

Konfliktlösung

Schlichter statt Gericht

Von [Bernd Mertens](#)



Ziel einer Mediation ist es, zerrüttete Geschäftsbeziehungen zu flicken und einen Kompromiss zu finden

© Getty Images

Eskaliert der Streit zwischen Geschäftspartnern, kann ein Mediator helfen. Er ist schneller, diskreter und günstiger als jeder juristische Prozess. Impulse zeigt den Weg zur Versöhnung.

Ulrich Götze schlägt das Herz bis zum Hals. Seine Hände sind kalt und feucht. Schreiben wie dieses vom Amtsgericht würde er am liebsten gar nicht mehr öffnen. Zu viele flatterten in letzter Zeit auf seinen Schreibtisch. "Zwangsversteigerung" steht im Briefkopf. Die Nachricht trifft den sächsischen Unternehmer wie ein Keulenschlag - sie bedeutet den Verlust seines Mehrfamilienhauses.

Götze steht mit dem Rücken zur Wand: Seine komplette Altersvorsorge hat der Textilrecycler in die Immobilie gesteckt, die nach dem Elbhochwasser 2002 teilweise unbewohnbar war. Der Mietausfall kippt damals seinen Finanzierungsplan. Als ein US-Finanzinvestor dann auch noch seinen Kredit aufkauft und ihn massiv unter Druck setzt, weiß er allein nicht mehr weiter.

In dieser scheinbar ausweglosen Situation geht Götze einen Weg, der manchem deutschen Unternehmer noch immer suspekt ist: Er sucht sich professionelle Hilfe und zwar nicht bei einem Anwalt, sondern einem Mediator. Er sucht Rat bei Ulli Engelmann. Der Chemnitzer ist spezialisiert auf das Schlichten von Bankkonflikten.

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. Nicht nur bei Streit mit der Bank. Auch wenn es in der Führungsetage oder der Belegschaft kracht oder es bei Generationswechseln, Fusionen und laufenden Geschäften Ärger gibt, werden Mediatoren gerufen. Oft mit Erfolg: Die Hilfe eines Schlichters kann eine echte Alternative zu einem langen, teuren und rufschädigenden Gerichtsverfahren sein.

Fünf Schritte zur Versöhnung

Ziel einer Mediation ist es, zerrüttete Geschäftsbeziehungen zu flicken und einen Kompromiss zu finden, den alle Beteiligten akzeptieren. So funktioniert der Vermittlungsprozess:

Klare Spielregeln

Anders als bei einem Gerichtsverfahren ist die Teilnahme an einer Mediation freiwillig, alle Details und Vereinbarungen bleiben vertraulich. Üblicherweise durchläuft die Vermittlung fünf Phasen:

1. Der Mediator erklärt die Spielregeln.
2. Die Parteien stellen ihre Sichtweise dar, der Mediator fasst sie zusammen, und alle entwickeln die nächsten Schritte.
3. Die Streitenden analysieren, welche Interessen hinter dem Konflikt stehen.
4. Sie suchen eine Lösung, von der beide Seiten profitieren.
5. Die Parteien unterzeichnen eine rechtsverbindliche Vereinbarung.

Aussicht auf Erfolg

Streitigkeiten entstehen meist, weil Kleinigkeiten sich anhäufen, bis die Situation eskaliert. Im Rahmen von Geschäftsbeziehungen passiert das nicht selten zwischen Kunden und Lieferanten, Arbeitgebern und Betriebsrat oder Geschäftsführung und Aufsichtsrat. Hier können Mediatoren in acht von zehn Fällen helfen.

Kaum Chancen

Wenig geeignet für den Einsatz eines Schlichters sind Streitigkeiten, bei denen Institutionen wie Versicherungen involviert sind, die nur zahlen, wenn sie dazu verurteilt werden. Ebenfalls schwierig sind Forderungen, die allein von komplizierten technischen oder rechtlichen Frage abhängen. Auch wenn es den Streithähnen nur darum geht, „es dem anderen ordentlich zu zeigen“, ist der Mediator chancenlos.

Kluge Vorsorge

Vorausschauende Unternehmer legen etwa in Betriebsvereinbarungen fest, dass sie im Streitfall einen Mediator hinzuziehen wollen. Viele Notare empfehlen Mandanten eine Mediationsklausel für ihre Gesellschafterverträge. Die findet sich auch häufig in Liefer- oder Kooperationsverträgen, insbesondere wenn US-Firmen beteiligt sind.

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.

In vier von fünf Fällen erfolgreich

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."

Doch Ulrich Götzes Fall ist selbst für den als "Bankenbändiger" bekannten Mediator Engelmann knifflig. Denn er hat es mit hartgesottenen Finanzinvestoren zu tun - mit Heuschrecken: Hudson Advisors kauft für den US-Finanzinvestor Lone Star Kredite auf, um sie dann profitabel zu verwerten. Gefackelt wird nicht lange. "Die wollen das große Geld, und zwar schnell", sagt Engelmann. Auch Götze vermutet: "Die sind gar nicht an einer langfristigen Rückzahlung des Darlehens interessiert, sondern wollen günstig an die Immobilien ran." Dafür spulen sie das komplette Programm ab, bis zur Vollstreckung in das persönliche Vermögen. Für Götze, der seine kleine Firma nach der Wende aufgebaut hat, bedeutet dies das Aus. Doch wenigstens die drohende Zwangsversteigerung des Hauses will Mediator Engelmann verhindern.

Seine anderen Fälle waren zwar auch komplex, aber nicht ganz so verworren. So löste Engelmann zuletzt einen völlig aus dem Ruder gelaufenen Baustreit, der dem Dresdner Thomas Klein fast die Insolvenz beschert hätte. 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 sogenannte "bautenstandsgerechte" Abrechnung des Baubetreuers, der im Auftrag von Klein Verträge mit einzelnen Handwerkern abgeschlossen hatte. Der Baubetreuer 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 Baubetreuer verlor unter den Handwerkern zunehmend an Ansehen, weil auch ihre Rechnungen nur teilweise gezahlt werden konnten. Und dem Bauherrn Klein drohte die Pleite.

So finden Sie einen geeigneten Mediator

Das ideale Profil

Ein guter Mediator verfügt über rechtliche und psychologische Kenntnisse, Gespür für wirtschaftliche Belange sowie Einfühlungsvermögen und Geduld. Oft sind das Anwälte, Coachs 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.

Als Mediator Engelmann dann Anfang Mai 2009 die Szene betrat, fand er 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.

Wegen Streitigkeiten dieser Art kommt es in der rauen Baubranche jedes Jahr zu 80000 Gerichtsverfahren. Nirgendwo verlaufen Prozesse ruinöser, nirgendwo dauern sie länger: "Sechs Jahre sind gar nichts", sagt der Hamburger Rechtsanwalt und Mediator Moritz Lembcke. Oft sind die Parteien dann völlig entnervt und finanziell am Ende.

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. Die Schlichtung leitet ein Adjudicator, das ist ein spezialisierter, unabhängiger Schiedsrichter, meist Architekt, Ingenieur oder Sachverständiger. Binnen 28 Tagen muss eine Entscheidung fallen. Seit Einführung dieser Regelung 1998 ist die Zahl der Baurechtsprozesse zurückgegangen - um unglaubliche 98 Prozent.

Die Briten machen's vor

Die Erfahrung der Briten veranlasste die EU-Kommission, eine Mediationsrichtlinie auf den Weg zu bringen, die bis Mitte 2011 umgesetzt werden soll. Deutschlands Gesetzgeber wollen schon im ersten Halbjahr 2010 einen Referentenentwurf für das neue Mediationsgesetz vorlegen. Finanzielle Anreize sollen den klagenden Parteien die Vermittlung schmackhaft machen.

Bis es so weit ist, bleibt der Anwalt Unternehmers Liebling: "Die erwarten einen, der auf die Pauke haut - koste es, was es wolle", sagt Lembcke. Auf Krawall gebürstet waren auch alle Beteiligten, als Martina Lauenroth 2006 den Auftrag erhielt, in einem verfahrenen Streit zu vermitteln. "Die Begeisterung hielt sich wahrlich in Grenzen, als ich gerufen wurde", erinnert sich die Mediatorin. Zwischen der Stadt Wuppertal und dem Pächter der Zoo-Gaststätten herrschte dicke Luft.

Wie so oft hatte sich der Streit über Jahre hochgeschaukelt. 2001 hatte der Großgastronom Randolph Wördemann die 1881 entstandenen Zoo-Säle übernommen. Die wunderschöne Optik hatte den Inhaber der BZ Objektverwaltungsgesellschaft auf den ersten Blick überzeugt. Auf den zweiten Blick aber entpuppte sich die Immobilie als arg reparaturbedürftig. Bald gaben sich die Kontrolleure der Bauaufsicht die Klinke in die Hand, 2004 musste Wördemann

erstmalig Festsäle und Gaststätte schließen. Der Brandschutz sei nicht gegeben, so die Begründung. Wördemann sah das nicht ein, klagte und siegte gegen die Stadt. Ein Jahr später fiel den Kontrolleuren die marode Deckenkonstruktion auf. Das Spiel begann von vorn. Wördemann und die Stadt lagen fortan im Dauerclinch.

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. Außerdem sind hier Ausgaben für den Gutachter (11.729 Euro) und den eigenen Arbeitsaufwand (17.280 Euro) fällig.

Die Stadtverantwortlichen, die um das Renommee ihres Zoos fürchteten, schalteten schließlich 2006 die Düsseldorfer Mediatorin ein. Zunächst seien nur getrennte Gespräche möglich gewesen, erinnert sich Lauenroth. Erst nach diesem "Dampfablassen" waren die Beteiligten überhaupt bereit, wieder miteinander zu sprechen. Es folgten ein halbes Dutzend Sitzungen, die jeweils drei Stunden und länger dauerten. Immer wieder gab es Rückschläge: "Die Mediation können Sie vergessen", verkündete etwa Wördemann, weil er hinter einer Routinekontrolle der Gesundheitsbehörde eine Schikane vermutete. 2007 kam es endlich zu einer Einigung. Über die Modalitäten des Friedenspakts, der nun schon im dritten Jahr hält, schweigen beide Seiten.

Davon ist Ulrich Götze noch ein ganzes Stück entfernt. Mittlerweile verhandelt Mediator Engelmann jedoch mit allen Beteiligten, ein wichtiges Gutachten über den Wert von Götzes Haus steht aber noch aus. Zehn Jahre war der Schlichter selbst Direktor einer Hypothekenbank, er kann mit den Gläubigern also auf Augenhöhe sprechen. Auf seinen Lösungsvorschlag will sich die Gegenseite bisher nicht einlassen - noch nicht.