

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	19
Einleitung	21
A. Einführung und Relevanz	21
B. Ziel, Aufbau und Gegenstand der Untersuchung	24
Teil 1: Konfliktlösung durch Konfliktmanagement	27
A. Der Konflikt	29
I. Die Systematik des Konfliktes	31
1. Erscheinungsformen eines Konfliktes: Objektive und subjektive Konflikte	31
2. Unterscheidung nach dem Entstehungsgrund	33
3. Unterscheidung nach dem Konfliktinhalt	36
a) Rational nachvollziehbare Konflikte	36
b) Emotionale Konflikte	38
4. Typologie nach dem Konfliktverlauf: Eskalationsdynamik von Konflikten	40
a) Basismechaniken der Eskalationsdynamik	41
aa) Eigene Handlungsexzesse bei Projektionsverhalten	41
bb) Konfliktausweitung bei subjektiver Komplexitätsreduktion	43
b) Phasenmodell der Konfliktescalation	44
aa) Die neun Phasen der Konfliktescalation	45
bb) Ableitungen aus dem Phasenmodell	50
II. Fazit und Konfliktverständnis der Arbeit	53
B. Instrumente zur Konfliktlösung	54
I. Konfliktlösung durch Verhandlung	56
II. Außergerichtlichen Streitbeilegung - Alternative Dispute Resolution (ADR)	59
1. Die Mediation als konsensorientiertes Verfahren	61
2. Entscheidungsorientierte Verfahren	67
a) Schiedsgutachten	67
b) Modifizierte Bindungen – Adjudikationsverfahren	69

c)	Early Neutral Evaluation / »unverbindliche Schiedsgutachten«	72
d)	Schlchtung	73
3.	Variations- und Kombinationsmöglichenheiten	76
a)	Dispute Boards	76
b)	Collaborative Law / Cooperative Praxis	78
c)	Mini-Trial	80
4.	Fazit: Die Verfahrensdynamik als entscheidendes Verfahrenscharakteristikum	81
III.	Konfliktlösung durch Gerichtsentscheid	84
1.	Schiedsverfahren	84
a)	Strukturmerkmale des Schiedsverfahrens	86
b)	Hybride und konsekutive Schiedsverfahren	89
2.	Das staatliche Gerichtsverfahren	92
a)	Die Strukturmerkmale des gerichtlichen Verfahrens	92
aa)	Der unparteiliche gesetzliche Richter	93
bb)	Das Recht als materieller Entscheidungsmaßstab	95
cc)	Das strukturierte Verfahren des Zivilprozesses	95
dd)	Fazit	96
b)	Die Kritik am staatlichen Gerichtsverfahren	97
aa)	Die Kritik an der Figur des gesetzlichen Richters und dem strukturierten Verfahrensablauf	97
bb)	Die Defizite des Rechts als starrer Entscheidungsmaßstab	99
c.)	Der Grundsatz der gütlichen Streitbeilegung im gerichtlichen Verfahren	101
aa)	Die Pflicht zur Förderung einer gütlichen Streitbeilegung bei der Prozessvorbereitung	103
bb)	Das obligatorische Schlichtungsverfahren nach § 15a EGZPO	104
cc)	Weitere Schlichtungsverfahren in Teilbereichen des Zivilrechts	107
dd)	Das selbständige Beweisverfahren, § 485 Abs. 2 ZPO	108
ee)	Der Auftrag zur gütlichen Parteieinigung nach § 278 Abs. 1 ZPO	109
ff)	Die obligatorische Güteverhandlung, § 278 Abs. 2 ZPO	109
gg)	Der Güterrichter, § 278 Abs. 5 ZPO	111

hh)	Die außergerichtliche Mediation bzw. außergerichtliche Streitbeilegung nach § 278a ZPO	114
d)	Bewertung: Das staatliche Gerichtssystem als facettenreiches Instrument der Konfliktlösung	115
IV.	Fazit und Bewertung: Das Spektrum der Instrumente des externen Konfliktmanagements	119
1.	Systematik der Konfliktlösungsverfahren: Verfahrensdynamik, Bindungswirkung, Entscheidungsmaßstab	119
2.	Bewertung der unterschiedlichen konfliktlösenden Wirkungen von konsens- und entscheidungsorientierten Konfliktlösungsinstrumenten	122
C.	Die Auswahl des Konfliktlösungsinstruments	125
I.	Materielle Auswahlkriterien	126
1.	Konfliktkategorisierungen als Kriterium zur Verfahrensauswahl	127
a)	Die Eigenschaften des Konflikts als Auswahlkriterium	127
b)	Die Uneindeutigkeit der Auswahlempfehlungen	129
2.	Die Parteiinteressen und Verfahrenscharakteristika als Auswahlkriterium	130
3.	Fazit: Matrix der Auswahlkriterien – das Parteiinteresse als Entscheidungsmaßstab	132
II.	Auswahlverfahren	135
1.	Grundproblematik	135
2.	Die Externalisierung der Verfahrensauswahl zum Zeitpunkt des Konfliktes	136
a)	Die Verfahrenswahl durch einen Konfliktmanager	137
b)	Die statisch-systematisierte Verfahrenswahl	140
3.	Die zeitlich vorgelagerte Verfahrenswahl	143
4.	Fazit	144
D.	Die Institutionalisierung eines Konfliktmanagementsystems	146
I.	Die unverbindliche Institutionalisierung durch Absichtserklärungen bzw. Corporate Pledges	147
II.	Die verbindliche Institutionalisierung eines Konfliktmanagementsystems	148
1.	Der Widerspruch zwischen der verbindlichen Institutionalisierung und dem Grundsatz der Freiwilligkeit der ADR-Verfahren	149
2.	Die gesetzliche Institutionalisierung: Das Multi-Door- Courthouse	151

3.	Die rechtsgeschäftliche Institutionalisierung: Echte und unechte Konfliktmanagementvereinbarungen	152
III.	Konfliktmanagementvereinbarungen: Rechtswirkungen und Gestaltungsgrenzen	154
1.	Zur Rechtsnatur von Konfliktmanagement-vereinbarungen	155
2.	Die prozessrechtlichen Wirkungen einer Konfliktmanagementvereinbarung	158
a)	Der dilatorische Klageverzicht als zentrale prozessuale Wirkung	158
b)	Zur Zulässigkeit der vertraglichen Vereinbarung eines dilatorischen Klageverzichts	160
c)	Zum Erfordernis einer rechtsstaatlichen Ausgestaltung des Verfahrens	161
d)	Das Verhältnis zum einstweiligen Rechtsschutz	163
e)	Zusammenfassung	163
3.	Die materiell-rechtlichen Wirkungen in Bezug auf den Anspruch	164
a)	Vereinbarung materiell-rechtlicher Leistungsverweigerungsrechte?	164
b)	Drohende Rechtsverluste durch den Eintritt der Verjährung	164
aa)	Die Verjährung im Falle unechter Konfliktmanagementvereinbarungen	165
(1)	Verjährungshemmung nach § 204 BGB?	165
(2)	Verjährungshemmung nach § 203 BGB?	167
(3)	Fazit: Rechtsgeschäftliche Ausgestaltung der Verjährungswirkung erforderlich	168
bb)	Die Verjährung im Falle echter Konfliktmanagementvereinbarungen	168
4.	Materiell-rechtliche Wirkungen, Einsatz- und Gestaltungsgrenzen in Bezug auf die Verfahrenseinleitung	170
a)	Begrenzung der Einsatzmöglichkeit alternativer Streitbeilegungsverfahren?	172
aa)	Die Einsatzmöglichkeiten einer Mediation und eines Schiedsverfahrens	172
bb)	Die Mediations- und Schiedsfähigkeit von Beschlussmängelstreitigkeiten	173
b)	Rechtsstaatliche Anforderungen an die Verfahrensausgestaltung?	176

aa)	Die rechtsstaatlichen Verfahrensprinzipien als unpassender Maßstab zur Ausgestaltung von ADR-Verfahren	176
bb)	Lösungsvorschlag: Rückbesinnung auf die privatautonome Grundlage der Verfahren	178
c)	Sonstige Gestaltungsgrenzen: AGB-Kontrolle und Formerfordernis	181
d)	Zusammenfassung	182
IV. Fazit: Die Bereitschaft und Regelakzeptanz der Parteien als Erfolgsfaktor der Institutionalisierung		183
E.	Schlussbetrachtung: Konfliktmanagement als interessenorientierte Konfliktlösungsstrategie	186
 Teil 2: Der Konflikt im Familienunternehmen		 189
A.	Begriffsbestimmung: Familienunternehmen	190
I.	Beschreibung des Phänomens »Familienunternehmen«	193
1.	Besondere Verbundenheit von Familie und Unternehmen	193
2.	Langfristigkeit und Unabhängigkeit als Maxime der Geschäftspolitik	196
3.	Familienunternehmen als Wertegemeinschaft	198
4.	Zusammenfassung	199
II.	Entwicklungsstufen und Organisationsformen von Familienunternehmen	199
1.	Erste Entwicklungsstufe: Gründerunternehmen / Alleinherrcher	202
2.	Zweite Entwicklungsstufe: Mehrheit von Gesellschaftern	203
3.	Dritte Entwicklungsstufe: Zersplitterung des Gesellschafterkreises	207
4.	Fazit: Familienunternehmen - Vielfalt trotz Gemeinsamkeit	209
III.	Begriffsmerkmale eines Familienunternehmens	210
1.	Objektive Merkmale eines Familienunternehmens	210
a)	Familiäre Verbundenheit der Gesellschafter	210
aa)	Verwandtschaft der Gesellschafter	210
bb)	Anzahl der Gesellschafterfamilien	211
b)	Beherrschende Stellung der Familie	212
2.	Subjektive Merkmale eines Familienunternehmens	213
3.	Alternative Begründungsmuster	214
IV.	Fazit und Begriffsverständnis der Arbeit	215

B.	Konfliktforschung zu Familienunternehmen	218
I.	Strukturelle Konfliktanfälligkeit von Familienunternehmen	218
1.	Konfliktanfälligkeit aufgrund der komplexen Sozialstruktur	218
2.	Paradoxe Verhaltenserwartungen aufgrund simultaner Rollenwahrnehmung	221
a)	Unterschiede in der Kommunikation	222
b)	Unterschiedliche Belohnungs- und Wertschätzungsmuster	223
c)	Unterschiede bei der Zugehörigkeit und Bedeutung des Individuums	224
d)	Unterschiede in der Zielsetzung und Sanktionierung von Fehlverhalten	226
e)	Bewertung und Schlussfolgerung	226
3.	Besonderheiten der Konflikteskalation im Familienunternehmen	227
II.	Typische Konfliktanlässe im Familienunternehmen	229
1.	Familiäre und emotionale Konfliktursachen	229
a)	Verwandtschaftliche Konflikte und Rivalitäten	229
b)	Patriarchales Verhalten des Unternehmensinhabers	231
c)	Konfliktbereiche der Privatsphäre	233
2.	Konfliktauslösende unternehmerische Sachthemen	234
a)	Nachfolge	235
b)	Verteilung finanzieller Mittel des Unternehmens für den privaten Gebrauch	237
c)	Mitarbeit im Familienunternehmen	238
3.	Fazit: Dominanz der Interessenkonflikte	238
III.	Konflikte mit Ursprung in der Organisationsstruktur des Familienunternehmens	239
1.	Unübertragbarkeit der Principal-Agent-Theorie auf Familienunternehmen	240
2.	Konfliktfördernde Organisationsstrukturen eines Familienunternehmens	243
a)	Das Verhältnis aktiver – passiver Gesellschafter	244
b)	Die Stammesorganisation als konfliktträchtige Organisationsstruktur eines Familienunternehmens	247
3.	Bewertung: Die Unternehmerfamilie ist die konfliktverursachende, manche Organisationsstrukturen sind eine konfliktfördernde Kraft	249
IV.	Zusammenfassung: Interessen, Konflikte und Konfliktvermeidung im Familienunternehmen	250
1.	Die Interessensituuation im Familienunternehmen	250

2.	Die Analyse der typischen Konflikte im Familienunternehmen	250
3.	Family-Business-Governance als Konfliktvermeidungsstrategie	251
C.	Konflikte in personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften	253
I.	Die Strukturverwandtschaft der Forschungsbereiche zu Familienunternehmen, personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften	254
1.	Personalistische Gesellschaften im Vergleich zu Familienunternehmen	257
2.	Geschlossene Kapitalgesellschaften im Vergleich zu Familienunternehmen	259
3.	Fazit: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Familienunternehmen, personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften	261
II.	Konfliktforschung zu personalistischen Gesellschaften	263
1.	Ursachen von Konflikten in personalistischen Gesellschaften	263
2.	Bewertung und Übertragbarkeit auf Familienunternehmen	264
a)	Das wirtschaftliche Austauschverhältnis zwischen den Familiengesellschaften	264
b)	Die enttäuschte Gegenleistungserwartung als Ursprung wirtschaftlich motivierter Konflikte	265
III.	Konfliktforschung zu geschlossenen Kapitalgesellschaften	267
1.	Grundproblematik	268
2.	Opportunistische Handlungsstrategien in geschlossenen Kapitalgesellschaften	269
a)	Schädigungsstrategien eines Mehrheitsgesellschafter-Geschäftsführers	270
aa)	Die wirtschaftliche Ausbeutung des Minderheitsgesellschafters	271
bb)	Verringerung des Einflusses des Minderheitsgesellschafters	272
b)	Handlungsmöglichkeiten einer opportunistisch agierenden Gesellschafterminderheit	273
c)	Pattsituationen	274
3.	Folgen und Vermeidungsstrategien	275
4.	Bewertung, Übertragbarkeit auf Familienunternehmen und Interpretation der Ergebnisse	277

a)	Die strukturelle Vergleichbarkeit von Familienunternehmen und geschlossenen Kapitalgesellschaften	279
aa)	Gefährdungspotentiale je nach Größe und Organisationsstruktur des Gesellschafterkreises	280
bb)	Gefährdungspotentiale je nach der gesellschaftsrechtlichen Organisationsstruktur	281
(1)	Strukturelles Gefährdungspotential in Personengesellschaften	281
(2)	Konzernierung und gesellschaftsrechtliche Verbindung von Kapital- und Personengesellschaft	284
cc)	Ergebnis: Differenzierte Betrachtung notwendig	285
b)	Interpretation der Ausführungen in Bezug auf die kurative Konfliktforschung	285
aa)	Bestimmung der Erfolgsaussichten einer verhandlungsbasierten Konfliktlösung	286
bb)	Nutzen für die Analyse eines Konfliktgeschehens	287
cc)	Sachliche Ausweitung des Konfliktgeschehens durch eine Konfliktaustragung mit rechtlichen Mitteln	288
D.	Schlussbetrachtung: Konflikte in Familienunternehmen, personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften	288
I.	Die Vergleichbarkeit der Interessenstruktur im Konfliktfall	289
II.	Die Entstehung von Konflikten in Familienunternehmen	291
III.	Der typische Konfliktverlauf: Ebenen der Konfliktaustragung	293
<b>Teil 3: Die Konfliktlösung durch Konfliktmanagement in Familienunternehmen</b>		297
A.	Instrumente zur Konfliktlösung in Familienunternehmen	297
I.	Das Konsensprinzip als vorzugswürdige Konfliktlösungsdynamik in Familienunternehmen	298
1.	Die Vorzüge konsensualer Konfliktlösungen	298
2.	Einsatzmöglichkeiten konsensorientierter Konfliktlösungsverfahren in Familienunternehmen	301

II.	Auswirkungen und Nutzen bestehender Governance-Strukturen bei der Konfliktlösung	303
1.	Organisationsinterne Konfliktlösungsmechanismen	304
2.	Rahmenbedingungen organisationsinterner Konfliktlösungsmechanismen	306
a)	Einsatz- und Gestaltungsgrenzen	306
b)	Weitere Risiken: Eigeninteresse, Vertrauensverlust, Kompetenzmangel, Personenorientierung	308
c)	Lösungsstrategie: Trennung der Sphären Familie und Unternehmen	310
III.	Konfliktlösung durch Gerichtsentscheid	311
1.	Die Defizite der staatlichen Gerichtsbarkeit als Konfliktlösungsinstrument für Konflikte in Familienunternehmen	312
a)	Ungeeignetheit der Strukturmerkmale des Zivilprozesses	312
b)	Defizite der konsensualen Elemente des Zivilprozesses	314
2.	Fazit: Vorzug der Schiedsgerichtsbarkeit und Ungeeignetheit von Gerichtssimulationen	315
IV.	Zusammenfassung: Instrumente des Konfliktmanagements in Familienunternehmen	316
B.	Die Auswahl des geeigneten Streitbeilegungsinstruments	317
I.	Auswahlkriterien	317
II.	Auswahlverfahren	318
1.	Nachteile statisch-systematischer Auswahlmethoden	318
2.	Antizipierte Verfahrenswahl	319
a)	Verfahrenswahl nach dem Lebenssachverhalt	320
b)	Verfahrenswahl nach dem Konfliktverhalten	321
c)	Kritik: Komplexität und Behinderung der gesellschaftlichen Entscheidungsfindung	322
3.	Einsatz eines Konfliktmanagers	323
III.	Fazit: Vorzug des integrierten Konfliktmanagermodells	324
C.	Die Institutionalisierung einer Konfliktmanagementstrategie für Familienunternehmen	325
I.	Die gesetzliche Institutionalisierung - ein Multi-Door-Courthouse für Familienunternehmen?	326
1.	Schwierigkeiten der normativen Erfassung der Konflikte in Familienunternehmen	327
2.	Restriktionen einer staatlichen gelenkten Konfliktlösung	330

3.	Fazit: Konfliktlösung durch Konfliktmanagement ist eine Gestaltungsaufgabe der Gesellschafter	331
II.	Herausforderungen einer selbstverantworteten Institutionalisierung	331
1.	Typische Regelungsziele einer Konfliktmanagementstrategie für Familienunternehmen	332
2.	Rechtstechnische Ausgestaltung	333
a)	Regelungsebenen im Familienunternehmen	334
b)	Zuordnung der Regelungsziele zu den Regelungsebenen	335
aa)	Personale Reichweite: Konfliktmanagementklausel oder Konfliktmanagementabrede?	335
bb)	Funktionale Zuordnung: Die Familienverfassung	336
3.	Kautelarjuristischer Regelungsbedarf	338
a)	Sicherstellung der dilatorischen Wirkung der Konfliktmanagementvereinbarung	339
aa)	Die Notwendigkeit der eindeutigen Anordnung der dilatorischen Wirkung	339
bb)	Vorkehrungen zur Vermeidung des Ablaufs von Ausschlussfristen	341
b)	Der Schutz vor dem Eintritt der Verjährung	343
c)	Sonstige Vorkehrungen	343
d)	Fazit: Hoher Gestaltungsaufwand erforderlich – Rechtsverbindlichkeit fördert Regelakzeptanz	344
III.	Institutionalisierung durch Corporate Pledges	346
D.	Schlussbetrachtung: Rahmenbedingungen einer Konfliktmanagementstrategie im Familienunternehmen	348
I.	Zu den Instrumenten der Konfliktlösung für Familienunternehmen	348
II.	Die Auswahl des Konfliktlösungsinstruments in Familienunternehmen	349
III.	Herausforderungen der Institutionalisierung einer Konfliktmanagementordnung für Familienunternehmen	350
IV.	Fazit: Konfliktmanagement als Gestaltungsaufgabe der Familienunternehmen	352
	Thesenartige Zusammenfassung	355
Teil 1:	Konfliktlösung durch Konfliktmanagement	355
Teil 2:	Der Konflikt im Familienunternehmen	359

Teil 3: Die Konfliktlösung durch Konfliktmanagement in Familienunternehmen	362
Literaturverzeichnis	365
Stichwortverzeichnis	403