

LEITFADEN ZUR KONFLIKTLÖSUNG

Wirtschafts- und Erbmediation

Warum der Weg vor Gericht selten der beste ist — und wie ein strukturiertes Verfahren Werte, Beziehungen und Kosten schützt. Mit Ablauf, Grenzen und Selbsttest.

VERTRAULICH • FREIWILLIG • ERGEBNISOFFEN

Der teuerste Konflikt ist der, den man vor Gericht austrägt.

Konflikte zwischen Gesellschaftern, in Erbengemeinschaften oder bei der Unternehmensnachfolge haben eine Eigenart: Die Beteiligten müssen anschließend meist weiter miteinander auskommen. Ein Urteil beendet das Verfahren – es beendet selten den Konflikt. Es entscheidet über die Vergangenheit, produziert eine gewinnende und eine verlierende Seite und macht Interna öffentlich.

Mediation setzt an einer anderen Stelle an. Ein neutraler Dritter moderiert das Gespräch, ohne selbst zu entscheiden. Nicht die Rechtspositionen stehen im Mittelpunkt, sondern die Interessen dahinter – und die Frage, welche Lösung für alle Beteiligten tragfähig ist. Das Ergebnis ist keine Entscheidung von außen, sondern eine Vereinbarung, die die Beteiligten selbst getroffen haben. Genau deshalb hält sie in der Regel.

Dieser Leitfaden zeigt, wann Mediation der bessere Weg ist – und wann ausdrücklich nicht. Er beschreibt den Ablauf, die rechtlichen Rahmenbedingungen und die häufigsten Irrtümer.

DIE ZENTRALE UNTERSCHIEDUNG

Vor Gericht geht es um die Frage, wer recht hat. In der Mediation geht es um die Frage, wie es weitergeht. Beides ist legitim – aber nur eines davon lässt sich anschließend gemeinsam weiterführen.

Inhalt dieses Leitfadens

01	Wann Mediation passt	Typische Anlässe in Wirtschaft und Erbfällen
02	Und wann nicht	Die Grenzen des Verfahrens – offen benannt
03	Gericht oder Mediation	Der direkte Vergleich
04	Das Verfahren in fünf Phasen	Ablauf, Dauer, Kosten und Rechtsrahmen
05	Irrtümer und Selbsttest	Ist Ihr Konflikt mediationsgeeignet?

5

Phasen mit klarer
Verfahrensstruktur

0

Öffentlichkeit – das Verfahren
ist vollständig vertraulich

100 %

freiwillig: jede Seite kann
jederzeit beenden

Wann Mediation der bessere Weg ist

Zwei Felder, in denen sich der Aufwand fast immer rechnet

Wirtschaftsmediation

Konflikte im unternehmerischen Umfeld binden Kapital, Zeit und Aufmerksamkeit – und werden mit jedem Monat teurer. In strukturierten Sitzungen lassen sich belastbare Lösungen erarbeiten, ohne den Weg vor Gericht.

- Gesellschafter- und Anteilseignerkonflikte, festgefahrene Beschlusslagen, Pattsituationen
- Trennung von Geschäftsführern und Führungskräften
- Kooperations- und Vertragsstörungen, Konflikte in Joint-Ventures und nach Unternehmenskäufen
- Team- und Abteilungskonflikte, Konflikte zwischen Standorten oder Führungsebenen
- Auseinandersetzungen um Bewertung, Abfindung und Ausscheiden von Gesellschaftern

Erbmediation

Erbfälle berühren Vermögen, Familie und Lebensleistung zugleich. Sachfragen und alte Verletzungen vermischen sich – und was juristisch entschieden wird, ist emotional selten geklärt.

- Auseinandersetzung von Erbengemeinschaften, insbesondere bei Immobilien und Unternehmensanteilen
- Pflichtteils- und Ausgleichsstreitigkeiten unter Geschwistern
- Streit um vorweggenommene Erbfolge und frühere Schenkungen
- Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben – zwischen Generationen und zwischen Geschwistern
- Konflikte um Pflegeleistungen, Versorgung und die Frage, was als „gerecht“ gilt

DER HÄUFIGSTE AUSLÖSER

In der Praxis entzünden sich Erbkonflikte selten am Geld allein. Auslöser sind meist ungleiche Behandlung über Jahrzehnte, nicht ausgesprochene Erwartungen und das Gefühl, nicht gesehen worden zu sein. Ein Gericht kann darüber nicht entscheiden – ein moderiertes Gespräch schon.

Wann Mediation nicht der richtige Weg ist

Ein Verfahren, das für alles passt, taugt für nichts

KONSTELLATION	WARUM EIN ANDERER WEG BESSER IST
Eine Seite will nicht wirklich	Mediation setzt Freiwilligkeit voraus. Wer nur teilnimmt, um Zeit zu gewinnen oder Informationen zu sammeln, blockiert das Verfahren – das lässt sich in der Vorphase meist erkennen und ansprechen.
Es wird eine Grundsatzentscheidung gebraucht	Soll eine Rechtsfrage verbindlich und mit Wirkung für künftige Fälle geklärt werden, führt am Gericht kein Weg vorbei.
Massives Machtgefälle oder Bedrohung	Wo eine Seite strukturell unterlegen ist oder Druck ausgeübt wird, kann keine selbstbestimmte Vereinbarung entstehen.
Fristen laufen unmittelbar ab	Drohen Verjährung, Ausschlussfristen oder eine Vollstreckung, ist zunächst rechtlich zu sichern. Mediation kann anschließend folgen – auch parallel zu einem laufenden Verfahren.
Straf- oder insolvenzrechtliche Lage	Bei Verdacht auf Straftaten oder bei Insolvenzzreife bestehen gesetzliche Pflichten, die keiner Verhandlung zugänglich sind.

KLARHEIT ÜBER DIE ROLLE

Der Mediator entscheidet nicht, urteilt nicht und berät keine der Seiten rechtlich oder steuerlich. Er verantwortet das Verfahren, nicht das Ergebnis. Wo bereits ein Beratungsmandat zu einer der beteiligten Personen besteht, wird die Rollentrennung vorab geklärt und gegenüber allen Beteiligten offengelegt – oder die Mediation von jemand anderem geführt.

DER VERGLEICH

Gerichtsverfahren oder Mediation

KRITERIUM	GERICHTSVERFAHREN	MEDIATION
Blickrichtung	Vergangenheit: wer hat recht?	Zukunft: wie geht es weiter?
Entscheidung	durch das Gericht	durch die Beteiligten selbst
Dauer	oft mehrere Jahre	meist Wochen bis Monate
Öffentlichkeit	öffentliche Verhandlung	vollständig vertraulich
Ergebnis	Gewinner und Verlierer	Vereinbarung, die alle mittragen
Beziehung danach	regelmäßig zerstört	bleibt in der Regel arbeitsfähig
Kosten	Gerichts- und Anwaltskosten je Instanz	Zeithonorar, meist geteilt
Gestaltungsspielraum	nur der Streitgegenstand	alle Themen verhandelbar

Die fünf Phasen

Klare Struktur — sie trägt das Gespräch auch dann, wenn es schwierig wird

01 Auftragsklärung und Rahmen

Wer nimmt teil, worum geht es, welche Regeln gelten? Vertraulichkeit, Freiwilligkeit und Verfahrensablauf werden in einer Mediationsvereinbarung schriftlich festgehalten. Auch die Frage, wer die Kosten trägt, wird hier geklärt.

02 Themensammlung

Alle Beteiligten benennen, was aus ihrer Sicht zu klären ist. Die Themen werden gesammelt, geordnet und priorisiert — ohne sie bereits zu bewerten. Häufig zeigt sich hier, dass der eigentliche Konflikt an anderer Stelle liegt als vermutet.

03 Interessen herausarbeiten

Die entscheidende Phase. Hinter jeder Position steht ein Interesse: Sicherheit, Anerkennung, Handlungsfreiheit, Versorgung, Fairness. Werden diese Interessen sichtbar, entstehen Lösungsräume, die auf der Ebene der Forderungen unsichtbar bleiben.

04 Optionen entwickeln und bewerten

Zunächst wird gesammelt, ohne zu bewerten — anschließend werden die Optionen an den Interessen aller Seiten gemessen. Hier fließen wirtschaftliche und steuerliche Auswirkungen ein: Was in der Sitzung sinnvoll klingt, muss auch nach Steuern tragfähig sein.

05 Abschlussvereinbarung

Das Ergebnis wird schriftlich festgehalten — konkret, vollständig und mit klaren Fristen und Zuständigkeiten. Auf Wunsch wird die Vereinbarung anwaltlich geprüft, notariell beurkundet oder vollstreckbar ausgestaltet.

Ablauf, Kosten und rechtliche Einordnung

Freiwilligkeit	Jede Seite kann das Verfahren jederzeit und ohne Begründung beenden. Diese Freiheit ist kein Schwachpunkt, sondern die Grundlage dafür, dass Ergebnisse halten.
Vertraulichkeit	Der Mediator ist zur Verschwiegenheit verpflichtet; die Beteiligten verpflichten sich in der Mediationsvereinbarung ebenfalls dazu. Was in der Mediation gesagt wird, soll in einem späteren Verfahren nicht gegen die andere Seite verwendet werden.
Neutralität	Der Mediator steht allen Beteiligten gleichermaßen zur Verfügung. Er entscheidet nicht und vertritt keine Seite.
Dauer und Format	Üblich sind mehrere Sitzungen von je zwei bis vier Stunden, je nach Komplexität. Einzelgespräche sind möglich, auf Wunsch auch Co-Mediation mit einem zweiten Mediator.
Ort	In den Kanzleiräumen in Hünfelden, beim Mandanten vor Ort oder an einem neutralen dritten Ort.
Kosten	Abrechnung nach Zeitaufwand mit vorab vereinbartem Stundensatz, üblicherweise zu gleichen Teilen von den Beteiligten getragen. Im Verhältnis zu einem mehrjährigen Rechtsstreit über mehrere Instanzen ist das regelmäßig ein Bruchteil.
Rechtliche Absicherung	Der Beginn von Verhandlungen kann die Verjährung hemmen; ein laufendes Gerichtsverfahren kann für die Dauer der Mediation ruhend gestellt werden. Die Abschlussvereinbarung lässt sich vollstreckbar ausgestalten.

DIE BESONDERHEIT BEI DER STEUERKANZLEI KEMPF

Konfliktlösung trifft hier auf steuerliche und betriebswirtschaftliche Expertise. Gerade bei Gesellschafterauseinandersetzungen, Erbengemeinschaften und Unternehmensnachfolgen sind Bewertungsfragen, Steuerfolgen und Liquiditätswirkungen untrennbarer Teil des Konflikts. Beides aus einer Hand verkürzt Verfahren – und verhindert Lösungen, die menschlich tragfähig, wirtschaftlich aber unklug wären.

Fünf verbreitete Irrtümer

01 „Mediation ist etwas für Weiche.“

Im Gegenteil: Wer eine Lösung durchsetzt, statt sie zu verhandeln, überlässt die Entscheidung einem Dritten und trägt das volle Prozessrisiko. Mediation behält die Kontrolle bei den Beteiligten.

02 „Dann muss ich Kompromisse machen.“

Nicht jede Einigung ist ein halbiertes Kompromiss. Werden die Interessen hinter den Positionen sichtbar, entstehen häufig Lösungen, die für beide Seiten mehr Wert schaffen als ein Urteil.

03 „Wir sind zu zerstritten dafür.“

Gerade festgefahrene Konflikte sind der Regelfall, nicht die Ausnahme. Struktur und ein neutraler Dritter sind genau dann hilfreich, wenn direkte Gespräche nicht mehr funktionieren.

04 „Ohne Anwalt geht das nicht.“

Anwaltliche Begleitung ist möglich und bei komplexen Sachverhalten sinnvoll – sie ersetzt aber nicht das Gespräch. Beides schließt sich nicht aus, sondern ergänzt sich.

05 „Am Ende ist es doch nicht verbindlich.“

Die Abschlussvereinbarung ist ein Vertrag. Sie kann notariell beurkundet oder anderweitig vollstreckbar ausgestaltet werden – und wird erfahrungsgemäß deutlich häufiger eingehalten als ein Urteil, weil die Beteiligten sie selbst ausgehandelt haben.

SELBSTTEST

Ist Ihr Konflikt mediationsgeeignet?

Je mehr Fragen Sie mit Ja beantworten, desto eher lohnt ein Erstgespräch

01 Müssen Sie mit der Gegenseite künftig noch zu tun haben?

Gesellschafter, Familie, Erbengemeinschaft, Nachbarschaft – dauerhafte Beziehungen sprechen fast immer für eine verhandelte Lösung.

02 Ist Ihnen Diskretion wichtig?

Sollen Mitarbeitende, Banken, Kunden oder die Öffentlichkeit vom Konflikt möglichst nichts erfahren?

03 Geht es um mehr als eine reine Rechtsfrage?

Wenn Anerkennung, Fairness, Rollen oder alte Verletzungen mitschwingen, wird ein Urteil den Konflikt nicht beenden.

04 Ist eine schnelle Lösung wertvoller als ein Sieg?

Blockierte Beschlüsse, ungeteilte Nachlässe und schwelende Konflikte kosten laufend – und zwar alle Beteiligten.

05 Sind grundsätzlich alle Beteiligten gesprächsbereit?

Es genügt die Bereitschaft, es zu versuchen. Einigkeit über die Lösung ist ausdrücklich nicht Voraussetzung.

06 Sind wirtschaftliche oder steuerliche Fragen Teil des Konflikts?

Bewertung, Abfindung, Steuerfolgen, Liquidität – dann ist ein Mediator mit steuerlichem Hintergrund im Vorteil.

Ein vertrauliches Vorgespräch kostet Sie nichts als Zeit.

Marius B. Kempf ist ausgebildeter Mediator (Freie Universität Berlin) und begleitet als neutraler Dritter Konflikte zwischen Gesellschaftern, Erben und Generationen. Im Vorgespräch klären wir unverbindlich, ob Mediation für Ihre Situation der richtige Weg ist – und wenn nicht, welcher es wäre.

VERTRAULICH

06438 920306

mkempf@stbkempf.de

KANZLEI

KEMPF Steuerberatungsgesellschaft mbH

Eufingerstraße 30 · 65597 Hünfelden

www.stbkempf.de

Stand: Juli 2026. Dieser Leitfaden dient der allgemeinen Orientierung und gibt den Stand der Praxis zum Zeitpunkt der Erstellung wieder. Er ersetzt keine individuelle rechtliche oder steuerliche Beratung im Einzelfall und begründet kein Mandats- oder Mediationsverhältnis. Der Mediator entscheidet nicht in der Sache und erbringt im Rahmen der Mediation keine Rechts- oder Steuerberatung für einzelne Beteiligte. Eine Haftung für Vollständigkeit und Richtigkeit kann nicht übernommen werden. © KEMPF Steuerberatungsgesellschaft mbH, Hünfelden.