

D

# Es bleibt in der FAMILIE

Bei der Nachfolgeplanung in Unternehmen bricht häufig die latente Rivalität unter den Kindern auf. Der Schaden für die Firma ist oft groß. Dabei könnten Eltern Lebenskonflikte früh entschärfen

Der Patriarch hat gesprochen. Der Konkurrenzkampf ist abgeblasen. Seine beiden Kinder, Bonita und Wolfgang Grupp junior, sollen das Textilunternehmen Trigema ab 2024 als Doppelspitze führen. Wolfgang Grupp seniors ursprünglicher Plan, dass sich der Geeigneter durchsetzen möge und alle Anteile übernimmt, funktioniert leider aus steuerlichen Gründen nicht, so der 81-Jährige. Daher würden die Firmenanteile nun unter den Kindern und ihrer Mutter, Grupp 24 Jahre jüngerer Ehefrau, aufgeteilt. Statt Wettbewerb ist jetzt Harmonie gefragt.

VON INGA MICHLER

Harmonie unter den Kindern und eine ertragreiche Zusammenarbeit, das wünschen sich Tausende von Unternehmern im Land. Rund 190.000 von ihnen planen laut KfW Monitor Mittelstand, einer Untersuchung der staatlichen Förderbank KfW, bis zum Ende dieses Jahres die Nachfolge – und setzen dabei wieder verstärkt auf den eigenen Nachwuchs. Die Wissenschaftler sprechen von einer „Renaissance der Familie“.

Doch die birgt auch Sprengstoff. Ob bei Puma und Adidas, Tönnies, Tengelmann oder Oetker – Zoff unter Geschwistern entzweit ganze Dynastien. Gefahr lauert besonders dann, wenn beim Generationenübergang alte Wunden aufbrechen. Die Schwester fühlte sich nie gesehen, der große Bruder gegenüber dem Jüngeren schon immer zurückgesetzt. Dabei könnten achtsame Eltern so manchen Konflikt frühzeitig entschärfen.

„Ich habe mehr als 20 Jahre als klinischer Psychologe mit Familien gearbeitet, die zum Teil schwere Probleme hatten, aber ich habe da selten so starke emotionale Verwüstungen erlebt wie bei meiner Arbeit mit Unternehmerfamilien“, berichtet der Psychologe Arist von Schlippe, der an der Universität Witten-Herdecke über die Führung von Familienunternehmen lehrt. Die Lösung, sich bei einem Streit für eine Weile zurückzuziehen, bleibt der Unternehmerfamilie weitgehend versperrt. Das Geld zwingt sie auch dazu zusammen, wo man sonst getrennte Wege gehen würde. „Das kann Beziehungen in einem mörderischen Ausmaß zerstören.“

So wie bei den acht Erben des verstorbenen Bielefelder Unternehmers Rudolf-August Oetker. Die Kinder aus drei verschiedenen Ehen lieferten sich einen jahrzehntelangen Streit, blockierten wichtige Geschäftsentscheidungen und spalteten den Konzern 2021 schließlich auf.

## VERALTETE ROLLENBILDER

Thomas Zenner, geschäftsführender Gesellschafter von Family Office 360grad, begleitet Unternehmen seit Jahrzehnten beim Generationenübergang und hat festgestellt: „Da prallen die Werte aus zwei verschiedenen Welten aufeinander.“ In Familien würden

Solidarität und Gleichbehandlung der Kinder hochgehalten. „Im Unternehmen aber geht es um Leistung, Rationalität und das Prinzip von eindeutiger Führung.“

Nur im Idealfall und mit viel Arbeit könne ein harmonischer Übergang gelingen, der auch Bestand habe, sagt Zenner. So ein Prozess der Nachfolgeplanung könne Jahre dauern. Es gelte, die Neigungen und Talente der verschiedenen Kinder zu erforschen und dann im Rahmen eines „Familienskompasses“ klare Regelungen zu treffen. „Teure Streitfälle müssen vorab vermieden werden, schließlich können die den Erfolg des ganzen Betriebs beeinträchtigen.“ Ganz wichtig ist für Zenner: „Die Eltern sollten keinen Druck auf ihre Kinder ausüben.“

Für Wolfgang Grupp senior allerdings stand früh fest: Beide Kinder gehen ins Unternehmen. „Dass die Kinder

sagen, das will ich nicht – das gibt es nicht! Das ist alles eine Erziehungsfrage von klein auf,“ sagte Grupp in der ZDF-Dokumentation „Mensch Millionär“. Im Wettbewerb werde schließlich entschieden, wer das Rennen auf den Chefessel machen werde. Damit nicht genug: Er mache seine väterliche Entscheidung noch dazu abhängig von der Partnerwahl seiner Kinder. Dabei könnte das Geschlechterbild des Vaters die 34-jährige Tochter bei der Familienplanung durchaus entmutigen. Im Podcast Biz & Beyond ließ der passionierte Jäger jüngst wissen: „Ich habe noch nie einen Hirsch mit einem Kalb rumlaufen sehen – immer nur die Hirschkuh. Das heißt, die Kinder gehören zur Mutter.“

Der Psychologe Arist von Schlippe stößt bei Patriarchen häufig auf solche „veralteten Rollenbilder“. Er berichtet von Sätzen wie „Du heiratest ja doch mal

oder sogar „Du kannst ja bei deinem Bruder als Sekretärin anfangen“. „Damit hinterlassen Unternehmer massive Kränkungen bei ihren Töchtern. Die können zu langfristigen Konflikten in den Geschwisterkonstellationen führen“, sagt er.

Andererseits habe auch die Liberalisierung, die Vielfalt und auch ganz neue Familienmodelle gut ermögliche, ihre Tücken. „Das Ältestenrecht, wonach der Erstgeborene Haus und Hof oder eben die Firma erbt, war starr und ungerecht, doch es hat Jahrhunderte lang Konfliktpotenzial aus den Familien herausgenommen“, merkt von Schlippe an. „Heute gibt es – und das ist positiv – mehr Aushandlungsbedarf, aber eben auch mehr Konfliktpotenzial, Ambivalenzen und Unklarheiten.“

## IN DIE FIRMA GEDRÄNGT

Genau die sind für Unternehmerfamilien gefährlich. Da entstehen Druck und

Gegendruck, es gibt unausgesprochene Erwartungen und lange geschürte Eifersucht. Von all dem kann Stephanie Robben-Beyer berichten. Sie coacht seit vielen Jahren auch Unternehmerkinder. Einer ihrer Klienten fühlte sich von der Mutter ins großväterliche Unternehmen gedrängt. Dort komme es nun immer wieder zum Streit mit der Schwester, die auf Bitten der Mutter ebenfalls in der Firma sei. Die Mutter heiße nach ihrer gescheiterten Ehe den Konflikt der Geschwister an. „Ich versuche nun, den Bruder darin zu bestärken, mit seiner Schwester zusammenzuhalten. Die beiden haben schließlich noch viele gemeinsame Jahre vor sich.“

Geschwisterbeziehungen sind meist die längsten Bindungen im Leben eines Menschen. Ihre Qualität beeinflusst noch im hohen Alter das eigene Glück. Und Eltern legen die

Grundlage für eine gesunde Beziehung zwischen Brüdern und Schwestern, wie die Schweizer Psychologin und Psychotherapeutin Csilla Kenessey Landös weiß. Sie hat in Büchern eine Reihe von konkreten Tipps zusammengetragen. Um Eifersucht zu zähmen und Aggression zu vermeiden, sollten Eltern mit jungen Kindern die „erste Aufmerksamkeit immer dem größeren Kind geben“, sagt sie. Es brauche Solozeit mit Mama und Papa, dürfe dazu vielleicht etwas länger aufbleiben. Auch sei es wichtig, seine „Werke“ vor dem Kleineren zu schützen und besondere Aufgaben zuzuteilen, um deutlich zu machen „Du bist ein wichtiger Teil der Familie“. Kontraproduktiv seien dagegen Sätze wie: „Du bist schon groß, das solltest du schon können.“

Skeptisch ist die Psychologin, die das Institut für integrative Psychologie und Pädagogik in Zürich leitet, wenn Eltern Konkurrenz unter ihren Kindern befeuern. „Unter Geschwistern sollte die Einmaligkeit jedes Kindes betont, anerkannt und wertgeschätzt werden“, sagt Kenessey Landös. Nicht jeder Mensch blühe auf, wenn er oder sie herausgefordert werde. Für manche sei Wettbewerb auch emotional belastend. Bei Kindern könnten darauf Formulierungen hindeuten, die die Psychologin „selbstdefizitär“ nennt, Sätze wie: „Ich bin eh nicht so gut wie...“ oder „Ist mir doch egal“. Für solche Persönlichkeiten sei harter Wettbewerb unter Geschwistern besonders schädlich.

## ALTE WUNDEN

Mark Binz kennt auch die scheinbar aussichtslosen Fälle. Er ist Seniorpartner der auf Familienunternehmen spezialisierten Kanzlei Binz & Partner und hat so manche zerrüttete Familie beraten. „Wenn ein Streit zu lange und zu fundamental eine Familie oder Gesellschafterstämme entzweit und Mediationen scheitern, ist eine Trennung oft der einzige Ausweg“, sagt Binz. So war es in der Unternehmensgruppe Tengelmann, zu der die Baumarktkette Obi und der Textildiscounter Kik gehören. Nachdem Karl-Erivan Haub 2018 beim Bergsteigen in den Alpen spurlos verschwand, entbrannte unter seinen Erben und seinen beiden Brüdern ein erbitterter Streit. „Alte Wunden aus der Familienhistorie brachen auf“, berichtet Binz, der als Anwalt den mittleren Bruder Christian Haub vertrat. Anfangs habe es Bewertungsdifferenzen im Milliardenbereich gegeben. Dann habe man sich auf eine faire Trennung geeinigt. „Dass ich dazu beitragen konnte, betrachte ich als einen meiner größten beruflichen Erfolge der vergangenen Jahrzehnte“, sagt Binz.

Um öffentliche Schlammschlachten zu vermeiden, rät der Anwalt Unternehmerfamilien dazu, Schiedsklauseln vorzusehen. Streitigkeiten würden dann vor einem privaten Schiedsgericht verhandelt, „preiswert und fernab der Öffentlichkeit“. Zudem gelte es, schon früh eine „individuelle Streitkultur“ zu entwickeln. „Streitet Euch!“, fordert Binz.

Zu öffentlichen Auseinandersetzungen soll es bei den Grupp gar nicht erst kommen. „Ich habe volles Vertrauen in meine Kinder“, erklärt der Patriarch. Die beiden verstünden sich prächtig. „Wer letztlich die Geschäftsführung oder andere Aufgaben im Unternehmen übernimmt, das machen sie unter sich aus – einvernehmlich und ganz gewiss ohne Streit.“



GETTY IMAGES/TOM KELLEY ARCHIVE; MONTAGE: WELT AM SONNTAG

# Das große Warten auf den Datenschutz

Eigentlich sollte der Schutz personenbezogener Informationen schneller und effektiver werden. Doch Behörden lassen sich zu viel Zeit. Das kann gefährlich werden

Die Mühlen der Gerechtigkeit mahlen langsam. Das stellt die österreichische Datenschutzorganisation NOYB gerade fest, die gegen Adresshändler vorgeht. Das Kürzel steht für „none of your business“, zu deutsch etwa „das geht dich nichts an“. Um mit ihrem Anliegen, sensible Daten von Verbrauchern zu schützen, voranzukommen, benötigt sie die Unterstützung der Behörden. Doch die lassen sich Zeit damit, entsprechende Geschäftspraktiken zu überprüfen.

VON BENEDIKT FUEST

NOYB hatte bei den Landesdatenschutzbehörden in Hessen und Bayern Beschwerde gegen den Adresshändler Acxiom eingelegt, da dieser Daten an die Scoringagentur CRIF verkauft hatte. Diese Praxis ist nach Einschätzung von

NOYB rechtswidrig, da die Daten der Verbraucher ursprünglich nur zu Marketingzwecken erhoben wurden, CRIF sie aber auch für die Einschätzung von Kreditwürdigkeit verwenden soll. Stimmt der Vorwurf, würden die Firmen gegen die europäische Datenschutz-Grundverordnung verstoßen.

Das bemerkenswerte an dem ganzen Verfahren ist: Die Beschwerde stammt aus dem Oktober 2021. Bis heute haben die zuständigen Landesdatenschutzbehörden keine Entscheidung zu dem Fall getroffen. NOYB beantragte nun Akteneinsicht bei den Hessen, um nachzuforschen. Das wiederum versucht Acxiom zu verhindern und beantragte beim Verwaltungsgericht in Wiesbaden eine einstweilige Anordnung gegen die Behörde.

„Der Fall zeigt exemplarisch ein riesen Problem bei der Durchsetzung geltenden Datenschutzrechts auf“, sagt der österreichische Jurist und Daten-

schutz-Aktivist Max Schrems. Er hat NOYB gegründet, mit dem Ziel, die Datenschutzbehörden in Europa zur Arbeit anzuhalten. Allein in Hessen und Bayern listet er zehn Beschwerdeverfahren, die alle seit zwei bis drei Jahren offen sind. „Die Landesdatenschutzbehörden haben im europäischen Vergleich ein Effizienzproblem“, sagt der Aktivist. „Die gehen meist erst freundlich auf ein Unternehmen zu und diskutieren das aus, statt harte Entscheidungen zu treffen. Meist gibt es keine Strafen. Die Unternehmen lernen daraus, dass die Einhaltung der Gesetze sich nicht auszahlt.“

Rechtsanwalt Jonas Breyer, der NOYB in dem Verfahren um Akteneinsicht vor dem Verwaltungsgericht vertritt, sieht darin eine bewusste Strategie der Firmen: „Die Anwälte der Firmen nutzen die Langsamkeit von Datenschutzbehörden für sich aus, um Sachentscheidungen hinauszuzögern, damit

die Unternehmen länger unbehelligt Geld verdienen können.“

In einem Statement gibt der Hessische Beauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit Breyer und Schrems unfreiwillig recht: „Die Beschwerde gegen Acxiom ging Ende 2021 ein“, so die Behörde auf Anfrage. „Nachdem dem zuständigen Referat zwei weitere Mitarbeiter zugeordnet werden konnten, wurde die Prüfung in der zweiten Hälfte 2022 intensiviert und Acxiom um Stellungnahme und Vorlage von Unterlagen gebeten.“ Seitdem erfolge ein „regler Austausch“. Die Prüfung sei noch nicht abgeschlossen.

Anonym kritisiert ein Anwalt und Datenschutzexperte einer internationalen Kanzlei die aktuelle Behördenpraxis: „Die Wirtschaft ist zu Recht im Glauben, im Grunde machen zu können, was sie will. Die Behörden knüppeln lieber den Hobby-Webseitenbetreiber nieder,

als dass sie sich mit Wirtschaftsanwälten größerer Unternehmen anlegen.“ Der Anwalt sieht ein Ungleichgewicht zwischen Datenschützern und Behörden: In den Verfahren stünden zehn „hoch spezialisierte Anwälte, die insgesamt 500 bis 600 Stunden in der Woche arbeiten“, einer „wenig motivierten Behördenarbeiterin“ gegenüber.

Das beschränke sich nicht allein auf die konkrete Bearbeitung der Fälle, sondern auch auf die Auslegung des Rechts, kommentiert Max Schrems. „Die Datenschutz-Grundverordnung ist ein relativ junges Gesetz, das viel Interpretationsspielraum lässt. Oft ziehen Richter in den Verfahren die Kommentare zum Gesetz zu Rate – und die werden von Fachanwälten geschrieben, die ihre hohen Gehälter damit verdienen, dass sie die Unternehmen vertreten.“

Auch die Landesdatenschutzbehörden selbst sehen dieses Problem, verweisen aber

darauf, dass es ihnen schlicht an Ressourcen fehle: „Wir haben ein Problem damit, professionelle Rechtsanwälte für die höheren Instanzen zu finden“, sagt Marit Hansen, Landesbeauftragte für Datenschutz Schleswig-Holstein. Denn die Behörden hätten nur begrenzte Mittel, zudem verweigerten viele Kanzleien die Zusammenarbeit. Zu lukrativ sei die Arbeit für die Gegenseite.

Hansen erwartet eine Professionalisierung und einen erweiterten Austausch zwischen den Landesbehörden: „Man könnte eine gemeinsame Entscheidungsdatenbank einführen, gemeinsam Teams für Gerichtsprozesse aufbauen.“ Da die Bußgelder bei schwerwiegenden Verstößen oftmals die Millionengrenze übersteigen, wäre das Geld für ein Team hochbezahlter Juristen aus Sicht des Staates gut angelegt, kommentiert Max Schrems. „Aber so weit denken die Behörden nicht.“