

Ausgangssituation

Der Inhaber und Unternehmensgründer einer Spedition und gleichzeitigen Logistik-Dienstleisters wollte in seinem fortgeschrittenen Alter von 71 Jahren die Unternehmensnachfolge endgültig klären. Er hatte einen leiblichen Sohn und eine Stieftochter, die seine Frau im Alter von 2 Jahren mit in die Ehe gebracht hatte.

Beide Kinder waren Minderheitsgesellschafter (je 15%) geworden, als sie 18 Jahre alt geworden waren und arbeiteten seit dem Ende ihres jeweiligen betriebswirtschaftlichen Studiums im Unternehmen in verantwortlichen Positionen mit.

Der Inhaber hatte den Plan, seinem leiblichen Sohn die Mehrheitsanteile (weitere 40%) zu übergeben und ihn zum Geschäftsführer zu machen. Seine Stieftochter sollte ihren Unternehmensanteil behalten, im Unternehmen in ihrer bisherigen Aufgabe bleiben und einen finanziellen Ausgleich erhalten. Ausschlaggebend für seine Entscheidung waren zwei Aspekte. Zum einen war seine Stieftochter zwei Jahre zuvor mit einem Expansionsprojekt gescheitert, das auf ihre Initiative hin und unter seiner widerwilligen Zustimmung gestartet worden war. Es hatte die Firma einen hohen sechststelligen Betrag gekostet. Seitdem hatte sein Vertrauen in ihre unternehmerischen Fähigkeiten stark gelitten. Zum anderen war sein Sohn vorsichtiger, teilte viele Ansichten seines Vaters und war eben sein leiblicher Sohn. Außerdem sei eine geteilte Unternehmensführung immer zu Kompromissen verdammt, die meist eine schlechtere Lösung seien, als die Entscheidung, die ein einzelner treffen könne, so die Ansicht des Inhabers. Die mit diesem Plan verbundenen steuer- und erbrechtlichen Fragen, hatte der Inhaber durch seine Steuer- und Rechtsberater klären lassen.

Ein erstes Gespräch, in dem der Inhaber seinen Kindern seinen Nachfolgeplan erläuterte, war mit einem großen Eklat geendet. Die Stieftochter war erbost, dass sie aus dem Unternehmen gedrängt werden sollte, mit einer lächerlichen Summe abgespeist würde und drohte damit, ein wichtiges Kundenprojekt, das für das Unternehmen gerade lief, zum Platzen zu bringen. Mit einer solchen intensiven Reaktion hatte der Inhaber nicht gerechnet. In einem Mediationsverfahren, sollte versucht werden, eine Lösung zu finden.

Beginn des Mediationsverfahrens

In der Auftragsklärung zur Mediation wurde klar, dass die Stieftochter nur mit einem Anwalt an ihrer Seite an der Mediation teilnehmen wollte. Daraufhin wollte auch der Inhaber seinen Anwalt hinzuziehen, um „Waffengleichheit“ herzustellen, wie er es nannte. Mit beiden Anwälten wurden schriftliche Vereinbarungen getroffen, die ihre jeweilige Rolle im Mediationsverfahren definierten. Der Sohn verzichtete auf einen eigenen Rechtsbeistand. Es wurde vereinbart, dass die Kosten des Mediationsverfahrens vom Inhaber übernommen wurden.

Der erste Mediationstermin war für 3 Stunden Dauer geplant. Es wurde viel Zeit darauf verwendet, das Unternehmen und seine Beteiligungsstrukturen transparent zu machen. Was auf den ersten Blick wie ein einziges Unternehmen erschien, erwies sich als komplexes Geflecht einzelner Unternehmen und Beteiligungen. Diese Transparenz war wichtig, da auch im dem Inhaber die Struktur des eigenen Unternehmens nicht komplett klar gewesen war. Es zeigte sich schnell, dass für ein umfassendes Bild des Unternehmens, die Kenntnis des Steuerberaters notwendig war. So wurde der erste Termin verkürzt und ein zweiter Termin unter Anwesenheit des Steuerberaters vereinbart. Dieser erste Termin diente dazu, eine Gesprächsebene herzustellen und Vertrauen in den Prozess zu schaffen. So war man übereingekommen, dass die beiden Rechtsanwälte beim zweiten Termin nicht unbedingt dabei sein müssten. Man wollte sie erst wieder hinzuziehen, wenn eine Lösung auf dem Tisch lag.

Im zweiten Termin wurde die Unternehmensdarstellung fortgesetzt. Die Transparenz wurde

durch ein Struktogramm hergestellt, dem auch die jeweiligen Unternehmens- und Beteiligungswerte zu entnehmen waren.

Es zeigte sich, dass der Inhaber versucht hatte, unternehmerische Risiken dadurch zu minimieren, dass er Tochterfirmen gründete oder Beteiligungen einging. So hielt er sie von seinem Kernunternehmen fern und glaubte eine gute Garantie für die Existenzsicherung in der Hand zu haben. Dies entsprach auch seiner konservativen, unternehmerischen Haltung, in der er Innovationen nur anging, wenn sie nicht zu umgehen waren. Durch ihre Auslagerung in Tochterfirmen konnte er ihre Umsetzung häufig anderen Führungskräften überlassen. Sein Sohn hatte diese Haltung übernommen und war in der Leitungsebene als vorsichtig agierend bekannt.

Der zweite Termin war für die Dauer von drei Stunden angesetzt. Da der Mediator hinsichtlich der Komplexität des Unternehmens und der zu klärenden Interessenslage vermutete, dass die Zeit nicht ausreichend könnte, legt er den Termin in den Nachmittag hinein, mit der Option, dass man ihn bei Bedarf auch verlängern könnte. Von dieser Möglichkeit machte der Mediator Gebrauch und ging nach der Klärung der Unternehmensstruktur auf die jeweiligen Interessen der Konfliktparteien ein. Es wurde deutlich, wie sehr der Inhaber um die Zukunft seines Unternehmens fürchtete. Die Zukunft nicht mehr selbst bestimmen zu können, versetzte ihn in große Unruhe, die er nur dadurch in den Griff zu bringen glaubte, dass er seinen Sohn besser führen könnte als seine Stieftochter. Sie hielt er für zu risikofreudig und zu sprunghaft. Sein Sohn dagegen schätzte den Austausch mit seiner Stiefschwester zu unternehmerischen Fragen, hatte aber in Entscheidungssituationen das Gefühl, von ihr leicht über den Tisch gezogen zu werden, so dass gemacht wurde, was sie wollte. Die Stieftochter wiederum empfand ihren Stiefvater und Stiefbruder als zu vorsichtig und zaudernd. Sie konnte einige Gelegenheiten aufzählen, die zu ergreifen gewesen wären, um der Konkurrenz einen Schritt voraus sein zu können. Ebenso konnte sie darlegen, weshalb ihr Projekt gescheitert war und welche Projekte sie bereits erfolgreich umgesetzt hatte. Sie betonte ihren festen Wunsch, im Unternehmen an entscheidender Stelle aktiv sein zu wollen, die Zukunft mit gestalten zu wollen.

In der letzten Gesprächspause fiel auf, dass die beiden Kinder sich intensiv ohne ihren Vater unterhielten. Es schien in einer einvernehmlichen Atmosphäre zu geschehen. Als nun die Planung des dritten Termins in den Blick genommen wurde, überraschten beide mit dem Vorschlag, sich bis zu diesem Termin gemeinsam darüber Gedanken zu machen, wie sie sich das Unternehmen zukünftig vorstellen könnten. Grundlage dafür war, dass die unterschiedlichen Interessenslagen allen deutlich geworden waren und dies die Ausgangslage für eine mögliche Lösung war. Der dritte Termin wurde für vier Wochen später vereinbart, die beiden Rechtsanwälte und der Steuerberater wurden hinzugebeten.

Konfliktlösung

Zu diesem dritten Termin hatten die beiden Kinder einen Nachfolgeplan miteinander abgestimmt. Die beiden Anwälte hatten den Plan geprüft, ihre Anmerkungen waren bereits eingearbeitet. Es kam jetzt nur noch darauf an, ihren Vater für diesen Plan zu gewinnen. Den Mediator hatten sie im Vorfeld ebenfalls über ihre Überlegungen grob informiert. Daher legte er zum Beginn dieses Termins darauf Wert, dass die Interessen aller Beteiligten noch einmal transparent gemacht wurden. Er schlug vor, dass der vorgestellte Plan, darauf geprüft werden sollte, wie er die unterschiedlichen Interessenslagen berücksichtigte. Schnell wurde deutlich, dass der Plan in gutem Einvernehmen zwischen den Kindern entstanden war. Sie berücksichtigten das Sicherheitsbedürfnis des Vaters wie auch des Sohnes dadurch, dass die Eignerschaft an den unterschiedlichen Tochterunternehmen und dem Stammunternehmen zwischen den Kindern aufgeteilt wurde. So konnte jeder federführend in seinem Bereich agieren. Allerdings sollte im Aufteilungsvertrag eindeutig geregelt werden, dass es regelmäßige Besprechungen zur strategischen Ausrichtung der gesamten Unternehmensgruppe geben sollte. Bei Unstimmigkeiten sollte eine Mediation verpflichtend in Anspruch genommen werden. Da das unternehmerische Risiko in diesem Nachfolgeplan mehr auf Seiten der Tochter lag und auch die übertragenen

Unternehmenswerte zu ihren Ungunsten ausfiel, sah der Plan einen finanziellen Ausgleich dazu vor. Um der Unruhe des Vaters zu begegnen und aus steuerrechtlichen Gründen, sollte festgelegt werden, dass er noch Minderheitsanteile am Stammunternehmen behielt und sein Sohn dort Mehrheitseigner wurde. Alle drei legten regelmäßige Konsultationen miteinander zur Unternehmensentwicklung fest.

Nachdem der Plan grundsätzlich auf die Zustimmung aller Konfliktparteien stieß, wurde zusammen mit den anwesenden Anwälten über seine konkrete Umsetzung beraten, Aufgaben festgelegt und ein Controlling für ihre Umsetzung vereinbart.

Da häufig in der Umsetzungsphase unerwartete Probleme auftreten, die eine neue Lösung benötigen, wurde ein Nachfolgetermin zu dieser Mediation vereinbart. Er diente der Prüfung, ob auch weiterhin den Interessen aller in der Umsetzung ausreichende Beachtung geschenkt wurde. So gab es eine Möglichkeit, atmosphärische Störungen zu identifizieren, ihnen einen Raum zur Bearbeitung zu geben und den Erfolg der Nachfolgeplanung dauerhaft zu sichern.