

Moderierter Familienrat

MEDIATION. Bei der Unternehmensnachfolge kommt es häufig zu Familienstreit. Mithilfe eines Mediators lässt sich oft eine Lösung finden, die alle Beteiligten zufriedenstellt. Aufwendige Gerichtsverfahren werden so überflüssig.

□ Die Lage schien vertrackt, wenn nicht gar aussichtslos: Der alleinige Inhaber eines Autohauses wollte sich aus dem Erwerbsleben zurückziehen. Vermögen war genug vorhanden: Er besaß das Autohaus, seine Frau reichlich Immobilienwerte. Der gemeinsame Sohn hatte bereits mehrere Jahre im Betrieb gearbeitet und durch seine Ideen das angeschlagene Unternehmen wieder auf Wachstumskurs gebracht. Ganz anders die Tochter: Sie hatte schon vieles angefangen und nichts zu Ende gebracht, war nicht in der Lage, für ihren Lebensunterhalt aufzukommen.

Alle Zutaten für einen Streit waren also gegeben, die Interessen der einzelnen Familienmitglieder waren so unterschiedlich wie ihre Lebensläufe. Der Sohn wollte nur dann weiter im elterlichen Betrieb arbeiten, wenn er sich si-

cher sein konnte, die alleinige Entscheidungsgewalt zu haben. Der Tochter war es wichtig, dass ihr Lebensunterhalt gesichert war, und sie wollte gegenüber ihrem Bruder nicht benachteiligt werden. Die Eltern schließlich legten Wert darauf, finanziell für ihren Lebensabend abgesichert zu sein. Obwohl die Familie das Thema schon mehrfach mit ihrem Steuerberater diskutiert hatte, fand sie keine Lösung.

Beste Lösung für alle Beteiligten

Hilfe bot schließlich Rechtsanwalt Dr. Wolfgang Galonska, Partner im Düsseldorfer Büro der Wirtschaftskanzlei Taylor Wessing und ausgebildeter Mediator. Mithilfe einer Mediation, in der er die Familie an einen Tisch brachte und mit ihnen gemeinsam die Probleme diskutierte, fanden die vier schließlich eine Lösung, die für alle tragbar ist: Der Sohn wird als Alleinerbe des Vaters ein-

gesetzt, die Tochter erbt das gesamte Vermögen ihrer Mutter, beide Kinder verzichten freiwillig auf den jeweils anderen Pflichtteil. Das führt zwar dazu, dass der Sohn etwa zwei Drittel des Vermögens, die Tochter nur ein Drittel erbt, dafür trägt ihr Bruder auch das unternehmerische Risiko für das Autohaus. „Steuerlich ist das sicher nicht optimal“, sagt Galonska, „schließlich lässt die Familie reichlich Freibeträge ungenutzt verfallen. Aber es ist die einzige Lösung, die alle Beteiligten zufriedenstellt.“

Dass ein Nachfolgestreit mithilfe einer Mediation geschlichtet wird, ist bislang in Deutschland eher die Ausnahme. „Eine Handvoll Fälle“ hatte Galonska im Jahr 2006. Trotzdem ist er überzeugt, dass sich das Verfahren in den nächsten Jahren zunehmend durchsetzen wird. „Zivilrecht, Familienrecht, Steuer-

recht, häufig auch Gesellschaftsrecht und ausländisches Recht – bei einer Nachfolgeregelung sind sehr viele Bereiche zu beachten“, erklärt Galonska, „da hilft es manchmal, wenn ein neutraler Vermittler mit am Tisch sitzt, der das ganze Wollknäuel für die Familie entwirrt.“ Auch Claudia Ulrich, Leiterin Financial Planning der WCGZ BANK, ist von der Methode überzeugt: „Oft ist die Mediation in betrieblichen oder familiären Konfliktsituationen die einzige Alternative zur Gerichtsverhandlung, die zeitlich und finanziell viel höhere Risiken für die Beteiligten birgt.“

Die zertifizierte Nachfolgeplanerin kommt in ihrem Berufsalltag häufig mit Konflikten in Berührung, in denen es um Erbaueinandersetzungen und Nachfolgeregelungen in Familienbetrieben geht. Gerade in solchen Fällen könne oft geholfen werden: „Eine Mediation ist im Grunde ein moderierter Familienrat. Sie hilft meist viel effektiver als langjährige Gerichtsverfahren. Einige Konflikte lassen sich in nur einer Sitzung lösen, andere Fälle bedürfen unter Umständen mehrerer Treffen.“ Vor allem weil Unternehmer sich häufig zu wenig Gedanken über das Thema Nachfolge machten – die ältere Generation versuchte oft, das Thema einfach auszusitzen. „Das ist natürlich keine Lösung“, so Ulrich.



Mister Troubleshooter: Für Mediator Wolfgang Galonska (Bildmitte) ist Neutralität oberstes Gebot

Mediation funktioniert jedoch nicht immer. „Die Methode wirkt vor allem in dem Bereich, in dem sich ein Konflikt aufbaut, der jedoch noch nicht eskaliert ist“, sagt Galonska. Deshalb prüft er im ersten Gespräch stets, ob die Parteien überhaupt mediationsgeeignet sind. „Die Streitenden müssen vor allem aufrichtig und ergebnisoffen sein. Wenn bereits Prozesse geführt worden sind, ist das dagegen eine denkbar schlechte Voraussetzung.“ Doch selbst dann kann

Mediation noch funktionieren. Rechtsanwalt Galonska erinnert sich an eine Scheidung, in der schon einstweilige Verfügungen anhängig waren. Ein Freund des Paares hatte den Fall an ihn herangetragen, aus Sorge, dass der Freundeskreis an den Streitigkeiten zerbricht. „Selbst dort habe ich es geschafft, das Paar zu einer Einigung zu bringen. Die meisten Forderungen waren nur Taktik, um in eine gute Ausgangslage zu gelangen.“

„BEI EINER NACHFOLGE KANN DER MEDIATOR DAS GANZE WOLLKNÄUEL FÜR DIE FAMILIE ENTWIRREN.“

Wenn alle Streitparteien tatsächlich kompromissbereit sind, beginnt die zweite Stufe der Vermittlung. Galonska setzt dann einen Mediationsvertrag auf. „Das ist vor allem für mich als Anwalt wichtig, weil ich ja für beide Seiten als neutraler Vermittler arbeite und andernfalls schnell in einen Interessenkonflikt geraten kann.“ Anschließend kann die eigentliche Mediation beginnen, indem sich alle Beteiligten zusammensetzen, um den Sachverhalt aufzunehmen, also zu klären, worum es eigentlich geht. Solche Treffen finden zumeist in den Räumen des Mediators statt, da die Konfliktparteien auf neutralem Boden nicht so schnell in Streit geraten wie in ihrem Zuhause. In der nächsten Runde bekommt jeder die Möglichkeit, seine Wünsche offen zu äußern – für den Mediator eine der schwierigsten Phasen. Denn hier muss er, je nach Erfahrung der Streitenden, viel mitarbeiten: „Um die Beteiligten aufzulockern und dazu zu bringen, wirklich ihre Interessen vorzutragen, benutze ich moderne Kreativitäts- und Fragetechniken, etwa Paraphrasierung. So bekomme ich dann auch die Zurückhaltenderen dazu, ihre Meinung zu äußern“, erklärt Galonska.

Sobald jeder seine Wünsche klar geäußert hat, erarbeitet die gesamte Runde erste Lösungsvorschläge, die anschlie-

send bewertet werden. Schließlich wird der Vorschlag, den alle Beteiligten am ehesten akzeptieren, ausgewählt und Galonska erarbeitet auf Basis dieses Vorschlags eine Abschlussvereinbarung. Bis es so weit ist, vergehen in der Regel zwei bis vier Monate. Während dieser Zeit muss sich Rechtsanwalt Galonska stark zurückhalten: „Als Mediator darf ich die Runde zwar moderieren, ich muss jedoch völlig ergebnisoffen an das Problem herangehen und darf nicht auf das Ergebnis einwirken“, erklärt er die Spielregeln der Mediation. „Das ist gerade für jemanden, der den Anwaltsberuf erlernt hat, sehr schwierig. Dort geht man nämlich genau umgekehrt vor.“

Niemand verliert sein Gesicht

Genau in diesem Punkt liegt jedoch die zentrale Chance der Mediation: Ein Gerichtsurteil kann nie alle Seiten befriedigen, es gibt immer eine Partei, die gewinnt, und eine, die das Verfahren verliert. Für den Verlierer geht das oft mit einem Gesichtsverlust einher, es bleibt zumindest ein schales Gefühl. In einem Mediationsverfahren hingegen gestalten die Streitenden den Entwicklungsprozess selbst mit und kommen so zu ihrem ganz persönlichen Ergebnis. In etwa jedem fünften Fall, der auf ihrem Schreibtisch landet, hält Claudia Ulrich eine Mediation für sinnvoll. Und wenn

sich die Betroffenen darauf einlassen, sparen sie im Idealfall nicht nur Gerichtskosten, sondern sichern auch langfristig den Familienfrieden. □

KONTAKT:

Claudia Ulrich

E-Mail: claudia.ulrich@taylorwessing.de

MEDIATOREN IN DEUTSCHLAND

Einen Mediator zu finden, der zu den individuellen Bedürfnissen passt, ist häufig gar nicht so einfach. Hilfe bieten mehrere Verbände, die in ihren Internetauftritten meist nicht nur Kontakte zu Mediatoren aufgeführt haben, sondern auch umfangreiche Informationen zum Thema bieten

Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.

www.bvmw.de

Centrale für Mediation

www.centrale-mediation.de

AG Mediation im Deutschen Anwaltverein

www.dav.de/mediation

Verein Estate Planner Deutschland e.V.

www.eppd.de
