

RICS Deutschland

# BUSINESS MEDIATION

## *Den Gordischen Konfliktknoten in der Immobilienwirtschaft lösen*

A: WINFRIED SCHWATLO / THOMAS WIEGELMANN  
F: RICS

Konflikte gehören zum Wirtschaftsleben, denn täglich treffen unterschiedliche Interessen aufeinander. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg von Geschäften ist der richtige Umgang mit dieser Unterschiedlichkeit und die Lösungsfindung. Die Komplexität der Geschäftsprozesse in der Immobilienwirtschaft wird durch eine regelmäßig große Anzahl involvierter Akteure und deren divergierender Interessen zusätzlich belastet. Unvollständige und lückenhafte vertragliche Grundlagen und deren individuelle Auslegung und Interpretationsmöglichkeit stellen weitere Treiber für Konflikte dar.

Solche unterschiedlichen Interessen einzelner Personen oder Gruppen können zu Frontenbildung und Friktionen in den zwischenmenschlichen Beziehungen führen. In der Folge wird dabei die sachliche Ebene des Konfliktes verlassen und die Positionen der Betroffenen verhärten sich bzw. eskalieren. Im „Worst Case“ kommt es sogar zu einem Bruch zwischen den Parteien. Spätestens hier wird die schadhafte Ausuferung einer solchen Eskalationsspirale deutlich und eine weiterführende Zusammenarbeit oft nachhaltig gestört.

Hinter den meisten immobilienbezogenen Konflikten stehen handfeste unternehmerische, wirtschaftliche oder persönliche Interessen. Typische Konfliktparteien und -ursachen aus der immobilienwirtschaftlichen Praxis sind:

- 
- > Subjektive Auslegungen bei Vertragslücken
  - > Konflikte zwischen Käufer und Verkäufer bei der Durchführung oder Abwicklung von Transaktionen
  - > Konflikte zwischen Investoren und Finanzierungspartnern (z. B. bei Nicht-Einhaltung von Covenants)
  - > Konflikte zwischen Mieter und Vermieter
  - > Streitigkeiten zwischen Bauvertragspartnern
  - > Dispute bei Wertgutachten
  - > Innerbetriebliche Konflikte inter- und intrapersoneller Art
- 

In der betrieblichen Praxis wird sich in derartigen Situationen bereits frühzeitig auf die rein formaljuristische Dimension des Konflikts fokussiert. Damit bleiben alternative Lösungswege fast immer unberücksichtigt. Beinahe zwangsläufig führt dies zu langwierigen und kostspieligen Gerichtsverfahren mit ungewissem Ausgang, weil ein Externer ersatzweise die Lösung fremdbestimmt. Dabei wird die Chance auf außergerichtliche Einigungsoptionen nur unzureichend geklärt und es werden wertvolle Chancen vergeben, schnell und kostengünstig eine für beide Seiten praktikable Lösung zu finden.

Um Sachprobleme effizient und nachhaltig zu friedensstellend zu lösen und gleichzeitig eine

gute Beziehung zwischen den involvierten Konfliktparteien zu erhalten, bietet es sich an, den Konflikt mittels qualifizierter Unterstützung durch einen Wirtschaftsmediator zu lösen.

Unter **Mediation** versteht man die freiwillige Erörterung eines Konflikts zwischen Parteien (Medianten deren Ziel es ist, mithilfe eines neutralen und unparteiischen Dritten ohne Entscheidungskompetenz (dem Mediator) zu einem einvernehmlichen, eigenverantwortlichen Ergebnis zu gelangen. Damit entscheiden die Parteien - abweichend von einem Gerichtsprozess eigenverantwortlich, was behandelt wird, worüber verhandelt und wie das Problem gelöst wird. Dem Mediator obliegt die Aufgabe, den Verhandlungsablauf allparteilich zu führen und die Parteien zu unterstützen, ihre Interessen zu identifizieren und eine zukunftsorientierte Problemlösung zu erarbeiten.

Der wesentliche Unterschied zum (Schieds-) Gerichtsverfahren ist es, dass der Mediator keine eigene Entscheidungskompetenz innehat, sondern die Parteien über das Ergebnis der Mediation eigenverantwortlich selbst bestimmen. Durch die hohe Beteiligung der Parteien kann das **Mediationsergebnis** auf deren individuelle Interessen und Verpflichtungen zugeschnitten werden und ist regelmäßig persönlich und wirtschaftlich vorteilhaft. Oftmals wird so die Geschäftsbeziehung der Parteien wiederhergestellt oder sogar geför-

dert, da eine auf die Bedürfnisse und Interessen ausgerichtete Mediation ein gegenseitiges Verständnis der Perspektive und Wahrnehmung des Konflikts durch die Parteien nachhaltig unterstützt.

Gerade in Krisenzeiten bringt die Mediation im Vergleich zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung entscheidende Vorteile, dies im nationalen als auch internationalen Geschäftsverkehr.

Besonders international agierende angelsächsische Unternehmen haben ihre Berührungspunkte, die die Einbeziehung betreffen eines neutralen „Business Mediator RICS“ längst abgelegt. In UK etwa ist dieser Konfliktbelegungsversuch fast selbstverständlich. So wird die Royal Institution of Chartered Surveyors in Großbritannien für rund 10.000 Fälle pro Jahr zwecks Benennung eines Business Mediators oder Adjudicators für alternative Konfliktlösungsverfahren eingesetzt.

Der deutschen Immobilienwirtschaft stehen seit 2008 speziell ausgebildete „Business Mediatoren RICS“ zum aktiven Konfliktmanagement zur Verfügung. Konfliktparteien aus der immobilienwirtschaftlichen Praxis können, indem sie sich an die RICS wenden, auf Immobilienexperten mit profundem Mediations- und Branchen-Know-how zurückgreifen, die zusätzlich über ein hohes Maß an Objektivität, Integrität und Neutralität verfügen.



Prof. Dr. rer. pol. Winfried Schwatlo FRICS, Business Mediator RICS ist neben seiner Vorstandstätigkeit bei der FOCUS REAL ESTATE AG, München Vorstandsmitglied sowie Vorsitzender der Professional Group Dispute Resolution der RICS Deutschland.

Thomas Wiegelmann FRICS, Business Mediator RICS ist Geschäftsführer der BLUE Asset Management GmbH, München sowie Mitglied der Professional Group Dispute Resolution der RICS Deutschland.

Beide Autoren sind zudem Mitglied bei EUCON - Europäisches Institut für Conflict Management e. V., München, das als Kooperationspartner der RICS Deutschland fungiert.