



wirtschaft 7-8/2010

Inhalt Editorial Tischgespräch Titelthema Politik und Standort Unternehmen und Märkte

Betriebliche Praxis

Neueste Ausgabe

Mediation - Schnell einig



Wenn unternehmerische Auseinandersetzungen vor dem Kadi landen, wird es teuer – und am Ende ist auch noch das Image der Firma angekratzt. Zwist zwischen Gesellschaftern lässt sich besser lösen: mithilfe der Mediation. (Im Bild: Volker Schlehe, Foto: Andrea Schneider-Leichsenring)

Seit Anfang des Jahres ist Horst Schlögl (Name von der Redaktion geändert) wieder alleiniger Chef seines Unternehmens. Er führt die Geschäfte in Eigenregie und er ist der einzige Gesellschafter seiner GmbH. Geplant war das alles so nicht, doch Schlögl sieht die Sache positiv.

Eine gewisse Aufbruchstimmung verspürt Schlögl seither, „es herrscht wieder mehr Dynamik in der Firma“, freut sich der bayerische Unternehmer. Zuletzt war hingegen annähernd Stillstand eingetreten. „Mir fällt erst jetzt so richtig auf, dass wir wie mit angezogener Handbremse agiert haben“, sagt Schlögl. Wir – das waren der Firmengründer Schlögl und sein früherer Teilhaber Linus Hellmann (Name von der Redaktion geändert). Seit sieben Jahren war Hellmann im Unternehmen, seit drei Jahren fungierte er als zweiter Gesellschafter und Geschäftsführer. Doch im Laufe der Zeit verschlechterte sich das Verhältnis zwischen den beiden Chefs, ab einem gewissen Punkt war keiner mehr in der Lage, konstruktiv mit dem anderen umzugehen. „Die Kommunikation ging runter auf nahezu null“, sagt Schlögl. „Zuletzt habe ich mich wie in einer schlechten Ehe gefühlt: Es ging nicht mehr um Inhalte, sondern nur noch um Emotionen. „Mein Partner warf mir vor, ich hätte ihn beleidigt“, erinnert sich der Mittelständler.

Der Vergleich mit der Ehe ist nicht weit hergeholt. Häufig ist das Verhältnis zwischen Gesellschaftern eines Unternehmens irgendwann ähnlich zerrüttet wie das von Verheirateten. Und ebenso wie Ehestreitigkeiten, die vor Gericht landen, meist teuer enden, sind auch Gerichtsprozesse zwischen Gesellschaftern Angelegenheiten, die ins Geld gehen. Außerdem dauern sie lange. Zu lange. Denn während die Streithähne ihre Energie vor Gericht verpulvern, kocht das Unternehmen auf Sparflamme, wichtige Entscheidungen unterbleiben. Zu dem wirtschaftlichen Schaden kommt hinzu, dass der Ruf – sobald die Öffentlichkeit den Streit spitzbekommt – ruiniert wird. Am Ende wenden sich Kunden und Mitarbeiter ab. Wenn es richtig schlecht läuft, kann die Firma nach dem Prozess einpacken.

Dieses Risiko wollte Schlögl vermeiden – und löste die Querelen deshalb mit Hilfe der Mediation. Bei diesem Verfahren setzen sich die Parteien mit einem unbeteiligten Dritten, dem Mediator, zusammen und versuchen, den Konflikt außergerichtlich zu lösen. „Es ist wie mit den Kindern und der Orange“, erklärt Volker Schlehe, Leiter des MediationsZentrums der IHK München die Arbeitsweise der Mediatoren: Wenn sich zwei Kinder um eine Orange streiten, würde ein Laie jedem Kind die Hälfte der Frucht zuteilen. Der Mediator aber fragt, was die Kinder mit der Orange manchen wollen. „Und dann kommt vielleicht heraus, dass ein Kind den Saft will und das andere die Schale“, erklärt Schlehe.

Auch wenn Unternehmer keine Kinder mehr sind und der Streitwert höher ist als der einer Apfelsine – eine erfolgreich abgeschlossene Mediation erzeugt immer eine „Win-Win-Situation“, so Schlehe: „Beide Parteien gehen als Sieger hervor.“ Und deshalb ist es auch kein Wunder, dass immer mehr Unternehmen auf diese alternative Form der Konfliktlösung setzen. „Die Akzeptanz gegenüber der Mediation hat in den letzten Jahren spürbar zugenommen“, beobachtet Schlehe. „Die Unternehmer haben erkannt, dass eine Mediation schneller und preiswerter ist als ein Gerichtsprozess und die Beziehungen zwischen den Parteien schont.“ Schlögl nickt wissend. Auch er und sein früherer Partner haben sich im Guten getrennt. „Wären wir vor Gericht gelandet, hätten wir das nicht mehr geschafft“, ist er überzeugt.

Geschafft haben es die beiden früheren GmbH-Gesellschafter mithilfe von Rüdiger Latz. Der Rechtsanwalt der Münchner Kanzlei Avio Rechtsanwälte arbeitet seit fünf Jahren als Mediator und ist einer von mehr als 100 Mediatoren, die in einem Pool der IHK versammelt sind. Latz hat entsprechende Fragetechniken parat, um schnell auf den Kern des Problems vorzustoßen – und ebenso schnell eine Lösung zu finden. „In nur zwei Monaten konnten wir eine Einigung erzielen“, sagt Latz. Dabei war der Konflikt zwischen den Mandanten schon weit fortgeschritten, sodass die Treffen zu dritt entsprechend schleppend verliefen. „Die Parteien haben zugemacht und die Schale war nicht aufzubrechen“, sagt der Anwalt. Aber auch für solche Fälle haben Mediatoren Möglichkeiten in petto. So hat Latz mit jedem Medianten zwei Einzelsitzungen vereinbart. In diesen Gesprächen waren die Parteien dann bereit, offen zu kommunizieren und konstruktiv an einer Lösung zu arbeiten. Schlögl ist mit dieser Lösung zufrieden. Zwar schmerzt ihn der Verlust seines „technisch brillanten“ Kollegen.

Doch die zwischenmenschlichen Probleme der Vergangenheit hatten noch mehr geschmerzt. „Die Angelegenheit hat mich und das ganze Unternehmen belastet“, sagt Schlögl. Jetzt kann der Unternehmer endlich wieder nach vorne schauen und sein Unternehmen neu strukturieren. „Zwei Mitarbeiter habe ich seither schon eingestellt“, gibt sich Schlögl zuversichtlich. Auch Latz ist überzeugt, dass die Trennung die beste Entscheidung für beide Beteiligten war. Allerdings glaubt der Mediator, dass Schlögl und Hellmann heute noch gemeinsam die Geschäfte führen könnten, wenn sie sich früher an ihn gewandt hätten. „Die Parteien sollten einen Mediator aufsuchen, bevor der Konflikt derart eskaliert, dass der eine den anderen nur noch vernichten will“, bestätigt IHK-Mitarbeiter Schlehe. Wenn es so weit kommt, kann es passieren, dass die Mitarbeiter Lager bilden und die Kunden sich abwenden. Aber auch diesbezüglich beobachtet Schlehe seit geraumer Zeit ein Umdenken. Immer mehr Unternehmer suchen frühzeitig Unterstützung bei einem Mediator, mancher Firmenchef beugt sogar schon bei Gründung vor. So wie die frischgebackenen Unternehmer Kevin Maurer und Roman Kornegger (Namen von der Redaktion geändert), die eine Mediationsklausel in den Gesellschaftervertrag verankert haben. Die Klausel, die im MediationsZentrum als Musterklausel abrufbar ist, besagt, dass die Parteien im Falle einer Streitigkeit vor Klageerhebung eine Mediation durchführen. „Den Passus haben wir gerne unterschrieben“, sagt Maurer. Und nicht nur das. „Wir haben noch einen Satz angefügt.“ Wie dieser lautet?: „Dass die Mediationsentscheidung unangefochten anerkannt wird.“

Sabine Hölper

Ein rechtlicher Rahmen

Rechtlich ist in puncto Mediation noch manches ungeklärt. Wobei die Betonung auf „noch“ liegt. Denn bis spätestens Mai 2011 muss die Bundesregierung eine Europäische Mediationsrichtlinie in nationales Recht umsetzen. Aus diesem Grund hat das Justizministerium Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft einberufen, bei der auch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) vertreten ist. Das Gremium diskutiert, wie ein deutsches Mediationsgesetz ausgestaltet werden sollte, darunter werden etwa Fragen zur Vollstreckung, zur Hemmung der Verjährung von Ansprüchen und zur Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens erörtert.

Auch der Deutsche Baugerichtstag in Hamm diskutierte – und zwar die Frage, ob das aus England bekannte und bewährte Verfahren der Adjukation für Baustreitigkeiten, eine Schnellschlichtung innerhalb von höchstens 28 Tagen, in deutsches Recht transferiert wird. Da sich der Baugerichtstag bereits mit der Klärung von Detailfragen beschäftigt, ist davon auszugehen, dass die Adjukation für Baustreitigkeiten in Kürze in Deutschland eingeführt wird.

Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern – 07–08/2010