

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Familien *bande*

Change in Familienunternehmen

Tradition trifft Transformation

Wie Familienunternehmen Wandel meistern

Die Macht der Eigner

Familienunternehmen in der soziologischen Forschung

Diskretion und Fingerspitzengefühl

Executive Search für Familienunternehmen

3

3 Welten – 3 Rollen

Reflexion für Unternehmerfamilien

25

Hogwarts lässt grüßen

Kulturentwicklung mit Gamification bei flaconi

Liebe aus, Unternehmen am Ende?

Wie Familienunternehmen familiäre Trennungen abfedern können

Thomas A. Zenner und Heiko Roehl

Thomas A. Zenner ist Gründer und Geschäftsführer der Family Office 360grad AG. Als unabhängiger Berater mit über 20 Jahren Erfahrung begleitet er Unternehmerfamilien in Erbfolge, Vermögensstrategie und familiären Transformationsprozessen – stets mit dem Blick auf nachhaltigen Familienfrieden.



Thomas A.
Zenner

Geschäftsführender Gesellschafter
der Family Office 360grad AG

Kontakt:
t.zenner@familyoffice-360grad.ch



Prof. Dr.
Heiko Roehl

ZOE-Redakteur, Geschäftsführender
Gesellschafter, Kessel & Kessel GmbH

Kontakt:
heiko.roehl@extern.dfv.de

ZOE: Was bedeutet ein Liebes-Aus für gemeinsam als Paar gegründete Familienunternehmen?

Zenner: Ein Liebes-Aus im unternehmerischen Kontext ist eine hochexplosive Gemengelage. Wo andere Paare getrennte Wege gehen, müssen Unternehmerpaare oft weiter kooperieren – zumindest übergangsweise. Das führt zu enormem emotionalem Druck. Die Trennung tangiert nicht nur die Beziehung, sondern auch das Kapital, das Lebenswerk, das Vertrauensverhältnis zu Mitarbeitenden und Geschäftspartnern. Wenn keine Vorkehrungen getroffen wurden, kann das Ganze in eine unternehmerische Existenzkrise münden. Die Konflikte wirken dabei wie Sprengstoff: Sie gefährden nicht nur die Stabilität des Unternehmens, sondern auch die Altersvorsorge, die Beschäftigungssicherheit und die Weitergabe an die nächste Generation. Gerade im Mittelstand, wo Entscheidungen oft informell und persönlich geprägt sind, können emotionale Spannungen schnell operative Konsequenzen haben. Im schlimmsten Fall droht der Verlust der geschäftlichen Basis, auf der Familie, Identität und Vermögen aufgebaut wurden. Besonders heikel wird es, wenn der Trennungsprozess öffentlich wird – etwa durch interne Gerüchte oder Medienberichte. Dann ist auch das Image des Unternehmens gefährdet. Familienunternehmen sind in der Regel besonders eng mit den Personen verknüpft, die sie leiten. Je mehr private Konflikte in den Betriebsalltag durchsickern, desto stärker leidet das Betriebsklima. Plötzlich wird jede Entscheidung hinterfragt. Kontrolle wandelt sich in Misstrauen – das kann fatal sein.

ZOE: Gibt es da schon etwas bei der Gründung zu beachten?

Zenner: Unbedingt. Die Gründungsphase ist der perfekte Zeitpunkt, um Klarheit zu schaffen – auch wenn das in der Euphorie des gemeinsamen Starts gerne verdrängt wird. Ich empfehle, gleich zwei parallele Ebenen zu regeln: Erstens das Private – durch einen Ehevertrag mit intelligenter Vermögensregelung, idealerweise in Form einer modifizierten Zugewinngemeinschaft. Zweitens das Unternehmerische – durch Gesellschaftsverträge mit Ausstiegsklauseln, Nachfolgeregelungen, Stimmbindungsverträgen und klaren Rollenprofilen.

Ein gutes Beispiel: Ein Paar gründet gemeinsam ein Start-up. Alles läuft gut – bis eine Krise kommt. Haben sie vorgesorgt, können sie über einen Mediator vorab definierte Ausstiegsszenarien aktivieren, ohne dass es das Unternehmen zerreißt. Haben sie nicht vorgesorgt, droht der Stillstand – etwa, weil keiner allein entscheidungsfähig ist.

Eine schriftliche Familienstrategie ist ebenfalls sehr zu empfehlen – gerade bei patchworkartigen Konstellationen oder größeren Gesellschafterkreisen. Sie schafft Verbindlichkeit jenseits des rein Juristischen: Wer übernimmt welche Rolle? Was passiert im Konfliktfall? Welche Werte gelten? So ein Papier kann in der Krise zur Richtschnur werden.

ZOE: Wie schützt man Unternehmen vor dem Zank einer gescheiterten Partnerschaft?

Zenner: Zunächst: indem man Trennung als Möglichkeit antizipiert, nicht als Tabu. Wer das Thema präventiv behandelt, schützt sein Unternehmen vor Eskalationen. Das beginnt bei einer soliden Notfallplanung – also klaren Handlungsanweisungen, falls eine Partei ausfällt oder sich zurückzieht. Neben präventiven Regelwerken braucht es funktionierende Governance-Strukturen – insbesondere in emotional angespannten Phasen. Ich empfehle, bei ersten Anzeichen von Eskalation einen neutralen Mediator einzubeziehen. Dieser vermittelt nicht nur, sondern strukturiert auch die Kommunikation. Ergänzend kann ein temporärer Beirat installiert werden, der Entscheidungswege absichert und operative Unabhängigkeit schafft. Wichtig ist auch, Kinder und Mitarbeiter aus dem Konflikt herauszuhalten. Zu oft wird ungewollt ein Loyalitätskonflikt erzeugt, der Familien wie Unternehmen spaltet.

Vertraulichkeit, Zeitfenster für Reflexion und das Bewusstsein, dass eine Trennung nicht automatisch das Ende des Unternehmens bedeutet, sind zentrale Elemente. Besonders hilfreich ist es, die Rollen nach einer Trennung neu zu definieren – beispielsweise durch eine aktive und eine stille Gesellschafterrolle oder klare Trennung von Eigentum und Führung.

ZOE: Wo stoßen Sie bei einer Mediation an Grenzen?

Zenner: Am herausforderndsten ist es, wenn tief sitzende Verletzungen die Gesprächsebene blockieren – etwa bei Vertrauensbruch, Affären oder ungeklärten Familienkonflikten aus der Vergangenheit. Auch externe Einflüsse wie neue Partner oder me-

diale Aufmerksamkeit können deeskalierende Prozesse torpedieren. Die Eskalation verläuft dabei oft nicht linear, sondern eruptiv. Ein weiteres Problem: Wenn Kinder zum Spielball werden – emotional oder juristisch. Dann kippt das Ganze in eine hochemotionale Gemengelage, in der rationale Argumente kaum noch greifen. Wir versuchen dann, mit psychologisch geschulten Partnern wieder Gesprächskanäle zu öffnen.

Am schwierigsten sind Fälle, in denen sich persönliche Differenzen mit wirtschaftlichem Ungleichgewicht überlagern – etwa wenn ein Partner operativ dominant war, der andere aber emotional oder ideell stark im Unternehmen verankert ist. Hier ist es wichtig, Resilienz in der Struktur zu schaffen: durch rechtlich wasserdichte Notfallpläne, durch unabhängige Dritte in operativen Rollen und durch eine Kommunikation, die zwar empathisch, aber zugleich entschlossen geführt wird.

Fallbeispiel: Trennung in der zweiten Generation



Das Ehepaar M. hatte in zweiter Generation den elterlichen Maschinenbau-Betrieb übernommen und erfolgreich modernisiert. Die Ehe galt als stabil – bis zur überraschenden Trennung nach fast 20 Jahren.

Obwohl beide mit 50 % beteiligt waren, gab es keine konkreten Regelungen für den Fall einer Trennung. Die emotionale Entfremdung übertrug sich rasch ins Unternehmen: Kunden merkten Spannungen, Führungskräfte fühlten sich zwischen die Fronten gedrängt, Investitionsentscheidungen wurden blockiert. Innerhalb weniger Wochen drohte ein operatives Chaos.

In dieser Phase übernahm die Beratung die Steuerung: Durch ein akutes Interimsmanagement wurde das Tagesgeschäft abgesichert. Parallel begannen Mediation und Vermögensanalyse. Ein Ziel war, beide Gesellschafter so zu entflechten, dass sie unabhängig agieren konnten. Die Lösung bestand in einer teilweisen Vermögensübertragung auf einen Familienstiftungsfonds, kombiniert mit Pflichtteilsverzicht und einer Neuordnung der Geschäftsstruktur. Besonders hilfreich war dabei die Beteiligung der nächsten Generation. Ein Sohn aus erster Ehe übernahm nach intensiver Begleitung durch ein Leadership-Programm die Geschäftsführung, begleitet durch einen erfahrenen Beirat. Der Wendepunkt: Die Bereitschaft beider Eltern, Verantwortung loszulassen – nicht nur im Unternehmen, sondern auch im familiären Gefüge.

Fazit: Selbst eine emotional und wirtschaftlich bedrohliche Trennung lässt sich konstruktiv lösen – wenn externe Strukturierung, respektvolle Kommunikation und klare Regeln zusammenkommen. Der Schlüssel liegt in der aktiven Trennung der Sphären: Privat bleibt privat, Geschäft bleibt Geschäft – und die Familie bleibt, was sie ist: komplex, aber gestaltbar.