

Wirtschaftsmediation: Ein kommunikativer Lösungsansatz auch und gerade für das Krisenmanagement

Unternehmerische Erfolge werden u. a. sehr intensiv durch die Kommunikationskultur eines Unternehmens bestimmt. Entscheidungen zu treffen ist das eine. Die Motivationen, die zu den Entscheidungen führen wertschöpfend zu kommunizieren, ist die zweite Seite der Medaille. Das betrifft nicht nur die Lösung aktuell eingetretener Konflikte. Vielmehr erfordern auch Entwicklungsprozesse in einem Unternehmen eine motivierende, das Engagement und die Verantwortung der betroffenen Kreise (z. B. Mitarbeiter, Gesellschafter, Banken) fördernde Kommunikation.



▲ Frank Löwe

Warum Wirtschaftsmediation

Gerne möchte ich Ihnen eine Frage stellen dürfen: Welches Verhalten wird Ihnen das effektivste Wertschöpfungspotential erschließen,

- ▶ der Kampf um Ihre Position? oder doch eher
- ▶ die Erfüllung Ihrer Interessen?

Stellen Sie sich bitte vor, Sie und Ihre 2 Mitstreiter (innen) begehren einen Kürbis. Der wahrscheinlichste Kompromiss läge wohl in der Dreiteilung.

Doch, welches Interesse haben Sie wirklich an dem Kürbis? Sie möchten eine Halloween Maske schnitzen? Dann nehmen Sie doch die Schale. Einer Ihrer Mitstreiter möchte eine Suppe kochen, nimmt also das Fruchtfleisch. Der/die Dritte möchte nämlich nur die Kerne knabbern.

Die Beteiligten haben mit dieser Vereinbarung zwar ihre Positionen (jeder wollte den ganzen Kürbis) aufgegeben, aber ihre jeweiligen Interessen erfolgreich

(wertschöpfend) verfolgt. Sie haben ihre Kommunikationskompetenz bewiesen, das Fundament ihrer Beziehung gefestigt, eine gute Basis für ein zukünftiges erfolgreiches Miteinander ausgebaut.

Im wirtschaftlichen Leben eines Unternehmens, kommt es immer wieder zu solchen Kämpfen um Positionen. In Stake- / als auch Shareholderbeziehungen gilt es Problemlösungen zu finden, Entscheidungen zu kommunizieren, Konflikte zu lösen,

besser zu verhindern, Nachfolger erfolgreich zu integrieren.

Nicht immer gelingt dieses den Beteiligten ohne fremde Hilfe. Gerade in der Unternehmenskrise trifft eine Vielzahl widerstreitender Positionen aufeinander. Die unbesicherten Gläubiger streiten mit den Gläubigern, denen Sicherheiten eingeräumt worden sind, Kreditversicherer sind im Boot, die Mitarbeiter kämpfen um Ihre Ansprüche / Arbeitsplätze, Fiskus und Sozialversicherer tragen zwingende gesetzliche Anspruchsgrundlagen vor, die Gesellschafter wollen nicht noch mehr riskieren. Die Vorschläge zum Sanierungskonzept treffen auf das Begehren, Ausfälle zu vermeiden, Sicherheiten kompromisslos zu verwerten (Streit der Positionen).

Wirtschaftsmediation – Definition / Grundsätze

Hier kann der Wirtschaftsmediator als neutraler Verhandlungsmanager ohne eigene Entscheidungskompetenz den Beteiligten helfen. Er strukturiert die Verhandlungen der Parteien sinnvoll, führt sie nach den Grundsätzen des „Harvard – Modell erfolgreichen Verhandeln“ zur eigenverantwortlichen Vereinbarung interessensgerechter Lösungen. ▶

Wirtschaftsmediation ist eine konsequent Ziel führende Methode für Organisationen, Regierungen und Unternehmen, um in Entwicklungsprozessen oder Konfliktsituationen die Interessensprofile aller Beteiligten in Wert schöpfende Lösungswege zu verwandeln. Die Mediation gleicht einem Prisma, in dem das gebündelte weiße Licht (Position) in das gesamte Farbspektrum (Interessen) aufgefächert wird.

(nach Dr. Thomas Henschel, MAB, Mediationsakademie Berlin)

Die Parteien führen die Lösung ihres Konfliktes in einem Mediationsverfahren freiwillig und eigenverantwortlich herbei. Sie haben alle bedeutungsvollen Aspekte des Konfliktes (beispielsweise juristische, wirtschaftliche emotionale) offen zu legen. Damit korrespondierend vereinbaren sie die absolute Vertraulichkeit zu den Verfahrensinhalten. Der Wirtschaftsmediator ist strikt neutral und greift insbesondere nicht rechtsberatend ein. Er darf mithin zuvor keiner Partei als Berater gedient haben, keine eigenen Zielvorstellungen verfolgen.

Das Phasenmodell der Wirtschaftsmediation

Der typische Ablauf eines Mediationsverfahrens folgt einer Fünf-Phasen-Struktur.

In der **I. Phase** treffen die Parteien ihre Entscheidung für einen mediativen Lösungsversuch, einigen sich auf einen Mediator und besprechen mit diesem ihre Erwartungen an das Verfahren und dessen Ablauf. Abgeschlossen wird diese Phase mit der erforderlichen Mediationsvereinbarung der Parteien und dem Vertrag mit dem Mediator.

Die **II. Phase** dient der Beantwortung der Frage, was will die jeweilige Partei in diesem Verfahren regeln (Bestimmung der jeweiligen Position der Parteien). Es werden die Themengebiete abgesteckt. Aufgabe des Mediators ist es darauf hinzuwirken, dass alle für eine Konfliktlösung erheblichen Informationen zusammen getragen werden. Dann strukturieren die Parteien die Reihenfolge der Besprechung.

Das Kernstück der Mediation findet sich in der **III. Phase**. In dieser Phase wird der Mediator, u. a. unter

Einsatz geeigneter Fragetechniken, mit den Parteien herausarbeiten, was ihnen an den regelungsbedürftigen Sachverhalten wichtig ist / welche Bedeutung diese Punkte für sie haben / welche Bedürfnisse hinter den eingenommenen Positionen liegen (Interessensermittlung).

In der **IV. Phase** werden, auch durch den Einsatz von Kreativitätstechniken (z. B. Brainstorming) erst einmal alle Lösungsoptionen (ohne Wertung) zusammen getragen. Diese Phase orientiert sich mithin einmal an der Leitfrage: Was wäre jetzt alles denkbar?

Dann werden die möglichen Optionen auf ihre Tragfähigkeit untersucht und bewertet.

Es werden also die rechtlichen, technischen, wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Realisierungschancen / Realitätstauglichkeiten abgeklopft. Die erforderlichen rechtlichen Beratungen erfolgen in dieser Phase durch die Anwälte / Steuerberater der Parteien, nicht durch den Mediator.

Die **V. Phase** dient der Einbindung der akzeptierten Lösungsoption in eine rechtlich wirksame Abschlussvereinbarung. Das Abfassen dieser Abschlussvereinbarung ist Rechtsberatung, also vorrangig Rechtsanwälten vorbehalten. Mit der Unterzeichnung der Vereinbarung durch die Parteien ist das Mediationsverfahren abgeschlossen.

Der Steuerberater als Mediator

Nach § 2, Abs. 3 Ziffer 4 RDG ist die Mediatorentätigkeit des StB erst einmal unproblematisch, soweit § 57 Abs. 3 Ziffer 3 StBerG beachtet wird. Gerade in Sanierungsverhandlungen aber werden die Beteiligten dem Mediator Know-how in wirtschafts-/insolvenz-/steuer- / vertragsrechtlichen Fragen abfordern. Hier sollte der StB als Mediator einen fachqualifizierten Rechtsanwalt (Co-Mediation) hinzuziehen.

Schlussbemerkung

Nicht jede Konfliktsituation ist für eine Mediation geeignet.

Aber es lohnt sich immer, die Mediationsfähigkeit eines nachhaltigen Konfliktes zu prüfen. Wird ein Mediationsverfahren vereinbart, werden erfahrungsgemäß tragfähige, interessensgerechte Lösungen in eigener Verantwortung der Parteien gefunden. Und darum geht es doch. Konfliktlösungen in eigener

Verantwortung der Parteien sichern auch Geschäftsbeziehungen und damit zukünftiges erfolgreiches miteinander wirtschaften. In Entwicklungs-/ Umstrukturierungs-/ Nachfolgeprozessen im Unternehmen verhindert die präventive Mediation sonst drohende Konflikte, erschließt Ideenvielfalt, fördert Motivation, Engagement der Betroffenen. In der Unternehmenskrise geht ohne frühzeitige Kommunikation nach innen und außen gar nichts. Außergerichtliche Sanierungs- (und auch Insolvenz-)pläne lassen sich nur kommunikativ umsetzen. Selbst wenn die Beteiligten sich nicht auf ein Mediationsverfahren einigen wollen, spielt der frühzeitige Einsatz mediativer Kommunikations-/Verhandlungs-

Kurzportrait

Wirtschaftsmediator MAB | RA Frank Löwe, Jahrgang 1950, berät mit seiner Erfahrung aus 15 Jahren erfolgreicher Tätigkeit als Insolvenzverwalter heute Unternehmen im Sanierungsfall, in Krisen-/ Insolvenz- und Nachfolgesituationen.

Als Interimsmanager ist seine Qualifikation als Wirtschaftsmediator für ihn & seine Auftraggeber von besonderer Bedeutung. Verhandlungs- / & Kommunikationskompetenz sind unverzichtbare Aspekte für eine erfolgreiche Krisenbewältigung.

In Partnerschaft mit einer Kreditmanagerin organisiert er für seine Auftraggeber ein effektives Forderungsmanagement.

kompetenz eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Verfolgung des Sanierungsplanes.

Frank Löwe, Ahrensburg
Wirtschaftsmediator | Rechtsanwalt |
Rating Advisor

Kontakt
Frank Löwe
mail@frankloewe.de
www.frankloewe.de
An der Strusbek 50
D - 22926 Ahrensburg
Tel: (4102) 456 891
Fax: (4102) 456 896

STEUERRECHT

+++ Aktuelle Urteile des Schleswig-Holsteinischen Finanzgerichts +++

Az.: 5 K 242/05 Urteil vom 25. Februar 2009

Stichwort: Im Rahmen der Tonnagebesteuerung nach § 5 a EStG werden im Hinblick auf § 5 a Abs. 5 Satz 4 EStG verrechenbare Verluste nach § 15 a Abs. 2 EStG zunächst mit den im Wege einer Schattenrechnung nach Maßgabe des § 4 Abs. 1 oder § 5 EStG ermittelten Steuerbilanzgewinnen und lediglich subsidiär mit einem im Streitjahr dem Tonnagegewinn hinzuzurechnenden Unterschiedsbetrag im Sinne des § 5 a Abs. 4 Satz 3 EStG saldiert

§§ 5 a Abs. 1, Abs. 4 Satz 2 und 3, Abs. 5 Satz 4, 15 a, 4 Abs. 1, 5 EStG

Az.: 2 K 40112/08, Urteil vom 27. Mai 2009

Stichwort: Aufwendungen für eine Regatta-Begleitfahrt anlässlich der „Kieler Woche“, an der Kunden und Geschäftsfreunde sowie Vertriebsmitarbeiter teilgenommen haben, sind gemäß § 4 Abs. 5 Nr. 4 EStG nicht als Betriebsausgaben abziehbar

§ 4 Abs. 5 Nr. 4 EStG