



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

Band 10

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Martin Fischer

# Mediation in der Unternehmensnachfolge



Wolfgang Metzner Verlag

Band 10

---

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

**Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement**

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

---

Dr. Martin Fischer

# Mediation in der Unternehmensnachfolge



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation  
und Konfliktmanagement  
Masterarbeit  
Studiengang 2015/2016



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2017

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-96117-006-7

ISSN 2365-4155

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# **Inhalt**

Inhalt **1**

Vorwort **4**

1. Einleitung **6**

2. Familienunternehmen und ihre Besonderheiten **8**

2.1. Begriff des Familienunternehmens **8**

2.2. Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen **10**

3. Unternehmensnachfolge **11**

3.1. Begriff der Unternehmensnachfolge **11**

3.2. (Volks)Wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge **12**

3.3. Problemstellungen bei der Unternehmensnachfolge **12**

3.3.1. Angst vor der offenen Kommunikation **12**

3.3.2. Keine Beschäftigung mit dem eigenen Tod **13**

3.3.3. Fehleinschätzung über die Fähigkeiten der eigenen Kinder **13**

3.3.4. Unersetzlichkeitssyndrom **13**

3.3.5. Unzureichende vertragliche Beratung **14**

3.3.6. Mangelhafte Vorbereitung der Führungsnachfolge **15**

3.3.7. Typische Verhaltensmuster in Unternehmerfamilien **16**

4. Konfliktsystem und Konfliktdynamik **18**

4.1. Spezifische Konfliktsituationen bei Familienunternehmen **18**

4.2. Unterschiedliche Wertesysteme und Paradoxien in Familienunternehmen **20**

4.3. Paradoxien bei der Unternehmensnachfolge **23**

4.4. Gerechtigkeitsprinzipien **25**

4.5. Konfliktdynamik **28**

- 5. Mediation bei der Unternehmensnachfolge **32**
- 5.1. Begriffe Mediation, Familienmediation und Wirtschaftsmediation **32**
- 5.2. Nutzung von Ansätzen aus der systemischen Therapie in der Mediation **34**
- 5.3. Umgang mit Paradoxien **36**
- 5.4. Interventionen in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad **37**
- 5.5. Ideen zur praktischen Umsetzung der Mediation bei der Unternehmensnachfolge **41**
- 5.6. Spezifische Rolle des Mediators mit fachspezifischen rechtlichen und wirtschaftlichen Kenntnissen **43**
- 5.6.1. Rollenverständnis von Mediator und Medianden **43**
- 5.6.2. Erweiterung des Lösungsraumes **45**
- 5.6.3. Qualität der Mediation durch Feldkompetenz **46**
- 5.6.4. Verständnis für bereits in der Vergangenheit getroffene rechtliche und steuerrechtliche Gestaltungen **47**
- 5.6.5. Rechtliche Aufklärung durch Rechtsanwalts- und Steuerberater-Mediator? **47**
- 5.6.6. Ist der fachlich vorgebildete Mediator eine Alternative zur Einbeziehung von Fachexperten? **49**
- 5.6.7. Lösung liegt im zurückhaltenden Einsatz des Expertenwissens von Rechtsanwalts- und Steuerberater-Mediatoren **51**
- 5.7. Voraussetzungen für den Erfolg der Mediation bei der Unternehmensnachfolge **52**
- 5.8. Vorteile der Mediation in der Unternehmensnachfolge **53**
- 5.8.1. Einbeziehung der Interessen aller Generationen **53**
- 5.8.2. Möglichkeit der thematischen Ausweitung von der Unternehmens- auf die Vermögensnachfolge **54**
- 5.8.3. Starker Zukunftsbezug bei der Unternehmensnachfolge **55**
- 5.8.4. Schnelles Verfahren und Auswahl des Mediators durch die Parteien **56**
- 5.8.5. Bedeutung der Parteibeziehung **56**
- 5.8.6. Vertraulichkeit **57**
- 5.9. Exkurs: Auswahl des Mediators durch die Medianden **58**
- 6. Verbreitungsgrad der Mediation bei der Unternehmensnachfolge **60**

7. Zusammenfassung **62**

Literaturverzeichnis **64**

Abkürzungsverzeichnis **69**

Abbildungsverzeichnis **71**



## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Mediation in der Unternehmensnachfolge.

Konflikte um die Unternehmensnachfolge sind besonders vielschichtig, sind sie doch oft sehr emotional und sind gleichzeitig neben Beziehungsfragen zwischen den beteiligten Personen verschiedene betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerrechtliche Fragen zu klären. Das macht die Unternehmensnachfolge ungemein spannend und gleichzeitig komplex. Dabei bleiben Konflikte regelmäßig nicht aus. Steht der Konflikt zwischen den Familienmitgliedern für die meisten Beteiligten im Vordergrund, so gibt es parallel einen Konflikt im Unternehmen und einen Konflikt zwischen den Anteilseignern. In der Literatur wird dies am Drei-Kreise-Modell verdeutlicht mit den drei sich nur teilweise überlappenden Kreisen, die für die Systeme Familie, Eigentum und Unternehmen stehen. In jedem System gibt es unterschiedliche Sichtweisen, sie basieren auf unterschiedlichen Wertevorstellungen. Was in einem System gerecht und richtig ist, kann in einem anderen System ungerecht und falsch sein. Die Kunst der Mediation bei der Unternehmensnachfolge ist nun, die unterschiedlichen Interessen jeweils aus der Perspektive der Familie, des Unternehmens und der Eigentümer herauszuarbeiten. Ziel ist, dass die Beteiligten erkennen, dass der Konflikt verschiedene Dimensionen hat und dass je nachdem, ob sie gerade als gerade als Unternehmer, Eigentümer oder Familienmitglied sprechen, unterschiedliche Dinge richtig sein können.

Diese spezifische Ausgangslage verlangt eine besondere Herangehensweise des Mediators. Der vorliegende Band richtet sich daher primär an ausgebildete Mediatoren, die sich mit den Besonderheiten der Unternehmensnachfolge beschäftigen wollen. In einem kleinen Exkurs wird aus der Sicht eines Mediators überlegt, welche Eigenschaften ein Mediator mitbringen sollte, um eine „gute“ Mediation durchführen zu können, weshalb dieses Buch auch Betroffene interessieren wird.

In der Praxis besteht bei den Beteiligten oft der Wunsch, die Lösung ihres Konfliktes über die Unternehmensnachfolge an Dritte zu delegieren. Dann werden Rechtsanwälte, Steuerberater oder Notare beauftragt, einen „gerechten“ Vertrag zur Unternehmensübergabe zu formulieren. Die Berücksichtigung von Erb-, Gesellschafts- und Steuerrecht sind notwendige Voraussetzungen für eine gelungene Unternehmensnachfolge, werden aber allein in den seltensten Fällen

für die Beteiligten eine befriedigende Lösung ermöglichen. Dazu sind die betroffenen Menschen und Unternehmen zu unterschiedlich. Im Rahmen einer Mediation können die verschiedenen Interessen herausgearbeitet und die Betroffenen in den Prozess der Lösungsfindung einbezogen werden. So werden die individuellen Interessen in der Unternehmensnachfolge berücksichtigt. Dies wird in aller Regel die Zufriedenheit der Beteiligten mit der gefundenen Lösung erhöhen. Für viele Rechtsanwälte, Steuerberater oder Notare bedeutet diese Herangehensweise ein grundsätzliches Umdenken bei ihrer bisherigen Gestaltungsberatung. Wenn diese aber als Mediatoren tätig sind, stellt sich für sie die Frage, inwieweit sie ihr Fachwissen in der Mediation einsetzen werden. Der besonderen Rolle des Mediators mit speziellen rechtlichen und wirtschaftlichen Kenntnissen auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge wird daher ein eigenes Kapitel gewidmet.

Die Arbeit wurde im Rahmen des 8. Master-Studiengangs Mediation an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder als Masterarbeit geschrieben und für die Drucklegung nur geringfügig überarbeitet. Mein Dank gilt allen Dozenten und Mitarbeitern des Studienganges, die ihr Wissen über Mediation und Konfliktmanagement authentisch vermittelt haben. Hierbei möchte ich vor allem meinen Masterarbeitsbetreuern Dr. Rouven F. Bodenheimer und Dr. Alexander Steinbrecher besonders bedanken.

Dr. Martin Fischer, Berlin im Februar 2017

## 1. Einleitung

In Deutschland werden jährlich ca. 27.000 Familienunternehmen an die nächste Generation übergeben<sup>1</sup> – ein Prozess bei dem regelmäßig Konflikte nicht ausbleiben. Familien- und Gesellschafterkonflikte können die eigentliche Geschäftstätigkeit überlagern und den Bestand des Unternehmens gefährden. Die Regelungen zur Unternehmensnachfolge sind komplex und entsprechend schwierig: Die Unternehmenskontinuität soll gesichert werden, eine Zersplitterung durch Erbgemeinschaften soll vermieden werden, das Unternehmen soll wirtschaftlich abgesichert werden, im Unternehmen soll ausreichend Liquidität verbleiben, und gleichzeitig sollen steuerliche Aspekte Berücksichtigung finden.<sup>2</sup>

Die Vorbereitung des Generationenwechsels unter wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkten ist dazu eine notwendige Voraussetzung, meistens aber nicht ausreichend, um für alle Beteiligten eine befriedigende Lösung zu finden. Vielmehr müssen die Interessen der Beteiligten, seien es die spezifischen Interessen eines Familienmitglieds, eines Geschäftsführers oder auch eines Anteilseigners bzw. Gesellschafters, herausgearbeitet und in der Lösungsfindung berücksichtigt werden. Dabei sind emotionale und praktische Aspekte einzubeziehen, denn es geht immer auch um die ganz persönlichen Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmers und seiner Familie sowie um Einstellungen und Ambitionen der Unternehmerfamilien der nächsten Generation.<sup>3</sup>

Die Stabilität im Gesellschafterkreis über Generationen hinweg ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Familienunternehmen.<sup>4</sup> Studien zeigen, dass ein konstituierendes Merkmal von Familienunternehmen das langfristige und generationenübergreifende Denken ihrer Entscheider ist.<sup>5</sup> Dabei ist für die Unternehmerfamilien der dauerhafte Erhalt des Unternehmens in der Familie ein zentrales Ziel. Einer der wichtigsten Punkte, dieses Ziel zu erreichen, ist die erfolgreiche Unternehmensnachfolge sicherzustellen. Es werden heutzutage immer noch Unternehmen geschlossen, weil die Nachfolge nicht gelingt. Andere Unternehmen geraten

---

<sup>1</sup> Institut für Mittelstandsforschung, 2013 S. III

<sup>2</sup> Sabel, et al., 2016 S. 71

<sup>3</sup> Ernst & Young, 2013 S. 16

<sup>4</sup> Kögel, et al., 2014 S. 26

<sup>5</sup> Stiftung Familienunternehmen [2], 2015 S. 1

in die Krise, weil die Übergabe zu spät oder gar fehlerhaft in die Wege geleitet wurde.

Kränkungen und Verletzungen gehören wohl unausweichlich zum Prozess der Unternehmensnachfolge. Bis heute beziehen wir viele Informationen über Konflikte in Familienunternehmen aus Klatschgeschichten in der Regenbogen- und Wirtschaftspresse;<sup>6</sup> die wissenschaftliche Untersuchung von Familienunternehmen und der Unternehmensnachfolge hat sich erst seit etwa der Jahrtausendwende etabliert. Die vorliegende Arbeit analysiert das Konfliktsystem und die Konfliktdynamik im Kontext der Unternehmensnachfolge. Darauf aufbauend wird die Frage gestellt, wie Mediation in diesem Zusammenhang eingesetzt werden kann. Abgerundet wird die Arbeit mit der Untersuchung, ob besondere Anforderungen an den Mediator<sup>7</sup> mit fachspezifischen wirtschaftlichen und rechtlichen Kenntnissen für die Durchführung der Mediation bei Unternehmensnachfolgen bestehen.

---

<sup>6</sup> Stellvertretend für viele Artikel vgl.: Zapf, 2016 S. 100 f.

<sup>7</sup> Mit dieser Ansprache ist sowohl die weibliche, als auch die männliche Form gemeint. Allein der besseren Lesbarkeit halber wird in diesem Beitrag die männliche Form verwendet.

## 2. Familienunternehmen und ihre Besonderheiten

### 2.1. Begriff des Familienunternehmens

Es gibt in der Literatur keine einheitliche Definition des Begriffes Familienunternehmen. Unter Familienunternehmen werden oft mittelständische Unternehmen verstanden. Auch wenn es viele Überschneidungen zwischen Familienunternehmen und mittelständischen Unternehmen gibt, muss doch differenziert werden. Während kleine und mittlere Unternehmen (KMU) üblicherweise in Anlehnung an EU-Empfehlungen<sup>8</sup> und die Größenklassendefinition nach § 267 HGB nach Umsatz, Mitarbeiterzahl und Bilanzsumme definiert werden, ist der Begriff Familienunternehmen vielschichtiger. Orientiert man sich an Studien der Stiftung Familienunternehmen, machen insbesondere die folgenden vier Kriterien ein Familienunternehmen aus<sup>9</sup>:

- 1) Das Kapital oder die Stimmrechte befinden sich im Mehrheitsbesitz einer oder mehrerer Familien.
- 2) Familienmitglieder aus diesen Familien üben einen maßgeblichen Einfluss aus, indem sie entweder Führungstätigkeiten im Unternehmen übernehmen oder Entscheidungs- und Kontrollrechte in Aufsichtsrat, Beirat oder Gesellschafterversammlung ausüben.
- 3) Das Unternehmen wird durch bestimmte Werte bestimmt, und die Unternehmenskultur wird von der Familie geprägt.
- 4) Es besteht der Wille, das Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben („Fortführungswille“).

In der Praxis werden insbesondere die ersten beiden Kriterien verwendet, auch die Forschung konzentriert sich auf diese beiden Kriterien.<sup>10</sup> Die Kontrolle des

---

<sup>8</sup> Kommissionsempfehlung vom 6. Mai 2003 (Empfehlung 2003/361/EG)

<sup>9</sup> Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 13

<sup>10</sup> Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), 2016

Unternehmens wird durch Kapital- oder Stimmrechtsmehrheit erreicht, welche in der Regel besteht, sobald die Familie mindestens 50% der Anteile hält.<sup>11</sup>

Die Frage, wer Familienmitglied ist oder nicht, kann Abrenzungsschwierigkeiten bereiten. Immer weniger Familien entsprechen dem Schema Vater, Mutter, Kinder. Es ist also zu klären, was unter dem Begriff Familie verstanden wird. Nach einer Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) wird von einer Unternehmerfamilie gesprochen, „wenn

- eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht und in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird,
- und wenn diese Gruppe oder Teile davon sich mit der Frage beschäftigt, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird.“<sup>12</sup>

Manchmal wird nicht auf den Verwandtschaftsgrad, sondern auf den Zusammenhalt der beteiligten Personen abgestellt.<sup>13</sup> So wird der Begriff Familie auch von der Ehe und der eingetragenen Partnerschaft auf nichteheliche Lebensgemeinschaften ausgeweitet. Wichtig scheinen der Zusammenhalt einer überschaubaren Anzahl von Personen und die Gemeinsamkeiten von Interessen und „Geisteshaltung“ in Bezug auf das Unternehmen zu sein.<sup>14</sup> Im Ausfluss dieser Definition wird im folgenden auch von familienkontrollierten Unternehmen gesprochen.

Die Einflussnahme auf die Unternehmensführung oder gar die eigene Führungstätigkeit durch Familienmitglieder wird in der Literatur nur teilweise für eine Voraussetzung für die Qualifizierung als Familienunternehmen gehalten, es gibt genauso die Auffassung, nur eine Kapitalmehrheit am Unternehmen als Kriterium für ein Familienunternehmen zu sehen.<sup>15</sup> Hat mindestens ein Familienmitglied Leitungsfunktionen inne, wird von eigentümergeführten Unternehmen gesprochen.

---

<sup>11</sup> Wird aber im Gesellschaftsvertrag für grundlegende Entscheidungen eine 75%ige Stimmrechtsmehrheit verlangt, ist zu hinterfragen, ob nicht auch mindestens 75% der Stimmen bei der Gesellschafterfamilie liegen müssen.

<sup>12</sup> Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), 2016

<sup>13</sup> Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 14

<sup>14</sup> Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 14

<sup>15</sup> Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 14

Im Folgenden wird unter Familienunternehmen ein familienkontrolliertes Unternehmen begriffen. Kommen die Führungstätigkeit von Familienmitgliedern oder die Einflussnahme auf die Unternehmensführung hinzu, so stärkt dies die Rolle der Unternehmerfamilie, wird aber nicht als Voraussetzung für eine Definition eines Familienunternehmens verstanden.

## **2.2. Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen**

Familienunternehmen haben in Deutschland eine große volkswirtschaftliche Bedeutung allein schon aufgrund ihrer hohen Anzahl von rund 2,5 Mio. Unternehmen, welche rund 91% der wirtschaftsaktiven Unternehmen ausmachen.<sup>16</sup> Daher ist die Frage einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch gesamtwirtschaftlich bedeutsam. Außerdem wird in Familienunternehmen ein wesentlicher Teil des Bruttoinlandsproduktes erzielt, und ein Großteil der Beschäftigten sind dort tätig. Einer Studie der Stiftung Familienunternehmen zufolge zeichnen familienkontrollierte Unternehmen in den Jahren 2012 und 2013 folgende Merkmale aus:<sup>17</sup>

- Familienkontrollierte Unternehmen machen 91% aller nicht-öffentlichen Unternehmen aus.
- 56% aller in der Privatwirtschaft tätigen Personen arbeiten in Familienunternehmen.
- Familienunternehmen sind überproportional in der Größenklasse mit weniger als 10 Beschäftigten vertreten, während nur 23% der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten Familienunternehmen sind.
- Der Anteil der familienkontrollierten Unternehmen am Bruttoinlandsprodukt betrug 46%.

---

<sup>16</sup> Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 19

<sup>17</sup> Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 1

### **3. Unternehmensnachfolge**

#### **3.1. Begriff der Unternehmensnachfolge**

Der Begriff der Unternehmensnachfolge wird in zweierlei Hinsicht verwendet: Zum einen wird darunter die Eigentumsnachfolge verstanden, also das Nachrücken in die Gesellschafterstellung. Die Eigentumsnachfolge ist notwendige Voraussetzung für die Unternehmensnachfolge. Häufig kommt die Führungsnachfolge, die Nachfolge in eine operative Funktion im Unternehmen, hinzu. Bei der Führungsnachfolge tritt der Nachfolger auch in eine Führungsposition ein, löst also Mutter oder Vater in der Geschäftsführung des Unternehmens ab.

In Analogie zu der in dieser Arbeit verwendeten weiten Definition des Familienunternehmens – als durch Stimmrechtsmehrheit familienkontrolliertes Unternehmen – soll die Eigentumsnachfolge im weiteren hinreichend sein, um von einer Unternehmensnachfolge zu sprechen. Lösen die Nachfolger die vorangehende Generation zusätzlich auch in der Unternehmensleitung ab, sind diese Fallkonstellationen hier natürlich auch umfasst. Die Führungsnachfolge ist aber keine zwingende Voraussetzung für eine Unternehmensnachfolge im Sinne dieser Arbeit.

Wesentliche Unterschiede für den Erfolg einer Unternehmensnachfolge ergeben sich je nachdem, ob die Unternehmensnachfolge planmäßig angegangen wird oder nicht. Während der Gesellschafterwechsel unter Lebenden immer einer vertraglichen Regelung, wie eines Schenkungsvertrags, bedarf, ist der Gesellschafterwechsel im Todesfall oft „ungesteuert“.<sup>18</sup> Oft fehlen testamentarische oder erbvertragliche Regelungen, manchmal sind die getroffenen Regelungen aus formalen Gründen unwirksam. Genauso setzt die Führungsnachfolge unter Lebenden immer bewusste Entscheidungen voraus, beispielsweise die Bestellung des Nachfolgers als Geschäftsführer. Unkontrollierter erfolgt die Nachfolge, wenn der Nachfolger plötzlich im Todesfall „einspringen“ muss. Dies erhöht den Druck auf die Parteien, eine lebzeitige Regelung zu finden. Der Entscheidungsdruck ist allein schon durch den Verlauf der Zeit gegeben.

---

<sup>18</sup> Kirchdörfer, et al., 2012 S. 300



### **3.2. (Volks)Wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge**

Es gibt keine amtliche Statistik über das unternehmerische Nachfolgeschehen, jedoch Schätzungen. Nach Schätzungen des Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, (IfM) kommt es in den Jahren 2014 bis 2018 zu 135.000 Unternehmensübergaben, bei denen die Eigentümer aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung ausscheiden.<sup>19</sup> Hiervon sind etwa zwei Millionen Beschäftigte betroffen.<sup>20</sup> Die Untersuchung des IfM bezieht sich auf Zahlen zur Führungsnachfolge in Familienunternehmen. Schätzungen zur Unternehmensnachfolge im Sinne der Eigentumsnachfolge liegen nicht vor.

Eine Studie der Stiftung Familienunternehmen zeigt den großen Stellenwert insbesondere der Kontrollrechte für die befragten Unternehmerkinder. Mehr als die Hälfte der Befragten (58%) stimmt der Aussage zu, „die Kontrolle über das Unternehmen soll nur in der Hand der Familie liegen“. Die Führungsnachfolge hat hingegen eine wesentlich geringere Bedeutung. Nur vierzig Prozent sind der Ansicht, „die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollen aus der Familie stammen“.<sup>21</sup>

### **3.3. Problemstellungen bei der Unternehmensnachfolge**

#### **3.3.1. Angst vor der offenen Kommunikation**

In den Nachfolgekämpfen spiegeln sich familiäre, oft generationenübergreifende Konfliktgeschichten mit einer explosiven Mischung von unvereinbaren Regeln, Gerechtigkeitsprämissen und Loyalitätsbindungen.<sup>22</sup> Bei Konflikten um den Nachfolgeprozess handelt es sich häufig um Konstellationen, die von den Beteiligten nicht zu überschauen sind.<sup>23</sup> Das macht Angst.

Oft wird die Unternehmensnachfolge nicht einmal in der Familie offen kommuniziert, was häufig daran liegt, dass der Unternehmer die Verletzung einzelner seiner Kinder fürchtet. Die Gefahr ist, dass der Konflikt nach dem Tod des Un-

---

<sup>19</sup> Institut für Mittelstandsforschung, 2013 S. III

<sup>20</sup> Institut für Mittelstandsforschung, 2013 S. III

<sup>21</sup> Stiftung Familienunternehmen [2], 2015 S. 24

<sup>22</sup> Stierlin, 2011 S. 49

<sup>23</sup> v. Schlippe, et al., 2012 S. 289

ternehmers auftritt, wenn nicht zu Lebzeiten eine Aussprache stattgefunden hat und eine Vereinbarung getroffen wurde. Der Konflikt kann noch Jahrzehnte zwischen den Geschwistern schwelen.<sup>24</sup>

### **3.3.2. Keine Beschäftigung mit dem eigenen Tod**

Der eigene Tod ist ein Thema, mit dem sich viele Menschen nur ungern beschäftigen. Die gesellschaftliche Tabuisierung bewirkt, dass es den meisten Menschen unangenehm ist, sich mit der Frage „Was kommt nach meinem Tod?“ auseinanderzusetzen.<sup>25</sup> Das Thema Tod wird gerne verdrängt; vom Übergeber wird deshalb nicht aktiv nach einer Nachfolgelösung gesucht, bedeutet dies doch auch, sich mit der eigenen Endlichkeit zu beschäftigen.<sup>26</sup>

### **3.3.3. Fehleinschätzung über die Fähigkeiten der eigenen Kinder**

Immer wieder schätzen Unternehmer falsch ein, ob ihre Kinder als Nachfolger geeignet sind. Fehleinschätzungen gibt es in beide Richtungen: Es gibt Fälle des Über- und des Unterschätzens, also sowohl Fälle, in denen die Fähigkeiten der Kinder überbewertet werden und Fälle, in denen die gegebenen Fähigkeiten der Kinder nicht gesehen werden.<sup>27</sup> Besonders schwierig wird die Situation, wenn der Senior<sup>28</sup> nur die eigenen Fähigkeiten als Maßstab für die Eignung seiner Kinder zugrunde legt und übersieht, dass andere Qualifikationen für die Fortführung des Unternehmens gut zu gebrauchen wären und eventuell auch Änderungen im Unternehmen und in der bisherigen Unternehmensführung notwendig sind.

### **3.3.4. Unersetzlichkeitssyndrom**

Mit zunehmendem Alter glaubt der Unternehmer immer weniger, das Unternehmen seinem Nachfolger ohne weitere „schützende“ Begleitung anvertrauen zu können.<sup>29</sup> Das Nicht-Loslassen-Können des „Alten“ wird in der Literatur immer

---

<sup>24</sup> Kirchdörfer, et al., 2012 S. 302

<sup>25</sup> Beisel, 2016 S. 708

<sup>26</sup> Kirchdörfer, et al., 2012 S. 302

<sup>27</sup> Kirchdörfer, et al., 2012 S. 302

<sup>28</sup> Mit dieser Ansprache ist sowohl die weibliche, als auch die männliche Form gemeint. Allein der besseren Lesbarkeit halber wird in diesem Beitrag die männliche Form verwendet.

<sup>29</sup> Kirchdörfer, et al., 2012 S. 303

wieder erwähnt.<sup>30</sup> Der Unternehmer hält sich selbst in dieser Phase für unersetzlich und führt das Unternehmen weiter oder übergibt das Unternehmen an seinen Nachfolger, erscheint aber mehrmals in der Woche als „graue Eminenz“ im Unternehmen und beeinflusst weiterhin das Tagesgeschehen. Verbunden ist der Konflikt oft mit der Angst des Seniors vor Veränderungen: „Das haben wir immer schon so gemacht.“ ist eine beliebte Aussage, mit der sich der Nachfolger bei der Einführung von Innovationen und Veränderungen auseinandersetzen muss.

### 3.3.5. Unzureichende vertragliche Beratung

Ausgangslage einer Mediation kann eine bisher unzureichende rechtliche und steuerrechtliche Vorbereitung sein, wozu eine individuelle Betrachtung notwendig ist. Dabei gibt es keine universell richtige Vorgehensweise: Eine Gestaltung, die in einem konkreten Fall der Unternehmensnachfolge sinnvoll sein kann, wird möglicherweise in einer anderen Unternehmensnachfolge ungeeignet sein. Die bestehenden Beratungsempfehlungen sind zu hinterfragen. Die vom Hausanwalt oder vom langjährigen Steuerberater beispielsweise empfohlene Einbindung eines Testamentsvollstreckers erfolgt manchmal aus Eigeninteresse der Berater.<sup>31</sup> Dennoch gibt es Fälle, gerade bei der Berücksichtigung minderjähriger Erben, in denen ein Testamentsvollstrecker sinnvoll sein kann.

Die fehlende Abstimmung zwischen Testament und Mediationsvereinbarung einerseits und Gesellschaftsvertrag andererseits ist ein „Dauerbrenner“ in der erbrechtlichen Beratung. GmbH-Anteile sind grundsätzlich vererblich, jedoch enthalten GmbH-Satzungen regelmäßig Vinkulierungen der Anteile.<sup>32</sup> Auch in Personengesellschaftsverträgen sind oft Einschränkungen vorgesehen. So finden sich im Gesellschaftsvertrag oft Klauseln, dass im Todesfall eines Gesellschafters nur Abkömmlinge und gar nur leibliche Abkömmlinge Anteile übernehmen dürfen. Wird etwa in einer Mediation die Lösung gefunden, dem Ehepartner des Firmengründers zur Absicherung seiner Existenz im Todesfall Gesellschaftsanteile zu übertragen, wäre dies nach einer solchen Satzung nicht zulässig. Um den Ehepartner als Gesellschafter aufzunehmen, wäre eine Satzungsänderung notwendig, möglicherweise fehlt aber in einer zerstrittenen Familie dazu die Mehrheit. Es kann aber auch sein, dass ein familienfremder Dritter, der am Unterneh-

---

<sup>30</sup> v. Schlippe, et al., 2012 S. 292

<sup>31</sup> Kirchdörfer, et al., 2012 S. 303

<sup>32</sup> Münch, 2015 S. 107

men beteiligt ist, seine Zustimmung zur Änderung des Gesellschaftsvertrages verweigert. Auch bei der Bestellung eines Nießbrauches muss geprüft werden, ob dieser gesellschaftsvertraglich zugelassen ist; ggf. ist die erforderliche Zustimmung einzuholen.<sup>33</sup>

Oft befinden sich wesentliche Betriebsgrundlagen, wie Grundstücke oder ein Bürogebäude, welches durch das Unternehmen genutzt wird, im Privatvermögen der bisherigen Gesellschafter. Steuerrechtlich würde man in diesem Fall bei einer GmbH von einer Betriebsaufspaltung und bei einer KG von Sonderbetriebsvermögen sprechen. Bedenklich werden diese Konstruktionen aus steuerlicher Sicht, wenn im Rahmen der Mediation Lösungen gefunden werden, die die personelle Verflechtung, also die Übereinstimmung des Gesellschafterkreises mit den Eigentümern des Firmengrundstücks, beenden, beispielsweise indem als Lösung die Variante gewählt wird „Kind eins bekommt die Gesellschaftsanteile“ und „Kind zwei bekommt das Grundstück mit dem Bürogebäude“. Die rechtliche und steuerrechtliche Ausgangslage muss also sehr genau überprüft werden, und es muss überlegt werden, ob nicht gestaltende Maßnahmen, etwa Rechtsformwechsel, als Vorbereitung der Unternehmensnachfolge sinnvoll sein könnten.

### **3.3.6. Mangelhafte Vorbereitung der Führungsnachfolge**

Sollen im Rahmen der Unternehmensnachfolge nicht nur die Gesellschaftsanteile sondern auch die Unternehmensführung übergeben werden, so ist die Übergabe besonders schwierig. Insbesondere ist zu klären, ob und wenn ja wie lange Vater bzw. Mutter mit Sohn bzw. Tochter das Unternehmen zusammen leiten wollen, und wie der Sohn oder die Tochter in dieser Zeit schrittweise „aufgebaut“ werden kann. Zu klären ist, welche zusätzliche Unterstützung der Nachfolger erhält, bekommt er z.B. einen Mentor oder einen Coach an die Seite gestellt? Auch muss der Nachfolger<sup>34</sup> in die Unternehmensstruktur integriert werden; wie werden Mitarbeiter und die oberste Führungsebene des Managements auf den Führungswechsel vorbereitet? Die Akzeptanz des Nachfolgers in der Belegschaft ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

---

<sup>33</sup> Münch, 2015 S. 108

<sup>34</sup> Mit dieser Ansprache ist sowohl die weibliche, als auch die männliche Form gemeint. Allein der besseren Lesbarkeit halber wird in diesem Beitrag die männliche Form verwendet.

### 3.3.7. Typische Verhaltensmuster in Unternehmerfamilien

Auffällig ist, dass häufig die Unternehmer das Thema einfach lange Zeit ignorieren und gar keine Nachfolgeplanung existiert. So zeigt eine Untersuchung unter Wirtschaftsprüfern ein erschreckendes Bild: Berät dieser Berufsstand doch selbst seine Mandanten bei ihrer Nachfolgeplanung, so existiert bei den wenigsten Wirtschaftsprüfern eine eigene Nachfolgeplanung. Eine Umfrage der Global Accounting Alliance zur Unternehmensnachfolge ergab, dass 91% der Wirtschaftsprüfer in Einzelpraxen und 77% der Praxen/ Gesellschaften mit mehreren Partnern keinen Nachfolgeplan haben.<sup>35</sup> Das Thema Unternehmensnachfolge wird unter den meisten Wirtschaftsprüfern – und das Ergebnis ist auf viele andere Branchen übertragbar – so lange wie möglich vermieden und erst sehr spät angegangen.

Die vielfältigen oben beschriebenen Probleme bei der Unternehmensnachfolge führen zusammen mit der grundsätzlichen Fragestellung, was eine gerechte Lösung ist<sup>36</sup>, in Unternehmerfamilien zu Dilemmata, typischerweise greifen die Unternehmerfamilien zu verschiedenen Mitteln:<sup>37</sup>

**Negieren:** Das Problem wird nicht als solches erkannt und nicht besprochen. Unreflektiert wird erwartet, dass die Familie sich versteht und daher später keine Konflikte bei der Verteilung des Erbes und in der Regelung der Unternehmensnachfolge entstehen. Der Senior trifft keine Regelung, wie die Unternehmensanteile auf die nächste Generation übergehen. Insbesondere wenn der Senior sich selbst für nicht ersetzlich hält und seine eigenen Kinder nicht in der Lage sieht, das Unternehmen zu leiten, ist das Negieren des Nachfolgeproblems anzutreffen.

**Vollendete Tatsachen schaffen:** Der Senior kommt zum Schluss, dass es keine Lösung geben kann, die allen gerecht wird und die von allen als gerecht empfunden wird. Um sich des Problems zu entledigen, entscheidet er sich schnell und eigenständig und schafft damit vollendete Tatsachen, mit denen sich die Nachfolger arrangieren müssen.

---

<sup>35</sup> Boerger, 2016 S. 516

<sup>36</sup> Siehe Kapitel 4.4, S. 25

<sup>37</sup> Haftlmeier-Seiffert, 2014 S. 11

**Vertagung:** Der Senior verschiebt das Dilemma in die nächste Generation. Er behandelt die eigenen Kinder gleich, indem er allen Kindern den gleichen Firmenanteil überträgt. Gleichzeitig legt er fest, dass ab der nächsten Generation die Anteile nur noch an einen Enkel weitergegeben werden dürfen. So delegiert er das Gerechtigkeitsdilemma in die nächste Generation.

**Sophismus:** Eine scheinbare Lösung stellt die Trennung von Stimmrechten und Besitzrechten dar: Alle Kinder bekommen gleichviele Anteile aber nur ein Kind vereinigt alle Stimmrechte auf sich. Auch für die folgenden Generationen wird festgelegt, dass immer nur einer die volle Entscheidungsmacht haben soll.

Mit keinem der Verhaltensmuster wird eine dauerhafte Lösung des Nachfolgeproblems erzielt. Die Beteiligten müssen akzeptieren, vor nicht lösbaren Dilemmata zu stehen. Wichtig ist die Kommunikation der Interessen und der Beweggründe, eine Entscheidung über die Unternehmensnachfolge so und nicht anders regeln zu wollen, für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar zu machen, auch wenn das Ergebnis von den eigenen Vorstellungen abweicht.

## 4. Konfliktsystem und Konfliktdynamik

### 4.1. Spezifische Konfliktsituationen bei Familienunternehmen

Familie ist ein schillernder Begriff geworden. An die Familie werden ganz unterschiedliche gesellschaftliche, soziale und persönliche Erwartungen gestellt. Eine Familie machen ganz unterschiedliche Sehnsüchte und Hoffnungen aus. Auf die Familie gibt es einen hohen Erwartungsdruck, was diese zu leisten hat, von innen und von außen. Der so stark verdichtete Erwartungsraum bringt ein gewisses Konfliktpotential mit sich. Erwartungen und Erwartungsenttäuschungen sind wesentliche Komponenten von Konflikten.<sup>38</sup> Familien sind ein Ort, an denen Konflikte nicht vermieden werden können.

In Familienunternehmen steigt die Komplexität, mit der die Familie konfrontiert ist, erheblich an. In Unternehmerfamilien treten alle Konflikte auf, die auch Nichtunternehmerfamilien betreffen, es kommen aber spezifische Konflikte durch die Rolle als Unternehmer und als Eigentümer hinzu. Die Konflikte in Unternehmerfamilien sind von erheblicher Intensität. Sie können große finanzielle Tragweite für die Familie und auch schwerwiegende Konsequenzen für viele Menschen haben, etwa wenn die Existenz des Familienunternehmens bedroht ist, und in der Folge die Arbeitsplätze der Mitarbeiter entfallen. Bei Auseinandersetzungen über die Führungsnachfolge im Unternehmen steht nicht nur die persönliche und berufliche Identität einer Person auf dem Spiel, sondern die der ganzen Familie.<sup>39</sup> In Konflikten, die das Unternehmen betreffen, geht es um zentrale Lebensfragen einzelner Familienmitglieder, wie die Anerkennung des Lebenswerkes, Gerechtigkeit, Loyalität oder die Anerkennung bzw. Nicht-Anerkennung von Opferbereitschaft.<sup>40</sup>

Anschaulich können die unterschiedlichen Interessen im sogenannten Dreikreise-Modell dargestellt werden, das die Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum darstellt, in denen die Betroffenen sehr unterschiedlich agieren, und in denen sie sehr ungleiche Werte vertreten. Es kommt zu überschneidenden Mitgliedschaften in den drei verschiedenen sozialen Systemen. Die Familien- und

---

<sup>38</sup> v. Schlippe [3], 2014 S. 518

<sup>39</sup> v. Schlippe [3], 2014 S. 519

<sup>40</sup> v. Schlippe [3], 2014 S. 519

Unternehmensdynamik, sei es eine positiv oder eine negativ bewertete, resultiert stets aus dem Spannungsverhältnis dieser drei Systeme.<sup>41</sup> Das Drei-Kreise-Modell verdeutlicht die Verknüpfung zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum<sup>42</sup>:

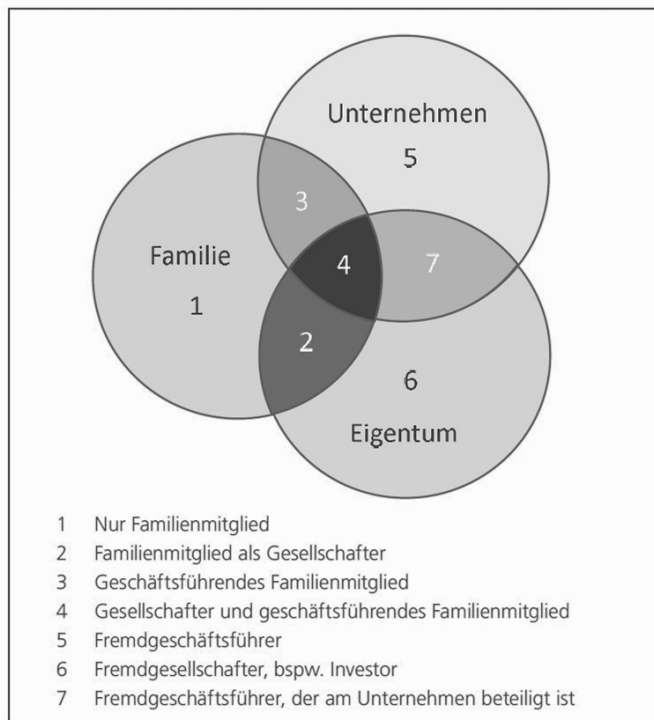


Abbildung 1 *Drei-Kreise-Modell* Darstellung nach Lorz, et al., 2014 S. 4

<sup>41</sup> Simon [4], 2011 S. 11

<sup>42</sup> Das Drei-Kreise-Modell ist auf Taguiri und Davis zurückzuführen, die es in den 80er Jahren entwickelten, vgl. Lorz, et al., 2014 S. 4



Es gibt Personen, die nur dem System „Familie“, dem System „Unternehmen“ und dem System „Eigentum“ angehören, andere gehören zwei dieser Systeme an, wiederum andere sind in allen drei Systemen zu finden. Letzterer wäre beispielsweise der als Geschäftsführer im Unternehmen tätige Patriarch und Familienvater. Ein angeheirateter Ehepartner oder ein minderjähriges Kind gehören in der Regel nur dem System Familie an.<sup>43</sup> Die einzelnen Familienmitglieder nehmen also verschiedene Rollen ein, je nachdem ob sie auch dem System Unternehmen z.B. als Geschäftsführer und/oder dem System Eigentum als Gesellschafter angehören oder nicht. Aber auch solche Familienmitglieder, die „nur“ dem System Familie angehören, können einen indirekten Einfluss auf die Entscheidungen haben, etwa indem sie als Ehegatten auf die Eigentümer-Familienmitglieder einwirken. Die Situation wird noch komplexer, wenn es Geschäftsführer oder Investoren gibt, die dem System Eigentum und/oder Unternehmen angehören, nicht aber Familienmitglieder sind. Die Individualinteressen der Gesellschafter und einzelner Familienmitglieder stehen den kollektiven Zielvorstellungen im Unternehmen gegenüber.<sup>44</sup>

In den Systemen Familie, Unternehmen und Eigentum sind sehr unterschiedliche Kommunikationsmuster zu finden, die sich im Umgang mit Konflikten bemerkbar machen. Die Familie wird eher informelle, meist mündliche Kommunikation verwenden, während in Unternehmen und bei Anteilseignern die formelle, oft schriftliche Kommunikation üblich ist.<sup>45</sup>

## **4.2. Unterschiedliche Wertesysteme und Paradoxien in Familienunternehmen**

Individuell vertretene Werte bilden die Grundlage für das eigene Handeln und die Bewertung des Handelns der anderen. Das eigene Wertegerüst wird zwar auch durch Erziehung und durch den familiären Hintergrund geprägt, unterscheidet sich aber von Individuum zu Individuum, also auch beispielsweise zwischen Geschwistern, die im gleichen Elternhaus aufgewachsen sind. Das eigene Wertegerüst beeinflusst Entscheidungen maßgeblich.

---

<sup>43</sup> Lorz, et al., 2014 S. 4

<sup>44</sup> Schwartz, et al., 2012 S. 522

<sup>45</sup> Hubner, 2010 S. 162 ; Simon [3], 2011 S. 26

Familie und Unternehmen sind durch unterschiedliche Werte geprägt. In der Familie stehen die persönlichen Bindungen und die einzelnen Personen im Vordergrund, die einzelne Person ist nicht austauschbar. Anders ist es im Unternehmen, grundsätzlich sind dort alle Personen austauschbar; hier haben Leistung und Kompetenz aber auch die formale Funktion eine viel größere Bedeutung. Im System Eigentum sind die Gesellschafter ebenfalls prinzipiell austauschbar, hinzu kommt hier noch die Bedeutung der Höhe des Gesellschaftsanteils bzw. die Höhe der Stimmrechte. Während das System Familie (meistens) auf Ausgleich ausgelegt ist (jeder soll das Gleiche bekommen, der Schwächere soll besondere Unterstützung erfahren), steht im Unternehmen die Leistung im Vordergrund, welche zu unterschiedlicher Bezahlung der Mitarbeiter, aber auch angestellter Familienmitglieder, führt.

Je nachdem, ob die Betroffenen gerade vorrangig als Unternehmer, als Familienmitglied oder als Gesellschafter agieren, benutzen sie ein unterschiedliches Wertesystem, und auch bei der Lösungsfindung werden unterschiedliche Ideale als Bewertungsmaßstab zugrunde gelegt. Gleichzeitig sind mehrere Logiken aktiv, die nur ungenügend abgrenzbar sind, die Familienlogik, die Unternehmenslogik und die Eigentumslogik. Die Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum folgen unterschiedlichen Funktionslogiken. Die dominante Funktionslogik von Unternehmen ist auf Entscheidung unter ökonomischen Gesichtspunkten ausgelegt, während in der Funktionslogik der Familie das Wohl der einzelnen Familienmitglieder im Vordergrund steht.<sup>46</sup> Eine Verhaltensweise kann in einem System richtig und gleichzeitig in einem anderen System falsch sein, so dass hier von einem Paradoxon gesprochen wird.<sup>47</sup> So erfordert es beispielsweise das System Unternehmen, den leistungsschwachen Geschäftsführer zu entlassen, während das System Familie gerade eine Unterstützung der schwachen Familienmitglieder verlangt. Handelt es sich bei dem Geschäftsführer um ein Familienmitglied, sind je nach Blickrichtung aus dem System Familie oder aus dem System Unternehmen unterschiedliche Handlungsoptionen „richtig“. Daraus ergeben sich Paradoxien, denn die Logik der Familie und der Unternehmen widersprechen sich in verschiedener Hinsicht. Das Konzept der Paradoxien wird oft herangezogen, um die spezifischen Dilemmata zu verstehen, denen die Mitglieder einer Unter-

---

<sup>46</sup> v. Schlippe, et al., 2012 S. 289, 290

<sup>47</sup> v. Schlippe [2], 2014 S. 34 f.

nehmerfamilie ausgesetzt sind.<sup>48</sup> Eine Paradoxie besteht darin, dass die Beteiligten oft nicht genau wissen, welches System gerade aktiv ist, „als wer“ sie gerade sprechen („spreche ich gerade als Unternehmer oder Vater“, „werde ich gerade als Tochter oder als Nachfolgerin angesprochen“).<sup>49</sup> Verschärft wird dieses Problem dadurch, dass sich die Menschen ihrer Mitgliedschaft in den unterschiedlichen Systemen nicht bewusst sind, und sie nur diffus merken, dass sie unterschiedlichen Verhaltensregeln ausgesetzt sind.<sup>50</sup>

Die Entscheidungslogik in Familien folgt Werten, die durch Liebe, Gleichberechtigung und Schutz des Schwächeren geprägt sind. Unternehmen orientieren sich an ganz anderen Werten: Leistung und Erfolg stehen hier regelmäßig im Vordergrund. Wieder anders „ticken“ Investoren bzw. Gesellschafter, für die die Rendite ihres Investments und regelmäßige Ausschüttungen einen besonderen Stellenwert haben. In Familienunternehmen prallen diese drei „Welten“ aufeinander. Auch die Erwartungen an die Beteiligten sind in den verschiedenen Systemen unterschiedlich: Die Familienlogik verlangt, dass die Eltern für ihre Kinder das Beste wollen, einem potentiellen Nachfolger den Weg ins Unternehmen zu verwehren, erscheint als Verrat; aus Unternehmenssicht kann dies jedoch richtig sein, unternehmerisches Denken erfordert oft, Selektionsentscheidungen zu treffen.<sup>51</sup>

Die grundsätzlichen Funktionslogiken, die zu paradoxen Situationen führen können, sollen in der folgenden Übersicht anhand der beiden Systeme Familie und Unternehmen dargestellt werden. Auf die Darstellung des Systems Eigentum wird verzichtet, da für dieses weitgehend die gleichen Logiken wie für das System Unternehmen gelten.

---

<sup>48</sup> v. Schlippe, et al., 2012 S. 289

<sup>49</sup> v. Schlippe [3], 2014 S. 519

<sup>50</sup> v. Schlippe [1], 2009 S. 19

<sup>51</sup> v. Schlippe [3], 2014 S. 520

Familie		Unternehmen
Persönliche Bindungen/ Personenbezogen	↔	Operatives Geschäft/ Sachbezogen
Vertrauen	↔	Kontrolle
Emotion	↔	Leistung
Mündlichkeit	↔	Schriftlichkeit
Auf Dauer angelegt	↔	Auf Zeit angelegt
Unkündbar	↔	Kündbar
Loyalität	↔	Wettbewerb
Der Schwache wird gefördert	↔	Der Starke wird gefördert
Nachhaltigkeit	↔	Schnellebigkeit
Begrenzter Mitgliederkreis	↔	Ständiger Wechsel und offener Mitgliederkreis
Tradition	↔	Innovation

Abbildung 2 Funktionslogiken der Systeme Familie und Unternehmen Darstellung nach Lorz, et al., 2014 S. 5

### 4.3. Paradoxien bei der Unternehmensnachfolge

Wohl kein Thema ist in Familienunternehmen so kritisch wie die Nachfolge, es ist ein Prozess der oft über Jahre oder Jahrzehnte in Familie und Gesellschafterkreis für Irritationen sorgt.<sup>52</sup> Besonders schwierig wird die Situation, wenn die Beteiligten aktiv im Unternehmen mitarbeiten und auch die Geschäftsleitung übergeben wird, es sich also bei der Unternehmensnachfolge um den Fall einer Führungsnachfolge<sup>53</sup> handelt. Die eng verknüpften unternehmerischen und familiären Dynamiken setzen die Beteiligten unter einen besonderen Druck; in den verschiedenen Phasen der Unternehmensnachfolge zeigen sich die Paradoxien unterschiedlich. Das Thema ist stark emotional besetzt, geht es doch um die Zukunft des Unternehmens, um das Lebenswerk und um die eigenen Lebensent-

<sup>52</sup> v. Schlippe [2], 2014 S. 79

<sup>53</sup> Siehe Kapitel 3.1, S. 11

würfe.<sup>54</sup> Was auch immer entschieden wird, es wird mit heftigen und widersprüchlichen Emotionen verbunden sein. Von Schlippe beschreibt typische paradoxe Dynamiken für einzelne Phasen der Führungsnachfolge:

<b>Phase</b>	<b>Zeitraum</b>	<b>Paradoxe Herausforderung</b>
Erziehung zur Nachfolge	Alter des Juniors ca. 0-15 Jahre	„Finde Deinen Weg! - Interessiere dich für das Unternehmen!“ In der Erziehung wird das Kind oft dahingehend beobachtet, ob es als potentieller Nachfolger in Frage kommt - zugleich wünschen die Eltern meist, dass es sich „frei“ entscheide.
Unentschlossenheit über die Nachfolge	Alter des Juniors ca. 12-30 Jahre	„Wie kann ich wissen, was ich will, wenn ich doch wollen soll, was ich muss?“ Für den Junior stellt sich selbst die Frage, wie er/sie wissen kann, ob die Nachfolge „wirklich freiwillig“ angetreten werden kann, die sich doch das Umfeld von ihm wünscht (erschwerte Identitätsfindung).
Selektion des Nachfolgers	Alter des Juniors ca. 20-40 Jahre	„Sei gerecht in der Logik der Familie und in der des Unternehmens zugleich!“ Die Situation des Nachfolgers spitzt sich unweigerlich auf eine Selektionsentscheidung zu. Zugleich verlangt die Logik der Familie, dass niemand ausgeschlossen wird.

Abbildung 3 *Mögliche Paradoxien in verschiedenen Phasen der Unternehmensnachfolge Teil I* Darstellung nach v. Schlippe [2], 2014 S. 80

<sup>54</sup> v. Schlippe [2], 2014 S. 81

Phase	Zeitraum	Paradoxe Herausforderung
Expliziter Verantwortungsübergang	Alter des Juniors ca. 25-55 Jahre (und mehr)	„Du kannst Dich gerne verwirklichen, aber bitte so, wie ich es möchte!“ oder „Geh‘ deinen eigenen Weg und zugleich den besten für das Unternehmen – und das ist der, der bisher gegangen wurde....!“ In dieser Phase, in der oft zwei Generationen im Unternehmen aktiv sind, gibt es auch bei großem Wohlwollen eine paradoxe Spannung zwischen der älteren und der jüngeren „Organisation“.
Neuorientierung in der postaktiven Phase	Alter des Seniors 60 Jahre und älter	„Ich gehe, ohne zu gehen!“ Nicht selten wird der Weg gewählt, dass der Senior doch in irgendeiner Weise im Unternehmen bleibt, also den Abschied aus dem operativen Geschäft mit Einnahmen einer Aufsichts- oder Beraterposition o.ä. verbindet.

Abbildung 4 *Mögliche Paradoxien in verschiedenen Phasen der Unternehmensnachfolge Teil II* Darstellung nach v. Schlippe [2], 2014 S. 80

#### 4.4. Gerechtigkeitsprinzipien

Das Thema Ungerechtigkeit ist ein Haupttreiber in Familienkonflikten.<sup>55</sup> Was im „System Unternehmen“ als gerecht empfunden wird, kann im „System Familie“ als hochgradig ungerecht empfunden werden. Es gibt keine universell anerkannte Wahrheit über Gerechtigkeit, sondern viele divergierende Überzeugungen, was gerecht und was ungerecht ist.<sup>56</sup>

In unserem Kulturkreis steht die Gleichbehandlung als Gerechtigkeitsprinzip in der Familie ganz weit vorne; spätestens seit der Französischen Revolution ist das Gleichheitsprinzip stark in unserem Wertesystem verankert. In Bezug auf Erbaueinandersetzungen und auf die Unternehmensnachfolge wird oft aus dem

<sup>55</sup> v. Schlippe [3], 2014 S. 529

<sup>56</sup> Montada, 2014 S. 26

Gleichheitsgrundsatz ein Gleichbehandlungsziel geschlossen, so dass jedes Kind wertmäßig gleich viel bekommen soll. Für den überlebenden Ehegatten wird hingegen meist eine Sonderbehandlung für gerecht gehalten, nach der dieser einen wertmäßig größeren (manchmal auch kleineren) Anteil, als die gemeinsamen Kinder erhalten soll. Hier spielt der Versorgungsgedanke eine große Rolle, der im Bedürftigkeitsprinzip verankert ist. Das Bedürftigkeitsprinzip wird auch zur Aufteilung des Erbes zwischen Kindern verwendet, etwa wenn es zur Aufteilung zwischen der alleinerziehenden Tochter mit einer Teilzeitstelle und dem alleinstehenden, gutverdienenden Bruder in gehobener Managementposition geht. In solchen Fällen kann es als gerecht empfunden werden, wenn die Geschwister wertmäßig nicht gleich behandelt werden, weil dann das Bedürftigkeitsprinzip als Wertmaßstab verwendet wird. Manchmal wird auch emotionale Verbundenheit als Gerechtigkeitsystem verwendet mit der Konsequenz, dass der Lieblingssohn oder die Lieblingstochter eine bevorzugte Behandlung erfahren darf. Bei der Frage der Generationengerechtigkeit bedeutet somit „gerecht“ nicht zwingend „gleich“.<sup>57</sup>

Im Unternehmen spielt unter den Gerechtigkeitsprinzipen insbesondere das Leistungsfähigkeitsprinzip eine Rolle. Die Unternehmensnachfolge soll dem „Besten“ übergeben werden, wobei zu fragen ist, an welchen Qualifikationen dies genau festgemacht wird. Management und Mitarbeiter werden im Unternehmen nach ihrer Leistungsfähigkeit beurteilt und sie erfahren Gerechtigkeit dadurch, dass die Höhe ihres Gehaltes und auch die Beförderungsmöglichkeiten von ihren Leistungen abhängen. Aber auch in Unternehmen gibt es neben dem Leistungsfähigkeitsprinzip andere Gerechtigkeitsprinzipien, etwa das Bedürftigkeitsprinzip, wenn bei Entlassungen eine Auswahl der Betroffenen nach sozialen Kriterien erfolgt. Immer wieder spielen soziale Normen und Gewohnheitsrechte eine Rolle, wenn beispielsweise bei einer Beförderung zum Abteilungsleiter dem „altgedienten“, aber leistungsschwächeren Mitarbeiter der Vorzug gegeben wird im Vergleich zum leistungsstarken jungen Mitarbeiter, der erst vor wenigen Jahren in das Unternehmen eingetreten ist.

Innerhalb von Familien gibt es also ganz unterschiedliche Wertesysteme, nach denen bestimmt werden kann, was gerecht ist. Das gleiche gilt für Unternehmen. Besonders komplex wird es bei Familienunternehmen, denn hier prallen zusätzlich die unterschiedlichen Wertesysteme aus Familie und Unternehmen aufeinander.

---

<sup>57</sup> Kögel, et al., 2014 S. 30

der. Betrachtet man nur die vorherrschenden Gerechtigkeitsprinzipien in Familie und Unternehmen, so bedeutet aus familiärer Sicht Gerechtigkeit oft Gleichbehandlung, aus Unternehmenssicht bedeutet sie Leistungsorientierung.<sup>58</sup> Diese Gerechtigkeitsprinzipien sind nicht miteinander kompatibel. Wenn familiäre Gleichheitsforderungen in den Kontext des Unternehmens übertragen werden, sind Konflikte vorprogrammiert. Werden familiäre Entscheidungskriterien für die Personalpolitik im Unternehmen verwendet, so kann das die Existenz des Unternehmens gefährden.<sup>59</sup> Welche Normquelle soll im konkreten Fall verwendet werden – die des Systems Familie oder die des Systems Unternehmen? Die Konflikte eskalieren, weil die Parteien die subjektive Gewissheit bezüglich der Geltung ihrer normativen Überzeugungen und ihrer Sicht des Anlasses haben.<sup>60</sup> Im Erbfall kollidieren die familiären Gleichheitserwartungen bei der Verteilung der Erbmasse mit unternehmerischen Bedürfnissen, die unternehmerische Entscheidungsfähigkeit im Gesellschafterkreis herzustellen und die Vakanz der bisherigen Führungsposition des verstorbenen Seniors auszufüllen.<sup>61</sup> Die Schärfe vieler Nachfolgekongflikte lässt sich darauf zurückführen, dass sich der eine Konfliktpartner auf die Gerechtigkeitsprämissen der Familienlogik und der andere auf die des Unternehmens bezieht.<sup>62</sup> Die Parteien geraten also in einen Konflikt über die Entscheidung zwischen unterschiedlichen Gerechtigkeitsprinzipien, d.h. welches Gerechtigkeitsprinzip ist im konkreten Fall angemessen?

Daneben kann es Gerechtigkeitskonflikte geben, wenn die Parteien zwar die gleichen Gerechtigkeitsprinzipien verwenden aber unterschiedliche Vorstellungen von ihrer konkreten Ausgestaltung und Interpretation haben.<sup>63</sup> Sind sich die Parteien beispielsweise einig, dass das Leistungsfähigkeitsprinzip zugrundegelegt werden soll, kann darüber gestritten werden, wer mehr geleistet hat. Bei Zugrundelegen des Gleichheitsprinzips kann über die Bewertung von verschiedenen Vermögensgegenständen gestritten werden und über die Frage, wie das Risiko verschiedener Vermögensklassen Berücksichtigung in der Bewertung finden soll.

---

<sup>58</sup> Kirchdörfer, et al., 2012 S. 303

<sup>59</sup> Simon [2], 2011 S. 49

<sup>60</sup> Montada, 2014 S. 28

<sup>61</sup> v. Schlippe, et al., 2012 S. 290

<sup>62</sup> v. Schlippe, et al., 2012 S. 295

<sup>63</sup> Ittner, 2016 S. 30



#### 4.5. Konfliktdynamik

Ein Streit aufgrund der rechtlich und wirtschaftlich schwierig einzuordnenden Sachverhalte und gerade auch aufgrund der beschriebenen Paradoxien im Zusammenhang mit einer Unternehmensnachfolge entzündet sich leicht. Der Streit kann zu einem handfesten Konflikt eskalieren, es ergeben sich Verletzungen, Kränkungen und das Gefühl von Ungerechtigkeit. Oft liegen der eigenen Auffassung überoptimistische Einschätzungen zugrunde, die Streitenden sind der Auffassung, sie seien im Recht.<sup>64</sup> Beide Parteien sind sicher, bei einer alternativen gerichtlichen Auseinandersetzung größere Erfolgchancen als die andere Seite zu haben. Die Parteien neigen dazu, ihre Erfolgsaussichten zu überschätzen und die eigene Wirklichkeit für die einzig richtige zu halten.<sup>65</sup> Objektive, externe Informationen werden vernachlässigt und die Konzentration der eigenen Sichtweise auf die selbst gesetzten Ziele tragen zum Überoptimismus bei.<sup>66</sup>

Keiner ist in der Lage, alle in der Umwelt vorhandenen Informationen zu verarbeiten: Die Wahrnehmung erfolgt selektiv, jeder sieht nur seinen Ausschnitt der Realität.<sup>67</sup> Bei Konflikten im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge wird die selektive Wahrnehmung durch die Paradoxien verstärkt, denn leicht begrenzen die Familienmitglieder ihre Sichtweise allein auf eine solche aus Familienperspektive oder aus Unternehmensperspektive.

Der Konflikt bleibt nicht statisch, sondern er entwickelt sich dynamisch. Der Konflikt eskaliert nicht kontinuierlich, sondern in Etappen. In der Literatur wird von Eskalationsstufen gesprochen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Autoren stellt Glasl den Eskalationsprozess als eine Abwärtsbewegung dar. Er will mit der Abwärtsbewegung zum Ausdruck bringen, dass der Weg der Eskalation mit einer zwingenden Kraft in Regionen führt, die große „unmenschliche Energien“ erfordern, und die sich auf Dauer der menschlichen Steuerung und Beherrschung entziehen.<sup>68</sup> Mit dem Schritt zur nächsten Eskalationsstufe werden das eigene Verhalten und das des Gegners weiter eingeschränkt. Die Parteien werden in eine negative Abwärtsspirale gezogen. Der Übergang von Stufe zu Stufe kann als das

---

<sup>64</sup> Duve, et al., 2011 S. 28

<sup>65</sup> Duve, 2004 S. 172

<sup>66</sup> Duve, et al., 2011 S. 28

<sup>67</sup> Duve, et al., 2011 S. 27

<sup>68</sup> Glasl, 2013 S. 235

Abgleiten von einem niedrigen Regressionsniveau zu einem noch niedrigeren früheren geistigen Stadium verstanden werden.<sup>69</sup>

Im folgenden werden die Eskalationsstufen nach Glasl beschrieben, wobei die leicht überarbeitete Darstellung von Simon verwendet wird. Der Lesbarkeit halber werden die 9 Stufen der Konflikteskalation verteilt auf zwei Abbildungen dargestellt:

---

<sup>69</sup> Glasl, 2013 S. 236



Abbildung 5 Die neun Stufen der Konflikteskalation von Glasl: Stufen 1 bis 4 Darstellung nach Simon [1], 2010 S. 87-89

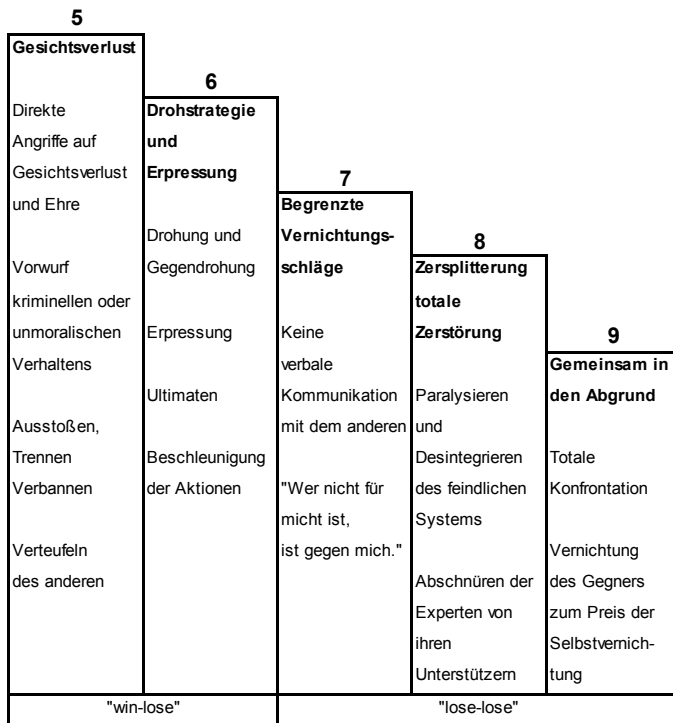


Abbildung 6 Die neun Stufen der Konflikteskalation von Glasl: Stufen 5 bis 9 Darstellung nach Simon [1], 2010 S. 87-89

Die Darstellung ist etwas schematisch, vereinfachend kann sie aber den Verlauf eines Konfliktes beschreiben: Die Konflikteskalation ist eine Abwärtsbewegung, bei der sich die Konfliktparteien in der Konfliktdynamik verfangen. Das ist keine lineare Bewegung, sondern ein Verlauf über mehrere Schritte. Unterschieden werden neun Stufen der Konflikteskalation. Die Parteien können auf einer Stufe für eine Weile verbleiben. Mit jeder Eskalationsstufe ändern sich die Wahrnehmung, das Verhalten und die Kommunikation der Beteiligten. Der ursprüngliche Kern des Konfliktes wird zunehmend aus den Augen verloren.

## 5. Mediation bei der Unternehmensnachfolge

### 5.1. Begriffe Mediation, Familienmediation und Wirtschaftsmediation

§ 1 des MediationsG definiert die Mediation als „ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem die Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung des Konflikts anstreben“.

Mediation ist also eine Methode zur Konfliktbehandlung unter Einbeziehung eines Dritten.<sup>70</sup> Dem Dritten kommt dabei keine Entscheidungsbefugnis zu. Die Konfliktparteien versuchen, unterstützt durch den Mediator, auf freiwilliger Basis, eine Lösung ihres Konfliktes zu erarbeiten. Mediation lässt den Konfliktbeteiligten ihre Autonomie und sorgt für eine bestimmte Verfahrensstruktur.<sup>71</sup> Mediation ist ein strukturiertes, aber hoch flexibles Verfahren. Wesentliche Prinzipien sind: Eigenverantwortlichkeit, Informiertheit, Freiwilligkeit der Medianten, Unabhängigkeit, Vertraulichkeit und Neutralität im Sinne einer Allparteilichkeit des Mediators.<sup>72</sup> Der Mediator hat die Kommunikation der Parteien durch Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsmethoden und -techniken zu fördern und zu gewährleisten, dass die Parteien in angemessener und fairer Weise in die Mediation eingebunden sind.<sup>73</sup>

Das Recht spielt zwar eine große Rolle in der Mediation, aber wirtschaftliche und persönliche Gesichtspunkte des Konfliktes werden bewusst einbezogen.<sup>74</sup> Gerichtliche Verfahren unterliegen einem hohem Grad der Formalisierung und Generalisierung, diese Verfahren können den Bedürfnissen eines Einzelfalls nicht immer gerecht werden. Das Verfahren vor ordentlichen Gerichten unterliegt damit einem sehr starren Konzept, es werden Symptome, nicht aber die Ursachen behandelt. Bei den individuellen Bedürfnissen der Beteiligten handelt es sich um subjektive Vorstellungen, wie die Auseinandersetzung mit dem Gegenüber, das Zustandekommen der Ergebnisse, die Vertraulichkeit oder wie die Kosten und

---

<sup>70</sup> Hattemer, 2011 S. 7

<sup>71</sup> Haaß, 2016 S. 207

<sup>72</sup> Hattemer, 2011 S. 8

<sup>73</sup> Goltermann, et al., 2014 S. 297

<sup>74</sup> Risse [2], 2014 S. 2065

die Dauer des Verfahrens geregelt werden.<sup>75</sup> Mediation setzt hier mit der Autonomie der Konfliktbeteiligten in einem selbstbestimmten Verfahren an. In der Mediation kommt das Leitbild des selbstbestimmten Menschen zum Tragen, die Konfliktbeteiligten sind Experten ihres Streits; sie wissen, welche Lösung für sie richtig ist. Mediation ermöglicht eine interessenorientierte Konfliktbeilegung. Die Prozessverantwortung über das Verfahren liegt beim Mediator. Er führt die Medianten durch das Verfahren und achtet auf die vereinbarten Verhaltensregeln.<sup>76</sup> Aufgabe des Mediators ist es, eine Kommunikation zwischen den Konfliktparteien herzustellen, die eine nachhaltige Konfliktbewältigung erlaubt.

Weder Familien-, noch Wirtschaftsmediation sind im Gesetz verwendete Begriffe. Ihre Bedeutung erschließt sich eher aus der Praxis, wenn Mediatoren ihre Tätigkeitsschwerpunkte beschreiben. Auffällig ist, dass sich bei der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V. (BAFM), dem größten Verband, der sich der Familienmediation verschrieben hat, weder in der Satzung, noch auf der Internetseite eine Definition zum Begriff der Familie oder der Familienmediation findet.<sup>77</sup> Ergiebiger ist hier die Recherche beim Bundesverband MEDIATION e.V. (BM); auf dessen Internetseite findet sich unter dem Oberpunkt „Einsatzbereiche“ die Aussage: „Bei Mediation in Familie und Partnerschaft geht es um Konflikte im sozialen Nahraum. Beteiligt sind Menschen, die verwandtschaftlich oder verwandtschaftsähnlich miteinander verbunden sind.“<sup>78</sup> Erbschafts- und Unternehmensnachfolgemeditationen werden als Teil der Familienmediation verstanden.

Der große deutsche Verband, der sich speziell auf die Wirtschaftsmediation spezialisiert hat, der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWA) bietet keine spezifische Definition des Begriffs Wirtschaftsmediation, weder auf seiner Internetseite, noch in seiner Satzung.<sup>79</sup> Auch hier ist die Internetseite des BM ausführlicher: Unter dem Oberpunkt „Einsatzbereiche“ finden sich zur Wirtschaftsmediation verschiedene Aussagen: Unterschieden wird nach Anwendungsfeldern zwischen Mediationen innerhalb von Organisationen und Mediationen zwischen Organisationen. Betroffene werden nur exemplarisch aufgezählt, beispielsweise Hersteller, Kunden, Lieferanten, Geschäftsführer,

---

<sup>75</sup> Haaß, 2016 S. 190

<sup>76</sup> Haaß, 2016 S. 191

<sup>77</sup> Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V., 2016

<sup>78</sup> Bundesverband MEDIATION e.V., 2016

<sup>79</sup> Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V., 2016

Mitarbeiter und Gesellschafter. Die Mediation unter Geschäftsführern, Gesellschaftern oder Eigentümern gilt als Teil der innerbetrieblichen Mediation, so dass auch die Mediation in der Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen eine innerbetriebliche Mediation ist.

Eine spezielle Definition für eine Mediation bei der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen existiert nicht. Die Definitionen von Familienmediation und Wirtschaftsmediation, lassen jedoch einen speziellen Blick auf Konfliktgegenstand und die beteiligten Personen zu. Nicht verwunderlich ist, dass aus Sicht der Familienmediation die Familie und aus Sicht der Wirtschaftsmediation das Unternehmen im Fokus stehen. Für den Mediator besteht die hohe Kunst der Mediation bei der Unternehmensnachfolge darin, Familien- und Unternehmensinteressen gleichermaßen mit den Parteien in der Mediation zu erarbeiten und nicht, je nach Herkunftsberuf des Mediators, die Themenfelder Unternehmen oder Familie einseitig zu betrachten oder überzugewichten.

## **5.2. Nutzung von Ansätzen aus der systemischen Therapie in der Mediation**

In jeder Mediationsausbildung erlernen die Teilnehmer das „Handwerkzeug“ der Mediation in Form verschiedener Techniken. Viele dieser Techniken stammen aus der systemischen Therapie, wie etwa systemische Fragen, zirkuläre Fragen, Skulpturen, Aufstellungen, reflektierendes Team und reflektierende Positionen sowie paradoxe Interventionen.

Die Bedeutung der Systemischen Therapie für die Mediation geht aber über die Anwendung erlernter systemischer Interventionen hinaus, sie ist von grundsätzlicher Natur. Ausgangspunkt der systemischen Therapie ist eine umfassende Perspektive: Menschen leben nicht in einem Vakuum, sondern sind Teil sozialer Bezugssysteme. Wie anhand des Drei-Kreise-Modells dargestellt wurde, sind Konflikte um die Unternehmensnachfolge in besonderem Maße durch die Entscheidungslogiken in den Systemen Unternehmen, Familie und Eigentum geprägt. Im Sinne der systemischen Therapie sind diese als ganz unterschiedliche soziale Bezugssysteme in die Mediation einzubeziehen. Unternehmerfamilien werden maßgeblich vom familiären, vom unternehmerischen Kontext und vom Kontext als Eigentümer beeinflusst. Es liegt daher nahe, familiäre, unternehmerische und Eigentümer-Aspekte nicht isoliert zu bearbeiten, sondern als Ganzes zu sehen. Die Einbeziehung aller Lebenswelten in die Mediation führt zu einem umfassenderen Verständnis des Konfliktes. Dies zeichnet gerade eine Mediation in der Unternehmensnachfolge aus, die sozialen Bezugssysteme der Beteiligten

unterscheiden sich stärker, als es ein Mediator in der Wirtschaftsmediation beispielsweise bei B2B-Konflikten gewohnt ist. Daher bietet der systemische Ansatz gerade in Mediationen um die Unternehmensnachfolge einen besonderen Mehrwert.

Der Fokus der systemischen Therapie liegt auf dem sozialen Kontext als Bedeutungshintergrund. Ein Problem wird als Geschehen angesehen, an dem viele verschiedene miteinander interagierende Menschen beteiligt sind, nicht als Wesensmerkmal einer Person. Der Fokus verschiebt sich von der Frage „Wer hat das Problem, seit wann, warum?“ zu der Frage „Wer beschreibt das Problem, wie?“<sup>80</sup> Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass es nicht eine objektive Realität gibt, die dem Konflikt zugrunde liegt, sondern die Realität existiert in den Köpfen; der Mensch kann sein Wissen nur auf der Grundlage eigener Erfahrungen konstruieren.<sup>81</sup> Nicht mehr die Eigenschaften und Verhaltensweisen eines Individuums sind allein für etwas verantwortlich, sondern erst das Zusammenspiel aller Beteiligten führt zu Erfolgen, aber auch zu Problemen.<sup>82</sup> Durch das Aufzeigen der hinter den Beteiligten stehenden Gefühle und Bedürfnisse können gegenseitiges Verständnis und die Basis für eine Lösung gefunden werden.

Genauso wie in der systemischen Therapie soll in der Mediation mit allen Beteiligten eine Kooperationsbeziehung entwickelt werden, was die fraglichen sozialen Systeme mit einbezieht. Zentrale Frage ist, wie können die Beteiligten ihre Möglichkeiten so einbringen, dass ein gutes Ergebnis erzielt wird?<sup>83</sup> Der Zugang erfolgt durch Intervention: In dem Moment, in dem der Mediator im Beisein der jeweils anderen Partei den Medianden Fragen stellt, erhält nicht nur der Mediator Informationen, beispielsweise über die Sicht des Medianden auf die Familie oder das Unternehmen. Sondern gleichzeitig bekommt die andere Partei neue Informationen und erfährt die Sichtweise aus der Perspektive des gerade erzählenden Medianden.

---

<sup>80</sup> v. Schlippe, et al., 2010 S. 7

<sup>81</sup> Troja, 2013 S. 141

<sup>82</sup> LeMar, 2014 S. 29

<sup>83</sup> v. Schlippe, et al., 2010 S. 8



### 5.3. Umgang mit Paradoxien

Nach Montada ist ein wichtiger Mehrwert der Mediation der Gewinn von Weisheit der Medianden über normative Überzeugungen.<sup>84</sup> Während im Allgemeinen normative Überzeugungen aus verschiedenen Quellen wie kulturell tradierten Gerechtigkeitsprinzipien, der Verfassung, staatlichen und religiösen Gesetzen und Verträgen und Absprachen kommen können, wirken bei Familienunternehmen auch die unterschiedlichen Systemlogiken aus Familie, Unternehmen und Eigentum. Genauso wenig wie die in diesen Quellen enthaltenen Normen sind die Systemlogiken aus Familie, Unternehmen und Eigentum widerspruchsfrei. Die divergierenden Überzeugungen sind wechselseitig verstehbar zu machen; der Betrachtungshorizont ist zu erweitern, um Weisheit zu erzeugen.<sup>85</sup>

Das Drei-Kreise-Modell kann in einer Mediation genutzt werden, um Mediator und Medianden die verschiedenen Beziehungsstrukturen aufzuzeigen; die Grafik ist einfach zu erklären.<sup>86</sup> Der Mediator kann mit diesem Wissen zur Konfliktlösung beitragen, indem er den Medianden die Paradoxien aufzeigt. Gerade vor dem Hintergrund der aufgezeigten Paradoxien ist es wichtig, die Medianden zu fragen, ob sie ihre gerade getätigte Aussage aus der Rolle des Familienmitgliedes, des Unternehmers oder des Gesellschafters tätigen. Es kann hilfreich sein, den Medianden, der gerade als Familienmitglied argumentiert, zu bitten, sich in die Situation des Geschäftsführers zu versetzen und dessen Sichtweise darzustellen. Ein Perspektivwechsel durch Rollentausch, eventuell noch zusätzlich unterstützt dadurch, indem der Mediator den Medianden bittet, den Stuhl zu wechseln, kann die Sicht des Medianden aus einer anderen Systemlogik erleichtern. Für jedes Thema kann anhand des Modells hinterfragt werden, ob es dabei primär um einen Unternehmenskonflikt geht (wie er theoretisch auch mit einem familienfremden Geschäftsführer bestehen könnte), ob es vorrangig um einen Familienkonflikt geht (beispielsweise zwischen Vater und Sohn), oder ob es sich primär um einen Gesellschafterkonflikt handelt, der also dem System Eigentum zuzuordnen wäre, und der in gleicher Weise auch zwischen nicht miteinander verwandten Gesellschaftern entstehen könnte. Besteht etwa ein Konflikt über die Mitspracherechte im Unternehmen, so ist genau zu differenzieren, welcher Teil

---

<sup>84</sup> Montada, 2014 S. 32

<sup>85</sup> Montada, 2014 S. 32

<sup>86</sup> Hubner, 2010 S. 162

des Konfliktes auf die Familie und welcher auf die gemeinsame Gesellschafterstellung zurückzuführen ist.

#### **5.4. Interventionen in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad**

Die Konfliktdynamik und die Eskalationsstufen nach Glasl wurden bereits weiter oben dargestellt.<sup>87</sup> Doch welche Rückschlüsse können daraus für die Mediation geschlossen werden? Wie kann der Mediator sein Handeln in der Mediation anpassen?

Mit zunehmenden Eskalationsgrad kommt es zu einer Veränderung des Charakters der Intervention.<sup>88</sup> Mit steigender Eskalation muss die Intervention durch einen Dritten immer stärker ausfallen, da die Selbsthilfemechanismen der Parteien abnehmen. Auf Stufe eins kann eine Intervention auf Basis von Vertrauen funktionieren, während auf Stufe neun die Parteien gezwungen werden müssen, eine Intervention durch einen Dritten zu akzeptieren. Dabei unterscheidet Glasl direktives und non-direktives Intervenieren hinsichtlich von drei Aspekten:

- auf den Inhalt, auf die Streitfrage des Konfliktes,
- auf das Setting und die Gestaltung der Beziehungen,
- auf die Methode, auf das Verfahren, auf das Procedere.

---

<sup>87</sup> Siehe Kapitel 4.5, S. 28

<sup>88</sup> Glasl, 2013 S. 447

<b>Interventionen können sein...</b>	<b>Non-direktiv</b>	<b>direktiv</b>
<b>...bezogen auf den Inhalt</b> , die Streitpunkte:	Die Drittpartei gibt keine eigene Lösung vor, sondern regt zur Lösungssuche an.	Die Drittpartei gibt den Parteien eine eigene Lösung zwingend vor.
<b>...bezogen auf das Setting</b> , die Interaktion, die Gestaltung der Beziehung:	Die Drittpartei spiegelt nur das Verhalten der Parteien, regt Änderungen unverbindlich an.	Die Drittpartei gestaltet die Beziehung während des Interventionsprozesses verbindlich.
<b>...bezogen auf die Methode</b> , das Verfahren, das Procedere:	Die Drittpartei schlägt Methoden vor und lässt die Parteien auswählen.	Die Drittpartei gibt die Methode für die Konfliktbearbeitung zwingend vor.

Abbildung 7 *Ansatzpunkte für non-direktive und direktive Interventionen* Darstellung nach Glasl, 2013 S. 447

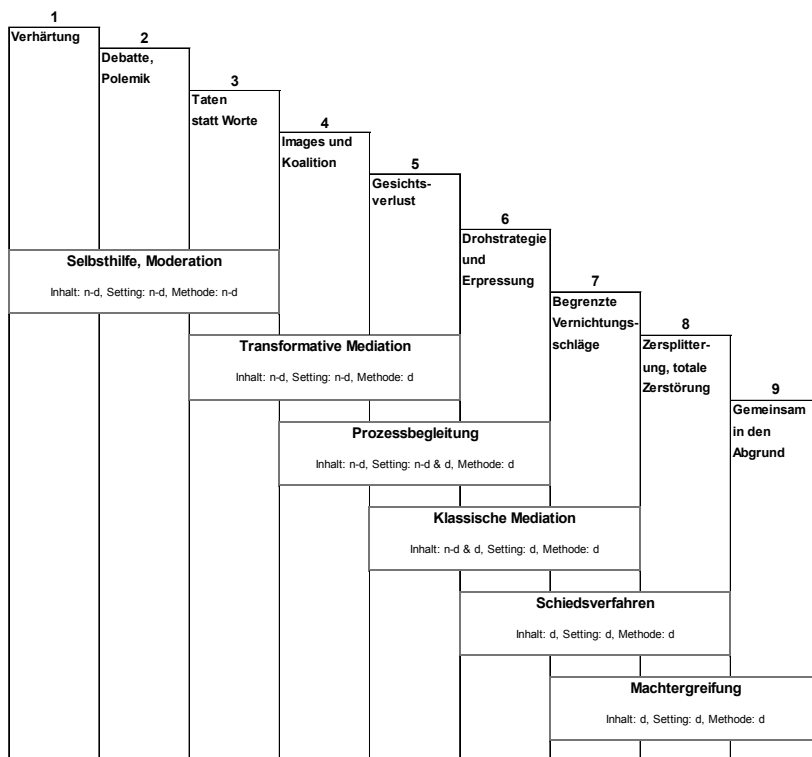
Nach dem Mediationsverständnis, wie es von der großen Mehrzahl der Mediatoren in Deutschland praktiziert wird, ist eine Mediation *hinsichtlich der Methode* grundsätzlich direktiv, der Mediator legt das Verfahren und das Procedere fest. Lediglich hinsichtlich Details, etwa wieweit die Vertraulichkeit reicht, oder ob Einzelgespräche in der Mediation zugelassen werden sollen, gibt es Fragestellungen, die üblicherweise zu Beginn der Mediation den Mediatoren zur Disposition gestellt werden und insofern non-direktiv sind.

*Hinsichtlich des Settings* reagieren verschiedene Mediatoren sehr unterschiedlich zwischen direktiv bis non-direktiv. Die Interventionen sind stark kontextabhängig, ein erstes Dazwischenreden einer Partei etwa wird ein Mediator oft erst einmal spiegeln. Tritt das Verhalten öfter auf, wird er direktiv reagieren: „Könnten Sie bitte Herrn/Frau X ausredenlassen?“.

*Hinsichtlich der Lösungsfindung* würden die zwingende Lösungsvorgabe durch den Mediator keine Mediation im Sinne des MediationsG mehr sein. Dennoch gibt es unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie weit sich der Mediator an der Lösungsfindung beteiligen darf. Die Spannweite reicht von der Auffassung, dass der Mediator nur zur Lösungssuche anregen darf, über die Meinung, neutrale rechtliche Einschätzungen einzelner Sachverhalte seien zulässig bis hin zu der Auslegung, auch Lösungsvorschläge durch den Mediator seien möglich,

nur dass es Sache der Medianden sei zu entscheiden, inwieweit sie die Lösungsvorschläge aufgreifen wollen.

Nach Glasl sind unterschiedliche non-direktive oder direktive Interventionen angemessen, je nachdem, wie weit der Konflikt eskaliert ist. Glasl ordnet den neun Eskalationsstufen<sup>89</sup> sechs mögliche Konfliktinterventionsformen zu.



Legende: d= direktiv, n-d = non-direktiv

Abbildung 8 Konfliktinterventionsformen in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad Darstellung nach Glasl, 2013 S. 448

<sup>89</sup> Siehe Kapitel 4.5, S. 28

Nach Glasl muss der Mediator bzw. allgemein ein Dritter seine Konfliktinterventionsstrategien in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad anpassen. Bei niedrigem Eskalationsgrad wird nicht einmal eine Mediation notwendig sein, sondern möglicherweise ist eine Moderation ausreichend, oder die Parteien sind ohne Hilfe eines Dritten in der Lage, den Konflikt zu lösen. Je tiefer ein Konflikt eskaliert, desto mehr direktive Interventionen durch den Mediator sind notwendig.<sup>90</sup> Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass Mediation ab einem Eskalationsgrad der Stufe 8, nicht mehr das geeignete Bearbeitungsverfahren ist. Ab dieser Eskalationsstufe ist es notwendig, hinsichtlich des Inhaltes direktiv zu sein. Der Dritte, der zur Konfliktklärung hinzugezogen wird, und der bei hoher Eskalation immer weniger in der Rolle des Mediators tätig wird, macht den Parteien eigene Vorschläge, während er bei niedrigerer Eskalation keine eigenen Lösungsvorschläge unterbreitet, sondern nur zur Lösungssuche anregt. Ab einem Eskalationsgrad der Stufe 8 handelt es sich nicht mehr um eine Mediation, sondern um andere ADR-Verfahren, etwa um das Schiedsverfahren.

Gleichzeitig wird aus Abbildung 8 deutlich, dass die Interventionen je nach Eskalationsstufe unterschiedlich funktionieren. Bei niedriger Eskalation basieren sie im wesentlichen auf Vertrauen, bei hoher Eskalation insbesondere auf Machteingriffen, wie Unterwerfung und Anpassung.<sup>91</sup>

Aufgrund der Konfliktdynamik macht es Sinn, sich bei der Unternehmensnachfolge – wie auch bei vielen anderen Konflikten – frühzeitig für eine Mediation zu entscheiden. Denn wird zu lange gewartet, kann der Konflikt soweit eskaliert sein, dass es den Parteien nicht mehr möglich ist, ihn im Rahmen einer Mediation zu lösen. Außerdem ist es bei einem niedrigen Eskalationsgrad für die Parteien und den Mediator einfacher, konstruktiv in der Mediation zusammenzuarbeiten. Die Mediation besteht dann in einem höheren Maße auf Vertrauen, das Verfahren ist stärker selbstbestimmt, Machteingriffe des Mediators sind kaum notwendig. Die Einschätzung über die Eskalation des Konfliktes bleibt nicht statisch. Der Mediator muss sich zum Beginn der Mediation und immer wieder während der Mediation ein Bild vom Eskalationsgrad machen und seine Interventionen entsprechend anpassen.

---

<sup>90</sup> Glasl, 2013 S. 447

<sup>91</sup> Glasl, 2013 S. 435

## **5.5. Ideen zur praktischen Umsetzung der Mediation bei der Unternehmensnachfolge**

Hubner schlägt vor, die während der Mediation Anwesenden sowie sonstige Schlüsselfiguren namentlich in dem Drei-Kreise-Modell einzutragen, welches sie für die Mediation auf einem Flip-Chart vorbereitet hat.<sup>92</sup> Sodann fragt sie die Beteiligten, was die Zuordnung in dem Drei-Kreise-Modell ausgelöst hat und sammelt Rückmeldungen ein.

Der Mediator kann den Medianden bitten, sich für einen Moment in die Rolle eines Familienmitgliedes, etwa des Vaters, zu versetzen und seine Interessen als Vater zu formulieren. Danach kann er den Vater auffordern, jetzt nur als Geschäftsführer zu denken und für einen Moment zu vergessen, dass er auch Vater ist. Der Vater formuliert dann die Interessen für einen Moment nur aus Unternehmenssicht. Der Perspektivwechsel kann noch äußerlich verstärkt werden, wenn der Senior als Vater auf einem anderen Stuhl Platz nimmt als als Geschäftsführer. Der Mediator kann in den verschiedenen Phasen der Mediation immer wieder einen Perspektivwechsel anregen, um diese unterschiedlichen Zielsetzungen zu verdeutlichen.

Schwarz und Wendenburg schlagen in Bezug auf Gesellschafterkonflikte ein zweistufiges Vorgehen einer individuellen und einer kollektiven Interessklärung vor.<sup>93</sup> Da die Unternehmensnachfolge als ein Spezialfall eines Gesellschafterkonfliktes verstanden werden kann, kann die zweistufige Vorgehensweise auch auf diese angewendet werden. Der Mediator initiiert zunächst eine Klärung der mit den regelungsbedürftigen Themen im Zusammenhang stehenden individuellen Interessen. Anschließend gleichen die Gesellschafter ihre individuellen Interessen mit ihrer Vorstellung des gemeinsam in der Gesellschaft verfolgten Interesses ab.<sup>94</sup> Bei der folgenden Suche nach Lösungsoptionen werden sowohl Individualinteressen als Gesellschafter und als Familienmitglied, als auch die kollektiven Interessen des Unternehmens einbezogen.

Wie oben dargestellt, gibt es unterschiedliche Vorstellungen darüber, was gerecht ist.<sup>95</sup> In Familien stehen andere Gerechtigkeitsprinzipien im Vordergrund

---

<sup>92</sup> Hubner, 2010 S. 162

<sup>93</sup> Schwartz, et al., 2012 S. 525

<sup>94</sup> Schwartz, et al., 2012 S. 525

<sup>95</sup> Siehe Kapitel 4.4, S. 25

als in Unternehmen. In Fragen der Unternehmensnachfolge sind beide zugrundeliegende Wertesysteme aus Familie und aus Unternehmen wichtig. In der Mediation gilt es zu klären, welche Gerechtigkeitsprinzipien als Maßstab für den konkreten Fall zugrundegelegt werden sollen. In einer Mediation zur Unternehmensnachfolge sollten sich die Medianden mit der Frage auseinandersetzen, welche Gerechtigkeitsprinzipien in ihrem Fall für sie als Familienmitglied, Gesellschafter und Unternehmer Bedeutung haben. Im Einzelfall kann sich anbieten, dafür eine Minimediation einzuschleiben, indem die Frage geklärt wird, welche Gerechtigkeitsprinzipien auf die Unternehmensnachfolge angewendet werden sollen.

Da es oft keine Ergebniserichtigkeit geben kann, hilft es den Beteiligten das Ergebnis zu akzeptieren, wenn sie den Weg, der zu dieser Entscheidung führte, als fair und gerecht empfinden.<sup>96</sup> Die Betroffenen verstehen das Dilemma und verstehen, dass es keine allumfassende gerechte Lösung geben kann. Hier kann die Mediation ansetzen. Sie kann zunächst die Interessen der Beteiligten und dann die verwendeten Gerechtigkeitsprinzipien offen legen. Der Mediator kann das Verfahren so steuern, dass die Lösungsvorschläge mit den verschiedenen Gerechtigkeitsprinzipien abgeglichen werden. Damit wird für alle Beteiligten transparent, warum die anderen Familienmitglieder sich für die eine oder die andere Lösung einsetzen. Wenn auch keine Ergebniserichtigkeit erreicht wird, so kann doch eine Verfahrensgerechtigkeit hergestellt werden. Bei den Beteiligten wird eine höhere Akzeptanz des Ergebnisses erzeugt, als wenn für die Beteiligten nicht verständlich ist, warum am Ende die Entscheidung für die eine oder die Lösung getroffen wird.

Während in der Familienmediation darauf Wert gelegt wird, alle Parteien von Beginn an nur gemeinsam an der Mediation teilnehmen zu lassen<sup>97</sup>, kann es sinnvoll sein, bei einer Mediation zu Unternehmensnachfolge zunächst mit dem Senior ein Vorgespräch zu führen. Dabei kann besprochen werden, wer an der Mediation teilnimmt, ob beispielsweise die Ehepartner des Seniors und der Kinder oder der angestellte Geschäftsführer des Familienunternehmens teilnehmen sollen. Es wird also festgelegt, wer bei der ersten Mediationssitzung anwesend ist. Auch kann überlegt werden, von wem die Kosten für den Mediator getragen werden sollen: Ob sie auf alle Parteien aufgeteilt werden, oder ob der Senior die Kosten alleine trägt. Die im Vorgespräch angestrebten Regelungen sind nicht „in

---

<sup>96</sup> Haflmeier-Seiffert, 2014 S. 12

<sup>97</sup> Herms, et al., 1999 S. 182

Stein gemeißelt“, sie sollten bei Eröffnung des Verfahrens mit den anderen Beteiligten abgestimmt werden.

Überlegenswert ist, bereits zu „Friedenszeiten“ Verfahrensregelungen für den Konfliktfall zu treffen. So können in der Familienverfassung und im Gesellschaftsvertrag Mediationsklauseln vereinbart werden.<sup>98</sup> Auch Testamente und Erbverträge können Mediationsklauseln enthalten.<sup>99</sup> In Bezug auf die Unternehmensnachfolge bietet es sich an, zu Lebzeiten des Seniors, möglichst frühzeitig, eine Mediation durchzuführen, um alle Fragen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge zu klären. Ein bereits verfasstes Testament und oder ein abgeschlossener Erbvertrag sind dann an die in der Mediation gefundene Lösung anzupassen, damit sie die Lösung auch noch nach dem Tod des Seniors unterstützen und nicht später zu Konflikten führen, weil die Mediationsvereinbarung und das Testament widersprüchliche Regelungen enthalten.

## **5.6. Spezifische Rolle des Mediators mit fachspezifischen rechtlichen und wirtschaftlichen Kenntnissen**

### **5.6.1. Rollenverständnis von Mediator und Medianden**

Von Fachleuten wie Anwälten und Steuerberatern erwarten die Medianden häufig, dass sie ihr Fachwissen auch in der Mediation einsetzen. Viele können sich nicht vorstellen, dass ein Dritter sinnvoll eine Auseinandersetzung unterstützen kann, ohne eigene Vorschläge zu unterbreiten.<sup>100</sup> Je nach Rollenverständnis wird der Mediator unterschiedlich reagieren.

Der Mediator muss sich fragen, ob er eine „reine“ Mediation anbieten will, oder ob seine Dienstleistung darüber hinausgehen soll, indem er gleichzeitig eine weitergehende Beratung anbietet. Je nachdem, wie er die Frage für sich beantwortet, werden der Inhalt seiner Tätigkeit aber auch seine Außendarstellung am Markt unterschiedlich sein. Die Bandbreite der Mediation reicht vom lediglich moderierenden bis zum evaluierenden Mediator. Im letzteren Fall wird der Mediator eigene Einschätzungen zu Sachfragen im Zusammenhang mit dem Konflikt abgeben. Anderenfalls konzentriert sich der Mediator auf die Verfahrensleitung.

---

<sup>98</sup> Kirchdörfer, et al., 2012 S. 307

<sup>99</sup> Schmitz-Vornmoor, et al., 2012 S. 54

<sup>100</sup> Duve, et al., 2011 S. 93



Verschiedene Strömungen in der Wirtschaftsmediation stehen sich gegenüber: Viele wollen den Mediator auf einen Verhandlungsleiter und die Strukturierung des Verfahrens beschränken, andere erlauben ihm inhaltliche Stellungnahmen bis hin zur Schlichtung.<sup>101</sup> Diese unterschiedlichen Rollenverständnisse können am Riskin's Grid der Mediationsstile veranschaulicht werden:

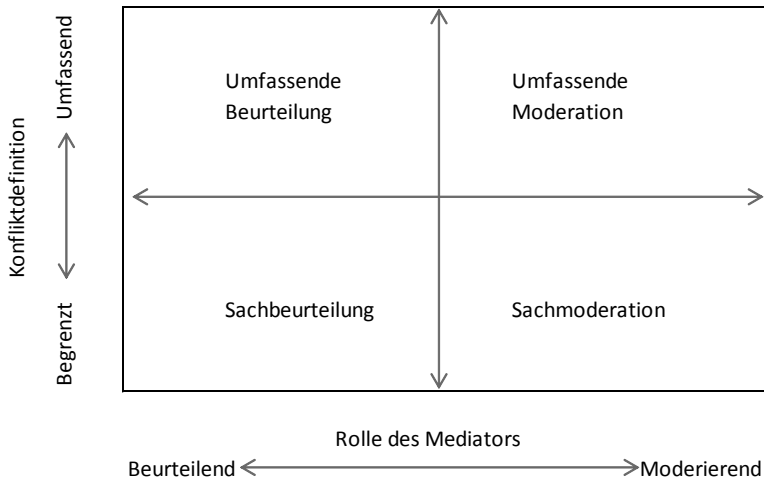


Abbildung 9 *Mediationsstile nach Leonard Riskin* Darstellung nach Duve, et al., 2011 S. 89

Riskin hat eine Matrix entwickelt, aus der sich vier idealtypische Mediationsstile in Abhängigkeit von der Rolle des Mediators (von beurteilend bis moderierend) und der Konfliktdefinition (von begrenzt bis umfassend) ergeben.<sup>102</sup> Zwei der Mediationsstile nach Leonard Riskin sind stark durch die Lösungsvorschläge des Mediators geprägt, bei der „umfassenden Beurteilung“ versucht der Mediator breite Kenntnisse über den Konflikt hintergrund zu erhalten, bei der „Sachbeurteilung“ konzentriert er sich auf bestimmte Sach- oder Rechtsfragen. In den beiden anderen Mediationsstilen hält sich der Mediator mit einer eigenen Sachbeurteilung

<sup>101</sup> Risse [3], 2016 S. 803

<sup>102</sup> Duve, 2004 S. 160 f. und Duve, et al., 2011 S. 89

lung zurück, bei der „umfassenden Moderation“ legt der Mediator großen Wert auf die umfassende Würdigung aller Interessen der Beteiligten, während er bei der Sachmoderation die Thematik auf einzelne Sachfragen beschränkt.

Die Medianden müssen sich klar werden, welche Dienstleistung sie vom Mediator erwarten. Im Sinne des Service Delivery Ansatzes bietet der Mediator eine effiziente Dienstleistung entsprechend den Vorstellungen der Medianden an. Der Ansatz konzentriert sich auf eine pragmatisch-instrumentelle Verhandlungsperspektive: Eine effiziente Beilegung des Streits steht im Vordergrund, der Mediator hat alles Notwendige zu tun, um die Parteien zu einer schnellen Einigung zu führen.<sup>103</sup> Wenn der Mediator im Rahmen seiner Sachmoderation zumindest mittelbar Einfluss auf den Abschluss nimmt, wird die Verantwortung des Mediators von der Prozess- zur Ergebnisverantwortung erweitert.<sup>104</sup> Je mehr der Mediator im Rahmen seiner Sachbeurteilung die Standpunkte der Parteien bewertet, eigene Vorschläge unterbreitet und zu den Erfolgsaussichten Stellung nimmt, desto größer wird seine Verantwortung für den Ausgang der Verhandlung. Wichtig ist, frühzeitig zu klären, was die Medianden wollen. Wenn sich die Medianden für einen solchen „starken“ Mediator entscheiden, sollten alle Medianden in der Eröffnungsphase dem Mediator ausdrücklich die Erlaubnis für seine Gestaltungsfunktion erteilen und dies auch in der Mediationsvereinbarung festhalten.

### **5.6.2. Erweiterung des Lösungsraumes**

In der Praxis werden in Fragen der Unternehmensnachfolge zahlreiche rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten verwendet, es gibt gesellschaftsrechtliche Gestaltungen, wie etwa einfache und qualifizierte Nachfolgeklauseln, Nießbrauch, Stimmbindung (Pooling) und erbrechtliche Gestaltungen, etwa Erb- und Pflichtteilsverzicht, Testamentsvollstreckung und Vor- und Nacherbschaft. Zu erwähnen wären auch güterrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten, insbesondere Modifikationen im Güterstand durch Abschluss eines Ehevertrages. Die beispielhaft genannten Gestaltungen werden den Parteien – wie viele andere Gestaltungsoptionen – im Regelfall nicht vollständig bekannt sein. Eine Kenntnis dieser Optionen und die Möglichkeit ihrer Bewertung ist aber Voraussetzung dafür, dass sie überhaupt während der Mediation – in der Phase der Lösungsfindung – als mögliche Lösung berücksichtigt werden. Gerade wenn bisher keine Rechts-, Steuer- und

---

<sup>103</sup> Gläßer [2], 2016 S. 361

<sup>104</sup> Duve, et al., 2011 S. 95

Wirtschaftsberater mit der Unternehmensnachfolge befasst sind, kann es aus Sicht des Medianten sinnvoll sein, einen Mediator zu beauftragen, der seine weitreichenden Fachkenntnisse aktiv in der Mediation einsetzt. Bei entsprechender fachlicher Vorbildung muss der Mediator individuell nach seinem eigenem Rollenverständnis entscheiden, ob er eigene Lösungsvorschläge unterbreiten will oder nicht.

### 5.6.3. Qualität der Mediation durch Feldkompetenz

Die Qualifikation für die Arbeit als Mediator hängt von dem Vertrauen ab, das die Parteien in den Mediator setzen. Sie wird aus verschiedenen Quellen gespeist: Bei Verfahren mit wirtschaftlichem Hintergrund ist häufig die Sachkompetenz des Mediators ein entscheidendes Auswahlkriterium, denn wer den Konflikt inhaltlich nicht versteht, wird bei der Lösung nur schlecht behilflich sein können.<sup>105</sup> Grundsätzlich positiv für den Verlauf einer Mediation wird beurteilt, wenn der Mediator ein umfangreiches Wissen im gegebenen Konfliktfeld hat, da dies dem Mediator die Einschätzung der Realisierbarkeit von Lösungsoptionen und deren Auswirkung auf betroffene Dritte gibt.<sup>106</sup> Auch der BM hebt unter dem Punkt Organisationen/Wirtschaft auf seiner Internetseite hervor, dass bei der Wirtschaftsmediation der Mediator zusätzlich zur Mediationskompetenz auch sogenannte Feldkompetenz besitzen muss.<sup>107</sup> Das heißt, dass er sich in der Organisation, im Unternehmen, so sicher bewegt, dass die Parteien Vertrauen aufbauen können. Der Begriffsausweitung der Mediation auf alle möglichen Anwendungsgebiete wie Familien-, Umwelt-, Sport- oder Wirtschaftsmediation suggeriert die Omnikompetenz des Mediators, während in Wahrheit jeder dieser Bereiche seine besonderen Regeln und Interventionsmechanismen hat.<sup>108</sup> Wer professionelle Scheidungsmediation beherrscht, ist nicht a priori geeignet, eine Umweltmediation zu leiten.<sup>109</sup> Zu einer gelungenen Mediation gehört ein spezifisches Wissen auf dem jeweiligen Konfliktgebiet, welches weitaus umfangreicher ist als das rein rechtliche Wissen.<sup>110</sup> Der Mediator muss über gute Fachkenntnisse in

---

<sup>105</sup> Duve, et al., 2011 S. 311

<sup>106</sup> Montada, 2014 S. 31

<sup>107</sup> Bundesverband MEDIATION e.V., 2016

<sup>108</sup> Glasl, 2013 S. 446

<sup>109</sup> Glasl, 2013 S. 446

<sup>110</sup> Koschany-Rohbeck, 2015 S. 330

den entsprechenden rechtlichen, technischen und betriebswirtschaftlichen Fragen verfügen.

#### **5.6.4. Verständnis für bereits in der Vergangenheit getroffene rechtliche und steuerrechtliche Gestaltungen**

Ein Problem kann eine unzureichende rechtliche und steuerrechtliche Beratung im Vorfeld der Mediation sein. Die für eine gelungene Unternehmensnachfolge notwendige rechtliche und steuerrechtliche Beratung wird allein durch eine gute Mediation nicht zu ersetzen sein. Um potentielle Risiken aus Wechselwirkungen verschiedener in der Mediation diskutierter Lösungen mit schon bestehenden „Rahmenbedingungen“, wie einem bestehenden Gesellschaftsvertrag oder dem schon abgefassten Testament, zu erkennen, ist es für den Mediator notwendig, über entsprechende Fachkenntnisse zu verfügen. Verfügt er nicht über diese Kenntnisse, muss er dafür sorgen, dass diese durch externe Berater erbracht werden, praktischer Weise dadurch, dass die Anwälte und Steuerberater zumindest phasenweise an der Mediation teilnehmen.

#### **5.6.5. Rechtliche Aufklärung durch Rechtsanwalts- und Steuerberater-Mediator?**

Der Mediator muss wissen, inwieweit er die Parteien zu rechtlichen Chancen und Risiken des Konfliktes aufklären will oder vielleicht sogar aufklären muss. Nach der Auffassung von Risse muss der Mediator sicherstellen, dass die Parteien die rechtlichen Chancen und Risiken begreifen.<sup>111</sup> Der Mediator hat demnach dafür zu sorgen, dass die Streitgegenständlichen Rechtsfragen in der Mediation erörtert werden. Häufig wird der Mediator die Position eines „Advocatus Diaboli“ einnehmen und die rechtlichen Argumente beider Seiten kritisch hinterfragen.<sup>112</sup>

Für einen Anwaltsmediator bestehen keine besonderen rechtlichen Verpflichtungen, auf die rechtlichen Voraussetzungen und die Rechtsfolgen hinzuweisen oder eine juristische Überprüfung vorzunehmen. Unabhängig von seinem Grundberuf ist aufgrund des Rechtsberatungsgesetzes kein Mediator zu rechtlichen Hinweisen verpflichtet.<sup>113</sup> Aus dem Mediationsgesetz ergibt sich aber das

---

<sup>111</sup> Risse [1], 2003 S. 302

<sup>112</sup> Risse [1], 2003 S. 307

<sup>113</sup> Greger, et al., 2012 S. § 2 Rz. 164 und Gläßer [1], 2014 S. § 2 Rz. 287

Prinzip der informierten Einigung, welches die Kenntnis der Sachlage und das Verständnis des Einigungsinhaltes beinhaltet (§ 2 Abs. 6 S.1 MediationsG)<sup>114</sup>. Daraus kann aber für keinen Mediator (egal ob Anwaltsmediator oder Mediator ohne Anwaltszulassung) die Verpflichtung abgeleitet werden, selbst die rechtliche Aufklärung zu leisten.<sup>115</sup> Bei Bedarf – und der Bedarf wird an den eigenen Informationsansprüchen des Mediators gemessen – muss der Mediator gemäß § 2 Abs. 6 S. 2 MediationsG darauf hinwirken, dass die Parteien entsprechenden Rechtsrat durch einen externen Dritten einholen.<sup>116</sup>

Entschließt sich der Mediator zu einer rechtlichen Stellungnahme, verbietet ihm aber seine Neutralität, eine Partei einseitig juristisch zu beraten.<sup>117</sup> Umgekehrt ist die grundsätzliche juristische Beratung beider Parteien zulässig. Allerdings wird die Neutralität des Mediators verletzt, wenn der Hinweis des Mediators auf die Rechtslage als Bestärkung der Sichtweise einer Partei verstanden wird.<sup>118</sup> Der Mediator kann der Gefahr vorbeugen, eine einseitige Stellungnahme in den Augen der Parteien abzugeben, indem er auf genau diese Gefahr hinweist, bevor er mit seinen Erläuterungen beginnt.<sup>119</sup> Um hier erst gar nicht den Verdacht aufkommen zu lassen, die rechtlichen Einschätzungen des Mediators könnten nicht neutral sein, wird oft die externe Rechtsberatung als vorzugswürdiges Modell vorgeschlagen.<sup>120</sup>

Für den Mediator mit den notwendigen rechtlichen Fachkenntnissen stellt sich die Frage, ob er trotzdem, aus seinem Rollenverständnis heraus – ähnlich wie Risse die Auffassung vertritt – selbst für eine rechtliche Aufklärung in den verschiedenen Phasen der Mediation sorgen will.

Eine rechtliche Beurteilung durch den Mediator wird nicht ohne Konsequenzen für den weiteren Verlauf der Mediation bleiben. Oft werden rechtliche und auch steuerrechtliche Hinweise durch den Mediator primär einer Partei nutzen. Wenn der Mediator die steuerliche Belastung für einzelne Lösungsalternativen aufzeigt, wirkt er auf die Lösungsfindung ein. Der Mediator beeinflusst damit durch seine Einschätzung die Parteien. Aber ist das zulässig?

---

<sup>114</sup> Gläßer [1], 2014 S. § 2 Rz. 273-281

<sup>115</sup> Gläßer [1], 2014 S. § 2 Rz. 287

<sup>116</sup> Gläßer [1], 2014 S. § 2 Rz. 285

<sup>117</sup> Risse [1], 2003 S. 478

<sup>118</sup> Greger, 2016 S. 607

<sup>119</sup> Risse [1], 2003 S. 305

<sup>120</sup> Gläßer [1], 2014 S. § 2 Rz. 287

Eine Partei kann durch Recherche oder Beratung im Vorfeld oder aufgrund berufsbedingter Fachkenntnisse zur Rechtslage mit einem Informationsvorsprung im Vergleich zur anderen Partei in die Mediation gehen. Eine rechtliche Information dient beiden Parteien, denn sie ermöglicht es ihnen, den Sachverhalt besser zu würdigen. Dies gilt auch und gerade dann, wenn schon eine Partei informiert war. Eine solche Information über die rechtliche Einschätzung des Sachverhalts durch den Mediator kann dann Machtungleichgewichte in Form von Informationsunterschieden zwischen den Parteien nivellieren.

Falls der Mediator nicht die weitreichenden Befugnisse eines Rechtsanwaltes hat, muss er beachten, nicht die Grenzen des Rechtsberatungsgesetzes zu überschreiten und unbefugte Rechtsberatung zu leisten. Auch Risikoüberlegungen sind vom Mediator bei der Ausgestaltung seiner Tätigkeit zu berücksichtigen: Ein Mediator, der selbst Lösungsvorschläge unterbreitet und rechtliche Einschätzungen abgibt, geht ein wesentlich höheres Haftungsrisiko ein als ein Mediator, der darauf verzichtet.

#### **5.6.6. Ist der fachlich vorgebildete Mediator eine Alternative zur Einbeziehung von Fachexperten?**

Zwei grundsätzliche Herangehensweisen sind gegeneinander abzuwägen: Entweder werden Anwälte, Notare, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder auch spezialisierte Unternehmensberater in die Mediation einbezogen. Oder der entsprechend vorgebildete Mediator liefert selbst den Input. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile.

Durch die Anwesenheit der Berater bekommt die Mediation eine eigene Dynamik. Schwierig sind insbesondere Berater mit wenig Einfühlungsvermögen und starkem Profilierungszwang, insbesondere dann, wenn sie nur von einer Partei beauftragt wurden. Ein Anwalt (oder auch ein anderer Berater), der auch während der Mediation „das Maximum“ für seinen Mandanten erzielen möchte, kann eine Eskalation statt Deeskalation des Konfliktes bewirken. Die Erfahrung zeigt, dass die Parteienvertreter sich verpflichtet sehen, einseitig die Interessen ihrer Mandanten wahrzunehmen, was regelmäßig zu einer unproduktiven Konfrontationshaltung führt.<sup>121</sup> Wenn ein Anwalt in die traditionelle Rolle fällt und die Entscheidungsmacht übernehmen will, kann der Mediationsprozess schnell untergra-

---

<sup>121</sup> Risse [3], 2016 S. 787

ben werden.<sup>122</sup> Andererseits kann er fachliche Informationen und neue Lösungsoptionen aufzeigen. Ein Berater kann auch hilfreich sein, wenn er starke Machtungleichgewichte zwischen den Parteien ausgleichen kann.

Die Alternative zur Einbeziehung von Fachexperten ist, die Mediation ohne die Anwesenheit der Berater durchzuführen und diese ggf. nur zwischenzeitlich und zur Formulierung der Abschlussvereinbarung der Mediation zu konsultieren. Die Stimmung in der Mediation wird eine andere sein. Der Mediator übernimmt in diesem Fall viele der Aufgaben der externen Berater, indem er selbst Lösungen vorschlägt, aber auch den Medianden die Vor- und Nachteile seiner Vorschläge erklärt. Hier vermischen sich fachliche Beratung und Mediation. Je nachdem, welcher Raum der fachlichen Beratung eingeräumt wird, muss die Frage gestellt werden, ob der Begriff Mediation noch angemessen ist, oder ob nicht Beratung mit mediativen Komponenten eine passendere Bezeichnung sein könnte. Vielleicht wäre es dann eher angemessen, statt von einer Mediation von einer Moderation zu sprechen.

Darf der Mediator so aktiv in die Mediation eingreifen? In der Literatur finden sich Beispiele, wonach der Mediator stark eingreift, also selbst Lösungsvorschläge unterbreitet.<sup>123</sup> Unter dem strengen Blick der Allparteilichkeit ist dies wohl kritisch zu sehen. Ein vom Mediator vorgestellter Lösungsvorschlag kann nicht nur kurzzeitig parteiisch sein, was nach allgemeinem Verständnis der Allparteilichkeit noch zulässig wäre<sup>124</sup>, sondern sein Vorschlag kann sich dauerhaft zu Gunsten bzw. Ungunsten einer Partei auswirken. Damit hätte der Mediator eindeutig seine Grenzen überschritten, was auch vom Mediationsgesetz (MediationsG) so geregelt wird: Nach § 3 (2) MediationsG darf als Mediator nicht tätig werden, wer vor, während oder nach der Mediation für e i n e Partei tätig wird. Gerade wenn der Mediator aktiv Lösungsvorschläge unterbreitet, ist die Gefahr der Verletzung seiner Neutralitätspflicht (vgl. § 3 (1) MediationsG) hoch.

Andererseits wird ein sogenannter starker Mediator bei der Mediation in anderen Rechtsgebieten akzeptiert, etwa bei der Adjudikation<sup>125</sup> in Baustreitigkeiten. Kern der Adjudikation ist gerade, dass der Mediator die Konfliktbearbeitung

---

<sup>122</sup> Friedman, 1996 S. 28

<sup>123</sup> Beisel, 2016 S. 717

<sup>124</sup> Rafi, 2012 S. 45 ; Montada, et al., 2001 S. 40

<sup>125</sup> Die Adjudikation wird in der Literatur teilweise als eigenständiges außergerichtliches Streitbeilegungsverfahren außerhalb der Mediation verstanden. Haaß, 2016 S. 192

intensiver als der klassische Mediator steuert.<sup>126</sup> Der Mediator nutzt bei der Adjudikation seine Rechtskenntnisse und empfiehlt konkrete Konfliktbearbeitungsmethoden. Die gestaltende Rolle des Mediators lässt sich vom Baurecht auf andere Rechtsgebiete übertragen. Die Frage ist, ob das gewollt ist; diese Frage müssen sich sowohl der Mediator als auch die Medianden stellen.

Nicht zu vergessen sind zwei praktische Vorteile, wenn die fachliche Expertise des Mediators und nicht eines Dritten genutzt wird: Für die Parteien ergeben sich regelmäßig Kostenvorteile.<sup>127</sup> Die Einschaltung eines externen Experten kostet Geld und ist deshalb nur in größeren Verfahren sinnvoll.<sup>128</sup> Falls ein externer Gutachter beauftragt werden soll, müssen sich die Parteien auf eine gemeinsame schriftliche Sachverhaltsdarstellung einigen, welche der Experte untersuchen soll.<sup>129</sup> Auch der Mediator kann erst eine fachliche/rechtliche Einschätzung abgeben, wenn der Sachverhalt geklärt ist, dazu sind aber weniger Formalismen – wie die gemeinsame schriftliche Sachverhaltsdarstellung – notwendig. Fachliche Einschätzungen des Mediators lassen sich organisatorisch einfacher und schneller in das Mediationsverfahren integrieren, als bei Beauftragung eines Dritten.

#### **5.6.7. Lösung liegt im zurückhaltenden Einsatz des Expertenwissens von Rechtsanwalts- und Steuerberater-Mediatoren**

Möglicherweise ist ein Umdenken der Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer notwendig, sind sie es doch aus ihrem beruflichen Alltag gewohnt, Lösungsmöglichkeiten für ihre Mandanten zu erarbeiten. Sie neigen dazu, in Riskins Modell der Mediationsstile in der linken unteren Ecke des Koordinatenkreuzes tätig zu werden, also stark sachbeurteilend zu sein, statt moderierend.<sup>130</sup> Ziel der Mediation ist zunächst immer, die Konfliktlösung durch die Parteien erarbeiten zu lassen, der Mediator ist für den Rahmen und das Verfahren zuständig und greift idealerweise nicht mit eigenen Lösungsvorschlägen ein. Deshalb empfehlen Duve, Eidenmüller und Hacke, eigene Bewertungen und Vorschläge so lange wie möglich zurückzuhalten.<sup>131</sup> Welcher Mediationsstil zu wählen ist, hängt von den Umständen des Einzelfalls ab und insbesondere auch vom Eskala-

---

<sup>126</sup> Jung, et al., 2011 S. 51

<sup>127</sup> Duve, et al., 2011 S. 222

<sup>128</sup> Risse [1], 2003 S. 307

<sup>129</sup> Risse [1], 2003 S. 307

<sup>130</sup> Duve, et al., 2011 S. 93

<sup>131</sup> Duve, et al., 2011 S. 95



tionsgrad des Konfliktes.<sup>132</sup> Eine umfassende Moderation kann eine frühzeitige Verengung der Mediation auf die Lösung von Rechtsfragen verhindern und den Blick auf vielleicht gar nicht rechtlich relevante Interessen erweitern.<sup>133</sup> Je nach Verhandlungssituation wird ein Mediator daher oft von einer zunächst umfassenden zu einer begrenzten Problemdefinition und von einer moderierenden zu einer beurteilenden Haltung übergehen.<sup>134</sup> Erst wenn die Interessen der Parteien sauber herausgearbeitet sind, und die Lösungsvorschläge aber an Grenzen stoßen, sollte der fachlich vorgebildete Mediator eigene Vorschläge unterbreiten. Aufgrund der komplexen erb- und gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge wird dies aber praktisch immer wieder notwendig sein, falls nicht externe Berater in die Mediation einbezogen werden, die diesen Part übernehmen.

### **5.7. Voraussetzungen für den Erfolg der Mediation bei der Unternehmensnachfolge**

Um die Frage nach dem Passungsverhältnis zwischen Mediation und den zugrundeliegenden Konflikten aufwerfen zu können, muss man anerkennen, dass es eine Differenz gibt.<sup>135</sup> Die Verfahren, mit denen der Mediator interveniert, implizieren immer Selektivität: Es wird immer etwas Spezifisches in den Vordergrund gestellt. Nicht für jeden Konflikt ist Mediation das geeignete Streitbeilegungsverfahren, und nicht jede Partei eignet sich als Mediand.

Für den Erfolg der Mediation ist entscheidend, dass die Parteien den Mediator aufgrund seiner Kompetenz, Ausstrahlung, Persönlichkeit, Integrität und seine Autorität als unparteiischer Verfahrensleiter akzeptieren.<sup>136</sup> Das Vertrauen der Parteien in den Mediator ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Der Mediator muss sich im fachlichen Umfeld des Unternehmens sicher bewegen können. Dazu sollte er betriebswirtschaftliche Kenntnisse haben, den Jahresabschluss und unternehmerische Kennzahlen erfassen und für das Thema Unternehmensnachfolge zumindest Grundlagen verschiedener Verfahren der

---

<sup>132</sup> Siehe Kapitel 5.4, S. 37

<sup>133</sup> Duve, 2004 S. 164

<sup>134</sup> Duve, 2004 S. 164

<sup>135</sup> Maiwald, 2004 S. 257

<sup>136</sup> Duve, et al., 2011 S. 312

Unternehmensbewertung verstehen. Diese spezifische Fachkompetenz erscheint schon deshalb notwendig, weil im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge viele komplexe rechtliche und steuerrechtliche Fragen zu klären sind, und der Mediator in der Lage sein sollte, ihre Auswirkungen einzuordnen. Der Mediator muss sich auf die jeweilige „Familien-“ sowie die jeweilige „Unternehmenskultur“ einlassen können, wobei entsprechende Branchenkenntnisse hilfreich sind. Auch erb- und gesellschaftsrechtliche Kenntnisse sind notwendig, um bestehende Vereinbarungen und geplante Verträge zu verstehen. Neben fachlichem und rechtlichem Wissen hat die Methodenkompetenz eine große Bedeutung für eine erfolgreiche Mediation. Der Mediator muss in der Lage sein, das Verfahren zu strukturieren und Bedürfnisse und Interessen der Medianden herauszuarbeiten. Er sollte über die notwendigen Erkenntnisse über Kommunikation verfügen und die verschiedenen Phasen der Mediation visualisieren können.

## **5.8. Vorteile der Mediation in der Unternehmensnachfolge**

### **5.8.1. Einbeziehung der Interessen aller Generationen**

Wesentlicher Vorteil einer Mediation im Verhältnis zu einem gerichtlichen Verfahren ist ihre Interessenbezogenheit. Während bei einem gerichtlichen Verfahren nach den Regeln des Rechts entschieden wird, haben die Interessen der Parteien dort keine Bedeutung. Anders ist die Situation bei der Mediation, hier werden die Interessen einbezogen.

Bei einer Mediation zur Unternehmensnachfolge handelt es sich in der Regel um eine Gestaltungsmediation, welche im Vorfeld eines Erbfalls durchgeführt wird und die effektiver ist, als eine Mediation zur Erbauseinandersetzung nach jahrelangen „Querelen“.<sup>137</sup> Anders als bei der Erbauseinandersetzung, bei der der Erblasser ja schon verstorben ist, wird bei der Gestaltungsmediation der Senior, der sein Unternehmen übergibt, einbezogen. Er kann Vereinbarungen zu seiner gegenwärtigen und zukünftigen Lebenssituation treffen und dabei Weichenstellungen für den Fortbestand seines „Lebenswerkes“, seines Unternehmens, stellen. Ihm wird damit eine Möglichkeit geboten, seine Interessen im Zusammenhang der Unternehmensübergabe zu formulieren und zwar mit einer einfacheren Sprache, als dies in der juristischen geprägten Sprache eines Testaments üblich ist. Es

---

<sup>137</sup> Beisel, 2016 S. 723

macht einen Unterschied, ob der Vater bzw. die Mutter seinen/ihren Kindern seine/ihre Bedürfnisse und Interessen mit eigenen Worten in einem persönlichen Gespräch erklären kann, oder ob diese sich den Kindern indirekt aus den juristischen Formulierungen eines Testaments erschließen, welches oft nicht einmal mit den Worten der Mutter oder des Vaters, sondern in der Sprache eines Notars formuliert ist. Der Unternehmensübergeber – Vater oder Mutter – kann und muss sich während der Mediation aber auch die Bedürfnisse und Interessen seiner Kinder anhören und wird dabei oft feststellen, dass diese nicht mit seinen eigenen Bedürfnissen und Interessen deckungsgleich sind. Die Mediation kann eine Plattform sein, um mit Hilfe eines Dritten Lösungen zu finden, die diese unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der verschiedenen Familienmitglieder berücksichtigt. Jedes Unternehmen ist anders; ebenso unterscheiden sich die beteiligten Personen. In der Mediation können individuelle, differenzierte Lösungen gefunden werden, die genau auf die konkrete Situation zugeschnitten sind.

### **5.8.2. Möglichkeit der thematischen Ausweitung von der Unternehmens- auf die Vermögensnachfolge**

Unternehmensnachfolgen sind insofern komplexe Fragestellungen, als eine Vielzahl ökonomischer Aspekte und persönlicher Bedürfnisse der Beteiligten zu berücksichtigen sind. Auch wenn die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, insbesondere durch Vermeidung einer übermäßigen Liquiditätsbelastung, und die Anerkennung persönlicher Bedürfnisse der Beteiligten, etwa die Anerkennung der Pflegetätigkeit eines Kindes, grundlegende Fragen sind, scheint sich der Konflikt bei einer Unternehmensnachfolge regelmäßig primär um die eine Frage zu drehen: „Wer bekommt wie viel?“. Die Thematik der prozentualen Anteilsaufteilung wird immer ein zentrales Thema bei einer Mediation zur Unternehmensnachfolge bleiben, zumindest solange wie das Unternehmen durch die nächste Generation fortgeführt und nicht verkauft werden soll. Vom Mediator ist deshalb genau zu hinterfragen, welche Themen in der konkreten Mediation neben der Herstellung der „Verteilungsgerechtigkeit“ wichtig sind.

Sind mehrere Kinder vorhanden und wollen nicht alle in die Unternehmensleitung des Unternehmens nachfolgen, besteht oft das Interesse einiger Beteiligten, insbesondere aber das Interesse derjenigen, die als Geschäftsführer nachrücken, größere Geschäftsanteile, als die Geschwister zu übernehmen oder gar, alle Anteile zu bekommen. In einem solchen Fall verlangen die weichenden Geschwister einen finanziellen Ausgleich. Das praktische Problem bei Familienunternehmen besteht dann darin, dass regelmäßig ein Großteil des Vermögens der

übergebenden Generation im Unternehmen gebunden ist und dass im Umkehrschluss das Privatvermögen zu klein ist, um einen vollen wertmäßigen Ausgleich zu schaffen. Zentraler Punkt ist in der Mediation die Frage: „Was ist gerecht?“<sup>138</sup> im Sinne der Familienlogik und gleichzeitig: „Was ist aus Unternehmenssicht notwendig, um eine Entscheidungsfähigkeit im Gesellschafterkreis sicherzustellen?“<sup>139</sup>. Der Inhalt der Mediation kann in dieser Situation von der reinen Unternehmensnachfolge auf eine Vermögensnachfolge ausgeweitet werden, es geht dann nicht mehr nur um die isolierte Betrachtung der Übertragung von Gesellschaftsanteilen, sondern auch um die Kompensation weichender Geschwister. Durch Schenkungen im Wege der vorweggenommenen Erbfolge und durch testamentarische Gestaltungen ergeben sich hier Gestaltungsmöglichkeiten, die in die Mediation einbezogen werden können. Gibt der Senior große Teile seines Vermögens aus der Hand, hat er ein Interesse daran, dass sein Lebensstandard weiter gesichert bleibt. Bezog er bisher sein Einkommen aus dem Unternehmen, muss ein Ersatz gefunden werden, seinen Lebensunterhalt zukünftig zu bestreiten. In die Mediation können hier Gestaltungen einbezogen werden, wie: Zurückbehaltung eines Teilanteils, Entnahmen vor der Schenkung, Zurückbehalt von Darlehenskonten, Schenkung gegen Rentenzahlung, Schenkung unter Nießbrauchsvorbehalt.<sup>139</sup>

### **5.8.3. Starker Zukunftsbezug bei der Unternehmensnachfolge**

Eine Mediation ist insbesondere für die Konflikte geeignet, in denen die Parteien voraussichtlich auch noch lange nach Beilegung des Konfliktes miteinander zu tun haben. In der Literatur findet sich als Lehrbuchbeispiel die Familienmediation, bei denen sich die trennenden Partner noch lange Zeit über die gemeinsame Erziehung der Kinder einigen müssen.<sup>140</sup> Durch das Wesen des gemeinsamen Unternehmens gibt es auch in der Unternehmensnachfolge einen solchen Zukunftsbezug.

---

<sup>138</sup> Zur Frage der Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit siehe Kapitel 4.4, S. 25.

<sup>139</sup> Breyer, 2016 S. 33

<sup>140</sup> Risse [3], 2016 S. 781

#### 5.8.4. Schnelles Verfahren und Auswahl des Mediators durch die Parteien

Im Vergleich zu einem gerichtlichen Verfahren besteht bei der Mediation der Vorteil, dass dieses wesentlich schneller durchgeführt werden kann. Dies ist immer dann von Bedeutung, wenn der Faktor Zeit eine große Rolle spielt, etwa weil der Geschäftsführerposten im Unternehmen kurzfristig neu besetzt werden muss. Anders als bei Gericht, bei dem sich die Parteien nicht den Richter aussuchen können, besteht bei einer Mediation die Möglichkeit, den Mediator nach seinen Fachkenntnissen und nach dem Vertrauen der Parteien auszusuchen.

#### 5.8.5. Bedeutung der Parteibeziehung

Bei einem Konflikt um die Unternehmensnachfolge bleiben die Parteien auch nach seiner Lösung weiter Familienangehörige. Viele dieser Familienangehörigen werden gemeinsam Gesellschafter des Unternehmens sein, sie werden sich auf Gesellschafterversammlungen sehen und müssen gemeinsam Gesellschafterbeschlüsse fassen. So besteht das Interesse an der Bewahrung einer langfristigen Beziehung. Persönliche Beziehungen spielen naturgemäß insbesondere in der Familienmediation eine wichtige Rolle.<sup>141</sup> Bei der Unternehmensnachfolge sind Personen, die in einer Dauerbeziehung stehen, von einem Konflikt betroffen, sodass Mediation gerade für diese Fragestellung ein gut geeignetes Verfahren ist.<sup>142</sup>

Für eine Mediation kann zur Aufrechterhaltung einer langfristigen Beziehung das Interesse einer wiederhergestellten Kommunikation sein, welche bei Eskalation des Konfliktes schnell zum Erliegen kam.<sup>143</sup> Eine erfolgreiche Mediation, kann nicht nur eine Lösung für das Sachproblem finden, sondern auch die Beziehungsebene verbessern und so die Grundlagen für die zukünftige Kommunikation zwischen den Parteien legen.

Emotionen müssen als Teil des Konfliktes akzeptiert werden, sie sind Teil unseres Lebens und gehören zum Wesen jeden Konfliktes.<sup>144</sup> Sie können vom Mediator als wesentliche Informationsquelle genutzt werden.<sup>145</sup> Den Parteien kann

---

<sup>141</sup> Duve, 2004 S. 180

<sup>142</sup> Risse [2], 2014 S. 2071

<sup>143</sup> Duve, 2004 S. 183

<sup>144</sup> Duve, et al., 2011 S. 137

<sup>145</sup> Duve, et al., 2011 S. 139

die Offenlegung ihrer Emotionen ermöglicht werden, indem sie über die eigenen Emotionen sprechen und nach den wahrgenommenen Gefühlen der Gegenseite gefragt werden. Dabei ist ein solches Vorgehen nicht einfach, zumal in der Wirtschaft oft die Auffassung herrscht, ein solches Vorgehen sei irrational, negativ und überflüssig.<sup>146</sup> Manchmal wird die Offenlegung von Emotionen auch als verhandlungstaktische Schwäche verstanden, so zeige diese Offenheit die eigene Verwundbarkeit.<sup>147</sup>

### **5.8.6. Vertraulichkeit**

In Familienunternehmen spielt das Kriterium der Vertraulichkeit eine besondere Rolle.<sup>148</sup> Mediation ist vom Gesetzgeber nach § 1 (1) MediationsG als vertrauliches Verfahren konzipiert. Wegen der systemimmanenten Vertraulichkeit eignet sich die Mediation insbesondere auch für Konflikte im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge, ist es doch regelmäßiges Ziel der Parteien, keine Konfliktdetails weder hinsichtlich des Unternehmens noch hinsichtlich der Familie an die Öffentlichkeit dringen zu lassen. Die Mediation bietet die Möglichkeit, den Konflikt nicht an die Belegschaft des Unternehmens dringen zu lassen. Der Mediator ist nach § 4 MediationsG zur Verschwiegenheit verpflichtet. Die Verschwiegenheitspflicht bezieht sich auf alles, was dem Mediator in Ausübung seiner Tätigkeit bekannt geworden ist<sup>149</sup>, die Vertraulichkeitspflicht ist damit sehr weit ausgelegt.

Die Mediatoren werden nicht von der Vertraulichkeitsverpflichtung des § 4 MediationsG erfasst. Die Ausdehnung der Vertraulichkeit auf die Mediatoren ist nur durch eine vertragliche Vertraulichkeitsvereinbarung möglich.<sup>150</sup>

Mit der Vertraulichkeit sind auch Risiken verbunden. Besteht keine entsprechende vertragliche Bindung, können die Informationen bei einem Scheitern der Mediation später im Gerichtsprozess noch verwendet werden. Umgekehrt kann sich die Vertraulichkeit als problematisch erweisen, wenn sie von einer Partei taktisch genutzt wird und bisher unbekanntes, ihr nachteilige Informationen in die

---

<sup>146</sup> Duve, et al., 2011 S. 138

<sup>147</sup> Duve, et al., 2011 S. 138

<sup>148</sup> Sabel, et al., 2016 S. 47

<sup>149</sup> Goltermann, 2014 S. 225

<sup>150</sup> Goltermann, 2014 S. 222

Mediation eingebracht werden, um sich anschließend im Rechtsstreit auf deren Vertraulichkeit zu berufen („Flucht in die Vertraulichkeit“).<sup>151</sup>

## 5.9. Exkurs: Auswahl des Mediators durch die Medianden

Die Suche eines „guten“ Mediators für eine Unternehmensnachfolge kann für die Betroffenen schwierig werden. Es ist oft gar nicht klar, was genau den „richtigen“ Mediator ausmacht. Aus der Perspektive eines Mediators stellt sich umgekehrt die Frage, welche Fähigkeiten er mitbringen sollte, um auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge tätig zu werden. Nur wenn er dem Fall gewachsen ist, gelingt die Mediation. Dazu kann es sinnvoll sein, wenn der Mediator sich spezialisiert und beispielsweise nur Wirtschaftsmediation anbietet oder sich sogar noch weiter auf nur wenige Teilbereiche der Wirtschaftsmediation beschränkt. Nicht jeder Fall passt zu jedem Mediator.

Nach Ansicht des Verfassers machen einen „guten“ Mediator insbesondere zwei Dinge aus: die Feldkompetenz und die fachliche Kompetenz. Je komplexer die Thematik des Konfliktes, desto wichtiger ist die Feldkompetenz. Feldkompetenz bedeutet, das sich der Mediator in dem Themengebiet, um das es geht, hier um die Unternehmensnachfolge, „zu Hause“ fühlt und zumindest ein gutes, grundlegendes Fachwissen mitbringt. Die Unternehmensnachfolge mit ihren gesellschafts- und erbrechtlichen sowie betriebswirtschaftlichen Fragestellungen kann schnell komplex werden, sodass in dieser Thematik die Feldkompetenz besonders wichtig ist. Der Mediator muss die Antworten auf diese Fragen wenigstens verstehen können, selbst wenn er sich entscheidet, die Antworten nicht selbst geben zu können oder zu wollen und deshalb Steuerberater und Rechtsanwälte während weiterer Teile der Mediation hinzuzieht.<sup>152</sup>

Genauso wichtig wie die Feldkompetenz ist die Fachkompetenz, also der sichere Umgang mit dem Handwerkszeug einer Mediation. Die Fähigkeit, auf die Beteiligten einzugehen, die verschiedenen Bedürfnisse und Interessen herauszuarbeiten und emphatisch zu sein, sind erlernbar, aber unter den Mediatoren unterschiedlich ausgeprägt. Zum Grundhandwerkzeug der Mediation gehört der „Drei-

---

<sup>151</sup> Goltermann, 2014 S. 214

<sup>152</sup> Siehe Kapitel 5.6.6, S. 49

schritt der Verständnissicherung“ (englisch „loop of understanding“), ein zentrales Arbeitsmittel zur Verständnissicherung.<sup>153</sup> Die Fachkompetenz eines Mediators zeichnet auch das Beherrschen verschiedener Frageformen, Visualisierungstechniken, der gezielte Einsatz von Schweigen und Pausen sowie die Einforderung von Feedback aus.<sup>154</sup>

Je nach eigenem Rollenverständnis bietet der Mediator unterschiedliche Mediationsstile an<sup>155</sup>: Er wird ggf. auch eigene Lösungsvorschläge unterbreiten oder diese ablehnen. Der Mediator wird sich in der Mediation auf die zentralen Sachfragen konzentrieren oder umfassend den Konflikt betrachten und damit die Thematik wesentlich weiter fassen. Das Ergebnis sind ganz unterschiedliche Mediationen. Bei der Auswahl des Mediators sollten sich die Medianden darüber klar werden, welche Dienstleistung und damit welchen Mediationsstil sie suchen.

Aus Sicht der Medianden bedeutet dies für die Auswahl eines Mediators aufgrund erster Informationen, etwa aus Internetauftritten oder Empfehlungen, Informationen z.B. über die Fach- und Feldkompetenz der Mediatoren zu erfahren und eine Vorauswahl zu treffen. Wichtig ist, ein Vorgespräch (ggf. mit mehreren Mediatoren) zu führen, um einen ersten Eindruck über Feld- und Fachkompetenz zu gewinnen und insbesondere einen Eindruck davon zu bekommen, welches Rollenverständnis der Mediator hat und welchen Mediationsstil er anbietet. Der Mediand muss dabei herausfinden, ob er eine Mediation in einer Ausprägung angeboten bekommt, wie er sie sucht. So vage das klingen mag, sollte der Mediand im Vorgespräch ein „Gefühl“ dafür bekommen, ob die „Chemie“ zwischen Medianden und Mediator passen könnte. Letztendlich kommt es für eine gelungene Mediation wesentlich darauf an, ob die Medianden zum Mediator Vertrauen<sup>156</sup> aufbauen können oder nicht.

---

<sup>153</sup> Gläßer [2], 2016 S. 367

<sup>154</sup> Gläßer [2], 2016 S. 369, 373

<sup>155</sup> Siehe Kapitel 5.6.1, S. 43

<sup>156</sup> Siehe Kapitel 5.6.3, S. 46



## 6. Verbreitungsgrad der Mediation bei der Unternehmensnachfolge

Fälle aus dem Erb-, Gesellschafts- und Familienrecht gelten als besonders mediationsgeeignete Rechtsgebiete.<sup>157</sup> Mit der Unternehmensnachfolge werden gleich zwei dieser Rechtsgebiete berührt, sodass prinzipiell viele Mediationsfälle zu erwarten wären. Die Praxis zeigt jedoch das Gegenteil; erbrechtliche Mediation ist selten.<sup>158</sup> Auch nur wenige Unternehmen bekennen sich offen dazu, Mediationsverfahren im Streitfall aktiv anzustreben.<sup>159</sup> Schon eine Studie aus dem Jahr 2007, welche die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC zusammen mit der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder), durchgeführt hatte, zeigt ein Missverhältnis zwischen der positiven Einstellung zur Mediation einerseits und dem seltenen praktischen Einsatz des Verfahrens andererseits.<sup>160</sup> Dennoch wird Mediation bei Konflikten der Unternehmensnachfolge erfolgreich eingesetzt.<sup>161</sup> Die Tatsache, dass die Mediation bisher selten genutzt wird, scheint weniger in der fehlenden Eignung als vielmehr in der mangelnden Kenntnis der Betroffenen begründet zu sein.<sup>162</sup> Mehr Kenntnisse über die Mediation könnten die Verbreitung der Mediation fördern.

Bei der Mediation um die Unternehmensnachfolge geht es insbesondere auch um Konflikte in einer Familie. Da bis heute aus Sicht vieler Betroffener Familienkonflikte nicht Dritten bekannt werden sollten, wird häufig jede Art der Hilfe eines Dritten abgelehnt, auch die eines Mediators. Und wenn doch ein Mediator hinzugezogen wird, wird oft nicht darüber gesprochen. Das ist die Kehrseite gelebter Vertraulichkeit. Die Unternehmerfamilien haben daher wenige oder keine Referenzprojekte in ihrem Bekanntenkreis, die für sie als Muster einer erfolgreichen Mediation in der Unternehmensnachfolge dienen könnten.

Die Beratung bei der Unternehmensnachfolge wird nach wie vor stark von Rechtsanwälten und Steuerberatern dominiert. So ergab eine Befragung von

---

<sup>157</sup> Schmitz-Vornmoor, et al., 2012 S. 54

<sup>158</sup> Beisel, 2016 S. 709

<sup>159</sup> Risse [3], 2016 S. 779

<sup>160</sup> Kampherr, et al., 2007

<sup>161</sup> Duve, et al., 2011 S. 301

<sup>162</sup> Duve, 2004 S. 193

Familienunternehmen nach dem Sachstand ihres Nachfolgeprozesses, dass die Gruppe der Rechtsanwälte und Steuerberater mit 28% der bereits in Anspruch genommenen Berater am häufigsten benannt wurden.<sup>163</sup> Dieses Ergebnis überrascht kaum, halten doch die meisten Unternehmen regelmäßigen Kontakt zu ihren Steuerberatern und Rechtsanwälten und sind bei der Unternehmensnachfolge viele rechtliche und steuerrechtliche Fragen zu klären. Mediatoren tauchen in der Studie hingegen nicht auf. Erstaunlich ist aber, dass „Nachfolgemoderatoren“ mit 9% und „externe Moderatoren“ mit 8% zusammen die zweitgrößte Beratergruppe darstellen. Leider ist der Studie nicht zu entnehmen, was unter der Tätigkeit von „Nachfolgemoderatoren“ und „externen Moderatoren“ genau zu verstehen ist. Da der Begriff „Nachfolgemoderator“ aber fast ausschließlich für ein vom Land Niedersachsen unterstütztes Beratungsangebot bei Handwerkskammern und IHK in Niedersachsen verwendet wird, ist der Zwischen-evaluationsbericht zum Pilotprojekt „Nachfolgemoderation“ aufschlussreich. Demnach sind für die Beratung im Nachfolgeprozess sowohl rechtliche und betriebswirtschaftliche, als auch Mediationskenntnisse hilfreich, um schwierige psychosoziale Zusammenhänge besser moderieren zu können.<sup>164</sup>

Dies zeigt eine große Diskrepanz zwischen dem, was zur Unternehmensnachfolge aus Beratersicht sinnvoll ist und dem, was von den Familienunternehmen nachgefragt wird. Bei vielen Beratern verhärtet sich die Erkenntnis, dass neben betriebswirtschaftlichem, rechtlichem und steuerrechtlichem Fachwissen auch mediative Kenntnisse für eine umfassende Beratung notwendig sind. So wird beispielsweise empfohlen, einen Mediator einzusetzen, der sich auf dem Gebiet der Familien-, Inhaber- und Nachfolgestrategie auskennt.<sup>165</sup> Bei den Unternehmerfamilien hingegen spielt in der Planung der Unternehmensnachfolge der Gedanke kaum eine Rolle, dafür eine Mediation durchzuführen. Mediatoren werden oft erst dann hinzugezogen, wenn die Konflikte im Rahmen der konkreten Umsetzung der Unternehmensnachfolge eskalieren.

---

<sup>163</sup> Kohlbeck, et al., 2014 S. 11

<sup>164</sup> Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft Arbeit und Verkehr, 2014 S. 8

<sup>165</sup> Gräfe, et al., 2014 S. 35

## 7. Zusammenfassung

Die Konflikte in Familienunternehmen werden durch Paradoxien geprägt, die sich mit dem Satz „Wie man es auch macht, ist es verkehrt.“ beschreiben lassen. Es gibt nicht die eine richtige Lösung der Paradoxie, sonst wäre es ein einfacher Konflikt.<sup>166</sup> Auch ein Außenstehender kann nicht die „richtige“ Lösung vorgeben, denn wer könnte entscheiden, ob der Konflikt im Sinne der Logik der Familie oder der Logik des Unternehmens zu lösen ist? Die Unternehmensnachfolge steht in dem Spannungsfeld zweier Werte: Einerseits sollen junge Menschen ihren Lebensweg selbst festlegen, und andererseits soll das Unternehmen in Familienhand gehalten werden.<sup>167</sup>

Die Lösung von Paradoxien fordert immer wieder, einen Schritt in das Unbekannte zu unternehmen und dazu das Gespräch zwischen den Parteien zu suchen. Es kann dabei hilfreich sein, die Unterstützung eines Dritten zu beanspruchen und dafür das strukturierte Verfahren der Mediation zu nutzen. Der Mediator, der sich mit der Unternehmensnachfolge beschäftigt, muss sich mit den spezifischen Paradoxien auseinandersetzen und diese den Parteien aufzeigen. Aufgabe des Mediators ist die Strukturierung der Mediation, er hat dabei zwischen dem System Familie und dem System Unternehmen zu unterscheiden. Das Ziel der Zukunftssicherung der Familie steht neben dem Ziel der Zukunftssicherung des Unternehmens.

Es besteht die Gefahr, dass sich ein Konflikt, der primär in einem System seine Ursache hat, sich auf andere Systeme auswirkt. So kann ein Familienkonflikt dazu führen, dass diese Familienmitglieder sich auch in ihrer Funktion als Gesellschafter nicht einigen können und daher Investitionsentscheidungen in der Gesellschafterversammlung nicht getroffen werden – mit möglicherweise gravierenden Auswirkungen auf das Unternehmen. Vielleicht werden auch regelmäßige Gesellschafterbeschlüsse, wie die Entlastung des Geschäftsführers oder die Feststellung des Jahresabschlusses, nicht beschlossen. Treffend kann die Situation mit dem Bild beschrieben werden, dass alle in einem Boot sitzen. Die Familie kann das Unternehmen durch zu hohe Ausschüttungen, durch Fehlentscheidungen oder fehlende Entscheidungen in seiner Handlungsfähigkeit blockieren. Insofern ist

---

<sup>166</sup> v. Schlippe, et al., 2012 S. 297

<sup>167</sup> v. Schlippe [2], 2014 S. 79

das Unternehmen auf die Unternehmerfamilie angewiesen. Umgekehrt ist die Familie auf das Unternehmen angewiesen, beziehen sie doch oft den Lebensunterhalt aus dem Unternehmen und verbinden viele ihren sozialen Status aus ihrer Unternehmerstellung.

Bei der Unternehmensnachfolge sind familien-, erb- und gesellschaftsrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Es wurde aufgezeigt, dass für eine erfolgreiche Mediation ein rechtliches Hintergrundwissen aus diesen Bereichen ebenso unabdingbar ist, wie eine Feldkompetenz mit entsprechenden ökonomischen Kenntnissen. Standardrezepte („Best Practice“) für die Unternehmensnachfolge gibt es nicht.<sup>168</sup> Dafür sind die Unternehmen und die dahinterstehenden Personen zu unterschiedlich. Entscheidend sind die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Parteien. Das Herausarbeiten der Bedürfnisse und Interessen ist der Kern jeder Mediation, weshalb die Mediation sehr gut zur Lösung von Konflikten bei der Unternehmensnachfolge eingesetzt werden kann. In den letzten Jahren konnte sich die Mediation verstärkt in diesem Feld etablieren. Einzuräumen bleibt, dass trotz großer Fallzahlen an Unternehmensnachfolgen die Mediation aber nur selten zur Regelung der Unternehmensnachfolge genutzt wird. Für die nächsten Jahre bleibt es daher die Aufgabe von Mediationsverbänden und Mediatoren, bei den betroffenen Unternehmerfamilien den Nutzen der Mediation stärker zu promoten.

---

<sup>168</sup> Breyer, 2016 S. 31

## Literaturverzeichnis

- Beisel, Daniel. 2016.** Mediation im Erbrecht. [Buchverf.] Friedjof Haft und Katharina Gräfin von v. Schlieben. *Handbuch Mediation*. München : C.H. Beck, 2016, S. 707-732.
- Boerger, Martin. 2016.** Nachfolgeplanung (K)ein Thema für Wirtschaftsprüfer. *IDWLife*. 2016, S. 516-522.
- Breyer, Michael. 2016.** Leitlinien für die Nachfolgeplanung - Sieben felder einer gelungenen Übergabe. *FuS*. 2016, S. 31-35.
- Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V. 2016.** BAFM-Mediation. [Online] 2016. [Zitat vom: 16. 06. 2016.] <http://www.bafm-mediation.de/>.
- Bundesverband MEDIATION e.V. 2016.** Bundesverband MEDIATION. [Online] 2016. [Zitat vom: 16. 06. 2016.] [www.bmev.de](http://www.bmev.de).
- Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. 2016.** BMWA. [Online] 2016. [Zitat vom: 16. 06. 2016.] <http://www.bmwa-deutschland.de/>.
- Duve, Christian. 2004.** Eignungskriterien für die Mediation. [Buchverf.] Martin Henssler und Ludwig Koch. *Mediation in der Anwaltspraxis*. Bonn : Deutscher Anwaltsverlag, 2004, S. 157-193.
- Duve, Christian, Eidenmüller, Horst und Hacke, Andreas. 2011.** *Mediation in der Wirtschaft*. Köln : Dr. Otto Schmidt, 2011.
- Eidenmüller, Horst. 2016.** Zertifizierte Mediatoren. *NJW-aktuell*. 2016, S. 15.
- Ernst & Young. 2013.** *Auf Kontinuität ausgerichtet – Familienunternehmen weisen den Weg zu einem nachhaltigen Wachstum*. Stuttgart : Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2013.
- Friedman, Gary J. 1996.** *Die Scheidungsmediation. Anleitung zu einer fairen Trennung*. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1996.
- Glasl, Friedrich. 2013.** *Konfliktmanagement - Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern : Haupt, freies Geistesleben, 2013.
- Gläßer [1], Ulla. 2014.** § 2 Verfahren; Aufgaben des Mediators. [Buchverf.] Jürgen Kloweit und Ulla Gläßer. *Mediationsgesetz*. Baden-Baden : Nomos, 2014, S. 106-192.
- Gläßer [2], Ulla. 2016.** Mediative Intervention. [Buchverf.] Friedjof Haft und Katharina Gräfin v. Schlieben. *Handbuch Mediation*. München : C.H. Beck, 2016, S. 357-388.

- Goltermann, Nils und Klowitz, Jürgen. 2014.** Rechtsrahmen der Wirtschaftsmediation und Mediationsgesetz. [Buchverf.] Ulla Gläßer, Lars Kirchhoff und Felix Wendenburg. *Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Ansätze, Modelle, Systeme*. Baden-Baden : Nomos, 2014, S. 285-317.
- Goltermann, Nils. 2014.** Verschwiegenheitspflicht. [Buchverf.] Jürgen Klowitz und Ulla Gläßer. *Mediationsgesetz Handkommentar*. Baden-Baden : Nomos Verlagsgesellschaft, 2014, S. 210-228.
- Gräfe, Maren und Klümpen-Neusel, Claudia. 2014.** Nachfolgeplanung in der Praxis. [Buchverf.] Christoph Kohlbeck, Stephanie Rabbe und Catharina Hass. *Einflussfaktoren auf die Nachfolge in Familienunternehmen*. Bonn : Unternehmer Medien GmbH, 2014.
- Greger, Reinhard. 2016.** Sicherung der Unabhängigkeit und Neutralität des Mediators. [Buchverf.] Friedjof Haft und Katharina Gräfin v. Schlieffen. *Handbuch Mediation*. München : C.H. Beck, 2016, S. 599-609.
- Greger, Reinhard und Unberath, Hannes. 2012.** *Mediationsgesetz*. München : C.H. Beck, 2012.
- Haab, Stefanie K. 2016.** Mediation in Abgrenzung zu anderen Verfahren außergerichtlicher Konfliktbewältigung. [Buchverf.] Friedjof Haft und Katharina Gräfin v. Schlieffen. *Handbuch Mediation*. München : C.H. Beck, 2016, S. 187-208.
- Haftlmeier-Seiffert, Rena. 2014.** Verteilungsgerechtigkeit im Nachfolgeprozess. *ZusammenWachsen. Dialogmedium für Unternehmerfamilien*. 2014, S. 11-13.
- Hattemer, Stefanie B. K. 2011.** *Mediation bei Störung des Arzt-Patienten-Verhältnisses*. Berlin-Heidelberg : Springer, 2011.
- Herms, Andrea und Schwarz, Hansjörg. 1999.** Mediation im Erbrecht. *KON:SENS Zeitschrift für Mediation*. 1999, S. 182-186.
- Hubner, Elisabeth. 2010.** Mediation bei der Unternehmensnachfolge. *perspektive mediation*. 2010, S. 160-164.
- Institut für Mittelstandsforschung. 2013.** Unternehmensnachfolge in Deutschland 2014 bis 2018. [Online] 2013. [Zitat vom: 26. 05. 2016.] <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensuebertragungen-und-nachfolgen/#accordion=0&tab=1>.
- Ittner, Heidi. 2016.** Psychologie der Mediation. [Buchverf.] Friedjof Haft und Katharina Gräfin v. Schlieffen. *Handbuch Mediation*. München : C.H. Beck, 2016, S. 431- 444.
- Jung, Martin, et al. 2011.** Die Adjudikation im Baustreit - Alternativen zur Mediation oder ihr Schrittmacher. *ZKM*. 2011, S. 50-54.

- Kampherr, Elke, Kraus, Stephan und Wellmann, Anna. 2007.** Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen. [Buchverf.] PricewaterhouseCoopers und Europa-Universität Viadrina (Hrsg.). Frankfurt am Main : 2007.
- Kirchdörfer, Rainer und Sarholz, Olivia. 2012.** Vermeidung und Lösung von Konflikten in Familienunternehmen. *konflikt Dynamik*. 2012, S. 300-308.
- Kögel, Rainer und Seemann, Andrea. 2014.** Veränderung oder Stabilität im Gesellschafterkreis – Herausforderung für Familie und Unternehmen. *FuS Sonderheft*. 2014, S. 26-36.
- Kohlbeck, Christoph, Rabbe, Stephanie und Haas, Catharina. 2014.** Empirische Ergebnisse der Studie "Determinanten der Nachfolge in Familienunternehmen". *Einflussfaktoren auf die Nachfolge in Familienunternehmen*. Bonn : Unternehmer Medien GmbH, 2014.
- Koschany-Rohbeck, Marianne. 2015.** *Praxishandbuch Wirtschaftsmediation*. Wiesbaden : Springer Gabler, 2015.
- LeMar, Bernd. 2014.** *Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen*. Berlin Heidelberg : Springer Gabler, 2014.
- Lorz, Rainer und Sarholz, Olivia. 2014.** Streitdynamik und Konfliktsituation. *FuS Sonderheft*. 2014, S. 3-12.
- Maiwald, Kai-Olaf. 2004.** Zu welchen lebenspraktischen Konfliktlagen passt Mediation. [Buchverf.] Stephan (Hrsg.) Barton. *Beziehungsgewalt und Verfahren. Strafprozess, Mediation, Gewaltschutzgesetz und Schuldfähigkeitsbeurteilung im interdisziplinären Diskurs*. Baden-Baden : Nomos, 2004, S. 258-269.
- Montada, Leo. 2014.** Gerechtigkeit - ein Kernproblem in Konflikten und deren Beilegung. *konflikt Dynamik*. 2014, S. 26-34.
- Montada, Leo und Kals, Elisabeth. 2001.** *Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. Weinheim : Beltz Psychologie Verlagsunion, 2001.
- Münch, Christof. 2015.** *Handbuch Familiensteuerrecht*. München : C.H. Beck, 2015.
- Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft Arbeit und Verkehr. 2014.** Unternehmensnachfolge - Mit Moderation rechtzeitig Weichen stellen. [Online] 2014. [Zitat vom: 26. 05. 2016.] [http://www.gruenderfreundliches.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=28784&article\\_id=100173&\\_psmand=25](http://www.gruenderfreundliches.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=28784&article_id=100173&_psmand=25).
- Rafi, Anusheh. 2012.** Über die Unmöglichkeit synchroner Allparteilichkeit. *Spektrum der Mediation*. 2012, S. 44-45.
- Risse [1], Jörg. 2003.** *Wirtschaftsmediation*. München : C.H. Beck, 2003.

- Risse [2], Jörg. 2014.** Mediation in Erbstreitigkeiten. [Buchverf.] Stephan Scherer. *Münchener Anwaltshandbuch Erbrecht*. München : C.H. Beck, 2014, S. 2064-2089.
- Risse [3], Jörg. 2016.** Mediation im Wirtschaftsrecht. [Buchverf.] Friedjof Haft und Katharina Gräfin v. Schlieben. *Handbuch Mediation*. München : C.H. Beck, 2016, S. 777-811.
- Sabel, Simon, Thun, Oliver und Schneider, Birgit. 2016.** Rechtsformwahl und Organisation. [Buchverf.] Wolf-Georg Freiherr von Rechenberg, Angelika Thies und Heiko Wiechers. *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2016, S. 31-69.
- Sabel, Simon, Thurn, Oliver und Schneider, Birgit. 2016.** Dokumentation im Familienunternehmen. [Buchverf.] Wolf-Georg Freiherr von Rechenberg, Angelika Thies und Heiko Wiechers. *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2016, S. 69-79.
- Schmitz-Vornmoor, Andreas und Vornmoor, Astrid. 2012.** Mediations- und Verhandlungspraxis im Notariat. *ZKM*. 2012, S. 51-54.
- Schwartz, Hansjörg und Wendenburg, Felix. 2012.** Mediation im Spannungsfeld von Individual- und Kollektivinteressen. [Buchverf.] Thomas Trenczek, Detlev Berning und Christina Lenz. *Praxishandbuch Mediation und Konfliktmanagement*. Baden-Baden : Nomos, 2012, S. 522-526.
- Simon [1], Fritz B. 2010.** *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Heidelberg : Carl-Auer, 2010.
- Simon [2], Fritz B. 2011.** Die Familie des Familienunternehmens. [Buchverf.] Fritz B. Simon. *Die Familie des Familienunternehmens*. Heidelberg : Carl Auer, 2011, S. 35-54.
- Simon [3], Fritz B. 2011.** Familien und Unternehmen. [Buchverf.] Fritz B. Simon. *Die Familie des Familienunternehmers*. Heidelberg : Carl Auer, 2011, S. 17-34.
- Simon [4], Fritz B. 2011.** Zwischen Gefühl und Geschäft - Familien und ihre Unternehmen. [Buchverf.] Fritz B. Simon. *Die Familie des Familienunternehmers*. Heidelberg : Carl Auer, 2011, S. 7-16.
- Stierlin, Helm. 2011.** *Gerechtigkeit in nahen Beziehungen*. Heidelberg : Carl-Auer, 2011.
- Stiftung Familienunternehmen [1]. 2014.** *Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*. München : s.n., 2014.
- Stiftung Familienunternehmen [2]. 2015.** *Deutschlands nächste Unternehmergeneration*. München : s.n., 2015.



**Troja, Markus. 2013.** Konstruktivistische und systemtheoretische Grundlagen systemischer Mediation. [Buchverf.] Thomas Trenczek, Detlev Berning und Christina Lenz. *Mediation und Konfliktmanagement*. Baden-Baden : Nomos, 2013, S. 141-162.

**v. Schlippe [1], Arist. 2009.** Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen. *ZKM*. 2009, S. 17-21.

**v. Schlippe [2], Arist. 2014.** *Das kommt in den besten Familien vor... Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen*. Stuttgart : Concadora Verlag, 2014.

**v. Schlippe [3], Arist. 2014.** Konfliktlösung in der Familie. [Buchverf.] George Augustin und Rainer Kirchdörfer. *Familie Auslaufmodell oder Garant unserer Zukunft?* Freiburg : Herder, 2014.

**v. Schlippe, Arist und Schweitzer, Jochen. 2010.** *Systemische Interventionen*. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 2010.

**v. Schlippe, Arist, Groth, Torsten und Rösen, Tom A. 2012.** Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. *konflikt Dynamik*. 2012, S. 288-298.

**Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). 2016.** Internetseite des WIFU. [Online] 2016. [Zitat vom: 26. 05. 2016.] <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/>.

**Zapf, Martina. 2016.** Wie der Vater, so der Sohn. *Capital*. 5, 2016, S. 100-104.

## **Abkürzungsverzeichnis**

### **A**

ADR Alternative Dispute Resolution, ADR ist der Oberbegriff für verschiedene Streitbelegungsverfahren außerhalb des klassischen Zivilprozesses

### **B**

BAFM Bundesarbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V.

BM Bundesverband MEDIATION e.V.

BMWA Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeit e.V.

### **C**

Capital Capital – Wirtschaft ist Gesellschaft (Zeitschrift)

### **F**

FuS Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen

### **G**

GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung

### **H**

HGB Handelsgesetzbuch

### **I**

IfM Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

IDWLife IDWLife und IDW Fachnachrichten (Zeitschrift)

IHK Industrie- und Handelskammer

**K**

KG Kommanditgesellschaft

**M**

MediationsG Mediationsgesetz

**W**

WIFU Wittener Institut für Familienunternehmen

**Z**

ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	<i>Drei-Kreise-Modell</i> Darstellung nach Lorz, et al., 2014 <b>19</b>
Abbildung 2	<i>Funktionslogiken der Systeme Familie und Unternehmen</i> Darstellung nach Lorz, et al., 2014 <b>23</b>
Abbildung 3	<i>Mögliche Paradoxien in verschiedenen Phasen der Unternehmensnachfolge Teil I</i> Darstellung nach v. Schlippe [2], 2014 <b>24</b>
Abbildung 4	<i>Mögliche Paradoxien in verschiedenen Phasen der Unternehmensnachfolge Teil II</i> Darstellung nach v. Schlippe [2], 2014 <b>25</b>
Abbildung 5	<i>Die neun Stufen der Konflikteskalation von Glasl: Stufen 1 bis 4</i> Darstellung nach Simon [1], 2010 <b>30</b>
Abbildung 6	<i>Die neun Stufen der Konflikteskalation von Glasl: Stufen 5 bis 9</i> Darstellung nach Simon [1], 2010 <b>31</b>
Abbildung 7	<i>Ansatzpunkte für non-direktive und direktive Interventionen</i> Darstellung nach Glasl, 2013 <b>38</b>
Abbildung 8	<i>Konfliktinterventionsformen in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad</i> Darstellung nach Glasl, 2013 <b>39</b>
Abbildung 9	<i>Mediationsstile nach Leonard Riskin</i> Darstellung nach Duve, et al., 2011 <b>44</b>