

Wirtschaftsmediation für Banken – Chance oder nur eine Modeerscheinung ?

RA Jakob Harich

Neue Wege im Umgang mit internen und externen Konflikten eröffnet die zukunftsweisende Konfliktlösungsmethode der Wirtschaftsmediation. Weshalb diese für Banken von besonderem Nutzen ist und sogar einen strategischen Denkansatz darstellt, erfahren Sie hier.

Was ist Mediation in der Wirtschaft? Ist sie vielleicht nur eine Modeerscheinung oder gar bei wirtschaftlichen Konflikten ungeeignet? Was soll ein Bankberater oder eine Bank damit anfangen können und was ist der konkrete Nutzen ihres Einsatzes?

Die beiden nachfolgenden Beispiele sollen dies veranschaulichen:

Beispiel 1: Tischlermeister H. ist verzweifelt, weil er schon wieder mit seinem Sohn – dem zukünftigen Unternehmensnachfolger – eine heftige Auseinandersetzung über die Führung des Betriebes hatte. Die ständigen Streitereien, welche auch dem Betrieb schaden, bleiben dem Bankberater nicht verborgen. Die betriebswirtschaftlichen Zahlen lassen bereits einen Ertragseinbruch erkennen. Die Rückzahlung der Kredite ist dadurch gefährdet. Dies alles stimmt den Bankberater zusehends nachdenklich. Er fragt sich, wie kann ich als Berater in dieser Situation eine Hilfestellung geben, damit



der Betrieb noch eine Zukunft hat? Beispiel 2: Die Diskussion um eine Kreditentscheidung zwischen dem

Leiter Marktunterstützung und dem Leiter Private Banking ist wieder einmal eskaliert und unsachlich geworden. Vorstand M., der die Arbeit beider Mitarbeiter sehr schätzt, denkt über die Situation und die

dabei verschwendete kostbare Zeit und Energie nach. Was könnte den beiden Mitarbeitern helfen, ihren immer wieder aufflackernden persönlichen Konflikt aufzuarbeiten und zugleich die Effizienz für die Bank wiederherstellen?

Der Gedanke an eine Mediation ist dem Bankberater und Vorstand M. in den angeführten Beispielen vielleicht noch fremd. Gerade in diesem Lösungsansatz sind jedoch erhebliche Chancen enthalten. Mediation ist eine moderne und zukunftsorientierte Technik zur Lösung von Konflikten. Sie ist ein außergerichtliches Verfahren, das auf der Freiwilligkeit der Beteiligten beruht. Die Methode basiert auf

bekanntem und erprobten Elementen der Kommunikationstechnik und der Psychologie. Diese werden in einem klar gegliederten und strukturierten Prozess zum Einsatz gebracht. Durch die Hilfestellung zur Kommunikation gelingt es dem speziell ausgebildeten und neutralen Vermittler (Mediator), bei den Beteiligten eine Änderung des Blickwinkels zu ihrem Konflikt herbeizuführen. Dieser Perspektivenwechsel ermöglicht es, von den verhärteten Positionen der Parteien über deren Interessen und Bedürfnisse zu zukunftsorientierten Lösungen zu gelangen.

Sechs Schritte zur Konfliktlösung

1. Erläutern des Verfahrens und Vorstellen der Methode; Prüfung auf Mediationseignung
2. Eröffnung und Vereinbarung der Verfahrensregeln
3. Sammlung der Konfliktfelder; Festlegung der Themenreihenfolge
4. Bearbeitung der Konfliktfelder; Klärung der Interessen
5. Lösungsoptionen erarbeiten
6. Gemeinsame Lösung festhalten, vereinbaren und umsetzen

Beispiele für Einsatzgebiete der Wirtschaftsmediation

- Konflikte in Gesellschafterbeziehungen
- Konflikte in Familienunternehmen
- Konflikte bei Fragen der Unternehmensnachfolge
- Konflikte zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit (Umweltkonflikte, Bauvorhaben)
- Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern, zwischen Teams und Abteilungen
- Konflikte mit Kunden und Lieferanten
- Konflikte bei Fragen der Haftung und Gewährleistung (z. B. Baumängel, Herstellerhaftung)
- Konflikte bei Betriebsübernahmen/Fusionen und den damit verbundenen Umstrukturierungsprozessen

Der Mediator als neutraler Dritter verfügt über spezielle Kenntnisse im Umgang mit Konflikten und begleitet die Beteiligten bei ihrer Lösungsfindung. Er hat aber selbst keine eigene Entscheidungskompetenz, sondern ist vielmehr Prozessbegleiter. Durch diese Ergebnisoffenheit wird eine nachhaltige Akzeptanz zu der von den Parteien selbst erarbeiteten Lösung geschaffen.

Wirtschaftsmediation ist ein besonderes Verfahren zur Beilegung von Konflikten zwischen Unternehmen, aber auch innerhalb des Betriebes. Wirtschaftsmediation ist zeitsparend und vertraulich. Die Kontrahenten können ihr Gesicht wahren, wodurch Geschäftsbeziehungen erhalten bleiben. Wirtschaftsmediation schont daher die in Unternehmen stets knappen Ressourcen Zeit, Geld und Energie.

Der Bankberater kann den Impuls geben, die schwierige Situation zwischen Vater und Sohn durch Einschaltung eines Mediators zu klären und so die geordnete Unter-

nehmensnachfolge absichern. Erfahrungsgemäß entwickeln sich ungelöste Probleme und Konflikte der Kunden oft zu Geschäfts- und Kreditrisiken für die Bank. Dieser Gefahr wird vorgebeugt.

Vorstand M. denkt über den Umgang seiner Mitarbeiter mit Konflikten nach und trifft eine geschäftspolitische Entscheidung. Die Schulung der Mitarbeiter und der Einsatz von mediativen Techniken können die Kredit- und Unternehmenskultur nachhaltig verändern und so Ressourcen schonen. Die Beauftragung eines qualifizierten Mediators mit entsprechenden Fachkenntnissen im Bankenbereich bietet sich dafür an.

Deshalb können gerade Banken vom gezielten Einsatz der Wirtschaftsmediation profitieren. Verbesserte Kundenbindung und Risikoreduzierung sind zentrale Motive für die Empfehlung durch die Bank. Eine professionelle Implementierung erleichtert den Beratern die Signalerkennung und lässt aus der

Chance der Wirtschaftsmediation einen konkreten Geschäftserfolg entstehen. Der Bankberater als Beziehungsmanager baut so das Vertrauensverhältnis zu seinen Kunden aus.

Wirtschaftsmediation stellt ein neuartiges Element im Beziehungsbanking dar und das Kreditinstitut kann sich dadurch als ganzheitlicher Dienstleister mit hoher Problemlösungskompetenz präsentieren.

Im Rahmen einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur können auch innerbetrieblich Akzente gesetzt werden.

Für Banken, die Wirtschaftsmediation als strategische Chance erkennen und nutzen, stellt diese einen klaren Wettbewerbsvorteil für die Zukunft dar.

Rechtsanwalt Jakob Harich (D) ist eingetragener Mediator nach dem ZivMediatG und zertifizierter Wirtschaftsmediator (DGMW); langjährige Erfahrungen als Prokurist in Genossenschaftsbanken. (www.dasmediationsbuero.de; für Österreich: www.dasmediationsbuero.at)

Wirtschaftsmediation – Nutzen für die Bank

- Kundenbindung wird verstärkt
- Förderung der wirtschaftlichen Belange für den Geschäftspartner im Sinne der Genossenschaftsidee
- Mediation als innovatives Konfliktlösungsinstrument kann als Marketingmaßnahme herausgestellt werden
- Kostenneutral, da für die Bank keine Kosten anfallen, sofern sie nicht direkt am Konflikt beteiligt ist
- Reduzierung der Risikokosten; Auflösung von Einzelwertberichtigungen
- Situationsklärung bei Problemkrediten
- Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, Konfliktkultur und Kreditkultur bei innerbetrieblichem Einsatz