



Gemischtes Doppel:  
In heiklen Fällen gehen Barbara Hagedorn und Peter MacKenzie auch als Team in die Mediation

## MEDIATION

# DRUM PRÜFE, WER SICH EWIG BINDET

Unternehmenskrisen werden nicht nur durch finanzielle Schwierigkeiten ausgelöst: Auch Gesellschafterstreitigkeiten können handfeste Krisen zur Folge haben, wie unser aktueller Mediationsfall zeigt.

Viele Firmengründer machen sich nicht klar, dass sie mit ihren Mitgesellschaftern eine enge und langfristige Bindung eingehen. Wie bei privaten Beziehungen sind eine funktionierende Kommunikation und ähnliche Zielvorstellungen essenziell für die Zusammenarbeit.

Bei einer sechs Jahre alten GmbH aus der Metallindustrie mit 25 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 2,5 Millionen Euro sah die Realität so aus: Seit zwei Jahren kriselte es zwischen den beiden geschäftsführenden Gesellschaftern. Die Ansichten über Lebensplanung und Unternehmensausrichtung der jetzt 60 und 45 Jahre alten Gesellschafter gingen – wie beiden erst in der Mediation klar wurde – erheblich auseinander. Außerdem war die Geschäftsführung nicht gut strukturiert und Verantwortlichkeiten nicht geklärt.

Während der erfahrenere Gesellschafter die Mitarbeiter eher direktiv führte, ließ ihnen der Jüngere eher Spielraum. Hinzu kam, dass der Ältere rund 100 Kilometer vom Firmensitz entfernt wohnte und dort an vier Tagen in der

Woche sein erstes Unternehmen leitete. Sein Partner lebte vor Ort, war täglich im Betrieb und übernahm auch viel Außendienst. Seit zwei Jahren war er mit einem weiteren Unternehmen im Ausland am Markt.

### i INFOS UND KONTAKTE

Unsere Mediatoren finden Sie unter „Mediatoren von A bis Z“ im Internet unter: [www.hk24.de/mediation](http://www.hk24.de/mediation), Dokumenten-Nr. 13020

**Muster-Mediationsklausel:**  
„Die Parteien verpflichten sich, im Falle einer sich aus diesem Vertrag ergebenden Streitigkeit vor Klageerhebung bei einem ordentlichen Gericht oder Schiedsgericht eine Mediation gemäß der Hamburger Mediationsordnung für Wirtschaftskonflikte durchzuführen.“

Während der Jüngere dem Älteren vorwarf, zu wenig vor Ort zu sein, ihn zu kontrollieren und vor den Angestellten bloßzustellen, monierte der Ältere nicht eingehaltene Absprachen und befürchtete, dass sein Partner dem Betrieb mit seinem neuen Unternehmen Konkurrenz machte. Die unterschiedliche Erreichbarkeit der beiden Chefs verunsicherte die Angestellten im operativen Tagesgeschäft: sie sprachen an, wen sie erreichten. Das führte zu ernststen Konflikten über die Zuständigkeiten, Informationsflüsse und Loyalität.

Bevor der Streit eskalieren konnte, regte der ältere Gesellschafter eine Mediation an. Weil er die vorgeschlagene Mediatorin Barbara Hagedorn bereits kannte, schlug sie als „Ausgleich“ eine Co-Mediation mit Peter MacKenzie vor.

„Ein großes Problem war, dass der Konflikt verschleppt worden war. Wir haben als erstes die gegenseitige Kommunikation gefördert, um das Vertrauen wieder zu vertiefen“, berichtet Barbara Hagedorn. Innerhalb der nächsten fünf Monate wurden fünf halbtägi-

ge Mediationsgespräche und zwei Einzelcoachings mit den Gesellschaftern durchgeführt. „Die Organisation des Tagesgeschäfts, Mitarbeiterführung und die Abstimmungsprozesse zwischen den Gesellschaftern sind zum Teil neu strukturiert worden“, erklärt Dr. Peter MacKenzie. „Anschließend haben wir die jeweiligen Zielvorstellungen für den privaten wie betrieblichen Bereich für die nächsten Jahre herausgearbeitet und der anderen Seite vermittelt.“

Der jüngere Gesellschafter wollte neue Märkte erschließen und war eher auf Karriere und Gewinnmaximierung ausgerichtet. Seinem älteren, kinderloser Partner war die Stabilität des Unternehmens und Zeit für seine vielfältigen Berufs- und Verbandsinteressen wichtiger. Kommunikation und Akzeptanz konnten durch die Mediation verbessert werden. Wegen der unterschiedlichen Lebensperspektiven und -ziele beschlossen die Gesellschafter jedoch eine einvernehmliche Trennung. Einer der Gesellschafter sollte das Unternehmen, eventuell gemeinsam mit einem leitenden Angestellten, übernehmen.

Durch die Mediation, die 12 000 Euro gekostet hat, erhielt das Unternehmen eine Perspektive, die seinen Wert und die Arbeitsplätze sichern kann. Ein Rechtsstreit über Auskunftserteilung, Unterlassung u.ä. hätte das Tagesgeschäft auf unabsehbare Zeit blockiert, jegliche Kooperation erschwert und erheblich höhere Gerichts- und Anwaltskosten verursacht. Vor allem hätten die Gesellschafter keine gemeinsame Zukunftsperspektive erarbeitet. Die Vereinbarung ist noch nicht endgültig umgesetzt, eine Fortsetzung der Mediation ist deshalb angedacht. ■

Petra Sandvoß  
petra.sandvoss@hk24.de · Telefon 36 13 8 343

### STEUERTICKER +++ STEUERTICKER +++ STEUERTICKER

#### Spekulationssteuer: Berechnung geändert

Spekulationsgewinne werden voraussichtlich ab 1. Januar 2005 nicht mehr nach der Durchschnittsmethode, sondern nach der FIFO-Methode (first in first out) berechnet. Ein Anleger, der Aktien eines Unternehmens in verschiedenen Tranchen kauft und wieder verkauft, wird damit aus steuerlicher Sicht stets die zuerst gekauften auch wieder verkaufen. Dadurch kann seine Steuerschuld höher ausfallen. Die Berechnungsmethode ist durch das EU-Richtlinien-Umsetzungsgesetz geändert worden. Allerdings ist bisher umstritten, ab welchem Zeitpunkt diese gelten soll.

#### Merkblatt überarbeitet

Was bei der Anschaffung, Nutzung und Veräußerung eines Firmenwagens zu beachten ist, erläutert unser aktualisiertes Merkblatt „Steuerliche Behandlung von Geschäfts- und Firmenwagen“, abrufbar unter [www.hk24.de](http://www.hk24.de), Dokumenten-Nr. 4991.

#### Umrechnungssätze November

Die Umsatzsteuerumrechnungskurse für November finden Sie auf unserer Internetseite: [www.hk24.de](http://www.hk24.de), Dokumenten-Nr. 28708.

## Gebr. Gütlbauer



Bautenschutz GmbH

### Komplettlösungen für Ihren Gewerbebau

- Mauerwerksanierung
- Wärmedämmverbundsysteme
- Industriebodenbeschichtung
- Kellertrockenlegung
- Betonsanierung

Seit 30 Jahren fair  
und kompetent.

**Tel.: 040/731 37 08**

Billbrookdeich 329, 22113 Hamburg

**Hanseatische Außenwerbung GmbH**

**HAW Mobile Fahnenmaste**  
für Messen, Events, Indoor, Outdoor

Teleskopmast aus eloxiertem Aluminium, zwei- oder dreiteilig,  
mit Auslegerarm 120 cm und komplettem Zubehör. Höhe  
variabel von 1,7 bis 5,5 m je nach Ausführung,  
verschiedene Standfußmodelle.

**Komplettpreis nur 139,00 bis 173,00 €**  
o. W. zzgl. Mehrwertsteuer

Ab 5 Stück 10% Rabatt. Größere Mengen auf Anfrage.

Rapsacker 19 · 23556 Lübeck · Tel: 0451/ 87 37 0-22 · Fax: 0451/ 87 37 0-20  
[www.lichtwerbung.info](http://www.lichtwerbung.info) [haw@lichtwerbung.info](mailto:haw@lichtwerbung.info)

## Service rund um Haus und Grund

### Ihre Mitgliedschaft lohnt sich immer! 7 gute Gründe auf einen Blick:

- ✓ **Kostenlose** telefonische und persönliche Rechtsberatung durch unsere Juristen im Informations-Centrum Glockengießerwall oder durch unsere Stadtteil-Vereine
- ✓ **Kostenlose** Beratung in allen steuerlichen Fragen bei Einkünften aus Vermietung, Verpachtung und selbstgenutztem Wohneigentum
- ✓ **Kostenlose** Beratung in allen Bewertungsfragen von Ein- und Mehrfamilienhäusern sowie Grundstücken
- ✓ **Kostenlose** Finanzierungsberatung durch Bankfachleute
- ✓ **Kostenlose** technische Beratung durch Architekten bei Neubau, Umbau oder Modernisierung
- ✓ Mietverträge, Formulare, Broschüren, Bücher, Seminare und vieles mehr
- ✓ **Günstiger Heizölbezug über Shell / DEA**

*Erfahrung und Kompetenz!*



**Grundeigentümer-  
Verband  
Hamburg**

Grundeigentümer-Verband Hamburg von 1832 e.V.

Glockengießerwall 19 · 20095 Hamburg

Tel.: 040 - 309 67 20 · Fax: 32 13 97 · Internet: [www.grundeigentuemerverband.de](http://www.grundeigentuemerverband.de)  
e-mail: [info@grundeigentuemerverband.de](mailto:info@grundeigentuemerverband.de)