

## MEDIATION

# WENN DER HAUSSEGEN SCHIEF HÄNGT

Ändert ein Unternehmen seine Rechtsform, müssen sich auch eingefahrene Arbeitsweisen ändern. Das wurde zwei streitenden Firmen unter dem Dach einer Holding erst mit Hilfe eines Mediators klar.

**U**rsprünglich waren die zwei Streitparteien sogar mal Teile der gleichen Firma. Die Globus Travel Software GmbH war bis zu ihrer Ausgliederung vor einigen Jahren die EDV-Abteilung der Globus Travel AG (Namen von der Redaktion geändert). An dem harmonischen Verhältnis schien sich durch die neue Rechtsform wenig zu ändern. Auch die GmbH arbeitete fast ausschließlich für die AG. Alles schien reibungslos zu laufen, bis sich eines Tages die AG weigerte, eine neue entwickelte Software abzunehmen und die letzten Raten in Höhe von 118 000 Euro zu zahlen. Die Software sei mangelhaft, begründete die AG ihren Schritt. Unzählige Treffen und Schreiben brachten keine Lösung des Problems. Statt einer Problemlösung suchten beide Seiten nur noch einen Sündenbock. Der Geschäftsführer der GmbH erkannte, dass die Situation zu eskalieren drohte. Nur noch mit externer Hilfe schien eine Lösung des Konflikts möglich. Diese holte man sich in Person von Unternehmensberater Günter Lange, der bei unserer Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte als Mediator registriert ist.

Lange sollte herausfinden, was genau beim Projekt und bei den anschließenden Einigungs-Versuchen schief gelaufen war. Schnell merkte er, dass es damit allein nicht getan war. Zwischen AG und GmbH ging es um weit mehr als nur um ein vermeintlich



Foto: Magunia

*Mediator Günter Lange sorgt dafür, dass sich streitende Parteien mit den Argumenten der „anderen Seite“ auseinandersetzen*

schlecht ausgeführtes Projekt. Da beide Firmen auch in Zukunft zwangsläufig zusammenarbeiten mussten, schlug Lange vor, das angespannte Verhältnis durch eine Mediation wieder auf eine vernünftige Grundlage zu stellen. Beide Unternehmen stimmten drei jeweils mehrstündigen Treffen zu. Teilnehmer waren neben den beiden Geschäftsführern auch der Fachbereichsleiter der AG, der das strittige Projekt in Auftrag gegeben hatte und die Projektleiterin der GmbH.

Beim ersten Treffen begegneten sich die Geschäftsleute zunächst kollegial. Doch die Stimmung kippte schnell, als Mediator Lange

AG und GmbH bat, zu schildern, wo ihrer Meinung nach das Problem lag. Beide Seiten überhäuferten sich gegenseitig mit Schuldvorwürfen. Die Software entspräche nicht dem, was verabredet gewesen sei, hieß es von Seiten der AG: „Ihr braucht euch also nicht zu wundern, dass wir nicht zahlen.“

Die GmbH bestritt dies. Alles sei so ausgeführt worden, wie in den projektbegleitenden Protokollen festgehalten. Und die seien schließlich von der AG unterschrieben worden. Außerdem habe man in der gleichen Weise gearbeitet wie in allen vorangegangenen Projekten: „Bisher hat euch das auch nie gestört.“

Getrennt von einander mussten sich beide Parteien anschließend mit den Vorwürfen der anderen Seite auseinandersetzen. Ihre Ergebnisse präsentierten sie vor der gesamten Runde.

Diesmal waren beide Seiten dazu gezwungen, zuzuhören – Rechtfertigungsversuche wurden von Lange im Ansatz unterbunden. Erstaunlicherweise erkannten dabei beide Seiten an, dass die Vorwürfe des anderen zumindest teilweise ihre Berechtigung hatten.

Grund für den Konflikt war vor allem ein Mangel an Kommunikation. „Immer wenn sich etwas in der Praxis nicht so umsetzen ließ, wie vorher vereinbart, haben wir probiert und probiert wie wir es anders umsetzen konnten. Das haben wir dann entsprechend im Protokoll vermerkt“, erklärten die GmbH-Vertreter. Natürlich hätten sie sich diesen Mehraufwand vergüten lassen wollen. Nur: Mit der AG hatten sie darüber nie ausdrücklich gesprochen. Die wiederum hatte die Protokolle stets anstandslos abgezeichnet. Dies,

obwohl man auch ohne ausdrücklichen Hinweis hätte erkennen können, dass die Arbeiten mit höheren Kosten verbunden waren, wie die AG-Vertreter einräumten: „Aber wir haben es nicht erkannt. Plötzlich standen wir vor dem Dilemma, dass unser Budget das nicht mehr hergab.“ Wie sehr sich beide Seiten bereits beim ersten Treffen aufeinander zu bewegten, zeigten auch die „Landkarten“, in denen Lange alles festhielt. Fazit eines Teilnehmers nach dem ersten Tag: „Ich bin erstaunt, was in so kurzer Zeit alles ans Licht gekommen ist. Und das alles nur, weil wir dem anderen zugehört haben.“

Als „Hausaufgabe“ mussten beide Seiten nach Fakten suchen, die ihre in den „Landkarten“ festgehaltene Meinung untermauerten. Beim folgenden Treffen war die Stimmung zwischen den Parteien bereits wesentlich entspannter. Und das sollte auch so bleiben, obwohl an diesem Tag geklärt werden sollte, wer die Verantwortung für welchen Teil des Scheiterns des Projekts trug. Spätestens jetzt wurde allen Seiten klar, was sich schon beim ersten Treffen andeutete: In den Köpfen der Mitarbeiter war man immer noch ein Unternehmen und wirtschaftete aus einem Topf. Und keiner der beiden Geschäftsführer hatte etwas unternommen, um diese Denkweise zu ändern.

Mit etwas Nachdenken hätte man darauf kommen können, dass Kosten für Extras jedes Mal in einem neuen Vertrag hätten festgehalten werden müssen, so die GmbH-Vertreter: „Schließlich sind wir ja zwei getrennt wirtschaftende Unternehmen.“ Und auch die AG steht zu ihrer Verantwortung. Man hätte der GmbH diesmal von Anfang an deutlich klar machen müssen, dass es dieses Mal nur Geld für die Leistungen gebe, die vorher abgespro-

chen waren. „Schließlich hatten wir Extra-Kosten zuvor immer kommentarlos gezahlt.“

Im dritten Treffen sollte schließlich eine Lösung für das Software-Projekt gefunden werden. AG und GmbH schrieben auf, was noch zu tun war und legten einen exakten Zeit- und Kostenplan fest. Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen, die GmbH erhielt letztendlich die gesamte ausstehende Summe. ■

Claudia Toussaint  
claudia.toussaint@hk24.de,  
Telefon 36 13 8 343

**i INFOS UND KONTAKTE**

Unsere Mediatoren finden Sie unter:  
[www.hk24.de/mediation](http://www.hk24.de/mediation)

*Muster-Mediationsklausel:  
„Die Parteien verpflichten sich, im Falle einer sich aus diesem Vertrag ergebenden Streitigkeit vor Klageerhebung bei einem ordentlichen Gericht oder Schiedsgericht eine Mediation gemäß der Hamburger Mediationsordnung für Wirtschaftskonflikte durchzuführen.“*

**OUTER RAY IST TEUER?**

Nicht mit uns! Wir bieten unsere Leistungen und Lösungen auf Wunsch auch gerne auf erfolgsabhängiger Basis und ConsultingCenter garantiert Ihnen kompetenten Full-Service rund um den Unternehmensaufbau und -verlauf. Schnell und zielgerichtet! Wir unterstützen Sie bei der Entscheidungsfindung und praktischen Umsetzung notwendiger Maßnahmen zur Steigerung Ihres Erfolges.

Unser Leistungsportfolio umfasst:

- ☺ Unternehmensentwicklung = vertriebf
- ☺ Optimierung
- ☺ Strukturierung
- Nachfolgeplanung
- MBO's und MBF's
- Eigenkapitalführung
- Förderprogramme
- Unternehmensbewertung
- Controllingsysteme
- Vertriebsstrategie und -steuerung
- Operative Prozesse
- Unternehmens-Rating
- Turn Around Management
- Sanierungsbeispiele
- Kapitalbeschaffung
- Liquiditätsmanagement
- Time-Management

Wir haben das Wissen, wir besitzen das Können!

ConsultingCenter GmbH • Alter Postmarkt 5 • 20457 Hamburg  
Ich freue mich auf Ihre Anrufe  
Chief Officer, Partner Tel.: 040 - 4321 40 - 78



**STEUERTICKER +++ STEUERTICKER**

**Verrechnungspreise:  
Aufzeichnen ist Pflicht**

Wenn international miteinander verbundene Unternehmen, zum Beispiel Mutter- und Tochtergesellschaften, einander erbrachte grenzüberschreitende Leistungen verrechnen, müssen sie dies gesondert aufzeichnen. Die Vorschriften zur Dokumentation von Verrechnungspreisen wurden mit Wirkung zum 1. Januar 2004 im Steuervergünstigungsabbaugesetz (StVergAbG) aufgenommen. Einzelheiten zu Art, Inhalt und Umfang der Aufzeichnungen regelt die Gewinnabgrenzungsaufzeichnungsverordnung-(GAufzV) vom 28. Oktober 2003. Das Bundesfinanzministerium hat die Grundsätze des entsprechenden Verfahrens in einem Schreiben vom 12. April 2005 konkretisiert. Anhand dieser Regelungen können die Finanzämter nun nachprüfbar Aufzeichnungen von den Steuerpflichtigen verlangen und notfalls und bei nicht angemessener Mitwirkung Strafbußungen erlassen.

Weitere Informationen und Links zu den Gesetzestexten unter:  
[www.hk24.de](http://www.hk24.de), Dokumenten-Nr. 31382

**Umrechnungssätze Mai**

Die Umsatzsteuerumrechnungssätze für Mai finden Sie auf unserer Internetseite:  
[www.hk24.de](http://www.hk24.de),  
Dokumenten-Nr. 31372