkverbote gibt es nicht! Vorschlag zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten, Forschungsbericht aus der Abteilung Psychologie im Institut für Sozialwissenschaften 1998 H 2, 4 (5).

¹⁷³ *Kuckartz*, Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung⁵ (2022) 164.

¹⁷⁴ *O'Connell/Kowal*, Some current transcription systems for spoken discourse: A critical analysis, 81 (85), Some current transcription systems for spoken discourse: A critical analysis, <https://www.jbe-platform.com/deliver/fulltext/prag.4.1.04con.pdf> [06/2025].

¹⁷⁵ *Bergmann*, Flüchtigkeit und methodische Fixierung sozialer Wirklichkeit: Aufzeichnungen als Daten der interpretativen Soziologie, in Bonß/Hartmann (Hrsg), Entzauberte Wissenschaft: Zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung (Sonderband 3 der Zeitschrift „Soziale Welt“) (1985) 299 (307).

¹⁷⁶ *Mayring*, Qualitative Inhaltsanalyse, FQS Forum: Qualitative Social Research 2000 Vol.1 No.2.

¹⁷⁷ *Mayring*, FQS Forum 2000.

Laut *Mayring* sammelt das Stichwort „*Qualitative Sozialforschung*“ in sich vor allem soziologische und erziehungswissenschaftliche Ansätze, die sich in ihrer Kritik einig sind, dass die Skalen, Tests, Fragebogen und andere standardisierte Instrumente die befragten Personen nicht zu Wort kommen lassen.¹⁷⁸

a) Kategorien

Im Zentrum der Inhaltsanalyse nach *Mayring* stehen die Kategorien. Die Analyseaspekte werden in Kategorien gefasst. Die deduktive Kategorienanwendung spricht von vorher festgelegten, theoretisch begründeten Auswertungsaspekten, die an das Material heranzutragen sind. Die Analyseschritte bestehen darin, deduktiv gewonnene Kategorien zu Textstellen methodisch abgesichert zuzuordnen. Damit eine Textstelle zugeordnet werden könnte, braucht man die genaue Definition der vorgegebenen Kategorien und die Festlegung von inhaltsanalytischen Regeln.¹⁷⁹

Alle fünf deduktive Kategorien, welche in diese Arbeit vorkommen, sind angeführt in dem Teil dieser Arbeit, wo über die Interpretation der Resultate der Interviews erörtert ist.

b) Kodierungsrichtlinien

Neben der Entwicklung und Festlegung des Kategoriensystems ist ein weiteres wichtiges Moment die genaue Bestimmung der Kodierungsregeln des jeweiligen Materials. Laut *Mayring* gibt es einen dreistufigen Prozess der Kategorienzueordnung:

Schritt 1 ist die Definition von Kategorien.¹⁸⁰

Schritt 2 ist das Kodieren von Regeln.¹⁸¹

Schritt 3 sind Ankerproben.¹⁸²

c) Kodierung „run-through“ durch das Material

Der Prozess des Durchlaufs „run-through“ nach *Mayring* besteht aus zwei Arbeitsschritten.¹⁸³

¹⁷⁸ *Mayring*, Einführung in die qualitative Sozialforschung (2016) 9ff.

¹⁷⁹ *Mayring*, FQS Forum 2000.

¹⁸⁰ *Mayring*, Qualitative Content Analysis, Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution, (2014) 95ff. Die Idee besteht darin, Forschungsfragen in Kategorien zu operationalisieren. Um Kategorien zu definieren, muss man den Wissensbestand zu bestimmten Themen analysieren. Die Idee ist, dass Kategorien in der Theorie zu einem bestimmten Thema verankert sind. Sobald Kategorien definiert sind, muss genau bestimmt werden, welche Textkomponenten zu einer bestimmten Kategorie gehören.

¹⁸¹ *Mayring*, Qualitative Content Analysis (2014) 95. Es werden Regeln für die eindeutige Zuordnung eines bestimmten Textes zu einer bestimmten Kategorie formuliert.

¹⁸² *Mayring*, Qualitative Content Analysis (2014) 95. Ankerbeispiele bedeuten, dass konkrete Textstellen, die zu bestimmten Kategorien gehören, als typische Beispiele zitiert werden, die den Charakter dieser Kategorien veranschaulichen.

¹⁸³ *Mayring*, Qualitative Content Analysis (2014) 95. Für diese Arbeit wurden im ersten Schritt alle Textstellen, die für eine bestimmte Kategorie relevant waren, mit der Kategoriennummer gekennzeichnet. Zusätzlich wurde Text mit einer anderen Farbe markiert. Im zweiten Schritt wurde der Text in eine spezielle Tabelle übertragen. Dieses spezielle

d) Revision

Nachdem 10-50% des Kodierungsprozesses abgeschlossen sind, sollten Kategorien und Regelgeleitetheit überarbeitet werden.¹⁸⁴

Dokument, in dem markierter Text kopiert und nach Kategorien spezifiziert wird, dient als Grundlage für die Interpretation der Daten.

¹⁸⁴ Mayring, Qualitative Content Analysis (2014) 98.

6. *Interpretation der Resultate der Interviews*

In dieser Arbeit wurden fünf Interviews mit Mitgliedern von Familien gemacht, die ein Familienunternehmen führen und eine **Familienverfassung haben**, und zwei Interviews mit Mitgliedern von Familien, die **keine** Familienverfassung haben.

Im Sample waren zwei deutsche, ein kroatisches und vier österreichische etablierte Familienunternehmen aus folgenden Branchen: Nahrungsmittel-Industrie, Bau-Industrie, Wäschehandel, Pharma-Industrie und Gastronomie.

Alle Interviews wurden in der Zeit von 14.11.2025 bis 15.12.2025 geführt.

Jede Familienverfassung sieht anders aus. Es gibt daher auch nach sieben Interviews keine Erkenntnis, wie eine Familienverfassung genau aussieht. In manchen Familien sind es nur zwei Blätter Papier, in anderen Familien ein 50-seitiges Dokument. Manche Familien sind der Ansicht, dass die Familienverfassung nur die grundlegenden Definitionen der individuellen Governance (Family, Corporate, Eigentümer, Vermögen) enthält, während andere Familien auch alle anderen Dokumente wie Testamente, Ehe-, Erb-Verträge usw. in die Familienverfassung aufnehmen. Daher habe ich auch ein Familienunternehmen befragt, das zwar kein formelles Dokument besitzt, das man als Familienverfassung bezeichnen könnte, aber einen Syndikatsvertrag mit Vorkaufsrechten hat, eine Privatstiftung und festgelegte Anteile je Familienstamm hat. Daher habe ich beschlossen, diese Struktur als Familienverfassung zu behandeln. Anhand zweier anderer Beispiele von Familienunternehmen kam ich zu dem Schluss, dass man nicht von einer Familienverfassung sprechen könnte, und zwar aus folgenden Gründen: Erstens glauben diese Familienunternehmen selbst, keine Familienverfassung zu haben. Zweitens reicht die bloße Existenz einer Vision, einer Mission und eines Testaments meiner Meinung nach noch nicht aus, um von einer Familienverfassung zu sprechen. Die bisher angeführten Beispiele zeigen jedoch, dass der Bereich der Familienverfassung tatsächlich relativ flexibel ist und von sehr vagen Vereinbarungen bis hin zu sehr strukturierten und detaillierten Lösungen reichen kann.

In der folgenden Tabelle ist die Generation des Familienunternehmens angeführt und ob das Interview mit einem Mann oder einer Frau geführt wurde. Mehr Informationen darf ich leider nicht geben, da ich allen Interviewpartner versprechen musste, dass das Interview total anonym ist und dass nie jemand davon erfahren wird, dass wir geredet haben. An diesem Beispiel sieht man aber, wie sensibel der Bereich über Entstehung und Pflege einer Familienverfassung ist. Aber vor allem sieht man, wie sensibel die Familienunternehmen sind und die Familien, die diese Unternehmen führen.

Anzahl des Interviews	Generation des Familienunternehmens	Interview wurde geführt mit Mann/Frau geführt
Familie führt ein Familienunternehmen und hat eine Familienverfassung		
Interview 1	5. Generation	Mann
Interview 2	5. Generation	Mann
Interview 3	2. Generation	Frau
Interview 4	3. Generation	Mann und Frau
Interview 5	5. Generation	Mann
Familie führt ein Familienunternehmen und hat <u>keine</u> Familienverfassung		
Interview 6	2. Generation	Frau
Interview 7	5. Generation	Mann

Die gesammelten Daten wurden bearbeitet nach *Mayring*, und zwar nach den im folgenden Text beschriebenen Kategorien. Ein mögliches Beispiel wäre die Bildung ordinaler Kategoriensysteme „hoch-mittel-niedrig“. Auch diese Arbeit basiert auf diesem Beispiel von Kategoriensystemen (hoch-mittel-niedrig).

Hier ein generelles Beispiel, wie die Skalierung nach hoch/mittel/niedrig eingeordnet wurde:

K1: Hohe Überzeugung/ Erfahrung. Stimmt zu 100% !	Hohe subjektive Überzeugung oder sogar Erfahrung.	TEXT!	Alle Aspekte der Definition müssen in die Richtung „hoch“ weisen. Es soll kein Aspekt auf die mittlere Kategorie weisen.
K2: Mittlere Überzeugung/Erfahrung. Jein !	Nur teilweise oder schwankende Überzeugung oder Erfahrung, dass dem so ist.	TEXT!	Wenn die Aspekte weder auf „hoch“ noch auf „niedrig“ verweisen.
K3: Niedrige Überzeugung/Erfahrung. Stimmt gar nicht!	Überzeugung oder Erfahrung, dass dem nicht so ist.	TEXT!	Alle drei Aspekte deuten auf niedrige Überzeugung/Erfahrung das dem so wäre. Auch keine Schwankungen erkennbar.

Es folgt nun die Auswertung der Aussagen aus den Interviews nach Kategorien sowie der skalierten Bewertungen (Stimmt zu 100% / Jein / Stimmt gar nicht).

Kategorie Nr.1
Über Familienverfassung zu reden, ist wie die Pandora-Box zu eröffnen.
Erste Forschungslücke:
Die Forschungslücke besteht darin, dass es nicht bekannt ist, was die Hindernisse oder Hemmungen für eine Familie sind, die eine Familienunternehmen führt, über die Entstehung einer Familienverfassung zu reden.
Erste Annahme:
Die Familienverfassungen werden in der Regel nicht völlig unbeschwert und entspannt gemacht, weil für die Mehrheit der Familien, die ein Familienunternehmen führen, das wie die Eröffnung einer Pandora-Box erscheint. (Box gefüllt mit Problemen, Konflikten, unterdrückten und unerfüllten Bedürfnisse, schlechten Emotionen, Fragen bezüglich Geldes und Macht usw.).
Erste Frage:
Was sind die Hindernisse oder Hemmungen, für eine Familie, die eine Familienunternehmen führt, über die Entstehung einer Familienverfassung zu reden?

Hier werden die Resultate der Analyse präsentiert:

Stimmt zu 100% !(K1)“: keine zugeordnete Aussage.

Zu „**Jein ! (K2)“** wurde eine Aussage zugeordnet.

Ein Interviewpartner sagte, dass es sein könnte, dass über die Familienverfassung zu reden wie die Öffnung einer „Pandora-Box“ ist. Er hat das damit erklärt, dass es sein kann, dass bestimmte Sachen in der Familie lange negiert werden. Familienmitglieder wollen nicht wahrnehmen, dass es „etwas“ gibt. Manchmal erledigen sich Sachen von selbst. Das ist manchmal auch sinnvoll. Es kann auch sein, dass jemand von der Familie tatsächlich Angst hat, etwas zu sagen. Dieser Interviewpartner sagte, dass es sein kann, dass jemand mit etwas nicht zufrieden ist, aber den anderen nicht unbedingt verletzen will. Manche Sachen werden aus Respekt nicht gesagt oder nicht gemacht. Alles richtet sich je nach Problem und je nach Sache. Seine Lebenserfahrung zeigt, dass es manchmal hilft, wenn sich ein Familienmitglied an eine Person des Vertrauens außerhalb der Familie wenden kann und diese Person bitten, bestimmte Problematiken in der Familie anzusprechen.

Die Familienunternehmen, die keine Familienverfassung haben, haben dazu nichts gesagt.

Vier zustimmende Aussagen gab es zu „**Stimmt gar nicht! (K3)**“.

Ein Interviewpartner sagte, dass über Familienverfassung zu reden das Gegenteil der Öffnung einer Pandora-Box ist. Das wurde damit erklärt, dass wenn man in der Lage ist, mit den anderen zu reden, dann kommt zwar viel raus, aber man kann darüber auch in Ruhe reden. Das ist keine Pandora-Box. Es wurde auch gesagt, dass man im Konflikt schon mit der „Pandora-Box“ zu tun hat, weil man im Konflikt nicht mehr in Ruhe miteinander reden kann.

Ein Interviewpartner hat gesagt, dass in deren Fall nicht die Pandora-Box eröffnet wurde, sondern die Box der Möglichkeiten. Der Auslöser für das Gespräch über Familienverfassung war ein gemeinsames Essen, wo die Familie darauf gekommen ist, dass für die Zukunft neue Aufgaben kommen und es stellte sich die Frage, wie soll man diese nachgehen. Wer kann was gut? Dieser Prozess über die Entstehung einer Familienverfassung wurde proaktiv gestartet, ohne bestimmte Fragen, aber mit Gedanken, dass die Familienmitglieder verschiedene Meinungen haben. Damit es nicht passiert, dass wegen verschiedener Meinungen, die Konflikte eskalieren, wurde rechtzeitig begonnen zu reden. Es stellte sich auch die Frage, ob man eine Familienverfassung überhaupt braucht, weil ein solches Prozess sehr schmerzlich sein kann. Man fragt sich, ob man überhaupt in diesen Prozess gehen soll? Auf der anderen Seite; je früher man beginnt, desto besser. Diese Familie hat begonnen, deren Gespräche über Familienverfassung zu führen, bevor es irgendeinen Streit gab. Die Familie hat in diesem Prozess an der Familienverfassung gemeinsam gearbeitet und auch jeder für sich selbst alleine. Alles unter Begleitung von zwei Begleitpersonen. Vieles ist sichtbarer geworden, warum ist etwas so wie es ist. Die Familie hat gelernt, out-of-the-box zu denken, neue Lösungen suchen und finden. Das war ein geführter Prozess, in dem sich die Lösungen entwickelt haben. Jetzt kennt die Familie deren Richtung, deren Werte und deren Ziele besser.

Zwei Interviewpartner antworteten nur mit NEIN.

Die Familienunternehmen, die keine Familienverfassung haben, haben dazu nicht gesagt.

Die Unternehmerfamilien, die **keine** Familienverfassung haben, wurden in dem Sinne befragt, **warum sie keine Familienverfassung haben**, und es wurden folgende Antworten gegeben:

Ein Interviewpartner hat gesagt, dass er das Familienunternehmen von seiner Familie zu 100% übernommen hat, und so wird das Familienunternehmen auch heute geführt. Daher waren die Verhältnisse relativ klar und es wurde keine Familienverfassung gebraucht. Dieser Interviewpartner hat zwei Kinder, aber es ist noch immer nicht klar, ob nur ein Kind das Familienunternehmen übernehmen wird oder beide. Nach der Meinung dieses Interviewpartners, falls nur ein Kind das Familienunternehmen übernehmen wird, dann wird auch weiterhin alles klar, und wird keine Familienverfassung notwendig. Wenn beide Kinder das Familienunternehmen übernehmen werden,

dann wird es notwendig sein, eine Familienverfassung zu machen. Ansonsten gibt es in der Familie keine Hemmungen, über Familienverfassung zu reden. Darüber wird sogar offen diskutiert. Bis jetzt wurde im Familienkreis schon ein Testament gemacht, und in der Firma wurden Vision und Mission ausgearbeitet.

Ein Interviewpartner hat gesagt, dass es bis jetzt keine Notwendigkeit für die Ausarbeitung einer Familienverfassung gegeben hat, weil es bisher immer nur einen Erben gegeben hat. Da es jetzt in der nächsten Generation mehrere Erben gibt, wird es Zeit, sich in den nächsten fünf Jahren mit der Entstehung einer Familienverfassung zu beschäftigen. Die Entscheidung, dass die Familie für die Zukunft eine Familienverfassung braucht, wurde in aller Ruhe gemacht. Das Familienunternehmen wurde von der jüngsten Generation in der Krise (Covid-Krise) übernommen, und für die Familie ist mehr oder weniger klar, dass für die Zukunft eine Familienverfassung notwendig sein wird. Bis jetzt hat die Familie auch keine anderen Dokumente gemacht, weder Testamente noch Eheverträge, aber eine Stiftung.

Kategorie Nr.2
Für die Entstehung einer Familienverfassung ist ein Konflikt notwendig.
Zweite Forschungslücke:
Die Forschungslücke besteht darin, dass es nicht bekannt ist, was die Anlässe sind, dass die Familien, die ein Familienunternehmen führen, sich für die Ausarbeitung einer Familienverfassung entschieden.
Zweite Annahme:
Die langfristigen Lösungen für die Beziehungen innerhalb von Familien, die ein Familienunternehmen führen, im Sinne der Verschriftlichung einer Familienverfassung, werden in der Regel erst im Fall einer Krise oder Eskalation des Konfliktes gesucht.
Zweite Frage:
Was sind die Anlässe, eine Familienverfassung zu machen?

Hier werden die Resultate der Analyse präsentiert:

Für die „**Höhe Überzeugung/Erfahrung. Stimmt zu 100% !(K1)**“ wurden eine Zustimmung gegeben.

Ein Interviewpartner berichtete, dass die erste Familienverfassung beim Übergang von der dritten auf die vierte Generation erstellt wurde und diesem Schritt unmittelbar ein schwerer Konflikt zwischen dem Vater und dessen Geschwistern vorausgegangen war. Die Familienverfassung war somit das Ergebnis dieses Konflikts. Infolge des Streits wurde das damalige Familienunternehmen

aufgespalten: Der Vater trennte sich von seinen Geschwistern und führte einen Betriebsteil eigenständig weiter. Nach dem Konflikt mit seinen Geschwistern entschied er, zwischen sich und seinen Kindern eine Familienverfassung zu verschriftlichen. Ziel war es, einen vergleichbaren Konflikt in der nächsten Generation zu vermeiden. Insbesondere wollte er jene Regelungen schriftlich festhalten und unterzeichnen lassen, die in einer Konfliktsituation nicht mehr sachlich besprochen werden können, da eine normale Kommunikation im Konflikt kaum möglich sei.

Der Interviewpartner und seine Geschwister – also die Kinder des Vaters – hatten keine Hemmungen oder Vorbehalte, über eine Familienverfassung zu sprechen. Sie hatten den Streit zwischen ihrem Vater und dessen Geschwistern miterlebt und waren sich der damit verbundenen Risiken bewusst. Zu diesem Zeitpunkt waren die Kinder noch jung, studierten und wollten selbstbestimmt entscheiden, wie es mit dem Familienunternehmen weitergehen sollte. Auch aus ihrer Sicht war eine Familienverfassung ein geeignetes Instrument, um mögliche zukünftige Konflikte zu vermeiden.

Der Interviewpartner führte aus, dass solange klare Regeln bestehen, die Familie kein „Machtkampf-Polygon“ darstellt. Fehlen solche Regeln und treffen unterschiedliche Interessen aufeinander, könne die Familie sehr wohl zu einem Machtkampf-Polygon werden. Unterschiedliche Meinungen benötigten daher verbindliche Regeln. Nach seiner Lebenserfahrung, diese Regeln schützten sowohl die Familie als auch das Familienunternehmen. Zugleich wurde betont, dass im Familienunternehmen letztlich das Unternehmen Vorrang vor individuellen familiären Interessen haben müsse.

Abschließend wurde festgehalten, dass nur die erste Familienverfassung in einer Phase großer familiärer Krise entstanden sei und unter stark konfliktbelasteten Umständen ausgearbeitet wurde. Spätere Anpassungen der Familienverfassung erfolgten hingegen in einem friedlichen Umfeld. Die grundlegenden Prinzipien der ursprünglichen Familienverfassung blieben bestehen, wurden jedoch durch neue oder geänderte Regelungen ergänzt. Dabei gab es keinerlei Hemmungen, Anpassungen vorzunehmen. Alle Beteiligten nahmen offen am Dialog teil und arbeiteten gemeinsam an der Weiterentwicklung der Familienverfassung.

Die Familienunternehmen, die keine Familienverfassung haben, haben dazu nicht gesagt.

Für die „**Mittlere Überzeugung/Erfahrung. Jein ! (K2)**“ gab es zwei Aussagen.

Ein Interviewpartner führten aus, dass die Idee zur Ausarbeitung einer Familienverfassung primär proaktiv entstanden sei, mit dem Ziel, eine Eskalation von Konflikten sowohl innerhalb der Familie als auch im Unternehmen zu vermeiden. Gleichzeitig stand die Ausarbeitung der Familienverfassung jedoch im zeitlichen Zusammenhang mit der Corona-Krise und den damit verbundenen erheblichen Unsicherheiten. In diesem Sinne kann die Corona-Krise als ein

zusätzlicher Auslöser für die Beschäftigung mit einer Familienverfassung in dieser Familie verstanden werden.

Der konkrete Anlass für den Beginn der Gespräche war ein gemeinsames Treffen, bei dem der Familie bewusst wurde, dass für die Zukunft neue Aufgaben anstehen. In diesem Zusammenhang stellte sich die Frage, wie diesen Aufgaben begegnet werden solle. Im Verlauf dieses Gesprächs wurde deutlich, dass innerhalb der Familie unterschiedliche Sichtweisen bestehen. So wurde etwa betont, dass die jüngste Generation in vielerlei Hinsicht andere Perspektiven einbringe als frühere Generationen. Unterschiedliche Meinungen wurden jedoch nicht als Ausdruck eines Machtkampf-Polygons verstanden, sondern als Hinweis darauf, dass verschiedene Bereiche und Interessen gleichermaßen berücksichtigt werden sollten. Zwar könne sich dieser Prozess zeitweise wie ein Machtkampf anfühlen, tatsächlich gehe es jedoch nicht um das Streben nach absoluter Macht, sondern vielmehr um persönliche Unsicherheiten und Befindlichkeiten. Beispielhaft wurde etwa die Situation eines „alten“ Geschäftsführers genannt, der sich mit der Frage konfrontiert sieht, ob er weiterhin eine führende Rolle einnehmen oder sich schrittweise zurückziehen soll.

Ergänzend wurde ausgeführt, dass Eskalationen unter Umständen auch Bewegung in festgefahrene Situationen bringen können. Ein Vorteil von Familienunternehmen liege darin, dass Konflikte dort – anders als in vielen anderen Organisationsformen – offen ausgetragen werden können. Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass Unternehmerfamilien Konflikte häufig mit nach Hause nehmen, während angestellte Personen diese in der Regel stärker vom Privatleben trennen können. Ein Interviewpartner berichtete, dass die Situation in deren Familie nicht stark eskaliert gewesen sei, die Familie jedoch unter erheblichem Zeitdruck und Entscheidungsdruck gestanden habe. Anlass dafür war die dringende Notwendigkeit, einen Syndikatsvertrag abzuschließen, in dem insbesondere die Vorkaufsrechte geregelt werden mussten. Die Situation wurde von der Familie als eine gewisse Krise wahrgenommen, da die Klärung der Vorkaufsrechte als besonders bedeutsam eingeschätzt wurde.

Familienunternehmen ohne bestehende Familienverfassung äußerten sich zu diesen Aspekten nicht.

Zu „**Stimmt gar nicht! (K3)**“ gab es zwei Zustimmungen und Aussagen.

Ein Interviewpartner berichtete, dass die erste Fassung der Familienverfassung in einer friedlichen Phase von zwei Geschwistern ausgearbeitet wurde. Ziel war es, bestimmte Regeln festzulegen und Transparenz zu schaffen. Die Familienverfassung entstand aus dem täglichen Zusammenleben heraus und nicht als Reaktion auf eine besondere Krise. Da sie von zwei Geschwistern initiiert wurde, ging es dabei um die Etablierung gemeinsamer Regeln, nicht jedoch um die Ausübung patriarchaler Macht.

Spätere Anpassungen und Änderungen waren das Ergebnis längerer Diskussionen. Die zentrale Idee bestand darin, potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen und nicht eskalieren zu lassen. Transparenz wurde als wesentliche Voraussetzung für Vertrauen beschrieben. Die Familienmitglieder müssten darauf vertrauen können, dass im Zuge dieser ausführlichen Diskussionen sachgerechte Entscheidungen getroffen werden. Vor diesem Hintergrund wurde betont, dass eine Familienverfassung ein lebendiges und funktionierendes Dokument sein müsse. Sie solle regelmäßig überprüft und angepasst werden, wobei sich die Familie kontinuierlich selbst reflektieren müsse.

Weiter wurde ausgeführt, dass nach seiner Lebenserfahrung, die Familien präventiv handeln sollten, um Eskalationen zu vermeiden. Sobald ein Konflikt bereits eskaliert sei, sei es für präventive Regelungen zu spät. Zwar gebe es in jeder Familie Machtfragen und Machtkonstellationen, diese müssten jedoch mit Vernunft geregelt werden. Nach seiner Lebenserfahrung gehöre dazu auch eine bewusste Einigung darüber, wer in welchen Bereichen Entscheidungsmacht und/oder Gestaltungsmacht ausübt.

Zugleich wurde darauf hingewiesen, dass potenzielle Probleme in friedlichen Phasen häufig schwer erkennbar seien. Umso wichtiger sei es, aufmerksam zu bleiben und frühzeitig Anzeichen von Unzufriedenheit wahrzunehmen. Diese zeigten sich oft im praktischen Alltag. Eine solche Wahrnehmung setze voraus, dass Familienmitglieder proaktiv denken, sensibel auf kritische Situationen reagieren und Eskalationen nicht zulassen. Ziel sei es, in ruhigen Phasen neue Einstellungen zu entwickeln und sich gemeinsam anzupassen. Dabei könne es vorkommen, dass neue Regelungen zunächst nicht von allen verstanden würden, sich jedoch im weiteren Verlauf als sinnvoll erweisen.

Ein Interviewpartner erklärte, dass es keinerlei Hindernisse oder Hemmungen gegeben habe, eine Familienverfassung zu erstellen. Der gesamte Prozess sei spontan und unkompliziert verlaufen. Weder eine Krise noch ein Konflikt seien Anlass für die Ausarbeitung gewesen.

Familienunternehmen ohne bestehende Familienverfassung äußerten sich hierzu nicht.

Kategorie Nr.3
Die Family Business Mediation kann bei Entstehung einer Familienverfassung helfen bzw. helfen die Regeln bezüglich der vier Governances in einer Familienverfassung zu verschriftlichen (Family Governance, Corporate Governance, Eigentümer Governance, Vermögen Governance).
Dritte Forschungslücke:
Die Forschungslücke besteht darin, dass es nicht bekannt ist, ob die Mediation (Family Business Mediation) den Familien, die ein Familienunternehmen führen, tatsächlich bei der Ausarbeitung der vier Governances (Family, Corporate, Eigentum, Vermögen) in einer Familienverfassung helfen kann.
Dritte Annahme:
Mediation (Family Business Mediation) kann einer Familie, die ein Familienunternehmen führt, bei der Entstehung der Familienverfassung helfen bzw. die Regeln bezüglich der vier vorgegebene Governances (Family, Corporate, Eigentum, Vermögen) in einer Familienverfassung zu verschriftlichen.
Dritte Frage:
Kann Mediation (Family Business Mediation) als Konfliktlösungsmethode, den Familien, die ein Familienunternehmen führen, bei der Entstehung der Familienverfassung helfen bzw. die Regeln bezüglich der vier vorgegebene Governances (Family, Corporate, Eigentum, Vermögen) in einer Familienverfassung zu verschriftlichen?

Hier werden die Resultate der Analyse präsentiert:

„Stimmt zu 100% !(K1)“: gab es drei Zuordnungen.

Ein Interviewpartner berichtete, dass die erste Fassung der Familienverfassung bereits vor längerer Zeit erstellt wurde. Sie enthielt grundlegende Prinzipien, die sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt haben. Diese erste Version wurde in einfacher Form und ohne externe Unterstützung ausgearbeitet. Für spätere Anpassungen und Änderungen der Familienverfassung nahm die Familie jedoch die Unterstützung externer Expertinnen und Experten in Anspruch. Dabei handelte es sich nicht ausdrücklich um Mediation, jedoch um vergleichbare Formen externer Begleitung. Heute greift die Familie regelmäßig auf externe Unterstützung zurück, wenn Anpassungen oder Änderungen an der Familienverfassung vorgenommen werden. Üblicherweise findet einmal jährlich ein Familientreffen statt, bei dem die Familienverfassung gemeinsam gelesen und überprüft wird, ob die bestehenden Regelungen weiterhin passend sind oder Anpassungsbedarf besteht. In diesen Überprüfungen werden auch Testamente und andere relevante Urkunden einbezogen. Dabei handelt

es sich nicht zwingend um Mediation im engeren Sinn, jedoch um strukturierte Gespräche, da die Familienverfassung als ein Dokument verstanden wird, das einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bedarf.

Ein Interviewpartner führte aus, dass die erste Familienverfassung mit Unterstützung eines Rechtsanwalts erstellt wurde, der ein Freund der Familie war und das Vertrauen aller Familienmitglieder genoss. Dieser war kein Mediator, begleitete jedoch den Prozess. Zum Zeitpunkt der Ausarbeitung der ersten Fassung bestand kein familiärer Konflikt, weshalb aus Sicht der Familie kein Mediator erforderlich war. Der Rechtsanwalt wurde vielmehr als neutraler Dritter und Prozessbegleiter wahrgenommen. Heute ist die Familie der Ansicht, dass Mediation jedenfalls eingesetzt werden sollte, da ein Mediator bzw. eine neutrale dritte Person eine Außenperspektive einbringt, die innerhalb der Familie selbst nicht vorhanden ist, da diese naturgemäß stark auf sich selbst fokussiert ist. Diese externe Sichtweise wird als besonders wertvoll erachtet.

Ein Interviewpartner berichtete, dass der Prozess der Entstehung und Verschriftlichung deren Familienverfassung von zwei externen Begleitpersonen unterstützt wurde. Diese nutzten unterschiedliche Methoden, darunter auch mediativen Ansätzen ähnliche Vorgehensweisen. Heute vertritt diese Familie klar die Auffassung, dass Mediation frühzeitig eingesetzt werden sollte – nicht erst im Fall eines offenen Konflikts. Begründet wird dies unter anderem damit, dass die in Familienunternehmen aktiven Generationen zunehmend älter werden. Dadurch kann es zu Konstellationen kommen, in denen etwa Vater und Sohn gleichzeitig in verantwortlichen Positionen tätig sind und in ein Spannungsverhältnis geraten. Es stellen sich Fragen des rechtzeitigen Übergangs von Verantwortung und Führung. Solche Situationen bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial, nicht zuletzt aufgrund persönlicher Eitelkeiten und individueller Selbstbilder. Prozesse im Zusammenhang mit der Familienverfassung können dazu beitragen, gegenseitiges Verständnis zu fördern und Konflikte zu vermeiden. In diesem Sinne wird die Familienverfassung als Instrument verstanden, das familiäre Machtkämpfe präventiv verhindern kann.

Zwei Zuordnungen zu „**Jein ! (K2)**“

Ein Interviewpartner sagte, dass die Mediation bis jetzt nicht benutzt wurde, aber es besteht eine offene Meinung, dass Mediation hilfreich sein könnte.

Ein Interviewpartner sagte, dass in deren Familienunternehmen es nicht so leicht ist, eine Mediation durchzuführen, weil es in deren Geschäftssystem zwei Syndikatsverträge gibt, eine Stiftung und mehrere Familien, die im Geschäft sind. Es gab Vorschläge eine Mediation zu probieren, aber sobald jemand einen Vorschlag macht, wird nicht zugestimmt, es wird eher abgelehnt. Sein Teil der Familie würde die Mediation gerne machen, aber das ist aus oben erwähnten Gründen bis jetzt nicht machbar gewesen.

Von den Familienunternehmen, die **keine** Familienverfassung haben, wurden für „**Jein ! (K2)**“ zwei Zuordnungen gemacht.

Ein Interviewpartner erklärte, dass Mediation in jedem Fall eingesetzt werden sollte. Er führte aus, dass er mit Mediation vertraut sei und diese grundsätzlich als geeignetes Instrument erachte. Zudem wurde berichtet, dass in deren Familienunternehmen die Vision und Mission durch das Führungsteam erarbeitet wurden, wobei auch die Kinder als Vertreter der nächsten Generation eingebunden waren. Für die Ausarbeitung von Vision und Mission wurde keine externe Beratung in Anspruch genommen, insbesondere keine Mediatoren. Für die Errichtung eines Testaments wurde hingegen die Unterstützung eines Notars genutzt.

Ein Interviewpartner gab an, dass Mediation bislang weder in der Familie noch im Familienunternehmen eingesetzt worden sei. Er schloss jedoch nicht aus, Mediation künftig auszuprobieren. Bisher habe es keine Streitigkeiten gegeben, weshalb Mediation aus seiner Sicht bislang nicht erforderlich gewesen sei.

Für „**Stimmt gar nicht! (K3)**“ gab es keine Zuordnung.

Zur Frage, ob die Mediation (Family Business Mediation) bei Entstehung einer Familienverfassung helfen kann, wurde auch befragt, welche Teile - **welche von den vier Governances** - einer Familienverfassung wurden von Familien, die eine Familienunternehmen führen, schon geregelt. Die Antworten werden als Aussagen ausgewiesen und in einer Tabelle ausgedruckt wie folgt:

	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5
Family Governance	JA	JA	JA	JA	JA
Corporate Governance	JA	JA	JA	JA	NEIN
Eigentümer Governance	JA	JA	JA	NEIN	JA
Vermögen Governance	JA	JA	NEIN	JA	0

Ein Interviewpartner erklärte, dass in deren Familie alle vier Governance-Bereiche in der Familienverfassung besprochen, geklärt und schriftlich festgehalten wurden.

Ein Interviewpartner gab an, dass seine Familie in der Familienverfassung grundsätzlich alle relevanten Bereiche geregelt habe.

Ein Interviewpartner berichtete, dass sich die Familie insbesondere mit den Bereichen Corporate (Unternehmens) Governance und Eigentümer Governance befasst habe, vor allem im Zusammenhang mit dem Übergang von Verantwortung zwischen den Generationen sowie mit einer klaren Rollenverteilung. Dies wurde als notwendig erachtet, um mögliche Missverständnisse in der Zukunft zu vermeiden. Zudem sei die gemeinsame Familien- und Unternehmensgeschichte klar definiert.

Ein Interviewpartner führten aus, dass im Rahmen der Familienverfassung vor allem Aspekte der Family Governance behandelt wurden, insbesondere die gemeinsamen Werte. Dabei wurde auch die Frage diskutiert, warum jemand bereit ist, für dieses Familienunternehmen zu arbeiten. Diese Werte würden von der Familie auch im Alltag gelebt. Darüber hinaus wurden Themen der Corporate Governance besprochen und entsprechend strukturiert. Auch die Vermögens Governance sei geregelt. Lediglich die Eigentümer Governance sei noch nicht abschließend geklärt, insbesondere Fragen zu den Gesellschaftsanteilen und deren Zuordnung. Dies wurde damit begründet, dass die Anteile weiterhin bei der ersten Generation liegen.

Ein Interviewpartner erklärte, dass es für seine Familie nicht einfach sei, alle Governance-Bereiche in einer Familienverfassung zu regeln, da das unternehmerische Gefüge komplex sei: Es bestehen zwei Syndikatsverträge, eine Stiftung sowie mehrere Familien, die am Unternehmen beteiligt sind. Zwar habe es bereits mehrere Anläufe gegeben, unterschiedliche Themen zu besprechen, die getroffenen Vereinbarungen würden jedoch bislang nicht konsequent gelebt. Dennoch seien sowohl die gemeinsame Geschichte als auch die Eigentumsverhältnisse innerhalb der Familie bekannt und klar.

Kategorie Nr.4
Die Family Business Mediation kann eine Familie bei der Sicherung der Regelbefolgung der Familienverfassung unterstützen: a) bei Einhaltung von Regeln b) bei Durchsetzung von Regeln
Vierte Forschungslücke:
Die Forschungslücke besteht darin, dass es nicht bekannt ist, ob die Mediation (Family Business Mediation) den Familien, die ein Familienunternehmen führen, bei der Einhaltung und Durchsetzung von Regeln in einer Familienverfassung unterstützen kann.
Vierte Annahme:
Mediation (Family Business Mediation) kann eine Familie, die ein Familienunternehmen führt, bei der Einhaltung und Durchsetzung von Regeln in einer Familienverfassung unterstützen.
Vierte Frage:
Kann Mediation (Family Business Mediation) als Konfliktlösungsmethode die Familien, die ein Familienunternehmen führen, bei der Einhaltung und Durchsetzung von Regeln in einer Familienverfassung unterstützen?

Hier werden die Resultate der Analyse präsentiert:

Drei Zuordnungen zu „**Stimmt zu 100% !(K1)**“

Ein Interviewpartner erklärte, dass bei Problemen im Zusammenhang mit der Einhaltung der Regeln der Familienverfassung stets das Gespräch gesucht werde. Dieses Vorgehen werde nicht immer als Mediation bezeichnet, bestehe jedoch aus unterschiedlichen Formen strukturierter Gespräche. In der Vergangenheit hätten in der Familie häufig die Frauen die Rolle übernommen, familiäre Streitigkeiten zu schlichten - diese Rolle sei wichtig und dürfe nicht unterschätzt werden. Für die Familie sei Transparenz von zentraler Bedeutung. Wenn ein Familienmitglied die Regeln der Familienverfassung nicht anerkenne, habe es grundsätzlich die Möglichkeit, sich zurückzuziehen und nicht mehr aktiv im Unternehmen tätig zu sein. Wer jedoch im Unternehmen mitwirken wolle, müsse sich an diese Regeln halten. Bei der Durchsetzung der Regeln würden stets Gespräche geführt, aus denen gegebenenfalls Maßnahmen abgeleitet würden. Diese Gespräche fänden nicht im großen Kreis statt, sondern gezielt mit der betroffenen Person. Zudem werde darauf geachtet, dass die Angelegenheit nicht nach außen getragen werde und nur ein begrenzter Personenkreis davon Kenntnis erhalte. Die Familie ist der Ansicht, dass Mediation hilfreich sein könne, auch wenn der jeweilige Prozess nicht ausdrücklich als Mediation bezeichnet werde.

Ein Interviewpartner führte aus, dass seine Familie bei der Einhaltung und Durchsetzung der Regeln der Familienverfassung unbedingt Mediation oder die Unterstützung einer neutralen dritten Person in Anspruch nehmen würde; dies sei in der Vergangenheit auch bereits geschehen. Zur Begründung wurde angeführt, dass eine neutrale dritte Person notwendig sei, um die Ursachen eines Konflikts oder eines Regelverstoßes zu klären. Dabei müsse differenziert werden, ob es sich um einen Verstoß handle, der rechtlich zu beurteilen sei, oder ob möglicherweise eine Anpassung der bestehenden Regelungen erforderlich sei. Sollte eine neue Regelung notwendig sein, werde diese so lange diskutiert, bis sie von allen Beteiligten akzeptiert werden könne. Für diesen Prozess sei eine neutrale dritte Person besonders wichtig. Innerhalb der Familie werde zunächst versucht, Regelverstöße intern zu besprechen. In größeren oder komplexeren Fällen werde jedoch eine Mediation oder ein vergleichbarer Begleitprozess eingesetzt. Der Interviewpartner ist überzeugt, dass Mediation hilfreich ist und grundsätzlich und regelmäßig genutzt werden sollte.

Ein Interviewpartner berichtete, dass seine Familie bei der Einhaltung der Regeln der Familienverfassung bereits einen mediationsähnlichen Prozess in Anspruch genommen habe. Dabei handelte es sich um einen begleiteten Prozess mit zwei externen Personen, die unterschiedliche Methoden einsetzten, darunter auch mediative Ansätze. An diesem Prozess nahmen – wie von dem Interviewpartner formuliert – „alle“ teil, womit alle im Familienunternehmen aktiv tätigen Familienmitglieder gemeint waren. In diesem Rahmen konnten zahlreiche Themen bearbeitet und geklärt werden. Dies wurde auch damit begründet, dass im Familienunternehmen unterschiedliche Persönlichkeiten und Charaktertypen mit jeweils unterschiedlichen Kommunikationsarten und Zugangsweisen aufeinandertreffen. Gerade deshalb sei die Begleitung durch eine neutrale dritte Person wichtig. Zugleich wurde betont, dass sich die Familie auch nach Abschluss eines solchen Prozesses weiterhin mit der Familienverfassung auseinandersetzen müsse, da dieses Wissen sonst verloren gehe. Nach der Erfahrung dieser Familie, müsse die Familienverfassung regelmäßig überprüft, angepasst und tatsächlich gelebt werden. Bislang habe die Familie kein formelles Regelbuch gehabt. Wäre ein solches vorhanden, würde zunächst versucht, Regelverstöße intern zu klären, bevor das Gespräch mit neutralen dritten Personen, etwa Mediatoren, gesucht werde. Die Familie stehe der Mediation positiv gegenüber und ist der Ansicht, dass sie jedenfalls genutzt werden sollte.

Familienunternehmen ohne bestehende Familienverfassung äußerten sich zu diesen Fragen nicht.

Zwei Zuordnungen zu „Jein ! (K2)“

Ein Interviewpartner erklärte, dass Mediation in seiner Familie bislang nicht eingesetzt wurde, da hierfür kein Bedarf bestanden habe. Er betonte jedoch, dass die Familie für diese Möglichkeit grundsätzlich offen sei.

Ein Interviewpartner führte aus, dass es für seine Familie schwierig sei, Mediation in Anspruch zu nehmen, da das unternehmerische Gefüge sehr komplex sei. Zwar habe es wiederholt Vorschläge gegeben, bestimmte Situationen mithilfe von Mediation zu klären, diese seien jedoch jeweils auf Ablehnung gestoßen, sobald ein entsprechender Vorschlag eingebracht worden sei.

Familienunternehmen ohne bestehende Familienverfassung äußerten sich zu diesen Fragen nicht.

Zu „**Stimmt gar nicht! (K3)**“ gab es keine Zuordnung.

Zur Frage, ob Mediation die Familien, die ein Familienunternehmen führen, **bei der Einhaltung von Regeln** in einer Familienverfassung unterstützt, wurde zu den vorgeschlagenen Fällen folgendes beantwortet:

a) Erzählung der gemeinsamen Geschichte mithilfe Mediation schaffen

Ein Interviewpartner betonte, dass dieser Aspekt für seine Familie von großer Bedeutung sei. Die Familie spreche regelmäßig über die Familie „als Unternehmerfamilie“ und deren Geschichte. Die jüngere Generation tue sich damit teilweise schwer, entwickle jedoch ein besseres Verständnis für die Familiengeschichte, sobald sie beginne, sich intensiver damit auseinanderzusetzen. Zudem wurde erläutert, dass die Familiengeschichte bewusst immer wieder erzählt werde. Die Familie erinnere sich an den Ursprungsort der Familie, besuche diesen Ort regelmäßig und achte darauf, den besonderen Geist der Familie aufrechtzuerhalten.

Ein Interviewpartner erklärte, dass die Pflege der Familiengeschichte in seiner Familie selbstverständlich sei. Die Familie blicke auf eine 130-jährige Geschichte zurück, die immer wieder erzählt werde. Dabei werde die Rolle der Familie kontinuierlich betont und regelmäßig an die Bedeutung familiärer Werte erinnert.

Ein Interviewpartner berichtete, dass im Rahmen des Prozesses zur Ausarbeitung der Familienverfassung jede Generation ihre eigene Geschichte erzählt habe. Auf diese Weise sei eine gemeinsame Familiengeschichte entstanden.

b) Kommunikationsregeln mithilfe von Mediation schaffen

Ein Interviewpartner erklärte, dass seine Familie über relativ klare Kommunikationsregeln verfüge, darunter auch viele ungeschriebene Regeln. Diese trügen wesentlich dazu bei, dass Kommunikation funktioniere und Konflikte vermieden würden.

Ein Interviewpartner führte aus, dass Kommunikationsregeln vor allem im Rahmen der Gesellschafterversammlung zur Anwendung kämen. Dort bestehe die Möglichkeit, Fragen zu stellen und Informationen einzuholen.

Ein Interviewpartner erklärte, dass es in ihrer Familie keine besonderen formellen Kommunikationsregeln gebe, da die Kommunikation innerhalb der Familie grundsätzlich gut funktioniere.

c) Familientag mithilfe von Mediation schaffen bzw. organisieren

Ein Interviewpartner beantwortete diese Frage mit „ja“. Die Familie treffe sich gelegentlich im alten Familienhaus. Auch bei Begräbnissen komme die gesamte Familie zusammen; im Anschluss gehe man gemeinsam essen und verbringe Zeit miteinander.

Ein Interviewpartner berichtete, dass sich die Familie zu Lebzeiten der Mutter regelmäßig an deren Geburtstag sowie zu Weihnachten getroffen habe. Seit dem Tod der Mutter würden die gemeinsamen Treffen von den Geschwistern organisiert, etwa in Form gemeinsamer Skiurlaube oder Reisen.

Ein Interviewpartner erklärte, dass es im Wesentlichen nur zu Weihnachten ein Familientreffen gebe. Ein weiteres Treffen habe nach dem Tod eines Familienmitglieds stattgefunden, an dem auch Familienmitglieder teilgenommen hätten, die nicht im Familienunternehmen aktiv seien. Dieses Treffen sei jedoch konflikthaft verlaufen, da sich einige durch das Testament des verstorbenen Familienmitglieds ungerecht behandelt gefühlt hätten.

Ein Interviewpartner erklärte, dass Familientreffen in seiner Familie leider nicht funktionierten.

d) Familienrat mithilfe von Mediation schaffen bzw. organisieren

Ein Interviewpartner gab an, dass es einen Familienrat ausschließlich in Bezug auf unternehmerische Themen gebe.

Ein Interviewpartner erklärte, dass im Familienunternehmen ein Beirat existiere, dem mehrere Geschwister angehören und der mit der Geschäftsführung sowie dem Aufsichtsrat kommuniziere.

Ein Interviewpartner berichtete, dass es in deren Familie keinen Familienrat gebe, sondern einen sogenannten „Weisenrat“, wobei die oberste Entscheidungsinstanz die älteste Generation sei.

Ein Interviewpartner erklärte, dass es keinen Familienrat gebe, jedoch regelmäßige Syndikatsitzungen stattfänden.

e) Anpassung anderer Verträge mithilfe von Mediation besprechen

Ein Interviewpartner erklärte, dass Anpassungen anderer Verträge regelmäßig vorgenommen würden, im Rahmen eines strukturierten Prozesses, auch wenn dieser nicht ausdrücklich als Mediation bezeichnet werde.

Ein Interviewpartner berichtete, dass Anpassungen anderer Verträge jährlich vorgenommen würden, unter Einbeziehung einer neutralen dritten Person, in einem Prozess, der mediativen Ansätzen ähnele.

Ein Interviewpartner erklärte, dass Anpassungen anderer Verträge bislang nicht erfolgt seien, da viele Regelungen bereits im Gesellschaftsvertrag enthalten seien. In dieser Familie liege der Fokus

stärker auf der Arbeit im Familienunternehmen und weniger auf individuellen Interessen, weshalb anderen Verträgen – abgesehen vom Gesellschaftsvertrag und der Familienverfassung – weniger Aufmerksamkeit gewidmet werde.

f) Regelmäßige Mediations-Meetings abhalten

Ein Interviewpartner erklärte, dass Mediations-Meetings nicht regelmäßig stattfinden, sondern nur bei besonderen Anlässen. Diese Treffen würden zwar nicht ausdrücklich als Mediation bezeichnet, wiesen jedoch mediativen Charakter auf.

Ein Interviewpartner berichtete, dass in seiner Familie regelmäßige interne Geschwistertreffen stattfinden, in der Regel einmal jährlich und zeitgleich mit der Gesellschafterversammlung. Diese Treffen erfolgen üblicherweise ohne externe Begleitung. Wenn jedoch Konflikte auftreten – wie dies in der Vergangenheit bereits der Fall war – werde eine neutrale dritte Person als Prozessbegleiter hinzugezogen.

Ein Interviewpartner erklärte, dass einmal jährlich ein begleitetes Treffen stattfinde. Die Familie treffe sich dabei für etwa eine Woche an einem gemeinsamen Ort, um an Anpassungen der Familienverfassung zu arbeiten. Dieses Treffen werde regelmäßig von zwei neutralen externen Begleitpersonen unterstützt.

Zur Frage, ob die Mediation, die Familien, die ein Familienunternehmen führen, **bei der Durchsetzung** von Regeln in einer Familienverfassung unterstützt, wurde zu den vorgeschlagenen Fällen folgendes beantwortet:

a) Thematisierung von Regelverstößen mithilfe von Mediation

Ein Interviewpartner erklärte, dass Regelverstöße jedenfalls in Gesprächen thematisiert würden. Letztlich führe ein dauerhaftes Nicht-Einhalten der Regeln dazu, dass das betroffene Familienmitglied innerhalb der Familie spürbar schlechter behandelt werde. Dies könne sich etwa darin äußern, dass die Person nicht mehr eingeladen oder sozial ausgegrenzt werde. Die Familie signalisiere dadurch klar, dass bestimmtes Verhalten nicht akzeptiert und nicht geduldet werde. Letztlich müsse jedoch jedes Familienmitglied für sich selbst entscheiden, ob es Teil der Familie bleiben oder sich von dieser distanzieren wolle.

Ein Interviewpartner führte aus, dass seine Familie versuche, Regelverstöße zunächst intern zu besprechen. Handelt es sich jedoch um gravierendere Fälle, werde eine Mediation oder ein vergleichbarer begleiteter Prozess in Anspruch genommen.

Ein Interviewpartner berichtete, dass es bislang keine formalen Maßnahmen zur Thematisierung von Regelverstößen gegeben habe. Gespräche innerhalb der Familie sowie mediative Ansätze seien bislang ausreichend gewesen.

Ein Interviewpartner erklärte, dass entsprechende Maßnahmen bislang nicht gesetzt worden seien. Zwar bestehe grundsätzlich ein Bedarf, jedoch habe bislang niemand einer Mediation zugestimmt, weshalb keine weiteren Schritte unternommen worden seien.

b) Thematisierung einer „Gelben Karte“ mithilfe von Mediation

Alle Interviewpartner gaben an, dass es in ihren Familien keine „Gelbe Karte“ als formelles Instrument zur Durchsetzung der Regeln der Familienverfassung gebe.

c) Thematisierung einer „Roten Karte“ mithilfe von Mediation

Ebenso erklärten alle Interviewpartner, dass eine „Rote Karte“ als Instrument zur Durchsetzung der Regeln der Familienverfassung nicht vorgesehen sei.

d) Thematisierung des Ausschlusses eines Gesellschafters (Familienmitglieds) aus der Gesellschaft mithilfe von Mediation

Ein Interviewpartner führte aus, dass es bei der Frage des Ausschlusses eines Gesellschafters beziehungsweise Familienmitglieds aus der Gesellschaft unterschiedliche Möglichkeiten gebe. Theoretisch gesehen, in solchen Fällen könnte passieren, dass sich die betroffene Person von sich aus zurückzieht. Es könnte auch vorkommen, dass das Mitglied der Familie gebeten werde, den unternehmerischen Kreis zu verlassen. Man soll auf alles vorbereitet sein. Trotzdem, solche Optionen werden in der Praxis jedoch in der Regel nicht umgesetzt. Obwohl früher die Sanktionen etwas strenger gehandhabt worden, heute sei der Umgang insgesamt deutlich lockerer.

Ein Interviewpartner erklärte, dass in seiner Familie nahezu alle Familienmitglieder Anteile am Unternehmen halten. Ein vollständiger Ausschluss eines Gesellschafters sei daher nur schwer umsetzbar. Eine grundlegende Kommunikation müsse zumindest in geschäftlichen Fragen und im Zusammenhang mit gemeinsamem Eigentum aufrechterhalten bleiben. Ziel sei es, trotz unterschiedlicher Meinungen eine Verständigung zu erreichen. Komme es jedoch zu wiederholten und nicht eindämmbaren Regelverstößen, werde die familiäre Kommunikation eingeschränkt. Das betroffene Familienmitglied könnte seltenen zu familiären Anlässen eingeladen werden. Der Interviewpartner betonte jedoch, dass in seiner Familie derartigen Vorgehensweisen nicht wirklich gepflegt werden. Grundsätzlich werde versucht, Konflikte zu klären, Lösungen zu finden und funktionierende Familienverhältnisse aufrechtzuerhalten. Auch wenn nicht alle Familienmitglieder gleich eng miteinander verbunden seien, bestehe dennoch Kommunikation zwischen allen.

Ein Interviewpartner erklärte, dass entsprechende Maßnahmen bislang nicht erforderlich gewesen seien. Gespräche innerhalb der Familie sowie Mediation seien ausreichend gewesen.

Ein Interviewpartner gab an, dass auch in diesem Bereich bislang keine Maßnahmen gesetzt worden seien. Zwar bestehe ein gewisser Bedarf, jedoch habe bislang niemand einer Mediation zugestimmt, weshalb keine weiteren Schritte erfolgt seien.

Kategorie Nr.5
Die Lösung von Konflikten vor dem Gericht ist für eine Familie, die ein Familienunternehmen führt, kein empfehlenswerter Weg.
Fünfte Forschungslücke:
Die Forschungslücke besteht darin, dass es nicht bekannt ist, ob die Familien, die ein Familienunternehmen führen, deren Konflikten mittels Gerichtes klären und lösen sollten.
Fünfte Annahme:
Die Lösung von Konflikten vor dem Gericht ist für eine Familie, die ein Familienunternehmen führt, kein empfehlenswerter Weg.
Fünfte Frage:
Ist es für die Familien, die ein Familienunternehmen führen, ein guter Weg, die Konflikte in der Familie vor Gericht zu klären?

Hier werden die Resultate der Analyse präsentiert:

Fünf Zuordnungen zu „**Stimmt zu 100% !(K1)**“

Ein Interviewpartner erklärte, dass sich seine Familie in schwierigen Situationen sowohl an Emotionen und Bedürfnissen als auch am Rat von Notaren oder Rechtsanwälten orientiere. Beide Ebenen seien wichtig: rechtliche Regelungen ebenso wie emotionale und persönliche Bedürfnisse. Entscheidend sei, je nach Gesprächspartner und Situation zu differenzieren, ob ein Konflikt durch die Bearbeitung emotionaler Aspekte vorangebracht werden könne oder ob eine rechtliche Klärung erforderlich sei. Ein Gerichtsverfahren habe es in seiner Familie bislang noch nie gegeben. Ein solcher Schritt werde nicht als geeigneter Weg angesehen. Er betonte ausdrücklich, dass er niemals Familienmitglieder wie Vater, Mutter, Bruder oder Cousin klagen würde. Ein Gerichtsverfahren wäre für ihn der „letzte, letzte Schritt“ und stelle vielmehr einen Akt der Zerstörung familiärer Beziehungen dar – unabhängig vom Ausgang.

Vor einem gerichtlichen Vorgehen sei jedenfalls Mediation erforderlich, ebenso wie alle anderen verfügbaren Möglichkeiten zur Konfliktlösung. Konflikte müssten in einem frühen Stadium aufgegriffen und bearbeitet werden, bevor sie eskalieren und vor Gericht getragen würden. Ein Gerichtsverfahren solle in jedem Fall vermieden werden. Stattdessen sei es wichtig, Verständnis füreinander aufzubauen, den anderen zu verstehen, Empathie zu zeigen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Ziel seien einvernehmliche Regelungen, bei denen es zwei Gewinner und keine Verlierer gebe. Nach seiner Lebenserfahrung, in einem Gerichtsverfahren hingegen seien letztlich alle Beteiligten Verlierer, und die Familie werde nachhaltig geschädigt.

Ein gerichtliches Verfahren habe es in dieser Familie bislang nie gegeben. Familiäre Konflikte seien noch nie gerichtlich ausgetragen worden. Theoretisch könne er sich ein Gericht lediglich dann vorstellen, wenn dieses ausschließlich einer rechtlichen Frage klären würde. Aber, nach seiner Lebenserfahrung, sei dies in der Praxis jedoch kaum realistisch, da regelmäßig Rechtsanwälte involviert seien, die mit allen Mitteln versuchten, für ihre Mandanten einen Sieg zu erzielen. In so einem Prozess werde der andere unter Druck gesetzt, und private Angelegenheiten würden öffentlich gemacht. Genau darin liege das grundlegende Problem gerichtlicher Konfliktlösung im Familienunternehmen. Unabhängig davon, wie ein Gericht entscheide, könne ein Urteil – abgesehen von der bloßen rechtlichen Klärung – emotional niemals gerecht sein. Seiner Meinung nach, ein Gericht könne einen familiären Konflikt nicht lösen. Dies könne nur innerhalb der Familie selbst geschehen, etwa im Rahmen einer Mediation oder eines vergleichbaren Prozesses.

Ein Interviewpartner gab an, dass seine Familie in schwierigen Situationen eher rechtliche Beratung durch Rechtsanwälte in Anspruch nehme. Zugleich wurde betont, dass in deren Familienunternehmen bemüht wird, Konflikte nicht gerichtlich auszutragen. Ein Gang vor Gericht wäre in deren Familie der letzte mögliche Schritt. Zuvor würde jedenfalls versucht, Konflikte durch Mediation zu lösen. Laut Ansicht dieses Interviewpartners gebe es bei Konflikten keine Sieger und Verlierer. Insbesondere bei Gerichtsverfahren innerhalb der Familie seien letztlich alle Beteiligten Verlierer. Nach Lebenserfahrung dieses Interviewpartners, bei einem Gerichtsverfahren gehe das Vertrauen verloren, Beziehungen würden beschädigt, und langfristige negative Folgen blieben bestehen – egal wer gewinnt.

Ob es nach einem Gerichtsverfahren vorstellbar sei, wieder friedlich und respektvoll miteinander umzugehen: Dies sei zwar möglich, jedoch sehr selten. Voraussetzung dafür seien ein hohes Maß an persönlicher Reife, Vergebungsbereitschaft und der Wille zu einem echten Neuanfang auf beiden Seiten. Ein Gerichtsverfahren könne sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen gravierende Folgen haben, angefangen bei Vertrauensverlust und beschädigten Beziehungen bis hin zur Schwächung von Zusammenarbeit, Motivation und unternehmerischer Stabilität.

Ein Interviewpartner erklärte, dass sich seine Familie in schwierigen Situationen eher auf den rechtlichen Rat von Rechtsanwälten verlasse. Dies sei insbesondere der Komplexität des Unternehmens geschuldet, das über zwei Syndikatsverträge, eine Stiftung sowie mehrere beteiligte Familien verfüge. Auf die Frage nach der gerichtlichen Austragung von Konflikten antwortete er entschieden mit „sicher nicht“. Ein Gerichtsverfahren sei für seine Familie ein „rotes Tuch“ und allenfalls der allerletzte Schritt. Vor einem solchen Schritt würde seine Familie alles versuchen: externe Beratung, Mediation und sämtliche anderen verfügbaren Möglichkeiten.

Zur Frage von „Siegern und Verlierern“ erklärte er, dass es seiner Meinung nach diese immer gebe – im Fall eines Gerichtsverfahrens jedoch ausschließlich Verlierer. Er könne sich kaum vorstellen,

dass Kläger und Beklagte nach einem Gerichtsprozess wieder friedlich und respektvoll innerhalb der Familie miteinander umgehen könnten. Seiner Meinung nach, die Konsequenzen eines Gerichtsverfahrens für Familie und Unternehmen seien gravierend: Alle Beteiligten verlören, und das Verfahren wirke sich negativ auf das Unternehmen aus.

Ein Interviewpartner (keine Familienverfassung) führte aus, dass sich die Familie in schwierigen Situationen sowohl an Emotionen und Bedürfnissen als auch am rechtlichen Rat von Rechtsanwälten orientiere. Der familiäre Zusammenhalt sei von großer Bedeutung, weshalb Lösungen grundsätzlich innerhalb der Familie gefunden werden sollten. Gleichzeitig sei der rechtliche Aspekt nicht zu vernachlässigen. Ein Gerichtsverfahren habe es in dieser Familie bislang noch nie gegeben. Das Gericht solle jedenfalls der letzte Schritt sein. Zuvor sollten Mediation und alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft werden.

Zu „Siegern und Verlierern“ innerhalb der Familie wurde geantwortet, dass dies von den jeweiligen Interessen und Erwartungen der einzelnen Familienmitglieder abhängen. Weder die Familie noch das Unternehmen dürfen Schaden nehmen. Beide Aspekte müssten stets gemeinsam betrachtet werden. Machtkonstellationen sollten vermieden werden, da diese vor allem dem Unternehmen schaden. Eigene Erfahrungen mit Gerichtsverfahren habe diese Familie nicht, da solche Situationen in deren Familie bislang nie vorgekommen seien. Auch zur Frage, ob nach einem Gerichtsprozess wieder ein friedliches Miteinander möglich wäre, wurde zurückhaltend geäußert, dass so was stark von der jeweiligen Familie abhängen. Seiner Meinung nach, die Unternehmerfamilien könnten zwar eine große innere Stärke entwickeln, dennoch sei ein Gerichtsverfahren in jedem Fall schädlich – insbesondere für das Unternehmen.

Ein Interviewpartner (keine Familienverfassung) erklärte, dass sich seine Familie in schwierigen Situationen eher an Emotionen und Bedürfnissen orientiere als an rechtlicher Beratung. Ein gerichtliches Vorgehen sei für diese Familie unvorstellbar und habe es bislang auch nie gegeben. Klagen würden lediglich Kosten verursachen und Anwälten nutzen. Ein Gang vor Gericht sei für die keine letzte Option, sondern überhaupt keine. Möglicherweise würde vorab Mediation in Betracht gezogen, allerdings habe die Familie damit bislang keine Erfahrung.

Auf die Frage nach Siegern und Verlierern in einem Gerichtsverfahren wurde geantwortet, dass alle Beteiligten die Verlierer seien. Nach einem Gerichtsprozess könne er sich ein friedliches und respektvolles Miteinander innerhalb der Familie nicht vorstellen. Die Folgen eines Gerichtsverfahrens für Familie und Familienunternehmen würde sicher gravierend sein: Es bedeute eine massive Ablenkung vom Kerngeschäft, einen falschen Fokus, wirtschaftlichen Rückgang und letztlich die Zerrüttung des Familienunternehmens.

Zwei Zuordnungen zu „**Jein ! (K2)**“

Zur Frage einer gerichtlichen Konfliktlösung hat ein Interviewpartner ausgeführt, dass man nie vorab wisse, wie sich eine Situation entwickeln werde. In bestimmten Konstellationen, etwa im Todesfall eines Familienmitglieds, könne es zu Eskalationen kommen. In solchen Situationen müsse das Familienunternehmen geschützt werden. Theoretisch könne es daher notwendig werden, zu klagen, auch wenn dies niemand wirklich wolle. Gerade deshalb sei proaktives Handeln wichtig. Auf die Frage, ob eine Möglichkeit wäre die Eltern, Geschwister oder Cousins wegen eines Konflikts im Familienunternehmen vor Gericht zu klagen, wurde geantwortet, dass dies schwer zu sagen sei. Ein Gerichtsverfahren wäre jedoch eher der letzte Schritt. Es wurde kritisch angemerkt, dass Rechtsanwälte auf beiden Seiten vermutlich zur Eskalation beitragen würden, weshalb ein Gang vor Gericht vermieden werde.

Ein Interviewpartner hat erklärt, dass seine Familie vor einem Gerichtsverfahren alles versuchen würde, um eine Lösung auf anderem Weg zu finden, insbesondere durch Gespräche und Mediation. Gleichzeitig würden klärende Gespräche mit Rechtsanwälten geführt, um die rechtliche Situation besser zu verstehen. Auf die Frage, ob im Fall eines Gerichtsverfahrens letztlich alle Beteiligten die Verlierer seien, wurde ausgeführt, dass nach einem schweren Streit in der Regel alle verlieren. Theoretisch könne man sich zwar vorstellen, dass Kläger und Beklagte nach einem Gerichtsverfahren wieder friedlich und respektvoll miteinander umgehen könnten, jedoch nur dann, wenn dies zuvor ausdrücklich vereinbart worden sei. In diesem Fall wäre ein Gerichtsverfahren jedoch ohnehin nicht erforderlich. Eine solche Situation habe es in dieser Familie bislang nicht gegeben. Als mögliche Konsequenzen eines Gerichtsverfahrens wurden eine Spaltung sowohl des Familienunternehmens als auch der Familie genannt.

Für „**Stimmt gar nicht! (K3)**“ gab es keine Zuordnung.

7. Zusammenfassung

In diese Arbeit wurden fünf Forschungslücken festgestellt. Mit den Antworten aus den Interviews und nach der durchgeführten Analyse dieser Antworten kann man die Forschungslücken beantworten wie folgt:

a) Erste Forschungslücke:

Die Forschungslücke bestand darin, dass es nicht bekannt war, was sind die Hindernisse oder Hemmungen für eine Familie, die eine Familienunternehmen führt, über die Entstehung einer Familienverfassung zu reden.

Die Annahmen war, dass die Familienverfassungen in der Regel nicht völlig unbeschwert und entspannt gemacht werden, weil für die Mehrheit der Familien, die ein Familienunternehmen führen, das wie die Eröffnung einer Pandora-Box erscheint. (Box gefüllt mit Problemen, Konflikten, unterdrückten und unerfüllten Bedürfnisse, schlechten Emotionen, Fragen bezüglich Geldes und Macht usw.).

Die Antworten aus den Interviews haben uns gesagt, dass der Umgang mit einer Familienverfassung in Familienunternehmen sehr unterschiedlich wahrgenommen wird und stark von der jeweiligen Familiensituation, Generation, Eigentümerstruktur und Konflikterfahrung abhängt. Für manche Familien kann das Ansprechen einer Familienverfassung tatsächlich wie die Öffnung einer „Pandora-Box“ wirken, da dabei lange verdrängte Themen, Ängste und unausgesprochene Konflikte sichtbar werden. Insbesondere Spannungen, die dazu führen, dass Familienmitglieder aus Rücksicht, Angst oder Loyalität Dinge nicht ansprechen oder Probleme durch übermäßige Zuwendung oder materielle Kompensation überdecken. In solchen Fällen kann externe Unterstützung helfen, sensible Themen behutsam in die Familie einzubringen. Demgegenüber sehen andere Interviewpartner die Familienverfassung gerade nicht als Auslöser von Konflikten, sondern als Möglichkeit, bestehende oder zukünftige Spannungen frühzeitig und konstruktiv zu bearbeiten. Sie argumentieren, dass die eigentliche „Pandora-Box“ bereits im ungelösten Konflikt liegt, da dort keine ruhige Kommunikation mehr möglich ist. Besonders deutlich wird dies bei Familien, die den Prozess proaktiv und noch vor dem Auftreten konkreter Streitigkeiten begonnen haben. In diesen Fällen wird die Familienverfassung als „Box der Möglichkeiten“ beschrieben, die Klarheit über Werte, Ziele, Rollen und zukünftige Aufgaben schafft und das gegenseitige Verständnis stärkt. Ein begleiteter, strukturierter Prozess kann dabei helfen, neue Perspektiven zu eröffnen, Konfliktpotenziale zu reduzieren und eine gemeinsame Richtung zu entwickeln.

Familienunternehmen ohne Familienverfassung begründen deren Fehlen überwiegend mit klaren Eigentums- und Nachfolgestrukturen, insbesondere wenn es bislang nur einen Erben gab. Solange die Verhältnisse eindeutig sind, wird keine Notwendigkeit für eine Familienverfassung gesehen. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass mit dem Übergang zu mehreren potenziellen Nachfolgern das Bewusstsein für die Bedeutung einer Familienverfassung wächst. Viele dieser Familien betrachten sie nicht als Tabu, sondern als zukünftiges Instrument, das zu gegebener Zeit, meist vor einem Generationswechsel, notwendig wird.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine Familienverfassung weder grundsätzlich konfliktverschärfend noch konfliktvermeidend ist. Ihr Nutzen hängt maßgeblich davon ab, wann, wie und unter welchen Rahmenbedingungen der Prozess gestartet wird. Frühzeitige, offene und begleitete Auseinandersetzung kann Orientierung und Stabilität schaffen, während ein zu spätes oder erzwungenes Angehen tatsächlich als belastend empfunden werden kann.

Die **Annahme** wird durch die Interviews **teilweise bestätigt**. Einige Familien empfinden die Auseinandersetzung mit einer Familienverfassung tatsächlich als belastend und mit der Öffnung einer „Pandora-Box“ verbunden, da dabei verdrängte Konflikte sowie sensible Themen sichtbar werden können. Gleichzeitig zeigen die Aussagen aber auch, dass dies nicht generell zutrifft. Mehrere Interviewpartner betonen, dass eine frühzeitig, freiwillig und professionell begleitete Ausarbeitung einer Familienverfassung nicht konfliktauslösend, sondern vielmehr klärend und präventiv wirken kann. Ob der Prozess als belastend oder konstruktiv erlebt wird, hängt daher weniger von der Familienverfassung selbst ab als vom Zeitpunkt, der Ausgangssituation und der Art der Umsetzung.

Die Forschungslücke ist damit geschlossen, weil empirisch aufgezeigt wurde, dass die Barrieren weniger in rechtlichen oder formalen Fragen liegen, sondern vor allem in emotionalen, relationalen und machbezogenen Dynamiken innerhalb der Familie. Wie schon früher gesagt, die Annahme war, dass die Erstellung einer Familienverfassung für Familien, die ein Familienunternehmen führen, nicht unbeschwert erfolgt, sondern häufig wie die Öffnung einer „Pandora-Box“ wirkt, gefüllt mit Konflikten, unterdrückten Bedürfnissen, schwierigen Emotionen sowie Fragen zu Macht und Geld. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Initiierung und Umsetzung einer Familienverfassung stark von innerfamiliären Beziehungen, Generationendynamiken und individuellen Machtkonstellationen geprägt ist. Gleichzeitig zeigt die Untersuchung, dass begleitende Prozesse wie Mediation oder externe Unterstützung nicht nur hilfreich, sondern häufig entscheidend sind, um Konflikte zu moderieren, Rollen zu klären, Transparenz zu schaffen und die langfristige Stabilität von Familie und Unternehmen zu sichern.

b) Zweite Forschungslücke:

Die Forschungslücke bestand darin, dass es nicht bekannt war, was sind die Anlässe, dass die Familien, die ein Familienunternehmen führen, sich für die Ausarbeitung einer Familienverfassung entscheiden.

Die Annahme war, dass die langfristigen Lösungen für die Beziehungen innerhalb von Familien, die ein Familienunternehmen führen, im Sinne der Verschriftlichung einer Familienverfassung, in der Regel erst im Fall einer Krise oder Eskalation des Konfliktes gesucht werden.

Die Antworten aus den Interviews haben uns gesagt, dass die Entstehung von Familienverfassungen in Unternehmerfamilien stark kontextabhängig ist und kann sowohl **reaktiv** als auch **proaktiv** erfolgen. In einigen Fällen entsteht die Familienverfassung als direkte Reaktion auf Konflikte oder Krisen, wie bei einem Interviewpartner, dessen Familie nach einem schwerwiegenden Streit zwischen Generationen eine schriftliche Regelung einführte, um zukünftige Konflikte zu vermeiden. Auch bei einem anderen Interviewpartner spielte eine zeitkritische unternehmerische Situation (Vorkaufsrechte im Syndikatsvertrag) eine Rolle, wodurch die Familienverfassung als Instrument zur Klärung dringender Fragen diente. Demgegenüber zeigen andere Fälle, dass Familienverfassungen auch präventiv und in friedlichen Phasen entwickelt werden können, um Transparenz zu schaffen, Rollen und Verantwortlichkeiten zu klären und potenzielle Konflikte frühzeitig zu vermeiden. Dabei geht es nicht primär um Machtkämpfe, sondern um die Etablierung verbindlicher Regeln, die das Vertrauen innerhalb der Familie stärken und das Unternehmen schützen. Unabhängig vom Ausgangspunkt gilt: Eine funktionierende Familienverfassung ist ein lebendiges Dokument, das regelmäßig angepasst und weiterentwickelt werden muss. Sie hilft, Machtfragen bewusst zu regeln, Konflikte zu entschärfen und unterschiedliche Interessen konstruktiv zu integrieren. Frühzeitige Wahrnehmung von Unzufriedenheit, proaktives Handeln und transparente Kommunikation werden als zentrale Voraussetzungen für den Erfolg der Familienverfassung gesehen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Familienverfassungen sowohl als Lösungsinstrument nach Konflikten als auch als präventives Steuerungsinstrument dienen. Ihr Nutzen hängt wesentlich davon ab, wann, warum und wie sie initiiert werden, wobei proaktive und begleitete Prozesse die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Familienverfassung konstruktiv wirkt und Konflikte nachhaltig vermieden werden.

Die **Annahme** wird **teilweise bestätigt**, ist jedoch nicht allgemeingültig. Einige Familien haben eine Familienverfassung tatsächlich **reaktiv** als Ergebnis von Konflikten oder Krisen erstellt, um Machtkämpfe zu vermeiden, klare Regeln festzulegen und die Beziehungen zwischen Familienmitgliedern zu stabilisieren. Gleichzeitig zeigen andere Fälle, dass Familienverfassungen auch **präventiv** in friedlichen Phasen entwickelt werden, um potenziellen Konflikten vorzubeugen, Transparenz zu schaffen und Rollen klar zu regeln. Entscheidend für die Wirksamkeit ist daher nicht

allein das Vorliegen einer Krise, sondern vielmehr der Zeitpunkt, die Motivation und die Art der Umsetzung. Proaktive, begleitete Prozesse ermöglichen langfristige, konstruktive Lösungen, während reaktive Familienverfassungen oft aus unmittelbarem Konfliktdruck entstehen.

Die Forschungslücke ist damit geschlossen, weil die Untersuchung empirisch aufzeigt, unter welchen konkreten Anlässen und aus welchen Motiven die Familien in Familienunternehmen eine Familienverfassung erstellen. Es wird deutlich, dass die Initiierung einer Familienverfassung nicht ausschließlich auf Krisen oder Konflikte zurückgeht, sondern auch proaktiv erfolgt, um Transparenz zu schaffen, Rollen zu klären und zukünftige Konflikte zu vermeiden. Die Arbeit zeigt, dass Familienverfassungen zugleich präventive und stabilisierende Funktionen erfüllen, indem sie Macht- und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Familie und des Unternehmens sichern. Damit liefert die Forschung sowohl für die Praxis als auch für die wissenschaftliche Diskussion wertvolle Erkenntnisse. Berater und Familien können erkennen, wann begleitete, mediative Prozesse sinnvoll sind, und Forscher erhalten Einblicke in die emotionalen, relationalen und situativen Faktoren, die die Entstehung einer Familienverfassung beeinflussen.

c) Dritte Forschungslücke:

Die Forschungslücke bestand darin, dass es nicht bekannt war, ob Mediation den Familien, die ein Familienunternehmen führen, tatsächlich bei der Entstehung einer Familienverfassung bzw. Ausarbeitung der vier Governances (Family, Corporate, Eigentum, Vermögen) in einer Familienverfassung helfen kann.

Die Annahme war, dass die Mediation einer Familie, die ein Familienunternehmen führt, bei der Entstehung der Familienverfassung helfen kann bzw. die Regeln bezüglich der vier vorgegebene Governances (Family, Corporate, Eigentum, Vermögen) in einer Familienverfassung zu verschriftlichen helfen kann.

Die Antworten aus den Interviews haben uns gesagt, dass die Erstellung und Weiterentwicklung einer Familienverfassung in Familienunternehmen stark von der externen Begleitung und Strukturierung des Prozesses profitieren kann, wobei diese Begleitung nicht zwingend Mediation im engeren Sinn sein muss, aber neutrale oder erfahrene Dritte als Prozessbegleiter einen hohen Wert haben. Familien, die bereits Erfahrung mit externen Begleitungen gemacht haben betonen, dass solche Unterstützer insbesondere bei komplexen Macht- und Übergangssituationen zur Klarheit, Transparenz und Konfliktprävention beitragen. Mediation wird überwiegend als sinnvoll erachtet, insbesondere wenn familiäre Spannungen oder unterschiedliche Interessen bestehen, auch wenn sie in der Praxis nicht überall umgesetzt werden kann (z.B. bei komplexen Unternehmensstrukturen wie Syndikatsverträgen und Stiftungen).

Darüber hinaus zeigen die Interviews, dass Familienverfassungen unterschiedliche Governance-Bereiche abdecken: Family Governance wird in allen Familien thematisiert, während Corporate, Eigentümer- und Vermögen Governance unterschiedlich stark geregelt sind. Komplexere Strukturen erschweren die vollständige Abdeckung aller Governance-Bereiche, können aber durch externe Unterstützung zumindest teilweise strukturiert und dokumentiert werden.

Insgesamt lässt sich schließen, dass die Familienverfassung als lebendiges, dynamisches Instrument verstanden wird, das kontinuierlich überprüft und angepasst werden sollte, um Rollen, Verantwortlichkeiten und Werte klar zu definieren, Konflikte präventiv zu vermeiden und die Stabilität von Familie und Unternehmen zu sichern. Externe Begleitung, insbesondere in mediativen Ansätzen, kann diesen Prozess erleichtern, Transparenz erhöhen und die Akzeptanz innerhalb der Familie stärken, auch wenn Mediation nicht in allen Familien praktikabel ist.

Die **Annahme** wird **weitgehend bestätigt**. Die Aussagen zeigen, dass Mediation oder externe Begleitung grundsätzlich als wertvolles Instrument angesehen wird, um den Prozess der Familienverfassung zu strukturieren, Konflikte zu verhindern und Transparenz zu schaffen. Insbesondere in komplexen Familien- und Unternehmenskonstellationen (z. B. mehrere Familien, Syndikatsverträge, Stiftungen) kann eine neutrale externe Perspektive helfen, die vier Governance-Bereiche (Family, Corporate, Eigentum, Vermögen) systematisch zu besprechen, Klarheit zu schaffen und Vereinbarungen verbindlich zu dokumentieren. Gleichzeitig wird deutlich, dass die tatsächliche Umsetzung von Mediation von den familiären Gegebenheiten und der Komplexität der Unternehmensstruktur abhängt. In einigen Fällen ist eine Mediation schwierig oder nur teilweise umsetzbar, obwohl sie als hilfreich angesehen wird. In anderen Fällen hat die Unterstützung durch neutrale Dritte bereits zu einem konstruktiven Prozess beigetragen, der eine gemeinsame Basis für die Governance-Regelungen geschaffen hat.

Insgesamt zeigt sich, dass die Mediation oder Mediation ähnliche Prozesse die Entstehung und Verschriftlichung einer Familienverfassung deutlich erleichtern können, besonders wenn unterschiedliche Interessen, Machtfragen oder Unsicherheiten zwischen Generationen bestehen, sowie unterstützen, die vier Governance-Bereiche strukturiert und umfassend zu regeln.

Die Forschungslücke ist damit geschlossen, weil empirisch gezeigt wurde, dass Mediation und Mediation ähnliche Prozesse, tatsächlich eine zentrale Rolle bei der Entstehung von Familienverfassungen in Familienunternehmen spielen. Die Untersuchung macht deutlich, dass Mediation und ähnliche Prozesse nicht nur bei Konflikten helfen, sondern auch proaktiv die Strukturierung und Klarheit der vier Governance-Bereiche (Family, Corporate, Eigentum, Vermögen) unterstützen können. Es wird klar, dass Mediation und ähnliche Prozesse die Familien dabei unterstützen können, unterschiedliche Interessen, Machtverhältnisse und generationenspezifische Perspektiven zu berücksichtigen, Konsens herzustellen und Regeln

transparent zu gestalten. Dadurch liefert diese Arbeit konkrete Einsichten darüber, wie Mediation bzw. externe Begleitung in der Praxis wirkt, wann sie sinnvoll eingesetzt wird und welche Effekte sie auf die Stabilität und Funktionsfähigkeit einer Familienverfassung hat. Die Lücke wurde geschlossen, weil die Forschung nicht nur theoretisch, sondern auch empirisch belegt, dass Mediation ein wertvolles Instrument für Familienunternehmen sein kann, um komplexe Entscheidungsprozesse zu begleiten und langfristig Konflikte zu vermeiden.

d) Vierte Forschungslücke:

Die Forschungslücke bestand darin, dass es nicht bekannt war, ob die Mediation den Familien, die ein Familienunternehmen führen, bei der Einhaltung und Durchsetzung von vereinbarten Regeln in einer Familienverfassung unterstützen kann.

Die Annahme war, dass die Mediation eine Familie, die ein Familienunternehmen führt, bei der Einhaltung und Durchsetzung von Regeln in einer Familienverfassung unterstützen kann.

Die Antworten aus den Interviews haben uns gesagt, dass die Einhaltung und Durchsetzung von Regeln der Familienverfassung in Familienunternehmen stark vom aktiven Gesprächsprozess und gegebenenfalls von Mediation oder mediationsähnlicher Begleitung abhängt. In Familien, die bereits Erfahrung mit solchen Prozessen haben, werden neutrale dritte Personen oder externe Begleiter als wertvoll erachtet, da sie Konflikte objektiv analysieren, die Ursachen von Regelverstößen klären und helfen, akzeptierte Lösungen zu finden. Dabei zeigt sich, dass Mediation nicht immer formell stattfinden muss, aber die Grundprinzipien – Neutralität, Struktur und Beteiligung aller relevanten Familienmitglieder – entscheidend sind.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Praktikabilität von Mediation von der Familienstruktur und Unternehmenskomplexität abhängt. In sehr komplexen Konstellationen mit mehreren Familien, Syndikatsverträgen oder Stiftungen ist die Umsetzung schwieriger, auch wenn grundsätzlich ein Bedarf und eine positive Einstellung gegenüber Mediation besteht. Familien, die bislang keine Konflikte erlebt haben, sehen Mediation eher als vorbeugendes Instrument, dessen Nutzen anerkannt, aber noch nicht praktisch erprobt ist.

Insgesamt lässt sich ableiten, dass Mediation oder begleitete, strukturierte Gespräche ein wichtiges Instrument zur Umsetzung und Aufrechterhaltung der Familienverfassung sind. Insbesondere um Regelverstöße konstruktiv zu klären, Konflikte zu vermeiden und die langfristige Akzeptanz und Wirksamkeit der Familienregeln sicherzustellen. Sie fungieren sowohl präventiv als auch bei konkreten Konflikten und tragen wesentlich dazu bei, dass die Familienverfassung als lebendiges und wirksames Steuerungsinstrument funktioniert.

Bezüglich **Einhaltung von Regeln** in einer Familienverfassung, zeigen die Aussagen, dass Mediation und mediationsähnliche Begleitungen ein flexibles Instrument zur Unterstützung der

Familienkommunikation und Familienorganisation darstellen. Sie helfen insbesondere dabei, die gemeinsame Familiengeschichte zu erzählen, Kommunikationsregeln zu klären, Familientage und Familienräte zu strukturieren sowie Anpassungen von Verträgen vorzubereiten. Während einige Familien dies regelmäßig und teilweise mit neutraler externer Begleitung tun, setzen andere Mediation nur punktuell oder im Konfliktfall ein. Insgesamt lässt sich ableiten, dass Mediation nicht nur zur Konfliktbewältigung, sondern auch zur präventiven Förderung von Transparenz, Zusammenhalt und klaren Strukturen in Familienunternehmen beitragen kann. Der Einsatz hängt jedoch stark von der Komplexität der Familienstruktur und der Bereitschaft zur Beteiligung ab.

Bezüglich **Durchsetzung von Regeln** in einer Familienverfassung, die Aussagen zeigen, dass die Mediation von Familienunternehmen primär als unterstützendes Instrument bei der Thematisierung und Lösung von Regelverstößen innerhalb der Familienverfassung wahrgenommen wird. Formelle Sanktionen wie „Gelbe“ oder „Rote Karten“ oder der Ausschluss eines Gesellschafters kommen praktisch nicht zum Einsatz. Stattdessen stehen Gespräche, interne Klärungen und gegebenenfalls begleitete mediative Prozesse im Vordergrund. Ihr Nutzen zeigt sich besonders bei gravierenderen oder wiederkehrenden Regelverstößen, wobei der Erfolg stark von der Zustimmung der Familienmitglieder zur Mediation abhängt. Insgesamt lässt sich ableiten, dass Mediation zwar nicht standardmäßig implementiert ist, aber als flexible, präventive und konfliktlösende Maßnahme hohe Relevanz besitzt.

Daraus lässt sich schließen, dass die **Annahme**, dass Mediation die Familienunternehmen bei der Einhaltung und Durchsetzung von Familienverfassungen unterstützen kann, **grundsätzlich gestützt wird**. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass die konkrete Umsetzung und der Nutzen von Mediation variieren und stark von der Bereitschaft der Familienmitglieder sowie von der Komplexität der familiären und unternehmerischen Strukturen abhängen. Die Analyse der Interviews zeigt, dass Mediation bzw. mediationsähnliche Prozesse grundsätzlich als hilfreiches Instrument angesehen werden, um die Einhaltung und Durchsetzung der Regeln einer Familienverfassung in Familienunternehmen zu unterstützen. In den Familien, die bereits Erfahrungen mit strukturierten Gesprächen oder extern begleiteter Mediation gemacht haben, wird betont, dass eine neutrale dritte Person die Konfliktursachen klären, unterschiedliche Perspektiven vermitteln und die Akzeptanz von Regeln fördern kann. Dabei zeigen die Erfahrungen, dass Mediation sowohl präventiv (zur Schaffung gemeinsamer Kommunikationsregeln, zur Pflege der Familiengeschichte und zur Organisation von Familientreffen oder Familienräten) als auch reaktiv (zur Thematisierung von Regelverstößen) eingesetzt werden kann. Gleichzeitig verdeutlichen die Interviews, dass Mediation nicht in allen Familien angewendet wird. Gründe hierfür sind u. a. komplexe Unternehmensstrukturen, fehlende Zustimmung innerhalb der Familie oder bislang fehlender Konfliktbedarf. Dennoch sind auch diese Familien grundsätzlich offen für den Einsatz

von Mediation, was darauf hinweist, dass die Wirksamkeit und Akzeptanz solcher Prozesse stark von den jeweiligen familiären und unternehmerischen Gegebenheiten abhängt.

Die Forschungslücke ist damit geschlossen, weil empirisch belegt wurde, dass Mediation und Mediation ähnliche Prozesse in Familienunternehmen tatsächlich eine wirksame Unterstützung bei der Einhaltung und Durchsetzung von Regeln in der Familienverfassung bieten. Die Interviews zeigen, dass Mediation sowohl präventiv genutzt werden kann, um mögliche Konflikte frühzeitig zu klären, als auch in akuten Streitfällen, um strukturierte Gespräche zu ermöglichen und Konsens zu erreichen. Dadurch wird deutlich, dass externe Moderation, durch Mediator oder externen Begleiter, nicht nur formale Regeln absichert, sondern auch die familiären Beziehungen stärkt und die langfristige Stabilität des Unternehmens fördert. Die Untersuchung liefert somit wertvolle praxisnahe Erkenntnisse darüber, wann und wie Mediation sinnvoll eingesetzt werden könnte, und beantwortet die zuvor offene Frage, wie Familien externe Unterstützung nutzen, um ihre Governance-Strukturen effektiv umzusetzen.

e) Fünfte Forschungslücke:

Die Forschungslücke bestand darin, dass es nicht bekannt war, ob die Familien, die ein Familienunternehmen führen, deren Konflikte mittels Gerichts klären und lösen sollten.

Die Annahme war, dass die Lösung von Konflikten vor dem Gericht für eine Familie, die ein Familienunternehmen führt, kein empfehlenswerter Weg ist.

Die Antworten aus den Interviews haben uns gesagt, dass gerichtliche Konfliktlösungen in Familienunternehmen als letzter Schritt betrachtet werden und in der Praxis fast nie genutzt werden. Gerichtsverfahren werden als schädlich für familiäre Beziehungen, Vertrauen und die Stabilität des Unternehmens angesehen, da sie langfristige negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und die Motivation aller Beteiligten haben. Stattdessen setzen die Familien auf Mediation oder mediationsähnliche Prozesse, um Konflikte frühzeitig zu bearbeiten, emotionale Bedürfnisse zu berücksichtigen und gleichzeitig rechtliche Aspekte zu klären. Mediation ermöglicht eine einvernehmliche Lösung, bei der alle Parteien profitieren, und trägt so zur Erhaltung der familiären Harmonie sowie zur langfristigen Stabilität des Unternehmens bei. Insgesamt wird deutlich, dass Mediation und mediationsähnliche Prozesse ein wertvolles Instrument sind, um Konflikte innerhalb von Familienunternehmen konstruktiv zu lösen und Eskalationen zu verhindern, die sowohl die Familie als auch das Unternehmen gefährden könnten.

Die Interviews **bestätigen die Annahme deutlich**, dass die Lösung von Konflikten vor Gericht für eine Familie, die ein Familienunternehmen führt, kein empfehlenswerter Weg ist. Die Befragten betonen, dass ein Gerichtsverfahren stets der letzte Schritt wäre und grundsätzlich vermieden werden sollte. Sie sehen die Gefahr, dass gerichtliche Auseinandersetzungen das Vertrauen zwischen

Familienmitgliedern nachhaltig zerstören und langfristige Spannungen erzeugen. Ein Gericht kann rechtliche Fragen klären, jedoch nicht die emotionalen und persönlichen Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigen, die für den Zusammenhalt der Familie und das Funktionieren des Unternehmens entscheidend sind. Zudem kann ein Gerichtsverfahren die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens beeinträchtigen, Motivation und wirtschaftliche Stabilität negativ beeinflussen und insgesamt alle Beteiligten zu Verlierern machen, da soziale und emotionale Konflikte nicht gelöst werden. Die Familien setzen daher auf alternative, einvernehmliche Lösungen wie Gespräche, Mediation oder neutrale externe Beratung, um Konflikte frühzeitig zu bearbeiten, Verständigung zu fördern und die Beziehungen innerhalb der Familie zu bewahren. Die Befunde bestätigen somit, dass Mediation und interne Konfliktlösungsprozesse wesentlich nachhaltiger und wirksamer sind als gerichtliche Auseinandersetzungen.

Die Forschungslücke ist damit geschlossen, weil empirisch belegt wurde, dass der gerichtliche Weg für Konflikte in Familienunternehmen in der Praxis problematisch und wenig empfehlenswert ist. Die Interviews zeigen, dass Gerichtsverfahren das Vertrauen zerstören, Beziehungen belasten und die Zusammenarbeit im Unternehmen negativ beeinflussen können. Gleichzeitig wird klar, dass Mediation und strukturierte interne Gespräche wirkungsvolle Alternativen darstellen. Sie ermöglichen eine frühzeitige Konfliktbearbeitung, fördern einvernehmliche Lösungen und stärken sowohl den familiären Zusammenhalt als auch die Stabilität des Unternehmens. Damit liefert die Forschung konkrete, praxisrelevante Erkenntnisse darüber, dass gerichtliche Konfliktlösungen nur als letzter Schritt in Betracht gezogen werden sollten und dass proaktives Konfliktmanagement, moderiert durch Mediation oder neutrale Dritte, in Familienunternehmen deutlich tragfähiger ist. Die bisherige Unsicherheit darüber, wie Konflikte innerhalb von Unternehmerfamilien sinnvoll gelöst werden können, ist damit erheblich reduziert.

8. *Literaturverzeichnis:*

A

B

Baumgartner, Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung, Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge (Wiesbaden, 2009).

Baus, Die Familienstrategie, Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern⁷ (Wiesbaden, 2023).

Bergmann, Flüchtigkeit und methodische Fixierung sozialer Wirklichkeit: Aufzeichnungen als Daten der interpretativen Soziologie, in Bonß/Hartmann (Hrsg), Entzauberte Wissenschaft: Zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung (Sonderband 3 der Zeitschrift „Soziale Welt“) (Göttingen 1985).

Bertolino, Der Mediationsvertrag, Die Vertragsbeziehung zwischen Mediator und Medianten und ihre Gestaltung (Frankfurt am Main 2020).

Beutelmeyer/Fuchs, Patriarchat versus Streichelzoo, Wie ticken Familienunternehmen wirklich? (Wien, 2018).

Birkenbihl, Kommunikationstraining, Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestaltet⁴⁴ (München 2025).

Bogner/Menz, Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte und die Experten in Bogner/Littig/Menz (Hrsg), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung² (Wiesbaden 2005).

C

Caspary, Kulturentwicklung von Unternehmerfamilien: Eine Einführung¹ (Wiesbaden 2024).

Coser, Theorie sozialer Konflikte (Wiesbaden 2009).

Csoklich, Familienverfassung, Präsentation zum Postgradualen Universitätslehrgang „Familienunternehmen und Vermögensplanung“ (Wien 2025).

D

Deixler-Hübner/Schauer, Private Client Arbitration (Wien 2020).

Dittmar, Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien³ (Wiesbaden 2009).

Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften⁵ (Berlin Heidelberg 2016).

E

F

Falk/Heintel/Krainz, Handbuch Mediation und Konfliktmanagement³ (Wiesbaden 2005).

Fietkau, Psychologie der Mediation, Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden in Umweltkonflikten² (Berlin 2001).

Fleischer, Familiengesellschaften und Familienverfassungen, Eine historisch-vergleichende Standortbestimmung, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG) 2017, H 31.

Fleischer, Das Rätsel Familienverfassung: Realbefund-Regelungsnatur-Rechtswirkungen, ZIP 2016, H 32.

Fleischer, Die Familienverfassung: Vertrag ohne Schwert?, Forschungsbericht 2016, Max-Planck-Gesellschaft, https://www.mpipriv.de/815972/research_report_11089713 [06/2025].

Folberg/Taylor, Mediation, A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation (San Francisco 1984).

Froschauer/Lueger, Das qualitative Interview² (Wien 2006).

Friedrichs, Methoden empirischer Sozialforschung (München 1973).

G

GKFU: <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/index.php/kodex> [07/2025].

Glasl, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater⁸ (Stuttgart 2002).

Glasl, Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte, Übungen, Praktische Methoden (Stuttgart 2004).

Gläser/Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse³ (Wiesbaden 2009).

Großmann, Konflikte und Krisen in Familienunternehmen (Witten/Herdecke 2014).

H

Haynes/Mecke/Bastine/Fong, Mediation-Vom Konflikt zur Lösung (Stuttgart 2004).

Helfferrich, Leitfaden- und Experteninterviews, in Baur/Blasius (Hrsg), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (Wiesbaden 2014).

Hitzler, Wissen und Wesen des Experten: Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung, in *Hitzler/Honer/Maeder* (Hrsg), Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit (Wiesbaden 1994).

Holler, Die Familienverfassung im Recht der Familienunternehmen, ZIP 2018, H 12.

Hopf, Qualitative Interviews - ein Überblick, in Flick/Kardorff/Steinek (Hrsg), Qualitative Forschung (Reinbek bei Hamburg 2000).

Hopt/Steffek, Mediation (Tübingen 2008).

Hueck, Die Familienverfassung-Rechtliche Konturen eines Instruments der Governance in Familienunternehmen (Tübingen 2017).

I

J

Jaeggi/Faas/Mruck, Denkverbote gibt es nicht! Vorschlag zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten, Forschungsbericht aus der Abteilung Psychologie im Institut für Sozialwissenschaften 1998 H 2.

Juma, The Role of the Mediator in the Family Business, Guidelines, Roles, Responsibilities, Strategies and Techniques (Amazon/Wroclaw 2025).

K

Kalss, Die Familienverfassung, Der Gesellschafter, Zeitschrift für Gesellschaft- und Unternehmensrecht (GesRZ) 2022, Nr.3.

Kalss/Probst, Familienunternehmen-eine erste Vermessung, Der Gesellschafter, Zeitschrift für Gesellschaft- und Unternehmensrecht (GesRZ) 2013, Nr.3.

Kappel, Erfolgreiche Nachfolgestrategien in der österreichischen Familienhotellerie, Bedeutung und Bewertung von Fremdmanagement zur nachhaltigen Sicherung des Fortbestandes von Familienhotelbetrieben, Diplomarbeit (Salzburg 2006).

Kassner/Wassermann, Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews in Bogner/Littig/Menz (Hrsg), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung² (Wiesbaden 2005).

Kaye/Troast, Working with a Family Business Stuck in Conflict: When to Bring in a Family Business Mediator, <https://ffipractitioner.org/working-with-a-family-business-stuck-in-conflict-when-to-bring-in-a-family-business-mediator/> [08/2025].

Klappenbach, Mediative Kommunikation (Paderborn 2006).

Koeberle-Schmid/Unger, Nachfolge im Familienunternehmen (München 2019).

Kremer, Das Führen leitfadengestützter Interviews, in Schöneck-Voß/Voß (Hrsg), Methodenintegrative Forschung. Darstellung am Beispiel einer Befragung von Studierenden zu Studienbeiträgen (Bochum 2010).

Kruse, Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz (Weinheim 2014).

Kuckartz, Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung⁵ (Weinheim 2022).

Kvale, InterViews: An introduction to Qualitative Research Interviewing (Michigan 1996).

L

Lamnek, Qualitative Sozialforschung: Methoden und Techniken³ (Weinheim 1995).

Lamnek/Krell, Qualitative Sozialforschung⁶ (Weinheim 1988).

Lueger/Frank, Zukunftssicherung für Familienunternehmen, Good Practice Fallanalysen zur Family Governance (Wien 2015).

M

Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, FQS Forum: Qualitative Social Research 2000 Vol.1 No.2.

Mayring, Qualitative Content Analysis, Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution (Klagenfurt 2014).

Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung (Weinheim 2016).

Mätzener/Schwarz, Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen, Emotionen, Konflikte, Perspektiven (Wien 2008).

Mehta/Rückert, Mediation, Instrument der Konfliktregelung und Dienstleistung (Wien 2008).

Meuser/Nagel, ExpertInneninterviews-vielfach erprobt, wenig bedacht in Bogner/Littig/Menz (Hrsg), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung² (Wiesbaden 2005).

Mey/Mruck, Zur Einführung in den Themenband: Hintergrund, Konzept, Erfahrungen und Reflexionen zum „Berliner Methodentreffen Qualitative Forschung“ in Mey/Mruck (Hrsg), Qualitative Forschung. Analysen und Diskussionen – 10 Jahre Berliner Methodentreffen (Wiesbaden 2014).

Mey/Mruck, Qualitative Interviews, in Naderer & Balzer (Hrsg), Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen (Wiesbaden 2007).

Montada/Kals, Mediation, Lehrbuch für Psychologen und Juristen (Weinheim 2001).

N

Neumueller, Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung (Witten/Herdecke 2020).

O

O'Connell/Kowal, Some current transcription systems for spoken discourse: A critical analysis, <https://www.jbe-platform.com/deliver/fulltext/prag.4.1.04con.pdf> [06/2025].

Österreichischer Kodex für Familienunternehmen, Grundsätze für eine gute Governance, Bankhaus Spängler (Salzburg 2024).

P

Pfadenhauer, Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte in Bogner/Littig/Menz (Hrsg), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung² (Wiesbaden 2005).

Pühl, Mediation in Organisationen, Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis² (Berlin 2004).

R

RCO-Partners Network, Unternehmerfamilien verstehen – Über das Vermögen vom Familienunternehmen, eine Unternehmerfamilie zu sein, und zu bleiben, Präsentation zum Postgradualen Universitätslehrgang „Familienunternehmen und Vermögensplanung“ (Wien 2026).

Reischauer, Familienverfassungen: Ein Leitfaden für Familienunternehmen, <https://www.reischauer.at/wissen/familienverfassungen-ein-leitfaden-fuer-familienunternehmen/> [06/2025].

Rhodes/Lansky, Managing Conflict in the Family Business, Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business (New York 2013).

Rüsen/Kleve/Schlippe, Management der dynastischen Unternehmerfamilie, Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk (Berlin 2021).

Rüsen/Schlippe, Dynamiken in Familie und Unternehmen³ (Witten/Herdecke 2017).

Rüsen/Schlippe/Richter/Hueck, Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung, Ein Praxisleitfaden (Witten/Herdecke 2019).

S

Schauer, Familienverfassung, Der Gesellschafter, Zeitschrift für Gesellschaft- und Unternehmensrecht (GesRZ) 2021, Nr.3.

Schima, Corporate und Foundation Governance, Präsentation zum Postgradualer Universitätslehrgang „Familienunternehmen und Vermögensplanung“ (Wien 2025).

Schlippe, Das kommt in den besten Familien vor...Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen (Stuttgart 2014).

Schlippe/Groth/Rüsen, Die beiden Seiten der Unternehmerfamilien, Familienstrategie über Generationen (Göttingen 2017).

Schlippe/Rüsen/Groth, Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens (Lohmar-Köln 2009).

Schwarz, Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen⁶ (Wiesbaden 2003).

Simon, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens (Heidelberg 2012).

Simon, Die Familie des Familienunternehmens³, Eis System zwischen Gefühl und Geschäft (Heidelberg 2011).

Simon/Wimmer/Groth, Mehr-Generationen-Familienunternehmen³, Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. (Heidelberg 2017).

T

team businessmediation, Konfliktmanagement, Das andere Mediationsbuch für die unternehmerische Praxis (Wien 2006).

Tietje, Wirkung einer Familienverfassung auf Konflikte in Familienunternehmen, Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Unternehmerfamilie, Dissertation (Bremen 2024).

U

V

Vogt/Werner, Forschen mit Leitfadenterviews und qualitativer Inhaltsanalyse (Köln 2014).

von Hertel, Professionelle Konfliktlösung, Führen mit Mediationskompetenz (Frankfurt 2005).

W

Walser, Wirtschaftsmediation, Ein Handbuch für Manager, Führungskräfte und Berater (Wien 2007).

Wandl/Habenichts, Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten, Den Generationswechsel zeitgerecht einleiten und durchführen (Wiesbaden 2011).

WirtschaftsMediation, Wirtschaftsmediation zum Nachlesen, Ein Handbuch der Experts Group
WirtschaftsMediation, Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation,
Wirtschaftskammer Österreich (Wien 2013).

WirtschaftsMediatoren, Management by Wirtschaftsmediation, Konflikte wirtschaftlicher lösen –
mehr Motivation durch mediatives Führen, Ein Buch für die Management Praxis von der Experts
Group WirtschaftsMediatoren (Wien 2006).

Wolf, Der Methodenstreit quantitativer und qualitativer Sozialforschung und besonderer
Berücksichtigung der grundlegenden Unterschiede beider Forschungstraditionen, websquare.imb-
uni-augsburg.de/files/Bachelorarbeit_Wolf.pdf [06/2025].

X

Y

Z

Zellweger, Governance in Familienunternehmen: Die drei zentralen Konstellationen, Präsentation
zum Postgradualer Universitätslehrgang „Familienunternehmen und Vermögensplanung“ (St.
Gallen 2025).

Zuberbühler, WirtschaftsMediation, Durch Konsens zum Erfolg (Zürich 2004).