

## Mediationsbeispiel: Unternehmensnachfolge

### Was ist typisch an diesem Beispiel?

- Die Mediation klärt zugleich zwischenmenschliche Konflikte, wirtschaftliche Probleme und rechtliche Fragestellungen.
- Eine erste Hürde besteht darin, sich auf die Mediation als alternative Form der Konfliktlösung zu verständigen. Häufig geht die Initiative zunächst von einer Partei aus.
- In einer Mediation kann es schwierige Phasen geben. Das ist kein Grund, sich entmutigen zu lassen. Es ist die Aufgabe der Mediatorin, die Beteiligten durch mögliche Klippen zu lotsen.
- Eine Mediation ermöglicht kreative Lösungen. Auch die Belange der Betroffenen, die sich normalerweise hinter dem vordergründigen Konflikt verbergen, können angemessen berücksichtigt werden.
- Mediation ist ein Konfliktlösungsverfahren, in dem oft mehrere Berufsgruppen interdisziplinär im Interesse der Kunden zusammenarbeiten. Berater, die die Interessen einer Partei vertreten, können z.B. direkt an den Gesprächen teilnehmen, oder wie im Beispiel zur Vorbereitung und/oder Umsetzung der vereinbarten Lösung hinzugezogen werden.

### Ausgangssituation: Unternehmensnachfolge soll geregelt werden

Ratsuchende ist eine fünfköpfige Familie. Die Eltern betreiben ein Produktionsgewerbe mit vier bis sechs Angestellten. Der älteste Sohn arbeitet bereits seit zehn Jahren im elterlichen Betrieb mit und soll die Firma später übernehmen. Er lebt mit seiner Familie auf dem Grundstück der Eltern. Die Tochter ist Lehrerin und lebt mit ihrem Mann und den Kindern in einer anderen Stadt. Der jüngere Sohn hat gerade seine Ausbildung abgeschlossen und möchte sich nun als Freiberufler in dem Ort, in dem er aufgewachsen ist, niederlassen.

### Anlass für die Mediation: Konkurrenz der Söhne

Der älteste Sohn möchte seine langjährige Mitarbeit honoriert sehen und drängt darauf, dass der Betrieb auf ihn überschrieben wird. Der Vater stimmt dem grundsätzlich zu. Bei den Detailregelungen, wer von den Kindern was erhalten soll, scheint aber keine Einigung möglich. Während die beiden Frauen (Mutter und Tochter) mit allem einverstanden sind, wenn man sich nur einigt, haben die beiden Söhne immer wieder Einwände gegen die angedachten Lösungen. Mehrere Notartermine zur Abfassung eines Erbvertrags platzen.

*Mediationsbeispiel Unternehmensnachfolge, Seite 2*

### **Auftragserteilung: Ältester Sohn lässt sich überzeugen**

Der Vater kommt mit dem jüngeren Sohn zur Beratung in mein Büro. Wir besprechen, wie eine Mediation abläuft, und wie wir weiter vorgehen, falls alle Beteiligten der Mediation zustimmen. Der Vater bespricht das Mediationsvorhaben mit den Familienmitgliedern. Nachdem alle anderen einverstanden sind, erklärt sich schließlich auch der älteste Sohn bereit, die Angelegenheit gemeinsam in einer Mediation zu erörtern. An den Kosten will er sich aber nicht beteiligen. Der Vater sagt daraufhin zu, dass er mein Honorar ganz übernimmt.

### **Mediationsverlauf: Das Gespräch als Kernstück der Mediation**

Wir vereinbaren ein gemeinsames Gespräch in meinen Kanzleiräumen mit den Eltern und den erwachsenen Kindern. Die jeweiligen Lebenspartner der Kinder und die im Vorfeld schon eingeschalteten Berater (Steuerberater, Rechtsanwälte) sind über die Mediation informiert, nehmen aber nicht teil.

Nach einer kurzen Einführung bitte ich jeden Anwesenden zu erzählen, was für ihn wichtig ist, damit eine für sein Empfinden gute Einigung erzielt wird. Bei den einzelnen Schilderungen wird deutlich, wie unterschiedlich die Situation bislang von den einzelnen Familienmitgliedern wahrgenommen wurde.

Im neutralen Rahmen der Mediation ergeben sich neue Perspektiven: Was bislang lediglich als formale Forderung erschien, wird als begründetes Anliegen jedes Einzelnen greifbar. Die Beteiligten verstehen zum Beispiel, dass es dem ältesten Sohn gar nicht so sehr darum geht, unbedingt das Grundstück am Wohnhaus der Eltern zu erhalten, sondern dass es für ihn wirtschaftlich unerlässlich ist, dass der Zugang zu den Produktionsstätten über dieses Grundstück gesichert bleibt.

Im nächsten Schritt bitte ich die Beteiligten zu überlegen, an welchen Kriterien sie mögliche Lösungen messen wollen. So individuell auch die Aussagen sind: Allen ist offenbar wichtig, dass in der zu treffenden Regelung jedes Familienmitglied angemessen gewürdigt wird. Dies betrifft sowohl die Stellung innerhalb des Familienverbandes als auch die Anerkennung der Leistungen, die der Einzelne für die Gemeinschaft erbracht hat.

Auch soll jeder eine angemessene Basis für seine weitere wirtschaftliche Existenz erhalten. Die praktische Umsetzung dieser Vorgaben erfordert die

*Mediationsbeispiel Unternehmensnachfolge, Seite 3*

Bereitschaft, auch bislang unstrittige Einzelregelungen noch einmal in die Diskussion mit einzubeziehen.

In dieser Situation erklärt der älteste Sohn plötzlich, er wolle jetzt gehen. Er habe am selben Tag noch einen Termin bei seinem Steuerberater. Die Mediation befindet sich aus meiner Sicht in einer kritischen Phase: Die Basisarbeit ist geleistet und der inhaltliche Rahmen abgesteckt. Was noch fehlt, ist die Modellierung der eigentlichen Lösung.

Subjektiv haben die Beteiligten in diesem Stadium häufig das Gefühl, sie würden von vorne anfangen, weil sie schon viel gearbeitet haben, konkrete Ergebnisse aber noch nicht greifbar sind. Wird die Mediation jetzt unterbrochen, bedarf es einer erheblichen Anstrengung der Parteien, sich noch einmal auf einen neuen Termin zu verständigen. Als Mediatorin erläutere ich den Beteiligten diese Zusammenhänge. Daraufhin erklärt sich der älteste Sohn bereit, seinen Termin zu verschieben.

Nach einer Pause bitte ich am runden Tisch alle zu überlegen, wie die gemeinsam festgelegten Kriterien verwirklicht werden können. Die Anwesenden skizzieren ihre jeweiligen Vorstellungen. Verschiedene Modelle werden angedacht und wieder verworfen. Wie in einem Puzzle werden schließlich einzelne Aspekte zu einer Lösung zusammen gesetzt. Nach einer knappen Stunde Diskussion sind sich alle einig. Als Mediatorin fasse ich die getroffenen Regelungen für alle noch einmal zusammen.

Dann bitte ich die Anwesenden, sich über das weitere Vorgehen zu verständigen und zu vereinbaren, wer was veranlasst, damit die Lösung umgesetzt wird. Auch diese Absprachen werden festgehalten, bevor die Beteiligten nach fünf Stunden mein Büro wieder verlassen.

**Umsetzung: Außenstehende Experten bestätigen die Lösung**

Bezüglich der getroffenen Absprachen konsultieren die Beteiligten in den kommenden Tagen jeweils noch einmal ihre Steuerberater. Der älteste Sohn, der den Betrieb übernimmt, lässt sich auch noch einmal rechtlich von einem Anwaltskollegen beraten. Nachdem alle Familienmitglieder die Regelung aus ihrer Sicht noch einmal „überprüft“ haben, wird der Erbvertrag beim Notar erstellt und die Betriebsübergabe an den ältesten Sohn vollzogen.