

**Fachhochschule Aargau, Baden
Mediation in Wirtschaft, Umwelt und Verwaltung
Nachdiplomkurs 9**

Diplomarbeit

**Die Stabsübergabe im Nachfolgerennen. Oder: Der Einsatz
Mediativer Elemente in der Planung und Umsetzung von
Nachfolgeregelungen in Klein- und Mittelbetrieben: Grund-
lagen eines Konzepts**



**Fredy Zeier
Felseggstrasse 49
CH – 9247 Henau**

Inhaltsverzeichnis

- 1. Der Startblock: Basel II als Chance für Mediation**
- 2. Die Beschleunigung: Das Phasenmodell der Mediation und die Planung der Nachfolge**
- 3. Die Höchstgeschwindigkeit: Die 6 Phasen der Nachfolgeplanung**
 - 3.1. Die Vereinbarung**
 - 3.2. Von den Positionen zu den Interessen**
 - 3.3. Die Lösungsoptionen**
 - 3.4. Die Verhandlung und die Entscheidung**
 - 3.5. Die Vereinbarung**
 - 3.6. Die Umsetzung**
- 4. Der Hase: Die Rolle des Mediators im Nachfolgerennen**
- 5. Der Rennbericht: Mediation im Nachfolgeprozess, eine erste Systematik**
 - 5.1. Initialkonflikt**
 - 5.2. Interessenanalyse**
 - 5.3. Konflikte im Laufe der Umsetzung**
 - 5.4. Verhandlungsunterstützung**
 - 5.5. Taktische Manöver**
- 6. Die Rangverkündung: Schlussbemerkung**

1. Der Startblock: Basel II als Chance für Mediation

Diese Arbeit bezieht sich auf Praxis. Ich werde mich deshalb einerseits auf Fälle aus meiner persönlichen Beratungs- und Mediationspraxis stützen, die ich in neutralisierter Form exemplarisch und auszugsweise darstelle, und andererseits für meine Überlegungen den Beitrag "Basel II: Chance für die Mediation?" von Niedostadek und Schwartz in der Zeitschrift für Mediation und Konfliktmanagement zum Ausgangspunkt nehmen¹. Das Stichwort "Basel II"² umschreibt die neue Eigenkapitalvereinbarung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, wie sie in mehreren Ländern Europas, aber auch in den USA, Kanada und Japan Geltung erlangen wird. Sie bedeutet den Ausführungen der beiden Autoren gemäss vor allem zweierlei: Zum einen wird von kreditvergebenden Banken nicht nur eine minimale Unterlegung von 8% der gesprochenen Kredite an Geschäftskunden mit Eigenkapital verlangt – wie das bereits seit 1988 der Fall ist (Basel I) –, sondern es wird ab 2006 zusätzlich eine risikogerechte Differenzierung dieser Eigenkapitalquote erfolgen müssen: Je höher das Ausfallrisiko für den gesprochenen Kredit, desto höher die benötigte Eigenmittelunterlegung. Das bedeutet zum anderen, dass sich die Geschäftsbanken verpflichtet sehen, das Ausfallrisiko der Kredite bei ihrer Kunden zu bewerten. Sie werden nicht umhin kommen, diese systematisch einem sog. "Rating" zu unterziehen³.

Die geläufigen angewandten Rating-Konzepte unterscheiden einerseits die sogenannten harten Faktoren der Unternehmensbeurteilung; dies sind unter anderem Eigenmittelanteil, Reserven, Bilanzqualität, sodann Ertragslage, Gesamtkapitalrendite, aber auch die aktuelle Produkte- und Dienstleistungspalette und die Qualität von Anlagen und Einrichtungen. Andererseits wird auf die "weichen Faktoren" abgehoben; dies können sein Marktstellung, spezielle Produkte oder überlegene Dienstleistungen sowie Produktions- und Geschäftsprozesse, aber auch Marken, Lizenzen, Beschaffungsmärkte, nicht zuletzt jedoch die Qualität von Management und Mitarbeitern, die Innovationskraft und die Firmenkultur⁴.

Für das kreditbeanspruchende Unternehmen ist positives oder negatives Rating gleich bedeutend mit tiefen oder hohen Zinskosten. Dies weil die Geldgeber das höhere Ausfallrisiko, das sich im geringen Rating abbildet, mit höheren Zinsforderungen abgelden lassen. Am Rande sei bemerkt, dass dieser Mechanismus von vielen Unternehmern nur schwer begriffen wird, stützen sie sich doch aufs Argument, dass das Unternehmen in "schwierigen Zeiten" nicht noch mit erhöhten Kapitalkosten bestraft werden solle, weil ihm damit Mittel zur Sanierung entzogen würden.

¹ André Niedostadek, Hansjörg Schwartz: Basel II: Chance für die Mediation? In: Zeitschrift für Mediation und Konfliktmanagement Nr. 4/2003, pp. 167 ff.

² Die Eigenkapitalvereinbarung gemäss Basel II ist zur Zeit in einem dritten Konsultationspapier (vom 29.04.2003) konkretisiert. Dieses wird wohl vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht kaum mehr im Wesentlichen verändert werden.

³ Zumindest die beiden in der Schweiz operierenden Grossbanken, aber auch einige Kantonalbanken verfügen über eigene Rating-Modelle, die schon seit einigen Jahren als Grundlage für die Beurteilung der Kunden und die Festlegung der zu erhebenden Zinsen gelten. Zumindest bei mittelständischen Unternehme(r)n hat diese Praxis bei der Einführung teilweise zu grossem Unverständnis und Unwillen geführt.

⁴ Vgl. dazu: Fredy Zeier: Verkaufen, Übergeben oder "weich landen"? In: Schweizer Bauwirtschaft Nr. 4/2003, pp. 14 f.

Niedostadek und Schwartz sehen nun zwei Ansatzpunkte für (präventives) Konfliktmanagement:

- a) Die Erarbeitung der Unternehmensstrategie
- b) Die Planung der Unternehmensnachfolge

a) Unternehmensstrategie

Sie weisen darauf hin, dass "beim Rating (...) Fragen zur Unternehmensstrategie eine wichtige Rolle (spielen)."⁵ Dabei verbessere das Vorhandensein einer konsistenten und überzeugenden Unternehmensstrategie das Rating und damit die Kreditwürdigkeit des Unternehmens. "Das Entwickeln einer Unternehmensstrategie ist ein vielschichtiger Prozess, der meist nur durch das Zusammenwirken mehrerer Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen gelingt."⁶ Dieser Prozess sowohl der Erarbeitung wie auch der Umsetzung berge vielfältigen Konfliktstoff und damit Chancen für Mediation.

b) Unternehmensnachfolge

Eine im Sinne eines vorbehaltenen Entschlusses vorbereitete Unternehmensnachfolge, deren Gestaltung angesichts des Tagesgeschäftes häufig in den Hintergrund gedrängt werde, trage ebenfalls zur Verbesserung des Ratings bei. Auch die Planung und Umsetzung dieser Prozesse sei in hohem Grade, besonders in Familienunternehmen, konfliktträchtig. Den beiden Autoren ist vollumfänglich zuzustimmen, wenn sie betonen, dass sich das Verfahren der Mediation "gerade auch für die Begleitung von Prozessen, die zwar tendenziell konfliktträchtig sind, bei denen es aber noch keinen Konflikt gibt"⁷ sehr eignet. Gedacht ist an die Ableitung von Interessen aus unterschiedlichen Positionen, an lösungsorientierte Unterstützung des Prozesses und an die Strukturierung der Planung als eines offenen und kommunikativen Prozesses.

Kritisch zum Artikel ist indes anzumerken, dass die Banken zwar als "wichtige Multiplikatoren"⁸ ins Blickfeld gelangen, nicht jedoch als Beteiligte am Prozess und damit als potenzielle Konfliktpartei in der Mediation; dann nämlich wenn es zu Streitigkeiten bei der Kreditvergabe oder eher noch –kündigung und der Festlegung der Konditionen kommt. Die Credit Suisse zum Beispiel hat in den letzten Jahren ihre Kreditverantwortlichen intensiv in Verhandlungsführung gegenüber mittelständischen Unternehmern trainiert. Ich hatte mehrmals Gelegenheit, dieses Training in Rollenspielen zu unterstützen. Zusätzliche Chancen für Mediation im Hinblick auf die Durchsetzung von Basel II sehe ich in der Erarbeitung von Businessplänen, in der Finanz- und Investitionsplanung (Stichwort: Allokation begrenzter Mittel), in der Personalpolitik und –führung usw.

⁵ Niedostadek/Schwartz p. 169

⁶ ebda.

⁷ ebda. p. 171

⁸ ebda.

Fallbeispiel Handelsfirma

Der Inhaber einer kleinen Handelsfirma mit drei Mitarbeitern konnte während mehreren Jahre Verluste nicht vermeiden; in der Folge war das Eigenkapital (es handelt sich um eine Aktiengesellschaft) nicht mehr vollständig gedeckt und die Kredit gebende Bank transferierte die Betreuung der Handelsfirma in die sog. Credit Recovery Abteilung⁹. Diese verlangte die Erstellung eines Sanierungskonzeptes nebst einer erweiterten Finanzplanung, allenfalls den Verkauf des Unternehmens. Der Inhaber fühlte sich "verraten" und nahm das Verhalten der Bank als "gegen Treu und Glauben verstossend" wahr. Er sei seinen Verpflichtungen in der Vergangenheit schliesslich immer nachgekommen.

Zur Verhandlung zwischen dem 55-jährigen Inhaber und dem ca. 30-jährigen Banker (!) bat er mich, der ihn bei der Erarbeitung der verlangten Unterlagen unterstützt hatte, hinzu. Das Gespräch führte zu einem allseits tragbaren Ergebnis; der Beizug einer – in diesem Falle durchaus nicht neutralen – Drittperson, die indes auch die Interessen und Beweggründe der anderen Seite kannte, führte zu einer deutlichen Entspannung der Gesprächsatmosphäre und erleichterte die Lösungsorientierung ungemein. Der Inhaber räumte nach dem Gespräch ein, dass er dieses nur aufgrund meiner Interventionen und Haltung nicht wutentbrannt verlassen habe.

Unternehmensnachfolge ist eines der grossen und eines der vernachlässigsten Themen, mit denen sich mittelständische Betriebe und deren Inhaber beschäftigen sollten. Ich möchte dies im Folgenden auch tun, und zwar in durchaus systematischer Weise.

2. Die Beschleunigung: Das Phasenmodell der Mediation und die Planung der Nachfolge

In diesem Abschnitt wird vom Phasenmodell der Mediation in Anlehnung an die von Breidenbach vertretene Form ausgegangen und diese einem angepassten Modell für die Durchführung von Mediationen bzw. Prozessbegleitungen bei Nachfolgeregelungen gegenübergestellt:

Breidenbach unterscheidet die folgenden 5 Phasen der Mediation:

- I. Beratung und Vereinbarung zum Verfahren
- II. Bestandesaufnahme
- III. Arbeit am Konfliktstoff
- IV. Entwicklung von Optionen
- V. Einigung und Implementation

⁹ Diese Abteilungen wurden von einigen Banken in der Konsequenz grosser Verluste im Kreditgeschäft Schweiz mit der Aufgabe gebildet, für die notleidenden Kredite bei Schweizerischen KMUs Lösungen zu finden. Der Kreditnehmer wurde in der Regel aufgefordert, einen Sanierungsplan für sein Unternehmen, mindestens jedoch einen Plan für die möglichst weit gehende Rückzahlung der Kredite vorzulegen.

Diese Modell erscheint einfach und zweckdienlich. Ich gebe lediglich zu bedenken, dass Einigung und Implementation durchaus als zwei verschiedene Phasen gesehen werden könnten und dass eine sechste (siebente) Phase "Nachkontrolle, Überprüfung" m. E. angebracht ist¹⁰. Für die Durchführung von mediativ begleiteten Prozessen der Unternehmensnachfolge schlage ich folgendes Phasenmodell vor:

Phase 1: Vereinbarung: Auftrag, Beteiligte

In der Regel ist hier im Unterschied zu schulgemässen Vorstellungen von Mediation der Inhaber oder gar formalrechtlich die Firma als juristische Person Auftraggeberin des Mediators. Vorzuziehen ist dabei eine Auftragserteilung durch das Unternehmen. In jedem Fall ist in dieser Phase der Kreis der Beteiligten zu bestimmen.

Fallbeispiel Holzbau

Zwei sich die Leitung der ihnen gehörenden Holzbaufirma teilende Brüder im Pensionsalter hatten sich derart entzweit, dass sie beide nicht mehr bereit und fähig waren, auch nur ein Wort – im wörtlichen Sinne – zu wechseln. Sie legten auch keinerlei Wert auf eine Beilegung ihres seit Jahren andauernden Streits. Einer der Brüder wandte sich auf Veranlassung seiner Tochter an mich, ihn bei der Sicherung des Überlebens des Unternehmens zu unterstützen, das er wegen der Auseinandersetzungen als gefährdet ansah, und allenfalls eine Nachfolgelösung herbeizuführen. Ein Sohn seines Bruders war an der Übernahme der Geschäftsleitung interessiert und schaltete seinerseits einen Anwalt ein. Ich konnte mich mit diesem auf ein gemeinsames Vorgehen einigen, wir liessen uns beide unsere Mandate vom Unternehmen direkt erteilen, sodass unser Handeln stets im Interesse der Firma und nicht einzelner Beteiligten erfolgen musste.

Phase 2: Positionen und Interessen: Aufnahme Ist-Zustand

Je nach Ausgangslage besteht – wie im Fall Holzbau – bereits ein Konflikt oder es ist von Interessengegensätzen auszugehen. Die Interessenlage der Beteiligten wird, allenfalls in Einzelgesprächen, geklärt. Gute Erfahrungen konnte ich dabei mit dem Instrument der Familienkonferenz machen¹¹.

¹⁰ Vgl. das Sieben-Schritte-Modell von Nina L. Dulabaum in: dies.: Mediation: Das ABC, Weinheim und Basel, 2. Aufl. 2000, p. 56 ff.

¹¹ Das Konzept der Familienkonferenz verdanke ich meinem Partner Lorenz A. Aries. Vgl. die Broschüre der a|MAL AG, Brüttsellen: Die 3. Strategische Planung als Unternehmer/in

Phase 3: Lösungsoptionen: 4 Grundstrategien

Grundsätzlich stehen dem Inhaber 4 Lösungsoptionen zur Regelung der Nachfolge offen, die indes frei und kreativ kombinierbar sind: Weitergabe des Unternehmens im Familienkreis, Management Buyout, Verkauf des Unternehmens oder Liquidation. Entscheidend ist die lösungsoffene Gestaltung des Prozesses.

Phase 4: Lösungsfindung: Verhandlungen

In dieser Phase ist der Einbezug externer Fachleute zu empfehlen, die über betriebswirtschaftliche, finanzielle, erb-, unternehmens- und steuerrechtliche Kompetenz verfügen. Aufgabe des Mediators ist deren Koordination.

Phase 5: Vereinbarungen

Es ist darauf zu achten, dass rechtlich bindende und rechtsgültige Vereinbarungen unter allen Beteiligten getroffen werden.

Phase 6: Umsetzung und Controlling

Nachfolgeregelungen haben üblicherweise einen langen Zeithorizont und verlangen komplexe Massnahmen auf unterschiedlichsten Gebieten. Zudem ist die Tendenz des bisherigen Inhabers und Patrons in Rechnung zu stellen, die Umsetzung zögerlich, zaudernd und zurückschreckend anzupacken. So begründet sich das hohe Gewicht, das dieser Phase beizumessen ist.

3. Die Höchstgeschwindigkeit: Die sechs Phasen der Nachfolgeplanung

3.1. Vereinbarung: Auftrag, Beteiligte

Die Haltung des Mediators in allen Phasen der Mediation bzw. des Nachfolgeprozesses sei geprägt von Allparteilichkeit, Akzeptanz, Anerkennung und Affirmation¹². Vor allem die Allparteilichkeit scheint in Gefahr, wenn eine Grundvereinbarung nicht mit allen Beteiligten abgeschlossen wird, wie das zur Wahrung von deren Interessen an sich zu fordern wäre. Da jedoch die Initiative zu Beginn des Nachfolgeprozess vom Inhaber und damit vom "Machthaber" im Prozess ausgeht, wird dieser in der Regel der Auftraggeber sein. Das Dilemma zwischen dieser einseitigen Auftragserteilung und der Verpflichtung zur Allparteilichkeit, also zur Wahrung der Interessen aller Beteiligten, ist nicht vollständig auflösbar; um so deutlicher sind die Prinzipien

¹² Vgl. u.a. Dulabaum a.a.O. p. 19 ff.

der Mediation bei der Auftragserteilung aufzuzeigen¹³. Hilfreich ist es, das Mandat von der Firma erteilen zu lassen, die von der Nachfolgeregelung betroffen ist, und nicht von deren Inhaber. Der Idealfall der Auftragserteilung durch alle Beteiligten ist kaum zu erreichen.

In der Natur der Sache liegt es, Vorgespräche mit möglichst vielen der Beteiligten zu führen. Häufig nimmt der Inhaber die Problematik der Nachfolgeregelung tendenziell zu eng wahr. Er geht davon aus, dass er kraft seiner Stellung die zu treffende Regelung autonom bestimmen kann. Er erkennt auch selten die Notwendigkeit, ausser sich und seinem Nachfolger auch zusätzliche Familienangehörige und allenfalls weitere Parteien einzubeziehen. Zudem verkennt er bestimmte Sachprobleme, indem er in der Regel vor allem eine Optimierung aus steuerlicher Sicht anstrebt. Die Erstellung eines umfassenden Problemkatalogs ist deshalb von entscheidender Bedeutung und kann in dieser Phase mit dem Auftraggeber vorbereitet und später vervollständigt werden.

Ergebnis von Phase 1 sind demgemäss ein schriftlich formulierter Auftrag, in dem die Rolle des Mediators unmissverständlich verdeutlicht ist, eine Liste der zu beteiligten Beteiligten¹⁴ und ein vorläufiger Problemkatalog.

3.2. Positionen und Interessen: Aufnahme Ist-Zustand

Auch wenn noch kein Konflikt besteht, ist anzunehmen, dass unterschiedliche Interessen, ob nun wahrgenommen oder nicht, der Beteiligten bestehen. Diese erhalten nunmehr Gelegenheit, ihre Anliegen mit Bezug auf die Nachfolgeregelung aus ihrer Sicht darzustellen; die Gemeinsamkeiten und Differenzen kommen zur Sprache. Die Positionen werden herausgearbeitet. Die zu bearbeitenden Probleme aufgelistet. Abschluss dieser Bestandesaufnahme bildet der Problemkatalog und ein Vorgehensplan¹⁵. Der Mediator unterstützt die Parteien in der Herausarbeitung der hinter den Positionen liegenden Interessen. Es kann beispielsweise durchaus vorkommen, dass die seitens des Inhabers formulierte Position: "Ich will, dass meine Firma weiter besteht!" sich mit dem Interesse an einer weiterhin sinnvollen Tätigkeit im Pensionierungsalter verbindet.

Zur Erarbeitung des Ist-Zustandes gehört auch die Definition von zusätzlichem Informationsbedarf. Hier kann es zur Erteilung von Aufträgen an aussen stehende Ex-

¹³ Ich verwende u.a. folgende Formulierungen in meinen Mandatsverträgen: "Die beratene Firma erteilt dem Berater den Auftrag, diesen Prozess zu begleiten und zu koordinieren. Der Berater soll dabei dafür Sorge tragen, dass alle Beteiligten, insbesondere die Mitglieder der Familie xy, ihre Interessen an der Nachfolgelösung einbringen können. Er koordiniert im Weiteren nach Notwendigkeit und in Absprache mit der Beratenen Firma den Einsatz zusätzlicher Fachleute wie Treuhänder, Rechtsanwalt, Notar usw. Er sorgt mit dem Einsatz der Methoden der Mediation für eine gleichberechtigte Behandlung aller Beteiligten und ermöglicht so die Erarbeitung einer Lösung im Interesse von Familie und Firma." Sowie: "Der Berater/Mediator verpflichtet sich, die Interessen aller Beteiligten gleichwertig und im Sinne des Grundsatzes der Allparteilichkeit zu wahren."

¹⁴ Ohne Anspruch auf Vollständigkeit kommen als Beteiligte in Frage: der Betriebsinhaber, seine derzeitige und allenfalls frühere Partnerinnen, seine Söhne und Töchter, deren Partner/innen, weitere Erben, das Unternehmen, dessen Aktionäre bzw. Mitinhaber, das Management, die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten, Banken und andere Gläubiger, Konkurrenten ...

¹⁵ Meiner Erfahrung nach ist es der Rolle des Mediators nicht abträglich, wenn er die Parteien in dieser Phase bei der Erstellung dieser Dokumente professionell (als Berater) unterstützt; die Rückbindung bei allen Beteiligten ist jedoch unumgänglich.

perten wie Notare, Rechtsanwälte, Immobilienfachleute, Betriebswirte und Steuerberater oder auch an Mitarbeiter der Firma kommen.

Methodisch stehen dem Mediator in dieser Phase unterschiedliche Gefässe zur Verfügung. Je nach dem gewählten Verfahren werden in der "Familienkonferenz" sämtliche Familienmitglieder in einem Workshop versammelt, oder er wird bereits weitere Betroffene einbeziehen; der Beizug ausserhalb der Familie stehender Betroffener kann hier nur in Absprache mit dem Inhaber und eher in der Form von Einzelgesprächen erfolgen.

Fallbeispiel Gartenbau

Als Einstieg für die Familienkonferenz arbeite ich gerne mit einer Thesenfrage. Im Fall Gartenbau schrieb ich die These:

"Die Übergabe der Firma an Sohn L. bietet allen Familienmitgliedern nur Vorteile."

auf die Pinwand und bat die im Halbkreis davor sitzenden Familienmitglieder (Inhaber = Vater, Mutter, Sohn, 2 Töchter) um ihre spontane Stellungnahme, ob sie damit vollständig, teilweise, eher nicht oder gar nicht einverstanden sind. Zu diesem Zweck sind an der Pinwand die vier Rubriken aufgeführt und die Teilnehmer erhalten einen Klebepunkt, den sie gleichzeitig und ohne Absprache in die jeweilige Rubrik platzieren sollen. In der Tat ergab sich in diesem Falle eine Differenz zwischen dem Vater und den anderen Familienmitgliedern, deren Vertiefung durch den Mediator die gleichen und unterschiedlichen Interessen herausarbeitete.

Ergebnis von Phase 2 sind demgemäss eine Zusammenstellung wohlformulierter Interessen der Beteiligten, ein bereinigter Problemkatalog, also die schriftliche Agenda des Projekts, und ein terminlich fixierter Vorgehensplan¹⁶.

Fallbeispiel Holzbau¹⁷

Der bereits oben im Hinblick auf die Auftragserteilung erwähnte Fall birgt aufgrund der Position beider verfeindeten Brüder, keine Einigung untereinander erzielen zu wollen, einige delikate Problemstellungen, die die Kreativität und Flexibilität des Mediators fordern. Zunächst mal ging es darum, die Interessen des Unternehmens gegen den Willen der Brüder zur unbedingten Weiterführung des Konflikts abzuwägen. Unter Zuhilfenahme des Konflikteskalationsmodells von Glasl¹⁸ lässt sich der Konflikt der beiden Brüder, dessen Gegenstand anfänglich sich als kaum lokalisierbar erwies, auf Stufe 6 "Drohstrategien" ansiedeln. Es kam nur deshalb nicht zu realen Vernichtungsschlägen, weil bei beiden Kontrahenten ein übergeordnetes Interesse vorherrschte, der Firma nicht zu schaden, entsprechende Drohungen wurden indes wiederholt ausgesprochen. Irgendwie ist es ihnen in den letzten Jahren auch gelun-

¹⁶ Selbstverständlich sind diese Dokumente von allen Parteien einvernehmlich zu verabschieden. Wenn der Mediator diese Dokumente im Auftrag formuliert hat, sorgt er für deren Vorlage in einem weiteren Workshop.

¹⁷ Vgl. oben p. 6

¹⁸ Glasl, Fritz: Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, Bern 1980, und: ders.: Selbsthilfe in Konflikten, Bern und Stgt. 2. Aufl. 2000, v.a. p. 80 ff.; vgl. auch die Zusammenfassung bei Schmidt Renate/Berg Hans Georg: Beraten mit Kontakt, FfM 2002, p. 315 ff.

gen, die Führung des Unternehmens so aufzuteilen, dass sie sich kaum in die Quere kamen. Der Konsens über die Unantastbarkeit der Firma war denn auch die Ressource, die es dem involvierten Anwalt und mir ermöglichte, folgendes Vorgehen zu vereinbaren:

- a) Der Konflikt zwischen den Brüdern verbleibt bis auf Weiteres unbearbeitet.
- b) Der dritte, deutlich jüngere und im Geschäft engagierte Bruder sowie 3 Vertreter/innen der nächsten Generation erarbeiten zusammen mit dem Anwalt und dem Mediator ein Konzept für die Weiterführung der Firma, enthaltend Strategie, Organisations- und Führungsmodell, inkl. Nachfolgeregelung, Stellenbeschreibungen, neue Statuten, Arbeitsverträge usw.
- c) Das Konzept wird den beiden Brüdern und Hauptaktionären je getrennt zur Entscheidung unterbreitet.
- d) Die beiden Brüder treten für die Zeit der Erarbeitung des Firmenkonzepts in den Ausstand; sie arbeiten indes vorderhand unverändert im Unternehmen weiter.

Diese Vereinbarungen wurden mit den Brüdern je getrennt abgeschlossen. Der "Hauptkonflikt" wurde dergestalt ausgeklammert und entschärft. Die Wirkungen der Auseinandersetzung auf die Firma im Prinzip neutralisiert und für die Arbeit der Neuen Generation ein Freiraum geschaffen¹⁹.

3.3. Lösungsoptionen: 4 Grundstrategien

Wie oben ausgeführt, sorgt der Mediator bei der Begleitung des Prozesses der Unternehmensnachfolge unter anderem für einen ergebnisoffenen Prozessablauf. Es sind jedoch einerseits die rechtlichen Schranken zu beachten, die einer Regelung gesetzt sind, andererseits reduziert die Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Ressourcen, finanzieller, personeller und anderer Art, die Wahlfreiheit der Beteiligten. Im Weiteren verbleibt die Verfügungsmacht, insonderheit über die finanziellen Ressourcen, weitest gehend beim Inhaber/Vater/Patron.

Idealtypisch stehen 4 Grundstrategien offen:

- 3.3.1. Die Übergabe innerhalb der Familie
- 3.3.2. Der Verkauf an Dritte
- 3.3.3. Der Management Buyout (MBO)
- 3.3.4. Die Liquidation des Unternehmens²⁰

Diese 4 Grundstrategien lassen sich, wenn auch in gewissen Grenzen, frei und beliebig kombinieren. Durchaus denkbar, dass ein Unternehmer nur eine Sparte seines Unternehmens dem Sohn übergibt und eine weitere veräussert. Bei der Erarbeitung der verschiedenen Optionen fließen die Ergebnisse der zuvor erteilten Expertenaufträge ein. Denkbar sind hier Unternehmensbewertungen, Immobilienschätzungen, Unternehmensstrategien und Finanzplanungen sowohl für den derzeitigen Inhaber wie auch für das Unternehmen und den/die Nachfolger. Zu oft wird zu spät erkannt, dass die getroffenen Lösungen den Lebensunterhalt der Beteiligten auf dem gewünschten Niveau nicht sichern können und dass der Wert des Unternehmens über-

¹⁹ Weiter unten werde ich darlegen, wie trotzdem noch eine Vereinbarung zwischen den Brüdern zu Stande kam, allerdings weiterhin ohne ein Wort gewechselt zu haben.

²⁰ Vgl. Fredy Zeier: Management-Buyout. In: Schweizer Bauwirtschaft Nr. 27/2000, p.12 f.

schätzt wurde. Der abtretende Inhaber überschätzt damit sein Lebenswerk und bewertet sein Unternehmen schwergewichtig auf der Basis vorhandener Substanz, statt das Ertragspotenzial in den Vordergrund zu rücken²¹.

Methodisch steht in dieser Phase der moderierte Workshop im Vordergrund. Der moderierende Mediator bedient sich dabei der Techniken der Verständnissicherung, der Zusammenfassung, aber auch der schriftlichen Dokumentation der Zusammenkünfte. Er sorgt für die Führung verlässlicher (Ergebnis-)Protokolle. Zudem orientiert er sich in dieser komplexen und auch inhaltlich anspruchsvollen Verhandlungsphase an den Methoden und Konzepten des Harvard Negotiation Project, um den Parteien Lösungschancen zu eröffnen, die den Interessen aller in höchstmöglichem Masse gerecht werden²².

Ergebnis von Phase drei sind idealerweise mehrere ausformulierte Optionen für die Weiterführung (oder eben Nicht-Weiterführung) des Unternehmens, die in der nächsten Phase einer Bewertung unterzogen und zur Entscheidungsreife weiterentwickelt werden.

Fallbeispiel Kieswerk

Zwei über 70-jährige Brüder besaßen ein Kieswerk; vor einigen Jahren hatten sie sich aus dem (hoch rentablen) operationellen Geschäft zurückgezogen und einem ihrer Söhne die Geschäftsführung übertragen. Nun war dieser tödlich verunglückt und eine neuerliche Lösung im Familienkreis nicht realisierbar. So wurden verschiedene Vorgehensszenarien erarbeitet: Übertragung des Managements an einen ausser Stehenden ohne Verkauf der Firma, Veräusserung an einen Konkurrenten, Management Buyout. Die hauptsächlichen Ziele waren erstens finanzieller Natur, also eine Optimierung des Erlöses, und zweitens die Sicherung des Lebensunterhaltes der jungen Witwe.

Es kam in der Folge zur Ausgliederung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien, von denen eine die junge Witwe weiter bewohnen konnte. Die Verwertung der weiteren Liegenschaften schuf Liquidität, und in einem zweiten Schritt wurde das nunmehr günstiger zu erwerbende Unternehmen ans Management und einen bisherigen Konkurrenten veräussert.

3.4. Lösungsfindung: Verhandlung

Die Bewertung der skizzierten Optionen ist Hauptgegenstand dieser Phase. Die Betroffenen werden diese gemäss ihrer jeweiligen Interessenlage vornehmen. Aufgabe des Mediators ist die Verhandlungsführung und die Unterstützung der Parteien auf dem Weg zum Konsens. Die zu findende Lösung wird auf die Ergebnisse der in den vorhergehenden Phasen eingeholten Expertengutachten achten. Allerdings sind diese allein auch nicht ausreichend, um Bewertungsdifferenzen durch "Entwicklung ob-

²¹ Die Bewertung des Unternehmens sollte deshalb unbedingt auf der Basis realistischer Zukunftsaussichten erfolgen und die Tragbarkeit des Kaufpreises für die Übernehmenden ins Kalkül einbeziehen.

²² Vgl. Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept, FfM, 21. Aufl. 2002

jektiver Kriterien²³ auszuräumen. Ich möchte das anhand des Falles Baugeschäft erläutern.

Fallbeispiel Baugeschäft

Zwei Brüder führen seit Jahren gemeinsam ein kleineres Bauunternehmen, wobei der ältere Bruder, nennen wir ihn Marco, den Führungsaufgaben in höherem Masse gerecht wird als Fritz, der vorab Bauleitungsaufgaben wahrnimmt. Das Geschäft wurde vor 5 Jahren in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Auch nicht-betriebsnotwendige Immobilien gelangten so – im Sinne kurzfristiger Steueroptimierung – ins Geschäftsvermögen. Nachdem der Sohn von Marco Interesse an der Übernahme der Geschäftsführung angemeldet hat, möchte sein Onkel Fritz austreten, seine Gesundheit ist nicht mehr die beste und er fühlt sich ungerecht behandelt, da auch sein Sohn Anrecht auf eine Position in der Firma habe. Der involvierte Treuhänder schlägt vor, das Geschäftsvermögen aufzuteilen²⁴; es besteht Uneinigkeit über die Werte der betroffenen Immobilien. Der naheliegende Weg, auf den sich sowohl Marco wie Fritz wie auch der Sohn des ersteren einigen, einen Schätzer beizuziehen und damit einen objektiven Massstab zu erhalten, wird zwar besprochen; Teilungspläne werden ausgearbeitet; aber Fritz' Gefühl, ausgetrickst und übervorteilt zu werden, lässt sich allein dadurch nicht ausräumen. Und noch Jahre später sind alle Probleme ungelöst geblieben.²⁵

Die Qualität der zu treffenden Vereinbarung liegt einerseits in der möglichst weit gehenden Übereinstimmung der Lösung mit den formulierten Interessen aller Beteiligten, aber auch in der Erfüllung objektiver Kriterien, die indes in den vorangegangenen Phasen konsensuell haben festgelegt werden müssen. Betroffen sind dabei vielfältige Sachgebiete: Die von mir im Rahmen eines Referates gestellte Frage nach den zu berücksichtigenden Aspekten einer Nachfolgeplanung hat – alphabetisch und ungeordnet und unvollständig – folgende Nennungen ergeben:

Eignung des Nachfolgers	Erbfragen	Ertragslage Unternehmen
Familienkonflikte	Finanzierung Kaufpreis	Gesamtvermögen
Gesichertes Einkommen	Lebensinhalt in Pension	Liegenschaften
Partner(in)	Rechtsgenügsamkeit	Steuerfragen
Unternehmensform	Unternehmenswert	Wohnsituation
Zukunft des Unternehmens		

²³ ebda. p. 126 f.

²⁴ Mein Auftrag bestand in der Bewertung des Unternehmens, Elemente von Mediation konnte ich nur bedingt und gleichsam subversiv einbringen.

²⁵ Nicht nur bei der Methode der Einführung objektiver Kriterien, sondern mit Bezug auf das gesamte HNP halte ich die kritische Anmerkung für notwendig, dass Erfolg und Misserfolg von Verhandlungen von einem minimalen kulturellen Konsens aller Verhandelnden abhängig ist. Eine Kultur wie die chinesische, die die Anwendung von Listen oder gar Lügen, "Strategemen", also Handlungen mit dem Ziel, den Partner zu täuschen, hinters Licht oder aufs Glatteis zu führen und dadurch Siege zu erringen, als durchaus lobenswert erachtet, wird Verhandlungen nach dem HNP möglicherweise für eigene Zwecke nutzen, "ausmünzen" und so den Listblinden listig begegnen. Vgl. dazu durchaus anregend für mediatorische Gutmenschen: von Senger, Harro: Die Kunst der List, München 2001

Ergebnis von Phase vier ist eine Grundsatzvereinbarung, die unterschiedliche Formen aufweisen kann: Absichtserklärung, Vereinbarungsentwurf, Protokolle, mündliche Vereinbarung. Eine solche kann wie im Falle Holzbau durchaus umfangreich sein und verschiedenste Dokumente umfassen, im genannten Fall hat die Neue Generation ein Strategiepapier, neue Geschäftsstatuten, ein Organisationsreglement nebst Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträgen sowie ein Organigramm zuhanden der beiden verfeindeten Besitzer bzw. formal zuhanden des Verwaltungsrates und der Generalversammlung der Aktionäre verabschiedet.

Die so erarbeiteten Vereinbarungen bedürfen nun der Bereinigung und der rechtlichen Überprüfung, insofern sich dies als unumgänglich erweist. Hier bestehen die Dienste des Mediators in der Ausarbeitung von Textentwürfen, die den Parteien laufend zur Stellungnahme vorgelegt werden²⁶.

3.5. Vereinbarungen

Vor Phase fünf ist das Gros der Arbeit getan. Für die konkrete Ausformulierung und die optimale Abstimmung der Vereinbarungstexte auf die Interessenlage der Beteiligten mag das "Ein-Text-Verfahren" nach HNP beste Dienste leisten²⁷. Ich übernehme dabei jeweils gerne das Monopol für Fehler in den zu verhandelnden Texten und lege Wert auf deren Unmissverständlichkeit. Je nach juristischem Komplexitätsgrad empfiehlt sich hier Hilfestellung durch einen des Vertragsrechts kundigen Rechtsanwalt.

Ergebnis von Phase fünf sind eine oder mehrere schriftliche und gültig unterschriebene Vereinbarungen, die für alle Beteiligten verbindlich sind. Diese Dokumente haben dabei zumindest drei hauptsächliche Kriterien zu erfüllen:

- a) Übereinstimmung mit den Interessen und Zielen der beteiligten Parteien
- b) Rechtsgenügsamkeit
- c) Nachhaltigkeit der vereinbarten Lösung

3.6. Umsetzung und Controlling

Eigentlich wäre diese (sechste) Phase ungemein wichtig; die vereinbarten Handlungen und Massnahmen, die ausgearbeiteten Pläne müssen sich in der Praxis bewähren. Die beteiligten Parteien, insofern sie weiterhin in der einen oder anderen Form mit der Firma verbunden bleiben, müssen miteinander auskommen. Die Firma hinwiederum sollte auch in fünf Jahren noch erfolgreich sein und dem Nachfolger befriedigendes Arbeiten erlauben. Nicht zuletzt sollten die Kosten der Unternehmensnachfolge so gering wie möglich gehalten werden.

Nun ist der Auftrag des Mediators in der Regel mit dem Abschluss der Vereinbarungen erledigt; und in der Tat erfährt er nur selten, wie sich die Angelegenheit weiter entwickelt hat. In einem Fall werden die Geschicke der Firma in neue Hände bzw. einem neu bestellten Verwaltungsrat übergeben. Im anderen Fall wird der Besitzer

²⁶ Sehr praktische Materialien zu den verschiedenen Aspekten der Nachfolge liefert Hegi, Roger/Staub, Leo: Fortsetzung folgt ... Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten, Zürich 2001

²⁷ a.a.O. pp. 164 ff.

die beschlossenen Planungen doch nicht umsetzen; und es kommt zu neuerlichen Auseinandersetzungen.

Somit verbleibt aus meiner Sicht das Postulat, diese Controlling-Phase ernst zu nehmen und wo immer sich die Chance eröffnet, zumindest eine Follow-up-Vereinbarung abzuschliessen.

4. Der Hase: Die Rolle des Mediators im Nachfolgerennen

Wenn die Grossen der Leichtathletik im Mittel- oder Langstreckenbereich wieder einmal einen Rekord anstreben, stellen sie einen sog. Hasen an; dieser hat die Aufgabe, zu Beginn des Rennens ein zuvor vereinbartes Tempo zu laufen und so die Ressourcen der Rekordjäger zu schonen. Er hat selber keine Ambitionen, um Sieg oder Rekord mitzukämpfen. Dieser Hase muss seine und nur diese Aufgabe erfüllen; er bestimmt das Renntempo; er erlaubt den Grossen, ihre Ziele zu erreichen, aber rennen müssen diese selbst. Er nimmt aber Teil. Zuständig also für den Rennprozess, Teilnahme, aber ohne eigene Interessen, Handeln für die Wettkämpfer. Teil des Systems, aber nicht Teil des Konflikts. Der Hase ist durchaus eine akzeptable Metapher für den Mediator. Kann nun die Tätigkeit des Prozessbegleiters in der Unternehmensnachfolge als Mediation bezeichnet werden?

Haas und Wirz nennen folgende Kriterien, die Mediation ausmachen²⁸:

- a) Konstruktive Bearbeitung eines Konflikts
- b) Eignung für alle Arten von Konflikten
- c) Einbezug rechtlicher, wirtschaftlicher und emotionaler Aspekte
- d) Orientierung an Interessen statt an Schuld
- e) Begleitung durch allparteiliche, neutrale Vermittlungspersonen
- f) aussergerichtliches, flexibles, strukturiertes Vorgehen
- g) schnelle und kostengünstige Lösung
- h) Zukunfts- und Lösungsorientierung
- i) Fairness der Lösung
- j) Förderung zivilisierter Streitkultur

Offensichtlich vermag das von mir auf den voran gehenden Seiten skizzierte Konzept diesen Kriterien weitest gehend zu genügen. Die Begleitung von Unternehmensnachfolgen läuft allerdings die Gefahr des Verlustes der Allparteilichkeit, weil die Auftragserteilung in der Regel von einer einzelnen Partei erfolgt. Ich verweise auf Anm. 14 hiervor. Sodann liegt häufig kein eigentlicher Konflikt vor; indes kann in allen Fällen von unterschiedlichen Interessen gesprochen werden, die mit mediativen Methoden adäquat bearbeitet werden können.

Haas/Wirz ergänzen die obige Liste sodann noch durch einige Grundsätze und Regeln. Besonders zu erwähnen sind hier der Grundsatz der Fairness, das Prinzip der Freiwilligkeit, der Informiertheit, Offenheit und Vertraulichkeit sowie der Autonomie. Wiederum aufgrund der einseitigen Auftragserteilung und der ebenso einseitigen Machtverteilung – der Inhaber kann über seine Firma im Rahmen der Gesetze ver-

²⁸ Haas, Ester/Wirz Toni, Mediation, Zürich 2003, pp. 10 ff.

fügen – mag angeführt werden, der Mediator verliere hier seine Neutralität. Ich halte indes diese Gefahr für geringfügig, wenn im Mandatsvertrag genügende Absicherungen getroffen sind; zudem handelt Mediation besonders im wirtschaftlichen Umfeld nie im Machtlosen. Der Mediator soll sich indes davor hüten, seine fachliche Kompetenz (Rechtskenntnisse, Steuer- und betriebswirtschaftliches Wissen usw.) in den Prozess einzubringen.

Ich möchte im Folgenden noch auf zwei ausgewählte Fragen eingehen:

4.1. Verweigerung der Streitbeilegung

Fallbeispiel Holzbau

Die beiden älteren Brüder waren nicht bereit, ihren Konflikt zu bearbeiten. Allerdings wurden von beiden Parteien über ihre "Vertreter" (Kinder, Anwalt, Mediator (!)) Forderungen in die Verhandlungen eingebracht, die als Voraussetzung für eine Zustimmung zum Konzept der neuen Generation bezeichnet wurden. Wir liefen also Gefahr, die allseits angestrebte Lösung fürs Unternehmen zu gefährden.

In dieser Situation fiel der Entscheid zur Durchführung einer reinen Shuttle-Mediation. Diese Methode, auch wenn sie von einigen profilierten Theoretikern und Praktikern der Mediation grundsätzlich abgelehnt wird, ist meines Erachtens in Konflikten zu befürworten, die einen hohen Grad der Eskalation aufweisen, wo also zumindest die Gefahr droht, dass die Konfliktparteien "den Glauben an die Menschlichkeit des Gegners verloren (haben)" und damit beginnen, "Drohungen (...) in Taten" umzusetzen²⁹. Wenn zudem dem Mediator die Alternative nicht zur Verfügung steht – und das ist wohl die Regel –, eigene Machtmittel einzusetzen, verbleibt letztlich nur noch die Shuttle-Mediation.

Das Vorgehen hat im berichteten Fall auch dazu geführt, dass die beiden Brüder, allerdings nicht gleichzeitig, eine Vereinbarung unterzeichnet haben, die sämtliche von ihnen als wichtig bezeichneten Streitpunkte regelte und insbesondere stipulierte, dass auf die weitere Erörterung der geregelten Punkte zu verzichten sei. So wurde der Weg zur Vereinbarung über die Weiterführung der Firma geebnet. Allerdings sind die beiden Brüder von Versöhnung so weit entfernt wie eh und je.

4.2. Erfolg der Mediation

Durchaus im Anschluss an das Fallbeispiel Holzbau sei die Erörterung der Frage gestattet, was denn eine erfolgreiche Mediation auszeichne. Breidenbach hält weder die Zufriedenheit der Parteien noch die Verwirklichung objektiven Rechts allein für ein taugliches Erfolgs- bzw. Qualitätsmass der Mediation. Er erwähnt ergänzend folgende möglichen Ziele von Mediation:

- a) Einigung um jeden Preis;
- b) Versöhnung der Parteien;
- c) Selbstbestimmtes Handeln, privatautonomes Gestalten der Parteien;

²⁹ Glasl: Selbsthilfe ... p. 111

d) Veränderung von Gesellschaft und Konfliktkultur.

Und kommt zum Schluss, dass es dem Mediator, nehme man den Ausgangspunkt der Interessenlösung ernst, nur um die Förderung von Privatautonomie und von selbstbestimmter Verfolgung der jeweils eigenen Interessen der Parteien gehen kann³⁰. Gewiss doch, grosser Meister, nur wie weiss ich jetzt, was eine erfolgreiche Mediation ist, wie ist das zu messen, zu beobachten, festzustellen? Mit der ganz grossen Kelle richtet übrigens das "Grünbuch über alternative Verfahren zur Streitbeilegung im Zivil- und Handelsrecht" der Kommission der Europäischen Gemeinschaften an, indem es "die alternative Streitbeilegung als Instrument zur Erhaltung des sozialen Friedens" bezeichnet³¹. Mediation wird in jenem Papier übrigens unter diesen Begriff der Alternativen Streitbeilegung undifferenziert subsummiert, sodass die Forderung der deutschen Bundesrechtsanwaltskammer nach mehr Differenzierung sehr zu begrüessen ist³².

Nun scheint mir der Zusammenhang zwischen Mediation und sozialem Frieden einfach etwas schwer messbar und in der Lebenspraxis kaum anzuwenden. Sodass ich vorschlage, als Kriterium für den Erfolg einer Mediation das nachhaltige Weiterbestehen einer Beziehung zwischen den Streitenden allenfalls der Konsens über deren Abbruch, dienen soll. Sicht- und messbar wird eine solche Beziehung durch die praktizierte Fähigkeit der Parteien zu gemeinsamem Handeln.

Damit wird eine Unternehmensnachfolge dann als erfolgreich bezeichnet werden dürfen, wenn die Weiterexistenz der Firma nachhaltig gesichert ist. Die schriftliche (oder auch mündliche) Vereinbarung gibt dem Erfolg lediglich die Form.

5. Der Rennbericht: Mediation im Nachfolgeprozess, eine erste Systematik

Nachfolgend versuche ich zusammenfassend die Ansatzpunkte für Mediation im Nachfolgeprozess darzulegen.

5.1. Initialkonflikt

Sicherlich ist zum einen zu unterscheiden zwischen Unternehmensnachfolgen, die gleichsam als Konflikt ablaufen, wo eine oder mehrere Parteien den Berater als Mediator beiziehen, wo am Anfang des gesamten Prozesses ein Konflikt steht, mit dessen Bearbeitung er beauftragt wird. Basis seiner Tätigkeit bildet dann die einvernehmliche (?) Erwartung der Parteien ihm gegenüber, ihnen bei der Beilegung des Initialkonflikts beizustehen. Die Parteien erhoffen sich in diesem Fall die Aufhebung von Blockaden, die sie an der bestmöglichen Lösung – aus ihrer jeweiligen, durchaus unterschiedlichen Sicht – der Unternehmensnachfolge hindern. Die Arbeit des Mediators auf diesem spezifischen Gebiet der Wirtschaftsmediation unterscheidet

³⁰ Stephan Breidenbach: Komplementäre Konfliktbehandlung durch Vermittlung p. 7 f. In: ders./Henssler Martin (Hrsg.): Mediation für Juristen. Konfliktbehandlung ohne gerichtliche Entscheidung, Köln 1997

³¹ Vorlage der Kommission vom 09.04.2002, cit. p. 9

³² Stellungnahme der Bundesrechtsanwaltskammer zu dem Grünbuch über alternative Streitbeilegungsverfahren im Zivil- und Handelsrecht der Kommission der europäischen Gemeinschaften, Februar 2003. An der Erarbeitung dieses Papiers hat Breidenbach offensichtlich führend mitgewirkt.

sich hier nicht von seiner Tätigkeit in anderen Handlungszusammenhängen. Er wird als neutraler, besser: allparteilicher, nicht im Konflikt beteiligter Dritter die Parteien beim Suchen und Finden ihrer Lösungen unterstützen.

Zum anderen ist der Einsatz eines Mediators auch und gerade dann sinnvoll, wenn kein als solcher wahrgenommener Konflikt die Stabsübergabe im Unternehmen begleitet. Er wird in diesen Fällen beigezogen, nicht weil er Mediator ist, sondern weil die Beteiligten Sach- und Prozesskompetenz eines Beraters bei der Lösung ihrer Probleme erwarten, über die sie nicht verfügen. In diesem Fall erfolgt die Auftragserteilung in aller Regel vom Inhaber des weiterzugebenden Unternehmens. Auch wenn dieser den einzuleitenden Prozess als harmonisch wahrnimmt, ist mit Sicherheit anzunehmen, dass Interessengegensätze bestehen.

5.2. Interessenanalyse

Wahrgenommener Konflikt oder nicht, Auftragserteilung durch mehrere Parteien oder durch den Inhaber; wichtigste Aufgabe des Mediators zu Beginn des Prozesses ist es, dafür zu sorgen, dass alle vom Prozess der Unternehmensnachfolge relevant betroffenen in geeigneter Form einbezogen werden³³; der/die Auftraggeber schaffen sich Klarheit über die einzubeziehenden Interessengruppen. Und damit über die Unterschiedlichkeit der Interessenlage.

Mit dem Instrument der Interessenanalyse wird bei den Beteiligten ein Bewusstsein für die verschiedenen Interessen geschaffen; es wird ihnen deutlich, dass eine allseits befriedigende Lösung auf der Basis eines breiten Konsenses namentlich die Überlebenschancen des Unternehmens langfristig verbessert.

Dem Mediator obliegt hier analog dem Vorgehen in einer streitbelasteten Situation die Sammlung der zu bearbeitenden Themen, die Erhellung der hinter den geäußerten Positionen stehenden Interessen und Bedürfnisse. Gerade jedoch bei nicht oder ungenügend wahrgenommenen Interessenunterschieden wird er nicht umhin können, die Beteiligten mit der Tatsache zu konfrontieren, dass Interessenunterschiede bestehen³⁴. Vorsicht ist hier natürlich geboten, kann es doch kaum seine Aufgabe sein, eskalierend zu handeln.

5.3. Konflikte im Laufe der Umsetzung

Gerade in Prozessen, die anfänglich in der Sphäre scheinbar interesselosen Wohlgefallens ablaufen, können im Laufe des weiteren Verlaufs Konflikte, Auseinandersetzungen auftreten, die der Mediator aufgreift, thematisiert und mit seinen Werkzeugen und Methoden bearbeitet. Inwiefern sich seine Rolle als Prozessbegleiter, durchaus mit Sachkompetenz und Problembewusstsein versehen, mit seiner Aufgabe als Konfliktmanager verträgt, möchte ich offen lassen; entscheidend scheint mir, dass er seine jeweilige Rolle und Funktion deutlich macht und dass den Parteien auch klar ist, in welcher Rolle er handelt³⁵. Selbstverständlich ist dieser Rollenwech-

³³ Empfehlenswert kann es sein, einen inneren Kreis der Beteiligten (Familie, Aktionäre) und einen äusseren Kreis zu bilden, dem z. B. Kader und Mitarbeiter des Unternehmens, Bankenvertreter etc. angehören.

³⁴ Vgl. dazu Glasl: Konfliktmanagement, pp. 353 ff.

³⁵ Die analoge Fragestellung stellt sich für den rechtskundigen Mediator: Soll er Rechtsberatung innerhalb einer Mediation durchführen? Mit guten Gründen wird von der herrschenden Lehre davon abgeraten. Ich meine indes, dass in einem Prozess der Unternehmensnachfolge vor allem die lau-

sel mit der gebotenen Zurückhaltung anzuwenden und bei stark eskalierten Konflikten kaum mehr schadlos möglich.

Auch bei Auseinandersetzungen, die im Laufe des Prozesses auftreten, besteht kein wesentlicher Unterschied zu "normalen" Mediationen, ist es doch durchaus üblich, dass Parteien in jeder Phase einer Mediation quasi rückfällig werden, und das auch dürfen, und neu Streitpunkte ins Feld führen bzw. auf schon behandelte zurückkommen.

5.4. Verhandlungsunterstützung

Die Unternehmensnachfolge weist eine hohe sachliche Komplexität auf; die Qualität einer Lösung besteht nicht nur in der Einigkeit zwischen den Parteien, sondern auch und vor allem in deren Geeignetheit, das weitere Bestehen des Unternehmens zu sichern. Dadurch werden zwei Elemente in den Vordergrund gerückt, denen in einer "normalen" Mediation weniger Bedeutung zugemessen wird:

- a) Berücksichtigung vernachlässigter sachlicher Aspekte
- b) Koordination von Fachleuten

- a) Berücksichtigung vernachlässigter sachlicher Aspekte

Ich habe bereits ausgeführt, dass für den übergabewilligen Inhaber häufig die Optimierung in steuerlicher Hinsicht im Vordergrund steht. Ich halte es nun durchaus für die Aufgabe des prozessbegleitenden Mediators, zusammen mit den Parteien weitere Aspekte zu erarbeiten und damit ein Bewusstsein bei den Beteiligten für die Komplexität des Vorhabens zu schaffen. Werden Probleme ausgeblendet, so beeinträchtigt dies die Qualität der Lösung. Damit im Zusammenhang steht der Einbezug externer Fachleute wie Rechtsanwalt, Treuhänder, Finanzfachmann, Unternehmensberater, Notar usw., deren Wissen und Können in die zu wählende Lösung eingeht.

- b) Koordination von Fachleuten

Auf der Grundlage der explizit gemachten Interessen der Beteiligten ist der Mediator dafür besorgt, dass die notwendigen Zahlen und Fakten aufbereitet und allen in geeigneter Weise zugänglich gemacht werden. Seien es schriftliche Berichte oder Präsentationen in Workshops (Familienkonferenzen), der Mediator verhilft den Parteien dazu, das erarbeitete Material in ihre Überlegungen einzubeziehen und so Optionen zu entwickeln und die Lösung allseitig zu optimieren. Natürlich gerät der Mediator in einen Rollenkonflikt, wenn er aufgrund seiner anderweitigen Kompetenzen zur Überzeugung gelangt, dass die von den Beteiligten anvisierte Lösung z.B. das langfristige Überleben der Firma gefährdet. Dann – davon bin ich überzeugt – muss er seine Bedenken thematisieren. Er wird dann wohl anregen, eine langfristige Finanzplanung in Auftrag zu geben.

5.5. Taktische Manöver

fende Wahrung der Äquidistanz zwischen den Parteien entscheidend ist und dass jegliche inhaltliche Beratung durch den Mediator nur auf der Grundlage eines Konsenses aller Beteiligten erfolgen darf; ich gehe in meiner Praxis durchaus so weit, eine Bewertung des in Frage stehenden Unternehmens durchzuführen, dies indes anhand einvernehmlich festgelegter Kriterien und Zielsetzungen.

Fallbeispiel Holzbau

In einer fortgeschrittenen Phase der Zusammenarbeit in der Gruppe der "Neuen Generation" erfolgte seitens der Tochter meines ursprünglichen Auftraggebers ein sachlich offensichtlich nicht realisierbarer Vorschlag, die Geschäftsführung zwei Personen gleichberechtigt zu übertragen, auch deshalb nicht realisierbar, weil der eine der Vorgeschlagenen zur Übernahme dieser Verantwortung gar nicht bereit war. Es war also nicht auszuschließen, dass der Vorschlag darauf abzielte, eine Einigung überhaupt zu verhindern.

Wir sind nun so vorgegangen, dass der Vorschlag in der Arbeitsgruppe präsentiert worden ist und von mir als konstruktiv gedeutet wurde. Die Tochter wurde um Erläuterungen gebeten, wie sie sich das Funktionieren ihres Konzepts vorstelle. So konnte die Sache von der Person des vorgeschlagenen Co-Geschäftsführers getrennt werden³⁶; und der Vorschlag wurde aufgrund von dessen fehlender Bereitschaft, die Verantwortung zu übernehmen, nicht mehr weiter verfolgt.

Ohne die geschilderte Intervention der Tochter als "schmutzigen Trick" zu qualifizieren – solche werden angewandt. Und nicht immer genügt es, sie auf ihren sachlichen bzw. Interesse gesteuerten Gehalt hin zu hinterfragen. Trotzdem bleibt diese Aufgabe des Mediators Job.

5.6. Vereinbarungen

Gegenstand der Schlussvereinbarung können in einem Prozess der Unternehmensnachfolge umfangreiche Papiere und Dokumente bilden. Dies können sein:

- a) Mediationsvereinbarung, in der strittige Punkte zwischen einzelnen oder mehreren Parteien geregelt werden
- b) Arbeits- und Mandatsverträge
- c) Erb- und Erbteilungsverträge
- d) Schenkungsurkunden
- e) Aktionärsbindungsverträge bzw. Gesellschafterverträge
- f) Statuten und Organisationsreglemente
- g) Strategiepapiere
- h) Marketingkonzepte
- i) Businessplan
- j) Finanzplanungsinstrumente usw.

Aufgabe des Mediators kann es nun durchaus sein, diese Dokumente, die von mehreren Autoren (Rechtsanwalt, Notar, Management etc.) stammen können, aufeinander abzustimmen und zu koordinieren. Seine Formulierungsgabe trägt auch zur Klarheit der geschlossenen Vereinbarungen bei. Nicht immer nämlich sind hervorragende Juristen und herausragende Manager auch begnadete Formulierer ...

6. Die Rangverkündigung: Schlussbemerkung

³⁶ Vgl. Fisher/Ury/Patton a.a.O. pp. 45 ff.

Mediation als Methode und als Leben und Umgehen mit Konflikten trägt Entscheidendes zum Gelingen der Regelungen von Unternehmensnachfolgen bei. Wenn damit Unternehmen, die des Überlebens würdig sind, zum weiteren Bestehen verholfen wird, ist es das Wert. Und wenn sich die Familie oder der Inhaber für die Liquidation entscheidet, weil er so seinen Interessen besser gerecht werden kann, dann wars das auch Wert. Nichts Schlimmeres als gescheiterte Nachfolgelösungen, die serbelnde Firmen, überforderte Nachfolger und unglückliche Väter zurücklassen.

Möge Mediation dies wehren.

Der Anhang: Das Verzeichnis der benutzten und zitierten Literatur

Breidenbach, Stephan: Komplementäre Konfliktbehandlung durch Vermittlung p. 7 f.. In: ders./Henssler Martin (Hrsg.): Mediation für Juristen. Konfliktbehandlung ohne gerichtliche Entscheidung, Köln 1997

Dulabaum, Nina L.: Mediation: Das ABC, Weinheim und Basel 1998, 2. Aufl. 2000

Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept, FfM 1984 (21. Aufl. 2002)

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement, Bern und Stuttgart 1980, (7. Aufl. 2002)

Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten, Bern und Stuttgart 1998 (2. Aufl. 2000)

Haas, Ester/Wirz, Toni: Mediation, Zürich 2003

Hegi, Roger/Staub, Leo: Fortsetzung folgt ... Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten, Zürich 2001

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Grünbuch über alternative Verfahren zur Streitbeilegung im Zivil- und Handelsrecht, Vorlage der Kommission vom 09.04.2002

Niedostadek, André/Schwartz, Hansjörg: Basel II: Chance für die Mediation; in: Zeitschrift für Konfliktmanagement 4/2003, pp. 167 ff.

Schmidt, Eva Renate:/Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt, Offenbach/M. 1995, (2002)

Stellungnahme der Bundesrechtsanwaltskammer zu dem Grünbuch über alternative Streitbeilegungsverfahren im Zivil- und Handelsrecht der Kommission der europäischen Gemeinschaften, Februar 2003

von Senger, Harro: Die Kunst der List, München 2001 (2. Aufl. 2002)

Zeier, Fredy: Management-Buyout (MBO); in: Schweizer Bauwirtschaft 27/2000

Zeier, Fredy: Verkaufen, übergeben oder "weich landen"?; in: Schweizer Bauwirtschaft 4/2003