

DIE ZEIT – Preiswert streiten

DIE ZEIT

44/2002

WIRTSCHAFTSMEDIATION

Preiswert streiten

Für Gerichtsprozesse geben Unternehmen Milliarden Euro aus. Dabei ist Mediation viel effizienter

Brigitte Peter

Der Autozulieferer Modine aus Neuenkirchen drohte an einem komplizierten Rechtsstreit zu zerbrechen: Es ging um Lohn. Nicht um die Höhe, sondern darum, ob die Bezahlung einzelner Mitarbeiter an die Leistung eines Teams gekoppelt werden sollte. Betriebsrat und Geschäftsführung waren zerstritten, die Belegschaft verweigerte die Arbeit, die Maschinen standen still. Im Prinzip war Modine ein Fall für den Arbeitsrichter – doch Geschäftsführer Werner Koch beauftragte den Wirtschaftsmediator Eckhard Eyer aus Köln, den Streit zu lösen. Eyer redete mit allen Beteiligten. Über Ursachen, über Interessen, über alte Feindschaften und die lange Dauer von Gerichtsverfahren. Aber vor allem darüber, dass Modine weitere Monate im Streit nicht überleben würde. Nur Wochen später vereinbarten die Beteiligten eine Mischung aus Akkordlohn, Zuschlag für erfolgreiche Arbeitsteams und Sonderbonus. Seither stimmt das Betriebsklima, liegt die Produktivitätssteigerung weit über Branchenschnitt. "Ohne Mediation gäbe es die Modine mit ihren 110 Arbeitsplätzen nicht mehr", sagt Geschäftsführer Koch heute, fünf Jahre nach dem Beinahe-Zusammenbruch.

Schlichtung nach Stundenlohn

Schätzungsweise 600 Mediationsverfahren gibt es jedes Jahr in deutschen Unternehmen. In drei von vier Fällen ersparen sie sich dadurch ein Gerichtsverfahren, registriert die Centrale für Mediation, zu der alle wichtigen deutschen Mediationsverbände gehören. So weit die Erfolgsgeschichte. Das Problem: Deutschlands Manager nutzen das Instrument kaum. Sie ziehen lieber vor Gericht – und geben dafür viel mehr Geld aus als nötig.

Vor allem größere Prozesse sind teuer. Rund 5000-mal im Jahr schalten deutsche Unternehmenschefs die Richter ein, um mit Geschäftspartnern oder Konkurrenten über 500 000 Euro und mehr zu streiten. Die Prozesskosten dafür liegen insgesamt weit über einer Milliarde Euro. Würden Unternehmen nur die Hälfte dieser Konflikte per Mediation lösen, könnten sie einen Betrag im hohen dreistelligen Millionenbereich sparen, schätzt Eva Hild von der Centrale für Mediation.

"Finanziell lohnt sich Wirtschaftsmediation praktisch immer", sagt der Rechtswissenschaftler Horst Eidenmüller, Experte für außergerichtliche Streitschlichtung und Professor an der Universität Münster. Denn Mediatoren rechnen ihre Arbeit nach Stundensatz ab, die Prozesskosten vor Gericht orientieren sich an der Höhe des Streitwertes. Je höher der ist, desto größer ist in der Regel der Vorteil des Mediationsverfahrens. Ein Beispiel: Als das Frankfurter Immobilienunternehmen Agiv vor knapp zwei Jahren von der Hollandsche Beton Group auf 100 Millionen Euro verklagt wurde, weil die Holländer sich bei einem Geschäft falsch informiert und von der Agiv über den Tisch gezogen fühlten, hätten die Prozesskosten insgesamt rund zehn Millionen Euro verschlungen. Acht Jahre, hatte Agiv-Vorstandschef Wolf Klinz kalkuliert, hätte der Weg durch alle Instanzen gedauert. Statt den Prozess bis zum Ende auszutragen, bestellten die beiden Vorstandschefs einen Mediator und bekamen für 20 000 Euro eine Lösung, die beiden passte.

Seit Jahren leistet Kurt Nottbohm Überzeugungsarbeit. Nottbohm war 1995 der erste deutsche Chef-Justiziar, der bei Konflikten gezielt Mediation einsetzte. Sein Unternehmen, der Essener Energieversorger STEAG, sparte dadurch Millionen. Doch Schule machte das Beispiel in den meisten deutschen Unternehmensetagen trotzdem nicht. Was deutschen Unternehmensvertretern den Zugang zur Mediation so schwierig macht: Mediation und Gerichtsverfahren entspringen vollkommen unterschiedlichen Philosophien. Kontrahenten, die sich dazu entschließen, einen Mediator einzuschalten, können nicht auf ein Urteil "von oben" warten, sondern müssen bereit sein, ihre Probleme selbst zu lösen. Nottbohm: "Die emotionale Barriere in den Köpfen ist oft unvorstellbar groß. Dieselben Manager, die Produktionskosten eindampfen und Leute entlassen, sind im Konfliktfall bereit, Millionen an Gerichte und Anwälte zu verlieren."

Der Ruf nach dem Richter hat Tradition. "In Deutschland gehört es zur Kultur, dass man Recht haben will. Eine staatliche Autorität soll entscheiden, wer als Sieger, wer als Verlierer den Platz verlässt", sagt Jura-Professor Eidenmüller. Schon die Herangehensweise der Wirtschaftsmediatoren, die Gegner gemeinsam nach einer einvernehmlichen Lösung suchen zu lassen, liegt deutschen Streithähnen in der Regel fern. Karl-Ernst Schmidt etwa, der als Gewerkschafter den Betriebsrat von Modine unterstützte, hat sich zeit seines Lebens als Kämpfer verstanden, "die Kontrahenten haben sich vor dem Richter immer gegenseitig vorgeführt, den anderen immer möglichst schlecht aussehen lassen". So ein Profilierungsgehabe hat bei einer Mediation nichts zu suchen. Das Mediationsverfahren bei Modine hat Schmidt viel abverlangt: "Da bringt einen der Mediator immer wieder an einen Tisch, muss man trotz allen Ärgers versuchen, die Argumente des anderen zu respektieren, konstruktiv zu sein."

Denn der Vermittler entscheidet nicht, sondern hilft den Beteiligten lediglich, die beste Lösung für beide Seiten zu finden. Am Ende der Mediation hat man – anders als beim Gerichtsurteil – nicht etwa ein Recht erworben. Und dennoch, hat Eidenmüller festgestellt, würden Mediationsvereinbarungen weit besser erfüllt als juristisch erstrittene Urteile.

Überdies ist auch der Maßstab für Erfolg bei der Mediation ein gänzlich anderer: So erweist mancher Manager, der vor Gericht einen Sieg erringt, damit seinem Unternehmen, seinen Mitarbeitern und Aktionären in Wahrheit einen Bärendienst. "Abseits der Rechtspositionen gibt es oft weit bessere Lösungen – selbst für den Prozessgewinner", sagt Christian Duve, Anwalt im Frankfurter Büro der Sozietät Fresfields Bruckhaus Deringer und einer der renommiertesten Mediatoren Deutschlands. Jüngst erst hat Duve zwischen einem Software-Hersteller und einer Firma vermittelt, die für diesen die Kundenberatung übernommen hatte. Beide stritten vor Gericht um Bezahlung und Schadensersatz. Vorwurf des Software-Herstellers: Die Beratungsfirma habe Leistungen abgerechnet, die sie gar nicht erbringen sollte. Im Mediationsgespräch ließ Duve die beiden Manager und ihre Anwälte nicht nur die Rechtspositionen, sondern auch ihre jeweiligen wirtschaftlichen Interessen auf Flipcharts notieren. Erst da begriffen die Beteiligten: Sie hatten ein gemeinsames Problem. Würde der Software-Hersteller den Gerichtssaal als Sieger verlassen, triebe er die Kundenberatung in die Pleite – und ginge selbst weitgehend leer aus. "Diese Erkenntnis brachte den Durchbruch", sagt Duve, "danach arbeiteten beide plötzlich konstruktiv an einer Lösung." Und fanden sie auch. Vielleicht scheuen deutsche Unternehmensvertreter die Mediation nicht nur aus mangelndem Blick für die betriebswirtschaftlichen Vorteile. Die Berliner Mediatorin Andrea Fritsch sagt: "Selbst bei großen Streitfällen spielen verletzte Gefühle, gekränkte Eitelkeiten oft die entscheidende Rolle." Doch das gestehen sich die Widersacher in der Regel nicht gern ein. Auch im Mediationsgespräch, so Fritsch, würden die Beteiligten zunächst heftig mit Sachargumenten ringen. Oft erst nach Tagen, häufig im Einzelgespräch, rückten die Beteiligten dann mit Zorn, Wut, Verletztheit heraus. Da sei mancher dann selbst erstaunt, was in ihm brodele, was die eigentlichen Motive des Streites seien. Eine Erkenntnis, der sich Streithähne vor Gericht nicht stellen müssen.

Für Briten ist Verhandeln Pflicht

Um deutschen Managern Mediation näher zu bringen, müsse man mit "Zeugen überzeugen", mit Praktikern aus den Betrieben, die eine solche Vermittlung selbst erlebt haben, hat der Kölner Eckhard Eyer festgestellt. "Es hat keinen Sinn, als Mediator Unternehmen anzurufen und ihnen Mediation anzubieten: Das kennt keiner, das will deshalb auch keiner." Gerade erst sind Modine–Chef Koch und sein einstiger Widerpart, der Gewerkschafter Schmidt, gemeinsam auf Reisen gegangen, sind zum Arbeitgeberverband nach Duisburg gefahren, um den versammelten Unternehmen die Möglichkeiten von Mediation zu erläutern.

Der Durchbruch in Sachen Mediation werde in Deutschland noch Jahre auf sich warten lassen, schätzt Eidenmüller. Wirklich auf die Sprünge helfen könnte wohl nur der Gesetzgeber. Konkrete Pläne dazu gibt es nicht. Dabei hat der britische Premier Tony Blair vorgemacht, wie man die Zahl der Mediationsverfahren auf einen Schlag verfünffacht: Per Gesetz hat er die Unternehmen verpflichtet, in allen Phasen eines Streitfalls zu prüfen, ob anstelle eines Prozesses auch eine außergerichtliche Einigung möglich ist. Die Konsequenzen dieser Regelung bekam Anfang des Jahres das britische Bahnunternehmen Railtrack zu spüren, das mit einer Pferdebesitzerin stritt. Die hatte Railtrack verklagt, weil ihre Tiere durch ein unverschlossenes Bahngatter auf die Schienen geraten und von einem Zug getötet worden waren. Obwohl Railtrack den Prozess in beiden Instanzen gewann, musste es nicht nur die eigenen Prozesskosten, sondern auch die der Gegnerin zahlen. Begründung der Richter: Railtrack habe die hohen Kosten des Gerichtsverfahrens vollkommen unnötig verursacht. Die preiswertere Mediation hätte es genauso gut getan.