

## **„Wertschöpfung für KMU aus der Mediation“**

**Kurzreferat Kurt Wyssmüller, Wirtschaftsmediator**

**Folie 1: Wertschöpfung aus der Mediation**

**Folie 2: Zitat von J. Krishnamurti**

**„Die höchste Form menschlicher Intelligenz ist, zu beobachten ohne zu bewerten.“**

Jiddu Krishnamurti (1895-1986), indischer Philosoph

### **Einleitung**

**Da ich bereits als Kind jeweils zwischen meinen** sich des Öfteren streitenden Eltern gestanden bin, darf ich davon ausgehen, dass offensichtlich mein Hang zur Mediation bereits damals in mir schlummerte. Sicherlich noch intuitiv, aber trotzdem bereits mit positiven Signalen.

#### **Mediation als Möglichkeit zur Konfliktlösung**

Mediation ist ein Verfahren, bei dem ein neutraler Dritter als Vermittler, als Mediator, gemeinsam mit den Konfliktparteien eine Lösung des Streites auf der Basis eines Vergleichs erarbeitet. Die Mediation ist ein aussergerichtliches Verfahren zur Lösung von Konflikten. Es bietet eine Reihe von Vorteilen gegenüber einer gerichtlichen Auseinandersetzung:

- es ist erheblich preiswerter
- es ist schneller
- Die Lösungen kommen von den Parteien selber. Selber vorgeschlagene und erarbeitete Lösungen werden besser umgesetzt, als von aussen aufgezwungene.
- Die Parteien haben anschliessend ein weniger belastetes Verhältnis zu einander als nach einer Auseinandersetzung vor Gericht. Das kann bis zur Aussöhnung gehen.

**Die Mediation versucht grundsätzlich konfrontatives** Verhandeln zu vermeiden. Wenn beide Verhandlungspartner – welche mit Maximalforderungen einsteigen - nur noch um Konzessionen der Gegenseite ringen, mutet dies an ‚wie auf einem Basar‘. Diese Strategie ist häufig wenig Ziel führend, zumal die Streitenden glauben, die dezidiert vorgetragenen Positionen ohne Verlust der eigenen Glaubwürdigkeit (Gesicht zu verlieren) nicht aufgeben zu können.

**Als Alternative bietet sich hier das so genannte ‚Harvard-Konzept‘** an, das als Grundlage für viele Mediationsverfahren dient, und das auch als kooperatives Verhandeln bezeichnet wird. Kerngedanke dieser Vorgehensweise ist, dass es den Parteien in ihren Verhandlungen nicht unbedingt und primär um die Erfüllung ihrer Forderung bzw. Position geht, sondern dass hinter den Positionen eigentliche Bedürfnisse bzw. Interessen stehen. Der Mediator will zu diesen Interessen vordringen.

### **Folien 3, 4, 5: Orangenbeispiel**

**Vielleicht kennen Sie das Beispiel von der Orange** und den zwei Kindern, die darum streiten: Ohne die eigentlichen Interessen der Kinder zu kennen, würde die Mutter die Orange wahrscheinlich teilen. Tatsächlich will eines der Kinder die Frucht, weil es sie essen will. Während das andere die Frucht will, um aus der Schale „Dragulazähne“ herzustellen. Die Interessen sind einfach zu befriedigen, in dem ein Kind das Fruchtfleisch erhält und das andere die Schale. Ohne Kenntnisse der Interessen wäre die Frucht zur Unbefriedigung beider verteilt worden. Dank den Kenntnissen der Interessen und der Lösungsvorschläge der streitenden Kinder, konnte eine für beide Seiten vollauf befriedigende Lösung gefunden werden. Auf eine Lösung, auf welche die Mutter nicht gekommen wäre, hätte sie sich nicht nach den wahren Bedürfnissen dahinter erkundet.

**Das Harvard-Konzept regt zusätzlich zu Beginn** des Mediationsverfahrens an, darüber Klarheit zu schaffen, was die Streitbeteiligten bei einem Scheitern der Mediation unternehmen werden.

## **Folie 6: Phasen der Mediation**

**Es gibt verschiedene Phasen in der Mediation.** Meist wird mit dem Fünf-Phasen-Verfahren gearbeitet:

### **In Phase 1**

werden zunächst keine Sachfragen erläutert, sondern lediglich das weitere gemeinsame Vorgehen und die gemeinsamen Regeln besprochen und festgelegt.

### **Phase 2**

beinhaltet die Darlegung des streitgegenständlichen Sachverhalts durch die beteiligten Parteien, wobei der Mediator die Ausführungen zusammenfasst, strukturiert und schriftlich fixiert.

### **In Phase 3**

erfolgt die Objektivierung der subjektiv dargelegten Statements aus Phase 2 durch zusätzliche Informationsbeschaffung, eventuelle Sachverständige usw. Ziel ist es, dass sich die Parteien und der Mediator am Ende dieser Phase einig über die Streitpunkte sind.

### **Phase 4**

beinhaltet die eigentliche Suche nach Lösungen durch den Mediator, indem möglichst viele Varianten gesammelt, diskutiert und gewertet werden. Auch konfrontative Situationen lassen sich so bewältigen.

### **In Phase 5**

wird schliesslich eine sich abzeichnende Lösung von den Beteiligten in einen verbindlichen Vergleichsvertrag festgelegt und anschliessend durch alle Parteien umgesetzt.

Interessanterweise erinnert das Fünf-Phasen-Verfahren im Aufbau und Ablauf an das **klassische Drama in** (ebenfalls) fünf Akten:

Akt 1: Exposition - Einführung in die Themen und in den Kreis der Personen

Akt 2: Der Konflikt wird klar herausgestellt

Akt 3: Der Höhepunkt des Konflikts ist erreicht

Akt 4: „Peripetie“ (Wendepunkt) mit verschiedenen Lösungsmöglichkeiten des Konflikts

Akt 5: Lösung des Konflikts

### **Alternative Technik**

**Bei einer alternativ einzusetzenden Technik sprechen** die streitenden Parteien praktisch ausschliesslich in persönlichen Gesprächen mit dem Mediator, der laufend zwischen den beiden Parteien hin und her wechselt. Dabei wechseln die Streitparteien während der gesamten Mediation kein einziges direktes Wort mit der Gegenseite. Der Mediator verhandelt als *Advocatus Diaboli* oder auf gut deutsch als „Anwalt des Teufels“ mit jeder Partei getrennt. Wenn eine Einigung möglich ist, werden die Parteien zusammen gerufen, um die erarbeitete Vereinbarung abzuschliessen. Dabei lässt man ihnen auf gar keinen Fall die Chance es sich noch einmal anders zu überlegen.

## **Mit einem solchen Sachverhalt möchte ich meine nachfolgenden Praxisfälle beginnen:**

### **Fall ‚Geschäftspartner – vereinnahmte Barzahlungen für Waren‘**

Sachverhalt:

**Zwei Partner führten über Jahre ein sehr erfolgreiches Handelsgeschäft.** Der eine Partner war für den Verkauf und der andere für das Finanz- und Rechnungswesen verantwortlich. Die Verpflichtung eines externen Controllers brachte an den Tag, dass der für das Finanz- und Rechnungswesen zuständige Partner über Jahre bar vereinnahmte Warenlieferungen privat bezogen hat. Der für den Verkauf zuständige Partner war über die Aufdeckung dieser Unterschlagung geschockt und meldete die Sachlage seinem persönlichen Rechtsanwalt. Der, wie könnte es anders sein, sofort mit einer Strafanzeige drohte. Nun wussten aber beide Partner, dass sie auch gemeinsam über Jahre hinweg sonstige Bareinnahmen direkt vereinnahmt hatten. So dass man sich „gegenseitig im Griff hatte“, jedoch mit unterschiedlichen Straffolgen. Die beiden Rechtsanwälte kamen aufgrund einer immer grösser werdenden Eskalation nicht weiter und schalteten mich als Mediator ein.

Es war für mich rasch offensichtlich, dass ich aufgrund der emotional extrem gespannten Situation nicht an einem gemeinsamen Tisch verhandeln konnte. So entschied ich mich für individuelle Gespräche.

#### **Aussagen und Empfindungen des Verkaufsleiters:**

- ‚Ich wurde schändlich und unentschuldig betrogen.‘
- ‚Er hat mein Vertrauen und die langjährige Freundschaft missbraucht.‘
- ‚Ich werde ihn ins Gefängnis bringen und davon lasse ich mich nicht abhalten.‘
- ‚Ich will jetzt sein Leben ruinieren.‘
- Der Mediator sei vollkommen unnötig, weil sein Entscheid - diesen Verbrecher ins Gefängnis zu bringen - gefallen sei (es herrschte richtiggehend Kühlschranksphäre!).

### **Aussagen und Empfindungen des Leiters Finanz- und Rechnungswesen:**

- Suche nach Rechtfertigungen (,Ich wurde schlecht bezahlt, hatte nichts zu sagen, war nur immer im Hintergrund tätig, usw.').
- Herunterspielen der Deliktsumme (Vereinnahmung nur zeitweise und nicht systematisch).
- Verharmlosung seiner Tat.
- Sich bei mir einschmeicheln (Punkte sammeln).
- Drohungen gegen den Partner (,Ich weiss viele illegale Dinge. Er wird auch haften und büssen! usw.').

### **Meine ersten Erkenntnisse daraus:**

- Den Fall strafrechtlich zu verfolgen, lag nicht im Interesse beider Parteien.
- Abbau von Wut, Enttäuschung, hochkommender Hass, usw. beim Verkaufsleiter (Unterbrechung der Gemüteskalation).
- Überzeugung des Leiters Finanz- und Rechnungswesens, dass er nicht ohne Schadenersatz aus der „Geschichte“ heraus kommen würde.
- Quantifizierung der Unterschlagung und Art und Umfang der Abgeltung die auch steuerrechtlich vertretbar war.
- Trotz den unterschiedlichen Straftaten sollen beide Parteien auf die gleiche Augenhöhe gebracht werden.

Die allererste Besprechung mit dem Verkaufsleiter werde ich wohl nie vergessen. Das Eintreten in einen Kühlraum wäre da ein geradezu harmloser Vergleich. Er war so etwas von entschlossen, seinen Partner mit grosser Genugtuung ins Gefängnis zu bringen. Das Gespräch dauerte dann auch nur eine knappe halbe Stunde. Ich hatte aber zumindest die Gelegenheit meine Aufgabe als Mediator und mein geplantes Vorgehen zu „platzieren“. Es kam in der Folge zum Auftrag.

Die Tatsache, dass der Verkaufsleiter ebenfalls strafbare Handlungen vollzogen hatte, ermöglichte eine Gesprächsführung auf die persönlichen Interessen hin. So wurde der materielle Schaden so quasi als „Nebenschauplatz“ mitgezogen. Unterstützend war, dass er seine Verfehlungen nicht abgestritten hatte. Ihm aber die rechtlichen Konsequenzen daraus nicht restlos bewusst waren. Seine Emotionen und Drohungen traten dann auch immer mehr in den Hintergrund zugunsten der Bereitschaft auf eine Vereinbarung, eine sogenannte Stillschweigevereinbarung, einzulenken. Er musste im

Laufe der Gespräche zusehends feststellen, dass seine Verfehlungen zwar zweifelsohne eine mildere Strafe als bei seinem Partner ausgelöst hätten, jedoch für seine Person grossen Schaden (Image usw.) daraus entstanden wäre. So brachte ich ihn Schritt um Schritt auf die Augenhöhe seines Partners.

Die Gespräche mit dem Leiter des Finanz- und Rechnungswesens liefen dagegen vorwiegend auf der materiellen Ebene. Mit Hilfe des Controllers ging es darum, die Unterschlagungen (aufgrund der Buchhaltung, Bruttogewinnrechnungen, usw.) zu quantifizieren. Da der Verkaufseiter mit seinem Partner nicht mehr zusammenarbeiten wollte (Vertrauensbruch) und gemäss Aktionärsbindungsvertrag die Anbietung seiner Aktien verlangte, kam es zusätzlich zu einer Unternehmungsbewertung.

Der „Fall“ wurde nach rund einem Jahr abgeschlossen. Die Parteien unterzeichneten eine Vereinbarung, in welcher einen Art „Nichtangriffspakt“ geregelt wurde sowie eine Verschwiegenheitsregelung. Es wurde lediglich eine Vereinbarung unterzeichnet. Diese liegt während zehn Jahren – bis zur Verjährung der Straftaten – bei mir zur Aufbewahrung.

## **Fall ‚Vater, Sohn – Geschäftsübergabe‘**

Sachverhalt

### **Der Vater führte zusammen mit seinem Sohn ein sehr erfolgreiches**

**Unternehmen.** Wegen dauernder Konflikte reichte der Sohn seinem Vater unangekündigt seine Kündigung ein. Der Vater war wie vom Blitz getroffen. Als erste Reaktion teilte er dem Sohn mit, dass er ihn soweit rechtlich möglich, enterben werde, wenn er diesen Weg weiter gehen werde. Diese Äusserung war erst recht „Öl ins Feuer gegossen“. Die Situation schien für beide nicht mehr einlenkbar. Der Vater wandte sich daraufhin an mich mit der Bitte, mitzuhelfen die Situation doch noch zu „retten“.

Aufgrund der tiefen Zerrüttung war mir bewusst, dass ich den Mediationsprozess über Einzelgespräche beginnen muss. Hinsichtlich der bereits vorliegenden Kündigung führte ich das erste Gespräch mit dem Sohn, um auch mit ihm vorerst ein persönliches Vertrauensverhältnis aufbauen zu können.

### **Aussagen und Empfindungen des Sohnes:**

- ‚Ich vermisse seine Akzeptanz und Unterstützung.‘
- ‚Er schießt mir ständig in den Rücken.‘
- ‚Er ist ein konstanter Besserwisser.‘
- ‚Er beschwert sich teilweise bei meinen Mitarbeitern.‘
- ‚Es finden keine Fachgespräche statt.‘
- Es fehle ihm bei dieser Situation an der nötigen Motivation.
- Er möchte mit innerster Überzeugung das Geschäft übernehmen, aber nicht in diesem Umfeld.
- Er liebe seinen Vater und sehe ihn auch als Vorbild.
- Er wäre bereit seine Kündigung zurückzuziehen.

Das erste Einzelgespräch mit dem Vater war, wie nicht anders zu erwarten war, sehr emotional geladen und unter dem Aspekt „ich habe immer nur das Beste für meinen Sohn gewollt“ gezeichnet.

### **Aussagen und Empfindungen des Vaters:**

- ‚Ich muss vieles nach wie vor selber machen.‘
- Es kommt zu wenig Eigeninitiative.
- Er fragt nur selten um Rat.
- Seine ihm zugeteilten Angestellten melden sich mehrheitlich bei mir.
- Er hat eine tolle Ausbildung und wäre meines Erachtens problemlos fähig, das Geschäft zu übernehmen.
- Er hat ein gutes Auftreten und ist eigentlich bei den Angestellten und Kunden sehr beliebt.
- Ich weiss eigentlich nicht, weshalb er nicht vermehrt Kontakt und Hilfe bei mir sucht.

Es liegt eigentlich der klassische Fall vor: Der Vater möchte rational gesehen das Geschäft dem Sohn übergeben. Ist jedoch „innerlich“ noch nicht oder jedenfalls noch nicht vollständig bereit dazu. Er befindet sich selbst konstant in einem Bewusstseinskonflikt das Ruder abgeben zu müssen und trotzdem noch die Richtung bestimmen zu können. Ist die Richtung aufgrund geänderter Rahmenbedingungen einmal falsch, weil das neue Kommando durch den Sohn nicht ernst genommen wurde („Es wurde ja früher immer so gemacht“), kommt es zum Konflikt. Es bestehen nicht nur Generationsprobleme sondern auch eine Betriebsblindheit seitens des Vaters versus neuen Ideen und Techniken des Sohnes.

Anlässlich des ersten gemeinsamen Gesprächs am runden Tisch habe ich den beiden „Streithähnen“ die Grundlage für die Mediation besprochen:

- Jeder bringt seine Meinung vor.
- Der Meinungs austausch soll stressfrei und ohne weiteren Streit verlaufen.
- Sachlichkeit ist das oberste Gebot.
- Jeder lässt den anderen ausreden.

Es ist wichtig, dass ich als Mediator zu Beginn als aktiver Zuhörer amte. Ich lasse die Beteiligten den Konflikt aus ihrer Sicht darstellen und Sorge dafür, dass sie miteinander ins Gespräch kommen, was - zugegebenermassen - bei Vater und Sohn nicht immer einfach ist. Durch den Dialog, das genaue Zuhören und das Verstehen auch der

anderen Person, wird der Durchbruch gefördert. So gelingt es, die „Kontrahenten“ langsam zueinander zu führen und die Gemeinsamkeiten in den Mittelpunkt zu rücken. Es sind dies:

- Das Unternehmen soll erhalten bleiben.
- Die Vater-Sohn-Beziehung soll bereinigt, der Konflikt ausgeräumt werden.

Senior und Junior begannen anschliessend gemeinsam die wahren Problembereiche und Gründe für den Konflikt zu formulieren:

- Bei der Übertragung der Kompetenzen vom Vater auf den Sohn fehlte eine klare Regelung.
- Die Verantwortlichkeiten im Unternehmen insgesamt waren nicht geregelt.
- Wie soll diese Unternehmung geführt werden?
- Vater und Sohn hatten unterschiedliche Vorstellungen.
- Die Kommunikation zwischen ihnen war äusserst mangelhaft.

Jetzt erlebte ich Menschen am runden Tisch, die miteinander sprechen und mittels Brainstorming kreative Ideen, wie der Konflikt gelöst werden konnte, entwickelten. Utopische oder ineffiziente Ideen schieden aus, die verbleibenden Wunschvorschläge wurden von den Parteien weiter bearbeitet. Vater und Sohn spürten, wie der Konflikt an Schärfe verlor und tatsächlich lösbar wurde. Die negative Energie des Konflikts verwandelte sich langsam aber sicher in positive Kreativität und Kooperation. Das Interesse an der Auseinandersetzung war dem Bedürfnis nach Verständigung gewichen.

Dieser Fall entwickelte sich für mich in eine sehr atypische Richtung: Der Vater (75jährig) hatte sich nach vielen gemeinsamen, konstruktiven Gesprächen, verbunden mit zum Teil umfassenden Restrukturierungen (auch im juristischen Bereich) spontan entschieden, die oberste Geschäftsleitung dem Sohn zu übertragen. Sein Wunsch äusserte sich darin, das Verwaltungsratspräsidium zu behalten und weiterhin in der Strategie tätig zu sein. Er war später dann diejenige Person, welche im Alleingang den Betrieb in Deutschland hochgezogen hatte. Dieser ist heute eine der besten Tochterunternehmungen der Firma.

## **Schlusswort**

Die Aufzeichnung dieser zwei Fälle ist lediglich eine Zusammenfassung. Es wäre zu umfangreich, alle Gespräche im Detail wiedergeben zu wollen. Es soll Ihnen lediglich einen Einblick bieten, was für Probleme an einen Mediator herantreten können und wie sein Vorgehen aussehen kann.

In der Mediation gibt es keine Patentlösungen. Im Gegenteil: Es gibt zahlreiche Anwendungs- und Gesprächsführungstechniken die dem Mediator helfen, gewisse Strukturen und Verhaltensregeln bei den Gesprächen anzuwenden.

Zugegebenermassen sind sich viele Konflikte und das Verhalten des einzelnen Menschen oberflächlich betrachtet oft sehr ähnlich. Auf der Ebene der seelischen Empfindungen jedoch grundverschieden. Den einzelnen Mensch und seine Empfindungen zu spüren und wahrzunehmen, sich in seine Gefühlswelt hineindenken und hineinfühlen zu können, ist eine wunderbare Begabung. Es ist jeweils eine unermessliche Genugtuung, wenn dadurch Konflikte gelöst und die Menschen von einer belastenden Situation befreit werden können.

**Folien 7: Dank**

Root, 20. Oktober 2009

Kurt Wyssmüller, Wirtschaftsmediator, Unternehmensberater, Inhaber von Counselnet

## **Anhang 1 zum Referat:**

### **Was ist Mediation?**

Mediation ist eine aussergerichtliche Form der Konfliktlösung.

Ihr Ziel ist es, in einem Konflikt eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung zu finden.

Eine neutrale Person (Mediatorin/Mediator) unterstützt die Parteien bei der Entwicklung dieser Lösung.

Sie/er strukturiert die Verhandlungen insbesondere auf eine zukunftsorientierte Lösung hin.

Inhaltlich trifft sie/er jedoch keine Entscheidungen.

Eine Mediation kann mit einer schriftlichen, verbindlichen Vereinbarung abgeschlossen werden.

### **Welche Vorteile bietet die Wirtschaftsmediation Ihnen als Auftraggeber?**

- Ist sofort einsetzbar.
- Ist schnell und effizient.
- Ist unbürokratisch.
- Führt zu tragfähigen Ergebnissen.
- Führt zu einer kooperativen und konstruktiven Lösung.
- Führt zu differenzierten Lösungen, bei denen die Bedürfnisse und die konkrete Situation der Konfliktpartner berücksichtigt und eingearbeitet sind.
- Sie spart Zeit, Energie und Kosten für teure, oftmals Jahre dauernde Gerichtsverfahren.
- Sie vermeiden offene und verdeckte Kosten, welche ungelöste inner- und zwischenbetriebliche Konflikte verursachen.
- Anstelle des Risikos, vor Gericht zu unterliegen, wird eine Lösung erreicht, die für alle Seiten fair und akzeptabel ist.
- Mediation bewahrt ein positives, vertrauensvolles Betriebsklima oder stellt es wieder her.
- Mediation bietet die Chance, die gute Geschäftsbeziehung zwischen den Konfliktpartnern aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen.

## **Wo wird Mediation in der Wirtschaft eingesetzt?**

- Konflikte mit Kunden, Lieferanten und Verbrauchern.
- Konflikte zwischen Mitarbeitern, zwischen Teams, zwischen Abteilungen.
- Konflikte in Familienunternehmungen.
- Fragen der Unternehmungsnachfolge.
- Konflikte zwischen Gesellschaftern.
- Tarifkonflikte
- Umstrukturierungsprozess zum Aushandeln von Regelungen zwischen Interessenvertretungen und Unternehmungsleitung.
- Konflikte zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit.

## **Was bietet Ihnen ein Wirtschaftsmediator?**

- Sie /er kennt die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Streitthemas.
- Sie/er ist allparteilich, viele nennen es unparteiisch oder neutral, und achtet darauf, dass alle Parteien ihre Interessen artikulieren und vertreten können.
- Sie/er unterliegt der Schweigepflicht bzw. verpflichtet sich zur Vertraulichkeit.
- Sie/er formuliert auf Wunsch eine rechtsverbindliche Vereinbarung auf der Grundlage der ausgehandelten Lösung.

## Anhang 2 zum Referat:

### Fall ‚Vater, Sohn, Tochter – Verkauf der AG hinter dem Rücken der Tochter‘

Sachverhalt:

**Vater, eines Sohnes und einer Tochter, verkaufte so quasi hinter dem Rücken seiner** Tochter seine Aktiengesellschaft an seinen Sohn. Die Tochter hat von dieser Transaktion erfahren und verlangte vom Vater die detaillierten Bewertungsgrundlagen. Eine Kurzanalyse des durch eine namhafte Treuhandgesellschaft erstellten Bewertungsgutachtens meinerseits, ergab eine krasse Unterbewertung von ca. 50%. Dieses Ergebnis führte zu einer Eskalation des ohnehin bereits angekratzten Verhältnisses zwischen den beiden Geschwistern. Ich erhielt die Anfrage, ob ich als Mediator zwischen den Geschwistern und dem Vater vermitteln wolle. Die erste Besprechung fand zwischen den beiden Geschwistern und mir statt.

#### **Aussagen und Empfindungen der Tochter:**

- ‚Vater und Bruder haben versucht mich über’s Ohr zu hauen.‘
- ‚Ich verstehe sowie nichts von der wirtschaftlichen Materie.‘
- ‚Der Vater hat eine spürbare Zuneigungstendenz zu seinem Sohn.‘
- ‚Es gab schon anlässlich des Hinschieds der Mutter Ungereimtheiten.‘
- ‚Ich will nun alles noch einmal überprüft und bewertet haben (zurück in die Historie).‘
- Verstärkung des bereits bestandenen Misstrauens.
- Totale Verunsicherung was noch alles auf sie zukommen könnte.

#### **Aussagen und Empfindungen des Sohnes:**

- Er gehe davon aus, dass es sich um eine faire Bewertung handelt, die im Übrigen durch eine anerkannte und professionelle Treuhandgesellschaft erstellt wurde.
- ‚Ein „Familienrabatt“ ist bei der Übernahme einer Familienunternehmung üblich.‘
- Die Kurzbewertung des Mediators gehe von falschen Annahmen aus.
- Selbstverständlich könnte man über die Bewertung noch einmal sprechen.
- Er würde als Bruder sicherlich nie zulassen, dass seine Schwester benachteiligt würde (Einschmeichelungsphase).
- Er sei selbstverständlich davon ausgegangen, dass er sich auf die Unternehmungsbewertung der Treuhandgesellschaft verlassen könne.

Ich machte den Vorschlag, sich nicht nur auf die Neubewertung der Unternehmung zu beschränken, sondern die Gelegenheit wahrzunehmen, und die Verteilung des Gesamtvermögens des Vaters in einem Erbteilungsvertrag zu regeln (bis anhin bestand nur ein Testament). Dieser Vorschlag führte dazu, dass der Vater ein Einzelgespräch mit mir wünschte.

### **Aussagen und Empfindungen des Vaters:**

- Er sei davon ausgegangen, dass der Verkaufspreis an seinen Sohn marktgerecht sei.
- Er könne es vor allem nicht glauben, dass der Kaufpreis ca. 50% vom Verkehrswert abweiche.
- Von einem Erbvertrag wolle er nichts wissen, weil er sein Vermögen nicht abgeben wolle. Zudem bestünde ja ein beurkundetes Testament.
- Sollte sich tatsächlich herausstellen, dass der Kaufpreis seiner Firma massiv zu tief wäre, hätte er tatsächlich ein Glaubwürdigkeitsproblem gegenüber seiner Tochter.
- Er wünsche sich nun jemanden der sich der Sache annimmt und eine friedliche Lösung findet.

Ich veranlasste eine erste Sitzung mit allen Beteiligten, bei der alle ihre Empfindungen, Meinungen und Vorstellungen frei äussern konnten. Meine Aufgabe bestand darin, die Moderation (Gesprächsausgewogenheit, ausreden lassen, Fragen zu stellen, usw.) zu übernehmen, was zu einer merklichen Entspannung führte. Zugleich schaffte dies die Basis, dass ich nun konkrete Vorschläge über das weitere Vorgehen machen konnte. Nämlich:

- Auftrag an einen Externen alle Liegenschaften zu bewerten.
- Die Bewertung der Aktiengesellschaft zusammen mit der Treuhandgesellschaft noch einmal gemeinsam zu besprechen.
- Besprechung der diversen Möglichkeiten im Bereich des Erbvertrags (Zuteilung, Nutzniessung, Vorerbbezüge, usw.).
- Schlussbesprechung und Auftragserteilung an einen Notar, den Erbvertrag zu erstellen.

Der Erbvertrag wurde von allen Parteien unterschrieben und führte dazu, dass heute alle ein gutes „Bauchgefühl“ haben und beim Ableben des Vaters keine neuen Emotionen mehr hoch kommen werden. Ich möchte an dieser Stelle noch festhalten, dass der Unternehmungswert zu 50% höher geregelt und anerkannt wurde. So genannte „Gefälligkeitsgutachten“ haben eben auch so ihre Tücken!