

Wirtschaftsmediation und Kundenpartnerschaft

Wilhelm Bankhammer



Wilhelm Bankhammer ist Firmenkundenberater in der Hagebank-Volksbank Vöcklabruck-Traunsee und eingetragener Mediator

Die täglichen Herausforderungen an uns Berater werden immer komplexer. Waren früher Fachwissen und Rechenkünste für den Bankberuf ausreichend, so sind heute Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen im Beratungs- und Betreuungsprozess gefragt. Gemeinsam sind Probleme lösbar – aber was tun, wenn jeder was anderes will?

Menschen, die ursprünglich gut miteinander ausgekommen sind, streiten auf einmal endlos, wollen nicht mehr miteinander reden und prozessieren letztendlich sogar. Die Bankpraxis lehrt: Es geht es ums Geld oder andere materielle Werte. Anlässe sind: Erbschaft, Unternehmensnachfolge, Trennung von Gesellschaftern usw. Oftmals verschlingen die Prozesskosten den größten Teil des Streitwerts – vom Ärger, der Nervenbelastung, der Zeitvergeudung und den nachhaltigen Schäden in Unternehmen ganz zu schweigen.

Wenn sich ein Kundenberater bemüht zu helfen, einen Ausgleich zu finden, dann gerät er oft zwischen die Fronten: Gut gemeinte Ratschläge werden von den streitenden Parteien oft nicht angenommen, sondern ganz im Gegenteil als Bevormundung und Parteiergreifung ausgelegt.

Für Außenstehende lässt sich meist erkennen: Nicht der Wille zur Konfliktregelung fehlt, sondern vielmehr blockieren Ängste (vor Veränderungen, vor Gesichtsverlust, vor Enttäuschungen etc.) die Konfliktparteien. Sie haben den Blick für das „große Ganze“ verloren und sehen keine Lösungsmöglichkeiten mehr. Solche Ängste resultieren vielfach nur aus Missverständnissen, Unsicherheiten und Vorurteilen.

Wirtschaftsmediation kann in solchen Fällen helfen, diese Blockaden zu beseitigen.

Was ist / kann Wirtschaftsmediation?

Mediation ist allgemein die Vermittlung zwischen zwei oder mehreren Parteien in einem Interessenskonflikt unter Beiziehung von neutralen Dritten (MediatorInnen).

Zum Unterschied und als Bereicherung zu herkömmlichen Verhandlungsformen ermöglicht sie einen Perspektivenwechsel. Dadurch wird der eigenverantwortlichen und gemeinsamen Suche nach kreativen Lösungen der Weg geebnet. Das

Ziel sind „win-win“-Lösungen, d.h. Lösungen, die letztlich für alle beteiligten Parteien befriedigend und tragfähig sind und auch in Zukunft nachhaltig bestehen können.

Vorteile und Möglichkeiten der Mediation sind:

- Zeitersparnis durch unbürokratische, flexibel an die Bedürfnisse der Parteien angepasste und strukturierte Durchführung;
- Ersparnis an Kosten (u.a. auch Minimierung von Schäden aus Produktivitätsrückgängen, Qualitätsminderungen, Kündigungen, am Image, etc.), Ärger und Nervenbelastung;
- Absolute Vertraulichkeit (die Verschwiegenheitspflicht der MediatorInnen ist gesetzlich geregelt);
- Offen, konstruktiv miteinander reden – eigene Interessen einbringen – gemeinsam neue Wege finden;
- Selbstentscheidung über das Ergebnis – einvernehmliche, zukunftsorientierte Lösungen im Sinne: „Die Vergangenheit können Sie nicht ändern, die Zukunft schon“;
- Wiederherstellung der (Geschäfts-)Beziehung, des Betriebsklimas;
- Konflikte und Krisen als Chancen zur Weiterentwicklung, zur Verbesserung wahrzunehmen und zu nutzen.

Zur Rolle der MediatorInnen: Sie sind weder Psychotherapeuten noch Schiedsrichter, sondern vielmehr Leiter und „Regisseure“ der Verhandlungen. Sie fungieren quasi als „Geburtshelfer“ für die von den Parteien selbst erarbeiteten Lösungen und sorgen für einen Machtausgleich im Verfahren, indem sie Gefühle und Standpunkte aller Parteien ernst nehmen. In der Sache besitzen sie keine „Beraterfunktion“, achten aber darauf, dass die erarbeiteten Lösungen auch realistisch und umsetzbar sind.

Mediation ist kein Allheilmittel für alle Probleme und sollte möglichst frühzeitig in Anspruch genommen werden. Wenn bereits Schädigungs- und Vernichtungsstrategien geplant werden und „alles den Bach hinunterzugehen“ droht, ist es meistens schon zu spät. Darüber hinaus müssen einige **unverzichtbare Voraussetzungen** vorliegen:

- Freiwilligkeit aller Parteien
- Akzeptanz – gegenseitiger Respekt
- Offenheit – Ehrlichkeit
- Vertraulichkeit



... weiter streiten, sich krank ärgern, gegeneinander einen nervenbelastenden Kleinkrieg führen, oder ...

Wichtig ist, dass die beteiligten Parteien bei der Entwicklung der Lösungen ihre Interessen und Bedürfnisse einbringen, Autonomie praktizieren. Wenn die Beteiligten gewillt sind, auch die Sichtweisen der Anderen zu verstehen und anzuerkennen, besteht eine große Chance, dass die Mediation gelingt!

Einsatzgebiete der Mediation:

- Innerbetrieblich:
 - Unternehmensnachfolge (siehe auch download „Unternehmensnachfolge“ auf unserer Homepage), Umstrukturierungen, Restrukturierungen
 - Konflikte zwischen Gesellschaftern / Führungskräften,
 - Konflikte zwischen Abteilungen – in Abteilungen / Teams, Generationskonflikte, Mobbing usw.
- Zwischenbetrieblich:
 - Konflikte mit Geschäftspartnern / Kunden / Lieferanten
 - Fusionen, Ausgleichsverhandlungen, Insolvenzabwicklungen usw.
- Umwelt:
 - Nachbarschaftskonflikte, Betriebsansiedlungen, Betriebserweiterungen, Verkehrserschließungen usw.
- Erbschaften

Kundenberater und die Mediation

Wie können Kundenberater Mediation für ihre Kunden nutzbar machen?

In Beratungsgesprächen, vor allem aber im Ratinggespräch, bekommen Kundenberater immer wieder Signale, die auf Konflikte und Krisen im Unternehmen hinweisen. Dazu zählen: Konflikte unter den Eigentümern, in der Geschäftsführung, Unternehmensentwicklung, Nachfolgeregelung, Mitarbeiterfluktuation, Lieferanten-/Kundenbeziehungen etc. Es genügt im Ratinggespräch nicht, nur Fragen zu stellen und dann je nach Antwort mehr oder weniger gute Noten zu vergeben. Im Sinne einer gelebten Kundenpartnerschaft erscheint es jedenfalls zielführender und nützlicher, Kunden Unterstützung anzubieten, z.B. in Form von Informationen über Instrumente, die ihnen bei der Bewältigung der Krisen helfen können.

Unternehmer spüren zwar in ihrem Innersten meistens die Bedrohlichkeit dieser Krisen, wissen sich aber selbst nicht zu helfen, leugnen und verdrängen sie daher. Damit wird der Konflikt jedoch nicht aus der Welt geschafft, sondern gärt „unter dem Teppich weiter“ und wird, unaufgearbeitet, noch gefährlicher!

In der Praxis lässt sich feststellen, dass vor allem das immer noch vorhandene Vorurteil, in der Mediation drehe sich in erster Linie alles um Gefühle und die Medianden werden quasi wie bei einer Therapie auf die Couch gelegt, die potentielle Wirtschaftsmediations-Klientel abschreckt. Dieses Vorurteil ist falsch! Es geht vielmehr um eine Regelung für die unternehmerische und meist auch persönliche Zukunft des Unternehmers, um Konfliktmanagement, wobei Gefühle natürlich auch den ihnen gebührenden Platz bekommen. Der Focus ist immer auf die Wiederherstellung der Produktivität und die Schaffung einer Basis für die Zukunft gerichtet.

Das Annehmen von Konflikten und das frühzeitige Hereinholen von externen, neutralen und kompetenten Konfliktreglern, werden in der Mediation nicht als Inkompetenz oder Schwäche definiert, sondern im Gegenteil als Führungsstärke. Es ist eine höchst anerkanntswerte und reife Leistung für das „höhere Ganze“!



... Ihre Energie in eine sachliche Verhandlung, mit Unterstützung kompetenter KonfliktreglerInnen, fließen lassen

Speziell in der Abwicklung von Unternehmensnachfolgen werden die angestammten Berater (Steuerberater, Bankberater) oft von den potentiellen Übernehmern nicht akzeptiert. Die erforderliche Neutralität und Wertschätzung kann trotz ehrlicher Bemühungen oft nicht entsprechend transportiert werden. Die jungen Unternehmer glauben trotz allem, dass die Berater auf Grund der langen Geschäftsbeziehung eher „zum Übergeber helfen“ und sie daher nicht optimal unterstützen!

Daher kommt es, wie die Studien zeigen, in der Übergabephase sehr oft zum Wechsel der Bank und auch des Steuerberaters!

Wir als Kundenberater haben daher in kritischen Situationen für unsere Kunden eine wichtige Rolle/Aufgabe zu erfüllen, nämlich den Informationsmangel zu beheben, indem wir:

- den Kunden verdeutlichen dass Konflikte und Krisen zum Leben gehören, als Chance für Veränderungen, Anpassungen und Weiterentwicklungen wahrgenommen werden müssen und dass es Instrumente gibt, die ihnen dabei helfen, diese für konstruktive Zukunftslösungen nutzbar zu machen;
- ihnen die Scheu vor Mediation nehmen und den großen Nutzen aufzeigen (die Wirtschaftskammer hat kürzlich gemeinsam mit anderen Interessensvertretungen eine Initiative in dieser Richtung gestartet!);
- ihnen Adressen / Kontakte / Informationen vermitteln, wo/wie sie mehr über die Vorteile, Möglichkeiten und Wesen der WirtschaftsMediation erfahren, bzw. zu kompetenten MediatorInnen kommen können.

(Ein erstes Informationsgespräch mit MediatorInnen ist in der Regel kostenlos!!!)

Dabei sollten wir jedoch behutsam vorgehen und uns immer vor Augen halten:

„Du kannst ein Pferd zur Tränke führen, aber du kannst es nicht zum Trinken zwingen“

(Josef Berke)

Mit WirtschaftsMediation habe ich bisher nicht nur als Mediator selbst, sondern auch als Kundenberater gute Erfahrungen gemacht.

In meinem eigenen Kundenkreis (wo ich ja selbst auf Grund meines „Beraterstatus“ nicht medieren kann und darf) hab ich schon in drei Fällen Mediationen angeregt (Nachfolgen im Familienbetrieb und ein Konflikt zwischen Gesellschaftern) und zwei davon an befreundete und kompetente Kollegen vermittelt, die offenbar sehr erfolgreich verlaufen.

Jedenfalls wurden meine Informationen und Vermittlungen von den Kunden sehr interessiert und dankbar aufgenommen, sie haben die Kundenbeziehungen vertieft.

Diese positiven Erfahrungen gebe ich gerne an Euch weiter!

Durch „Beratungskompetenz“ und „aktive Kundeninformation“ = gelebte Kundenpartnerschaft, werden die Volksbanken auch in Zukunft ihren Spitzenplatz in der Kundenzufriedenheit verteidigen können.

Nähere Informationen über Mediation gibt es auf unserer homepage:

www.mediationsteam.co.at

und u.a. auch auf der Homepage der Wirtschaftskammer: <http://wko.at/mediation>.

Im Mitgliederservice der WKO ist eine interessante Info-Broschüre erhältlich: „Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen“.

Auch ich stehe Euch gerne für weitere Informationen, Auskünfte und Erfahrungsaustausch zur Verfügung: w.bankhammer@hagebank.volksbank.at oder willi.bankhammer@aon.at