

# Unternehmensnachfolge

Streitvermeidung durch Konsensmanagement –

Chancen und Grenzen einer Mediation

# Konsensmanagement vers. Mediation

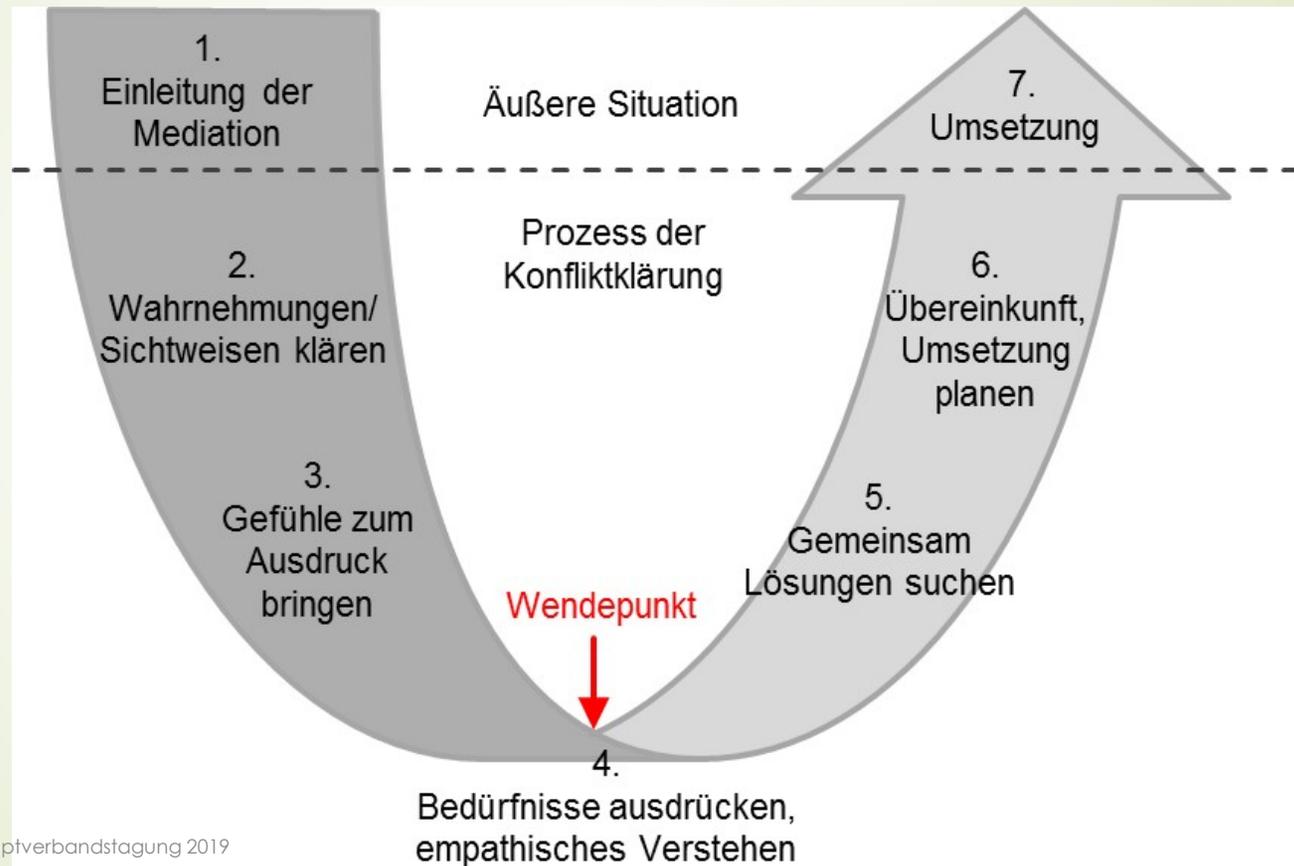
## Konsensmanagement

- Keine Konflikte vorhanden
- präventiver Einsatz
- **Ergebnisoffen**  
gemeinsam einen Weg zu nachhaltigem und verbindlichem Umgang finden (Vertrag?)
  - strukturiertes Verfahren
  - Mit Hilfe eines **Moderators als „Prozessmanager“**

## Mediation

- Konflikt(e) gefühlt oder erkennbar vorhanden
- Gemeinsame Bereitschaft diese **NICHT** zum Nachteil einer Konfliktpartei auszuräumen.
- Mediationsvertrag
  - Strukturiertes Verfahren
  - Führung durch Mediator (**all**parteilich)

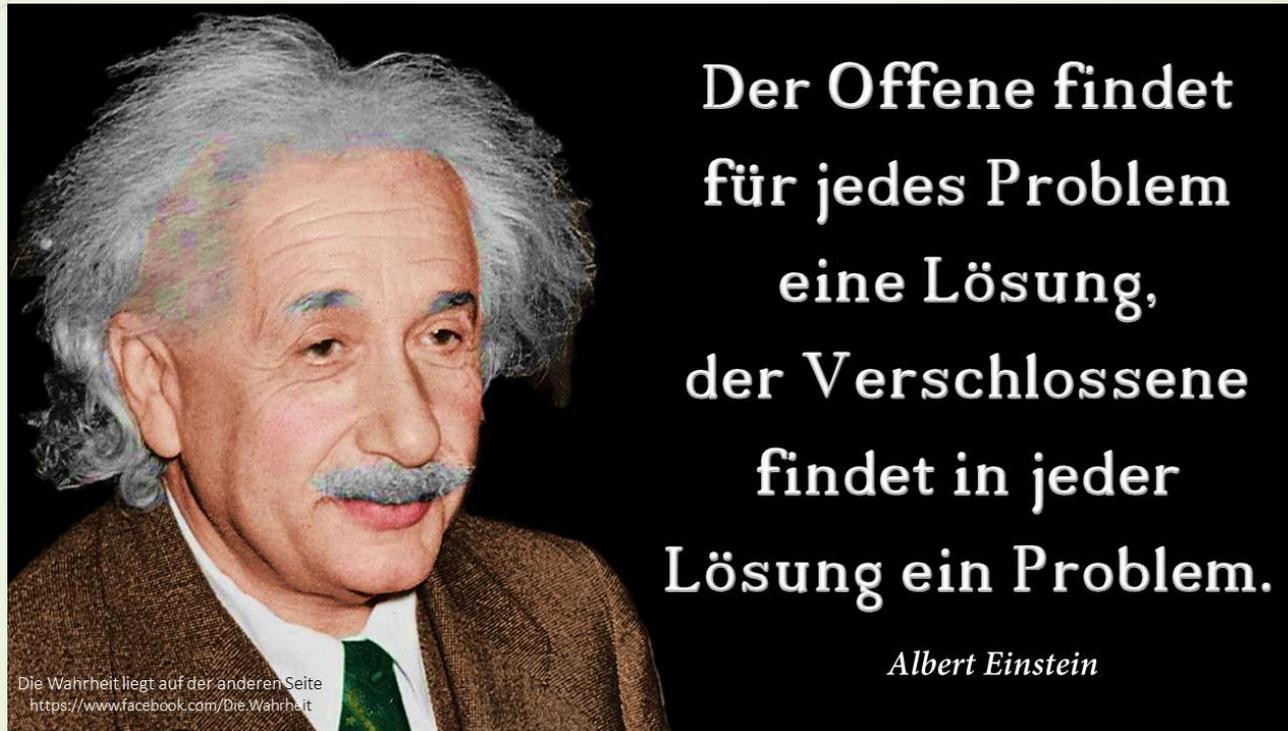
# Ablauf eines strukturiertes Verfahrens



## Hubertus von Rochow

Mediation und Konsensmanagement in Wirtschafts- Agrar- Und Jagdkonflikten

4



# Rahmenbedingungen

## Ökonomische Rahmenbedingungen

- ▶ Betriebsgrundlagen gemäß einer DD, und Wirtschaftsdaten (BWA)
- ▶ Lebenshaltungskosten

## Rechtliche Rahmenbedingungen

- ▶ Gesetze, Erbrecht, Verträge, Steuerliche Auswirkungen, Geschäftsverbindungen, Banken, Versicherungen
- ▶ Höfeordnung

**Dieses ist die Sachebene**

# Unternehmensnachfolge als Risiko verstehen

Risiko bezeichnet eine unerwünschte Zukunft. Wenn wir wissen, wie dieses Risiko (Business Risk) aussehen wird, können wir reagieren, um es abzdämpfen, zu vermindern oder im besten Fall zu vermeiden.

Worin bestehen die Risiken für Übergebenden und Übernehmenden?

- Zielkonflikt
- Bewertungskonflikt
- Maßnahmenkonflikt
- Verteilungskonflikt
- Beziehungskonflikt



Diese Risiken werden häufig auch durch eingesetzte Dienstleister (Wirtschaftsberater, Steuerberater, Anwälte, Gutachter) begünstigt

Emotionales, mentales Risiko

## Rahmenbedingungen

### Ökonomische Rahmenbedingungen

- Betriebsgrundlagen gemäß einer DD, und Wirtschaftsdaten (BWA)
- Lebenshaltungskosten

### Rechtliche Rahmenbedingungen

- Gesetze, Erbrecht, Verträge, Steuerliche Auswirkungen, Geschäftsverbindungen, Banken, Versicherungen
- Höfeordnung

**Dieses ist die Sachebene**

### Soziale Rahmenbedingungen

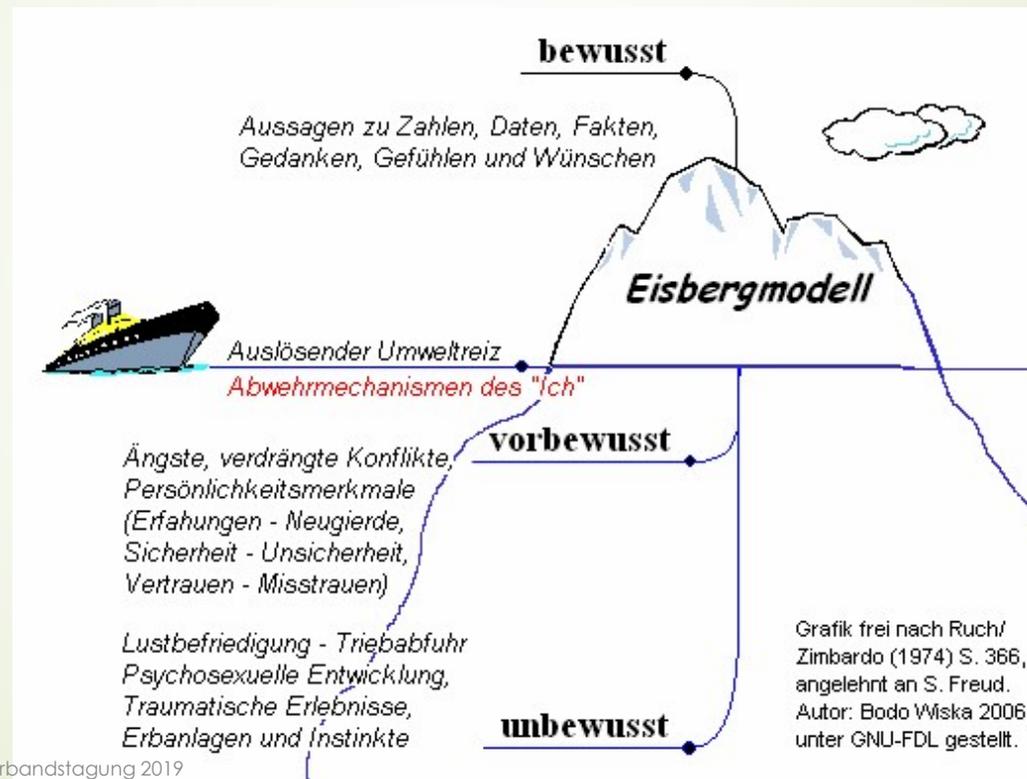
- Handelnde Personen, Familie, Partner, Mitgesellschafter Mitarbeiter, Geschäftsfreunde, Nachbarn,
- Dorfgemeinschaft, Vereine

### Persönliche Rahmenbedingungen

Ziele, Ideale, Werte, Tradition, Hoffnungen, Ängste, Bedürfnisse  
Vorurteile, Erfahrungen  
Verletzungen, Enttäuschungen

**Dies ist ergänzend die Beziehungsebene**

# Emotionen sind hinterhältig schneller, wichtiger, unberechenbar



## Grundsatz

- ***„Sinnvoll ist die Mediation gerade dort, wo es nicht nur darum geht, einen Streit irgendwie zu klären, sondern die Parteien auch hinterher noch miteinander auskommen müssen, etwa in Familien, bei langjährigen Geschäftspartnern und unter Nachbarn.“***

*Sabine Leutheusser-Schnarrenberger,  
ehem. Justizministerin der Bundesrepublik Deutschland*

## Mentale Konflikte

- Recht auf Zugehörigkeit  
(kein Ausschluß von  
Personen, Kulturen, Ideen)
- Anerkennung, Wertschätzung,  
Respekt (der Person, der Kultur,  
der Ordnung)
- Gleichgewicht von Geben und Nehmen

### ➤ Systemgesetze

- Früher vor später (höheres  
Dienstalter) hat Vorrang
- Höhere Verantwortung /höherer  
Einsatz hat Vorrang
- Mehr Kompetenz /mehr Wissen  
hat Vorrang
- Neues System vor altem System
- Gesamtsystem vor Einzelperson

### Ausgleich schaffen !

Aussprechen und Anerkennen, was ist:  
„ich habe dich verletzt ... nicht beachtet“ ... „es tut mir leid“

Verantwortung übernehmen

# Eskalationsstufen eines Konfliktes



## Kooperation in der Prozessbegleitung

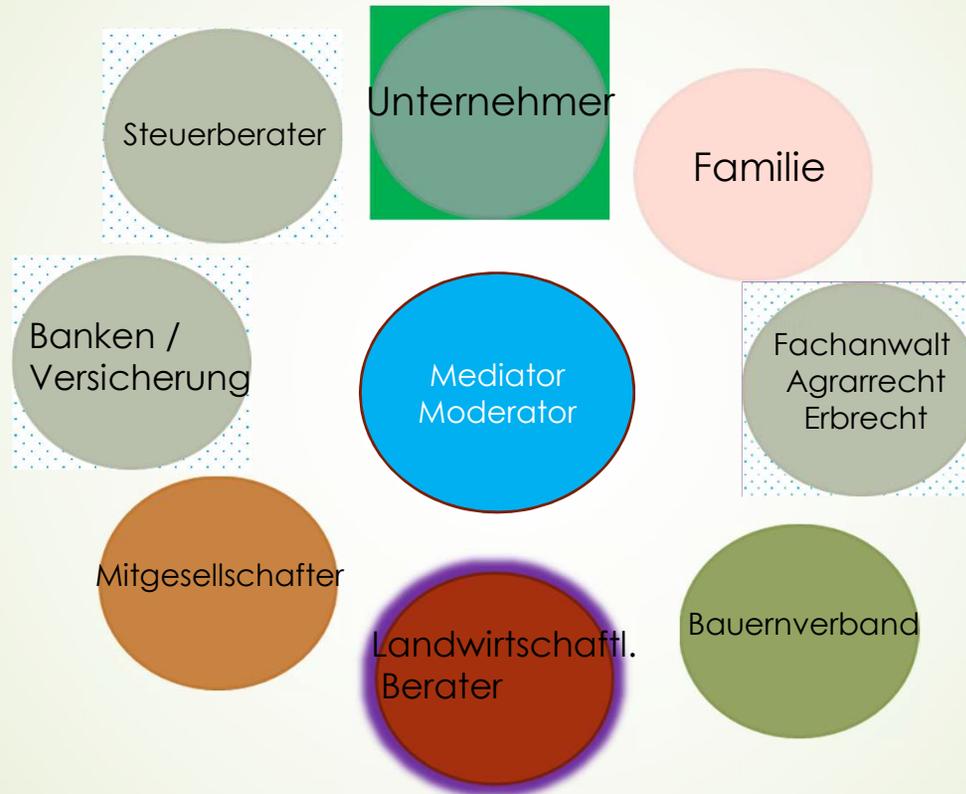
**In der Regel haben landwirtschaftliche Betriebe eine Stab unabhängiger Berater:**

- Landwirtschaftliche Unternehmensberater
- Sachverständige
- Steuerberater bzw. landwirtschaftliche Buchstelle
- Anwalt, ggf. Fachanwalt f. Agrarrecht
- Bauernverband

Diese Dienstleistenden gefährden einen Konsens, wenn sie sich in Konfliktfällen positionieren oder Empfehlungen geben (Eskalationsstufe 4).

Schalten sie eine neutrale dritte Person ein, die den Lösungsprozess professionell begleitet, können alle ihre Dienstleistungen erfüllen, ohne zwischen die Konfliktparteien zu geraten.

# Aktionskreis des Nachfolgeprozesses



„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

**Albert Einstein**

# Unternehmensnachfolge in der Familie



# Möglicher Ablauf einer Bewußtseinsveränderung



## Wenn die menschliche Seite Probleme erzeugt

- Unternehmensnachfolge wird lange ausgeblendet
- Kommunikation in der Familie ist gestört
- Vorurteil gegenüber Übernehmer / Fehleinschätzung der eigenen Kinder
- Individualität bei möglicher Regelung zu wenig berücksichtigt
- Finanzieller Vorteil (z.B. Steuerersparnis) steht zu sehr im Vordergrund.
- Der Prozess der Nachfolge nicht festgeschrieben/gesichert
  - Prozessbegleitung auch nach Übergabe

„Gefühle und Sehnsucht sind die treibende Kraft hinter allen menschlichen Bestrebungen und Schöpfungen, ganz gleich, wie edel sie uns vorkommen.“

**Albert Einstein**

## Voraussetzungen für familiären Konsens

- In der Regel kommt der Zeitpunkt der Übergabe nicht plötzlich, darum sollte langfristig darauf hin gedacht werden.
- Das Gedachte sollte offen in der Familie kommuniziert werden.
  - **Alle** Betroffenen müssen einbezogen werden, denn die beiden großen „A“ sind der Dreh- und Angelpunkt gelungener Nachfolgeregelung  
„A“**ltenteil** und „A“**bfindung** der weichenden Erben

**Treten hier bereits Konflikte auf, können diese mediativ begleitet werden.**

- Grundüberlegung: Übergabe oder Kauf?
  - Emotionale Auswirkungen der Entscheidung
  - (Mit-)menschliche Auswirkungen
  - Finanzielle Auswirkungen
- Für den Fall eines unerwarteten unternehmerischen Endes:
  - **Testament und Notfallordner**

# Grenzen einer Mediation

Der Mediator ist allparteilich. Er ist in der Lage Ungleichgewichte bei den Medianten auszugleichen.

Dies gelingt **u.U. nicht** bei:

- Psychischen Probleme
- Sprachlichen Barrieren
- **Keine** allumfassende Grundeinigkeit über Mediation (Freiwilligkeit)
- Verhärteter Konflikt

## Was Mediation (nicht) leistet

Auch wenn neben der Ausbildung zum Mediator eine wirtschaftliche / landwirtschaftliche Kompetenz gegeben, so ist diese im Verständnis für die Betrieblichen Vorgänge und die jeweiligen Befindlichkeiten hilfreich.

Mediation ist nie fachliche Beratung,

Der Mediator hat keine Entscheidungsbefugnis

Medianten finden mit Hilfe des Mediators (und fachlicher Berater) gemeinsam den Weg zum Konsens und formulieren diesen (win-win-Lösung).

Medianten gestalten den Prozess der Unternehmensnachfolge. Idealerweise begleitet der Mediator diesen im Rahmen eines vereinbarten Prozessmonitorings.

## Hubertus von Rochow

Mediation und Konsensmanagement in Wirtschafts- Agrar- Und Jagdkonflikten

22

# Ich wünsche Ihnen viele erfolgreiche Begleitungen von Veränderungsprozessen

*Mediation und Konsensmanagement  
in Wirtschafts- Agrar- und Jagdkonflikten*

### **Hubertus von Rochow**

*Landbauassistent, Diplom-Kaufmann,  
zertifizierter Mediator*

HAUS PULVERBEEK  
Pulverbeck 5 - 9

23701 Eutin

☎ +49(0)4521.779 88 88

☎ +49(0)4521.779 88 89

mobil +49 (0) 170.22 30 31 0

HAUS AUF DER HÖHE  
Labahnstraße 15

17424 Seebad Heringsdorf

☎ +49 (0) 38 378.331 430

☎ +49(0) 38 378.331 431

[www.vonrochow-mediation.com](http://www.vonrochow-mediation.com) [info@vonrochow-mediation.com](mailto:info@vonrochow-mediation.com)

Mitglied im Arbeitskreis Mediation des HLBS

Projektleiter "Jagd und Mediation" im Verein [DACH e.V.](http://DACH.e.V.) [Deutschland](http://Deutschland.), [Österreich](http://Österreich.), [Schweiz](http://Schweiz)

