



Foto: Fromm

MEDIATION

WENN DER VATER MIT DEM SOHNE

Den Familienbetrieb an die nächste Generation zu übergeben: Das wünschen sich viele Unternehmer. Doch wenn die Verantwortung dann tatsächlich übergeben werden soll, fehlt oft das nötige Vertrauen in den eigenen Nachwuchs. Wie der folgende Fall zeigt, kann eine Mediation dann nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Familienbande retten.

Gegensätzliche Führungsstile, fehlende Kommunikation zwischen Vater und Sohn und mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten des Nachwuchses hatten in einem Unternehmen der Automobilzulieferbranche zur erheblichen Verschlechterung des Betriebsklimas geführt. Die verfahrenere Situation drohte zu eskalieren und gefährdete die geplante Nachfolgeregelung. Der 63-jährige Unternehmer hatte aus einem ererbten Kleinbetrieb ein florierendes, ertragsstarkes

Unternehmen gemacht. Der Sohn war vor vier Jahren in den Betrieb eingestiegen. Seine Aufgaben- und Verantwortungsbereiche waren aber nie festgelegt worden. Es gab nur die vage Absprache, dass er den Betrieb kennen lernen und Führungsfähigkeiten zeigen solle. Feste Kriterien für deren Beurteilung gab es nicht, was zu Konflikten führte.

Der Vater sah in seinem Sohn keine wirkliche Hilfe, er führe nur Sachbearbeitertätigkeiten

aus und könne den Betrieb noch lange nicht übernehmen. Dagegen war der Sohn der Auffassung, dass er den Betrieb mit dem Prokuristen praktisch bereits leite. Die unregelmäßigen Betriebsbesuche seines Vaters seien eher störend als hilfreich.

Die Mutter hatte diese Probleme kommen sehen und in der Gesellschaftervereinbarung eine Mediationsklausel für solche Streitigkeiten durchgesetzt. Vater und Sohn einigten



AGENTUR '78

- Das moderne gesunde Büro -
... seit 1978 in Hamburg

„Einer muss der Günstigste sein“

Besuchen Sie unsere Büromöbelausstellung
Habichthorst 44-46 • Tel. 57 14 70-0 • www.agentur78.de



Das Prinzip Ausdauer: Im Verlauf mehrerer Wochen konnte Mediator Martin Lindner die verhärteten Fronten auflösen

sich auf den Mediator Martin Lindner, der bei unserer Hamburger Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte gelistet ist. Ziel der Mediation war das Erarbeiten akzeptabler Bedingungen für die Unternehmensübergabe und eines entsprechenden Zeitplanes.

Die Gespräche liefen schleppend an. Der Vater, eine erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit, stellte seine Sicht der Dinge sehr weitschweifig dar und war nur schwer dazu zu bewegen, seinem Sohn wirklich zuzuhören. In der zweiten der sechs geplanten halbtägigen Sitzungen konnte der Sohn dann aber seine Ansicht der Dinge schildern. Nun erschien eine Lösung des Konflikts greifbar.

Der Rückschlag kam in der dritten Sitzung, an der auch die Mutter und die Ehefrau des Sohnes teilnehmen wollten. Die Mutter war nicht mehr bereit, die Vermittlerrolle zu übernehmen, die verfahren Situation gefährde mittlerweile sogar ihre Ehe. Die Schwiegertochter wollte die Geringschätzung ihres Mannes durch seinen Vater nicht länger hinnehmen. Der Nachfolgekonflikt entwickelte sich zu einem handfesten Familienkrach. Die Konflikte waren nicht neu, traten jetzt aber offen zu tage. In den nächsten zwei Monaten folgten sieben Sitzungen in verschiedenen Zusammen-

i INFOS UND KONTAKTE

Unsere Mediatoren finden Sie unter „Mediatoren von A bis Z“ im Internet unter: www.hk24.de/mediation

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.“

setzungen, bis man sich auf ein für alle Parteien tragfähiges Konzept zur weiteren Zusammenarbeit einigte.

Der Sohn sollte verschiedene Stationen im Betrieb durchlaufen und mehr und mehr Entscheidungsbefugnisse übernehmen. Der Vater wollte sich innerhalb der nächsten achtzehn Monate aus dem Betrieb zurückziehen. Beide vereinbarten zur Verbesserung der Kommunikation wöchentliche Arbeitstreffen. Die Umsetzung dieser ausgewogenen Lösung erfolgte zunächst nicht ohne Reibungen.

Obwohl es im weiteren Verlauf noch einige, die Übergabe gefährdende Auseinandersetzungen und Verzögerungen gab, konnte mit Hilfe des Mediators letztendlich eine gute Lösung erzielt werden.

zungen und Verzögerungen gab, konnte mit Hilfe des Mediators letztendlich eine gute Lösung erzielt werden.

„Zunächst einmal musste die Kommunikation der Beiden in diesem untypischen Mediationsverfahren wieder hergestellt werden“, berichtet Martin Lindner. „Wir vereinbarten nach einigen Rückschlägen verschiedene Maßnahmen, die verhinderten, dass der Streit zwischen Vater und Sohn erneut eskalieren konnte“. Am Ende entschied der Vater, seine Anteile an der Firma auf seinen Sohn zu übertragen und ihn gemeinsam mit dem Prokuristen zum geschäftsführenden Gesellschafter zu machen. Er wollte dadurch auch den Familienzusammenhalt und seine gefährdete Ehe retten. Obwohl er anfänglich gegenüber dem Mediationsverfahren skeptisch gewesen war, erklärte der Vater abschließend, keinen ausgebenen Euro bereit zu haben.

Das Honorar für das mit viel Arbeits- und Zeitaufwand verbundene Verfahren betrug weniger als 18 000 Euro. Auf diese Weise konnte ein Familienunternehmen im Wert von mehreren Millionen Euro mit 24 Arbeitsplätzen für die Familie gerettet werden. Die ganz real und mehrfach geäußerte Alternative wäre der Verkauf des Unternehmens und die Zerrüttung der gesamten Familie gewesen. ■

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

Jetzt sofort zu **PFOHE**

Transit Express Line
 mittlerer Radstand 2,0 l Diesel, 63 KW

- ABS/Fahrer-Airbag
- Beifahrerdoppelsitz
- Zentralverriegelung/Spiegel elektr.
- Radio Cassette
- Hochdach/Holz-/Boden-/Seitenverkl.
- Schiebetür/Trennwand/Zurrösen

Gewerbeleasing ohne Anzahlung:
 ab € 299,-*

Unser Barpreis
 ab € 16.990,-**

www.hugopfohe.de



Ford Transit Express Line

Besser ankommen



HUGO PFOHE

HAMBURG FUHLSBÜTTEL

HAMBURG-WANDSBEK

Alsterkrugchaussee 355 - Tel 500 60 111/112

Friedrich-Ebert-Damm 190 - Tel 6 69 68-0

* monatliche Leasingrate. Ein Gewerbeleasing-Angebot der Ford Bank. Ohne Anzahlung.
 36 Mon. Laufzeit, Gesamtleistung 45.000 km, Zzgl. MwSt., Fracht- und Zulassungskosten. ** Zzgl. MwSt., Fracht- und Zulassungskosten.