

Mediation: Eskaliert der Streit zwischen Geschäftspartnern, kann ein Schlichter helfen

# Ohne Gebrüll und schneller als vor Gericht

Dieser Baustreit hätte dem Dresdner Thomas Klein fast die Insolvenz beschert. Klein hatte Anfang 2009 ein sanierungsbedürftiges Dreifamilienhaus gekauft. Die DSL Bank, eine Tochter der Postbank, finanzierte das Vorhaben, zahlte aber die erste Rate für erledigte Arbeiten nur zur Hälfte aus. Sie bemängelte die so genannte bautenstandsgerechte Abrechnung des Baubetreibers,

der im Auftrag von Klein Verträge mit einzelnen Handwerkern abgeschlossen hatte. Der Baubetreiber fühlte sich auf den Schlipps getreten und wurde laut. Die Bank, durch den rüden Umgangston skeptisch geworden, beauftragte daraufhin nicht nur einen Sachverständigen, dessen Gutachten die Sache nur noch weiter anheizte, sondern kürzte auch die nächsten Raten. Die Folge: Der Baube-

## Konfliktlösung zum Spartarif

Die folgende Übersicht zeigt: Je größer die Summe ist, um die gestritten wird, umso mehr Geld können Unternehmer durch Mediation sparen.

**Lesebeispiel:** Bei einem Streit um fünf Millionen Euro kostet ein Prozess durch zwei Instanzen 1,46 Millionen Euro Anwalts- und Gerichtskosten. Darin enthalten sind Gutachterkosten (26 656 Euro), Arbeitsaufwand in der eigenen Firma (22 400) sowie kalkulatorische Kosten (1,09 Millionen Euro) für entgangenen Gewinn und Zinsverlust. Eine Mediation ist bereits für 107 000 Euro zu haben: Der Mediator erhält 9520 Euro, und der zugeschaltete Anwalt kassiert 68 730 Euro<sup>1</sup>. Außerdem sind hier Ausgaben für den Gutachter (11 729 Euro) und den eigenen Arbeitsaufwand (17 280 Euro) fällig.

Streitwert	Mediation	Gerichtsverfahren	Gespart rund
50 000 Euro	11 880 Euro <sup>2</sup>	39 683 Euro	70 Prozent
500 000 Euro	30 486 Euro <sup>3</sup>	196 405 Euro	84 Prozent
5 000 000 Euro	107 259 Euro <sup>4</sup>	1 462 427 Euro	93 Prozent

1) nach Rechtsanwaltsvergütungsgesetz, 2) acht Stunden ..., 3) 16 Stunden ..., 4) 32 Stunden veranschlagt für Mediation; Quelle: Eucon Institut für Conflict Management

treuer verlor unter den Handwerkern zunehmend an Ansehen, weil auch ihre Rechnungen nur teilweise gezahlt werden konnten. Und dem Bauherrn Klein drohte die Pleite.

## Prozesse verlaufen nirgendwo ruinöser

Wegen Streitigkeiten dieser Art kommt es in der rauen Baubranche jedes Jahr zu 80 000 Gerichtsverfahren. Nirgendwo verlaufen Prozesse ruinöser, nirgendwo dauern sie länger: „Sechs Jahre sind gar nichts“, sagt der Hamburger Rechtsanwalt und Mediator Moritz Lembecke. Oft sind die Par-

teien dann völlig entnervt und finanziell am Ende. Der Fall von Thomas Klein verlief jedoch anders: Denn Anfang Mai 2009 betrat der Mediator Ulli Engelmann die Szene – und fand ein „atmosphärisches Pulverfass“ vor, wie er sagt. Er sprach lange mit den Streithähnen. Und machte dann, um die explosive Stimmung zu entschärfen, einen ebenso simplen wie überzeugenden Vorschlag: Er regte an, den Zustand der Bauarbeiten von einem Architekten dokumentieren und bestätigen zu lassen. Die Bank akzeptierte, und schon drei Tage später konnten die fälligen Handwerkerrechnungen beglichen werden.

Engelmann ist spezialisiert auf das Schlichten von Bankkonflik-

ten. Die Aufgabe eines solchen Vermittlers ist es, die zerstrittenen Parteien wieder an den Verhandlungstisch zu bringen. Er sortiert mit ihnen die Fakten und die Interessenlagen, die rechtlichen und auch die emotionalen Aspekte. Und er sucht eine Lösung, mit der alle leben können. Auch wenn es in der Führungsetage oder der Belegschaft kracht oder es bei Generationswechseln, Fusionen und laufenden Geschäften Ärger gibt, wenden Mediatoren gerufen. Oft mit Erfolg: Die Hilfe eines Schlichters kann eine echte Alternative zu einem langen, teuren und rufschädigenden Gerichtsverfahren sein.

Gelingt die Vermittlung, sparen die Kontrahenten jede Menge

Geld und Nerven. Und doch hat dieses sanfte Verfahren ein Imageproblem: „Gerade Mittelständler halten die Mediation immer noch für Hokuspokus“, sagt der Kölner Wirtschaftsmediator Eckhard Eyer. Da sich die Mediation in Deutschland zunächst als Familientherapie etabliert habe, dächten viele an „therapeutische Gesprächskreise, bei denen ein Psychosofte in der Mitte“ sitze.

## Erfolgsquote liegt bei etwa 80 Prozent

Ein Klischee. Die bundesweit etwa 6000 Wirtschaftsmediatoren sind meist Anwälte, Coaches oder Berater mit Zusatzausbildung. Und weil in Krisenzeiten wie diesen immer mehr Firmen in Not geraten, haben sie, wie Mediator Eyer sagt, „mächtig zu tun“. Ihre Bilanz ist nach eigenen Angaben hervorragend: „Die Erfolgsquote liegt bei etwa 80 Prozent.“

Dass Streit zwischen Geschäftspartnern auch weitaus friedlicher geregelt werden kann, zeigt das Vereinigte Königreich. Jeder in Großbritannien geschlossene Bauvertrag enthält die Klausel, sich zuerst außergerichtlich zu einigen. Binnen 28 Tagen muss eine Entscheidung fallen. Seit Einführung dieser Regelung 1998 ist die Zahl der Baurechtsprozesse zurückgegangen – um ungläubliche 98 Prozent. Die Erfahrung der Briten veranlasste die EU-Kommission, eine Mediationsrichtlinie auf den Weg zu bringen, die bis Mitte 2011 umgesetzt werden soll. Bis es so weit ist, bleibt der Anwalt Unternehmers Liebling. > BERND MERTENS

## INFO Den geeigneten Mediator finden

### Das ideale Profil

Ein guter Mediator verfügt über rechtliche und psychologische Kenntnisse, Gespür für wirtschaftliche Belange sowie Einfühlungsvermögen und Geduld. Oft sind das Anwälte, Coaches oder auf Sachthemen spezialisierte Berater, die eine etwa 200-stündige Zusatzausbildung absolviert haben.

### Die richtige Wahl

Welcher Mediator im jeweiligen Fall am besten geeignet ist, hängt davon ab, ob die zu lösenden Konflikte eher im psychologischen, rechtlichen oder technisch-kaufmännischen Bereich liegen. Entscheidend für die Auswahl sind die benötigte Sachkenntnis und die Spezialisierung des Vermittlers. Lassen Sie sich zudem Referenzen nennen. Bei schwierigen rechtlichen Fragen empfiehlt es sich, einen beratenden Anwalt hinzuzuziehen.

### Die Kosten

Eine Mediation kann von einigen Stunden bis hin zu mehreren Tagen dauern. Die Stundensätze liegen zwischen 150 und 400 Euro, Tagessätze bei mindestens 2000 Euro.

### Die Kontaktadressen

Etwa die Hälfte der in Deutschland tätigen 6000 Mediatoren sind in Verbänden organisiert, die mit Informationen weiterhelfen: Eucon – Europäisches Institut für Conflict Management e. V., 80539 München, www.eucon-institut.de  
Centrale für Mediation, 50968 Köln, www.centrale-fuer-mediation.de  
Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. 86368 Gersthofen, www.bmwa.de  
Informieren können sich Interessierte auch bei den Branchenfachverbänden, beispielsweise dem Verband der Baumediatoren, ebenso wie bei den örtlichen IHKs.

## Der Betrieb wird gegen monatliche Zahlungen übergeben

# Clevere Firmenübergabe an den Nachwuchs

Neben Schenkung und Nießbrauch gehört das Rentenmodell zu den wichtigsten Varianten der Unternehmensweitergabe: Die Firma wird gegen monatliche Zahlungen übergeben.

So funktioniert es: Vater oder Mutter übertragen den Betrieb an ein Kind. Weil ihr Vermögen weitgehend in dem Unternehmen steckt, brauchen sie eine finanzielle Absicherung für das Alter. Deshalb vereinbaren sie eine feste monatliche Rente. Meist ist die abänderbar für unvorhergesehene Situationen. Das Rentenmodell passt vor allem dann, wenn sich die Seniorchefs weitgehend aus dem Betrieb zurückziehen und die Junioren das Sagen haben.

So rechnet es sich: bei der Steuer zu berücksichtigen sind die Besonderheiten sowohl bei der Einkommen- als auch der Erbschaftsteuer.

a) Einkommensteuer: Die Senioren müssen ihre empfangenen Renten der Einkommensteuer unterwerfen. Dabei profitieren sie von einem Altersentlastungsbeitrag, dessen Höhe abhängig ist vom Alter. Der Nachfolger zieht die überwiesenen Renten als Sonderausgabe steuersparend ab. Das ist für die Unternehmerfamilie insgesamt vorteilhaft, wenn der in der Firma aktive Junior ein höheres Einkommen bezieht als der Ruheständler. Handelt es sich bei dem Unternehmen um eine GmbH, funktioniert der Steuer-

dreh allerdings nur dann, wenn die Familie mindestens 50 Prozent der Anteile hält. Und der Senior außerdem zu seiner aktiven Zeit als Geschäftsführer tätig war. b) Erbschaft- und Schenkungsteuer: Für die Weitergabe der kompletten Firma oder von Firmenanteilen zählt für die Steuer deren tatsächlicher Wert. Allerdings jeweils gemindert um den Barwert der Renten. Bei vielen kleineren und mittelständischen Unternehmen, die nicht sehr ertragsstark sind, fällt daher keine Schenkungsteuer an. Zumal die Familie von 400 000 Euro Freibetrag profitiert. Bei der Übergabe ertragsstarker Unternehmen lässt sich die Steuer außerdem durch Fortführung des Betriebs drastisch senken.

Praktischer Fall: Der Firmenchef überträgt den Betrieb an seinem 60. Geburtstag an seine Tochter. Er vereinbart mit der Juniorin, dass er für die Firmenübergabe 10 000 Euro monatlich als Rente bekommt. Er hat bislang jährlich 300 000 Euro an Gewinn verbucht. Dieser Wert wird für die Errechnung des amtlichen Unternehmenswerts mit 12,33 multipliziert (dieser Faktor legt die Finanzverwaltung jährlich neu fest). Von diesem Firmenwert wird der Wert der Rente abgezogen. Der Rest ist steuerpflichtig.

Nur die Differenz zwischen Unternehmens- und Rentenwert ist steuerpflichtig. Davon sind 15

Prozent sofort fällig. Der Rest wird fünf Jahre gestundet und später erlassen, wenn die Firma

mit praktisch dem gleichen Personalbestand fortgeführt wurde. > NSC

## 1. Was die Firma wert ist

Gewinn	300 000
Abschlag für Steuer (30 %)	90 000
Betriebsergebnis	210 000
Multipliziert mit	12,33
<b>Unternehmenswert</b>	<b>2 589 300</b>

Angaben in Euro

## 2. Was die Rente wert ist

Jahresrente	120 000
Multiplikator laut Sterbetafel	12,59
<b>Rentenwert</b>	<b>1 510 800</b>

Angaben in Euro

## Ideen für einen Werbebrief

# Mit einem günstigen Einstiegspreis punkten

Liegt eine Dienstleistung im hochpreisigen Bereich, ist es empfehlenswert, per Werbebrief nicht nur ein Komplettpaket anzubieten, sondern auch eine Einzelleistung. Diese Einzelleistung stellt man in einem Werbebrief besonders heraus, indem man zu einem sehr günstigen Einstiegs-

preis anbietet. Zum Beispiel hat man sich als Fliesenleger auf die Renovierung von Bädern spezialisiert. Die Stärke liegt im Angebot von Komplettpaketen mit anderen Gewerken. Die Kosten liegen zwischen 5000 bis 10 000 Euro, eine Preisregion, die sich schlecht per Werbebrief verkaufen lässt.

Deshalb sollte man in einem Werbebrief nur das Angebot bewerben, den alten Bodenbelag für nur 150 Euro pro Quadratmeter gegen neue, moderne Fliesen auszutauschen. Über einen solchen Werbebrief kommt man mit dem Kunden ins Gespräch. Der Kunde sucht den Kontakt zum

Fachmann und es kommt zu einem Verkaufsgespräch. Während eines persönlichen Termins kann der Meister den Kunden vielleicht bereits von einer größeren Lösung überzeugen. Man sollte den Werbebrief mit dem Einstiegspreis als Eintrittskarte für Folgeaufträge sehen. > BSZ

## Die Betriebsprüfer kommen demnächst häufiger

# Neue Sammelwut der Behörden

Die Betriebsprüfer kommen demnächst häufiger. Darauf sollen sich mittelständische Unternehmen einstellen:

Kein Abschluss mehr auf Papier: Ab 2011 müssen Unternehmer ihre Jahresabschlüsse in elektronischer Form (im XBRL-Standard) einreichen, inklusive Bilanz, Gewinn- und Verlust-Rechnung im Umsatz- und Gesamtkostenformat, Ergebnisverwendungsrechnung und Kapitalkontenentwicklung für Personenhandelsgesellschaften. Außerdem dürfen der Eigenkapitalspiegel, die Kapitalflussrechnung, Anhang, Lagebericht, der Bericht des Aufsichtsrats und die Haftungsverhältnisse nicht fehlen.

Worauf das Finanzamt besonders achtet: Zum Beispiel auf die „sonstigen Aufwendungen“: Die Beamten wollen künftig detailliert (also in 56 Unterpositionen) aufgelistet bekommen, was sich hinter dem Sammelposten der Gewinn- und Verlust-Rechnung verbirgt. Die Behörde argwöhnt, dass hier häufig private Aufwendungen versteckt werden. Auch das Chefgehalt wird genauer untersucht. Das Finanzamt will zeitnah prüfen, welche Vergütungen sich Gesellschafter-Geschäftsführer von GmbHs in Form von Gehalt, Tan-

tiemen, Altersversorgung, Firmenwagen und sonstigen Extras genehmigen. Denn GmbH-Chefs dürfen nur Entlohnungen absetzen, die im Vergleich mit familienfremden Geschäftsführern angemessen sind. Was darüber hinausgeht, kostet Strafsteuer. Das Finanzamt lässt sich in Zukunft auch näher erläutern, welche Maschinen und Anlagen der Firmenchef über wie viele Jahre und mit welchen Beträgen abschreibt. Auf diese Weise können die Beamten feststellen, ob sich der Firmenchef an die amtlichen Abschreibungstabellen hält oder ob er davon steuersparend abweicht, etwa durch „Teilwertabschreibungen“ außer der Reihe.

Wertung: Was die Finanzverwaltung als Beitrag zum Abbau von Bürokratie verkauft, dient in Wahrheit einer schärferen Steuerkontrolle. Mit den elektronisch übermittelten Jahresabschlüssen baut die Finanzverwaltung eine gigantische Datenbank auf – für Firmen verschiedener Betriebsgrößen und Branchen. Unternehmer sollten sich darauf vorbereiten, dass die Betriebsprüfer häufiger auftauchen – und zwar immer dann, wenn die Firmenzahlen von den amtlichen Durchschnittswerten deutlich abweichen. > NSC

## Bafa übernimmt bis zu 80 Prozent der Kosten

# Messestand vom Staat

Junge innovative Unternehmen, die sich anschicken, das Ausland zu erobern, können staatliche Förderung in Anspruch nehmen. Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Bafa) sponsert die Teilnahme an ausgewählten internationalen Messen in Deutschland mit Zuschüssen. Vorausgesetzt, die Firma ist mit einem Gemeinschaftsstand einverstanden, unter dessen Dach auch andere Be-

triebe innovative Produkte und Dienstleistungen präsentieren. In diesem Fall übernimmt das Bafa bis zu 80 Prozent der Kosten für die Standmiete und den Standbau. Der Aussteller muss sich spätestens zwei Monate vor dem Messebeginn beim Veranstalter für die Teilnahme am Gemeinschaftsstand anmelden. Gleichzeitig muss er den Antrag zur Förderung bei der Bafa einreichen. > NSC