

# Die Unternehmensnachfolge sichern – mit Mediation

Soll ein Unternehmen vom bisherigen an einen neuen, meist jüngeren Eigentümer übergeben werden, birgt dies ein hohes Konfliktpotenzial. Um unnötige Auseinandersetzungen zu vermeiden, hat sich Mediation als Möglichkeit zur Regelung der Unternehmensnachfolge bewährt. Im Idealfall begleitet der Mediator den gesamten Prozess von Beginn an, um dem Entstehen oder Eskalieren von Konflikten gezielt entgegenzuwirken. Zwischen Unternehmer und Nachfolger sowie weiteren an der Nachfolge beteiligten Stakeholdern ermöglicht er eine Kommunikation auf Augenhöhe.

## Christian Heuser

*„Nun ist aber die Sprache das große Band, das die Gesellschaft zusammenhält; ja, sie stellt auch den Weg dar, auf dem die Fortschritte der Erkenntnis von einem Menschen zum andern und von einer Generation zur andern überliefert werden.“*

John Locke (1632–1704)

Reden hilft! Dies gilt auch für einen der komplexesten Generationenkonflikte: die Unternehmensnachfolge. In ihr kommen familiäre, finanzielle, betriebs- und volkswirtschaftliche, psychologische, (sonder-)privatrechtliche, steuerliche und ideelle Aspekte zusammen – zum Teil mit existenziellen Folgen für alle Stakeholder [bisherige und zukünftige Eigentümer samt deren Familien, Mitarbeiter(-familien), Lieferanten, Kunden usw. bis hin zu Kommune und Staat].

In Zeiten disruptiver Veränderungen und „Wirtschaft x.0“ erscheint es fast antiquiert, auf die volkswirtschaftlichen Schäden durch misslungene Unternehmensnachfolgen hinzuweisen. 14 bis 20 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen gehen laut Untersuchungen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (Schwartz 2018: 2) von einer Stilllegung des Unternehmens aus. Dies sind aber nicht unbedingt die ineffizientesten Unternehmen, die im Sinne der schöpferischen Zerstörung des Nationalökonomen Joseph Schumpeter Platz für Neues machen müssen. Ein gesamtwirtschaftlicher Schaden, den es einzudämmen gilt. Mediation als Vermittlung zwischen Streitenden kann genutzt werden, um Werte zu erhalten und die Basis für zukünftige Wertschöpfungen zu schaffen. Zu weit weg von Ihrem Alltag? Dann wechseln wir einmal die Perspektive und schauen uns ein konkretes Beispiel an.

## Das Lebenswerk für die Kinder

Die A-GmbH, ein Unternehmen in Hessen mit 120 Angestellten, gehört zu 100 Prozent dem verwitweten Geschäftsführer A

und hat einen Wert von zehn Millionen Euro. Das Gutachten eines befreundeten Architekten bestätigt A, dass sein Immobilienvermögen ebenfalls zehn Millionen Euro wert ist. A hat aktuell Rentenansprüche von monatlich 4.000 Euro sowie eine Million Euro in Form von Guthaben und Wertpapieren. A will Unternehmen und Immobilien an seine Kinder B und C übertragen. – Eine scheinbar einfache Unternehmensnachfolge.



## Die Beteiligten und ihre Situationen

A hat immer alle wichtigen Entscheidungen selbst getroffen. Anlässlich seines 70. Geburtstags legt er fest, dass jedes Kind die Hälfte der GmbH-Anteile und die Hälfte des Immobilienvermögens erhält. Während B bereits seit 12 Jahren als Techniker in der GmbH arbeitet, war C vor 20 Jahren in Sachsen als Bilanzbuchhalterin angestellt. Anschließend wurden ihre Kinder geboren und die inzwischen verstorbenen Schwiegereltern von ihr gepflegt. B lebt gerade in Scheidung. Dem Ehemann von C liegt ein Angebot vor, für seinen Arbeitgeber nach Asien entsandt zu werden, um einen neuen Standort aufzubauen. Der älteste Sohn der C ist nach Hessen gezogen und hat in der GmbH seine Ausbildung gemacht. – Mit diesen Informationen wird die Unternehmensnachfolge schon wesentlich komplexer.

## Vorstellungen und Interessen

Die Verteilung von Unternehmen und Immobilien auf beide Kinder empfindet A als gerecht und hofft, dass auch C nach Hessen zieht, in die Firma einsteigt und den kaufmännischen Bereich auf Vordermann bringt (und ihn später, falls nötig, pflegt). Über einen Beratervertrag will A ein paar der engsten Kunden noch betreuen. Vergessen hat A, dass sein Depot von einer halben Million Euro Ende der 1990er-Jahre über eine Vollfinanzierung der Hausbank mit damaligen Anschaffungskosten von einer Million Euro finanziert wurde (besichert über zwei Immobilien, bisher wurden 20 Prozent getilgt). Immobilien im Wert von sechs Millionen Euro sind Produktions- und Verwaltungsgebäude, die an die GmbH dauerhaft vermietet werden.

Die Vorstellung des B war, seinen Vater möglichst schnell als Alleingeschäftsführer abzulösen (was für die Hausbank in Ordnung wäre, für die Mitarbeiter aber ein Horrorszenario). B, selbst ohne Kinder, will seinen Neffen als Nachfolger aufbauen, um frühzeitig in den Ruhestand zu gehen. Die finanziellen und rechtlichen Aspekte interessieren ihn nicht.

C freut sich darauf, nach dem Abitur ihres jüngsten Kindes mit ihrem Mann nach Asien zu gehen. Sowohl mit Zahlen und Bilanzen als auch mit häuslicher Pflege will sie sich nie mehr beschäftigen müssen.

Mit diesen Informationen wird die Unternehmensnachfolge noch komplexer.

## Unternehmensnachfolge und Mediation

Welche Rolle kann die Mediation bei der Regelung einer solchen Unternehmensnachfolge spielen?



Sie kann akute Konflikte zwischen Beteiligten klären (lassen), doch nachhaltiger ist es, wenn ein Mediator den Prozess der Unternehmensnachfolge so begleitet, dass erst gar keine (weiteren) Konflikte entstehen oder eskalieren.

Während bei akuten Konflikten ein Mediator punktuell in den Prozess einbezogen wird, ist er bei der vorbeugenden Mediation ein Wegbegleiter für Übergeber und Übernehmer. Diese Rollen können durch eindeutige Aufträge an den Mediator bestimmt werden, inklusive der Vergütung (z. B. Honorar bezogen auf die gemeinsame Zeit). Allerdings besteht bei der prophylaktischen Unternehmensnachfolgemediation die Gefahr, dass der Mediator – je länger der Prozess dauert – in die Rolle eines Beraters geraten kann. Beratung und Mediation schließen sich jedoch aus. Spätestens beim Tanz mit einem zweiten potenziellen Übernehmer kann die Allparteilichkeit des Mediators angezweifelt werden.

Eine Unternehmensnachfolgemediation sollte meist – wie im Fall des A – nicht von der Erbmediation getrennt werden. Viele Aspekte der Erbmediation gelten auch für sie. Der Mediator wird bei der Verknüpfung von Erb- und Unternehmensnachfolgemediation beachten, dass auf familiärer Ebene Gerechtigkeit das Hauptmotiv darstellt, während es auf der Unternehmensebene vor allem um Richtigkeit geht. Diese Motivkollision durchzieht den gesamten Nachfolgeprozess und darf nicht ignoriert werden!

## Nachhaltige Wertschöpfung als maßgebende Prämisse

Zu Beginn der Unternehmensnachfolgemediation wird der Mediator den Sachverhalt erfassen. Da die Mediation keine anwaltliche Vertretung ist, beschränkt sich die Sachverhaltsermittlung nicht ausschließlich auf rechtlich maßgebliche Aspekte, sondern umfasst auch die Einstellungen, Positionen, Befürchtungen etc. der Beteiligten. Durch das gemeinsame Zusammentragen aller wesentlichen Punkte in eine vom

Mediator vorgeschlagene Grundstruktur lassen sich die Inhalte der Mediation sortieren, was im Idealfall für den Übergeber zu einem Unternehmensnachfolgeplan und für den Übernehmer (= Existenzgründer) zu einem Businessplan führt.

Dabei ist seitens des Mediators darauf zu achten, dass die Unternehmensnachfolge praktikabel bleibt. Angesichts der vielen Unternehmensthemen, die in (in-)formellen Besprechungen behandelt werden und die bei der Mediation noch um außerunternehmerische Aspekte ergänzt werden, besteht generell die Gefahr, den Kernaspekt jedes Unternehmens aus dem Blickfeld zu verlieren: die nachhaltige Wertschöpfung.

Mit einer Anleihe aus dem Bilanzrecht, dem Going-Concern-Principle (Fortführungsprinzip), lässt sich dieser Kernaspekt für alle Beteiligten wertneutral in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen. Allen sollte klar sein: Ohne Fortführung des Unternehmens fehlt die nachhaltige Wertschöpfung. Übergeber und Nachfolger kommen nur gemeinsam ans Ziel, wenn die Fortführung des Unternehmens zur Prämisse wird. Sofern sich die Unternehmensnachfolgemediation daran ausrichtet, erleben die Beteiligten bei allen Einzelaspekten eine bessere Annäherung ihrer Interessen. Abbildung 1 zeigt einige Aspekte, die sich aus Sicht der Beteiligten bei einer Mediation um das Going-Concern-Principle ranken.



Abb. 1: Exemplarische Aspekte einer Unternehmensnachfolge (Quelle: Christian Heuser).

Der kundige Leser vermisst hier vermutlich die üblicherweise zu behandelnden Nachfolgeaspekte (Vermögen, Familie, Gesellschaftsrecht, Erbrecht, Steuerrecht etc.). So wichtig diese auch sind – bei einer Unternehmensnachfolgemediation haben sie erst einmal nachgelagerte Relevanz. Das wirtschaftlich Gewollte und das soziale Miteinander haben Vorrang. In der kreativen Phase der Mediation können dann – beispielsweise durch die Einladung von Beratern und Gutachtern – die monetären, rechtlichen und steuerlichen Auswirkungen zur Lösung der Unternehmensnachfolge integriert werden. Für die

Belange der Familie(n) sind der Übergeber und sein Nachfolger Sprachrohre, da diese sich mit ihren Partnern und Kindern besprechen (sollten). Inwieweit Belegschaftsvertreter / Betriebsräte in die Mediation eingeladen werden (müssen), ist im Einzelfall zu klären.

### Inhaber und Nachfolger auf Augenhöhe

Bei inhabergeführten Unternehmen wird sich die Mediation sehr intensiv mit den Persönlichkeiten des Übergebers und des (familieninternen oder -externen) Übernehmers beschäftigen (Alphatier, Charismatiker, Leitwolf, Koryphäe etc.), damit lösungsorientierte Ansätze erzielt werden. In der Mediation wird generell davon ausgegangen, dass Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Bei der Unternehmensnachfolge muss dem Übergeber die Würde erhalten bleiben, als bisheriger Eigentümer die letzte Entscheidungskompetenz (wer zu welchen Bedingungen sein Unternehmen erhält) zu haben – gegebenenfalls mit der Folge, keinen geeigneten Nachfolger zu finden.

Durch intensive Gespräche mit dem Mediator bzw. in dessen Beisein fließen oft Informationen, die dem Übergeber und

## Schon gewusst?

### Generationenwechsel bei KMU

Über den Mittelstand rollt eine Nachfolgewelle hinweg. Bis zum Jahr 2022 wollen über eine halbe Million Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Deutschland das Geschäft weitergeben. Dabei ist die Zahl nachfolgender Unternehmensgründer gering: Bei rund 100.000 Firmen, die bis Ende 2019 übergeben werden sollen, wurde noch kein passender Nachfolger gefunden bzw. noch nicht mit der Suche begonnen. Eine problematische Situation, denn je näher der Zeitpunkt einer noch ungeklärten Unternehmensnachfolge rückt, desto mehr nimmt die Investitionsbereitschaft ab. Bereits jetzt sind 1,4 Millionen Inhaber 55 Jahre oder älter. Zum Zeitpunkt der geplanten Übergabe werden 25 Prozent der Unternehmer sogar die 70 überschritten haben, jeder Zehnte wird bereits älter als 80 Jahre sein. Im Durchschnitt gehen Unternehmer sechs Jahre später in Rente als Erwerbstätige. Mehr als die Hälfte der Inhaber wünscht sich übrigens, das Unternehmen an ein Familienmitglied weiterzugeben.

Quelle: Schwartz, Michael (2018): Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht. Online abrufbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf>.

dem Unternehmer helfen, nicht nur „in den eigenen Schuhen zu gehen“, sondern Schritt für Schritt auch in den zu großen oder zu kleinen Schuhen des Gegenübers. Der Mediator hilft den Beteiligten dabei, sich freiwillig aufeinander zuzubewegen. Eher selten muss er das Machtgefälle zwischen den Beteiligten ausgleichen.

### Die Beteiligung von Gutachtern und Beratern

Keine Unternehmensnachfolgemediation kommt ohne Berater und Gutachter aus. Diese sind vom Mediator nicht als Störfaktoren zu behandeln, sondern als absolut erforderliche Ressourcen auf dem Weg zur einvernehmlichen Lösung. Für A ist beispielsweise durch den Steuerberater der GmbH zu klären, inwieweit eine Betriebsaufspaltung besteht, entsteht oder beendet wird und welche monetären Folgen daraus erwachsen. Abbildung 2 skizziert die aktive Integration der (un-)parteiischen Berater.

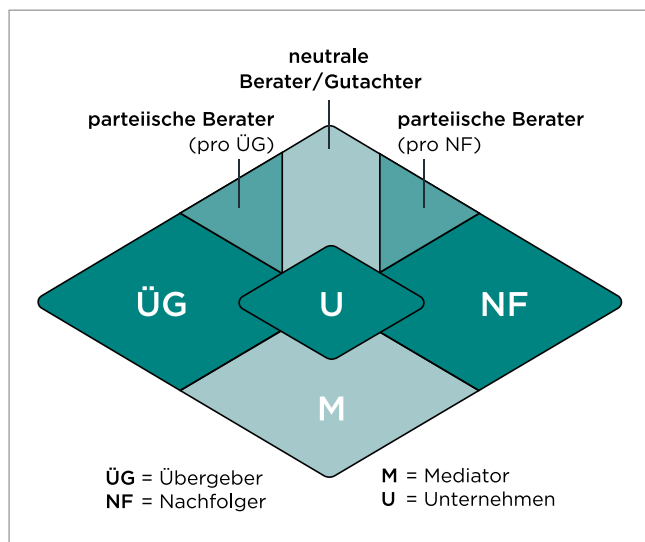


Abb. 2: Der Raum der Mediation (Quelle: Christian Heuser).

Kein Beteiligter und kein Mediator – unabhängig davon, ob er im Quellberuf Jurist, Techniker oder Betriebswirt ist – wird alle Aspekte einer Unternehmensnachfolge allein erfassen können, benötigt daher zur Lösungsfindung und zur Enthaltung die Expertise anderer, teils auch eine umfangreiche Due Diligence. Häufig führt das Verhalten einzelner (allwissender) Beteiligter leider zu Friktionen, die den Fortschritt der Mediation (un-)bewusst sabotieren. Der Mediator muss bei der Unternehmensnachfolgemediation in der Lage sein, die erforderliche Fachexpertise zu integrieren und mit den Beteiligten zu besprechen (zum Beispiel damit B die Vermögensaspekte nicht mehr ausblendet).

Für den Fortschritt in der Mediation sind daher Fragen des Mediators hilfreich, allerdings nur solche, die den Beteiligten

nicht bereits Antworten vorgeben. Damit gelangt der Mediator aber auch zu einer Gewissensfrage, die gerade bei der Unternehmensnachfolge immer wieder aufkommen kann: Wie geht der Mediator mit der – im Gegensatz zu seinem Expertenwissen stehenden – mangelnden Erfahrung und gefährlichem Halbwissen der Beteiligten um? Ein guter Mediator klärt daher möglichst frühzeitig mit den Beteiligten den Beratungsbedarf – analog zur in der Wirtschaftsmediation angewandten Prozessrisikoanalyse.

### Fazit

Begleitet der Mediator die Beteiligten in der skizzierten Weise durch den Prozess der Unternehmensnachfolge, lassen sich selbst für komplexe Fälle wie den eingangs geschilderten Lösungen finden, die für Übergeber und Unternehmer gleichermaßen passen und den Bestand des Unternehmens sichern.

Eine sich immer wieder bestätigende positive Konsequenz in der Unternehmensnachfolgemediation ist, dass Lösungen am ehesten dann gefunden werden, wenn zu Beginn der Mediation genügend Raum und Zeit bestand, dass Übergeber und Nachfolger über ihre Wertvorstellungen und ihre individuelle Lebensplanung berichten konnten. So ist schon aus manchen Beteiligten (etwa einem Großvater und seinem Enkel) ein Dreamteam erwachsen, das sich gegenseitig fordert und fördert – und den Mediator schmunzeln lässt.

### Literatur

Fischer, Martin (2017): Mediation in der Unternehmensnachfolge. Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner.  
 Heuser, Christian (2012): Die Integration wirtschaftlicher Berater in die Unternehmensnachfolgemediation. Düsseldorf: Masterthesis der Fernuniversität Hagen.  
 Heuser, Christian (2018): Erben mit Bedacht, dank Erbmediation. Die Mediation 3, S. 48–51.  
 Schwartz, Michael (2018): Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht. KfW Research. Fokus Volkswirtschaft, Nr. 197, Grafik 1.  
 Wegmann, Bernd (2002): Mediation zur Lösung von betrieblichen Nachfolgeproblemen. In: Schliefen, Katharina von/Wegmann, Bernd: Mediation in der notariellen Praxis. Köln et al.: Carl Heymanns, S. 153–176.

### Dipl.-Kaufmann Christian Heuser

Master of Mediation, Finanzplaner (Plansecur), Zertifizierter Erbschaftsplaner (EAFP), Zertifizierter Unternehmensnachfolgeberater (zentUma). Als Mediator spezialisiert auf Finanz-, Erb- und Nachfolgestreitigkeiten ([www.beratung-mediation.de](http://www.beratung-mediation.de)). Ehrenamtlicher Sterbebegleiter im ambulanten Hospizdienst.

