

# Unternehmensnachfolge – Zwei Brüder arbeiten Hand in Hand

## Wirtschaftsmediation – Auf Ausgleich bedacht

---

Konflikte und Streitigkeiten einvernehmlich lösen, unterschiedliche Interessen ausbalancieren: Diese Ziele können mittels Mediation erreicht werden. Gerade Konflikte zwischen Familienangehörigen z.B. bei einer Unternehmensnachfolge, die oft hoch emotional sind, können vertraulich und Beziehung schonend durch Mediation beigelegt werden.

Die Brüder Michael M. und Oskar M. führen gemeinsam ein erfolgreiches Unternehmen der Kunststoffindustrie. Der Senior, der das mittelständische Unternehmen gründete und es wie ein Patriarch führte, war unerwartet gestorben. Er hatte es versäumt, eine klare Regelung zu treffen, wie es mit dem Familienbetrieb weiter gehen soll. Und dies, obwohl ihm bewusst war, dass sich seine Kinder nicht verstehen. Beide Söhne erbten jeweils die Hälfte. Michael zeichnet für Vertrieb und Marketing und Oskar für die Produktion verantwortlich. Bei Unstimmigkeiten zwischen den Söhnen hatte der Senior das letzte Wort. Er traf alle Entscheidungen und Probleme wurden unter den Teppich gekehrt.

Seit dem Tod des Vaters stritten die Brüder nahezu über jede unternehmerische Entscheidung, was zu einem extrem angespannten Verhältnis führte und sich auch auf die Familien übertrug. Michael und Oskar überzogen sich gegenseitig mit Prozessen und sprachen nur noch über ihre Anwälte miteinander. Die Anwaltskosten lagen im sechsstelligen Bereich. Aber wie auch immer die Gerichte entschieden, die Parteien stritten danach nur umso heftiger.

Die Auseinandersetzungen ihrer Söhne belasteten die Mutter so sehr, dass sie sich in ihrer Not an die IHK wandte, um in

Erfahrung zu bringen, welche Möglichkeiten es gibt, um die Unstimmigkeiten zwischen ihren Söhnen zu klären. Ihr wurde empfohlen, ihren Kindern eine Mediation nahezulegen.

Zu Beginn der ersten Sitzung wurden den Parteien die Grundregeln und Verfahrensprinzipien der Mediation erklärt und mit ihnen verbindlich vereinbart. Da beide emotional sehr aufgeladen waren, wurde insbesondere auf die Verfahrensregeln des Umganges miteinander hingewiesen: Ausreden lassen, zuhören, sachlich bleiben, keine Unterstellungen, keine persönlichen Angriffe. Danach hat jeder der Brüder seine Sicht dargelegt. Es fiel ihnen nicht leicht, zuzuhören ohne den anderen zu unterbrechen. Großen Raum nahm die Darstellung des Verhältnisses zueinander sowie zu den Eltern ein.

Insgesamt wurden 16 Themen definiert, wobei die Parteien sich auf eine Prioritätenliste einigten. Die wichtigsten Themen für beide waren: Abgrenzung der Kompetenzbereiche, Kommunikation und Umgang mit der Patt-Situation. Als Hauptinteresse der beiden hat sich der Fortbestand des Unternehmens herauskristallisiert und der Wunsch, dieses für ihre eigenen Kinder zu erhalten.

Innerhalb eines halben Jahres trafen sich die Parteien zu neun Sitzungen, bei denen sie die Themen abarbeiteten und zu verbindlichen Lösungen kamen. Das kritischste Thema, nämlich die Patt-Situation wurde durch die Installation eines Beirates gelöst, der mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet wurde.

Beide Brüder kamen am Ende der Mediation zu der Erkenntnis, dass es ein Fehler war, nicht schon zu Lebzeiten des Seniors den Weg der Mediation gegangen zu sein.

*Quelle: WiM 2/10 – Wirtschaft in Mittelfranken, Helmut Hajek Wirtschaftsmediator (IHK)*