

Für jeden Konflikt das richtige Verfahren

Der Fall

Gerhard Wagner, Geschäftsführer der Anlagenbau-GmbH, ist frustriert. Für einen österreichischen Kunden hat seine Firma kürzlich eine vollautomatische Misch- und Abfüllanlage für Shampoos errichtet, die bereits in Betrieb genommen wurde. Jetzt gibt es vom Kunden permanente Beanstandungen. Immer wieder komme es zu Fehlfunktionen bis hin zu Anlagenstillständen, die nach Auffassung des Kunden auf Fehlern in der Konstruktion oder im Bau der Anlage beruhen.

Abhilferversuche haben keine dauerhafte Besserung erbracht. Kurze Zeit nach deren Durchführung traten die Probleme erneut auf. Nach Auffassung von Gerhard Wagner beruhen diese jedoch nicht auf Mängeln der Anlage, sondern auf Bedienungsfehlern, sowie darauf, dass der Kunde beim Bau der Anlage eine andere Softwarefirma eingeschaltet hatte, als von der Anlagen-GmbH dringend angeraten wurde. Die gelieferte Software passt nicht optimal.

Die Abnahme ist bereits erfolgt. Vom Restkaufpreis müssten jetzt noch 100.000 € gezahlt werden, Zug um Zug gegen Übergabe einer Gewährleistungsbürgschaft. Der Kunde weigert sich jedoch zu zahlen, ehe die aus seiner Sicht bestehenden Mängel nicht behoben sind.

Die Verhandlungen sind festgefahren. Jetzt müsste eigentlich das gerichtliche Klageverfahren eingeleitet werden. Eine Alternative wäre die Durchführung eines Schiedsverfahrens. Beide Verfahren sind allerdings zeitaufwändig, ihr Ausgang ist ungewiss, die Kosten sind hoch, beim Schiedsverfahren noch höher als bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung. Eine weitere Möglichkeit wäre die Durchführung einer Mediation, ein Verfahren, von dem Gerhard Wagner in der letzten Zeit wiederholt gelesen hat.

Erforderlich ist eine Verfahrensauswahl. Welches Konfliktlösungsverfahren ist im vorliegenden Fall von den Interessen beider Seiten her am besten geeignet, so dass man sich gegebenenfalls darauf verständigen könnte?

Das Stufensystem der Konfliktlösung

Zur Lösung von Konflikten steht ein abgestuftes System von Verfahren zur Verfügung. Dazu gehören insbesondere:

- Direktes Verhandeln zwischen den Parteien
- Mediation als Form des direkten Verhandeln, bei der ein neutraler Dritter die Verfahrensleitung und Verfahrensverantwortung übernimmt
- Schlichtung, bei der ein neutraler verfahrensleitender Dritter im Falle einer Nichteinigung einen Schlichterspruch fällt, der je nach vorheriger Vereinbarung bindend oder nicht bindend sein kann
- Schiedsgutachten durch einen gemeinsam beauftragten Gutachter zu tatsächlichen Streitfragen, wobei dieses Gutachten je nach vorheriger Vereinbarung bindend oder nicht bindend sein kann
- Schiedsgericht
- Gerichtsverfahren

Es empfiehlt sich, das für den jeweiligen Fall bestgeeignete Streitbeilegungsverfahren zu wählen. Jedes Verfahren hat Vor- und Nachteile, die gegeneinander abzuwägen sind. In einem gemeinsamen Auswahlprozess sollte von den Konfliktbeteiligten das Vorgehen vereinbart werden, das den Interessen beider Seiten am besten entspricht. Dabei ist insbesondere auch die Mediation als besonders effektives und zugleich schonendes Verfahren einzubeziehen.

Round Table Mediation und Konfliktmanagement in der Deutschen Wirtschaft

Entsprechende Zielsetzungen bestehen auch in der deutschen Wirtschaft. Zur Förderung alternativer Konfliktlösungsverfahren haben deutsche Unternehmen einen "Runden Tisch Mediation und Konfliktmanagement" ins Leben gerufen. (www.rtmkm). Ihm gehören mehr als 30 namhafte deutsche Unternehmen an, von ABB, Audi, Bayer AG, Bombardier... bis hin zu SAP, Siemens oder ZDF. Dieser Arbeitskreis hat es sich zur Aufgabe gemacht, in deutschen Unternehmen entsprechend der internationalen Entwicklung zum Aufbau differenzierter Konfliktlösungssysteme in Unternehmen und zur Etablierung von Methoden der rationalen Verfahrenswahl beizutragen, um auf diese Weise Konflikte effizienter zu lösen und Kosten einzusparen.

Empfehlungen der Internationalen Handelskammer (ICC)

Hohen Stellenwert genießt eine rationale Verfahrenswahl auch bei der Internationalen Handelskammer in Paris. Eigene Regeln für Verfahren außergerichtlicher Streitbeilegung und für die Auswahl zwischen verschiedenen Verfahren wurden entwickelt und erst kürzlich aktualisiert, die Parteien aus aller Welt für die Beilegung von Wirtschaftsstreitigkeiten zur Verfügung stehen. (ICC-ADR-Rules)

Die Vorteile der Mediation

Mediation wird bei den außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren besonders bevorzugt. Dies beruht darauf, dass sie eine kostengünstige, wenig aufwendige Chance bietet, Streitigkeiten frühzeitig durch Verständigung beizulegen. Weltweit haben Mediationen eine Erfolgsquote zwischen 75 und 80 %.

Konflikte werden in der Mediation rasch gelöst. Die Problemsicht ist umfassender als im streitigen Verfahren. Auch Werthaltungen, Gefühle und Beziehungen, die den Konflikt beeinflussen oder ihn sogar ausgelöst haben, finden Beachtung. In wirtschaftlichen Streitigkeiten werden unternehmerische und finanzielle Aspekte bevorzugt berücksichtigt.

Eine Vielzahl von Lösungsoptionen wird gemeinsam entwickelt, um daraus die bestgeeignete Lösung auszuwählen oder Verhandlungspakete zu schnüren. Für beide Seiten vorteilhafte Ergebnisse sind das Ziel. Bei Erfolg gibt es keinen Verlierer, stattdessen zwei Gewinner. Es gibt keine Entscheidung über die Köpfe der Parteien hinweg. Das Verfahren ist transparent und verständlich, die Zufriedenheit damit hoch.

"Unternehmen wollen nicht, was sie tun, und tun nicht, was sie wollen"

Trotz dieser Vorteile findet Mediation bei der Wahl von Konfliktlösungsverfahren auch in der Wirtschaft noch keine durchgängige Beachtung.

Für Unternehmenskonflikte im Außenverhältnis hat die WP-Gesellschaft PWC zusammen mit der Universität Viadrina in Frankfurt an der Oder in einer Studie die Vorteilswerte ermittelt, die Unternehmen den unterschiedlichen Konfliktbearbeitungsverfahren beimessen. Als wesentliche Zielsetzungen bei der Lösung von Konflikten wurden von den Unternehmen rasche, schnelle und kostengünstige Lösungen bei Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen genannt.

Unter diesen Aspekten wurde die direkte Verhandlung mit einem Vorteilswert von 90,8 % am besten bewertet. Dichtauf folgte die Mediation. Mit einigem Abstand kamen dann die Schlichtung, das Schiedsgutachten und das Schiedsverfahren. Das Gerichtsverfahren landete weit abgeschlagen auf dem letzten Platz mit einem Vorteilswert von 23,3 %. (PriceWaterhouseCoopers AG, Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, 2005)

Die tatsächliche Nutzung der Konfliktlösungsverfahren steht dazu allerdings in einem Widerspruch. Zwar wird die Mehrzahl der Unternehmenskonflikte in der Tat durch Verhandeln gelöst, wie es der Präferenz der Unternehmen entspricht. Scheitern direkte Verhandlungen, ist jedoch nach wie vor, so das Ergebnis der Studie, das an sich ungeliebte Gerichtsverfahren das Mittel der Wahl. Die Möglichkeiten der Mediation werden häufig nicht genutzt, obwohl es nach gescheiterten Verhandlungen mit geringen Kosten, Aufwand und Risiken möglich wäre, zunächst diesen Weg zu beschreiten.

Die Rolle der rechtlichen Berater

Diese fortdauernde Dominanz streitiger Konfliktlösung dürfte mit darauf beruhen, dass die rechtlichen Berater und Vertreter von Unternehmen ihre Mandanten nach wie vor wenig über Verfahren außergerichtlicher Konfliktlösung informieren. Grundsätzlich sind Anwälte verpflichtet "ihre Mandanten vor Rechtsverlusten zu schützen, rechtsgestaltend, konfliktvermeidend und streitschlichtend zu begleiten" (§ 1 Abs. 3 der Berufsordnung für Rechtsanwälte). Dies beinhaltet auch die Prüfung, welches Verfahren für den Mandanten das geeignetste und sicherste ist.

Der Anwalt hat damit auch die Rolle eines Verfahrensberaters, der seinem Mandanten eine eigenverantwortliche Entscheidung über die Wahl des Konfliktlösungsverfahrens ermöglichen soll. Er ist verpflichtet, seinem Mandanten ein differenziertes System unterschiedlicher Konfliktlösungsverfahren, orientiert an den Bedürfnissen des Einzelfalls, anzubieten.

Es hat den Anschein, als ob Anwälte dieser Aufgabe bisher nicht durchgehend gerecht werden. Dafür dürften sowohl fachliche als auch wirtschaftliche Gründe eine Rolle spielen. Anwälte sind Experten im justiziellen, rechtlich geprägten Konfliktlösungssystem. Unter diesen Umständen bestehen Widerstände, sich auf nicht vorrangig rechtlich orientierte Konfliktlösungsverfahren einzulassen, die unvertraut sind und in denen die juristischen Fähigkeiten nur zum Teil gefordert werden.

Unter diesen Umständen ist es auch Sache der Parteien, von ihren rechtlichen Beratern umfassende Information und Unterstützung hinsichtlich der Möglichkeiten einvernehmlicher, außergerichtlicher Konfliktlösung zu verlangen und sich nicht einseitig auf den Prozess verweisen zu lassen.

Vertragsklauseln zum Umgang mit Konflikten

Eine weitere Hilfe bieten Vertragsklauseln zum Umgang mit Konflikten. Für eine Entscheidung zur Mediation oder für ein anderes Verfahren einvernehmlicher Konfliktlösung muss auch der Konfliktgegner gewonnen werden. Ist ein Konflikt bereits entstanden, könnten solche Bemühungen als Zeichen von Schwäche und Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Rechtsposition ausgelegt werden, so dass die Gegenseite schon deswegen ein Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung ablehnt.

Um diese Wirkung zu vermeiden, empfiehlt es sich, bereits beim Abschluss von Verträgen Regelungen zum Umgang mit Konflikten aufzunehmen. Eine solche Klausel könnte etwa lauten.

Ziff.....: Umgang mit Konflikten

(1.) Sollten aus diesem Vertrag oder im Hinblick auf Gegenstände, die in diesem Vertrag geregelt sind, Konflikte auftreten, werden die Parteien vor der Einleitung eines gerichtlichen oder schiedsgerichtlichen Verfahrens versuchen, diese gütlich durch direkte Verhandlungen, bei Bedarf unter Einbeziehung ihrer rechtlichen Berater, zu lösen.

(2.) Gelingt es den Vertragschließenden nicht, ihre Meinungsverschiedenheiten binnen 60 Tagen nach der Aufforderung einer Seite zur Aufnahme von Verhandlungen nach Abs. 1 gütlich beizulegen, werden sie ein Mediationsverfahren gemäß der Verfahrensordnung der.....durchführen (Hier käme beispielsweise die Verfahrensordnung der jeweiligen Industrie und Handelskammer in Betracht, sofern diese sich in Sachen außergerichtliche Konfliktbeilegung engagiert; oder es wird auf die Verfahrensordnung eines der Verbände der Wirtschaftsmediation zurückgegriffen).

(3.) Für den Fall, dass auch mit Hilfe der Mediation keine Einigung erzielt wird, vereinbaren die Parteien die Durchführung eines Schiedsverfahrens (alternativ: steht es jeder Seite frei, den Rechtsweg zu beschreiten – eventuell mit ergänzenden Regelungen hinsichtlich des zuständigen Gerichts bzw. Schiedsgerichts)

(4.) Durch diese Vereinbarung ist keine Partei gehindert, ein gerichtliches Eilverfahren, insbesondere einen Arrest oder einstweiliges Verfügungsverfahren durchzuführen.

(5.) Die Regelungen nach Abs. 1 und 2 stellen prozessuale Einreden dar, die einer Klageerhebung entgegengehalten werden können.

Der Fall – Fortsetzung und Abschluss

Zurück zum eingangs geschilderten Fall:

In diesem entschlossen sich die Parteien auf Vorschlag von Herrn Wagner zur Durchführung einer Mediation. Ein streitiges Verfahren erschien aus beiderseitiger Sicht mit unverhältnismäßigen Nachteilen verbunden. In ihm hätte mithilfe von Gutachtern zeitraubend und kostenintensiv geklärt werden müssen, welche Mängel überhaupt vorliegen, wer sie zu vertreten hat, wie sie zu beseitigen sind, welche Kosten dadurch voraussichtlich entstehen und wer sie übernehmen muss. Je nach Ergebnis würde das Gericht die Firma von Herrn Wagner zur Nachbesserung oder auch zum Schadensersatz verurteilen oder den Kunden zur Zahlung. Oder das Gericht würde beiden zum Teil Recht geben. Oder am Ende stünde wie so häufig bei Rechtsstreitigkeiten dieser Art ein von beiden Seiten ungeliebter Vergleich. .

Mit einem solchen Verfahren wäre beiden Seiten nicht gedient. Der Kunde möchte eine Anlage, die bald voll funktionsfähig ist, damit er wiederum seine eigenen Abnehmer zufrieden stellen kann. Er möchte dauerhafte Betreuung und Unterstützung durch die Lieferfirma bei den Problemen, die bei einer neuen vollautomatischen Anlage immer

wieder einmal auftreten können. Er möchte eine gute Einweisung in die Anlage und eine vertrauensvolle Kooperation.

Herr Wagner ist aufgrund einschlägiger Erfahrungen in früheren Konflikten nicht daran interessiert, einen langjährigen Prozess zu führen, mit hohen Kosten und ungewissem Ausgang. Ihm liegt an einem zufriedenen Kunden, von seinem eigenen Selbstverständnis her aber auch im Hinblick auf mögliche Aufträge anderer Unternehmen in dieser Branche. Und er möchte rasche Zahlung des Restkaufpreises.

Es liegt auf der Hand, dass ein Prozess oder auch ein Schiedsverfahren beiden Seiten nicht das bringen kann, was für sie wesentlich ist. Nur eine rasche, einvernehmliche Lösung entspricht hier den beiderseitigen Interessen. Wenn schon ein Kompromiss, dann sofort und nicht am Ende eines langen Rechtsstreits.

Die Beteiligten verständigen sich darauf, die Mediation an einem Ort durchzuführen, der auf halbem Weg zwischen den Firmenstandorten beider Seiten liegt. Von der dortigen Industrie- und Handelskammer werden auf Anfrage drei geeignete Mediatoren genannt, von denen einer gemeinsam ausgewählt wird. In dessen Kanzlei wird schon in der ersten Mediationsitzung von etwa 10 Stunden Dauer eine grundsätzliche Verständigung über die Beseitigung unstreitiger Mängel, die gemeinsame Optimierung der Anlage und die Zahlung des Restkaufpreises erzielt.

Innerhalb der nächsten 6 Wochen wird auf der Grundlage eines vom Mediator entwickelten Entwurfs ein differenzierter juristischer Vertrag ausgearbeitet, der den Streit abschließend erledigt. Die dazu erforderlichen Klärungen und Abstimmungen zwischen dem Mediator und den beiden Firmen erfolgen per E-Mail oder fernmündlich.

Die Zusammenarbeit zwischen beiden Unternehmen läuft seitdem gut. Beide Seiten erklären ihre hohe Zufriedenheit mit der raschen Beilegung des Konflikts und den gefundenen Lösungen.

Zusammenfassung

Unternehmen ebenso wie andere Beteiligte eines Konflikts sollten zur Beilegung ihres Streits auf ein abgestuftes System von Konfliktlösungsverfahren zurückgreifen können. Für jeden Konflikt das jeweils bestgeeignete Verfahren! Rechtliche Berater haben entsprechende Beratung und Unterstützung zu leisten. Bei Bedarf sind sie dazu aufzufordern. In Verträgen mit Geschäftspartnern sollten Klauseln zum Umgang mit Konflikten aufgenommen werden, wonach vor einer gerichtlichen oder schiedsgerichtlichen Klärung zwingend vorab versucht werden muss, eine einvernehmliche Lösung durch Verhandeln bzw. Mediation herbeizuführen.

Der Verfasser ist langjähriger Mediator und Rechtsanwalt in Nürnberg mit den Schwerpunkten Wirtschaftsmediation, Mediation in Betrieben und Organisationen und Mediation im öffentlichen Bereich. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg und Dozent und Prüfer im Studiengang Mediation an der FernUniversität Hagen sowie in zahlreichen Fortbildungseinrichtungen der Wirtschaft. Laufende Vorträge und Veröffentlichungen zur Mediation, aktuell Schmidt, Lapp, Monßen "Mediation in der Praxis des Anwalts", 2012, Beck-Verlag..