

### Ausgangslage

In einem international tätigen Familienunternehmen brach ein schwerer Konflikt aus. Nach erfolglosen Verhandlungen reichte ein Anteilseigner und Vertreter einer Branche der Familie (nachstehend "A" genannt) gegen die Miteigentümer aus der anderen Familienbranche Klagen ein; diese reagierten mit Gegenklagen. Die Situation wurde zunehmend vergiftet. Der Konflikt eskalierte schliesslich soweit, dass er nicht nur eine äusserst schwere Belastung der Beziehung zwischen zwei Familienstämmen darstellte, sondern den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden drohte.

Nach Monaten, während denen die Kommunikation zwischen den Parteien nur über Anwälte erfolgte, entschied ein Vertreter der "angegriffenen" Familienbranche und Mitglied des Aufsichtsrates des Unternehmens (nachstehend "B" genannt), "A" vorzuschlagen, ein persönliches Gespräch zu führen.

Nachdem "A" diesen Vorschlag akzeptiert hatte, nahm der Leiter der Rechtsabteilung der Firma mit uns Kontakt auf. Daraufhin wurden wir im Februar 2007 beauftragt, "B" bei der Vorbereitung der Verhandlung mit "A" zu unterstützen.

### Unsere Rolle

Die Zeit drängte. Wir nahmen den Auftrag an einem Samstag an und das Gespräch zwischen "A" und "B" fand am folgenden Mittwoch statt. Wegen anderen Verpflichtungen war es nicht möglich, uns zu dem Kunden zu begeben und mit ihm an Ort und Stelle die anstehende Verhandlung vorzubereiten. Unsere Unterstützung erfolgte deshalb mit Hilfe von E-Mails und am Telefon – was für uns eine Premiere darstellte!

Am Sonntag schickten wir "B" eine sehr ausführliche Vorbereitungscheckliste, die er uns am Montag ausgefüllt zurücksendete. Am gleichen Tag lasen wir dieses Dokument, versahen es mit zahlreichen Kommentaren und Fragen und sandten es zurück. Dabei ermunterten wir "B", insbesondere die folgenden Punkte zu überdenken:

- die vorgesehene "Architektur" der Verhandlung (unter "Architektur" verstehen wir den vorgeschlagenen Sinn und Zweck des Gesprächs, die Traktandenliste, die zu beobachtenden Gesprächsregeln, die Auswahl und Einrichtung des Besprechungsraums usw.);
- die Art und Weise der Eröffnung des Gesprächs unter Berücksichtigung der Notwendigkeit, als Allererstes zu versuchen, wieder eine funktionierende Arbeitsbeziehung mit der anderen Partei aufzubauen;
- die grundsätzlichen Anliegen, Bedürfnisse und Interessen der Parteien, die durch das Ergebnis der Verhandlung erfüllt werden sollten.

Am Dienstagnachmittag unterhielten wir uns zum ersten Mal direkt mit "B" und führten mit ihm ein zweistündiges Telefongespräch. Zuerst ging es darum, unsere Zusammenarbeit zu organisieren und insbesondere die Tücken einer Beratung über das Telefon anzusprechen. Dann nahmen wir die eigentliche Verhandlungsvorbereitung auf.

Nachdem "B" uns den Hintergrund des Falles erklärt hatte, ging er auf die Kommentare und Fragen ein, die wir seiner ausgefüllten Vorbereitungscheckliste beigefügt hatten. Zusätzliche Gedanken und Fragen tauchten auf, die ausführlich besprochen wurden. Der Fokus des Gesprächs lag nicht (nur) auf den umstrittenen Sachfragen sondern eher auf der Frage, wie das anstehende Gespräch mit "A" zu führen sei.

Als uns "B" versicherte, dass er sich gut genug vorbereitet fühlte, beendeten wir das Gespräch.

Zwei Tagen später erhielten wir die Nachricht, dass die Verhandlung erstaunlich produktiv und sinnvoll gewesen sei. Eine funktionierende Arbeitsbeziehung mit "A" konnte wieder aufgebaut werden, "A" und "B" konnten ihre jeweilige Sichtweise austauschen (im Sinne von "seine Sicht der Dinge mit dem Ziel anhören, sie einmal wirklich angehört zu haben"), eine Lösungsoption wurde als nicht realistisch erkannt und die nächsten Verhandlungsschritte vereinbart.

Sowohl vor dem nächsten Zusammentreffen, das eine Woche später stattfand, als auch einen Monat später führten wir wieder mit "B" einstündige Vorbereitungsgespräche. In der späteren Phase galt es insbesondere die Frage zu besprechen, wie die Betroffenen, die nicht selber bei den Verhandlungen anwesend waren, in den Entscheidungsfindungsprozess einzubinden waren. Diesbezüglich regten wir an, eine "Landkarte der Einflüsse" zu zeichnen – d.h. auf ein grosses Blatt Papier (z.B. ein Flipchart) sämtliche Personen einzutragen, die die Verhandlungen positiv oder negativ beeinflussen könnten – um dann zu entscheiden mit wem, in welcher Reihenfolge und mit welchem Ziel zusätzliche Gespräche geführt werden sollten.

#### Ergebnisse und Auswertungen:

Weniger als zweieinhalb Monate nach Wiederaufnahme des Verhandeln wurde schliesslich zwischen den Parteien einen Vergleich geschlossen. Obwohl gemäss "B" keine vollständige Befriedung zwischen den zwei Aktionärgruppen erzielt werden konnte, wurde der Konflikt soweit gelöst, dass er nicht mehr eine Gefährdung des Fortbestands des Unternehmens darstellte.

Nach der ersten telefonischen Vorbereitungssitzung hatten wir "B" zwei Auswertungsfragebogen zukommen lassen. Den ersten füllte er noch vor seinem Treffen mit "A" aus, den zweiten nachher.

Vor dem Treffen erklärte sich "B" mit der Gründlichkeit und zeitlichen Effizienz der Vorbereitung sehr zufrieden und fügte den folgenden Kommentar bei: "Dafür, dass wir sehr kurzfristig eine Vorbereitung über Telefon machen mussten, konnten wir sehr viel erreichen".

Nach dem Treffen erklärte er sich als: (a) sehr zufrieden mit dem Ergebnis der Verhandlung und (b) zufrieden mit der zeitliche Effizienz der Verhandlung sowie der Art und Weise, wie sie abgelaufen war. Es war ihm: (a) ganz gelungen, während der Verhandlung eine produktive Arbeitsbeziehung mit "A" zu pflegen und (b) zum Teil gelungen, ein Ergebnis zu erzielen, das erstens für beide Parteien so viel Mehrwert wie möglich schaffte und zweitens von beiden Parteien als nachvollziehbar betrachtet und als fair empfunden werden konnte.

Rückblickend betrachtet, war er der Meinung, dass er gut genug vorbereitet im ersten Gespräch mit "A" eingestiegen war, und dass sich Zeit und Geld, die er für seine Vorbereitung investiert hatte, sehr gelohnt hatten.

Ganz am Schluss machte er die drei folgenden Bemerkungen:

- "Die strukturierte Vorbereitung hilft, weniger emotional d.h. objektiver zu betrachten – allerdings ohne den Fokus nur auf die Sachfragen und Zahlen zu legen sondern auch auf sämtliche zu berücksichtigende psychologische Faktoren."
- "Es war sehr nützlich zwischen der Vorbereitung der gesamten Verhandlung und derjenigen jedes einzelnen Gesprächs klar zu unterscheiden."
- "Sie sind ein sehr guter Zuhörer und durch Ihre Fragen und Umformulierungen haben Sie mir sehr geholfen, meine eigenen Gedanken zu klären."

Für ergänzende Auskünfte kontaktieren Sie bitte:

Sumbiosis GmbH  
 Austrasse 15  
 CH – 4106 Therwil

[info@sumbiosis.com](mailto:info@sumbiosis.com)

Kontaktpersonen:

- Jérôme Racine  
 Austrasse 15  
 CH – 4106 Therwil  
  
 Tel.: + 41 (0)61 723 0540  
 Fax + 41 (0)61 723 0541  
 E-Mail: [jerome.racine@sumbiosis.com](mailto:jerome.racine@sumbiosis.com)  
 Skype: jracine
- Klaus Winkler  
 Blumenstrasse 10  
 D – 60318 Frankfurt am Main  
  
 Tel.: + 49 (0)69 2640 6112  
 Fax: + 49 (0)69 1330 3607 551  
 E-Mail: [klaus.winkler@sumbiosis.com](mailto:klaus.winkler@sumbiosis.com)  
 Skype: winklaus