

Christoph C. Paul

Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen

I. Kontaktaufnahme

Der Erst-Kontakt wurde durch einen mir bekannten Steuerberater hergestellt. Seine Mandantschaft, die Firma Weidmann Metallverarbeitungs-GmbH¹ sowie deren Gesellschafter, seien heillos zerstritten, Rechtsanwälte eingeschaltet und gerichtliche Verfahren angedroht worden. Wenn nicht sehr bald eine vernünftige Klärung erzielt werde, dann drohe der Gesellschaft schwerer wirtschaftlicher Schaden. Er sei bereits mit dem Firmengründer eng verbunden gewesen und könne es nicht mit ansehen, wie sich die Kinder im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge wechselseitig Steine in den Weg legten. Er kenne die drei Gesellschafter, Ernst, Karl und Barbara W. schon seit deren Kindheit. Auch wenn die Gesellschafter momentan zerstritten seien, so wisse er doch, dass in letzter Konsequenz die Mitglieder der Familie Weidmann immer zusammenhielten. Es gäbe also durchaus eine Chance auf eine gütliche Einigung. Er habe von mir in mehreren Gesprächen Informationen über Mediation erhalten und könne sich vorstellen, dass ein derartiges Verfahren auch für Familie Weidmann akzeptabel sei. Es gehe nicht nur um den Streit zwischen den Familienmitgliedern und Gesellschaftern, sondern auch um den Wunsch der Unternehmensnachfolge seitens des geschäftsführenden Gesellschafters Ernst Weidmann. Er habe mit diesem schon gesprochen und ich könne telefonisch Kontakt aufnehmen.

Unter Hinweis auf die Empfehlung des Steuerberaters setzte ich mich telefonisch mit Ernst W. in Verbindung, der sogleich begann, die Situation seiner Familie zu schildern: Die Fa. Weidmann existiert seit 1951; sein Vater Richard Weidmann hatte eine solide Firma aufgebaut, die im Bereich des Maschinenbaus sowie



der Produktion von Autozubehör ausgesprochen erfolgreich war. Im Testament hatte er das Firmenvermögen an seine drei Kinder übertragen. Er, Ernst W., hält als ältester Sohn eine Mehrheitsbeteiligung von 51 % am Stammkapital der Gesellschaft, seine Geschwister Karl (als mittlerer Sohn) und Barbara W. (als Jüngste) zusammen nur 49 %. Nach dem Tod des Vaters vor einigen Jahren hat er als geschäftsführender Gesellschafter und gelernter Betriebswirt die Leitung des Familienunternehmens übernommen.

Seine Schwester Barbara sei – abgesehen von den Gewinnausschüttungen – mit der Firma nie sonderlich verbunden gewesen, und auch sein jüngerer Bruder Karl habe sich anderweitig orientiert.

Aus Alters- und Krankheitsgründen wolle auch er sich nunmehr aus der Firma zurückziehen. Vor einer Woche habe er gegen die Stimmen seiner Geschwister den langjährigen Mitarbeiter und Prokuristen der Gesellschaft, Hans Lemberg, zum weiteren Geschäftsführer berufen und an diesen seine sämtlichen Anteile an der Gesellschaft zu einem Kaufpreis von 200.000 EUR veräußert und abgetreten. Er habe seine Geschäftsführertätigkeit durch Niederlegung beendet.

Seine beiden Geschwister seien damit nicht einverstanden und er habe nunmehr einen Brief von dem Anwalt von Karl und Barbara erhalten, in dem er aufgefordert wird, innerhalb von 3 Werktagen die Rückübertragung der Geschäftsanteile von Hans Lemberg auf ihn und seine erneute Berufung als Geschäftsführer herbeizuführen.

Dies aber werde er auf keinen Fall tun, das könne er gar nicht, dann nämlich gehe die ganze Firma in die Insolvenz. Mit Bitterkeit in der Stimme ergänzte er, seine beiden Geschwister hätten gar keine Ahnung, wie es um die Firma und um die Konkurrenz stehe.

II. Vorbereitung des Verfahrens

An dieser Stelle unterbreche ich Herrn W., schildere kurz den Ablauf eines Mediationsverfahrens und frage, wer nach seiner Ansicht daran teilnehmen sollte. Zweifelsohne seine beiden Geschwister, außerdem auch Herr Lemberg. Die Anwälte, also der von seinen Geschwistern beauftragte und der ansonsten immer für die Firma tätige, sollten nach seiner Ansicht erst einmal außen vor bleiben.

Ich erörtere die mögliche Kontaktaufnahme zu den Beteiligten. Ein erster Termin kann von mir bereits am übernächsten Tag angeboten werden. Ich nenne meine Honorarsätze und biete an, eine oder einen Co-Mediator/in aus meiner Kooperation einzubeziehen, was noch gemeinsam überlegt werden soll. Abschließend gebe ich Herrn Ernst W. die Web-Adresse meiner Kooperation², damit er sich noch weiter über die Mediation informieren kann.

Per Telefon informiere ich Karl und Barbara W. sowie Hans Lemberg, trage das Anliegen des Steuerberaters sowie des Gesellschafters Ernst W. vor, informiere kurz über das Mediationsverfahren, den vereinbarten Termin und gebe die Web-Adresse wegen weiterer Informationen bekannt. Barbara W. und Hans Lemberg stimmen sofort zu, Karl möchte sich erst einmal mit seinem Anwalt beraten. Ich biete an, dass der Anwalt auch mich jederzeit anrufen könne, wenn er Fragen zum Verfahren habe.

III. Die erste Sitzung

Ich eröffne die Sitzung mit meiner Vorstellung als Mediator und gebe die Struktur für die erste Sitzung vor. In wenigen Stichworten wiederhole ich, was mir Ernst W. am Telefon mitgeteilt hat. Dann bitte ich die Beteiligten um Darlegung ihrer jeweiligen Sichtweise.

Karl W. beginnt mit der Feststellung, dass es zunächst bei der von seinem Anwalt gesetzten 3-Tages-Frist bleibe und er – nach Auskunft seines Anwalts – durch die bloße Beteiligung an dem Mediationsverfahren auf keinerlei Rechte verzichte. Ich danke für diesen Hinweis

¹ Namen und Details wurden zur Erhaltung der Anonymität der Beteiligten verändert.

² www.in-medias.org

und betone, dass dies selbstverständlich für alle Beteiligten gelte. Gleichzeitig schlage ich vor, dass wir nach der ersten Runde gemeinsam überlegen, wie wir weiter verfahren werden, auch unter Berücksichtigung der angekündigten gerichtlichen Verfahren.

Karl W. fährt nunmehr fort, sein Bruder habe in seiner Schilderung offenbar bewusst den wesentlichsten Punkt vergessen: Im Testament des Vaters sei verfügt, dass die Geschäftsanteile in der Familie zu bleiben haben. Dies sei der einzige Maßstab für alle Entscheidungen. Er sei von Beruf Betriebswirt und habe sich nur auf Grund von unerträglichen Spannungen mit seinem Bruder Ernst zurückgezogen. Sein Sohn aber, der ebenfalls Betriebswirtschaft studiere, sollte die Chance haben, in die Familienfirma einzutreten. Wenn nunmehr 51 % des Stammkapitals an Außenstehende abgetreten würden, dann sei diese Planung zunichte gemacht.

Nachdem ich wiedergebe, was ich von ihm verstanden habe, bitte ich Barbara W. um Darlegung ihres Anliegens. Sie schildert ihre unsichere berufliche Existenz. Sie habe Malerei studiert, ihr Vater habe sie auf diesem Lebensweg als freie Künstlerin immer unterstützt. Sie sei neben dem Verkauf ihrer Bilder auf die Gewinnausschüttungen der Gesellschaft angewiesen. Für sie gehe es ausschließlich darum, dass die notwendige wirtschaftliche Absicherung auch zukünftig gewährleistet ist.

Sie als Jüngste sei schon immer von ihrem Bruder Ernst übergangen worden. Auch habe es ja in der Familie Weidmann Tradition, dass Frauen nichts zu sagen hätten, was sich wieder einmal bestätigt habe.

Bevor Hans Lemberg zu Wort kommt, fährt Ernst W. dazwischen und möchte dringend etwas anmerken: Es sei schon doll, dass seine beiden jüngeren Geschwister jetzt plötzlich so viel Interesse an der Firma hätten; in den vergangenen Jahren jedenfalls sei dies nicht der Fall gewesen. Der Vater sei immer davon ausgegangen, dass jedes seiner Kinder aktiv in der Firma mitarbeitete. Er habe in all den Jahren bis zu seiner Erkrankung die Geschicke der Firma als Geschäftsführer bestimmt. Nachdem nunmehr entgegen der Annahme des Vaters kein geeigneter Nachfolger für ihn, den ältesten Sohn, zur

Verfügung stehe, habe er im Interesse der gesamten Familie gehandelt, als er Herrn Lemberg zum Geschäftsführer berufen und ihm seinen Anteil übertragen habe.

Hans Lemberg betont zunächst, dass er überhaupt nicht verstehe, weshalb die Familie Weidmann so emotional reagiere. Er wolle nur das Beste für die Firma und dies sei eine Kooperation mit einem Wettbewerber. In der letzten Gesellschafterversammlung sei anhand der vorgelegten Zahlen deutlich geworden, dass das Unternehmen nur überleben könne, wenn man sich gegen den starken ausländischen Wettbewerb rüste und seine eigene Marktmacht und das Know-how stärke. Er stehe kurz vor dem Abschluss eines Joint-Venture-Vertrages und es seien Entscheidungen mit dem neuen Partner über einen gemeinsamen Standort zur Kostenminimierung und über eine neue Produktionslinie zu treffen; wenn jetzt ein Rückzieher gemacht werde, dann würde sich die Firma lächerlich machen. Er habe die Firma als Prokurist mit Ernst W. geführt und es sei seinem fachlichen Können zu verdanken, dass die Firma dort stehe, wo sie jetzt sei. Wenn er schon die Verantwortung als Geschäftsführer übernehme, dann wolle er auch Teilhaber sein, sonst gäbe es sicherlich auch andere interessante Angebote in der Branche. Er sei persönlich enttäuscht über Karl und Barbara W., die sich beide bisher nicht sonderlich für die Firma engagiert und interessiert hätten. Die Argumentation, dass die Firma in der Familie bleiben solle, wie dies ursprünglich Richard W. verfügt habe, sei doch nicht mehr zeitgemäß. Es seien nach dessen Tod einige Jahre vergangen und die Familie Weidmann müsse erkennen, dass nur eine neue Gesellschafterstruktur die Firma am Leben halten könne. Das wäre doch sicherlich auch im Sinne von Richard W. gewesen.

Außerdem habe er den Kaufpreis für die Firmenanteile überwiegend durch einen Bankkredit finanziert. Wer ersetze ihm denn den Schaden, wenn der Anteilsverkauf rückabgewickelt werde?

Ich wiederhole, was ich bisher verstanden habe, und frage noch einmal in die Runde, was es möglicherweise noch zu ergänzen gibt. Nach meiner Einschätzung gehe es sowohl um ein *Sachthema*, nämlich die Zukunft der Fa. Weidmann,

als auch um ein *Beziehungsthema*, nämlich das Verhältnis der Geschwister Weidmann zueinander unter Berücksichtigung der familiären Bindungen an die Fa. Weidmann.

Die teilweise sehr heftig vorgetragenen Anliegen der Familienmitglieder konnotiere ich als deren offenkundiges Engagement für die Belange der Gesellschaft.

Ernst W. nimmt Bezug auf die von mir genannten Themen und weist darauf hin, dass er sich für die Firma geradezu krank gearbeitet habe. Dies sei von seinen Geschwistern nie gesehen worden. Auf Grund seiner persönlichen Verfassung müsse er jetzt auch mal an sich denken. Er brauche dringend den von Hans Lemberg gezahlten Kaufpreis, um seinen eigenen familiären Verpflichtungen nachkommen zu können. Außerdem sei sich die Familie immer darüber einig gewesen, dass sich der Sohn von Karl nach seinem Studium doch erst einmal in anderen Firmen zu qualifizieren habe, bevor er auf der Geschäftsführerebene für die Gesellschaft mitwirken könne.

An dieser Stelle erläutere ich die wesentlichen *Grundsätze des Mediationsverfahrens* und fasse die beiden Haupt-Themen nochmals deutlich zusammen. Zur gemeinsamen Bearbeitung des Sachthemas sind voraussichtlich Informationen über die Kaufverhandlungen mit dem Konkurrenzunternehmen erforderlich, ggf. eine Analyse der Marktsituation unter Einbeziehung der Bilanzen der Gesellschaft. Dafür sind nach meiner Erfahrung mindestens 2 Sitzungen erforderlich. Eine weitere Sitzung sollte sich mit dem Beziehungsthema befassen, wobei die Reihenfolge natürlich von den Beteiligten zu bestimmen ist. Insgesamt also rechne ich mit einer Dauer von mindestens 3 weiteren Sitzungen. Ich betone in diesem Zusammenhang, dass ich *keinen parteilichen Rechtsrat* geben kann. Ein mögliches Ergebnis der Mediation bedarf auf jeden Fall der individuellen Beratung mit außenstehenden Anwälten.

Ich betone, dass eine Mediation nur möglich ist, wenn gerichtliche Auseinandersetzungen ruhen bzw. nicht eingeleitet werden. Ich frage, welche Ideen es gibt, wie man mit der 3-Tages-Frist, die am nächsten Tag abläuft, umgehen könne. Hans Lemberg hat diesbezüglich ei-

nen praktischen Vorschlag: Man könne doch zunächst einmal 3 weitere Mediations-sitzungen vereinbaren, die aber wegen der Verhandlungen mit dem neuen Partner kurzfristig stattfinden müssten. In dieser Zeit sollten alle Verfahren ruhen.

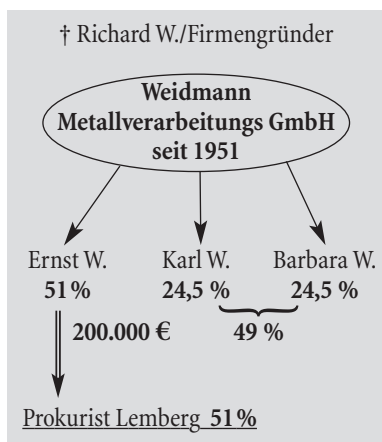
Karl W. möchte sich diesbezüglich noch nicht festlegen, sondern zunächst erst einmal mit seinem Anwalt sprechen. Ich weise auf die *Ergebnisoffenheit* der Mediation hin und schlage vor, dass vielleicht einer der eingeschalteten Anwälte eine Vereinbarung entwerfen könne, wonach keine der Parteien durch Beteiligung am Mediationsverfahren auf die Geltendmachung ihrer Rechte verzichte. Wegen der Frist müsse dies kurzfristig geschehen. Karl und Ernst W. wollen dies am folgenden Tage mit ihren Anwälten besprechen und dann könne ggf. kurzfristig – per Fax – eine entsprechende Zwischenvereinbarung getroffen werden.

IV. Die zweite Sitzung

Die Beteiligten berichten, dass sie sich unter Einschaltung ihrer Anwälte darauf geeinigt haben, zunächst einmal die 3 vereinbarten Mediationstermine wahrzunehmen; sämtliche gerichtlichen Auseinandersetzungen sollen bis dahin ruhen bzw. durch den vorübergehenden Verzicht auf den Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung (auf Unterlassung von Geschäftsführungs-Maßnahmen bis zur rechtskräftigen Entscheidung in der Hauptsache) sollen wechselseitige Ansprüche nicht ausgeschlossen sein.

Die Vereinbarung zur Mediation wird nach ergänzenden Erläuterungen

Abb.



durch mich von den Beteiligten unterzeichnet.

Die Beteiligten wünschen den *Beginn mit dem Beziehungsthema* und ich bitte insoweit um ergänzende Darlegungen. Es wird deutlich, dass Ernst W. in der Vergangenheit das Gefühl hatte, die gesamte Verantwortung laste auf ihm; es fehlt ihm die *Würdigung* seines Engagements für die Familie. Auf der anderen Seite vermissen auch Karl und Barbara die *Anerkennung* für die Tatsache, dass sie über Jahre hinweg jegliche Entscheidung ihres Bruders getragen und in diesen und in seine Geschäftsführung volles Vertrauen gehabt haben. Auch Hans Lemberg fehlt die Wertschätzung seiner jahrelangen Arbeit und Verantwortung für die Firma.

Nach dem jeweiligen Vortrag der Beteiligten fasse ich dieses wechselseitige Bedürfnis zusammen (aktives Zuhören) und benenne das gemeinsame Anliegen der Parteien: Es geht allen Beteiligten um die Anerkennung für das, was sie für die väterliche Firma geleistet haben, ein jeglicher auf seine Weise.

Die anfangs gereizte und vorwurfsvolle Atmosphäre verändert sich zunehmend, eine allgemeine Erleichterung ist spürbar, nachdem übereinstimmende Bedürfnisse festgestellt worden sind. Ich gebe den Beteiligten Gelegenheit, die Würdigung und Anerkennung wiederholt zu formulieren, um damit eine solide Basis für die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten zu schaffen. Immer wieder betonen die Geschwister Weidmann, dass sie so offen und ehrlich jahrelang nicht mehr miteinander gesprochen haben.

Die Beteiligten sind danach bereit, sich dem *Sachthema* zuzuwenden, und ich lasse – unter Zuhilfenahme der Flipchart – die einzelnen diesbezüglichen Themen benennen:

- Bestandsaufnahme der Fa. Weidmann
- zukünftige Entwicklungen
- notwendige Investitionen
- Geschäftsführung
- Bewertung der Gesellschaftsanteile
- Familienfirma ja oder nein
- Joint-Venture-Vertrag

V. Die dritte Sitzung

Im Rahmen einer „Hausaufgabe“ hat Herr Lemberg die letzten betriebswirtschaftlichen Auswertungen mitgebracht.

Die Beteiligten einigen sich als *erstes Thema* auf die Bestandsaufnahme der Fa. Weidmann.

Hans Lemberg erläutert die Unterlagen und gibt auf Nachfragen – insbesondere von Karl W. – umfassende Auskünfte über die aktuellen und prognostizierten Entwicklungen der Firma. Weitere Themen wie *zukünftige Entwicklungen* und *notwendige Investitionen* werden ebenfalls umfangreich erörtert.

Ich fasse immer wieder zusammen, was ich verstanden habe, und der anfängliche Dialog von Hans Lemberg und Karl W. öffnet sich zu einem fachlichen Austausch zwischen sämtlichen Beteiligten.

Im Hinblick auf die Zukunft der Gesellschaft frage ich, wie wohl der *Vater Richard W.* die Situation heute beurteilen würde. Außerdem gebe ich zu bedenken, wie der *Steuerberater* die Situation der Firma einschätzt.

Alle Beteiligten betonen in diesem Zusammenhang, dass die von Herrn Lemberg initiierte Zusammenarbeit mit einem neuen Partner positiv zu bewerten sei.

Gegen Ende dieser sehr lebhaften Sitzung spiegele ich wider, was ich im Hinblick auf den Mediationsprozess wahrgenommen habe, und frage, welche meiner Interventionen sie als hilfreich bzw. als weniger hilfreich erlebt haben. Die Beteiligten nennen die wechselseitige positive Grundhaltung – im Gegensatz zur letzten Gesellschafterversammlung –, die Offenheit und meine Bezugnahme auf den *Vater Richard W.* sowie den *Steuerberater*.

VI. Die vierte Sitzung

Die offenen Themen werden von mir nochmals angesprochen und Karl W. beginnt mit der Feststellung, dass er Hans Lemberg in den letzten Sitzungen als ausgesprochen verantwortlichen Vertreter der Firma erlebt habe. Gegen seine Bestellung zum Geschäftsführer habe er keine Einwendungen mehr. Barbara W. bestätigt dies. Die Beteiligten einigen sich als nächstes Thema auf die grundsätzliche Frage, ob die Fa. Weidmann eine *Familienfirma* bleiben solle oder nicht.

Karl und Barbara W. erklären, dass sie auf Grund der Erfahrungen in den letzten Mediations-sitzungen ihrem Bruder Ernst im Hinblick auf seine persönlichen Entscheidungen zum Ausschei-

den aus der Firma keine Steine in den Weg legen wollen. Andererseits solle aber auf jeden Fall gewährleistet sein, dass es eine Familienfirma bleibe. Die ursprüngliche Entscheidung – Übertrag von 51 % auf Hans Lemberg – trage diesem Wunsch keine Rechnung.

Ich betone an dieser Stelle noch einmal die *Ergebnisoffenheit* und frage, welche *Optionen* von den Beteiligten entwickelt werden könnten, um den wechselseitigen Bedürfnissen und Interessen zu entsprechen. Im Rahmen eines Brainstorming werden folgende Optionen genannt:

- Hans Lemberg tritt von seiner 51 %-igen Beteiligung an der Gesellschaft je 1 % an Karl und Barbara W. ab,
- die Beteiligten vereinbaren die Abänderung des bisherigen Gesellschaftsvertrages, wonach Gesellschafterbeschlüsse mit einer 3/4-Mehrheit der Gesellschafter zu treffen sind,
- die Gesellschaft erhält einen Aufsichtsrat, dem ausschließlich Familienangehörige des Firmengründers angehören und der besondere Befugnisse erhält, die im Einzelnen noch zu bestimmen wären.

Die jeweiligen Vor- und Nachteile der Optionen werden offen diskutiert. Ich schlage vor, dass sich die Beteiligten insoweit noch einmal *extern* von ihren Anwälten *beraten* lassen sollten.

Ich thematisiere das Ende der zunächst vereinbarten 3 Mediationssitzungen; es wird einvernehmlich eine weitere, die fünfte Sitzung in der übernächsten Woche vereinbart.

VII. Die fünfte Sitzung

Alle Beteiligten haben sich anwaltlich beraten lassen. Karl W. benennt noch einmal seinen ursprünglich geäußerten Wunsch, dass sein Sohn vielleicht doch einmal in die Firma eintreten werde. Dies solle auf jeden Fall gewährleistet sein. Hans Lemberg erklärt dazu, dass er auch bei einer Mehrheitsbeteiligung von 51 % dagegen keine Einwendungen habe, sofern sich der Sohn ausreichend qualifiziere. Andererseits wünscht Hans Lemberg nach Möglichkeit die Beibehaltung seiner Mehrheitsbeteiligung und spricht sich für einen *Aufsichtsrat* aus. Auch Barbara W. favorisiert ein derartiges Gremium. Sollte sie einmal ihre Anteile verkaufen müssen, dann möchte

sie gleichwohl weiterhin über die Geschicke der Familiengesellschaft mitbestimmen können. Es wird deutlich, dass die Beteiligten mehrheitlich für die Einrichtung eines Aufsichtsrates *plädieren* und ich schlage vor, dass wir nunmehr dessen Befugnisse konkretisieren. Dazu werden von den Beteiligten folgende Vorschläge gemacht:

- Bestellung sowie Abberufung des Geschäftsführers
- Erwerb von bzw. Beteiligung an anderen Unternehmen
- Zustimmung zur Veräußerung von Geschäftsanteilen von mehr als 10 % des Stammkapitals
- Investitionen von mehr als 25.000 EUR p.a.
- Verfügungen über Grundstücke etc.

Außerdem gebe ich zu bedenken, dass sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung geben sollte.

Wir erörtern das weitere Verfahren. Die Einrichtung eines Aufsichtsrates ist wegen Änderung der Satzung der Gesellschaft *beurkundungsbedürftig*. Ich benenne als Alternativen die Möglichkeit, dass entweder ich in meiner Eigenschaft als Notar die Beurkundung vornehme oder dass ein externer Notar diesbezüglich tätig wird. Ernst W. schlägt insoweit vor, dass dies doch der Notar erledigen solle, der bisher immer für die Gesellschaft tätig gewesen sei. Sämtliche Beteiligten stimmen zu und Ernst W. wird gebeten, einen Termin zur Beurkundung mit dem Notar zu vereinbaren und diesem das Ergebnis der heutigen Sitzung mitzuteilen, wonach die Übertragung des Geschäftsanteils von Ernst W. auf Hans Lemberg bestehen bleibt, ebenso dessen Bestellung zum Geschäftsführer, dass aber andererseits die Gesellschaft einen Aufsichtsrat erhält mit den vorbezeichneten Befugnissen. Mitglieder des Aufsichtsrates sind die Geschwister Ernst, Karl und Barbara W. Auch die Geschäftsordnung des Aufsichtsrates soll beurkundet werden. Ich schlage eine abschließende Sitzung nach der erfolgten Beurkundung vor und diese wird in einem zeitlichen Abstand von 3 Wochen vereinbart.

VIII. Die letzte, sechste Sitzung

Die Beteiligten legen mir eine Abschrift der notariellen Beurkundung vor, die wir noch einmal gemeinsam durchsehen. Alle Beteiligten bestätigen die positive

Erfahrung mit diesem Mediationsverfahren. Bereits nach der zweiten Sitzung mit der Klärung des Beziehungsthemas sei ihnen allen klar geworden, was für einen Wert es habe, dass sie hier gemeinsam miteinander eine Lösung erarbeiten könnten, ohne ein gerichtliches Verfahren einzuleiten. Barbara und Karl W. erklären, dass sie eigentlich die Einleitung eines gerichtlichen Verfahrens überhaupt nicht gewollt hätten, weil sie gegen ihren Bruder nicht prozessieren wollten.

Andererseits seien sie auf ihren Bruder nach der letzten Gesellschafterversammlung so sauer gewesen, dass sie zunächst keinen anderen Weg gesehen hätten.

Auch sei ihnen während des Mediationsverfahrens klar geworden, was für ein Glück sie mit Hans Lemberg als engagiertem Geschäftsführer und Mitgesellschafter hätten. Hans Lemberg bedankt sich für das Vertrauen und Ernst W. äußert seine Dankbarkeit, dass er nunmehr nach vielen Jahren harter Arbeit für die Firma aus Krankheits- und Altersgründen in Frieden aus der Firma ausscheiden könne. Ernst, Karl und Barbara W. freuen sich auf eine Mitwirkung für die Gesellschaft im neu gegründeten Aufsichtsrat, zu dessen Vorsitzenden Karl W. bestellt worden ist. Barbara W. erklärt ergänzend, dass es für sie als Jüngste und als Frau wichtig war, dass sie erstmals die Gelegenheit gehabt hätte, gleichberechtigt bei den Entscheidungen für die Gesellschaft mitzubestimmen.

IX. Resümee

Die Herstellung des Erst-Kontaktes durch den langjährigen Steuerberater der Gesellschaft hat eine gute Basis für dieses Mediationsverfahren geschaffen. Ich kann daher entsprechend interessierten Mediatoren nur empfehlen, sich mit Steuerberatern als potentiellen Vermittlern in Verbindung zu setzen.

Die ursprünglich angedrohte Klage sowie einstweilige Verfügung hätte die Lösungsmöglichkeiten auf den Streitgegenstand der gerichtlichen Verfahren beschränkt. Die Mediation hingegen hat darüber hinausgehende *kreative Lösungen* ermöglicht.

Es wurde offenkundig, dass der Mediationsprozess die Beziehungsebene der Konfliktparteien verbessert hat; nachdem der wechselseitige Ärger ausgesprochen

werden konnte, sind in den weiteren Sitzungen Voraussetzungen für eine sachorientierte zukünftige Zusammenarbeit geschaffen worden. Ein wesentlicher Vorteil dieses Mediationsverfahrens ist außerdem die *Ersparnis von Zeit und Kosten*. Bereits nach einem Monat war klar, dass die von Herrn Lemberg eingeschlagenen wirtschaftlichen Entscheidungen von den übrigen Gesellschaftern mitgetragen werden; es konnte mit den Wettbewerbern weiter verhandelt werden. Nach 2 Monaten war das gesamte Mediations-

verfahren abgeschlossen, einschließlich aller notwendigen Beurkundungen. In einem gerichtlichen Verfahren hätte innerhalb dieser Zeit voraussichtlich nicht einmal der erste frühe Termin stattgefunden. Das Prozesskosten-Risiko für das Eilverfahren sowie die Anfechtungsklage umfasst in nur einer Instanz ein Volumen von 15.730,08 EUR. Die Kosten des Mediationsverfahrens hingegen umfassten – ausschließlich der notariellen Beurkundung – lediglich 2.378 EUR inkl. Mehrwertsteuer.

Von hervorragender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die notwendige Herstellung eines guten Rapports, der Arbeitsbeziehung zwischen Mediator und Parteien. Auch diesbezüglich war von Vorteil, dass ich auf die persönliche Empfehlung des Steuerberaters zurückgreifen konnte.

Christoph C. Paul

Rechtsanwalt und Notar, Mediator (BAFM), Eisenacher Str. 1, 10777 Berlin-Schöneberg