

# ANALYSE & BERATUNG: Unternehmensnachfolge ohne Konflikte dank Mediation

Bei Familienstreitigkeiten gibt es keine „Gewinner“. Konflikte bei der Unternehmensnachfolge können Beziehungen für Generationen zerstören. Auch ist ein Rechtsstreit kostspielig. Daher sollte dieser Weg das letzte Mittel sein. Hier kann Mediation durch das strukturierte Verfahren und den Einsatz eines neutralen „Dritten“ zu einem Konsens und damit zu einem Erfolg führen. Bereits seit der Antike zeigt diese Methode einen Weg zur Prävention und Schlichtung von Streit.

*Dipl.-Kfm. Harald Hoika, Berater Institut für Wirtschaftsberatung Niggemann & Partner GmbH, Meinerzhagen*

## 1 EINFÜHRUNG: DAS KANN EINE MEDIATION LEISTEN

Viele Unternehmer, die über eine Nachfolgeregelung nachdenken, haben einen Plan erstellt und mit dessen Umsetzung begonnen. Vielleicht konzentriert sich dieser Plan darauf, eine Tochter oder einen Sohn mit in die Geschäftsführung aufzunehmen und sich dann mittelfristig zurückzuziehen. Zunächst klappt die Zusammenarbeit ausgezeichnet. Doch plötzlich beginnen sich aus Sicht des Elternteils die ersten Probleme zu entwickeln: Der Nachfolger kann keine guten Verbindungen zu den Kunden aufbauen. Sie oder er verbringt viel Zeit damit, die Systeme zu erlernen und vernachlässigt die Kundenbeziehungen.

Auf Versuche, konstruktive Kritik zu üben, reagiert der Nachfolger mit Verärgerung. Aus seiner Sicht hat der Vater oder die Mutter bei der Übergabe der Vertriebsverantwortung nicht genügend Hilfe geleistet und außerdem funktioniert ein moderner Vertrieb nach seiner Ansicht anders. Der Streit eskaliert.

Der Unternehmer meint, viel Zeit investiert zu haben, damit die Nachfolgeregelung funktioniert. Doch der alte Plan ist nicht mehr aktuell. Der Nachfolger will erfolgreich sein und glaubt, das Geschäft richtig zu führen. Die Spannungen nehmen von Tag zu Tag zu. Ein normales Gespräch ist nicht mehr möglich.

Derartige kontradiktorischen Probleme treten oft in Familienunternehmen auf. Eltern wollen für ihre Kinder grundsätzlich das Beste. Einem Nachfolger den Weg ins Unternehmen zu verwehren, erscheint als Grausamkeit. Aus geschäftlicher Perspektive kann diese Entscheidung allerdings die einzig richtige sein – auch zum Wohl der Kinder. Mehr noch als in anderen Unternehmen sind die Probleme stark mit Emotionen verbunden und nicht mit rechtlichen oder sogar kommerziellen. Dies bedeutet,

dass Gerichte, die sich ausschließlich auf rechtliche Fragen und binäre Ergebnisse konzentrieren, oft schlecht in der Lage sind, zufriedenstellende Lösungen herbeizuführen. Denn selbst, wenn rechtliche und sachliche Probleme gelöst wurden, können Beziehungsprobleme bestehen bleiben und eine Konfliktlösung verhindern. Die Auswirkungen auf breitere Familienbeziehungen, Familienvermögen, auf Arbeitnehmer und die lokale Wirtschaft können katastrophal sein.

Manchmal geht es bei den Streitigkeiten um echte operative Entscheidungen, wie z.B. darum, eine Gelegenheit wahrzunehmen oder nicht, bzw. Dinge anders zu machen. Aber auch die Vorstellung, dass ein Familienmitglied unverhältnismäßig oder ungerecht profitiert, kann einen Streit auslösen. Oft sind die Unternehmensstrukturen und Dokumentationen nicht vorhanden oder spiegeln nicht die Realität wider. Diese Situationen können zwar Jahrzehnte bestehen bleiben, aber in Krisenzeiten kann das Unternehmen dadurch handlungsunfähig werden und daran zugrunde gehen.

Mediation kann unter Umständen wie diesen bemerkenswert hilfreich sein. Fälle aus dem Erb- und Familienrecht sind besonders mediationsgeeignet. Denn ein guter Mediator kann mit beiden Seiten zusammenarbeiten, ihnen helfen, die Anliegen des anderen zu verstehen und Lösungen zu finden, die für sie funktionieren. Schließlich wollen beide Seiten, dass der Plan Erfolg hat. Sie brauchen nur Unterstützung, um dorthin zu gelangen, und eine Mediation kann genau den nötigen Schub geben.

Neben akuten Strategien zur Konfliktlösung kann Mediation auch präventiv sinnvoll sein. Es ist gut, Maßnahmen rechtzeitig zu ergreifen, um zu verhindern, dass Konflikte von vornherein auftreten und sich negativ auf das Geschäft auswirken. Eine sehr wichtige Aufgabe kommt hierbei der formellen und wirksamen Dokumentation von klaren Entscheidungsregeln zu. Diese können famili-

äre Beziehungen schützen und vor Pattsituationen bewahren.

Mit dem „Deutschen Mediationsgesetz von 2012“ wurde das Verfahren der Mediation in Deutschland geregelt. Im ersten Paragraphen dieses Gesetzes wird der Begriff Mediation so bestimmt:

*„Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konfliktes anstreben.“*

*Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.“*

Daraus ergeben sich die folgenden Grundprinzipien der Mediation:

- Neutralität und Allparteilichkeit
- Eigenverantwortung
- Freiwilligkeit
- Vertraulichkeit
- Offenheit und Fairness.

Als einer der bekanntesten Erfolge der Mediation der Neuzeit wird der Friedensvertrag zwischen Israel und Ägypten von 1979, das Camp-David-Abkommen, angesehen. Danach wurde die Mediation in vielen Bereich der Gesellschaft populär.

Derartige, in vielen Verhandlungsrunden ausgehandelte Verträge werden durch alle Beteiligten eigenhändig unterzeichnet. Dieser symbolträchtige Vorgang wird bei wichtigen internationalen Verträgen häufig medienwirksam inszeniert und die dabei verwendeten teuren Füller werden aufbewahrt.

Der Verlauf einer Mediation ist klar geregelt und gliedert sich in fünf Phasen:

## **2 ERSTE PHASE: KONTAKTAUFNAHME**

In diesem ersten Schritt werden die Rahmenbedingungen besprochen: Namen der beteiligten Personen, ggf. auch der unterstützenden Rechts- und Unternehmensanwälte, Festlegung der Ziele, Entwurf eines Prozessdesigns, organisatorische Fragen und die Darstellung der Rolle des Mediators. Gemeinsam mit den Medianten, also den an der Mediation beteiligten Konfliktparteien, wird ein Auftrag herausgearbeitet und visualisiert. Die Regeln der Zusammenarbeit werden zwischen den Medianten untereinander und zwischen Medianten und dem Mediator/-in schriftlich in einem Mediationsvertrag vereinbart.

## **3 ZWEITE PHASE: BESTANDSAUFNAHME UND THEMENSAMMLUNG**

In der zweiten Phase der Mediation wird zunächst den beteiligten Parteien die Möglichkeit gegeben, die eigene Sichtweise darzustellen. Dies sollte ohne Unterbrechungen und Kommentare stattfinden. Dabei schafft sich der Mediator eine Übersicht über den Konflikt.

Gemeinsam werden Themen herausgearbeitet. Es erfolgen eine Bestandsaufnahme und ein Informationsabgleich. Der Mediator achtet darauf, dass dieses positions- und bewertungsfrei geschieht. Die eingebrachten Themen werden als neutraler Oberbegriff oder Frage formuliert. Bestandteil dieser Phase ist, die Positionen der Parteien als bewertungsneutrale und lösungsoffene Themen zu formulieren. Eine Besprechung und eine Einigung auf die Reihenfolge der Bearbeitung der Themen erfolgt. Da den Emotionen in dieser Phase Raum gelassen wird, entsteht hier die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

## **4 DRITTE PHASE: KLÄRUNG DER INTERESSEN UND BEDÜRFNISSE**

In der dritten Phase der Mediation geht es um die Frage, warum sich die Medianten streiten. Durch die Themensammlung ist die Struktur vorbereitet, und jetzt können die Interessen hinter den Positionen herausgearbeitet werden. Der Mediator befragt die Medianten zu jedem Thema. Hierbei kommen unterschiedliche Fragetechniken und Instrumente zur Visualisierung ins Spiel. Die Konfliktbeteiligten werden dabei unterstützt, eigene Bedürfnisse zu erkennen und zu artikulieren: „Worum geht es Ihnen dabei?“ „Was ist Ihnen wichtig?“. Durch die Beantwortung dieser Fragen werden die Wünsche der anderen erkannt. Dabei bleibt jeder zunächst bei der eigenen Position. Doch in einem zweiten Schritt sollte dann ein gegenseitiges Verständnis entstehen. In dieser Phase dringen die Parteien zum Kern ihres Konflikts vor und erarbeiten, warum sie sich miteinander streiten. Es handelt sich hier um das Herzstück der Mediation. In dieser Phase sollen gemeinsame Bezugspunkte gefunden werden.

## **5 VIERTE PHASE: OPTIONEN ENTWICKELN UND BEARBEITEN**

Die gemeinsame Aufgabe besteht nun darin, möglichst viele verschiedene Lösungsideen zusammen zu tragen, ohne diese zunächst zu bewerten. Die kreative Suche steht im Zentrum. Die Lösungsideen anhand der Interessen und Bedürfnisse werden diskutiert. Dabei spielen Fairnesskriterien eine entscheidende Rolle. Vor- und Nachteile der Lösungsansätze werden abgewogen und bewertet. In einer Tabelle sammelt der Mediator die posi-

tiven und negativen Aspekte. Nicht bewertete Aspekte „parkt“ er zunächst in einer dritten Tabelle. Die einzelnen Optionen werden nach Beliebtheit geordnet oder in enger Wahl gezogen. Der Mediator arbeitet mit den Medianen daran, den Verhandlungsspielraum zu erweitern und sucht nach einem Konsens. Die Anwendung des Perspektivwechsels ist in dieser Phase sehr nützlich. Auch Brainstorming und Mindmap werden hier angewendet. Ziel dieser Phase ist eine Zusammenstellung der erarbeiteten Optionen, die Auswahl der sinnvollen und miteinander zu vereinbarenden Lösungen sowie die Zusammenstellung des Gesamtpakets einschließlich des Abgleichs mit den zuvor erarbeiteten Interessen.

Jedoch ist die bindende Wirkung von schriftlichen Vereinbarungen am größten.

## 8 MEDIATION ONLINE IN VIDEO-KONFERENZEN

Viele Treffen im Rahmen einer Mediation können virtuell stattfinden. Die fehlende persönliche Anwesenheit kann auch von Vorteil sein: Erfahrungen zeigen, dass Beteiligte einer Konferenz freier sprechen, wenn die anderen Fraktionen nur per Video zugeschaltet sind. Jedoch wäre die persönliche Präsenz zumindest in Phase zwei und drei wünschenswert. Denn hier ist die volle Bandbreite der

„  
*Mediatoren loten realistische Optionen aus und erarbeiten dauerhafte, belastbare Wege*  
 „

## 6 FÜNFTE PHASE: VERHANDELN UND UMSETZEN

In dieser abschließenden Phase muss die gefundene Lösung ausformuliert werden. Zunächst handeln die Konfliktparteien dafür die vorläufigen Einzelvereinbarungen zu jedem Thema aus. Das Gesamtpaket wird geschnürt und auf Ausgewogenheit geprüft. Dabei ist darauf zu achten, dass sich keine Partei „über den Tisch gezogen fühlt“, weil sich erst in der Detailbetrachtung und in der konkreten Formulierung die Einzelheiten zeigen. Die organisatorische, finanzielle und rechtliche Machbarkeit steht auf dem Prüfstand. Die Medianen sollten genug Bedenkzeit eingeräumt bekommen. Alle Parteien müssen mit dem Ergebnis einverstanden sein, schließlich wurde es von ihnen erarbeitet. Nur Vereinbarungen, die von allen Seiten als fair angesehen werden, halten.

Ein schriftlicher Vereinbarungsentwurf und die Überprüfung durch die Medianen sowie ggf. die Fachberater (Anwälte, Steuerprüfer) folgt. Bei komplizierten Vereinbarungen ist es zu empfehlen, Verträge durch Rechtsanwälte vorzubereiten.

## 7 VERTRAGSABSCHLÜSSE

In einer Mediation werden im Wesentlichen zwei Verträge geschlossen. In der ersten Phase schließen die Medianen und der Mediator einen „Mediationsvertrag“ über die Durchführung der Mediation ab. Kommt es zu einer, wenn auch nur teilweisen Lösung, so wird diese in der letzten Phase i. d. R. in einer Abschlussvereinbarung ausformuliert. Für keine dieser Vereinbarungen ist gesetzlich eine bestimmte Form vorgeschrieben.

Kommunikation gefordert, einschließlich Körpersprache, Mimik und Gestik.

## 9 FAZIT

Konflikte bei Familienunternehmen sind oft von persönlichen Befindlichkeiten bestimmt. Eine allgemein akzeptierte Lösung zu finden, erscheint bisweilen nahezu unmöglich. Oft gibt es keine „richtige“ Lösung. In solchen Fällen kann eine Mediation die Konfliktparteien zu einer Übereinkunft führen. Mediatoren sind geübt darin, Familienmitgliedern bei einer Bestandsaufnahme zu helfen, über das zu reflektieren, was ihnen wichtig erscheint. Sie loten realistische Optionen aus und erarbeiten dauerhafte und belastbare Wege.

Der Mediator, der sich mit der Unternehmensnachfolge beschäftigt, setzt sich mit den spezifischen Paradoxien zwischen den Interessen aller Beteiligten in ihren familiären und geschäftlichen Rollen auseinander. Das Ziel der Zukunftssicherung der Familie steht neben dem Ziel der Zukunftssicherung des Unternehmens. Auch sollte der Mediator über umfangreiche eigene Erfahrungen in der Unternehmensführung verfügen. Je komplexer die Thematik des Konfliktes, desto wichtiger ist die Feldkompetenz. D. h., der Mediator muss die Entscheidungswege eines Unternehmers nachvollziehen können. Die Unternehmensnachfolge mit ihren gesellschafts- und erbrechtlichen sowie betriebswirtschaftlichen Fragestellungen kann schnell komplex werden.

Der Mediator sollte die Antworten auf diese Fragen verstehen können. Wenn er die Antworten nicht selbst geben kann oder darf, können die Parteien Steuerberater und Rechtsanwälte während der Mediation hinzuziehen.

Mediation kann der Schlüssel sein, um es verschiedenen Generationen oder Fraktionen zu ermöglichen, einen Weg nach vorne zu finden. Sie bietet einen sicheren und verschwiegenen Raum für wichtige Dinge, über die gesprochen werden muss. Sie kann jeder Seite die Möglichkeit geben, die Perspektive des anderen zu verstehen. Mediatoren sind in der Lage, Optionen in der Sicherheit

eines allzeit vertraulichen, strukturierten Gesprächs und Prozesses zu erkunden und zu entwickeln. Dabei können Lösungen entstehen, die die finanzielle Sicherheit einer Generation schützen und gleichzeitig jüngeren Familienmitgliedern die Freiheit geben kann, das Unternehmen voranzubringen und auf den Erfolgen ihrer Eltern aufzubauen.