

### Wie ein Wohnwagen Eltern und Nachkömmlinge zufrieden macht

---

Auch Mittelständler und Kleinbetriebe, die in ganz traditionellen Bereichen agieren, haben die Mediation für sich entdeckt. Beispielsweise dann, wenn sie sich mit einem für diese Zielgruppe mittlerweile sehr häufigen Problem konfrontiert sehen: der Unternehmensnachfolge. Gerade in diesem sensiblen Bereich, schildert Mediatorin Rita Klemmayer einen Fall aus ihrer Praxis, können nämlich schon relativ kleine und durchaus verständliche persönliche Schwächen rasch zu einem regelrechten Desaster führen.

Bei einem alteingesessenen Möbelschneider schien eigentlich alles bereits bestens geregelt. Der Unternehmenssenior hatte die drei Geschäfte, die er nach und nach aufgebaut hatte, rechtlich verselbstständigt und je einen dieser Betriebe seinen drei Kindern übergeben. Dennoch brach in der Familie plötzlich heftiger Zwist aus. Der drohte für alle existenziell zu werden. Rita Klemmayer forschte im Rahmen eines Mediationsverfahrens deshalb zunächst nach Ungerechtigkeiten in den Übergabeverträgen, analysierte Unternehmenswerte und selbst Betriebsstrukturen. Als eigentliche Ursache des familiären Zerwürfnisses wie der damit korrespondierenden betriebswirtschaftlichen Probleme identifizierte sie dann jedoch eindeutig die Mutter.

Die nämlich hatte, wie bei vielen Kleinbetrieben üblich, nicht nur die Kinder großgezogen und den Haushalt geführt, sondern unter Hintanstellung aller

eigenen Interessen nebenbei noch kräftig bei Auf- und Ausbau des Unternehmens mitgewirkt. Nun kam sie mit dem Wechsel in den Ruhestand noch schlechter zurecht als der Seniorchef, erkannte Klemmayer. Das äußerte sich in einer nach wie vor sehr starken Präsenz in den drei Unternehmen, die jetzt von ihren Kindern geführt wurden. Die Folge waren heftige Irritationen bei denen wie bei deren Mitarbeitern. Letztere kündigten reihenweise, der Nachwuchs entlud seinen Frust in Streitigkeiten mit den Geschwistern und den Eltern.

Zusammen mit allen Beteiligten machte sich die Mediatorin deshalb daran, ein, wie sie sagt, „detailliertes Drehbuch“ für den sukzessiven Rückzug aufs Altenteil zu schreiben. Statt ergänzender juristischer Klarstellungen zu den Unternehmensstrukturen und den Besitzverhältnissen spielt darin jedoch ein Wohnwagen die Hauptrolle. Mit solch einem Gefährt, so hatte Klemmayer während des Mediationsverfahrens beiläufig erfahren, hatte die Seniorchefin eigentlich schon vor langer Zeit fremde Länder bereisen wollen. Sie hatte dieses Bedürfnis mangels Zeit und aus Verantwortungsbewusstsein jedoch längst verdrängt.

Trotz umfassender Managementausbildung war keines ihrer Familienangehörigen von sich aus auf die Idee gekommen, die Eltern im Zuge der Unternehmensübergabe nach und nach zu einer Reaktivierung dieses unerfüllten Traumes hinzuführen. Inzwischen jedoch, stellt die Mediatorin zufrieden fest, sind die Altvorderen mehr und mehr auf Achse - und ihre Nachkömmlinge sowie deren Unternehmen wieder in der Spur.

Quelle: *Wirtschaft* 02/2006