

**AUSZUG AUS DEM BUCH**

# **WEGE ZUR KOOPERATION**

Wirtschaftsmediation bei Wirtschaftstreuhandern  
in 21 Fallbeispielen

Die vollständige Fassung kann direkt über die Kammer der Wirtschaftstreuhänder  
oder über den Manz Verlag bezogen werden.



Kammer der Wirtschaftstreuhand (Hrsg)

# WEGE ZUR KOOPERATION

Wirtschaftsmediation bei Wirtschaftstreuhandern  
in 21 Fallbeispielen

MANZ

Kammer der Wirtschaftstrehänder (Hrsg.)

# Wege zur Kooperation

**Wirtschaftsmediation bei Wirtschaftstrehändern  
in 21 Fallbeispielen**

von

**Dr. Udo Stalzer**

und den Fallbringer-Autoren

**Mag. Klaus Augustin**

**Mag.<sup>a</sup> Doris Bramo-Hackel**

**Mag.<sup>a</sup> Gabriele Büttner**

**Mag.<sup>a</sup> Inge Dippelreiter**

**Dr. Otto Draxl**

**Mag. Michael Effenberg**

**Mag.<sup>a</sup> Eva Faber-Tomann**

**Mag. Dr. Johann Gneist**

**Mag. Klaus Hübner**

**Dietmar Knapp**

**Mag. Dr. Michael Kowarik**

**Maria Kwasnitzka**

**Mag.<sup>a</sup> Gabriela Madjera-Nussbaum**

**Mag.<sup>a</sup> Margareta Miel**

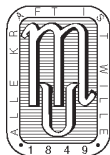
**Mag.<sup>a</sup> Ursula Plachetka**

**Mag.<sup>a</sup> Gudrun Schubert**

**Dr. Udo Stalzer**

**Mag. Alexander Watzinger**

**Mag.<sup>a</sup> Sabine Zankl**



Wien 2010

Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Bundesministerin Mag. Claudia Bandion-Ortner .....	III
Mediation in der Wirtschaft .....	V
1. Einleitung .....	1
2. Was ist Mediation, insbesondere Wirtschaftsmediation .....	2
3. Auf welchen gesetzlichen Grundlagen basiert eine Mediation? .....	2
4. Wodurch und wie wirkt eine Mediation? .....	3
5. Die Kunst des Mediators .....	6
6. Wie läuft eine Mediation ab? .....	7
7. Bereiche der Wirtschaftsmediation .....	8
8. Vorteile von Wirtschaftsmediation .....	9
9. Welche Rollen kann ein Wirtschaftstreuhand bei einer Wirtschaftsmediation einnehmen? .....	10
<b>Falldarstellungen</b> .....	<b>13</b>
Fall 1: Familiäre Nachfolge .....	15
Fall 2: Die Versicherungsmakler und der Ehrenkodex .....	18
Fall 3: Keine Nachfolgerin gesucht? .....	20
Fall 4: Familienbetrieb .....	22
Fall 5: Pachtvertragsschwierigkeiten .....	24
Fall 6: Gesellschafterkonflikt zwischen 3 Brüdern .....	28
Fall 7: Betriebsübergabe in der Familie .....	31
Fall 8: Erbfolge im Hause Stern .....	36
Fall 9: Gesellschafterdifferenzen .....	41
Fall 10: Steuerberater versus Versicherung .....	44
Fall 11: Schiffsverkauf .....	48
Fall 12: Lohnverhandlung .....	51
Fall 13: Betriebsräteversammlungen .....	55
Fall 14: Von der Unternehmensberatung zur Mediation .....	60
Fall 15: Nachfolge Gärtnereibetrieb .....	61
Fall 16: Gesellschaftertrennung .....	63
Fall 17: Je früher desto besser .....	65
Fall 18: Teil- oder Vollübertritt Mitarbeitervorsorgekasse .....	68
Fall 19: Löst sich die Gesellschaft auf? .....	72
Fall 20: Schwierige Ges.m.b.H.-Lösung .....	76
Fall 21: Begleitung der Übergabe eines Handwerksbetriebes (Vater-Sohn-Konflikt) ..	81
<b>Fallbringer</b> .....	<b>85</b>

## 1. Einleitung

Nachdem das Thema Wirtschaftsmediation seit vielen Jahren durch die Kammer der Wirtschaftstreuhänder gefördert wird, ist es ein Anliegen, durch eine Publikation die Bemühungen der Kammer zu diesem Thema der Kollegenschaft und interessierten Unternehmen zur Verfügung zu stellen. So wurde nicht nur die grundsätzliche Ausbildung schon in einem sehr frühen Stadium in Angriff genommen und vorwiegend über die Ausbildungsinstitution der Kammer, der Akademie der Wirtschaftstreuhänder, in sehr erfolgreichen Kursen lanciert, sondern auch durch die Einrichtung eines Arbeitskreises für Mediation laufend betreut. Der Erfolg dieser Bemühungen kann sich sehen lassen. Es ist gelungen, eine doch in Mediationskreisen bedeutende Anzahl von Wirtschaftstreuhändern in die Liste beim Bundesministerium für Justiz eintragen zu lassen, sodass die eingetragene Zahl der Wirtschaftstreuhänder ein – insbesondere im Fachbereich Wirtschaftsmediation – erhebliches Potenzial darstellt.

Es ist daher ein Anliegen „im eigenen Haus“ tätig zu werden und für Information und Verbreitung des Mediationsgedankens unter Wirtschaftstreuhändern zu sorgen.

Aus diesen Überlegungen heraus wurde durch den Arbeitskreis Mediation ein Projekt gestartet, das in erster Linie Wirtschaftstreuhändern und mit ihnen verbundene Unternehmen Informationen über Wirtschaftsmediation liefern soll, und zwar sowohl im Rahmen einer kurzen Darstellung dessen, was es ist, als auch durch eine beispielhafte Zusammenstellung von Wirtschaftsmediationen, wie sie von Wirtschaftstreuhändern im Rahmen ihrer Tätigkeit gemacht wurden.

Die von der Kollegenschaft dabei eingereichten Fälle werden in gekürzter Form und völlig anonymisiert vorgestellt, wobei Randbemerkungen jeweils einen Hinweis auf Wirkmechanismen der Mediation geben. Um welche Randbemerkungen es sich handelt, kann man aus den folgenden erläuternden Texten ablesen, wobei sich die dort fett und kursiv gedruckten Schlagworte als Randbemerkungen wieder finden. Es soll so auch Wirtschaftstreuhändern, die sich noch nicht mit Mediation beschäftigt haben, bewusst werden, welche Wirkungsweisen zu einem Erfolg bzw. Misserfolg einer entsprechenden Konfliktbearbeitung geführt haben. Interessant ist dabei und bestätigt auch die bisherige Erfahrung aus Wirtschaftsmediation, dass es sich bei der Mehrzahl der abgehandelten Fälle um Konfliktbereiche im Zusammenhang mit Familiengesellschaften, Gesellschafternachfolge bzw. -strukturen handelt. Es ist daher anzunehmen, dass diesem Themenkreis auch im normalen Beratungsfeld von Wirtschaftstreuhändern in der laufenden steuerlichen Betreuung auf dem Beratungssektor besondere Bedeutung zukommt.

Im Anschluss an die allgemeinen Ausführungen zu Mediation und Darstellungen der Wirtschaftsmediationen werden sodann die Einreicher der entsprechenden Fälle namentlich und unter Angabe ihrer persönlichen Daten kurz dargestellt, wobei aus Gründen der Diskretion eine Trennung der von ihnen eingereichten Fälle erfolgte.

Dieses Buch ist nicht dazu gedacht, Wirtschaftstreuhändern als Leitfaden für die Durchführung von Wirtschaftsmediation zu dienen, sondern es dient ausschließlich dazu, Wirtschaftstreuhändern und Unternehmen mit den Möglichkeiten und dem grundsätzli-

chen Ablauf von Mediationen bekannt zu machen. So kann es keine Garantie dafür geben, dass Mediationsverfahren, die entsprechend den hier aufgezeigten Fällen abgewickelt werden, von Erfolg gekrönt sind. Die Individualität der Menschen macht es nämlich nicht möglich, dass in einem so heiklen Bereich, wo es darum geht, im Verfahren auch sehr stark emotionale Momente mit einzubeziehen, auch bei möglicherweise gleichem Sachverhalt ein gleicher Ablauf gesichert ist.

Da Wirtschaftsmediation ein Bereich ist, der sowohl auf fachlichem Bereich entsprechendes Wissen und Erfahrung als auch psychologische und soziale Kompetenz erfordert, die zum Umgang mit Menschen in heiklen Situationen benötigt wird, sollten Wirtschaftsmediationen nur von ausgebildeten und beim Justizministerium eingetragenen Mediatoren durchgeführt werden.

## **2. Was ist Mediation, insbesondere Wirtschaftsmediation**

Repräsentative Vereinigungen aus dem Bereich der Wirtschaftsmediation (Forum Wirtschaftsmediation, Gesellschaft für Wirtschaftsmediation, Gesellschaft für Mediation im Notariat, WKÖ Experts Group Wirtschaftsmediation) haben im Rahmen ihrer Zusammenarbeit die folgende Darstellung gefunden:

Mediation ist ein Verfahren zur Streitbereinigung unter Anwendung kooperativer Verhandlungstechniken, das von einem nicht entscheidungsberechtigten Dritten, dem Mediator, geleitet wird. Die Wirtschaftsmediation zielt darauf ab, in einem streng vertraulichen außergerichtlichen Verfahren die Streitparteien in Wirtschaftsangelegenheiten bei der Suche nach sachgerechten Lösungen zu unterstützen. Die Parteien nehmen unter Anleitung des Mediators aktiv teil und arbeiten eigenverantwortlich an einer zukunftsorientierten Lösung ihres Konfliktes.

In einem Mediationsverfahren, das besonderer gesetzlich geschützter Vertraulichkeit unterliegt, werden sachliche und emotional-psychologische Elemente beachtet. Dies geschieht durch eine geschulte Verhandlungsführung des Mediators.

Soweit in diesem Buch Berufsbezeichnungen und Nomenklaturen für männliche oder weibliche Personen verwendet werden, werden sie – ohne eine qualitative Klassifizierung für Mann oder Frau auszusagen – einheitlich unter einem Begriff (männlich oder weiblich) substituiert (z.B. Mediator als Ausdruck sowohl für Mann als auch für Frau).

## **3. Auf welchen gesetzlichen Grundlagen basiert eine Mediation?**

Nach verschiedenen ersten Bemühungen und Ansätzen, insbesondere im Bereich des Zivilrechtes, wurde in den Jahren 2003 und 2004 der rechtliche Rahmen für die Mediation durch das Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechtsmediationsgesetz – ZivMediatG) geschaffen. Entscheidendes Motiv war dazu die Bildung geeigneter und einheitlicher Qualitätsstandards für Mediation. Die wesentlichsten Inhalte dieses Gesetzes sind:

- Die rechtliche Definition des Begriffes Mediation, wie sie in ihrer Eingrenzung auf Mediation in Zivilrechtssachen gilt

- Die Regelung von Rechten und Pflichten von eingetragenen Mediatoren sowie der daraus resultierenden Rechtsfolgen für Mediatoren und die Mediation (Vertraulichkeit, Verfahrensunterbrechung, Haftung etc.)
- Errichtung eines Beirats für Mediation am Justizministerium zur fachlichen Unterstützung der Verwaltungsaufgaben beim Vollzug des Gesetzes
- Regelung der fachlichen Voraussetzung und des Verfahrens für die Eintragung für Mediatoren in die beim Justizministerium zu führende Liste (Aus- bzw. Fortbildung)
- Regelung von fachlichen Voraussetzungen des Verfahrens für die Anerkennung von Ausbildungseinrichtungen und Lehrgängen sowie die Führung entsprechender Verzeichnisse

Hinzuweisen ist auf die besondere Vertraulichkeit eines Mediationsverfahrens, weil hier weiter als die Verschwiegenheitsverpflichtung des Wirtschaftstreuhänders Vertraulichkeit dadurch gefördert wird, dass der Mediator gemäß einem Aussage-Vernehmungs-Verbot nicht als Zeuge vor Gericht vernommen werden darf.

Bedeutung hat auch die Tatsache, dass durch ein Mediationsverfahren mit einem eingetragenen Mediator eine gesetzliche Unterbrechung von Fristen bei gerichtlichen Verfahren für die Dauer einer Mediation angeordnet ist.

Zur Sicherung des Mediationsverfahrens sieht das Gesetz auch vor, dass jeder eingetragene Mediator einer gesetzlichen Haftpflichtversicherung unterliegt, sodass dadurch ein Schutz der Konfliktparteien für Fehler des Mediators gegeben ist.

#### **4. Wodurch und wie wirkt eine Mediation?**

Naturgemäß sind Streitparteien gegenteiliger Ansicht. Dass Konflikte auch sehr positive Seiten haben, ist ihnen dabei nicht bewusst. Denn es ist eine historische Tatsache, dass in der Entwicklung der Menschheit Konflikte nahezu immer von Änderungen begleitet sind, die dann in der Folge zu weiteren Entwicklungen und meist positiven Ergebnissen geführt haben. Ist man in einem Streitthema behaftet, geht es meistens darum, seinen eigenen persönlichen Standpunkt durchzusetzen und den Gegner von seinem Standpunkt zu überzeugen oder entsprechend zu bekämpfen und letzten Endes gar zu vernichten.

Eine Streitpartei ist daher nicht nur in wirtschaftlicher, sondern vorwiegend sogar in gefühlsmäßiger und menschlicher Hinsicht, in der Aufmerksamkeit maßgeblich durch das Streitobjekt gebunden. Die Unmittelbarkeit entstehender Konflikte engt den Blick der Konfliktpartner ein. Grafisch wird dieser Sachverhalt in folgender Abbildung dargestellt:

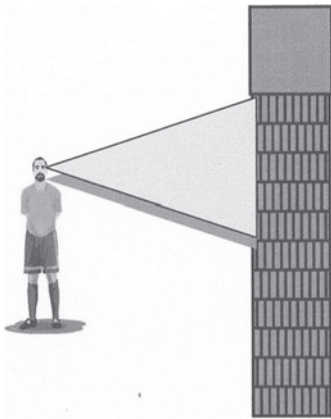


Abbildung 1: Unmittelbarer Blick auf bestehende Konfliktbereiche (Mauer)

Aus diesem Bild ist erkennbar, dass je mehr und je näher man sich mit einem Problem beschäftigt, desto geringer die Chance wird, Dinge zu betrachten, die sich außerhalb dieses Themas (der Mauer) befinden. Das Problem erscheint übermächtig und nahezu unüberwindbar. Gelingt es aber, eine entsprechende Distanz zu dem Problem – also eine ***Distanzvergrößerung zum Problem*** – herzustellen (wie z.B. eine Nacht darüber zu schlafen oder die Sache mit mehreren Unbetroffenen besprechen), dann ändert sich dieses Bild sofort.

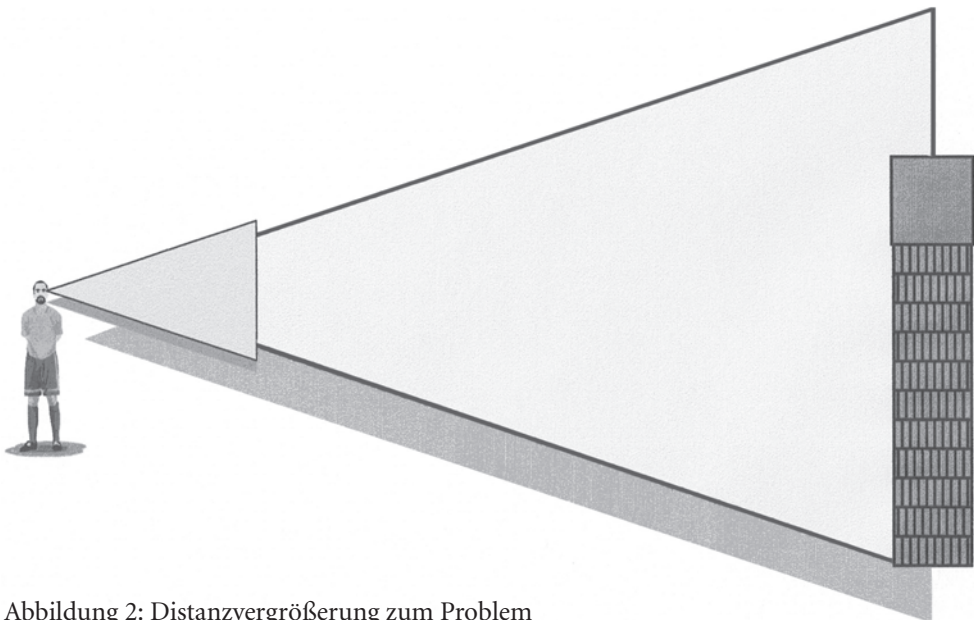


Abbildung 2: Distanzvergrößerung zum Problem



Stellt man sich nun vor, dass beispielsweise zwei Personen streitiger Ansicht sind und jeder möchte seine Position vertreten, kann daraus folgendes Schema grafisch skizziert werden. Hier wird der durch die Streitposition gegebene Blickwinkel skizziert, erkennbar wird daraus, dass jede Person an ihr bestimmtes Thema mit ihrem bestimmten Blickwinkel gebunden ist und dass es ohne Veränderung ihres Blickwinkels oder ihres Standpunktes unmöglich ist, eine Gemeinsamkeit oder Übereinstimmung zu finden.

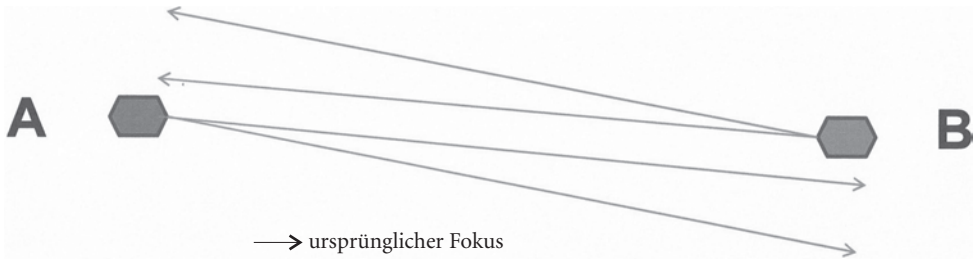


Abbildung 3: Sichtwinkel von unterschiedlichen Positionen

Werden nun die Blickwinkel der beiden Streitpartner verändert, weil mehr oder andere Gesichtspunkte ihr Gesichts- und Meinungsfeld erweitern, verändert sich plötzlich auch das Bild. Ein Mediator hat in seiner Ausbildung gelernt, wie er durch geschickte Moderation eine **Ausweitung enger Grenzen** für die einzelnen Persönlichkeiten möglich macht. Das betrifft nicht nur sachliche Komponenten, sondern auch sehr oft die **Beachtung emotionaler Einflüsse**, weil hier unter Umständen auf gefühlsmäßige Situationen, die vorher nicht bedacht wurden, Rücksicht genommen wird (z.B. alte Verletzungen, Ärger, Bedürfnis nach Ruhe etc.). Daraus ergibt sich nunmehr folgendes Bild.

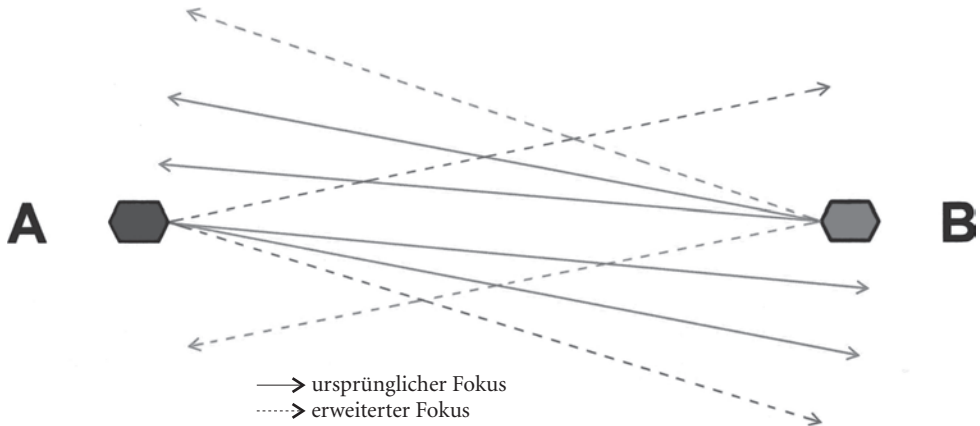


Abbildung 4: A und B erweitern ihren Blickwinkel

Wie aus diesem Bild erkennbar ist, beginnen sich beim erweiterten Blickwinkel die Linien der Standpunkte der einzelnen Parteien zu kreuzen. Damit entsteht ein Bereich, an dem sich Überschneidungen der Gesichtspunkte der Streitparteien ergeben. Es entsteht also

solcherart ein Bereich von Gemeinsamkeit. In diesem Bereich können Lösungen gefunden werden, in denen deckungsgleiche Sachverhalte und Interessen vorhanden sind.

Als Ergebnis dieser anschaulichen Grafiken kann daher abgeleitet werden, dass es dann zu einer erfolgreichen Mediation kommen kann, wenn es dem Mediator gelingt, eine Gemeinsamkeit durch Ausweitung der Standpunkte der Parteien zu finden und diese somit ein Feld von Lösungsmöglichkeiten erarbeiten.

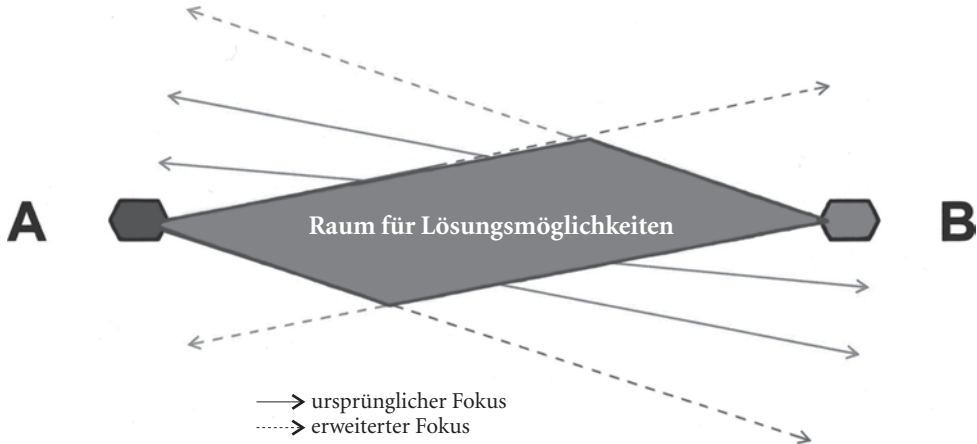


Abbildung 5: Erweiterung als Lösungsstrategie

## 5. Die Kunst des Mediators

Erfolgreiche Mediation liegt vor, wenn es dem Mediator gelingt, eine zukunftsweisende Lösung zu vermitteln, die den Parteien ein „Mehr“ gegenüber dem angestrebten Streitsachverhalt verschafft. Solche „Fokuserweiterungen“ sind

- **Von Positionen zu Interessen:** Hier geht es darum, durch geschicktes Hinterfragen (dafür gibt es den Ausdruck „zirkuläres Fragen“ oder Looping) die hinter einer Streitposition liegenden Interessen, Gefühle und Bedürfnisse zu erforschen und damit die Motivation für das Handeln oder das Streiten bewusst zu machen.
- **Von Schuldzuweisungen zu Bedürfnissen:** Hier geht es darum, Schuldzuweisungen, die ihre Ursache meist in der Vergangenheit haben, durch das Eingehen auf die Frage, was braucht der Betroffene nunmehr, um zufrieden zu sein, zu verringern.
- **Von Beurteilungen zu Beschreibungen:** Hier geht es darum, aus der Position „unzureichend“, „ungenügend“, „schlecht“ eine Situation zu erlangen, in der ein Sachverhalt lediglich beschrieben, nicht aber gewertet wird. Selbstverständlich können Folgen dabei aufgezeigt werden.
- **Von Fehlern zu Auswirkungen:** Ähnlich wie bei vorigem Punkt geht es hier darum, von Fehlern wegzukommen und lediglich die Auswirkungen in den Vordergrund der Betrachtung zu stellen.
- **Vom Einzelproblem zur Gesamtlösung:** Hier liegt der Erweiterungsrahmen darin, dass der vorhandene Themenkreis sowohl in sachlicher als auch in personeller Hin-

sicht auf eine Vielzahl von Anwendungsfällen erweitert wird, sodass es möglich ist, eine Gesamtlösung im Auge zu haben.

- **Von der Vergangenheit zur Zukunft:** Da nahezu jeder Konflikt seine Wurzeln in der Vergangenheit hat, ist es sinnvoll zur Bewältigung der zukünftigen Entwicklung daraus durch Wunschvorstellungen oder Interessenerweiterungen erzielbare und mögliche Lösungskomponenten ins Auge zu fassen.

Eine ganz entscheidende Komponente, um in der Kommunikation zwischen Mediator und Konfliktparteien ein Zuhören, Mitgehen, Führen und Geführtwerden zu erreichen, ist die Schaffung einer entsprechenden **Vertrauensbasis**. Diese Vertrauensbasis soll und wird notwendigerweise bereits in den allerersten Kontakten und in der ersten Sitzung zwischen Mediator und Parteien geschaffen werden. Es gehört dazu nicht nur das subjektive Gefühl der Parteien, dass der Mediator kompetent ist, sondern auch, dass er in der Lage ist, jeden ausreichend zu hören, zu verstehen und die Menschen in ihrer Individualität anzunehmen. Dieses Vertrauen wird auch maßgeblich durch das in der Mediation geltende Prinzip der Freiwilligkeit gefördert. Jeder der anwesenden und teilnehmenden Parteien muss wissen, dass das Mediationsverfahren von ihm jederzeit beendet werden kann, aber auch, dass es in der Festsetzung von Terminen und Verhandlungsdauer ausschließlich auf ihren eigenen, eigenverantwortlichen Willen ankommt. Wenn das Erreichen eines gemeinsamen Zieles, einer gemeinsamen Lösung als Sinn eines Mediationsverfahrens angenommen wird, kann darauf vertrauend der Mediator sein Verhandlungsgeschick einsetzen.

Techniken aus der Moderation und Verhandlungsführung wie **Visualisierung**, wechselseitiges Verstehen, Rede und Gegenrede unter Anleitung, Brainstorming etc. fördern nicht nur ein Verstehen der gegnerischen Gesichtspunkte sondern erhöhen auch die Kreativität eigener Lösungsgedanken.

So hat auch schon Goethe festgestellt: „Wenn man sich streitet, erfährt man etwas voneinander.“

## 6. Wie läuft eine Mediation ab?

Ein Mediationsverfahren ist nicht öffentlich und durch die bereits erwähnte besondere Vertraulichkeit gekennzeichnet. Die Termine der Verhandlung werden mit dem Mediator und den Parteien frei vereinbart und sind damit in der Regel viel kurzfristiger möglich als bei etwaigen Gerichtsverfahren. Auch die Dauer der jeweiligen Sitzungen kann im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit bestimmt werden.

In Theorie und Lehre wird der Ablauf eines Mediationsverfahrens in verschiedene Phasen zerlegt. In der Praxis sieht jedoch die Durchführung meist anders aus, weil die einzelnen Phasen in ihren Grenzen verschwimmen und/oder in ihrer Reihenfolge praktisch verändert werden. Um aber einen grundsätzlichen Überblick zu geben, wird im Anschluss kurz auf ein 5-Phasen-Modell eingegangen.

### **Phase 1 – Eröffnung**

Hier werden Kennenlernen, Kontakt und Vertrauen zwischen Konfliktpartnern und Mediator hergestellt. Es werden die Bedingungen und Regeln geklärt und im Detail vereinbart. Dadurch wird ein Vertrag über das Mediationsverfahren erarbeitet, in dem neben der

Bestimmung der persönlich teilnehmenden Personen der Zeitrahmen, die Gesprächskultur (ausreden lassen), die Modalitäten der Honorarverrechnung (Kostenteilung, Kostenübernahmen, Fälligkeiten) vereinbart werden. Auch die Rolle von Rechtsanwälten in dem vorliegenden Verfahren kann hier bestimmt werden, weil Rechtsanwälte grundsätzlich als Parteienvertreter berechtigt sind, am Mediationsverfahren teilzunehmen. Sie sollen jedoch unter Einsatz ihrer juristischen Kompetenz unterstützen und einen Ausgleich zwischen den Parteien fördern.

### ***Phase 2 – Konfliktdarstellung und Analyse***

Die am Konflikt Beteiligten stellen ihre Standpunkte aus ihrer jeweiligen Sicht dar. Die zu behandelnden Themen, strittige Fragen und Streitpositionen werden aufgelistet. Der Mediator entwickelt gemeinsam mit den Parteien Vorgaben für die nächsten Schritte.

### ***Phase 3 – Interessenfindung***

Hier geht es um die Erweiterung der in Phase 2 geäußerten Streitpositionen. Es werden die hinter den einzelnen Positionen stehenden Interessen sowie möglicherweise Bedürfnisse der beteiligten Parteien im Zusammenhang mit dem Konflikt herausgearbeitet. Daraus entsteht die Erkenntnis der wechselseitigen Beweggründe und idealerweise deren gegenseitiges Verständnis. Es wird hier bewusst, dass in einer Regelung mehr als die Erfüllung der ursprünglichen Streitbegehren erzielbar werden.

### ***Phase 4 – Suche nach Optionen***

Die erweiterten Themen und Interessenbereiche machen es nun möglich, verschiedene Lösungsmöglichkeiten zu suchen und sie zunächst ohne Wertung festzuhalten. Es tauchen oft unterschiedliche Optionen auf, an die niemand vor einem Mediationsverfahren gedacht hätte. Gefundene Lösungsmöglichkeiten werden bewertet und die für alle Beteiligten beste Lösungsmöglichkeit herausgesucht, vielleicht noch modifiziert und schlussendlich definiert.

### ***Phase 5 – Vereinbarungsabschluss***

In dieser Phase wird die gefundene Einigung beschrieben, ihre rechtliche Auswirkung definiert und im Hinblick auf ihre zukünftige Entwicklung vereinbart. Notwendigerweise soll hier die Rechtswirkung und die Gültigkeit, möglicherweise auch die Formulierung, durch einen externen Experten (Anwalt oder Notar) erarbeitet werden. Auch der Gesichtspunkt eines „worst case“ für den Fall, dass es neuerlich zu Auseinandersetzungen kommt, gehört in der Vereinbarung bedacht.

## **7. Bereiche der Wirtschaftsmediation**

Wenn auch einleitend dargestellt wird, dass sich sehr viele Fälle von Wirtschaftsmediation im Bereich von Familien- und Nachfolgeproblemen beschäftigen, seien doch im folgenden all jene Bereiche aufgelistet, in denen sich beispielsweise Wirtschaftsmediation als streitlösendes Verfahren eignet:

- Innerbetriebliche Konflikte
  - Kompetenzabgrenzungen
  - Umstrukturierungen, organisatorische Fragen
  - Konflikte zwischen Abteilungen, Teams und Einzelpersonen
  - Arbeitsrechtliche Fragen im weiteren Sinn, z.B. Änderung von Dienstverhältnissen
  - Mitarbeiterkonflikte, z.B. Mobbing, interkulturelle Konflikte
  - Mitarbeiter-Vorgesetzte-Konflikte
- zwischenbetriebliche und/oder Auftraggeber-Auftragnehmer-Konflikte
  - Kunden-/Lieferantenbeziehungen
  - Streitigkeiten aus Technologietransfer
  - Marken- und Patentstreitigkeiten
  - Konflikte aus Kooperationen (z.B. Projektgeschäft)
- Konflikte im Bereich des Konsumentenschutzes
  - Gewährleistungen
  - Regressfälle
  - Schadenersatz
  - Zahlungsabwicklung
- Konflikte bei unternehmensbezogenen Entwicklungen
  - Kooperationen
  - Fusionen, Franchising, Unternehmensnachfolge, Unternehmensbewertung, Ausgleichsverhandlungen, Insolvenzabwicklungen

## 8. Vorteile von Wirtschaftsmediation

Eine ganze Reihe von Vorteilen ergibt sich aus dem Vergleich zwischen anderen Streitbehandlungsverfahren, insbesondere im Vergleich zur Beschreitung des Gerichtsweges.

Ein bedeutender Vorteil entsteht aus dem **Zeitgewinn**. Da hier die Beteiligten die Möglichkeit haben, in freier Vereinbarung die Termine und die Dauer der einzelnen Verhandlungen festzulegen, sind sie keinem starren System unterworfen und können Vorteile gegenüber externen Verfahren nutzen.

Positiv ist auch die Situation einer **Kostenreduktion** zu sehen. Ein Mediationsverfahren ist durch niedrigere Kosten als ein Gerichtsverfahren, bei dem Anwälte ihre Arbeitszeit nach dem Rechtsanwaltsstarif und den entsprechenden wertabhängigen Komponenten berechnen, gekennzeichnet. Mediatoren werden üblicherweise nach Stundensätzen abgerechnet, wobei diese Honorarsätze in Abhängigkeit vom Sachverhalt angepasst werden können.

Da die Parteien im Mediationsverfahren ihre eigenen Lösungen erarbeiten und sie selbst ihre Sachverhalte am besten kennen, ist es zumeist nicht notwendig, externe Sachverständige zu beauftragen, sodass deren Kosten gespart werden können.

Die Möglichkeit, ein Mediationsverfahren rasch einer Lösung zuzuführen (vgl. oben), schafft auch eine Situation, in der es möglich wird, betriebliche ungünstige Abläufe, die Kosten verursachen, rasch zu verändern, sodass sich der dadurch verursachte Finanzbedarf reduziert.

Die Vertraulichkeit eines Mediationsverfahrens andererseits erlaubt es, dass viele De-

tails über ein Wie und Warum ausgesprochen werden können und dadurch für jeden Beteiligten ein **Informationsgewinn** entsteht.

Eine Diskussion der Parteien mit dem vorwiegenden Ziel der Erweiterung des Blickwinkels bedingt natürlich auch, dass eine **Klärung des eigenen Standpunktes** eintritt.

Aus den oben dargestellten Punkten ergibt sich zwangsläufig, dass die den einzelnen Parteien zur Verfügung stehenden, und zwar materiell und ideell vorhandenen Kräfte geschont bzw. erhalten werden können. Die Parteien schaffen somit einen **Ressourcenerhalt**.

Ziel des Mediationsverfahrens ist es ja, eine gemeinsame, zukunftsweisende Alternative zu finden, sodass der **Beziehungserhalt** gewahrt bleibt und Stammkunden und Geschäftsbeziehungen aufrecht bleiben.

Wenn allen Parteien und natürlich auch dem Mediator daran gelegen ist, das gesamte Mediationsverfahren diskret abzuwickeln, ist es möglich, dass wegen dieser Vertraulichkeit eine Situation geschaffen wird, in der Unbeteiligte über bestehende Konflikte nicht informiert sind.

Ein Mediationsverfahren wird durch die Mitarbeit aller Beteiligten bestimmt. Die Konfliktpartner haben dadurch nicht nur den internen Informationsvorteil, sondern können auch **Kontrolle über den Prozess** wahren.

## 9. Welche Rollen kann ein Wirtschaftstreuhänder bei einer Wirtschaftsmediation einnehmen?

- Ein Wirtschaftstreuhänder kann bei entsprechender Ausbildung als Mediator tätig werden. Falls er beim Bundesministerium für Justiz in die Liste eingetragen ist, können auch die gesetzlich vorgesehenen Vorteile für die Mediation und für seine Mandanten genutzt werden.
- Er nimmt die Stellung einer neutralen Persönlichkeit ein, die in einem Konflikt nicht eine Entscheidungsfunktion, sondern eine Vermittlungsfunktion ohne Entscheidungskompetenz hat.
- Ein Wirtschaftstreuhänder kann seine Klienten in einem Mediationsverfahren auch als Berater begleiten. Diese Tätigkeit erfolgt im Rahmen seiner Berufsbefugnis.
- Der Wirtschaftstreuhänder kann aber auch vom Mediator im Einvernehmen mit den Parteien als Experte beigezogen werden, der quasi die Rolle eines Sachverständigen übernimmt.
- Es besteht auch die Möglichkeit, dass ein Wirtschaftstreuhänder im Interesse seines Klienten als Parteienvertreter dann in einem Mediationsverfahren tätig wird, wenn in der grundsätzlichen Mediationsvereinbarung diese Möglichkeit vorgesehen ist (quasi als Anwalt).
- Ist ein Wirtschaftstreuhänder in einer Konfliktsache allerdings bereits mit entsprechenden Beratungsaufgaben betraut und hat er diese Aufgaben wahrgenommen, kann er in diesem Fall nicht mehr als Mediator tätig werden.

## **Fall 4: Familienbetrieb**

### *Anfangsposition*

#### *Vertrauensbasis*

Anlässlich der beruflichen Tätigkeit einer Kollegin wurden an sie Zwistigkeiten innerhalb einer Familie, die ein gemeinsames Geschäft betreiben, herangetragen, mit der Bitte, ihnen bei der Lösung zu helfen. Da es sich dabei um fünf Familienmitglieder handelte, hat sie vorgeschlagen, ein Mediationsverfahren mit mir gemeinsam, also in Co-Mediation durchzuführen. Nach einer Familienbesprechung willigten alle Mitglieder ein. Die Mediation wurde nach einem entsprechenden Vorgespräch und dem Abschluss einer Vereinbarung mit allen Familienmitgliedern in meiner Kanzlei abgewickelt.

Alle Familienmitglieder arbeiteten in einer OHG im Bereich eines Dienstleistungsgewerbes.

Zwei Familienmitglieder waren Komplementäre und der Rest war angestellt. Die Tätigkeit wurde in einer im Familienbesitz befindlichen Liegenschaft abgewickelt, bei der die betrieblichen

## **Wirkungsfaktor**

und privaten Räumlichkeiten im Zuge der Zeit den Bedürfnissen entsprechend gewachsen waren, nicht jedoch nach organisatorisch, für den Betrieb notwendigen Gesichtspunkten. Der Konflikt im Rahmen der Familie entstand dadurch, dass es notwendig wurde, für kostengünstige und sinnvolle Führung des Betriebes entsprechende Umbauten und Neuproduktionen durchzuführen und dabei auch Veränderungen hinsichtlich der privaten Nutzung vorzunehmen. Dabei waren auch die zukünftigen Eigentumsverhältnisse an dieser Liegenschaft zu klären. Darüber hinaus gab es hinsichtlich der Aufgabenverteilung im Betrieb Unklarheiten, die dazu geführt hatten, dass über bislang erledigte Aufgaben äußerste Unzufriedenheit und Verdrossenheit herrschte, die bereits dazu führte, dass einzelne Mitglieder den Familienverband verlassen wollten und die Kommunikationsbasis in der Familie sehr oft auf Null eingeschränkt war.

**Beachtung  
emotionaler  
Einflüsse**

### **Prozessverlauf**

Im Rahmen der ersten Sitzung, die die Information über die Mediation, das Funktionieren und das Verfahren und alle damit zusammenhängenden Umstände zum Inhalt hatte, wurde auch als Ziel vereinbart, für die Zukunft einen gangbaren Weg der Zusammenarbeit zu finden, der nicht nur das Gedeihen des Familienbetriebes, sondern auch die Festigung der betrieblichen Basis gegenüber der zunehmenden Konkurrenz bringen sollte.

**Von der Vergangenheit  
zur Zukunft**

Schon in der Eingangssitzung stellte sich heraus, dass einzelne Mitglieder hoch emotionalisiert waren und wegen erlittener persönlich empfundener Missachtungen (sowohl der Persönlichkeit als auch der Leistung) ihr Interesse im Wesentlichen nach außen richteten. Durch die Möglichkeit im Verfahren, dass jeder der Mitglieder seinen Platz bekam und seine Anliegen ohne Unterbrechung durch andere (Verhandlungsleitung durch die Mediatoren) äußern konnte, wurde eine Vertrauensbasis geschaffen und damit die Möglichkeit die Argumente und Situation der anderen aufzunehmen. Meiner Ansicht nach hat dadurch bereits eine Horizonterweiterung stattgefunden, die die persönlichen Positionen erweitert haben und den Blick für ein gemeinsames Ziel frei gemacht haben.

**Beachtung  
emotionaler  
Einflüsse**

**Klärung der eigenen  
Standpunkte**

In den weiteren Sitzungen sind die Positionen der Einzelnen noch einmal genau herausgearbeitet und auf Flipchart visualisiert worden, sodass für jeden die Situation der einzelnen Familienmitglieder erkennbar und nachvollziehbar war.

**Vom Einzelproblem  
zur Gesamtlösung**

**Visualisierung**

Auf dieser Basis gelang es, unter Bedachtnahme auf die individuellen Vorstellungen, das gemeinsame Ziel der Erhaltung des Familienbetriebes, dessen Sicherung und zukünftige Basis zu finden.

**Vom Einzelproblem  
zur Gesamtlösung**



## *Wirkungsfaktor*

### *Beziehungserhalt*

Als erste interne, erfolgreiche Maßnahme wurde ein Jour Fixe, eine wöchentliche Kommunikationssitzung definiert, bei der es jedem möglich wurde, die unmittelbar anstehenden Probleme im Betrieb zu diskutieren.

### *Von der Vergangenheit zur Zukunft*

In der Folge wurde sodann sehr positiv an der Veränderung im Hinblick auf das gefundene Ziel gearbeitet. So wurde anhand der Liegenschafts- und Bebauungspläne die Umgestaltung konzipiert, weiters extern an den betreuenden Steuerberater der Auftrag zur Erarbeitung eines gesellschaftsrechtlichen Umstrukturierungskonzeptes erteilt. Nachdem dieses vorgelegen ist, wurden dann noch Einzelheiten der Finanzierung angesprochen. Trotz unterschiedlicher Auffassungen konnte aber Einvernehmen erzielt werden. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich die Stimmung der Familienmitglieder zueinander wesentlich verändert hat und mein Eindruck war, dass hier aus den Intentionen, die zu Beginn der Mediation gegeneinander gerichtet waren, eine gemeinsame Linie zukünftigen Handelns entwickelt hat.

## *Ausgang*

Nachdem all diese vorbereitenden Handlungen besprochen waren und es daran gehen sollte, sie unmittelbar umzusetzen bzw. externe Aufträge (wie Planung, Finanzierung etc.) zu vergeben, kamen die Familienmitglieder im Laufe der Sitzung überein, dass sie nunmehr das nötige Werkzeug wieder selbst haben, um ihr Anliegen alleine fortzusetzen. Es wurde daher keine formelle Mediationsvereinbarung abgeschlossen, sondern lediglich beschlossen, dass sie bei Auftreten von weiteren Unklarheiten oder unlösbaren Problemen, die Mediatoren wieder kontaktieren wollen. Bis heute ist eine solche Kontaktnahme unterblieben.

Insgesamt wurden in dieser als Co-Mediation geführten Mediation fünf Sitzungen mit einer Dauer von jeweils ca. zwei Stunden abgehalten.

## Fall 16: Gesellschaftertrennung

Klassisch hervorgerufene und rasch gewachsene Abneigung zwischen Geschäftspartnern, die fast „wie aus einem Mediationshandbuch entnommen“ in Ressentiments hinsichtlich der professionellen Fähigkeiten der jeweils anderen Partei mündeten, trugen in diesem Fall aus der Praxis der Wirtschaftsmediatorin zur Eskalation eines Konflikts bei.

Die Herren H und B hatten in jahrelanger harter Arbeit eine sehr erfolgreiche Firma in der Elektronik- und Internetbranche aufgebaut. Beide waren zu voll haftenden Gesellschaftern des Unternehmens geworden und erst als Herr B seine Gattin als eine Kommanditistin in die KEG einführte, begannen sich langsam aber stetig Konflikte zu bilden. Frau B sah in Herrn H zunehmend einen zwar sehr kreativen aber in wirtschaftlichen Dingen unbedarften Menschen und über eine geraume Zeit hatte sich somit eine Situation herauskristallisiert, in der Herr B sich auf Drängen seiner Gattin langsam fragte, warum er überhaupt einen zweiten Gesellschafter „mitschleppen“ sollte. Bald schon kam es zu Reibereien und Unstimmigkeiten über die jeweilige Aufgabenverteilung, mangelnde vertragliche Vereinbarungen und nicht klar erkennbare Tätigkeitsbereiche. Als sich die Konfliktparteien an die Mediatorin wandten, war man bereits fest in einem Netzwerk aus Streit, Missverständnissen und gegenseitiger Schuldzuweisungen gefangen, die das Unternehmen zunehmend bedrohten und eine erfolgreiche lang- oder mittelfristige Geschäftstätigkeit erheblich beeinträchtigten.

*Beachtung  
emotionaler  
Einflüsse*

*Vertrauensbasis*

## **Wirkungsfaktor**

- Es gab gemeinsame Haftungen, notwendige Umschuldungen von diversen Firmenkrediten, Streitigkeiten über Gewinne und Anteile, differenzierte Sichtweisen über das Geschäft und eine hohe Ratlosigkeit über die Lösung des Problems, da beide Parteien der Machbarkeit einer Trennung und/oder Zerschlagung des Unternehmens äußerst skeptisch gegenüberstanden. So stand die weitere Verwendung der betrieblichen Patentnamen von Produkten, Lizenzen und Dienstleistungen ebenso zur Diskussion wie die gemeinsamen Aktivitäten und Ziele. Verschwommene Zuständigkeitsbereiche und Haftungen erschwerten einen vernünftigen Dialog und private Leistungen, die für den Betriebserfolg unabdingbar erschienen, wurden ebenso als Stolpersteine tituliert wie etwa mögliche Vergesellschaftungen der vormaligen Partner, falsche oder zumindest unrealistische Bewertungen von Investitionen und Arbeitseinsätzen und die Furcht vor Reaktionen der Klienten und Kunden.
- Von Schuldzuweisungen zu Bedürfnissen**
- Vertrauensbasis** Als man sich mit der Mediatorin ins Einvernehmen setzte, äußerte Herr B im Fall einer Trennung vor allem Befürchtungen hinsichtlich der persönlichen finanziellen Sicherheit für sich und seine Gattin sowie Furcht vor dem Wegfall von Betriebshaftpflichtversicherungen, Arbeitsunfähigkeitsabsicherungen und Kosten einer etwaigen Auflösung. „Ich muss nachher noch zumindest so leben können wie jetzt“ war eine seiner Paradeaussagen.
- Von Fehlern zu Auswirkungen** Herr H äußerte vor allem Bedenken hinsichtlich der Administration, der Kosten, der von ihm eingebrachten Investitionen und der Kreditfähigkeit für einen alleinigen Neustart. „Vor allem in Sachen Administration muss mir ein optimaler Ausstieg gewährleistet werden, damit ich mich auf die Arbeit konzentrieren kann“ so ein Standardsatz von Herrn H.
- Von Positionen zu Interessen** In getrennten Vorgesprächen waren beide Parteien relativ bald davon zu überzeugen, dass ein weiteres „Miteinander“ nicht mehr möglich war und dass ein Ausstieg von Herrn und Frau B aus der KEG die einzige veritable Lösung darstellte. Doch nun ging es vor allem darum, auf beiden Seiten nach einem jahrelang geführten Kleinkrieg mit Untergriffen und Schuldzuweisungen eine gemeinsame Basis zu finden und die Partnerschaft zu beenden, ohne den andern in seiner Zukunftsplanung zu beschneiden und den Betrieb zu vernichten.
- Von der Vergangenheit zur Zukunft**
- Vertrauensbasis** In den drei gemeinsamen Mediationssitzungen musste die Mediatorin in diesem Fall vor allem eine Gesprächsbasis abseits von persönlichen Befindlichkeiten und Ängsten aufbereiten und Unterstützung in wesentlichen wirtschaftlichen Fragen leisten. Am Ende stand eine Vereinbarung, die sowohl die KEG auf solide Grundfesten stellte als auch den Ausstieg eines Gesellschafters und einer Kommanditistin ermöglichte. Erschwert wurde das Unter-
- Ressourcenerhalt**

## *Wirkungsfaktor*

fangen dadurch, dass beide Parteien unter Bedacht auf ihre noch immer eng miteinander verknüpften künftigen wirtschaftlichen Tätigkeiten dem bestehenden Kundenstock nach außen hin ein gemeinsames Auftreten symbolisieren mussten. Die Einigung über die finanzielle Abgeltung des Ausstiegs von Herrn und Frau B, die Verpflichtungserklärung über die Übernahme von Forderungen sowie die Aufteilung bzw. Umschuldung der Kredite wurde zu einem der wesentlichsten Punkte der Übereinkunft. Zudem wurde über drei Sitzungen um die Möglichkeit einer neuen Vergesellschaftung als KEG, der Verwendung von Patentnamen, die Aufarbeitung gemeinsamer Aktivitäten und Planungen, sowie die Übereinkunft hinsichtlich der Infrastruktur zu einer Nagelprobe, denn man hatte sich zwar firmenrechtlich aber noch nicht räumlich getrennt, da das Betriebsgebäude noch von beiden Parteien in Nutzung stand.

Übergangsfristen, die beide Parteien in Details wie projektbezogene Abrechnung von noch ausstehenden Dienstleistungen oder ein künftig geltendes Preisgestaltungsübereinkommen zu Frieden stellten, wurden dabei ebenso hitzig diskutiert wie eine zeitlich klar begrenzte Teilung von Kosten hinsichtlich Telefon, Gas, Strom und Geschäftsmieten. Bei den Sitzungen galt es, die Konfliktparteien dazu zu bewegen, auf die jeweiligen Ängste des Gegenübers vernünftig und verständnisvoll einzugehen, um einen Konsens nicht nur in wirtschaftlichen Bereichen, sondern vor allem auch im Hinblick auf die persönlichen Befindlichkeiten der beiden Parteien zu erlangen. Am Ende stand eine Vereinbarung, die sich bis heute sehr bewährt hat und zum Erfolg der beiden neuen Firmenkonstrukte wesentlich beitrug.

*Vom Einzelproblem  
zur Gesamtlösung*

*Beachtung  
emotionaler  
Einflüsse*