

# Bericht über eine Wirtschaftsmediation<sup>1</sup>

## Vorspann

Nachfolgend wird vom Verfasser eine Wirtschaftsmediation aus der Perspektive des Mediators beschrieben, die im Jahre 2001 stattgefunden hat und erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Für den Leser wird dabei deutlich werden, dass **Wirtschaftsmeditationen** besonderen Regeln unterworfen sind, die mit denen anderer Mediationen nicht in allem vergleichbar sind. Gleichwohl spielten auch hier Emotionen der Parteien eine nicht unerhebliche Rolle. Die Darstellung soll dem Leser vermitteln, wie die Mediation zustande gekommen ist, wie deren Verlauf war, welche Instrumente eingesetzt wurden und vor allem welches die Erfolgsfaktoren dieser Mediation waren. Diese Mediation wurde am 24.10.2002 auf einer vom Verfasser geleiteten Tagung des VWEW-Verlages in Potsdam durch eine der Parteien - nach Abstimmung mit der anderen Partei, die allerdings nicht namentlich genannt werden wollte - vorgestellt. Obwohl der Name dieser Partei und die konkreten Details der Mediation damit bekannt wurden, möchte der Verfasser den Namen hier nicht nennen, sondern stattdessen auf eine im Januar 2003 erfolgende Veröffentlichung des Tagungsbandes der Veranstaltung verweisen, in welchem auch der Vortrag und die Präsentationsfolien des Geschäftsführers dieser Partei enthalten sein werden. Über die Fundstelle dieses Tagungsbandes wird die CfM berichten, so dass diese Informationen dann auch den interessierten Lesern der ZKM zugänglich sein werden.

Der Verfasser möchte die Leser dazu ermutigen, Mediationsparteien zu motivieren, ihre Mediation selbst der Öffentlichkeit vorzustellen. Die damit verbundene Nennung von „Roß und Reiter“ trägt wesentlich zur Überzeugung potentieller Mediationsparteien bei.

## Der Konflikt

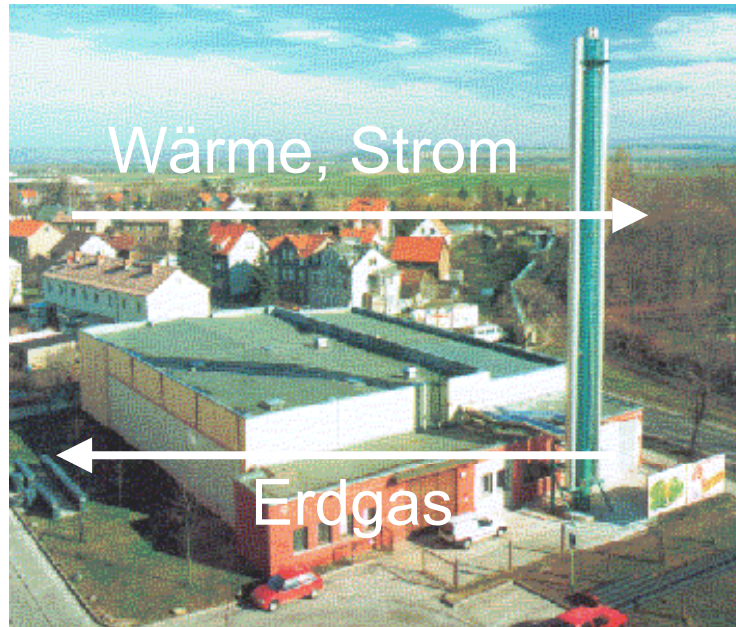
Eine Fondsgesellschaft errichtete 1992 ein Blockheizkraftwerk (BHKW) und liefert seitdem als Betreiber - nachfolgend **Betreiber** genannt - Strom und Wärme an ein Stadtwerk - nachfolgend **Stadtwerk** genannt - vor Ort, von dem es Erdgas zum Betrieb des BHKW bezieht (siehe Graphik 1).

---

<sup>1</sup> Dr.Hans-Uwe Neuenhahn, Rechtsanwalt und Mediator, Vorstandsmitglied der Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement (gwmk) e.V., München

**Graphik 1**

Betreiber  
des  
Blockheizkraftwerkes  
(BHKW)  
Stadtwerk vor Ort

**8 Verträge**

- Wärmelieferungsvertrag
- Stromlieferungsvertrag
- Gaslieferungsvertrag
- Nebenvereinbarungen
- Betriebsführungsvertrag
- Kaufvertrag
- Pachtvertrag
- Endschaffungsvertrag

Laufzeit der Verträge 1993 – 2008 (Option bis 2013)

Die damaligen Investitionskosten (ohne Finanzierungskosten) betragen rd. 2,9 Mio EUR. Es wurden zwischen den Parteien Verträge zum Bezug von Erdgas einerseits und zur Lieferung von Strom und Wärme andererseits mit einer Laufzeit von 1993 bis 2008 mit einer Option bis 2013 abgeschlossen. Der Strompreis sollte dem Preis entsprechen, den das Stadtwerk vor Ort für einen anderweitigen Bezug hätte bezahlen müssen. Für die Wärmelieferung war eine Preisformel aufgenommen worden, bei der Strompreissenkungen und/oder Gaspreiserhöhungen zu Wärmepreiserhöhungen führten. Von Anfang an war die Ermittlung des anzusetzenden Strompreises zwischen den Parteien umstritten mit der Folge, dass die Parteien von Beginn an nur auf **vorläufiger Basis** abrechneten.

Als Folge der Liberalisierung des Strommarktes sanken Ende 1999 die Strompreise, während gleichzeitig die Gaspreise ölpreisbedingt anstiegen. Dies führte zu einem exorbitanten Anstieg des vom Stadtwerk zu zahlenden Wärmepreises. Dieser Wärmepreis bzw. die diesem zugrunde liegende Wärmepreisformel war somit für das Stadtwerk nicht mehr tragbar. Hinzu kam, dass auf Grund des Bevölkerungsrückganges um mehr als 25 % die absetzbare Wärmemenge zu Lasten der Wirtschaftlichkeit des Betreibers des BHKW zurückging. Diese Faktoren führten zu einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation beider Parteien in diesem BHKW-Projekt. Beide Parteien standen nunmehr mit dem Rücken zur Wand - das Stadtwerke konnte höhere Wärmepreise am Markt nicht durchsetzen und der Betreiber konnte seinen Anlegern nicht die in Aussicht gestellte Verzinsung bieten. So war es nicht verwunderlich, dass die jahrelangen Verhandlungen im Jahre 2000 zur Bestimmung des Strompreises und zur Einführung einer adäquateren Strompreisgleitklausel zu keinem Ergebnis führten, obwohl auch der Verkauf des BHKW an das Stadtwerk als eine Lösungsalternative in die Verhandlungen eingebracht worden war. Die **finanziellen Differenzen** der Parteien lagen deutlich über 1,5 Mio EUR; bei Berücksichtigung der Laufzeit der Verträge betragen sie ein Mehrfaches davon.

### **Zustandekommen der Mediation**

In dieser schwierigen Situation standen die Parteien unmittelbar vor der Durchführung eines Gerichtsverfahrens, zumal der Betreiber erhebliche Liquiditätsprobleme auf sich zukommen sah. Als erste Massnahmen waren von beiden Parteien Mahnbescheide zur Verjährungsunterbrechung für das Jahr 1996 beantragt und erlassen worden. Durch Einladung zu einer vom Verfasser speziell für die Energiewirtschaft organisierten Mediationstagung im Frühjahr 2001 war eine der Parteien auf die Mediation aufmerksam gemacht worden. Diese Einladung hatte auch die Konzerngesellschaft des Stadtwerkes erhalten. Diese Informationen haben den Boden für die Mediation vorbereitet.

Im April 2001 erfolgte durch den Betreiber eine **Mediationsanfrage** beim späteren Mediator. Auf Grund der Hintergrundinformation stellte sich diesem die **Mediationssituation** wie folgt dar:

Die finanziellen Spielräume beider Parteien waren extrem eng, win/win-Möglichkeiten durch Kooperation waren auf den ersten Blick nicht erkennbar. Mögliche Kooperationsgewinne konnten jedoch in der Vermeidung von Verfahrens- und Transaktionskosten gesehen werden. Ein weiterer Mediationsansatz konnte darin gesehen werden, dass es angesichts der angedeuteten Komplexität für beide Parteien wohl besser war, nach einer selbsterarbeiteten Lösung zu suchen als diese Anpassung an die Gerichte mit dann unvorhersehbaren und vor allem auch jahredauernden Entscheidungen zu delegieren.

Dem vom Betreiber vorgeschlagenen Mediator stimmte das Stadtwerk zu, da dieser auf Grund seiner früheren Tätigkeit der Konzerngesellschaft des Stadtwerkes bekannt war. Eine Mediatorenliste der gwmk hielten die Parteien daher nicht für erforderlich. Im Mai 2001 wurde die vom Mediator vorgeschlagene **Mediationsvereinbarung**<sup>2</sup> ohne Änderungen abgeschlossen und dieser die **Verfahrensordnung der gwmk** zugrunde gelegt.

### **Vorbereitung der Mediation durch den Mediator**

Der Mediator vereinbarte im Mai 2001 mit den Parteien den Termin der ersten Mediationssitzung für Anfang Juli 2001 und bat sie, sich den folgenden Tag ebenfalls bereit zu halten. Es wurde die Teilnahme der jeweiligen Geschäftsführer, der Anwälte und leitenden Mitarbeiter sowie der beteiligten Ingenieurbüros vereinbart und eine zahlenmässige Ausgeglichenheit erreicht. Auf Anregung des Mediators vereinbarten die Parteien einen von ihnen ausgesuchten ruhig gelegenen Mediationsort, den sie in einem schön gelegenen Berggasthof im Thüringer Wald fanden.

Die erste Mediationssitzung wurde auf Wunsch des Mediators durch schriftliche Stellungnahmen beider Parteien vorbereitet. Auf Anregung des Mediators vereinbarten die Parteien, dass dem Mediator zu übergebende Dokumente (Verträge, Schriftwechsel etc.) nur von einer Partei übergeben wurden und die andere diese lediglich auf Vollständigkeit überprüfte. Im weiteren Verfahren legte der Mediator Wert darauf, dass alle Unterlagen jeweils beide Parteien zugänglich waren. In diesen kleinen gemeinsamen Schritten begann die Zusammenarbeit der Parteien.

---

<sup>2</sup> Hierunter versteht der Verfasser die Vereinbarung zur Durchführung einer Mediation zwischen den Mediationsparteien untereinander und zwischen den Parteien und dem Mediator; der Verfasser verwendet hierfür einen Vertrag

Auf Grund der ihm dargelegten Konfliktsituation (Vertragsauslegung, Anwendbarkeit von Wirtschaftlichkeitsklauseln, Unwirksamkeit von Verträgen etc.) bereitete sich der Mediator eingehend auf die erste Mediationssitzung auch im Wege einer rechtlichen **Strukturanalyse** vor, um dieses Instrument ggf. in den Einzelgesprächen zu verwenden.

### **Die erste Mediationssitzung**

Am Vorabend der ersten Mediationssitzung fand auf Wunsch des Mediators ein informelles Treffen im Berggasthof statt, in dem den Parteien nochmals der Ablauf des Mediationsverfahrens erläutert und die Fragen der Parteien beantwortet wurden. Anschliessend wurde gemeinsam das Abendessen eingenommen, bei dem nach der sehr persönlichen Vorstellung des Mediators auch die anderen Teilnehmer persönliche Informationen von sich weitergaben.

Bei herrlichem Wetter und in guter Bergluft begann am nächsten Tag um 9.00 die erste Mediationssitzung. Es gelang rasch eine Einigung auf die für diese Mediation geltenden **Grundprinzipien** (Selbstverantwortlichkeit der Parteien, gegenseitiges Zuhören und ausreden lassen, Perspektivwechsel, Suche nach einer fairen und für beide Parteien akzeptable Lösung, Einhaltung der formalen Absprachen, Allparteilichkeit des Mediators und Unterstützung der Parteien durch diesen).

So dann folgten die **Darlegungen der Parteien** und deren Anwälte. Dabei wurde – unterstützt durch Flipchartarbeit des Mediators - von den Parteien herausgearbeitet, dass insgesamt 8 Verträge zwischen den Parteien für dieses BHKW zu beachten sind. Dies war weder beiden Geschäftsführern noch den Anwälten bewusst gewesen. Sodann wurde als **Gemeinsamkeit** herausgearbeitet, dass für beide Parteien die Lösung der Zukunftsfragen wichtiger war, als die Bereinigung der Vergangenheit. Offenbar hatten sie diese wirtschaftlich noch gut verkräftet. Sehr zeitaufwändig gestaltete sich die Herausarbeitung der beiderseitigen Forderungen für die Vergangenheit (für die Jahre 1997 bis 2000) und deren Bezifferung, da durch Mahnbescheide jeweils nur das Jahr 1996 zur Verjährungsvermeidung geltend gemacht worden war. Diese Klärung war wichtig, da die Vergangenheit schliesslich abschliessend geregelt werden sollte.

Als **Konfliktpunkte** wurden die Konditionen der Wärme- und Stromlieferungen sowie die Anpassung des Betriebsführungsvertrages für das BHKW ermittelt und auf dem Flipchart festgehalten. Anschliessend wurden die **Interessen der Parteien** wie folgt herausgearbeitet: für den Betreiber war eine angemessene Rendite für dessen Fondzeichner wichtig; hingegen von grossem Interesse war für das Stadtwerk ein wettbewerbsgerechter Abgabepreis, der durch einen entsprechenden Bezugspreis ermöglicht werden sollte.

Nach Hinweis auf die Spielregeln eines Brainstorming zeigten sich die Parteien im späteren Verlauf bereit, gemeinsam **Lösungsoptionen** zu entwickeln. Hieraus wurden 8 Lösungsoptionen ausgewählt, die näher analysiert werden sollten. An diesem ersten Tag wurde ein grosses Pensum abgearbeitet. Hilfreich waren dabei Verhandlungsunterbrechungen durch das gemeinsame Mittagessen und ein gemeinsamer Waldspaziergang, bei dem sich die Teilnehmer unversehens bei strahlendem Sonnenschein unter lauter Wanderfreunden befanden, die stressfrei den Thüringer Wald genossen und denen sich die Teilnehmer gerne angeschlossen hätten. Gegen 22.45 Uhr zeigten sich deutliche Ermüdungsentscheidungen bei beiden Parteien. Hiervon blieb auch der Mediator nicht verschont, zumal ständig im Plenum verhandelt worden war. Auf Wunsch der Parteien sollte die Mediation **fortgesetzt** werden. Statt – wie vorgesehen am nächsten Tag – wurde hierfür jedoch ein Termin für Ende Juli 2001 vereinbart, wobei auf Grund der Terminalsituation die Parteien sich schliesslich auf einen Flughafentreffpunkt einigten. Offenbar benötigten die Parteien eine Erholungspause. Sie wollten wohl auch intern über das weitere Vorgehen beraten und sicherlich auch Kontakt zu ihren Gremien aufnehmen. Der Mediator bat die Parteien, bis zur nächsten Mediationssitzung die 8 Lösungsoptionen näher zu analysieren und ggf. zu konkretisieren.

Nach diesem Termin fasste der Mediator die wesentlichen Punkte der ersten Mediationssitzung für die Parteien schriftlich zusammen und übersandte auch die digitalen Bilder der 23 Flipcharts, um den Parteien die bisher gemeinsam geleistete Arbeit vor Augen zu führen und ihnen eine Hilfestellung für ihre weiteren Überlegungen zu geben.

### **Die zweite Mediationssitzung**

Vor dieser Sitzung übermittelte der Betreiber dem Stadtwerk einen Einigungsvorschlag, der gemeinsam mit seinem Ingenieurbüro auf der Grundlage ausgewählter Optionen erarbeitet worden war und eine neue Preisgleitklausel vorsah. Dies führte zu einem Gegenvorschlag der Stadtwerkes, ebenfalls unter Beifügung umfangreicher Berechnungen seines Ingenieurbüros.

Diese zweite Sitzung begann um 8.30 und sollte allerdings – wie vorher vereinbart - auf Wunsch des Betreibers bis 16.00 Uhr wegen eines Gerichtstermines am Ort pikanterweise in einem ähnlichen Verfahren mit einem anderen Stadtwerk zu Ende sein. Die Sitzung begann mit der Erläuterung der jeweiligen Vorschläge der Parteien mit dem Ziel, diese gegenseitig zu verstehen. Hierbei wurde wiederum das Flipchart eingesetzt. Im Laufe der Erörterung erklärte sich der Betreiber zur Offenlegung seiner internen Betriebsrechnung bereit, aus der er ableitete, dass er selbst mit seinem nunmehr vorgelegten Vorschlag lediglich eine Mindestverzinsung für seine Fondzeichner erreiche. Diese Offenlegung verdeutlichte dem Stadtwerk den sehr begrenzten Spielraum des Betreibers.

Auf Bitte des Mediators erarbeiteten die Parteien am Flipchart eine vergleichende Darstellung der unterschiedlichen Vorschläge, wobei sich eine Differenz in Höhe von 130 TDM/a ergab. Trotz intensiver Verhandlungen gelang es jedoch nicht, diese Differenz zu überwinden. So kam die Mediation gegen 14.30 Uhr in eine **sehr kritische Phase**, da um 16.00 Uhr die Sitzung beendet sein musste, der Betreiber auf einer deutlichen Reduzierung der Differenz bestand und eine Lösung mangels Entgegenkommen des Stadtwerkes nicht in Sicht war. In dem darauf hin vom Mediator geführten Einzelgespräch mit dem Betreiber ergab sich, dass dieser ernsthaft die Mediation beenden würde, falls das Stadtwerke sich nicht substantiell bewegen würde. In dem nachfolgenden Einzelgespräch mit dem Stadtwerk verdeutlichte der Mediator diesem den Ernst der Situation. Zunächst wurde nochmals der Unterschied zwischen der Mediation und dem Gerichtsverfahren an Hand einer Graphik (Graphik 2)

**Graphik 2****Laufzeit der Verträge****Gerichtsverfahren****Mediation**

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

Option

2010

Option

2011

Option

2012

Option

2013

Option

Ausgangspreis

Auswirkung der  
Liberalisierung  
(Anpassung über  
Wirtschaftlichkeits-  
Klausel?)

Sachverhaltserforschung

Beweiserhebung

Rechtsanwendung

(überwiegend) Vergangenheit

Entscheidung durch Dritte

Entscheidungszeit ggf. Jahre

Verfahrenskosten nach BRAGO

Sieger/Verlierer

Interessen

Optionen

Beste Alternative

Zukunft

Erarbeitung durch  
die Parteien

Tage/Monate

Mediationskosten

Berücksichtigung



verdeutlicht. Durch intensive Fragen und vor allem auf grund der vorbereiteten Risikostruktur des Mediators konnte bei dieser Partei ein Nachdenken über ihre **realistische Beste Alternative** ausgelöst werden, das schliesslich zu einem vom Stadtwerk im anschliessenden Plenum unterbreiteten Vorschlag führte, mit dem die Differenz auf 30 TDM/a reduziert wurde. In dieser Phase der Mediation bestand zwischen den Parteien Einigkeit darüber, bei einvernehmlicher Lösung der verbleibenden Differenz die Vergangenheit wechselseitig als erledigt anzusehen.

Nach der Zusage des Stadtwerkes, eine weitere Reduzierung zu prüfen, erklärte sich der Betreiber mit einer **Fortsetzung der Mediation** einverstanden. Eine weitere Mediationssitzung wurde für Ende August 2002 vereinbart. Sie sollte nunmehr in einem Hotel in Bahnhofslage einer verkehrsgünstig gelegenen Grossstadt stattfinden. Auf Vorschlag des Mediators wurde vereinbart, dass die Parteien dem Mediator rechtzeitig vor der nächsten Sitzung die von ihnen als wesentlich angesehenen Vertragspunkte mitteilen und dass dieser einen Vertragsentwurf als Grundlage für die abschliessende Mediationssitzung erstellt und den Parteien vorher übermittelt. Der Mediator übersandte anschliessend den Parteien auch die Flipcharts dieser Sitzung.

### **Die Gefährdung der dritten Mediationssitzung**

Nach Zusenden des Vertragsentwurfes durch den Mediator stellte sich wider Erwarten heraus, dass das Angebot auf weitere Zahlung von 100 TDM/a unter einer Prämisse erfolgt war, die beide Parteien nunmehr unterschiedlich beurteilten. Dies könnte eine Folge der zeitlichen Befristungen der zweiten Mediationssitzung gewesen sein, die eine ausführliche Erläuterung und vor allem Hinterfragung nicht ermöglicht hatte. Möglicherweise war aber auch eine der Parteien zu mutig gewesen und hatte daher nachträglich einen Rückzieher gemacht. Der Mediator vermutete eher Letzteres.

Angesichts der nunmehr doch wieder grossen Differenz hatte sich erhebliches Misstrauen und vor allem deutliche Frustrationen bei den Parteien eingestellt. Damit war überraschend die 3. Sitzung und folglich die Fortsetzung der Mediation in Frage gestellt. In mehreren Telefongesprächen gelang es dem Mediator schliesslich, die Parteien von der Sinnhaftigkeit einer weiteren Mediationssitzung zu überzeugen. Allerdings war dem Mediator bewusst geworden, dass dennoch wiederum ein sehr kritischer Punkt in der Mediation erreicht worden war und die Gefahr einer raschen Beendigung der Mediation in der Sitzung bestand. Dies führte für den Mediator zu einem arbeitsreichen Wochenende, in dem alle Varianten und mögliche Reaktionen hierauf durchgespielt wurden. Dem Mediator war klar, dass zu Beginn der nächsten Sitzung den Parteien die bisher erreichten Fortschritte

verdeutlicht und ihnen vor allem auch die Konsequenzen eines Ausstieges vor Augen gehalten werden mussten.

### **Die dritte Mediationssitzung**

Ende August begann bei sich abzeichnender grosser Hitze um 10.00 Uhr diese Sitzung in einem Konferenzraum eines Hotels. Grundlage war der vom Mediator erstellte Vertragstext, in dem die umstrittenen Punkte kursiv dargestellt worden waren. Nicht nur wegen der überforderten Klimaanlage war die Stimmung zu Beginn schlecht. Zunächst stellte der Mediator an Hand von Folien den gegenwärtigen Stand der Mediation dar, bat die Parteien um Kommentierung und zeigte die aus seiner Sicht bisher erzielten Fortschritte auf. Anschliessend wies er auf die **Entscheidungssituation der Parteien** in der heutigen Mediationssitzung (Einigung oder Gerichtsverfahren, Notwendigkeit einer realistischen Bewertung der BATNA, Unterscheidung zwischen Wünschenswertem und Erreichbarem etc.) hin (siehe Graphik 3).

**Graphik 3**

## Heutige Entscheidungssituation

- die Parteien können nur und müssen zwischen ihren Handlungsalternativen entscheiden – diese sind
  - Einigung in der Mediation
  - aktives oder passives Gerichtsverfahren
- ausschliessliche Kriterien können daher nicht sein
  - was für eine Partei wünschenswert ist
  - was Gesellschafter und/oder Kapitalgeber vorgeben
- es gilt daher, die jeweils – realistisch - Beste Alternative zu suchen und hiernach zu entscheiden
  - welche Kosten habe ich hierfür aufzuwenden? (Gerichts-/Anwalts- und Transaktionskosten)
  - welche zeitlichen/unternehmerische Aspekte sind zu berücksichtigen?
  - wie sind die Erfolgsaussichten eines Gerichtsverfahrens

So dann bat er die Parteien um **Bewertung des Mediationsstandes** aus ihrer Sicht an Hand einer Bewertung von 0 (kein Fortschritt) – 10 (Ziel erreicht) (siehe Graphik 4).

**Graphik 4**

Einschätzung des Standes der Mediation  
durch die Parteien zu Beginn der 3.  
Mediationssitzung

Skala 0 – 10 (0=kein Fortschritt 10=Ziel  
erreicht)

aus Sicht Betreiber

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anmerkungen.....

.....

.....

aus Sicht Stadtwerk

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anmerkungen.....

.....

.....

.....

Dabei sollte jeweils ein Wert unter Zugrundelegung der eigenen Einschätzung des Zugeständnisses sowie ein Wert unter Zugrundelegung eines umstrittenen Zugeständnisses in getrennten Sitzungen mit anschliessender Vorstellung des jeweiligen Ergebnisses im Plenum erarbeitet werden. Beide Parteien schätzten die Zielerreichung als ersten Wert mit 8 bzw.9, als zweiten Wert jedoch auf unter 5. Als „Knackpunkt“ wurde von den Parteien das nunmehr unterschiedlich interpretierte Zugeständnis des Stadtwerkes in Höhe von 100 TDM/a genannt. Es folgten ausführliche Darlegungen und Erörterungen der

jeweiligen Auffassungen, wobei der Mediator darauf bedacht war, eine Konzentration der Parteien darauf zu vermeiden, was angeblich am Ende der letzten Sitzung als Zugeständnis zugesagt worden war. Die Verstimmung der Parteien konnte jedoch erst spät behoben werden. Die Sitzung war durch zahlreiche Unterbrechungen mit parteiinternen Beratungen gekennzeichnet, die dem Mediator die Gelegenheit gab, einerseits das Foyer des Hotels zu geniessen und andererseits durch in dieser Zeit gefertigte Flipcharts die anschliessenden Verhandlungen zu unterstützen.

Nachdem beide Parteien schliesslich bereit waren, wieder nach vorne zu schauen und um eine Lösung zu ringen, zeichnete sich am Nachmittag als **Einigungshindernis** die jeweils unterschiedliche Einschätzung der Energiepreisentwicklung bis zum Jahre 2008 ab, wobei von beiden Parteien nicht ausgeschlossen werden konnte, dass auch eine günstigere Entwicklung als von ihnen angenommen eintreten konnte. Beide Parteien sahen sich daher nicht in der Lage, für diesen Zeitraum bindende Erklärungen abzugeben bzw. die sich hieraus möglicherweise ergebenden Risiken durch Anpassungsklauseln hinreichend einzuschränken. Erst der Vorschlag, sich zunächst auf Preise bis zum 30.9.2003 - einem für beide Parteien überschaubaren Zeitraum - zu einigen und die gleichzeitige Vereinbarung einer Wiederverhandlung der ab dem 1.10.2003 geltenden Preise auf der Grundlage einvernehmlich in dieser Mediation festgelegter Äquivalenzverhältnisse - unter ausdrücklicher Einbeziehung der erarbeiteten Interessen beider Parteien - ermöglichte gegen 20.00 Uhr die Einigung auf **Eckpunkte**. Diese wurden am Flipchart durch die Parteien festgehalten, wobei eine der Parteien hinsichtlich eines Punktes sich noch eine abschliessende Äusserung vorbehielt. Die Ermüdung beider Parteien war wiederum offenkundig. Auf Vorschlag des Mediators wurde vereinbart, dass dieser nachfolgend den Vertragstext im **Eintextverfahren** erstellen sollte. Gleichzeitig wurde ein Zeitplan für die Unterzeichnung der Abschlussvereinbarung durch die jeweiligen Geschäftsführer und für die Einholung der Zustimmung der Gremien der Parteien vereinbart.

### **Abschluss der Mediation**

In der Zeit vom Anfang September bis Ende Oktober 2001 - also innerhalb knapp zweier Monate !! - erfolgte die **Vertragstextierung** mit mehreren Vertragsentwürfen und Textvorschlägen, wobei sich herausstellte, dass angesichts der Komplexität und der Langfristigkeit der Verträge über die vereinbarten Eckpunkte hinaus wiederum zahlreiche Differenzpunkte vorhanden waren, die im Wege von Verhandlungen zwischen den Parteien durch Einschaltung des Mediators gelöst werden mussten. Hilfreich erwies sich dabei, dass die streitigen Vertragspunkte durch beiden Parteien zugeordnete Farben dargestellt werden konnten, so dass Fortschritte optisch durch Rückgang der farbigen Vertragspunkte für die Parteien erkennbar waren. Da die Parteien eine Neubestimmung der Energiepreise mit

Wirkung zum 1.10.2003 vereinbaren wollten, konnte ein weiterer **Durchbruch** durch die Vereinbarung einer Konfliktlösung für den Fall einer Nichteinigung erreicht werden (u.a. Verhandlungsfahrplan, Fortgeltung der Preise als vorläufige; Einbeziehung eines neutralen Dritten). Der Vertrag wurde schliesslich von den Geschäftsführern beider Parteien Anfang November 2002 unterschrieben und trat mit Zustimmung von Aufsichtsrat bzw. Gesellschafterversammlung Ende November 2002 in Kraft.

### **Bewertung der Mediation**

Die Gesamtdauer der Mediation betrug ca. 6 Monate. Ein Rechtsstreit hätte mindestens zwei Jahregedauert. Die geschätzten direkten Verfahrenskosten hätten rd. 168.000 EUR betragen – die Kosten der Mediation lagen hingegen unter 50.000 EUR. Hervorzuheben sind die vermiedenen erheblichen Transaktionskosten bei einem möglicherweise über 3 Instanzen laufenden Verfahren. Die Partnerschaft der Parteien wurde erneuert und die Zusammenarbeit auf eine neue Grundlage gestellt. Sie läuft seither ohne Probleme, so dass sich die Parteien seitdem wieder auf den Markt bzw. auf den Betrieb des BHKW konzentrieren können.

Die Mediation war für beide Parteien eine neue Erfahrung. Trotz anfänglicher Skepsis der Parteien wurde sie – wie sich auch aus dem vom Mediator erbetenen Beurteilungsbogen ergab – positiv bewertet. Das Mediationsergebnis wurde von beiden Seiten als wirtschaftlich tragfähig bezeichnet, wobei sie ein Ergebnis erzielten, dass sie unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Unternehmenssituation akzeptieren konnten. Hingegen wäre der Ausgang eines gerichtlichen Verfahrens für beide Seiten nicht vorhersehbar gewesen.

### **Resumee**

Die Mediation war durch hohe Komplexität der Konfliktpunkte einerseits und engste Spielräume der Parteien andererseits geprägt. Sie gestaltete sich sehr zeitaufwändig und zeigte, dass der Teufel im Detail steckt. Vermeintliche Einigungen nach mehr als zehnstündigen Verhandlungen machten weitere Detailverhandlungen notwendig. Auch hier wurde die Erfahrung bestätigt, dass es wichtig ist, die Parteien anzuhalten, Zahlen gemeinsam aufzubereiten und damit die Grundlage einer späteren Einigung zu legen. Wichtig war auch die Erkenntnis des Mediators, dass die Parteien eine über den 1.10.2003 hinaus gehende Vereinbarung gar nicht treffen konnten, es für den Zeitraum ab 1.10.2003 allerdings ausreichend war, einen Konfliktlösungsmechanismus zu vereinbaren und gleichzeitig die Bandbreite der neu zu verhandelnden Preise soweit als möglich einzuschränken. Die wesentliche Aufgabe des Mediators war die Führung der Parteien durch den Mediationsprozess mit der jeweiligen schriftlichen Zusammenfassung der Sitzungsergebnisse einschliesslich der Übermittlung der erarbeiteten Charts. Auch der



Reality-Check war zum Abbau von Überoptimismus notwendig. Ohne das Eintextverfahren wäre diese Abschlussvereinbarung nicht erreicht worden.