

## Mediation bei Unternehmensnachfolge und Familienbetrieben

„Es ist leicht über ein Königreich zu herrschen, aber schwer, die eigene Familie zu regieren.“ - Aus China

„Für seine Arbeit muss man Zustimmung suchen, aber niemals Beifall.“ - Charles-Louis de Montesquieu

Bei der Entscheidung über die Nachfolge kann es oft zu Streitigkeiten kommen. In einigen Fällen entsteht ein gewaltiges Konfliktpotential auf menschlicher, familiärer, betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerrechtlicher Ebene, welche es zu vermeiden bedarf.

### Das Problem der diametral entgegen gesetzten Systeme

Die Problematik bei Fragen der Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben ist oftmals schon gegeben, da verschiedene Ebenen des familiären Zusammenlebens nebeneinander bestehen, bzw. interagieren, die sich diametral entgegengesetzt verhalten: Familien und Unternehmen nutzen unterschiedliche „Währungen“: Während die Währung im System Familie die Liebe, Bindung, Treue und Loyalität ist, dominiert im System Unternehmen die Arbeitskraft und Karriere als Zahlungsmittel. Diese unterschiedlichen Ebenen – Unternehmenssystem, Eigentumssituation, Familiensystem – gilt es in einer Mediation herauszuarbeiten, um damit die Klarheit der Beteiligten über ihre Beweggründe und Bedürfnisse zu erhöhen.

Einige der wichtigsten Aspekte bei der Transition des Unternehmens bei einem Generationenwechsel ist der Erhalt der familiären Beziehung und die Gleichstellung, bzw. gerechte Behandlung aller Familienmitglieder, die Aus- oder Bezahlung der Beteiligten und die zukünftige Sicherung des Lebensstandards der ausscheidenden Partei. Die Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ haben oftmals gegensätzliche Bedürfnisse: Während Gleichheit in der Familie das Kriterium für Gerechtigkeit ist, wird im Unternehmen das Prinzip der Ungleichheit gelebt - erwartet man als Arbeitnehmer kein Einheitsgehalt, sondern eine klare „ungleiche“ Hierarchie. Abschließend bildet auch die Anzahl der möglichen Nachfolger/Interessenten ein leicht entflammbarer Pulverfass des Konflikts, da eine unternehmerische „gerechte Verteilung“ im Familiensystem Unzufriedenheit bei den übergangenen oder nicht beachteten Mitgliedern auslösen kann.

Eine vermeintlich gerechte und allen Beteiligten optimale Lösung kann sich Jahre bzw. Generationen später als Katastrophe erweisen. Das Dilemma liegt darin, dass die handelnden Personen gleichzeitig in mehreren Varianten der Systeme Familie, Unternehmen oder Gesellschafterkreis Mitglied sind.

Oftmals fehlt es an klaren Kontextmarkierungen, die die jeweiligen Kommunikationswege und Entscheidungswege definieren. Mit Hilfe von Mediation lassen sich durchaus Konflikte in einzelne Handlungsstränge entwirren, Lösungsalternativen im kontextuellen Handlungssystem erarbeiten, Rollendiffusionen innerhalb der verschiedenen Systeme analysieren und zur abschließenden Klärung beitragen.

### **Vorteile und Nachteile der Mediation in der Unternehmensnachfolge**

Der Vorteil von Mediationen bei Unternehmensnachfolgen ist die Schonung von Beziehungen innerhalb der Familien, welche nach rechtlichem Vorgehen untereinander zerbrechen können. Mediationen können außerdem in ihrer transparenzschaffenden Art gerichtliche Prozesse abwenden und somit den Beteiligten immense Kosten für Anwälte und Co. ersparen. Der Wille zur einvernehmlichen Einigung und eine gewisse Kompromissbereitschaft tragen zum positiven Gelingen der Mediation bei.

Restliche Anliegen können in nachfolgenden Sitzungen abschließend ausdiskutiert und geklärt werden und somit zum erwünschten Erfolg verhelfen. Des Weiteren dient eine Mediation als Gestaltungsplattform in der die Meinungen von Experten wie Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern usw. eingeholt werden können. Somit wird ein professioneller Rat zum Bruchteil der eigentlichen Kosten eingeholt.