

# VentureCapital Magazin

Das Magazin für Investoren und Entrepreneur

## Hohe Mauern, hoher Schutz?

**Gesetzgeber reguliert Private Equity-  
Investments von Privatanlegern**

**Weniger Illustration,  
mehr fundierte Analysen**

Commercial Due Diligence:  
Entscheidungsunterstützung  
statt Reisebericht

**Wenn der Manager mit  
dem Investor ...**

Management Buyout/  
Management Buyin



## Nicht ganz neuer Weg in der Konfliktlösung

# Mediation im Beteiligungsgeschäft: nichts für Weicheier

Mal ehrlich: Wissen Sie, was Mediation ist? Man hört ja immer öfter davon und irgendwie scheint es um die Befriedung zerstrittener Parteien zu gehen. Aber was es konkret damit auf sich hat, ist vielen nicht bekannt und daher für die gute alte Vorurteilsküche prädestiniert. So wird Mediation nicht selten mit Meditation verwechselt und gern in die Ecke der Weicheier, Warmduscher und sonstiger auf Schmusekurs ausgerichteter Romantiker gestellt. Dabei hat Mediation mit Schmusekurs gar nichts zu tun oder stammt gar aus der Wiege der gern mal als Feindbild bemühten Walldorfschulen. Nein, Mediation ist eine äußerst wirkungsvolle Methode der Konfliktbeilegung durch ein moderiertes Vermittlungsverfahren.

Umsso bedauerlicher, dass Mediation in der Venture Capital- und Private Equity-Industrie bislang weder hinreichend bekannt ist, noch davon größerer Gebrauch gemacht wird. Denn vor allem in diesem Geschäft werden tag ein tagaus Verhandlungen geführt und dabei nicht selten recht diametrale Interessen vertreten. Konfliktpotenziale lauern also an allen erdenklichen Ecken und Enden. Gerungen wird dabei um Bewertungen, Meilensteine, Garantien, Haftungen und um vieles mehr. Am Anfang einer Geschäftsbeziehung tritt das noch nicht so offen zutage, denn man will ja miteinander ins Geschäft kommen. Daher werden unterschiedliche Positionen und Interessen in der Regel durch mehr oder weniger akzeptable Kompromisse miteinander vereint – oftmals nach dem Motto „Augen zu und durch“. Selbst mit der „Brechtstange“ durchgesetzte Vertragsklauseln nimmt man im Lichte des angestrebten Abschlusses häufig in Kauf. Man will den Deal halt nicht gefährden. Da schluckt man schon mal die eine oder andere bittere Pille.

### Gestörtes Sender-Empfänger-Verhältnis

Wie faul ein eingegangener Kompromiss tatsächlich war, stellt sich immer erst im Nachhinein heraus, also wenn zwei Parteien bereits eine Weile zusammenarbeiten und es hier erneut zu Verhandlungs- bzw. Konfliktsituationen kommt. Denn dann gibt es eine Vorgeschichte. Und wehe, da schlummern Themen, die man sich gemerkt hat und dem anderen immer schon mal sagen wollte: die Bewertung, die man seinerzeit schlucken musste, das viel zu geringe Gehalt, auf das man runtergedrückt wurde. Oder, oder, oder. Dann wird's emotional. Und vor allem irrational. Denn was in diesen Situationen passiert, kommt einem Abbruch der Funkfrequenz gleich. Sender und Empfänger erreichen einander nicht mehr. Der eine will vielleicht tatsächlich nur einen sachlichen Aspekt erörtern, während der andere aufgrund seiner emotionalen Aufladung längst schon die Säbel wetzt. Und gar nicht mehr bereit ist, mit seinem Gegenüber eine sachliche Lösung zu entwickeln.

### Der Rechtstreit ist selten eine Lösung

Meist sind es Kleinigkeiten, an denen sich Konflikte entzünden und aus denen ganz schnell handfeste und schließlich völlig verfahrenere Streitsituation entstehen. Als Außenstehender fragt man sich regelmäßig, warum in aller Welt hier aus einer Mücke ein Elefant gemacht wird, wo doch allzu oft die Lösung unmittelbar auf der Hand liegt. Das Problem ist allerdings, dass die Konfliktparteien in so einem Moment längst zugemacht haben und

es ihnen gar nicht mehr um die Sache, sondern um Befindlichkeiten geht. Vermeintliche Sachargumente werden in Konfliktsituationen insofern nur dafür bemüht, Positionen zu manifestieren, nicht aber um wirkliche Lösungen zu erarbeiten. Nach herkömmlicher Denkart bleibt für solche Zustände nur noch die gerichtliche Auseinandersetzung. Ein Gerichtsverfahren beschäftigt sich aber ausschließlich mit Symptomen, es ist jedoch nicht geeignet, die tiefer liegenden Gründe für den entstandenen Konflikt aufzudecken oder gar zu lösen. Im Gegenteil werden ein Gerichtsverfahren und ein am Ende gesprochenes Urteil, das eine der Parteien zum Sieger und die andere zum Verlierer macht, die emotionale Verhärtung zwischen den Parteien eher noch verschlimmern.

### Lösungsfindung durch Perspektivwechsel

Wenn aber, wie dies gerade auch im Beteiligungsgeschäft der Fall ist, noch weiter zusammengearbeitet werden muss, kann nur ein Verfahren helfen, das den Konflikt „an den Wurzeln packt“ und den Parteien einen Weg aufzeigt, unter Wahrung ihres Gesichts und ihrer persönlichen Interessen eine Lösung zu finden, die beide Seiten zufriedenstellt und damit eine wirklich tragfähige Basis für das weitere Miteinander schafft. Der Mediator hilft den Medianten genau dies zu tun, indem er im Rahmen eines strukturierten, nach wissenschaftlichen Erkenntnissen ablaufenden Verfahrens den Fokus der Medianten verschiebt: vom Beharren auf ihren im Streit eingenommenen Positionen hin auf eine gemeinsame Suche nach Möglichkeiten produktiver und konsensfähiger Handlungskonzepte. Dafür muss zunächst die bisweilen hocheskalierte Situation wieder auf „Normaltemperatur“ gebracht werden, weshalb der Anwesenheit des Mediators als einem neutralen Dritten und seiner freundlich sachlichen Moderation eine wesentliche Bedeutung zufällt. Und plötzlich wird aus der Konfrontation ein Dialog und die Medianten beginnen sich zu öffnen. Sie fangen an, ihre Standpunkte und ihre Interessen in einer Weise darzulegen, die es dem jeweils anderen ermöglicht, die tatsächlichen, bis dato meist unbekanntes Anliegen und Bedürfnisse des Konfliktgegners zu erkennen. Damit wird ein Perspektivenwechsel ausgelöst, der die Grundlage für ein Aufeinanderzugehen und schließlich die gemeinsame Suche nach Lösungen bildet. Der Mediator hält sich allerdings, was die Bewertung von Lösungsansätzen anbelangt, vollständig zurück. Durch die Anwendung bestimmter Fragetechniken bringt er vielmehr die Medianten dazu, ihre Gedanken über mögliche Auswege aus dem Konflikt selbst zu sortieren, zu artikulieren und miteinander unaufgeregt

zu erörtern. Man spricht hier vom Prinzip der Eigenverantwortlichkeit der Medianten.

### Mediation ist keine neue Erfindung

Gleichermaßen muss in einer Mediation alles gedacht und gesagt werden dürfen. Die besondere Chance des Mediationsverfahrens liegt daher in der Ergebnisoffenheit. Beide Parteien müssen sich darauf einlassen, gedanklich möglicherweise völlig neue Wege zu beschreiten und damit am Ende des Verfahrens vielleicht zu einer Lösung zu kommen, an die zuvor niemand gedacht oder diese auch nur für möglich erachtet hat. Funktionieren kann eine Mediation daher immer nur dann, wenn sich die Beteiligten des Konfliktes freiwillig auf dieses Verfahren einlassen und sämtliche in der Mediation besprochenen Themen auch unbedingt vertraulich behandeln. In der Regel wird dies zuvor in einer Mediationsvereinbarung einander zugesichert. Die Mediation ist kein Zaubermittel und keine Gefühlsduselei; sie ist vielmehr eine professionelle Methode im Umgang mit Konflikten, die sich schon bei der Bewältigung großer historischer Konflikte bewährt hat: So ist bekannt, dass der Westfälische Friede, der im Jahre 1648 zur Beendigung des Dreißigjährigen Krieges führte, durch einen erstmals als solchen erwähnten Mediator vermittelt wurde. Auch der Friedensschluss von Camp David konnte nur durch die Anwendung von Mediationstechniken zustande kommen. Von den bei der International Chamber of Commerce heutzutage durchgeführten Mediationsverfahren ist eine Erfolgsquote von immerhin über 70% bekannt.

### Fazit

Ganz abgesehen davon, dass eine Mediation in der Regel wesentlich kostengünstiger, ressourcenschonender und viel schneller

als ein Gerichtsverfahren ist, sollten Konfliktsituationen im Beteiligungsgeschäft deshalb viel stärker als bisher unter Nutzung dieses effektiven Verfahrens beigelegt werden. Aber Achtung: Mediation ist kein Fertiggericht, sondern hier muss selbst gekocht werden. Das erfordert Geduld, Kreativität, eine Prise Hitzeunempfindlichkeit sowie den souveränen Umgang mit scharfen Werkzeugen – nichts also für Weicheier. ■

### Wolfgang Lubert

ist Geschäftsführer der Düsseldorfer Venture Capital-Gesellschaft EnjoyVenture sowie bei der DeutscheAnwaltAkademie (DAA) ausgebildeter Mediator. Im Rahmen der Begleitung von mehr als 50 Start-ups hat er in einer Vielzahl von Fällen als Coach, Moderator und Vermittler zur Lösung mitunter sehr komplexer Konflikte beigetragen.



### Dr. Michael Tigges

ist Seniorpartner der Sozietät Tigges Rechtsanwälte in Düsseldorf und seit Ende der Neunzigerjahre beratend im Venture Capital- und Beteiligungsgeschäft tätig. Seine umfangreichen Erfahrungen als Verhandler hat er mit der Ausbildung zum Mediator (ebenfalls bei der DAA) um die Kenntnisse der mediativen Techniken ergänzt.



ANZEIGE

## BAND Business Angels Summit 2015

Exklusives Meet-up der Angels Community

Informationen & persönliche Einladung unter: [www.business-angels.de](http://www.business-angels.de)

Eine Veranstaltung von



Gastgeber des diesjährigen Summits  
Dr. Cornelius Boersch

### Going Global – Going East

Going Digital: New versus Old Economy

Geht doch: Das große Ziel Exit

Verleihung der „Goldenen Nase“  
an den Business Angel des Jahres 2015

Wann

1. - 2. Oktober 2015

Wo

Schloss Johannisberg im Rheingau  
Forum der EBS Universität, Schloss Oestrich-Winkel