



## **Mediation als alternatives Streitbeilegungsmodell bei langlaufenden Geschäftsbeziehungen**

RA Rüdiger H. Latz MM

## Gliederung

- I. Langlaufende Geschäftsbeziehungen**
- II. Konflikte**
- III. Herkömmlicher Umgang mit Konflikten**
- IV. Vertragliche Regelungen für den Konfliktfall**
- V. Mediation**
- VI. Résumé**

## I. Langlaufende Geschäftsbeziehungen auf Grund von

- Rahmenverträgen über Lieferungen und Leistungen
- Anlagenbauvertrag
- Bauvertrag
- Forschungs- und Entwicklungsvertrag
- Kooperations- und Vertriebsvereinbarung
- Lizenzvertrag
- Betreibervertrag
- Managementvertrag etc.

Typische Merkmale solcher Geschäftsbeziehungen:

- Lange Laufzeit
- Partnerschaftsähnliche Zusammenarbeit
- Wechselseitige Abhängigkeit
- Vielzahl von Schnittstellen
- Existenz von Mitwirkungs- und Informationspflichten
- Möglichkeit von Kontroll- bzw. Einflussmaßnahmen
- Existenz mehrerer vertraglich unterlegter Geschäftsarten auch in unterschiedlichen Geschäftsbereichen und/oder Projekten

## II. Konflikte

### 1. Das Auftreten von Meinungsverschiedenheiten, Interessendivergenzen und Problemen ist der Normalfall

Es können nicht alle Sachverhalte, Entwicklungen und/oder Änderungen zur Geschäftsgrundlage und des Geschäftsinhaltes vorausgesehen werden. Insofern bedarf es dieses Bewusstseins und einer Vertragsgestaltung, die mögliche Änderungen bzw. Änderungsprozesse aufgreift und dadurch Anpassungen bzw. Lösungen ermöglicht.

### 2. Konfliktarten

Konflikte können zu vielen Themen und Inhalten entstehen. Ihrer Art nach lassen sie sich wie folgt kategorisieren:

- Sachkonflikte entstehen, wenn die Parteien dasselbe Ziel verfolgen, sich aber über den Weg bzw. die Art des Mittels, des Einsatzes von Ressourcen und die Wahl der Methode nicht einig sind.

- Wert- und Grundsatzkonflikte sind dann gegeben, wenn Unvereinbarkeit von Zielen, Prinzipien, Grundsätzen und Einstellungen besteht. Solche Konflikte können nicht gelöst, sondern nur entschieden werden.
- Bewertungskonflikt tritt auf, wenn die Effektivität und Wirkung verschiedener Methoden zur Zielerreichung unterschiedlich bewertet werden.
- Rollenkonflikt entsteht, wenn Personen sich widersprüchlichen Rollen (-erwartungen) ausgesetzt sehen.
- Verteilungskonflikte entstehen, wenn begrenzte Mengen von Gegenständen (z.B. Ressourcen monetärer, technischer Art etc.) oder Inhalten bzw. Positionen aufzuteilen sind.

- Beziehungskonflikte sind erkennbar, wenn es in der zwischenmenschlichen Beziehung zu Störungen kommt.
- Interkulturelle Konflikte sind zu lösen, wenn z.B. kulturelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung von Konflikten und Konfliktprozessen erkennbar sind oder kulturelle Präferenzen für bestimmte Verhaltensweisen im Umgang mit Konflikten existieren.

### 3. Konfliktstufen

Konflikte können in ihrer Intensität verschiedene Stufen erreichen. (Anm.: Nach der Tabelle von Friedrich Glasl gibt es 9 Stufen der Konflikteskalation).

Ab dem Erreichen einer bestimmten Stufe ist meist eine Konfliktlösung zwischen den Parteien ohne Hilfe Dritter nicht mehr möglich. Ab der 6. Stufe wird es auch für eine Deeskalation und / oder Mediation zu spät sein.

### III. Herkömmlicher Umgang mit Konflikten

- Anwendung von Praktiken, die entweder unternehmensüblich sind oder den handelnden Personen aus ihrer privaten oder beruflichen Erfahrung bekannt sind
- Streitiges oder kompetitives Verhandeln
- Abschirmen/Kommunikation einstellen
- Konflikt negieren oder vertuschen
- Delegieren des Konfliktes auf andere Personen oder Einheiten
- Durchsetzen eigener Positionen mit Rückgriff auf vertragliche oder gesetzliche Regelungen
- Einschalten von Rechtsanwälten



## IV. Möglichkeiten der Konfliktlösung, die im Vertrag oder ansonsten zu berücksichtigen sind

### 1. Spezifische Themen, die konflikträchtig sind und geregelt werden können:

- Preisanpassung,
- Materialkostenschwankungen,
- Währungssicherung,
- Änderungen technischer oder inhaltlicher Art,
- Mitwirkungs- und Informationspflichten,
- Abnahmemengen etc..

2. Für den Streitfall allgemein können folgende Klauseln / Verfahrensarten in Betracht kommen:

- Sprechklausel (mit und ohne Eskalationsmodus) mit Einigungsverfahren
- Schlichtungsklausel
- Schiedsgutachterklausel
- Schiedsklausel
- Mediationsklausel
- Mediations- / Schiedsklausel

3. Richtige Wahl der Streitbeilegungsklausel(n)

Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen bzw. folgende Überlegungen sind anzustellen:

- In welchem Zeitrahmen muss eine Lösung vorzugsweise erreicht werden?
- Um welchen Konflikt handelt es sich?
- Welche Positionen werden von den Parteien vertreten und welche Interessen stehen dahinter?
- Welche tatsächlichen Interessen der Parteien sind betroffen und stehen in welcher Rangfolge?
- Welche Kompetenzen sind für eine Lösungsführung notwendig?
- Was ist der Anlaß oder die Ursache des Konfliktes/Problems?
- Welche Parteien/Personen sind von dem Konflikt betroffen?
- Welche Auswirkungen hat der Konflikt, wenn er über welchen Zeitraum fortbesteht bzw. nicht gelöst wird?
- Welche Fragen sind zu beantworten und/oder welche Sachverhaltsaufklärung ist notwendig?
- Welche Belange rechtlicher, betriebswirtschaftlicher, technischer, kultureller Art etc. sind zu berücksichtigen?
- In welcher Form kann der Konflikt am besten gelöst werden
  - gemeinsam zwischen den Parteien
  - gemeinsam zwischen den Parteien mit Hilfe eines Dritten
  - durch Entscheidung eines Dritten

## V. Mediation

### 1. Was ist Mediation

Mediation ist ein freiwilliges Verfahren zwischen Parteien zur Findung von Lösungen für ein bzw. mehrere Probleme.

In dem Verfahren versuchen die Parteien mit Hilfe eines Dritten, des Mediators bzw. der Mediatoren, eigenverantwortlich und selbstbestimmt eine auf die Zukunft gerichtete und für das zukünftige Miteinander, alle Parteien befriedigende Lösung zu finden.

Der Mediator hat in dem Verfahren die Aufgabe, den Einigungsprozess zwischen den Parteien zu fördern und auf die Einhaltung der vereinbarten Regeln zu achten.

Die Lösung des Problems erfolgt also nicht durch einen Dritten, sondern durch die Parteien in eigener Verantwortung selbst.

### 2. Prinzipien der Mediation

- Neutralität des Mediators
- Vertraulichkeit
- Selbstverantwortlichkeit
- Informiertheit
- Freiwilligkeit

### 3. Wann bietet sich eine Mediation an

- Wenn die Parteien aus eigener Kraft nicht zu einer Lösung finden;
- die Mediation möglich ist, weil
  - eine bestimmte Eskalationsstufe noch nicht überschritten wurde,
  - keine Entscheidung durch einen Dritten notwendig ist,
  - mehrere Aspekte / Interessen unterschiedlicher Art z.B. technische, betriebswirtschaftliche, persönliche, rechtliche, etc. von Belang sind,
  - die Lösung nicht nur auf die Vergangenheit beschränkt ist, sondern auch das künftige Miteinander einbeziehen soll,
  - ein geeigneter Mediator zur Verfügung steht,
  - keinem anderen Streitbeilegungsmodell aus vernünftigen belastbaren Gründen der Vorzug zu geben ist,
- eine Konfliktlösung im überschaubaren Zeitraum zu finden ist und
- die Kosten für eine Konfliktlösung in Grenzen gehalten werden sollen.

4. Vorteile der Mediation sind:

- Imageverluste werden vermieden und wertvolle Vertrags- und Geschäftsbeziehungen bleiben aufrechterhalten;
- Berücksichtigung aller Interessen und Ziele;
- Es werden alle Aspekte der Geschäftsbeziehung berücksichtigt, d.h. wirtschaftliche, vertragsjuristische, technische, vertriebliche und sonstige;
- Es werden zukunftsorientierte und pragmatische Lösungen gefunden;
- Wiederbelebung der konstruktiven Kooperation;
- Die Parteien sind in bester Kenntnis „ihres Problems“ und zur Wahrung ihrer Interessen Gestalter des Verfahrens;
- Finden der „eigenen“ Lösung;
- Höhere Akzeptanz der eigenen Lösung;

- Das Verfahren ist vielseitig anwendbar und kann jederzeit aufgenommen werden;
- Das Verfahren wird in einem überschaubaren Zeitraum durchgeführt und nutzt alle kreativen Handlungsoptionen;
- Das Verfahren schont Ressourcen und ist kostengünstiger;
- Vertraulichkeit ;
- Wiedergewinnen der Planbarkeit und Kalkulierbarkeit der Zukunft.

## 5. Nachteile der Mediation

- Kein Delegieren des Konfliktes
- Keine Möglichkeit des Durchsetzens von Positionen
- Aufgeben der bisherigen Verhaltensstrategie
- Missbrauchsmöglichkeiten
- Mangelnde Außenwirkung



## 6. Auswahl des Mediators / der Mediatoren

- Fachliche Kompetenz und Erfahrung
- Berufsausbildung
- Einschlägige Berufserfahrung
- Erfahrung im Verfahrensmanagement
- Durchsetzungsvermögen
- Verlässlichkeit, Ausgewogenheit, Sensibilität
- Sprachliche und/oder kulturelle Kompetenzen

## VI. Résumé

Die Mediation ist ein ernstzunehmendes und probates Konfliktlösungsmodell, das als besondere Alternative in Erwägung zu ziehen ist.

Die Mediation unterscheidet sich erheblich von den anderen Lösungsmodellen und ist nicht für jeden Konflikt geeignet.

In langlaufenden Geschäftsbeziehungen bietet sich die Mediation vor allem deswegen an, weil bei der Konfliktlösung nicht nur rechtliche oder technische Aspekte der Vergangenheit einfließen können, sondern auch andere wie vertriebliche, betriebswirtschaftliche, persönliche Interessen etc., die für die Zukunft der Parteien eine erhebliche Rolle spielen können.

Die Vorteile der Mediation überwiegen bei weitem die Nachteile. Die gefundenen Lösungen erfahren höhere Akzeptanz.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**