

Die Mediation ist ein oft unterschätztes, weil missverstandenes Werkzeug zur Begleitung von Unternehmensnachfolgen. Dabei lassen sich mit Hilfe eines neutralen Dritten möglicherweise teure und zeitaufwändige gerichtliche Auseinandersetzungen vermeiden.

Konfliktfreier Generationenwechsel



*Text: Oliver Boltze,
Rechtsanwalt,
Wirtschaftsmediator,
Karlsruhe*

Ein bekanntes Szenario: Sie sind Unternehmer und stehen altersbedingt vor der Frage, wie es in Zukunft mit Ihrem Betrieb weitergehen soll. Oder: Sie haben zusammen mit Ihren Geschwistern ein Unternehmen geerbt, es fehlt allerdings an einer klaren Nachfolgeregelung durch Testament, Erbvertrag oder ähnliches.

In Rheinland-Pfalz sind beispielsweise derzeit in knapp 60 % der Betriebe die Inhaber über 50 Jahre und älter und bei ca. 80 % der Betriebe ist die Hofnachfolge ungewiss bzw. die Hofnachfolge ist überhaupt kein Thema. Im Jahre 2003 waren 58.620 Menschen in Weinbaubetrieben beschäftigt. Die ungeklärte Hofnachfolge stellt damit auch unter volkswirtschaftlichen Aspekten ein ernstzunehmendes Thema dar, das zu langwierigen und kostenintensiven Streitigkeiten führen kann. Hier setzt die Mediation an und ein neutraler Dritter, der über keine eigene Entscheidungsbefugnis verfügt, vermittelt zwischen den Parteien. Diese werden gehalten und darin unterstützt, eigenverantwortlich Lösungen für ihren Konflikt zu erarbeiten. Media-

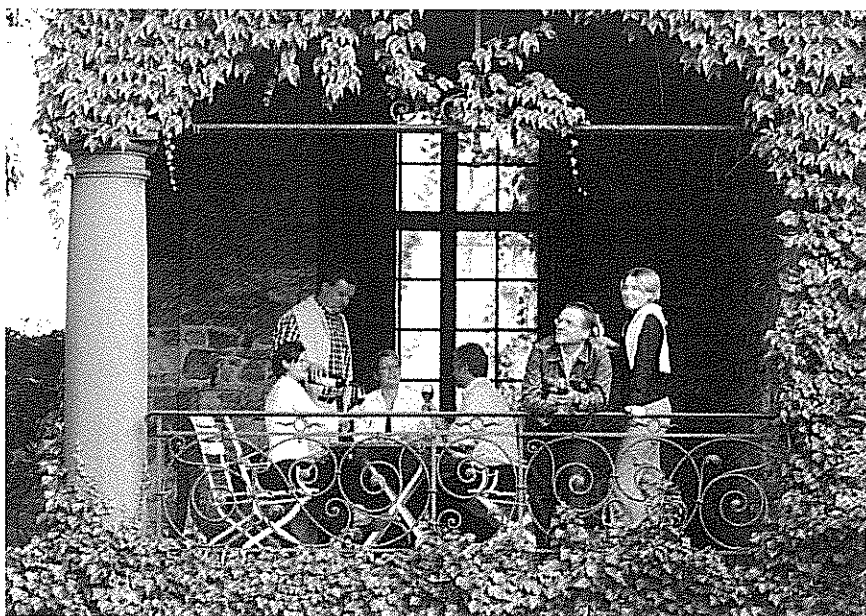
tion ist dabei sowohl in der Entscheidungsfindung nach geeigneten Nachfolgern als auch in der Übergabephase ein taugliches Mittel, Konflikte einvernehmlich und für die Zukunft zu lösen.

Sind die Parteien alleine nicht mehr in der Lage, den Konflikt durch Verhandlung zu beenden, bietet sich die Schlichtung an. Der Schlichter bewertet und wägt den ihm vorgetragenen Sachverhalt ab, um schließlich einen Schlichtungsspruch zu fällen. Die Entscheidung über den Ausgang des Konfliktes wird also einem Dritten übertragen. Hat der Konflikt bereits eine hohe Eskalationsstufe erreicht und reduzieren die Parteien ihre Kommunikation auf die Geltendmachung von wechselseitigen Ansprüchen ist dieser Konflikt durch ein Gericht zu entscheiden. Konfliktbeendigung durch gerichtliches Verfahren bedeutet für den Weinbaubetrieb aber oft das wirtschaftliche Aus.

Eskalation vermeiden

Die Eskalation eines Konfliktes kann aber frühzeitig vermieden werden. Droht die geregelte Übergabe zu scheitern, sollte – möglichst frühzeitig – ein Mediator in den Übergabeprozess mit einbezogen werden. Die notwendigen Informationen bringt er in gemeinsamen Sitzungen oder in Einzelgesprächen in Erfahrung. Er achtet darauf, dass die eigentliche Verhandlung vorbereitet und in dieser zwischen Schwierigkeiten auf der Sach- und der Beziehungsebene unterschieden wird. Seine Aufgabe ist, die Wahrnehmung von Interessensgegensätzen als Nullsummenspiel bzw. Alles-oder-Nichts-Alternativen zu verhindern. Die Parteien sollen unter seiner Verhandlungsleitung zu zukunftsorientierten Lösungen finden. Kernstück des Mediationsverfahrens ist die Neutralität des Mediators, die zwei Komponenten hat: Zum einen seine Neutralität im Verfahren selbst, also die Neutralität seiner Verfahrensentscheidungen. Diese zeichnet sich durch Indifferenz gegenüber den Parteiinteressen aus. Die zweite Komponente ist seine Neutralität als Person. Er darf in keiner Abhängigkeit oder sonstigen Nähebeziehung zu einer Partei stehen.

Eine Nachfolgeregelung kann in gutem Einvernehmen aller beteiligten Parteien über die Bühne gehen. Drohen Konflikte, kann ein neutraler Dritter helfen, den besten Weg zu finden (Foto: dwi)



Aus der Praxis: Weingut Wagner

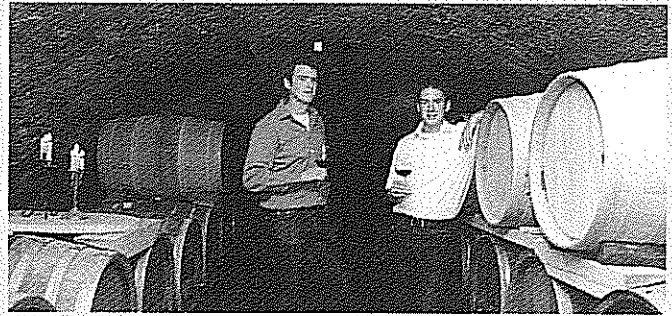
(bzc) Die Zahl der Weinbaubetriebe nimmt die letzten Jahre stetig ab. Vor 20 Jahren gab es in Rheinhessen 11.000 Weinbaubetriebe. Heute sind es 4.500, davon 2.200 im Haupterwerb.

Reibungslose Weingutsübernahmen sind schwierig. Die Chemie muss in der Familie stimmen und die Betriebsleiter brauchen eine hohe fachliche Kompetenz. Wenn die Eltern keine Zukunft im Unternehmen sehen und dem Nachwuchs keine Zuversicht und keinen Optimismus vermitteln können, gibt es für eine erfolgreiche Betriebsweiterführung kaum Chancen. Der Betrieb braucht ein sinnvolles Konzept und die Eltern müssen den jungen Winzern die lange Leine lassen und zeitig Verantwortung im Betrieb geben und auch akzeptieren, dass diese hier oder da mal in einer Sackgasse landen.

Erfolgreiche Beispiele junger Unternehmen zeigen, dass von der Jugend viele neue Impulse, hohe Weinqualitäten und eine vielversprechende Zukunft ausgeht. Ein gutes Beispiel für eine erfolgreiche Betriebsübernahme ist das Wein-

gut Wagner in Essenheim. Die beiden Söhne Andreas (31) und Ulrich (29) bewirtschaften seit 2002 mit dem Vater Rudolf (61) als GBR gleichberechtigt das Weingut. Die Lust das Weingut einmal vom Vater zu übernehmen war bei den beiden Brüdern schon früh da. Aber da der Vater noch sehr jung und agil ist, entschieden sich die beiden erst einmal für die Distanz vom Weingut und wollten erst etwas eigens machen.

Ulrich machte eine Ausbildung zum Industriekaufmann und arbeitete bei einer Computerfirma, bevor er die Ausbildung zum Winzer begann und für ein Praktikum nach Südafrika ging. Andras studierte Geschichte und Politik in Leipzig und Prag, promovierte und arbeitete drei Jahre an der Universität in Leipzig. "Die Distanz und die Erfahrungen außerhalb des Weinguts waren wichtig, um richtig Lust auf den Betrieb zu bekommen" ist Andreas Wagner überzeugt. Seit 2002 sind die Brüder wieder im Weingut. "Die Aufgabenverteilung stand von Anfang an fest. Jeder macht heute das, was er am besten kann", sagt Andreas.



Meinungsverschiedenheiten gibt es wie überall. "Wir haben alle drei einen impulsiven Charakter, aber bei uns sind die Streitigkeiten immer sehr produktiv und es entstehen daraus neue Ideen", so Andreas. Er ist für den gesamten Verkauf und die Veranstaltungen verantwortlich. Sein Bruder kümmert sich um alles, was mit dem Weinausbau und der Qualität zu tun hat, der Vater bewirtschaftet den Außenbetrieb. Das Unternehmen hat ein sinnvolles Konzept und ist erfolgreich.

Die Wagners vermarkten den Wein ihrer neun Hektar Weinberge zu 100 % über die Flasche und komplett ab Hof und per Versand. Auch eine Straußwirtschaft gehört dazu. Über das ganze Jahr verteilt finden

außerdem Veranstaltungen statt, wie beispielsweise Freiluft-Theater mit Weinverkostung für bis zu 200 Personen. Im benachbarten kleinen alten Hof laden Wagners Kunden zu kleinen Kulturprogrammen wie Jazz, Kabarett, Bibelvorlesungen, Brot und Wein.

Andreas Wagner findet diese Veranstaltungen für Neukundengewinnung überaus wichtig. "Der Gast fühlt sich in Verkaufsräumen oft zum Weineinkauf verpflichtet. Zu Weinevents bei denen der Weinliebhaber ungezwungen erst einmal die Weine verkosten kann, geht er lieber. In den meisten Fällen kommen die Gäste später als Kunden zum Weineinkauf ins Weingut."

www.wagner-wein.de

Die Mediation ist vertraulich und damit der Öffentlichkeit entzogen. Der Grundsatz gilt sowohl für den Mediator, als auch für die Parteien. Das, was die Parteien während eines Mediationsverfahrens an Informationen preisgeben, darf ohne Zustimmung der anderen Partei nicht der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Im Idealfall handeln die Parteien eigenverantwortlich. Die Lösung kann und darf nicht durch den Mediator vorgegeben werden. Die inhaltliche Verfahrensgestaltung wird durch die Konfliktparteien bestimmt. Hierbei wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die Parteien als unmittelbar Konfliktbetroffene am besten wissen, wie eine konsensfähige Lösung aussieht. Durch die inhaltliche Gestaltungsmöglichkeit des Verfahrens durch die Parteien ist gewährleistet, dass eine erarbeitete Lösung von allen Konfliktparteien getragen wird.

Die Mediation ist freiwillig. Dies setzt voraus, dass die Parteien ohne äußeren Zwang am Verfahren teilnehmen. Dadurch wird eine offene Verhandlungsatmosphäre geschaffen, die eine Verhandlung ohne Druck ermöglicht. Auf der anderen Seite können die Parteien und der Mediator aber auch jederzeit das

Verfahren abbrechen, ohne nachteilige Konsequenzen zu befürchten.

Schließlich ist die Informiertheit der Beteiligten über alle Konflikt-relevanten Aspekte eine elementare Voraussetzung für einen erfolgreichen Mediationsverlauf. In Familienunternehmen liegt, bedingt durch die enge Verknüpfung von Familie und Unternehmen, diese Informationstransparenz vor. Dies entbindet den Mediator nicht von der Aufgabe, in dieser Phase auf das Prinzip der Informiertheit hinzuweisen und dafür zu sorgen, dass alle Parteien über die entscheidungserheblichen Tatsachen und die Rechtslage – so z.B. durch Hinzuziehung von Rechtsanwälten oder Steuerberatern – umfassend informiert sind. Dadurch wird die Akzeptanz der Entscheidung für die Zukunft sichergestellt.

Die Phase endet mit dem Abschluss einer Mediationsvereinbarung. Wesentliche Punkte dieser Vereinbarung sind die Einigung über die Durchführung des Verfahrens, die Bestätigung des Mediators, Einigung über die zuvor besprochenen Verfahrensregeln und schließlich die Einigung über die Finanzierung des Verfahrens. Im Allgemeinen werden Stunden-

Noch Fragen?

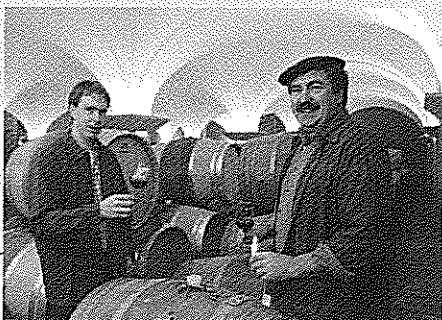
Fragen zu diesem Beitrag beantwortet unser Autor.

Tel. 0721 989 638-0

E-Mail: boltze@schindlerboltze.de

Aus der Praxis: Weingut Keth

(Iki) Im Weingut Keth wird in der sechsten Generation Weinbau betrieben. Die Anbaufläche von ca. 30 Hektar teilt sich zu fast gleichen Teilen in rote und weiße Sorten. Trotz des gegenwärtigen Rotweinbooms, sind es eher die weißen Sorten, die Junior Matthias Keth anspornen. Das brachte Vater Georg Jakob Keth auf die Idee, die Verantwortung für die 13 ha mit weißen Rebsorten bestockte Fläche seinem Sohn zu übertragen. Dieser Einschnitt liegt nun bereits 10 Jahre zurück. Matthias Keth, heute 28 Jahre alt, liegt seither im ständigen – positiven – Wettstreit mit seinem Vater um Auszeichnungen bei diversen Wettbewerben sowie um das bessere Betriebsergebnis. Denn steuerlich ist das Weingut in zwei Betriebe getrennt. Jeder Betriebsinhaber ist für seine Entscheidungen



und Investitionen selbst verantwortlich. Gemeinsam nutzt jedoch auch jeder die Stärken des anderen. Beide arbeiten umweltschonend mit strenger Reduzierung der Erträge und auch im Keller wird gemeinsam verkostet und beraten. Georg Keth legt Wert auf kräftige, tanninreiche Rotweine. Nach traditioneller Maischegärung werden diese im

Holzfass ausgebaut. Matthias Keth ist dagegen ein Verfechter spritziger, fruchtiger Weißweine. Edelstahl tanks wurden angeschafft und derzeit wird in neue Technik bei der Traubenverarbeitung investiert.

Das Vertriebsbüro liegt in den Händen der beiden Ehefrauen. 70% der Weine gehen an Endverbraucher, 30 Prozent an Fachhandel und Gastronomie.

www.weingut-keth.de

Fazit:

Betriebsnachfolge ist eine komplexe Aufgabe, die an die beteiligten Akteure enorme Anforderungen unterschiedlicher Art stellt. Mit Hilfe der Mediation lässt sich eine Betriebsnachfolge effektiv, kostengünstig und zukunftsorientiert gestalten. Je früher die Verhandlungen über die Nachfolgeregelung durch einen neutralen Dritten begleitet werden, desto wahrscheinlicher ist, dass mögliche Konfliktfelder aufgespürt und im Interesse aller Beteiligten einvernehmlich gelöst werden. Für den Fortbestand eines Weinbaubetriebs und den Erhalt von Arbeitsplätzen ist dies unabdingbar.

sätze vereinbart, deren Höhe sich am Umfang und an der Komplexität der Verhandlungen orientieren.

Mediation: Unterstütztes Verhandeln

Nach der Vorbereitungsphase beginnt die eigentliche Mediationsverhandlung. Zunächst werden die Themengebiete abgesteckt, über die verhandelt werden soll. Die Parteien sammeln dazu sämtliche strittigen Punkte und offenen Fragen, über die aus ihrer Sicht verhandelt werden soll. Der Mediator muss darauf hinwirken, dass alle für die Lösung relevanten Informationen von den Parteien gegeben werden. Die Parteien können hier ihre Perspektive deutlich machen. Die gesammelten Themen und strittigen Punkte werden je nach Priorität gewichtet und in eine Grobgliederung gebracht.

Es schließt sich die Interessenphase an. Der Mediator ist gehalten, die hinter den Positionen verborgenen materiellen und immateriellen Interessen der Parteien zu erforschen und die entscheidenden Probleme aufzuzeigen. Nicht selten steht das positionsbetonte Verhalten einer Partei im Vordergrund. Letztendlich kommt es aber auf die hinter den Positionen stehenden Absichten und Interessen der einzelnen Beteiligten an. Die Vertraulichkeit des Verfahrens macht es den Parteien leichter, ihre eigentlichen Interessen darzulegen. Haben die Parteien ihre Interessen dargelegt, schließt sich die kreative

Phase der Entwicklung von Lösungsoptionen an. Die

Möglichkeiten werden von den Parteien gemeinsam bewertet und diejenigen aussortiert, die übereinstimmend als unbrauchbar angesehen werden. Es werden also Win-Win-Situationen herausgefiltert. In der letzten Phase werden die gefundenen Lösungen rechtlich fixiert und in einem Mediationsvertrag festgehalten, aus dem unter Umständen die Zwangsvollstreckung betrieben werden kann.

Vorteile der Mediation

Im Schnitt kosten Mediationsverfahren 75 % weniger als Gerichtsverfahren. Strittige Verfahren können sich zudem über Jahre hinweg ziehen. Rückstellungen für Prozesskosten sind nicht zu bilden. Die Liquidität des Betriebs bleibt gewahrt, anderweitige Investitionen sind möglich.

Auch sind die indirekten Verfahrenskosten erheblich geringer. Durch die deutlich geringere Verfahrensdauer im Vergleich zu strittigen Verfahren leidet das eigentliche Führen des Betriebes weniger. Schließlich behalten die Parteien im Konfliktfall die volle Kontrolle über den Verhandlungsprozess. Sie behalten bis zum Abschluss des Mediationsvertrages die Herrschaft über die Entscheidungsfindung und bestimmen damit die inhaltliche Ausgestaltung der Betriebsnachfolge. ▶