

Die Unterschiede überwinden

Mediation und Partnering in Wirtschaftsbeziehungen

Tanja le Forestier*

» Deutschland und Frankreich haben sich zu den größten europäischen Handelspartnern mit starken Handels- und Investitionsverflechtungen entwickelt. Eine auf Win-win ausgerichtete Unternehmens- und Wirtschaftskultur, bereichert durch ihre Unterschiede, kann etabliert werden. Um die Interessen aller Beteiligten zu integrieren und eine nachhaltige und tragfähige Lösung eines Konfliktes oder kreative, zielführende Wege eines Projekts zu erreichen, bieten sich Mediation und Partnering an.

Médiations franco-allemandes

Même si la France et l'Allemagne sont les plus grands partenaires commerciaux en Europe, cela n'empêche pas les grincements de dents entre entreprises, qui se transforment parfois en conflits politiques, comme avec *Aventis* en 2004 et plus récemment chez *Airbus*. L'auteure, spécialisée dans la médiation entre firmes françaises et allemandes, estime à 1 200 le nombre de divergences à régler chaque année à divers niveaux de la coopération. D'où l'importance croissante accordée à la médiation aussi bien au sein de fusions franco-allemandes que de partenariats ou encore de relations entre la maison-mère et ses filiales chez le voisin. Réd.

In Frankreich sind ca. 2 700 deutsche Unternehmen und 1 400 Firmen bzw. deren Filialen präsent. Ähnlich hoch ist die Anzahl französischer Unternehmen, Firmen und Filialen in Deutschland. Doch die deutsch-französische Zusammenarbeit funktioniert nicht immer ohne Divergenzen. Dabei werden wirtschaftliche Konflikte je nach Unternehmensgröße schnell auch zu politischen Konflikten.

Als der deutsch-französische private Pharmakonzern *Aventis* 2004 in Turbulenzen geriet und das Management einen Zusammenschluss mit

der schweizerischen *Novartis* befürwortete, drängte die französische Regierung auf eine französische Lösung – die Übernahme durch *Sanofi-Synthelabo*, ohne deutsche Interessen zu berücksichtigen.

Als es bei EADS wegen technischer Probleme zu monatelangen Verzögerungen bei der Auslieferung des neuen Modells *A 380* kam, führte die Ursachenanalyse zu einer deutsch-französischen Kontroverse. Zahlreiche Produktionsstandorte und die oft deutsch-französisch besetzte doppelte Führungsstruktur waren mitverantwortlich für Kosten und Effizienzprobleme. Die Auseinandersetzungen über die künftige Führungsstruktur sowie die Produktionsstandorte fand nicht mehr im Unternehmen, sondern auf höchster politischer Ebene statt.

Neben diesen großen Konflikten kommt es auch bei „kleineren“ wirtschaftlichen Beziehungen immer wieder zu Divergenzen. Schätzungsweise 1 200 deutsch-französische Wirtschaftsbeziehungen führen pro Jahr zum Streit; Konflikte die nicht nur Zahlungsansprüche betreffen, sondern auch Arbeitsverhältnisse, Liefer- und Leistungsstockungen sowie sogenannte Dauerschuldverhältnisse, Nachfolgeregelungen und Patentstreitigkeiten – Konflikte, die mit unterschiedlichen Rechtssystemen und unterschiedlicher Sprache, unterschiedlichen Kulturen und unterschiedlichem Management-Verständnis gelöst werden müssen.

* Tanja le Forestier ist deutsch-französische Wirtschaftsmediatorin in Köln.

Manche Streitigkeit lösen die Beteiligten untereinander. Gelingt dies aber nicht mehr, weil die Interessen zu konträr erscheinen, der Ärger über den anderen zu groß ist, der Vertragsinhalt nicht präzise genug oder interne Machtstrukturen den Einigungsversuch behindern, kommt es zur Eskalation, die einen lange währenden Rechtsstreit nach sich ziehen kann, dessen Ausgang unabsehbar ist und der Zeit, Nerven und Energie absorbiert, von den Kosten ganz zu schweigen. Nicht zu übersehen sind auch die indirekten Kosten zur Aufbereitung eines langjährigen Prozesses oder lange schwelender Konflikte. Mit Abschluss des Rechtsstreits kommt es oft zu einem eher weniger befriedigenden Vergleich oder einer Gewinner-Verlierer-Situation. Vorher gute Geschäftsbeziehungen sind dann dauerhaft zerrüttet.

Mit der Mediation als strukturiertes Verfahren können Unternehmen eigenverantwortlich die Lösung Ihres Konflikts und damit die Gestaltung ihrer Zukunft in die Hand nehmen. Dabei geht Mediation davon aus, dass die Beteiligten selbst ihr Problem am besten lösen können.

Ein konkretes Beispiel

Ein österreichisches Unternehmen – ein international erfolgreicher Werkzeughersteller – sollte ein Presswerkzeug mit neuer Technologie an einen französischen Kunststoffhersteller liefern. Es war ein lukrativer Auftrag mit einem Volumen von 500 000 Euro. Der Kunststoffhersteller wollte damit ein neues Produkt herstellen, das er auf Messen bereits angekündigt und international beworben hatte. Das neue Werkzeug funktionierte nicht wie gewünscht und der Kunststoffhersteller konnte die neue Produktserie nicht wie geplant starten. Daraufhin klagte die deutsche Muttergesellschaft über die französische Tochter – den Kunststoffhersteller – und forderte 20 Millionen Schadensersatz für erlittene Umsatzeinbußen und den drohenden Imageverlust als Weltmarktführer. Der österreichische Werkzeughersteller wehrte sich: nicht ein Lieferauftrag, sondern ein Entwicklungsauftrag sei abgeschlossen worden, fällige Restzahlungen stünden aus. Durch die Millionenklage sah er seine Existenz bedroht und das durch einen Geschäftspartner, mit dem er über Jahre hinweg

gute Geschäftsbeziehungen hatte. Mit der Klage drohte eine langjährige juristische Auseinandersetzung, unklar vor welchem Gericht und mit völlig offenen Ausgang. Die Parteien hatten schon vor dem Rechtsstreit ohne Erfolg versucht, eine Lösung zu finden. Erst mit Unterstützung eines überparteilichen und nicht in den Konflikt involvierten deutsch-französischen Mediators konnte eine die langjährigen guten Geschäftsbeziehungen erhaltende und tragfähige Lösung gefunden werden. In die Gespräche eingebunden waren neben den Geschäftsführern und den Vorständen Rechtsberater, Finanz-Gutachter und Technik-Experten. Innerhalb von sechs Wochen und insgesamt 35 Verhandlungsstunden stand das Ergebnis – ein Ergebnis, das auf gerichtlichem Wege nicht hätte erzielt werden können: Der österreichische Werkzeughersteller erhält einen neuen Auftrag. Dafür beteiligt er sich an den Neuentwicklungskosten und übernimmt durch Verzicht auf seine Restforderungen sowie eine zusätzliche Ausgleichszahlung einen Teil des Schadens des französischen Kunststoffherstellers. Der strittige Auftrag wurde an einen Dritten vergeben.

Wie ist eine solche Entwicklung möglich?

Die konfliktbedingte Wahrnehmung der Betroffenen verhindert das Verständnis des anderen, so dass es überwiegend zu Vorwürfen, Verletzungen und Zurückweisungen kommt und eine unsichtbare Mauer zwischen den Streitparteien den Blick für Interessen, Bedürfnisse und Lösungsmöglichkeiten verhindert. Die Struktur des Mediationsverfahrens mit seinen verschiedenen Phasen (Auftragsklärung, Erstellung einer Themen-Liste, Untersuchung der Positionen auf versteckte Interessen, Entwicklung von Ideen, Abwägung von Lösungsoptionen und Herausarbeitung der besten Option, Abschlussvereinbarung) orientiert sich an den Strukturen von Denkprozessen und wird von drei wesentlichen Anliegen des Mediators begleitet:

- Verständnis für alle Beteiligten;
- Verständlichkeit, Transparenz und Zugänglichkeit für alle Beteiligten;
- das Vermittelte zwischen den Parteien verhandelbar machen.

Um zu einer für alle Medianten zufriedenstellenden Abschlussvereinbarung zu kommen, richtet der Mediator sein Interesse eben nicht nur auf die Sachfrage, sondern insbesondere auf die dahinterliegenden Interessen der Beteiligten. Zum einen wird jede geschäftliche Beziehung von Menschen gestaltet. Zum anderen weiß der Mediator darum, dass jedes Individuum seine persönliche Wahrnehmung hat, die es gilt, den anderen Beteiligten zugänglich zu machen. Um dies zu ermöglichen, begegnet der Mediator jedem Beteiligten mit Wertschätzung, vorurteilsfrei und respektvoll.

Der Mediator – ohne Befugnis, den Fall zu entscheiden oder Lösungsmöglichkeiten vorzuschlagen – formuliert das Verstandene mit seinen Worten und öffnet damit den Raum, der die Beteiligten die oft im Verborgenen liegenden Interessen erkennen lässt. Für die Gegenseite schafft er Transparenz und Verständnis für das Gesagte. Dieses umfassende Verstehen der Situation ermöglicht allen Beteiligten eine veränderte Wahrnehmung. Damit werden auch wieder erweiterte Handlungsspielräume möglich und zugänglich.

Mit dem wachsenden Verständnis für sich selbst, die anderen und die unterschiedliche Wahrnehmung der Realität gibt es oft schon erste Ideen und Lösungsoptionen. Transparenz, Selbstvertrauen und Selbstverantwortung der Beteiligten werden vom Mediator unterstützt. Er begleitet die Parteien dabei, Positionen abzubauen und Positionsdanken zu überwinden und integriert die verschiedenen Wertvorstellungen. Eigenverantwortlichkeit und autonome Entscheidungskompetenz gewinnen an Stärke, Verstrickungen und Abhängigkeiten unter den Betroffenen lösen sich auf.

Wurden diese drei Schritte erfolgreich absolviert, haben die Beteiligten erfahren und akzeptiert, sich und einander besser zu verstehen. Sie haben eine neue Wahrnehmung über den Konflikt und seine Zusammenhänge und häufig ist Versöhnung, zumindest aber Akzeptanz der anderen Interessen möglich – die Voraussetzung für eine selbstbestimmte und konstruktive Win-win-Abschlussvereinbarung ist für beide Seiten geschaffen.

Deutsch-französische Wirtschaftsmediation

Seit 2006 bietet die Handelskammer Hamburg in Zusammenarbeit mit dem *Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris* über das deutsch-französische Mediationszentrum die Vermittlung von deutsch-französischen Wirtschaftsmediatoren an, die neben ihrem fachlichen Hintergrund kulturell in beiden Ländern verankert sind.

Ob deutsch-französische Fusionen, wirtschaftliche Mutter-Tochter-Beziehungen oder Partnerschaften, immer ist es der Mensch, der diese Projekte in die Umsetzung führt. Transkulturelle Projekte sind insbesondere von vier Einflussfaktoren betroffen: der jeweiligen landesspezifischen Wirtschaftskultur, der Unternehmenskultur, der Persönlichkeitsstruktur sowie der jeweiligen Kooperationshandhabungen. Zu oft scheitern Fusionen oder deutsch-französische Wirtschaftsbeziehungen an mindestens einem dieser Faktoren, meist aber gleich an mehreren.

Partnering unterstützt die Beteiligten, transkulturelle Wirtschaftsprojekte erfolgreich auf den Weg zu bringen. Es folgt dem Win-win-Prinzip mit dem Bestreben, Unterschiede zu verstehen und eine größere Offenheit in der Kommunikation herzustellen. Die gemeinsamen Intentionen und Ziele werden herausgearbeitet und auf der Basis von Vertrauen und Transparenz gestaltet. Divergenzen werden damit vorzeitig erkennbar, so dass ihnen vorbeugend begegnet werden kann. Darüber hinaus geht es im Partnering um die gute Integration unterschiedlicher Interessen, um so das größere gemeinsame Ziel – die Realisierung eines Projekts – zu erreichen. Transparenz aller Details des Projekts und der Kosten werden auf der Basis von Ehrlichkeit, Respekt und Vertrauen in Begleitung eines Moderators diskutiert. Dies führt zu einer effizienten, effektiven und konfliktvorbeugenden Projektkultur.

Informationen über Mediation im Internet

www.mediation-dach.com

www.cmap.fr

www.hk24.de

www.Brandt-Partner.biz

www.tanja-leforestier.de