

Bericht über eine Wirtschaftsmediation

Dr. Kristian Dorenberg, Geschäftsführer der BVT Technische Anlagen Verwaltungs GmbH,
München

Der Verfasser berichtet aus der Sicht einer Partei über eine Mediation, die BVT mit ihrem Vertragspartner, einem Stadtwerk, im Jahr 2001 durchgeführt und mit einer Vereinbarung abgeschlossen hat.

Ausgangssituation

Es ging um ein von BVT errichtetes Blockheizkraftwerk (BHKW) mit Wärmenetz in einer Kleinstadt in Thüringen, aus dem BVT an das örtliche Stadtwerk Wärme und Strom liefert. Das Stadtwerk liefert BVT Gas zum Einsatz im BHKW und führt dessen Betrieb für BVT durch. Die Funktion der BVT in der Anlage ist vor allem die eines Finanzierers. Die Investitionskosten hatten rd. 2,9 Mio. Euro betragen. Die thermische Leistung betrug 8,9 MW, die elektrische 1,4 MW. Die Verträge laufen seit 1993 und sollen 2008 mit der Übernahme des BHKW durch das Stadtwerk enden. Der Strompreis leitete sich nach dem Stromliefervertrag aus den vermiedenen Bezugskosten des Stadtwerks ab. Der Wärmepreis ergab sich aus einer Preisformel, nach der Strompreissenkungen und Gaspreiserhöhungen zu einer Erhöhung des Wärmepreises führen. Der Gaspreis seinerseits war an den HEL-Index gebunden.

Der Konflikt

Der Konflikt wurde ausgelöst durch das Zusammentreffen mehrerer Probleme:

- der Anstieg der Gaspreise in 2000 und der Zusammenbruch der Strompreise seit Ende 1999 führten einem exorbitanten Anstieg des Wärmepreises.
- der Basisstrompreis S_0 war im Vertrag nicht als Zahl festgelegt, über ihn bestanden bereits seit 1996 Meinungsverschiedenheiten.
- das Mengengerüst, das hinter der Preisformel stand, war durch nachträgliche Veränderungen überholt
- der Wärmeabsatz war aufgrund des Rückgangs der Bevölkerung um mehr als 25 unter die ursprünglichen Erwartungen gesunken.

Das Stadtwerk empfand den Wärmepreis als nicht mehr tragbar. BVT war durch den reduzierten Wärmeabsatz getroffen und hatte daher kaum Verhandlungsspielraum. Dennoch versuchte BVT, sich mit dem Stadtwerk über eine neue Preisgleitklausel zu verständigen,

leider ohne Erfolg. Auch Gespräche über einen vorzeitigen Verkauf des BHKW an das Stadtwerk führten nicht zu einem positiven Ergebnis. Damit war die Situation festgefahren und die Parteien standen vor der Entscheidung, den Streit dem Gericht zu übergeben. In dieser Situation entschied sich BVT, den Versuch einer Streitlösung mit einem Mediator zu unternehmen. Eine neutrale Person sollte den Parteien helfen, die verhärteten Fronten zu lösen.

Ablauf der Mediation

Im März 2001 übermittelte BVT dem Stadtwerk den Vorschlag, eine Mediation durchzuführen. Bis Mai wurde zwischen den Parteien eine Einigung auf das Mediationsverfahren und über die Person des Mediators erzielt. Im Juni legten beide Parteien ihre Konfliktbeschreibung dem Mediator vor. Im Juli und August 2001 fanden 3 teilweise schwierige und mühsame Verhandlungsrunden statt. An diesen Gesprächen nahmen neben dem jeweiligen Geschäftsführer leitende Mitarbeiter, die Anwälte der Parteien und die beteiligten Ingenieurbüros teil. Die dritte Mediationssitzung führte zur Einigung der Parteien auf Eckpunkte, aus denen dann im September 2001 in einem komplizierten Textierungsprozeß, in dem auch Detailpunkte zu verhandeln waren, eine unterschriftsreife Vereinbarung abgeleitet wurde. Im Oktober schließlich stimmten die Gremien beider Parteien einer Vereinbarung zu, mit welcher eine Einigung erreicht wurde, mit der ein Gerichtsprozess vermieden werden konnte.

Ergebnis der Mediation

Die Mediation hatte folgendes Ergebnis:

- die Vergangenheit wurde im Konsens bereinigt.
- für den Wärmepreis wurde eine neue Preisgleitklausel vereinbart, die das Preisrisiko für das Stadtwerk abschwächt.
- der Strompreis wurde bis September 2003 als Festpreis vereinbart; für die Zeit ab Oktober 2003 soll er im Jahr 2003 ausgehandelt werden.
- für diese Verhandlung wurde ein Verfahren und inhaltliche Maßgaben vereinbart; dabei soll das im Mediationsverfahren erarbeitete Äquivalenzverhältnis berücksichtigt werden. Bei Bedarf soll wiederum ein Mediator eingeschaltet werden.

Bewertung des Mediationsergebnisses

Mit dem in der Mediation erzielten Ergebnis können beide Parteien leben. BVT erhielt das Minimum des betriebnotwendigen Cash Flow, um ihr Fremdkapital und, wenn auch stark reduziert, ihr Eigenkapital zu bedienen. Beim Stadtwerk ergab sich wieder eine erfolgreiche Spartenbetrachtung für Wärme, Strom und Gas, die vorher durch die Überwälzung aller Mehrkosten und Mindererlöse auf die Wärme nicht möglich gewesen war.

Beide Parteien bewerteten das Ergebnis positiv. Sie hatten in einem nur 5 Monate dauernden Prozeß ein wirtschaftlich tragfähiges Ergebnis erzielt. Ein Rechtsstreit hätte bis zu 3 Instanzen durchlaufen und mindestens 2 Jahre gedauert. Seine Kosten hätten bei 3 Instanzen rd. 168.000 Euro betragen, während die Kosten der Mediation unter 50.000 Euro blieben. Zusätzlich wurden hohe Transaktionskosten im Falle eines Gerichtsverfahrens vermieden.

Abschliessende Betrachtung

Dieses positive Ergebnis wurde nicht ohne Probleme erreicht. Hervorzuheben ist, dass die Parteien in der Mediation ihre Interessen umfassend, als ob es keine Verträge gäbe, auf den Tisch legten. Die Interessenkonflikte traten dabei offen zu Tage und führten zeitweise zu Stimmungstiefs bei den verhandelnden Parteien. Mit der Vielfalt der präsentierten Wünsche und Interessen verschärfte sich das Abstimmungsproblem. Schwierig war auch die Endphase, in der die Eckpunkten zu einer unterschriftsreifen Vereinbarung weiterentwickelt wurden.

Die Probleme wurden jedoch bewältigt. Hierzu trug bei, dass die Mediation nicht in den Geschäftsräumen der Parteien, sondern zu besonderer Zeit an einem besonderen Ort stattfand. Gemeinsame Essens- und Pausentermine lockerten den Umgang miteinander und schufen gegenseitigen Respekt. Besonders positiv in dieser Hinsicht war der Ort der ersten Mediationsrunde, die in einem schönen Berggasthof im Thüringer Wald stattfand. Weniger günstig waren die Orte der zweiten und dritten Runde, für die wegen Terminproblemen ein Hotel in Nürnberg und ein Konferenzraum am Flughafen Leipzig gewählt wurden.

Hilfreich war auch, dass der Mediator die Positionen, Interessen und Optionen der Parteien laufend am Flipchart visualisierte. Dies erleichterte beiden Seiten den Umgang mit der komplexen Materie und der Vielfalt der Vertragsbeziehungen. Wenn die Gespräche zu stocken drohten, führte der Mediator Einzelgespräche mit den Parteien, die dazu beitrugen, dass die Verhandlungen „am Laufen“ blieben. Wichtig war auch, dass er den Parteien immer wieder die Risiken der Alternative „Gerichtsverfahren“ vor Augen führte und sie zu einer

rationalen Abwägung veranlasste. In der Schlussphase setzte der Mediator das „Eintextverfahren“ ein, bei dem der Mediator jeweils die Vertragstexte erstellte und dabei die unterschiedlichen Positionen der Parteien farblich darstellte. Dies erleichterte zum einen die systematische Klärung der offenen Punkte und zeigte zum anderen den Verhandlungsfortschritt. Der Mediator übernahm bei diesem Textierungsverfahren die Rolle eines Katalysators zwischen den Parteien.

Über die Zeit- und Kostenersparnis hinaus lag der Vorteil der Mediation gegenüber einem Gerichtsverfahren in folgendem:

- ein Rechtsstreit hätte nur die Vergangenheit behandelt, die Mediation hat hingegen auch die Zukunft geregelt.
- ein Rechtsstreit hätte das Verhältnis zwischen den Parteien wohl dauerhaft belastet, es hätte Sieger und Verlierer gegeben; die erfolgreiche Mediation hat das Klima zwischen den Parteien entspannt.
- den Rechtsstreit hätte das Gericht entschieden, die Mediation haben die Parteien selbst gestaltet.
- mit einem Rechtsstreit hätten die Parteien ein nicht mehr beeinflussbares Prozessrisiko übernommen, in der Mediation konnten sie das Risiko einer Nicht-Einigung laufend mit den Folgen einer Einigung abwägen.

Empfehlung

Aufgrund dieser Erfahrung hält der Verfasser Mediation für ein empfehlenswertes Instrument zum Ausgleich gegensätzlicher Interessen, insbesondere in langfristigen vertraglichen Beziehungen. Die Parteien bleiben Herr ihrer Entscheidungen. Sieger und Verlierer werden vermieden. Gute geschäftliche Beziehungen können über den Konflikt hinweg erhalten werden.