

Wenn Konflikte den Erfolg verhindern

Kaum ist das Unternehmen gegründet oder der Betrieb übernommen, tauchen am Horizont erste erkennbare Unstimmigkeiten auf. Ein Vertragsstreit mit einem Mitgesellschafter zeichnet sich ab, ein Mitbewerber droht mit einer Unterlassungsklage, ein Mitarbeiter fühlt sich ungerecht behandelt und erwägt den Gang zum Anwalt. Fiktion oder Wirklichkeit? Wir haben uns bei bayerischen Gründern umgehört und danach einen Spezialisten gefragt, der es wissen muss: Oliver Dittmann. Den Mediator aus Mittelfranken, der von Gerichtsprozessen schon von Berufs wegen gar nichts hält, hat unser Gründermagazin-Experte Emil Hofmann besucht.

GM: Vor oder während der Gründung kommt es doch in der Regel zu keinen erkennbaren Rechtsstreitigkeiten, denn meistens treten die erst viel später auf, oder?

Oliver Dittmann: Ich habe eine andere Erfahrung gemacht. Oft ist es Unwissen, das einen Gründer an den Rand eines Gerichtsverfahrens bringt, nicht selten aber haben wir es im Rahmen von Betriebsübernahmen mit drohenden Prozessen zu tun, weil Spannungen zwischen der neuen Führung und Mitarbeitern oder Mitgesellschaftern sich erst aufstauen und dann entladen. Häufig arbeiten auch noch die Übergeber im Unternehmen mit, die Änderungen durch die „Neuen“ nicht immer begrüßen. Dabei sind Gerichtsverfahren nur die Spitze des Eisbergs. Bei einer Betriebsübernahme schwelen oft (Familien-) Generationenkonflikte. Werden diese nicht benannt und gelöst, frisst das dauerhaft am Erfolg des Unternehmens. Weil die wirklichen Ursachen unter der Decke bleiben, heißt es dann schnell: „Der Sohn oder die Tochter kann's halt nicht“.

GM: Was kann ein Mediator in solchen Fällen wirklich leisten? Was kann er besser als ein Anwalt?

Oliver Dittmann: Der Auftrag des Mediators unterscheidet sich stark von dem des Anwalts. Der Mediator unterstützt die Parteien allparteilich beim kreativen Entwickeln von bedarfsorientierten Lösungen. Gerade bei komplizierten und schwerwiegenden Sachverhalten in der Wirtschaftsmediation hilft es, wenn die Parteien von Spezialisten, also Anwälten oder Steuerberatern beraten und begleitet werden. Diese können dann als Vertreter von Partei-Interessen oder als neutrale Prüfer von Lösungsoptionen auftreten. Die Verständigung gelingt natürlich nicht immer, weil es dazu auch einer gewissen Bereitschaft der Streitparteien bedarf. Ist die aber erkennbar, stehen die Chancen für eine erfolgreiche Mediation sehr gut. Das zeigt sich in der Praxis immer wieder.

GM: Welche Vorteile hat ein Gründer oder Betriebsübernehmer, wenn er nicht vor Gericht, sondern zu einem Mediator geht?

Oliver Dittmann: Zunächst kann er eine Einigung deutlich beschleunigen. Jeder weiß um die Belastung der Gerichte und die Dauer mancher Verfahren. Nicht selten geht das über mehrere Jahre. Dann geht es um die Kosten. Ein guter Mediator ist um ein Vielfaches günstiger als Anwälte und Gerichte, insbesondere bei den hohen Streitwerten, die bei Wirtschaftskonflikten die Regel sind. Und nicht zuletzt sind es die Nerven, die geschont werden. Ich habe in meiner Praxis auch schon festgestellt, dass sich die streitenden Parteien nach einer Mediation weit besser vertragen haben und über den Auslöser der ursprünglichen Differenzen später fast lachen können.

GM: Können Sie ein aktuelles Praxisbeispiel nennen, an dem die Vorgehensweise deutlich wird?

Oliver Dittmann: Alles läuft natürlich sehr vertraulich und verschwiegen ab, niemand nennt Namen oder Daten. Aber vor kurzem wollten sich zwei Gründer trennen, die eine GmbH als Rechtsform gewählt hatten. Schluss also nach nur zwei Jahren. Anfangs



Mediator Oliver Dittmann

wuchs das Unternehmen erfreulich, schnell kristallisierten sich jedoch Differenzen bei der Unternehmensstrategie heraus. Aus einer verhärteten, rechtlich schwer einschätzbaren Situation heraus entschied man sich für die Mediation. In zwei Sitzungen innerhalb einer Woche kam es zu einer gefälligen, rechtlich und steuerlich vernünftigen Lösung. Diese Lösung ist gut, doch es wäre noch viel besser gewesen, die unterschiedlichen Auffassungen bereits bei der Aufstellung des Unternehmens aufzudecken und sich zu einigen. Dann wird der Konflikt zur Chance und die gemeinsame kreative Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Auffassungen kann zu ungeahnten Ideen und Wegen führen – gerade bei Gründungen.

GM: Hilft Ihnen da nicht auch ein bisschen das neue Gesetz, das eine außer-

gerichtliche Konfliktbeilegung ja zwingend fordert und vorschreibt?

Oliver Dittmann: Natürlich. Aber es war auch höchste Zeit, die Gerichte zu entlasten und ein Modell zu fördern, das es ja seit ewiger Zeit gibt. Durch das „Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbereinigung“ bekommt die Mediation einen deutlichen Rückenwind und ist nun offizieller Bestandteil unseres Rechtssystems. Juristen können diese Verfahren nun nicht mehr ablehnen, auch wenn sie ihnen früher skeptisch gegenüberstanden.

GM: Wann raten Sie einem Gründer oder Betriebsnachfolger, einen Mediator einzuschalten?

Oliver Dittmann: Nicht dann, wenn er sich bei den Anwälten festgebissen und die ersten Rechnungen bezahlt hat. Vielmehr geht es darum, von Anfang an Streitpotenzial zu minimieren oder ganz auszuräumen. Stauen sich dann erst einmal Differenzen auf und kommt es zu lautstarken Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern, Lieferanten, Geschäftskollegen, dann ist jeder Tag früher ein Gewinn für alle. Der Mediator ist immer allparteilich und der Verschwiegenheit verpflichtet. Und wenn er die nötige Erfahrung mitbringt, können Konflikte in einem Betrieb schnell und oft auch verblüffend einfach gelöst werden.

GM: Sie haben sich ja spezialisiert auf den Maschinen- und Anlagenbau. Kommt es da besonders häufig zum Streit? Oder gibt es andere, gewichtige Gründe für diese klare Expertise auf diesem Gebiet?

Oliver Dittmann: Ich habe hier meine beruflichen Wurzeln und kenne alle Abläufe. Insbesondere zu Vertragsfragen und im Vertragsrecht biete ich auch Seminare und Workshops an. Für den Kunden bedeutet das ein Höchstmaß an Sicherheit, weil er Risiken, die sich manchmal aus Verträgen ergeben, minimieren kann.

GM: Vielen Dank für das Gespräch. Wir wünschen Ihnen gute Geschäfte, Ihren Kunden und unseren Gründern andererseits ein konfliktfreies Arbeiten ohne Streitpotenzial. ■

www.o-dittmann.de