

# Mediationsverfahren bei der Gefahr notleidender Kredite

## Vorteile aus der Einschaltung eines Mediators

Dr. Peter Hammacher, RA und Mediator, Heidelberg\*

### I. Einführung

➤ Oft sind es nicht die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen zu einem Risiko werden lassen, sondern die internen Querelen zwischen den Gesellschaftern oder Partnern: Divergierende Vorstellungen zur Unternehmensstrategie, unterschiedliche Interessen bei Gewinnausschüttung/Re-Investition, Generationenkonflikte, persönliche Animositäten führen dazu, dass wichtige Entscheidungen nicht oder falsch gefällt werden. Dazu zwei Beispiele aus der Praxis:

**Fall 1:** Ein Unternehmer möchte seinen Betrieb an seinen Sohn übergeben und danach seinen Lebensunterhalt sowohl aus einer Rente aus dem Betrieb als auch aus den Mieteinnahmen des Firmengebäudes bestreiten. Seine Tochter will nach seinem Ausscheiden in die Geschäftsführung des Betriebs aufsteigen. Der Sohn möchte den Betrieb übernehmen. Innerhalb der Familie bestehen Differenzen über die Mitarbeiter der Schwester, die Eigentumsverhältnisse und die Versorgung des Vaters. Intensive Gespräche mit dem Rechtsanwalt und dem Steuerberater haben bisher zu keiner Lösung geführt, weil jede Partei auf ihrer Position beharrt. Der Streit besteht schon seit längerem und gefährdet die Fortentwicklung des Betriebs.

**Fall 2:** Nach 10 erfolgreichen Aufbau-Jahren ihres IT-Unternehmens haben die Gründergesellschafter verschiedene Vorstellungen über die Entwicklung des Unternehmens. A möchte diversifizieren und neue Produkte aufnehmen, B hält am Kerngeschäft fest. Beide sind entschlossen, Kredite aufzunehmen, um in ihre jeweiligen Vorstellungen zu investieren. Der dritte Gründer C hingegen will auf die Einnahmen aus dem Geschäft zur Finanzierung seiner anderen Aktivitäten nicht verzichten und den Status Quo nicht verändern. Die fehlende Richtungsentscheidung hat bereits dazu geführt, dass das Unternehmen wichtige Kunden verloren hat, ohne neue zu gewinnen, was das Bankhaus mit wachsender Sorge verfolgt.

Beiden Fällen ist gemein, dass die Gesellschafter sich in ihren internen Querelen verhaken. Das Risiko für das Unternehmen wächst, was sich in der Bonitätseinschätzung des Kreditgebers widerspiegelt. Typischerweise schätzen die handelnden Personen ihre Situation falsch ein. Sie sind von der Richtigkeit ihrer Haltung überzeugt und davon beseelt, die anderen zu überzeugen, ohne sich jedoch mit deren Anliegen ausreichend auseinanderzusetzen. Statt gemeinsame Lösungen zu suchen, eskalieren Emotionen und blockieren wichtige Entscheidungen.

Die Berater, z.B. der langjährige Haus-Anwalt, der Steuer-, Finanz- oder Unternehmensberater, sind in dieser Situation leicht befangen. Waren für sie Unternehmen und Unternehmer bisher weitgehend eins, laufen sie nun Gefahr, in einen Interessenkonflikt zu geraten oder zumindest von den Streitparteien so betrachtet zu werden. Der Streit verselbständigt sich, die Warnungen der Berater werden zwar gehört, die guten Vorschläge zur weiteren Vorgehensweise aber nicht umgesetzt.

### II. Einschaltung eines Mediationsverfahrens

Eine Möglichkeit, diese gefährliche Situation zu entschärfen, kann in der Einschaltung eines professionellen neutralen Vermittlers, eines Mediators, liegen. Anders als ein Richter oder Schiedsrichter ist er nicht beauftragt, für die Parteien darüber zu entscheiden, was in dieser Situation „Recht“ ist. Vor dem (Schieds-)Gericht geht es darum, die Ansprüche der Beteiligten nach den Kriterien der zwischen ihnen geschlossenen Verträge und des Gesetzes zu klären. Dabei spielen persönliche Anliegen und Bedürfnisse, Verletzungen, Wünsche, soweit sie nicht „justitiabel“ sind, keine Rolle. Das engt die Handlungsmöglichkeiten der Betroffenen entscheidend ein.

Ziel des Mediationsverfahrens ist es, eine auf die Zukunft gerichtete Vereinbarung zwischen den Betroffenen zu erzielen, die dem Unternehmen und seinen Gesellschaftern neue Perspektiven eröffnet. Der Mediator erreicht dies durch Perspektivenwechsel: Die bisherigen Verhaltens- und Kommunikationsmuster zwischen den Betroffenen werden verändert. Der Mediator schafft eine Gesprächssituation, in der alle Beteiligten mit ihren Vorstellungen und Interessen zu Worte kommen. Er sorgt dafür, dass man sich aktiv zuhört, die eigenen Bedürfnisse und die der anderen erkennt. Das ist auch – aber keines-

**\*Über den Autor:**

Der Autor war zwanzig Jahre lang Leiter von Rechtsabteilungen national und international tätiger Unternehmensgruppen, der auch mittelständische und Personengesellschaften angehörten. Er ist jetzt schwerpunktmäßig in der präventiven Beratung, als Wirtschaftsmediator sowie als Schiedsrichter tätig ([www.drhammacher.de](http://www.drhammacher.de)).

wegs nur – „Psycho-Effekt“: Es geht um die Sache, jedoch wird der Entscheidungsfindungsprozess professionell strukturiert und moderiert. Die Handelnden lösen sich von den Positionen, die sie bisher für unverrückbar erklärt haben und denken darüber nach, was eigentlich hinter ihren Positionen steht, welches ihre Interessen sind und wie diese Interessen in ein neues Verhältnis gesetzt werden können. Nicht der Mediator, sondern die Parteien selbst erarbeiten gemeinsam eine akzeptable Lösung. Der Mediator hilft ihnen dabei.

Wie diese Lösung aussehen wird, lässt sich zu Beginn eines solchen Verfahrens nicht vorhersagen, es ist „ergebnisoffen“. Das erscheint vielleicht zunächst als Risiko, ist es aber nicht: Jede Partei ist jederzeit berechtigt, das Verfahren zu beenden und andere Formen der Auseinandersetzung zu wählen. Eine Vereinbarung kann per definitionem nur gemeinsam mit den anderen Beteiligten zustande kommen, es wird also nichts aufgedrängt, was eine Partei nicht will. Anders als bei einem Gerichtsverfahren: Auch dort ist das Ergebnis oft nicht vorhersehbar (sprichwörtlich „vor Gericht und auf offener See sind alle in Gottes Hand“), doch ist das Urteil verbindlich.

In obigen Fall 1 könnte sich während der Mediation z.B. herausstellen, dass der Vater zwar seine angemessene Altersversorgung sicherstellen möchte, entgegen seiner bisher eingenommenen Position diese aber nicht unbedingt aus der Miete und der Rente bestritten werden muss. Hinter dem Wunsch der Tochter, in die Geschäftsführung zu gelangen, mag sich das bisher nicht artikuliert Interesse verbergen, Einfluss auf das Unternehmen zu bekommen, um ihrem noch in der Ausbildung befindlichen Sohn eine Lehrstelle zu sichern, usw. Ist es dem Mediator erst einmal gelungen, die Interessen der Parteien transparent zu machen, lassen sich gemeinsam neue Optionen entwickeln.

In dem Fall 2 ergibt die Diskussion möglicherweise, dass ganz andere, vielleicht private Motive die drei Gründer auseinander gebracht haben und die vertretenen Positionen nur vordergründig eingenommen werden. Es mag aber auch sein, dass die Gründer durch die Mediation erkennen, dass sie durch die bisherige Art der Auseinandersetzung lediglich daran gehindert waren, ihre Handlungsalternativen realistisch einzuschätzen und nun bereit sind, andere Lösungen in ihre Überlegungen einzubeziehen.

### III. Mediationsvorteile

Der Vorteil für den Berater: Er steht nicht mehr zwischen den Parteien. Der Mediator entlastet den Berater von der Moderation eines oft hoch emotionalen Konflikts und verschafft ihm den notwendigen Gestaltungsspielraum, um sein Know-how zum Wohle des Unternehmens einzubringen.

Finanzinstitute, die ihren Kunden in kritischen Situationen nachdrücklich zur Mediation raten, ja diese selbst organisieren, leisten einen Dienst, den ihre Kunden spätestens dann zu schätzen wissen, wenn sie einmal die effiziente Problembearbeitung in der Mediation erfahren haben. Die wieder gefundene Handlungsfähigkeit der Entscheidungsträger und die Einleitung notwendiger Veränderungen sichern die Überlebensfähigkeit des Unternehmens - und damit die gewährten Kredite und Avale. Je früher die Mediation eingeleitet wird, desto größer sind die Chancen, Unheil von dem Unternehmen und seinen Gesellschaftern abzuwenden. Das Verfahren ist – anders als bei einem Gerichtsverfahren – streng vertraulich, sodass auch sensible Themen besprochen werden können, die bisher eine Lösung vielleicht behindert haben.

Die Kostenbelastung ist gemessen an den sich sonst abzeichnenden Alternativen gering. Der Mediator rechnet nach Stunden oder nach Tagessätzen ab. In der Regel wird es möglich sein, in drei Tagen (die allerdings lang werden können), eine Vereinbarung zustande zu bringen. Diese Investition rechnet sich für die Beteiligten: Internationale Untersuchungen zeigen, dass 70 – 80 % aller Mediationsverfahren mit einer Vereinbarung enden. Da diese von den Beteiligten selbst erarbeitet wird, ist die Akzeptanz und die Bereitschaft, sie zu erfüllen, sehr hoch. Aber selbst dort, wo es am Schluss nicht zu einer Vereinbarung kommt, bringt das Mediationsverfahren Bewegung in die starren Verhältnisse, sodass eine Einigung über Teilaspekte möglich wird und der Prozess für die eigenständige Weiterbearbeitung des Konflikts angestoßen wird.

Das Interesse an Wirtschaftsmediation steigt, ebenso das Angebot an Mediatoren. Bei der Auswahl sollte sich der Berater davon überzeugen, dass der Mediator eine Ausbildung bei einer anerkannten Einrichtung genossen hat, die mindestens 250 Ausbildungsstunden umfassen sollte. Eine wirtschaftsrechtliche „Feld-Kompetenz“ ist nicht unbedingt Voraussetzung für eine erfolgreiche Mediation, sie kann aber die Akzeptanz des Mediators bei den Kunden erhöhen und für das Verständnis ihrer Probleme sowie für die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten nützlich sein.

Die großen Vorteile der Mediation für Kunde und Berater erschließen sich eigentlich erst in der Praxis. Für die Berater in den Finanzinstituten, aber auch für die Unternehmensberater ergeben sich hier neue Möglichkeiten, sich durch ein modernes Service-Angebot von den Wettbewerbern abzusetzen. Die Initiative zur Einschaltung und die Zusammenarbeit mit Mediatoren erhöht die Kompetenz des Finanzinstituts als Berater in Sachen „Risk-Management“. Gefahren für den Kunden werden nicht nur aufgezeigt, sondern sie werden aktiv angegangen – ohne Brechstange und zu angemessenen Bedingungen. Hier gilt es auszuprobieren und danach abzuwägen, wie die Mediation in die künftige Kundenbetreuung einbezogen werden könnte.