

Lotse ins offene Fahrwasser

Statt die ohnehin überlasteten Gerichte anzurufen, sollten Firmenchefs bei Streitigkeiten mit Geschäftspartnern das Mediationsverfahren versuchen. Es ist schnell und preiswert.

Brennt irgendwo auf der Welt eine Erdölquelle lichterloh, klingelt kurz darauf bei Red Adair das Telefon. Der Feuerwehrmann aus Texas hat sich auf diese heißen Jobs spezialisiert. Michael Henzler arbeitet ebenfalls **als so genannter Troubleshooter**. Sein Wirkungsfeld ist die deutsche Bauindustrie. Gerät ein wichtiges Projekt ins Stocken, holt der Metallbauunternehmer aus München für seine Auftraggeber die Kastanien aus dem Feuer. Deshalb dachte sich der Experte für komplizierte Fälle nichts dabei, als er den Expressauftrag eines Möbelherstellers übernahm. Unter hohem Zeitdruck sollte Henzler einen Produktionsbetrieb in Polen aus dem Boden stampfen, denn die ersten Kunden warteten bereits auf Lieferung.

Doch diesmal lief einiges schief. Entsprechend den nationalen Vorschriften arbeitete Henzler mit einer polnischen Firma als Subunternehmer zusammen. Die erbrachte jedoch nicht die vereinbarte Leistung. Schon bald erkannte der Deutsche, dass der Zeitplan nicht zu halten war. „Uns drohte eine empfindliche Vertragsstrafe, und die Polen wären beim Scheitern des Projekts in Kon-

„Wäre die Justiz eingeschaltet worden, dann hätte schon eine Instanz fünf bis sechs Jahre gedauert.“

Kurt Nottbohm, Steag-Syndikus

kurs gegangen“, erinnert er sich an die vertrackte Situation. Dazu käme noch der ramponierte Ruf des Münchners. Die Lage schien aussichtslos, ein **Dialog mit dem Subunternehmer** war nicht mehr möglich. Bewegung in die festgefahrenen Verhandlungen brachte erst Cristina Lenz. Die Münchner Anwältin, Mediatorin und Buchautorin empfahl beiden Parteien, ihre Streitigkeiten durch eine Mediation beizulegen. Dieses außergerichtliche Verfahren zur Konfliktlösung, das



Konnte dank Mediation einen Auftrag doch noch fristgerecht abwickeln und vermied so einen Imageschaden: Unternehmer **MICHAEL HENZLER**

sich in anderen Industriestaaten bereits bewährt hat, wird auch hierzulande immer bedeutsamer. Das Prinzip ist simpel: Ein **speziell ausgebildeter Mediator** leitet das Gespräch zwischen den Geschäftspartnern, damit diese zu einer einvernehmlichen Lösung finden. Dabei hat er aber nicht die Aufgabe, ihnen eine bestimmte Lösung nahe zu legen. Das unterscheidet die Mediation von der Schlichtung. Durch erstere lassen sich Streits schnell, diskret und kostengünstig beilegen. „Dieses Verfahren ist hervorragend dazu geeignet, für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation zu schaffen“, berichtet Peter Horst, Rechtsanwalt und Mediator aus dem oberbayerischen Tegernsee. Wichtige Voraussetzung dafür ist allerdings, dass bei den Beteiligten nicht der Bauch entscheidet, sondern der Kopf.

So war es auch im Fall von Michael Henzler. Der Firmenchef wollte lieber **eine schnelle Einigung** als eine langwierige gerichtliche Auseinandersetzung, von der letztlich keine Partei profitiert hätte. Weil die ersten Gespräche mit dem polnischen Subunternehmer erfolglos geblieben waren, setzte der Metallbauer auf die Fähigkeit der Media-

torin Cristina Lenz. „Da wir uns nicht lange mit den Fehlern der Vergangenheit aufhielten, konnten beide Seiten schnell feststellen, dass sie ein starkes gemeinsames Interesse hatten – nämlich die pünktliche Fertigstellung der Fabrik“, erinnert sich die Vermittlerin. **Mit gutem Willen** allein ließ sich die damalige Situation allerdings nicht bewältigen. Dem polnischen Subunternehmer fehlte dafür die Manpower. Nachdem die Streithähne sich ausgesprochen hatten, einigten sie sich darauf, dass die Polen auf ihre Kosten einen weiteren lokalen Betrieb einschalten.

Die Zwischenfinanzierung übernahm Henzler, indem er dem polnischen Partner mehr vorschoss, als ihm nach dem Baufortschritt zustand. Mit dem Ergebnis der Einigung ist Henzler zufrieden: „Die Mediation hat so gut geklappt, dass unser Auftraggeber seine Produktion pünktlich anfahren konnte und von



Ohne Expertenhilfe sollte sich jedoch kein Unternehmer auf eine Mediation einlassen, denn am Ende des Verfahrens steht **kein warmer Händedruck**, sondern eine bindende Absprache. Sie wird in einer notariellen Urkunde oder in einem Anwaltsvergleich fixiert und ist so viel wert wie ein Gerichtsurteil. Deshalb

MEDIATORENHONORARE

Mit diesen Kosten müssen Sie rechnen

Ein Mediator wird üblicherweise auf Stundenbasis bezahlt. Ist er Anwalt, kann er nach der Anwaltsgebührenordnung abrechnen. Die Kosten für eine Mediatorenstunde liegen zwischen 250 und 600 Mark. Erfahrungsgemäß dauert eine Mediation kaum länger als zwei Tage, dazu kommt die Vorbereitungszeit. Manche Experten verlangen einen Mindestsatz von sechs Stunden, der auch bei einer schnelleren Einigung fällig wird.

Ein Anwalt stellt seine Rechnung meist nach der Gebührenordnung. Es ist aber auch möglich, ein Zeithonorar zu vereinbaren. Wird das Ergebnis der Mediation in einem Anwaltsvergleich fixiert, fallen dafür zusätzliche Gebühren an.

Organisationen verlangen für ihre Hilfe bei der Suche nach einem Mediator eine Gebühr zwischen 200 und 10 000 Mark. Dafür achten sie darauf, dass die Vermittler hohe Standards erfüllen.

„Die Mediation hat so gut geklappt, dass unser Auftraggeber seine Produktion pünktlich anfahren konnte und von den Schwierigkeiten überhaupt nichts mitbekommen hat.“

Firmenchef Michael Henzler

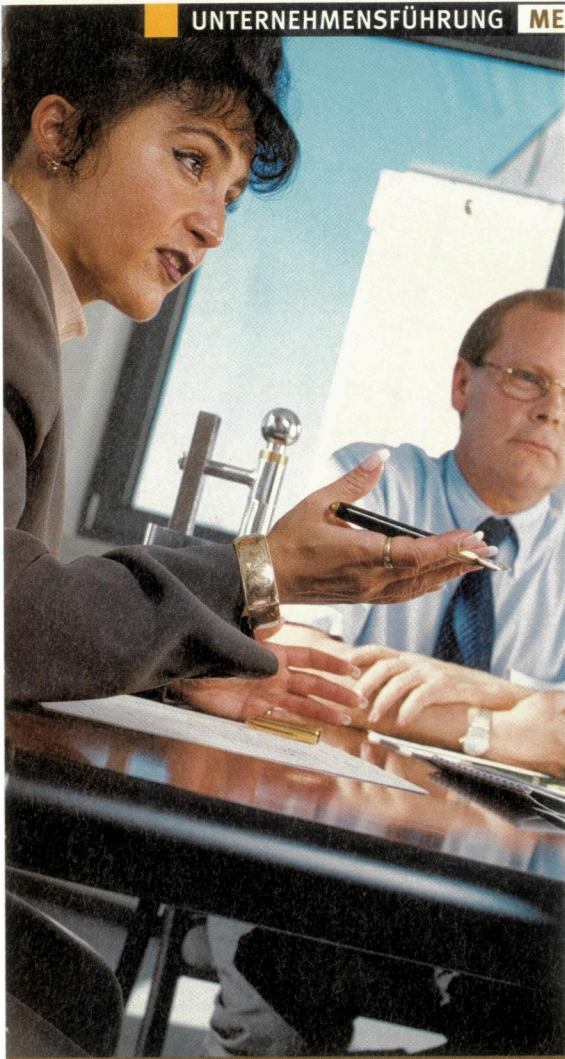
den vorübergehenden Schwierigkeiten überhaupt nichts mitbekommen hat.“

Dieses Beispiel zeigt, dass Mediation in vielen Situationen sogar eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit ist. Bei Auseinandersetzungen mit einem **Streitwert von mehr als 50 000 Mark** muss der Unternehmer erfahrungsgemäß doppelt so viel für einen Prozess ausgeben wie für eine Mediation. Darin enthalten sind dann häufig nicht mal die Kosten für jene Mitarbeiter, die das Gerichtsverfahren vorbereiten und begleiten müssen. Hinzu kommt, dass der Personalaufwand für die Mediation deutlich kleiner ausfällt.

warnt Anwalt Peter Horst: „Mediation ist grob fahrlässig, wenn kein erfahrener Jurist hinzugezogen wird.“ Michael Hemming, Anwalt und Mediator in Stuttgart, ist es sogar am liebsten, wenn bei einem von ihm moderierten Einigungsversuch die Anwälte der Kontrahenten anwesend sind: „Sonst verlassen die Beteiligten mit dem von ihnen ausgehandelten Memorandum die Gespräche und ziehen **kurz vor der Beurkundung** ihre Zustimmung zum Kompromiss zurück, weil ihr Anwalt ihnen von der Vereinbarung abgeraten hat.“

Wer eine Mediation anstrebt, muss auch den Vermittler sorgfältig auswäh-

Fotos: K. Wolter/Look (1); CU (1)



Vermittelt als Mediatorin zwischen den Kontrahenten, ohne dabei eine bestimmte Lösung vorgeben: Juristin **CRISTINA LENZ**

len. Gerade weil sich das Verfahren dadurch auszeichnet, dass die Parteien den Mediator selbst benennen können, sollten sie diesen Vorteil nutzen. „Bei Spezialproblemen ist es oft sinnvoll, einen Mediator für die Verhandlung sowie einen weiteren **für die rechtlichen Fragen** auszusuchen und darüber hinaus einen Mediator mit Fachkenntnissen einzubinden“, empfiehlt Peter Horst.

Diese Experten könnten besser auf einen Kompromiss hinarbeiten als die meisten Richter, die in Wirtschaftsangelegenheiten oft von der komplizierten Materie überfordert seien. So erinnert sich Kurt Nottbohm, Chfesyndikus der Steag AG in Essen, an einen Fall im Anlagenbau, der seiner Meinung nach gar nicht mehr vor Gericht zu verhandeln gewesen wäre. Diesen Zwei-Millionen-Fall löste er durch Mediation in sechs Monaten: „Wäre die Justiz eingeschaltet worden, dann hätte schon eine Instanz fünf bis sechs Jahre gedauert.“

ANSPRECHPARTNER

So finden Sie Kontakt zu einem Mediator

Der Begriff Mediator ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Es existiert keine verbindliche Berufsordnung, die bestimmte Qualitätsstandards sichert.

Verschiedene Verbände vermitteln daher Experten, die wenigstens verbands-eigenen Richtlinien genügen. Industrie- und Handelskammern beispielsweise stellen relativ hohe Mindestanforderungen an die von ihnen vorgeschlagenen Schlichter und Mediatoren.

Folgende Institutionen helfen Ihnen bei der Suche nach Mediatoren:

- IHK, siehe örtliches Telefonbuch
- Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA), Severinstr. 4, 18209 Bad Doberan, Tel.: 03 82 03/91 23-0, Fax: 03 82 03/91 23-23
- Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft, Charlottenstr. 29-31, 70182 Stuttgart, Tel.: 07 11/2 37 68 10, Fax: 07 11/2 37 68 11
- Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement (gwmk), Brienner Str. 9, 80333 München, Tel.: 0 89/29 09 70, Fax: 29 09 72 00

„Konflikte schnell und diskret lösen“

Reinhard Dörfler, Geschäftsführer der IHK für München und Oberbayern, plädiert dafür, dass Unternehmer noch stärker als bisher das Angebot der Mediation nutzen sollten.

M&M: Im Juli 1998 haben IHK München und Münchner Anwaltverein eine Schlichtungsstelle für kaufmännische Streitigkeiten eingerichtet. Wie sind Ihre Erfahrungen?

Dörfler: Nach unserer Beobachtung liegt in der Mediation eine Chance, Konflikte diskret, schnell und kostengünstig aus der Welt zu schaffen. Unternehmer und Verbraucher sollten das Verfahren stärker nutzen.



M&M: Worin sehen Sie die größten Vorteile der Mediation?

Dörfler: Wichtig ist, dass eine gewachsene Geschäftsbeziehung trotz des Kon-

flikts nicht beschädigt wird und die Beteiligten schnell einen Kompromiss finden. Vor staatlichen oder Schiedsgerichten geht es um alles oder nichts, um Sieg oder Niederlage. Das dauert bei der überlasteten Justiz seine zwei Wochen in Gang, und nach maximal drei Terminen ist das Verfahren erfahrungsgemäß beendet. Dabei zielt die Mediation darauf, dass ein Streit einvernehmlich beigelegt wird und die Parteien selbst die Lösung finden. Dann können sie anschließend sagen: Wir haben uns in dem Konflikt geeinigt, jetzt können wir weiter zusammenarbeiten. Entscheidend für die Schadensbegrenzung ist auch, dass die Einigung hinter verschlossenen Türen stattfindet.

M&M: Was passiert, wenn eine Seite sich nicht an die abgesprochene Lösung hält?

Dörfler: Da gilt für die Mediation gleiches Recht wie für ein Urteil: Die Einigung wird beim Notar oder in einem Anwaltsvergleich fixiert und ist ein vollstreckbarer Titel. Notfalls kommt der Gerichtsvollzieher.

M&M: Was tut ein Münchner Unternehmer bei Problemen mit einem Geschäftspartner in Hamburg? Der Norddeutsche hat vielleicht Zweifel an der Unparteilichkeit des bayerischen Schlichters.

Dörfler: Beide gehen zu einer neutralen Schlichtungsstelle, etwa bei der IHK Stuttgart. Inzwischen haben viele Kammern einen Mediator. Heute gibt es Schlichtungsstellen in Bayreuth, Stuttgart, Berlin und Leipzig. Die IHKs in Würzburg, Köln, Münster, Wuppertal, Hannover und Hamburg planen ähnliche Einrichtungen. Bald besitzen wir ein Netz von Schlichtungsstellen für kaufmännische Angelegenheiten. ■