

**Ihr starker
Partner für:**

Lfd. Lohn-
abrechnungen
Kontierung und
Verbuchung der Lfd.
Geschäftsvorfälle
Ihrer Buchhaltung

GfD

Eckardt GmbH

Im Buckeberg 4
76307 Karlsbad
Telefon
0 72 02 / 941 400
Telefax
0 72 02 / 941 4001

HIER KÖNNTE
IHRE ANZEIGE STEHEN

Prüfer Medienmarketing
Lichtentalerstr. 35
76530 Baden-Baden

Tel. (072 21) 2119-24
Fax (072 21) 2119-30

sandra.maier@pruefer.com
www.pruefer.com

Haas

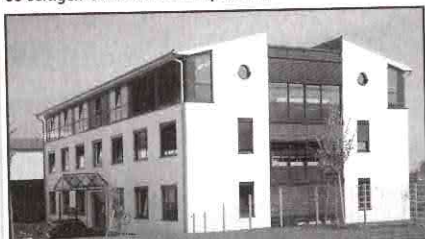
Die Vielfalt des Bauens



HAAS-BAUKONZEPTE

FÜR GEWERBE, INDUSTRIE

HAAS Fertigbau bietet unterschiedliche Möglichkeiten mit erprobten Systemen - je nach Anforderung bauen wir Hallen und Gebäude für Gewerbe und Industrie als Nagelplattenbinder mit Thermoprotec-Bauweise, Stahlbeton-Konstruktion mit Brettschichtholzbindern oder Stahl-Konstruktionen. Sie als Kunde haben die Wünsche - und wir die konstruktiven Möglichkeiten! **Fordern Sie unseren kostenlosen 66-seitigen Gewerbebau-Prospekt an.**



HAAS Fertigbau GmbH
84326 Falkenberg • Industriestraße 8
Tel. 0 87 27/18-0 • Fax 1 85 93
e-mail: falkenberg@haas-fertigbau.de

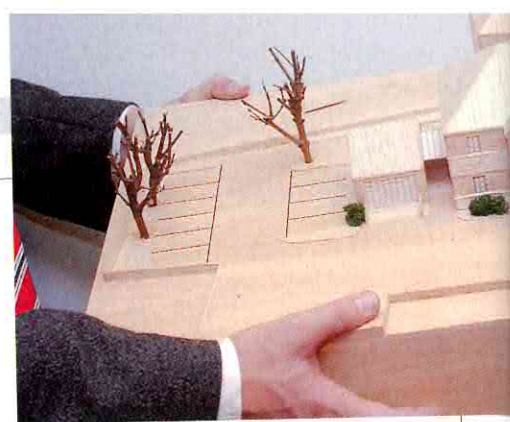
16547 Birkenwerder • Havelstraße 25-32
Tel. 0 33 03/5 27-0 • Fax 50 14 35

**Haas
FERTIGBAU**

www.haas-fertigbau.de

Unternehmensnachfolge

Wirtschafts- mediation als Konfliktmanagement



Die Situation ist nicht unbekannt: Sie sind Unternehmer und stehen altersbedingt vor der Frage, wie es in Zukunft mit ihrem Unternehmen oder Betrieb weitergehen soll. Oder: Sie haben zusammen mit ihren Geschwistern ein Unternehmen geerbt, es fehlt allerdings an einer klaren Nachfolgeregelung. Die Folge sind meist langwierige und kostenintensive Streitigkeiten. Auf den Bestand eines Unternehmens haben diese Auseinandersetzungen verheerende Auswirkungen. Hier setzt die Wirtschaftsmediation an.

Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Mannheim aus dem Jahre 2003 sollen in Baden-Württemberg zwischen den Jahren 2002 und 2007 11 bis 15 % der bestehenden Unternehmen an einen Nachfolger übergeben werden. Das sind 45.000 bis 60.000 Unternehmen. Bundesweit steht jährlich bei ca. 70.000 mittelständischen Unternehmen ein Generationswechsel an. Davon sind nahezu eine Million Arbeitnehmer betroffen. Für ca. 5.000 Betriebe bedeutet dieser Generationswechsel das existentielle Ende, 30.000 Arbeitsplätze werden dabei vernichtet. Diese Zahlen verdeutlichen, wie wichtig das Thema Unternehmensnachfolge ist.

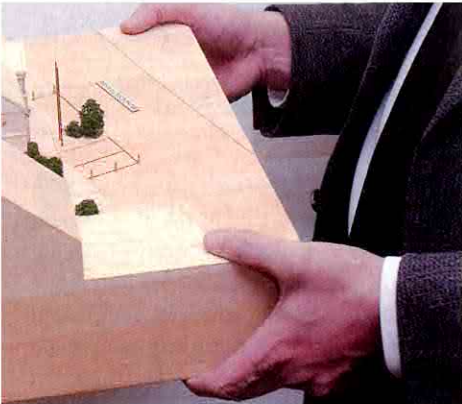
Hinter diesen nüchternen Zahlen stehen aber zumeist rein menschliche Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen. Jeder, der bereits schon einmal selber ein Unternehmen übernommen oder abgegeben hat, weiß, dass meist persönliche Empfindlichkeiten, Ängste oder schlicht Schwierigkeiten in der Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien für das Abweichen vom Übergabeplan verantwortlich sind. Diese Gründe sind daher oft auch psychologischer Natur.

Eine Möglichkeit, diese Konfliktfelder zu erkennen und die beteiligten Parteien bei Verhandlungen zu begleiten, ist die Wirtschaftsmediation.

Kleinen und mittelständischen Unternehmen ist gemein, dass zumeist eine Einheit von Eigentum, Haftung und Führung vorliegt. Diese Einheit spiegelt sich in der

weitgehenden Verantwortlichkeit des Inhabers für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen wider. Die Führungsstruktur ist sehr personalistisch ausgeprägt. Durch die sehr persönliche Ausgestaltung der Unternehmensführung kann es bei der Übergabe auf Nachfolger zu Konflikten kommen. Konflikte lassen sich im Wirtschaftsleben in interne und externe Konflikte einteilen. Im Vordergrund dieses Beitrages stehen Auseinandersetzungen, die innerhalb von Unternehmen bei Unternehmensübergabe entstehen (interne Konflikte), im Unterschied zu Konflikten zwischen Unternehmen (externe Konflikte). Klassischerweise lassen sich Konflikte je nach ihrem Anlass in fünf Kategorien einteilen.

Bei Differenzen über Sachfragen liegen Sachkonflikte vor. Diese entstehen, wenn unterschiedliche Überzeugungen in sachlichen Fragen auftreten. So können unterschiedliche Vorstellungen über den zeitlichen Ablauf einer Unternehmensübergabe Spannungen zwischen den beteiligten Parteien erzeugen. Berührt die Auseinandersetzung das Werteverständnis mindestens eines der Beteiligten, handelt es sich um einen Wertkonflikt. Gewinnt dieser Konflikt eine grundsätzliche Bedeutung, dann liegt ein Grundsatzkonflikt vor. Dieser Konflikt ist nicht unüblich bei Unternehmensnachfolgen innerhalb der Familie, wenn beispielsweise die nachfolgende Generation unterschiedliche Vorstellungen in der Art und Weise der Unter-



nehmensführung hat. Liegen hingegen unterschiedliche Vorstellungen über die konkrete, zukünftige Entwicklung des Unternehmens vor, spricht man von Strategiekonflikten. Die Parteien haben zwar dasselbe Ziel, nämlich den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, verfolgen aber unterschiedliche Mittel und Wege dahin. Gegenstand von Konflikten kann aber auch die Verteilung und Abgabe von Macht sein, wenn z. B. der Unternehmensgründer zurücktritt. Hierbei handelt es sich um Verteilungskonflikte.

Diesen Konflikttypen liegt auch ein Beziehungskonflikt zugrunde. Denn jeder Konflikt hat eine Sach- und Beziehungsebene. Sobald sich eine Person durch die andere gestört, beeinträchtigt oder misachtet fühlt, liegt neben dem Sachkonflikt regelmäßig ein Beziehungskonflikt vor.

Konflikte lassen sich auf unterschiedliche Art und Weise begleiten und lösen. Sind die Parteien nicht mehr in der Lage, selbstständig direkt zu verhandeln – die Kommunikation zu- und untereinander ist gestört – bieten sich folgende Konfliktlösungsmodelle an: Moderation, Mediation, Schlichtung und das streitige Gerichtsverfahren. Allen Konfliktlösungsmodellen ist gemeinsam, dass ein neutraler Dritter an den Verhandlungen teilnimmt. Der neutrale Dritte hat je nach Verfahrensart unterschiedliche Möglichkeiten, gestaltend am Verfahren teilzunehmen.

Entscheidend ist die Schwere der Konfliktstufe. Befindet sich der Konflikt noch in einem sehr frühen Stadium und erkennen die beteiligten Parteien das drohende Konfliktpotential, bietet sich die Einschaltung eines neutralen Dritten ein, der die Verhandlungen moderiert. Dabei hat der Dritte keinerlei Einfluss auf den formalen Ablauf und die inhaltliche Gestaltung des Verfahrens. Eine weitere Form außergerichtlichen Konfliktmanagements ist die Schlichtung. Der Schlichter unterstützt die Parteien in ihrer Kommunikation und trägt dafür Sorge, dass diese nicht ins Stocken

Anwaltskanzlei Dr. Reiß & Kollegen

Wir sind eine überwiegend zivilrechtlich ausgerichtete, mittelgroße Sozietät mit Büros in Karlsruhe und Bologna (Italien).

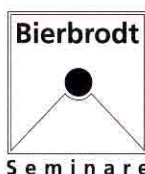
Unser Team ist seit mehreren Jahren auf das Erbrecht spezialisiert, insbesondere auf die Tätigkeitsgebiete

- Unternehmensnachfolge
- Vermögensnachfolge
- Testamentsgestaltung
- Pflichtteilsrechte

Herr Dr. Reiß ist Verfasser mehrerer Fachpublikationen. Derzeit ist u. a. ein Buch zum Erbschafts- und Erbschaftssteuerrecht für einen renommierten Fachverlag in Bearbeitung.

Nähere Informationen entnehmen Sie bitte unserer Homepage unter www.kanzlei-reiss.de

Dr. Reiß & Kollegen · Erbprinzenstr. 29 · 76133 Karlsruhe · Tel. 07 21/9 20 4723



ARBEITSRECHT

Kaiserstraße 181
76133 Karlsruhe
Tel.: 0721/790723-0
Fax: 0721/790723-9
E-mail: info@bierbrodt-seminare.de
www.bierbrodt-seminare.de

Erwerben Sie und Ihre Mitarbeiter in individuell zugeschnittenen Seminaren und Workshops die Grundlagen und vertiefen Sie Ihre Kenntnisse.

Wir beraten Sie.

Seit Anfang September 2004 finden Sie uns unter unserer neuen gemeinsamen Adresse in Bürogemeinschaft:
Herrenalber Straße 45 · 76199 Karlsruhe



Diplom-Kaufmann
Ullrich Reiling

Wirtschaftsprüfer - Steuerberater
Tel. 07 21/88 40 88 oder 88 40 89
Fax 07 21/98 80 20
E-Mail: kanzlei@ullrich-reiling.de
Internet: www.ullrich-reiling.de



Gann und Reiling GmbH

Steuerberatungsgesellschaft
Buchprüfungsgesellschaft
Tel. 07 21/93 16 80
Fax 07 21/9 31 68 25
E-Mail: kanzlei@gann-reiling.de
Internet: www.gann-reiling.de

Steuerberatung – Buchprüfung – Wirtschaftsprüfung sowie u.a.
Existenzgründungen – Betriebswirtschaftliche Beratung – Investitionsentscheidungen
Finanzierungen – Erbschaftssteuerfragen – Bankenrating – Unternehmensbewertungen

**SCHINDLER · BOLTZE
RECHTSANWÄLTE**

Unterreut 6 · 76135 Karlsruhe
Tel.: (0721) 98 96 38-0
www.schindlerboltze.de

Wirtschaftsrecht
Polnisches Wirtschaftsrecht
Wirtschaftsmediation



ARBEITSRECHT WIRTSCHAFTSRECHT GESELLSCHAFTSRECHT VERTRAGSRECHT

Die zielorientierte und effektive Planung und Durchführung von Nachfolgeregelungen, Restrukturierungen und Umgestaltungen setzt die rechtzeitige und kompetente rechtliche Beratung voraus.

Kaiserstraße 181-183
76133 Karlsruhe
Tel.: 07 21/9 19 53-0
Fax 07 21/9 19 53-99
E-mail: kanzlei@bierbrodt.net
www.bierbrodt.net

Wir beraten Sie.

Karlsruhe · Freiburg

Erfurt · Basel

Caemmerer · Bender · Lenz

Rechtsanwälte · Wirtschaftsprüfer · Steuerberater

Wirtschaftsprüfung · Steuerberatung

Douglasstraße 11-15 · 76133 Karlsruhe
Telefon 0721-22971 · Fax 0721-23639 · www.cbl-revision.de

**Oliver Buch · Dr. Michael Ohmer
Verena Doeppner**

Wirtschaftsprüfung · Jahresabschlüsse · Steuererklärungen
Lohn- und Finanzbuchhaltungen · Betriebswirtschaftliche Beratung
Umwandlungen und Umstrukturierungen · Existenzgründungen
Vermögensnachfolge · Unternehmensnachfolge

gerät. Der Dritte bewertet und wägt den ihm vorgetragenen Sachverhalt ab, um schließlich einen Schlichtungsspruch zu fällen. 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. Der Richter hat den größten Einfluss auf den Inhalt und den Verfahrensablauf.

Mediation und ihr Ablauf

Eine weitere Variante Konflikte einvernehmlich mit Hilfe eines neutralen Dritten zu lösen, bietet schließlich die Mediation. In der Mediation unterstützt der Dritte die Parteien in ihren Verhandlungen. Sie führen diese eigenverantwortlich und freiwillig. Der Mediator hat kein Entscheidungsrecht. Seine Autorität beschränkt sich auf das Recht zur Verhandlungsleitung und stützt sich auf das Vertrauen, das ihm die Beteiligten entgegenbringen. Diese oder der Mediator können das Verfahren jederzeit abbrechen und beenden. Er ist dafür verantwortlich, dass die Parteien nicht im Austausch von Positionen verharren, sondern ihre eigentlichen Bedürfnisse und Interessen berücksichtigen. Die dafür notwendigen Informationen bringt er in gemeinsamen Sitzungen oder in Einzelgesprächen mit Hilfe geeigneter Fragen 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 es, die Wahrnehmung von Interessensgegensätzen als Nullsummenspiel bzw. Alles-oder-Nichts-Alternativen zu verhindern. Die Parteien sollen unter seiner Verhandlungsleitung zu zukunftsorientierten Lösungen finden.

Die Mediation wird meist in 5 Phasen eingeteilt: Sie beginnt mit der Vorbereitungsphase. Das Verfahren wird durch die Parteien initiiert, idealerweise durch Übergeber und Nachfolger gemeinsam. In der Regel tritt aber eine Partei an den Mediator heran. Ist der Mediator von einer der beteiligten Parteien über die Absicht, ein Mediationsverfahren anzustrengen informiert, nimmt entweder die Partei selbst oder auch der Mediator auf Wunsch der informierenden Partei Kontakt zu der an-

IHK-Service: Unternehmensnachfolge

In vielen mittelständischen Unternehmen ist der Generationswechsel ein aktuelles Thema. Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn steht in Baden-Württemberg jährlich bei etwa elftausend mittelständischen Unternehmen die Übergabe an. Vielen Unternehmen droht die Stilllegung, weil ein geeigneter Nachfolger nicht zur Verfügung steht.

Eine Unternehmensübergabe bzw. -übernahme ist zumeist ein sehr komplexer Vorgang, der eben so vielen allgemeinen wie individuellen Kriterien unterliegt. Viele Bereiche der Unternehmensnachfolge sind derart umfassend, dass sie nur mit Hilfe von Experten richtig beurteilt und eingeschätzt werden können. Ihre Hilfe sollte in jedem Fall in Anspruch genommen werden. Auch unsere IHK bietet zum Thema Unternehmensnachfolge umfangreiche Serviceleistungen.

Die rechtzeitige und systematische Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ist eine wesentliche Voraussetzung für den dauerhaften Erhalt des Betriebs. Fehler bei der Übergabe können zu Unternehmenskrisen bis hin zur Betriebsaufgabe führen. Viele Unternehmensinhaber haben keine Nachfolger aus der Familie. Für sie ist es wichtig, rechtzeitig einen geeigneten externen Unternehmer zu finden und auf die Betriebsführung vorzubereiten. Die IHK unterstützt dabei mit der Nachfolgebörse „Change“, die über die IHK-Homepage www.karlsruhe.ihk.de oder www.change-online.de abrufbar ist. Die IHKn speisen bundesweit diese Börse mit Angeboten von Unternehmen, die einen Nachfolger suchen oder eine tätige Teilhaberschaft anbieten mit der Maßgabe einer späteren Übernahme. Parallel dazu können Existenzgründer ein kostenloses Gesuch schalten, wenn sie eine tätige Teilhaberschaft eingehen bzw. ein Unternehmen übernehmen möchten. Über diese Börse findet der Nutzer zudem weiterführende Informationen zur Unternehmensübernahme in Form von Checklisten bzw. Ratgebern, die man aus dem Internet herunterladen kann.

IHK-Leitfaden

Worauf ist bei Kauf, Schenkung oder Erbschaft zu achten? Wie lässt sich der Wert eines Unternehmens ermitteln? Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es? Antworten auf diese Fragen gibt ein Leitfaden der baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern, der eine erste Orientierung über das breite Spektrum von Themenbereichen und Fragestellungen an den Übergeber sowie an den Nachfolger bietet. Ziel ist es, den Bestand des Unternehmens und seine Arbeitsplätze ebenso, wie die wirtschaftliche Existenz des Nachfolgers langfristig zu sichern.

Für vertiefende Informationen veranstaltet unsere Industrie- und Handelskammer zusammen mit dem RKW Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft monatlich Beratungssprechtag. Über das RKW werden kostengünstig Experten zur Unternehmensnachfolge vermittelt, welche den Prozess der Unternehmensübergabe bzw. -übernahme begleiten.

Des weiteren veranstaltet unsere IHK mit der Handwerkskammer Karlsruhe monatlich Fördersprechtag abwechselnd im IHK-Haus der Wirtschaft in Karlsruhe sowie in ihrer Außenstelle in Baden-Baden. Auch hier können Unternehmer direkt mit den Förderbanken direkt die Finanzierung zur Unternehmensnachfolge besprechen.

Informationen unter IHK-Telefon (07 21) 174-141, E-Mail: jenny.geis@karlsruhe.ihk.de

„WENN ES UM KOMPLEXE FRAGEN RUND
UM IHR UNTERNEHMEN GEHT, FINDEN
SIE BEI UNS DEN RICHTIGEN RAT.“



Lang, Schwarz & Kollegen ist eine 1948 in Karlsruhe gegründete Kanzlei, die sich auf die Beratung mittelständischer Unternehmen in den Bereichen Steuer-, Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht ausgerichtet hat. Durch die kompetente Verknüpfung verschiedener Beratungsfelder sichern wir die optimale Vertretung Ihrer Interessen.

Tätigkeitsschwerpunkte der Soziet:

- Steuerberatung und Steuerstrafrecht
- Unternehmensnachfolge und Erbrecht
- Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
- Handels- und Bankrecht
- Arbeitsrecht
- Insolvenzrecht
- Wirtschaftsprüfung

Nähere Informationen unter www.lang-schwarz.de
oder fordern Sie unsere Kanzleibroschüre an.

Lang & Schwarz
Kollegen

Rechtsanwälte • Wirtschaftsprüfer • Steuerberater
Fachanwälte für Steuer- und Arbeitsrecht

Mozartstraße 11 • 76133 Karlsruhe
Tel. 07 21/9 84 65-0 • Fax. 07 21/9 84 65-10
mail@lang-schwarz.de • www.lang-schwarz.de

deren Partei auf. Zuvor wird der Konflikt durch den Mediator eingeschätzt und geprüft, ob dieser überhaupt einem Mediationsverfahren zugänglich ist. Dies ist dann der Fall, wenn zwischen den Parteien noch ein Mindestmaß an Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit besteht und dauerhafte Beziehungen zwischen den Parteien vorliegen.

Die folgende Phase endet mit dem Abschluss einer Mediationsvereinbarung. Doch zuvor gilt es, die Erwartungen der Parteien an den Mediator und an das Verfahren zu erfragen und festzustellen, welche Kenntnisse sie bereits hierüber besitzen. Da diese sehr gering sind, obliegt es dem Mediator, die Verfahrensgrundsätze aufzuzeigen und zu erläutern.

Grundprinzipien der Mediation

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.

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 Zu-

stimmung der anderen Partei nicht offenbart 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 ehesten 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 konfliktrelevanten 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 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.

Mediatives Verhandeln

Nach der Vorbereitungsphase beginnt die eigentliche Mediationsverhandlung. Zunächst werden die Themengebiete abgesteckt, über die verhandelt werden soll. Die gesammelten Themen und strittigen Punkte werden je nach Priorität gewichtet und in eine Grobgliederung gebracht.

MÜLLER & WOERNLE

RECHTSANWÄLTE

Rüdiger W. Müller · Johannes Woernle
Martin Neumann

Tätigkeitsschwerpunkt Wirtschaftsrecht

Unternehmensgründung · Unternehmenskauf · Unternehmensverkauf
Unternehmensnachfolge · Erbfolgeregelungen · Testamentsvollstreckung
Handelsrecht · Gesellschaftsrecht · Vertragsrecht · Forderungsinkasso

Leopoldstraße 5 · 76133 Karlsruhe
Tel. 0721/27981 · Fax 0721/28596
e-mail: muellerwoernle@aol.com
<http://www.mueller-woernle.de>

KÜHLEWEIN RECHTSANWÄLTE

Prof. Bernhard Kühlewein

Anja Kühlewein

Christoph Glaser

Tätigkeitsschwerpunkte:

Gesellschaftsrecht,
kollektives und individuelles Arbeitsrecht,
Erbrecht

76133 Karlsruhe, Nördliche Hildapromenade 6
Tel. 0721/9 84 34-0 · Fax 0721/8 46 86
Email: mail@kuehlewein.net

Ihre Chance,
Ihr Unternehmen
zu übergeben.

**CHANGE
CHANCE**



Die Broschüre der Gemeinschaftsinitiative Unternehmensnachfolge bietet einen ersten systematischen Einstieg in das komplexe Thema Unternehmensnachfolge. Kostenloser Bezug unter IHK-Telefon (0721) 174-172, E-Mail: christiane.sucietto@karlsruhe.ihk.de

Nicht selten strengen die Parteien ein Mediationsverfahren an, weil die Kommunikation zwischen ihnen nahezu abgebrochen ist. Bei der Gewichtung der zu behandelnden Themen agieren und kommunizieren die Parteien erstmals wieder gemeinsam und direkt, was auf den weiteren Verfahrensablauf positive Effekte hat.

Es schließt sich die Interessenphase an. Der Mediator müht sich, 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, während es letztendlich darauf ankommt, Absichten und Interessen herauszufinden. Da das Verfahren vertraulich ist, sagen die Parteien regelmäßig, worum es ihnen eigentlich geht.

Das Harvard-Konzept

Ein wesentliches Instrument mediativen Handelns ist das sog. Harvard-Konzept. Diesem Konzept liegt die Erwägung zugrunde, dass das Streiten um Positionen ineffizient ist und zu keinem für alle beteiligten Personen tragfähigen Ergebnis führt. Zudem besteht die Gefahr, dass durch das Positionsgerangel zukünftige Beziehungen belastet werden. Gerade in der Unternehmensnachfolge kommt es darauf an, dass in der Übergabephase als auch danach

Übergeber und Nachfolger für einen gewissen Zeitraum zum Wohle des Unternehmens effektiv zusammenarbeiten. Daher sind Menschen und Probleme getrennt voneinander zu behandeln. Die Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen mit zwei Grundinteressen: Das eine bezieht sich auf den Verhandlungsgegenstand, das andere auf die persönlichen Beziehungen. Die persönlichen Beziehungen sind von der Sachfrage zu trennen. Das Harvard-Konzept basiert auf der Unterscheidung von Positionen und Interessen. Die Parteien streiten nicht primär um die Erfüllung der erhobenen Forderung (Position), sondern möchten ihre hinter der Forderung stehenden Bedürfnisse (Interessen) befriedigen. Für den Mediator bedeutet dies, dass er sich in die Sicht jeder der Parteien hineinversetzen muss, um so die hinter den Positionen stehenden Interessen zu erkennen. Es wird eine Einigung erleichtert, wenn die Verhandlungspartner auf die Parteiinteressen abstellen statt ihre Positionen zu verteidigen. Entscheidend ist die problemzentrierte Verhandlungsführung, d.h. die Parteien müssen ihre Probleme identifizieren und artikulieren. Die Parteien werden dazu angehalten, das zu verhandelnde Problem von ihrer persönlichen Einstellung gegenüber dem Verhandlungspartner zu trennen. In Verhandlungen geht es nicht um das persönliche Ego der Beteiligten, sondern um ein inhaltlich überzeugendes Ergebnis.

Haben die Parteien ihre Interessen dargelegt, schließt sich die kreative Phase der Entwicklung von Lösungsoptionen an. Die Optionen werden von den Parteien gemeinsam bewertet und die Möglichkeiten 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 Vertrag festgehalten. Begleiten Anwälte das Verfahren kann der Vertrag als Anwaltsvergleich ausgearbeitet werden, aus dem die Vollstreckung möglich ist.

Warum Wirtschaftsmediation in der Unternehmensnachfolge?

Die Unternehmensnachfolge ist beeinflusst durch die Unternehmensphilosophie des bisherigen Unternehmers, durch die Vorstellungen des Nachfolgers und den



Kennen Sie die Erreichbarkeit Ihrer Mitarbeiter?

Mit unseren Sprachdialogsystemen geht Ihnen kein Kundenanruf verloren! Durch aussagekräftige Auswertungen steigern Sie Ihre Erreichbarkeit. Denn aus jedem Kundenanruf kann ein Auftrag werden.

- ▶ Intelligente Anrufweiterleitung, Sprachmailbox, Benachrichtigung per Email, Sprachaufzeichnung.
- ▶ Einfache Bedienung per Internet
- ▶ Anschluss an bestehende ISDN TK-Anlage (ab 30 Mitarbeiter)

CTI LABS ist der führende Pionier von Computer Telefonie Lösungen seit 1998:

- ▶ Voice-over-IP Anlagen
- ▶ GSM/SMS Gateways
- ▶ Call Shop Aggregation, Billing Software...

Fordern Sie unsere Infobroschüre an!
info@ctilabs.de

▶ **CTI LABS** Vertriebs- und Service GmbH
Am Sandfeld 18 · 76149 Karlsruhe
Tel. (07 21) 7 83 93-0 · Fax (07 21) 7 83 93-13
www.ctilabs.de

Anzeigen-Hotline: 07221/2119-24

Raum für Kontakte

Unsere Messen
bringen Ihre
Kunden zu Ihnen.
In Basel und
in Zürich.

www.messe.ch

mch
messe schweiz

Fortbestand des Unternehmens insgesamt. Besondere Prägung erfährt die Unternehmensnachfolge durch die unternehmerischen Herausforderungen in Verbindung mit persönlichen Ansprüchen, Empfindungen und Betrachtungsweisen der Beteiligten. Die Reaktion der Parteien auf die vielfältigen Probleme bei der Übergabe erfolgt überwiegend emotional.

Daraus ergeben sich die Vorteile, die die mediative Begleitung von Unternehmensnachfolgen gegenüber streitigen Konfliktlösungsverfahren bieten. Die Parteien wahren ein erträgliches persönliches Verhältnis zueinander, welches Basis für die Lösung neuer Konflikte ist. Die Unternehmensnachfolge findet in keinem engen Zeitkorridor statt, sondern ist ein lang-

wieriger Prozess, in welchem die Parteien auf gemeinsames Arbeiten angewiesen sind. Mediative Verhandlungen ermöglichen es den Parteien, eine Lösung zu finden, die jenseits des eigentlichen Streitstoffes liegt und vor allem zukunftsorientiert ist. Der zu verteilende Kuchen wird vergrößert. Insbesondere für die Nachfolge in Familienunternehmen ist der Aspekt der Vertraulichkeit des Verfahrens wichtig. Wird ein Konflikt gerichtlich gelöst, besteht die Gefahr, dass die Öffentlichkeit hiervon erfährt. Negative Aussenwirkung bedeutet unweigerlich Imageverlust für ein Unternehmen. Im Schnitt kosten Mediationsverfahren 75 % weniger als Gerichtsverfahren. Streitige Verfahren können sich zudem über Jahre hinweg ziehen.

Rückstellungen für Prozesskosten sind nicht zu bilden. Die Liquidität der Unternehmung bleibt gewahrt, anderweitige Investitionen sind möglich. Auch sind die indirekten Verfahrenskosten erheblich geringer. Durch die deutlich geringere Verfahrensdauer im Vergleich zu streitigen Verfahren, ist die Unternehmensführung weniger beansprucht und kann sich somit dem eigentlichen Geschäft widmen.

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 den Fortgang der Unternehmensnachfolge. (Rechtsanwalt Oliver Boltze, Karlsruhe)

RECHTSANWÄLTE + STEUERBERATER in der Region empfehlen sich.

SCHINDHELM & PFISTERER Rechtsanwälte

Rolf Pfisterer Fachanwalt für Familienrecht	Büro Pforzheim Weiherstraße 2-4 75173 Pforzheim Telefon 07231 - 92450 Telefax 07231 - 924522	Pforzheim · Baden-Baden Wirtschaftsrecht in guten Händen! Gesellschaftsrecht Steuerrecht Arbeitsrecht Insolvenzrecht Vertragsrecht Marken- und Wettbewerbsrecht IT-/Internetrecht Baurecht Gewerbliches Mietrecht Forderungseinzug Erb-/Familienrecht e-mail: info@rae-sp.de
Petra Pfisterer Fachanwalt für Steuerrecht	Dr. Michael Borchard Sonja Borchard	
Axel Preuss Fachanwalt für Arbeitsrecht	Büro Baden-Baden Scheibenstraße 1 76530 Baden-Baden Telefon 07221 - 504790 Telefax 07221 - 5047922 Internet: www.rae-sp.de	
Ralf Regel Fachanwalt für Arbeitsrecht		
Hanno Stangier		
Eva Kurek Maître en Droit		
Andreas Lingenfelser Master of Laws (LL.M.)		
Igor Samardzic		

Anwalts- und Steuerkanzlei am Ludwigsplatz

Rechtsanwälte

Thomas R. Hannemann

Peter H. Eckl, LL.M.

Erich-Wolfgang Moersch

– Fachanwalt für Arbeitsrecht –

Gudrun Hannemann

– Mediatorin (DAA) –

Bernd Kattermann

Prof. Dr. Wolfgang Schütz

Peter Weber

Sabine Gantert

Steuerberater

Silvia Fehrl

Volkmar Link

Erbprinzenstraße 31

76133 Karlsruhe

Tel.: + 49 (721) 92131-0

Fax.: + 49 (721) 9213141

Vanity-Nr.: 0700-ADVISERS

eMail: info@Rechts-undSteuerkanzlei.de

Web: http://www.Rechts-undSteuerkanzlei.de

LECHLER + PARTNER RECHTSANWÄLTE

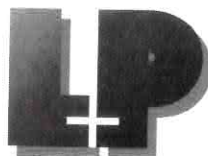
DOMINIQUE LECHLER, Rechtsanwalt
Gesellschaftsrecht (u.a. Franchising, Stille Beteiligungen, Kooperationen), gewerblicher Rechtsschutz (Wettbewerbs-, Urheber-, Marken-, Medienrecht, Lizenzverträge), Vertriebsrecht (u.a. Direktvertrieb, Network-Marketing)

SONJA HORNING, Rechtsanwältin
Familienrecht, gewerblich, Mietrecht

MARTIN NEUFFER, Rechtsanwalt
Arbeitsrecht; Vertriebsrecht (u.a. Direktvertrieb, Network-Marketing), Lebensmittelrecht

PATRICIA ERB-KORN, Rechtsanwältin
Arbeitsrecht, Arzt- / Arzthafungsrecht, Sozialversicherungsrecht

MICHAEL VENTZKI, Rechtsanwalt
Verkehrsrecht, Versicherungsrecht, Erbrecht



Händelstraße 18
76185 KARLSRUHE
Fon: 0721-8 69 77 0
Fax: 0721-8 69 77 11
www.lechler-partner.de
info@lechler-partner.de

