

Wirtschaftsmediation

Schneller und günstiger zu einer Lösung kommen



Grüezi liebes ÖFV Mitglied,

Viele von uns haben mal geglaubt, Pluto sei ein Planet (dann wieder nicht, dann wieder doch...), Ausdauertraining mache schlank und das Christkind bringe die Geschenke. Genau so haben wir geglaubt, Mediation sei was für esoterisch angehauchte Weltverbesserer, die „irgendwas mit Menschen“ machen wollen (also bitte nicht mit uns!).

Im Gegensatz zu den leider immer noch weit verbreiteten Vorurteilen gegen diese Methode bringt Mediation in der Wirtschaft und im privaten Umfeld in Österreich seit 30 Jahren Lösungen, die in keinem anderen Kontext so möglich sind.

Gerade dort, wo es Geschäftsbeziehungen zu erhalten gilt, entfaltet Mediation ihre Stärken.

Franchisenehmer und Franchisegeber gehen eine langfristige Geschäftsbeziehung ein, deren Erhalt für beide Seiten gewinnbringend ist. Endet sie im Streit, verlieren alle Beteiligten. Doch das muss nicht sein: Die meisten Beziehungen sind auch im Konfliktfall noch gestaltbar. Gelingen Lösungen, bei denen die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden können, wird die Beziehung gestärkt und die Geschäftsgrundlage bleibt erhalten.

Kaum eine Methode nützt die Entwicklungsschancen in Konflikten gewinnbringender als Mediation. Vielleicht gehören Sie nach der Lektüre dieses Handouts ja auch bald zu dem Kreis von Menschen, die Mediation erfolgreich für sich nützen? Zu jenen nämlich, die erlebt haben, dass jeder Konflikt einzigartig ist und es deshalb die Lösungsmethode ebenso sein muss. Und dass man sich jede Menge Ärger ersparen kann, wenn man die richtige wählt.

Ich beschäftige mich seit einigen Jahren mit Wirtschaftsmediation. Die Franchiseszene ist für diese Methode prädestiniert, denn **ein Beziehungsabbruch zwischen Franchisenehmer und -geber kostet alle Beteiligten viel Zeit, Geld und Nerven. Mit Mediation können Sie das in über 90% der Fälle verhindern.**

Sie können mit Mediation aber nicht nur Konflikte lösen, sondern auch Ihre Organisation weiter entwickeln. Das würde hier den Rahmen sprengen, erzähle ich Ihnen aber gerne persönlich.

Es ist mir eine große Freude und Ehre, zur Wissensdatenbank des ÖFV etwas beisteuern zu dürfen. In diesem Handout gehe ich auf die Fragen ein, die mir Klienten immer wieder stellen. Sollten Sie andere Fragen haben, bin ich gerne für Sie da.

Und jetzt bleibt nur noch zu sagen: Willkommen in der Welt der Wirtschaftsmediation!



Herzliche Grüße



Melanie Berger
Die schweizerischste Wirtschaftsmediatorin Österreichs

Was ist Wirtschaftsmediation?

Stellen Sie sich vor, Sie haben mit Ihrem Franchisenehmer oder -geber einen Konflikt und Sie werden sich einfach nicht einig. Sämtliche Versuche, eine Lösung zu finden sind gescheitert. Ihr Anwalt rät Ihnen zur gerichtlichen Klärung. Sie wissen jedoch aus der Vergangenheit, dass Gerichtsverfahren sehr langwierig, teuer und nervenaufreibend sein können und scheuen sich davor, Ihre Ansprüche auf diese Weise durchzusetzen. Ausserdem wissen Sie genau, was es Sie kostet, eine neue Franchisebeziehung einzugehen. Sie haben also zwei Möglichkeiten: Verzichten oder handeln.

Manchmal gelingt ein Vergleich mit der anderen Partei, aber diese Vergleiche sind nicht befriedigend, denn beide verlieren etwas. Und Ihre Geschäftsbeziehung ist zerstört. Das Gleiche gilt, wenn Sie oder der andere den Prozess gewinnen: Geschäfte finden danach meistens nicht mehr statt.

Neben Gerichtsverfahren gibt es einige alternative Streitbeilegungsmethoden, wie beispielsweise Schiedsverfahren. Auch die Mediation gehört zu diesen alternativen Möglichkeiten. Die Definition von Mediation wird unterschiedlich formuliert und ausgelegt, ist im Kern aber immer ähnlich:



Mediation ist ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes, bei dem unabhängige allparteiliche Dritte die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess begleiten. Die Wirtschaftsmediation ist eine Form der Mediation, die sich auf Konflikte in und zwischen Unternehmen konzentriert.*

Mediation ist also ein alternatives Streitbeilegungsinstrument, das oft zur Vermeidung kostenintensiver und langwieriger Gerichtsverfahren angewendet wird. In Österreich wird seit Beginn der 1990er Jahre mit Mediation gearbeitet, seit 2004 gibt es das Zivil-Mediations-Gesetz, das weite Teile der Mediation in Österreich regelt.

Das Besondere an der Mediation ist dabei, dass die Entscheidungen nicht von einem Dritten gefällt werden, sondern dass die Parteien aktiv mitarbeiten und die Lösungen selber gestalten. Sie behalten also die volle Kontrolle.

***allparteilich“ heißt „für alle“, währenddem „neutral“ heißt „für niemanden“. In der Literatur und im Fachjargon werden die Begriffe oft entweder austauschbar verwendet oder durch theoretische Definitionen scharf abgegrenzt. Eine einheitliche Betrachtung gibt es bis dato nicht.*

Was sind die Vorteile von Wirtschaftsmediation?

Wirtschaftsmediation kann Konflikte in und zwischen Unternehmen deutlich schneller und günstiger lösen, als das vor Gericht möglich ist. Sie haben zu jeder Zeit volle Kontrolle über das Verfahren und Ihre Franchisebeziehung bleibt erhalten oder wird ohne gegenseitige Schuldzuweisungen auf eine faire Art und Weise gelöst. Im Streit auseinanderzugehen hat außerdem oft negative Auswirkungen auf neue Franchiseverbindungen, die Sie möglicherweise eingehen wollen.

Neben der Kostenfrage hat Wirtschaftsmediation aber noch einen anderen Vorteil: Mediationsverfahren können sehr zügig abgewickelt werden, weil Sie von keinem Gericht oder anderen Institutionen abhängig sind.

Und das Beste: Die Erfolgsquote liegt bei geeigneten Konflikten bei über 90%.

Wann sollte ich über eine Wirtschaftsmediation nachdenken?

Wirtschaftsmediation ist eine äußerst effektive Methode, Konflikte im Sinne aller zu lösen. Allerdings ist Mediation kein Allheilmittel und jeder Fall muss auf seine Eignung hin geprüft werden. Idealtypische Indikatoren für ein Mediationsverfahren können sein:

- Wenn Geschäftsbeziehungen erhalten werden sollen oder wenn die Beteiligten (zum Beispiel in einem Team oder in einem Familienunternehmen) weiterhin miteinander zurecht kommen müssen – das trifft auf Franchisebeziehungen im besonderen Maß zu
- Hohe Streitsummen
- Unklare oder sehr komplexe Rechtslage
- Hohes Prozessrisiko
- Zeitdruck
- Kostendruck
- Der Wunsch, ein Gerichtsverfahren zu vermeiden

In Franchisebeziehungen treffen einige dieser Punkte automatisch zu.

Wenn Sie im Zweifel sind, ob ein Mediationsverfahren in Ihrem Fall geeignet ist, suchen Sie Rat bei qualifizierten Wirtschaftsmediatoren. In manchen Fällen macht es auch Sinn, den Fall zuerst in einer Wirtschaftsmediation zu bearbeiten und anschließend nur noch Teile davon, etwa eine Rechtsfrage gemeinsam von einem Gericht klären zu lassen. Die Wirtschaftsmediation trägt wesentlich dazu bei, dass diese Vorgehensweise deutlich kostenschonender ist als ein reines Gerichtsverfahren.

Wie unterscheidet sich eine Wirtschaftsmediation von einem Gerichtsverfahren?

Eine Mediation ist ein Verfahren, das auf ganz einer anderen Verfahrensmethodik basiert als ein Gerichtsverfahren. Auch der rechtliche Rahmen unterscheidet sich deutlich. Währenddem ein Gerichtsverfahren ein sehr stark regulierter Prozess ist, gestalten in der Wirtschaftsmediation die Beteiligten den Ablauf mit und haben direkten Einfluss auf die Dauer und das Ergebnis.



Achtung: Das bedeutet nicht, dass eine Methode besser ist als die andere, sondern dass im Einzelfall geprüft werden muss, welche Methode Sinn macht

Die wesentlichen Unterschiede zwischen den beiden Methoden sind:

Wirtschaftsmediation	vs.	Gericht
Zusammenarbeit	↔	Streit
Interessen, Ziele	↔	Positionen, Rechte, Ansprüche
Sach- und Beziehungsebene	↔	Sachebene
Zukunft, Lösung	↔	Vergangenheit, Fehler
Nur Gewinner	↔	Gewinner und Verlierer oder Verlierer und Verlierer
Entscheidung selbstbestimmt	↔	Entscheidung fremdbestimmt
kooperativ	↔	konfrontativ

Muss ich in der Wirtschaftsmediation Kompromisse schließen oder nachgeben?

Die Antwort ist ganz einfach: NEIN! Ein häufiger Irrtum ist, dass Sie in die Mediation gehen, um Kompromisse zu schließen oder nachzugeben. Das ist mitnichten der Fall – denn das können Sie auch ohne Unterstützung.

In der Mediation geht es darum, mehr Lösungsoptionen zu entwickeln als im ersten Moment offensichtlich sind. Währenddem ein Gericht eindimensional entscheidet (ja/nein/irgendwas dazwischen), kommen in der Mediation alle Aspekte eines Konflikts auf den Tisch. So finden sich immer wieder überraschende Lösungen, wo alle Beteiligten bekommen, was sie wollen.

Wir Mediatoren arbeiten interessenorientiert, das heißt, wir helfen Ihnen, herauszufinden, was Ihre Interessen sind und wie sie gewahrt werden können.



Die Geschichte von der Orange. *Die Geschichte von der Orange ist eine bekannte Parabel, die von Mediatoren gerne verwendet wird, um den Unterschied zwischen Kompromissen und Interessenausgleich darzustellen. Dabei geht es darum, wie durch Aufdecken der Interessen eine Lösung gefunden werden kann, die für alle passt.*

Ein Mädchen streitet sich mit ihrem Bruder um eine Orange.

Die Mutter möchte, dass sich die Kinder vertragen. Würde sie die Orange teilen, wären beide Kinder unzufrieden, denn keines von Ihnen hätte, was es wirklich will. Zur gleichen Unzufriedenheit kämen die Kinder, wenn die Mutter die Orange wegnehmen würde (lose-lose). Gäbe sie einem Kind die Orange, wäre das andere Kind unglücklich (win-lose).

Die Mutter fragt also die Kinder nacheinander, warum es ihnen wichtig ist, die Orange zu bekommen. Der Junge sagt "ich will mir die Orange pressen, weil ich Durst habe". Das Mädchen sagt "ich will Plätzchen backen und benötige die Schale der Orange". Die Kinder schauen sich erstaunt an.

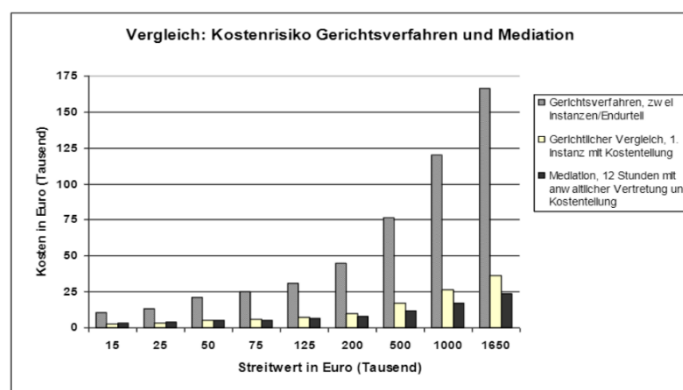
Der Junge schlägt vor die Orange zuerst zu reiben und dann zu pressen (win-win). Das Mädchen schlägt die umgekehrte Reihenfolge vor, da sich die Orange mit Schale besser pressen und ohne Saft besser reiben lässt.

Diese kleine Geschichte zeigt, wie Mediation funktioniert: Durch Offenlegung der hinter den Positionen ("ich will A" und "ich will B") liegenden Interessen eröffnen sich völlig neue Lösungsansätze, bei denen niemand verliert. Der Mediator unterstützt die Konfliktparteien dabei, zu einer Regelung zu gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht.

Diese Lösungen sind haltbarer, weil sie niemanden benachteiligen. Durch den Mediator wird ein Rahmen für eine selbstbestimmte Konfliktregelung geschaffen, deren Ergebnisse oft überraschend sind.

Was kostet Wirtschaftsmediation?

Die Kosten einer Wirtschaftsmediation sind im Vorhinein schwer einzuschätzen. Das hängt davon ab, wie komplex der Fall ist und welche Themen von den Parteien bearbeitet werden. Allgemein kann jedoch gesagt werden, dass ein Mediationsverfahren immer günstiger als ein Gerichtsverfahren ist. Mediatoren verlangen in der Regel ähnliche Honorare wie Unternehmensberater und sind meistens etwas günstiger als Anwälte.



Quelle: Prof. Dr. Renate Dendorfer-Ditges über docplayer.org

Wer bezahlt die Wirtschaftsmediation?

Meistens werden die Kosten für die Mediation von beiden Parteien zu gleichen Teilen getragen. Das entspricht der Idee der Augenhöhe und Gleichwertigkeit der Parteien im Verfahren. In Einzelfällen kann es aber vorkommen, dass nur eine Partei die Kosten trägt, wenn alle Beteiligten damit einverstanden sind. Die Allparteilichkeit des Mediators wird davon nicht beeinflusst.

Wie lange dauert eine Wirtschaftsmediation?

Die meisten Fälle lassen sich innerhalb weniger Wochen/Monate und in 5-10 Sitzungen durchführen. Die Dauer wird von mehreren Faktoren beeinflusst:

- Umfang der zu bearbeitenden Themen
- Komplexität des Themas und Bedarf an Gutachten, Unterlagen, etc.
- Verfügbarkeit der Beteiligten
- Eskalationsgrad und Kooperationsbereitschaft

Wer initiiert eine Wirtschaftsmediation?

Sie können Ihrem Gegenüber eine Wirtschaftsmediation vorschlagen oder der Vorschlag wird an Sie herangetragen. Wenn der/die Mediator:in von einer Partei kontaktiert wird, wird für gewöhnlich vereinbart, wer die zweite Partei kontaktiert. Das kann die kontaktaufnehmende Partei sein oder der/die Mediator:in.

Für das Mediationsverfahren ist es unerheblich, wer den ersten Schritt macht, Franchisenehmer oder -geber. Wichtig ist, dass er getan wird.

Folgende Fragen werden bei der ersten Kontaktaufnahme geklärt:

- Wer sind Sie und welcher Organisation gehören Sie an?
- Wer streitet mit wem? Wer sind die Beteiligten, wer die Betroffenen?

- Fällt dieser Konflikt in Ihren Verantwortungsbereich?
- Was ist Ihr Bezug zu dem Konflikt, sind Sie Konfliktpartei oder ein außenstehender Auftraggeber?
- Worum geht es in dem Konflikt?
- Wer sind die Beteiligten?
- Wer weiß, dass Sie Hilfe holen?
- Wie stehen die anderen Beteiligten zum Hilfe holen?
- Warum wollen Sie Hilfe in genau diesem Stadium?
- Was wurde bisher unternommen, um den Konflikt zu bearbeiten?

Was tue ich, wenn die andere Partei keine Wirtschaftsmediation will?

Mediation ist ein freiwilliges Verfahren. Wenn die andere Partei keine Mediation will, kann man sie nicht zwingen (Grundsatz der Freiwilligkeit). Manchmal hilft ein aufklärendes Erstgespräch mit dem/der Mediator:in. Sollte das nicht zum Erfolg führen, bietet sich eine Konfliktberatung im Einzelsetting an, wo Sie eine Strategie erarbeiten, die mediativen Kriterien entspricht und mit der Sie den Konflikt bearbeiten können.



Achtung: Selbst wenn Ihr Gegenüber Mediation ablehnt: Sollte Ihr Fall vor Gericht gehen, verschafft Ihnen der (nachweisbare) Vorschlag einer Mediation einen taktischen Vorteil..

Wann und wie endet eine Wirtschaftsmediation?

Eine Wirtschaftsmediation kann auf unterschiedliche Arten enden:

- Mit einer Lösung (in über 90% der Fälle!)
- Mit einer Teillösung
- Ohne Ergebnis (selten)
- Durch Abbruch

Die Medianten sowie der/die Mediator:in sind jederzeit berechtigt, die Mediation abubrechen. Manchmal sehen Klauseln eine Mindestanzahl an Mediationssitzungen vor – in diesem Fall kann die Mediation nach Erfüllung dieser Vorgaben abgebrochen werden.

Was ist das Ergebnis einer Wirtschaftsmediation?

Das Ergebnis einer Mediation ist ein Fotoprotokoll oder eine stichwortartige Auflistung dessen, was besprochen wurde, ein sogenanntes Ergebnisprotokoll. Die Vereinbarung, die daraus entsteht, formuliert Ihr Anwalt.

Wird eine Mediation abgebrochen, wird ebenfalls ein Foto- oder Ergebnisprotokoll mit dem bisher Bearbeiteten erstellt.

Was passiert, wenn die Wirtschaftsmediation ohne Ergebnis ist?

Sie ahnen es - nichts. Die Investition in eine Mediation ist aber trotzdem lohnenswert – oft können Teilbereiche bereits geklärt werden oder die Themen werden deutlich eingegrenzt. Zudem sind die

Parteien nach einer Mediation meistens kooperativer und können nachfolgende Gerichtsverfahren schneller (und günstiger!) abwickeln.

Welche Fälle können mit Wirtschaftsmediation bearbeitet werden?

In der Wirtschaftsmediation können fast alle Konflikte, die zwischen oder in Unternehmen entstehen, bearbeitet werden. Die Themen können (beispielhaft) sein:

Zwischen Unternehmen

- Unternehmensnachfolge
- Trennung / Auflösung von Verträgen
- Zahlungskonflikte
- Vertragserfüllungskonflikte
- Baustreitigkeiten
- Arbeitsrechtliche Konflikte
- Lehrlingsmediation

In Unternehmen

- Teamkonflikte
- Konflikte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- Konflikte zwischen Business Units / Standorten / etc.
- Mobbing

Wie läuft eine Wirtschaftsmediation ab?

Eine Mediation verläuft in unterschiedlichen Phasen. Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis sind mehrere Modelle bekannt, die sich aber alle ähneln. In der Wirtschaftsmediation liegt das Hauptaugenmerk auf der Sachverhaltsklärung, da im wirtschaftlichen Kontext erst dann Vereinbarungen getroffen werden können, wenn es ein gemeinsames Verständnis über den Sachverhalt gibt.

Folgende Schritte werden durchgeführt:

1. Auftragsklärung
2. Sammlung der Themen
3. Sachverhaltsklärung und Beleuchtung der Themen
4. Erarbeiten von Lösungen
5. Ergebnisprotokoll verfassen / Vereinbarung durch Anwälte



Nicht jede Mediation ist idealtypisch. Es kann vorkommen, dass in Schleifen gearbeitet werden muss, wenn neue Themen auftauchen oder dass manche Phasen sehr kurz gehalten oder sogar übersprungen werden können.

Wer nimmt an einer Wirtschaftsmediation teil?

Alle, die Sie brauchen, um für den vorliegenden Fall eine Entscheidung treffen zu können. Sie sind in der Mediation zur Vertraulichkeit verpflichtet und können deshalb nicht an Ihren Vorgesetzten oder

andere übergeordnete Stellen berichten. Deshalb müssen alle Entscheidungsbefugten an den Tisch. Das sind also in Konflikten zwischen Franchisepartnern die Geschäftsführer.

Aber nicht nur die Entscheidungsträger sind wichtig, sondern auch alle, die inhaltlich über den Fall Bescheid wissen und zur Sachverhaltsklärung beitragen sollen. So können Kollegen aus der Rechtsabteilung, der Finanzabteilung, Steuerberater oder Vertriebsmitarbeiter genau so wichtige Teilnehmer werden.

Muss mein Anwalt zuhause bleiben?

Es ist in den meisten Fällen nicht empfehlenswert, eine Wirtschaftsmediation (insbesondere zwischen Unternehmen) in Abwesenheit Ihres Anwalts durchzuführen. Gute Wirtschaftsmediatoren beziehen die Anwälte immer in die Mediation mit ein. In der Wirtschaftsmediation ist die Rolle des Anwalts die eines Beraters – er sorgt dafür, dass die Vereinbarungen, die geschlossen werden, rechtlich korrekt sind und setzt die Ideen der Klienten juristisch um, hat jedoch keinen explizit inhaltlichen Auftrag. Außerdem sorgt er dafür, dass Ihre Rechtsposition gewahrt wird.

In vielen Fällen ist das Tandem Anwalt-Mediator die beste Lösung für die Betroffenen – beide zusammen können eine Leistung bieten, die einer alleine nicht schafft.



Aus diesem Grund wird in der Wirtschaftsmediation (öfter als bei anderen Mediationsarten) mit Einzelgesprächen gearbeitet. Manchmal können Tatsachen nicht am Tisch mit allen Beteiligten besprochen werden. Damit der/die Mediator:in die Mediation aber lösungsorientiert gestalten kann, initiiert er oder sie in solchen Fällen Einzelgespräche. Die in den Einzelgesprächen zur Sprache gekommenen Themen bleiben selbstverständlich vertraulich.

Wie ist die Vertraulichkeit geregelt?

Eingetragene Mediatorinnen und Mediatoren unterliege dem Zivilmediationsgesetz. Die gesetzlich verankerte Schweigepflicht ist so weitreichend, dass der/die Mediator:in, wenn Ihr Fall doch noch vor Gericht geht, nicht aussagen darf. Die Medianden werden durch den Mediationsvertrag verpflichtet, alle Tatsachen, die in der Mediation bekannt werden, vertraulich zu behandeln. Sie dürfen diese Informationen in einem allfälligen Gerichtsverfahren nicht verwenden.

Das bedeutet für Klienten, dass die Mediation einen geschützten Raum bietet, in dem Tatsachen besprechbar werden, die in einem Gerichtsverfahren aus taktischen Gründen verschwiegen werden müssen.

Was ist die gesetzliche Grundlage von Mediation?

In Österreich ist die gesetzliche Grundlage der Mediation das Zivilrechts-Mediations-Gesetz.

Kann ich auch in eine Wirtschaftsmediation, wenn mein Fall schon vor Gericht ist?

Ja, können Sie selbstverständlich. Oft wird vom Richter auch eine Mediation empfohlen.

Fazit

Wirtschaftsmediation ist ein alternatives Konfliktbeilegungsinstrument, mit dem Konflikte in und zwischen Unternehmen mit einer Erfolgsquote von über 90% positiv gelöst werden können. **Gerade in Franchisebeziehungen ist der Erhalt der Partnerschaft oder eine möglichst konfliktfreie Auflösung für alle Beteiligten von großem Interesse.**

Mit Wirtschaftsmediation können unternehmerische Konflikte schneller, günstiger und effektiver gelöst werden also vor Gericht. Insbesondere wenn Geschäftsbeziehungen erhaltenswert sind oder respektvoll aufgelöst werden sollen, ist Wirtschaftsmediation eine Wunderwaffe.

Voraussetzung dafür ist, dass der Konflikt für eine Mediation geeignet ist. Und selbst wenn die Mediation ohne Ergebnis bleibt oder Teile des Konflikts doch noch vor Gericht gelöst werden müssen: Sie erleichtert alle nachfolgenden Schritte zeitlich und finanziell deutlich.