

Ausgangslage

Ein Werkzeugbauunternehmen wird in dritter Generation vom Enkel des Firmengründers geleitet. Unter seiner Führung hat sich das Unternehmen als Anbieter von Spezialwerkzeugen für die Verarbeitung von Flüssigsilikon und Mehrkomponentenwerkstoffen einen Namen gemacht. Zu seinen Kunden zählt seit wenigen Jahren auch eine Firma, die immer wieder Spezialwerkzeuge für die Herstellung von Produkten für die Medizintechnikindustrie benötigt. Die Kunden-Lieferanten-Beziehung hatte sich positiv entwickelt, insbesondere deshalb, weil durch intensiv abgestimmte und dokumentierte Prozesse aufwendige Prüfverfahren eingespart werden konnten. Dieser Kunde hatte dem Werkzeugbauer einen neuen Auftrag erteilt. Die notwendigen Spezifikationen für das anzufertigende Werkzeug wurden zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer besprochen, entsprechende Pläne zur Verfügung gestellt. Der Auftrag wurde bearbeitet und das Werkzeug fristgerecht geliefert.

Konfliktsituation

Beim Einsatz des Werkzeugs beim Auftraggeber zeigte sich in der Qualitätskontrolle, dass die mit dem Werkzeug produzierten Teile an einer Nut nicht die Spezifikation des Medizinprodukteherstellers erfüllten. Die Suche nach der Ursache für die Abweichung ergab, dass das gelieferte Werkzeug in dem entsprechenden Bereich nicht den vorgegebenen Toleranzen entsprach. Bis zur Feststellung dieser Abweichung waren bereits mehrere tausend Teile produziert worden. Infolge dieses Werkzeugmangels musste die Produktion gestoppt werden. Die erneute Produktion eines neuen Werkzeugs, das den vereinbarten Spezifikationen entsprach, dauerte eine knappe Woche. Durch die Verzögerung in der Produktion kam es zu heftigen Diskussionen mit dem Kunden des Auftraggebers aus der Medizintechnik. Eine vertraglich vereinbarte Konventionalstrafe wurde vom Auftraggeber gefordert. Nun forderte der Auftraggeber seinerseits Schadensersatz vom Auftragnehmer für die Produktionskosten der Ausschussprodukte, für die Konventionalstrafe und den Imageschaden beim Kunden im höheren sechsstelligen Bereich.

Mediationsverfahren

Im Vertrag zwischen Auftraggeber und -nehmer war für einen solchen Fall eine Mediation vorgesehen. Daher beauftragte das Werkzeugunternehmen nach Eingang der Schadensersatzforderung einen Mediator mit der Durchführung des Verfahrens und lud seinen Auftraggeber dazu ein. Ein erster Mediationstermin wurde für 2,5 Stunden angesetzt.

Die vom Mediator eingeleitete Klärung der Konfliktursache war schnell herbeigeführt. Der Werkzeugbauer hatte nach Bekanntwerden des Mangels seines Werkzeugs nach der Ursache für seine Entstehung geforscht. Aus der Fertigungsdokumentation konnte entnommen werden, dass das entsprechende Maß falsch in das CNC-Programm eingegeben worden war. Dadurch war eindeutig, dass der Schadenverursacher der Werkzeugbauer war. Ebenso unstrittig war die Kostenübernahme für die erneute Herstellung des Spezialwerkzeugs durch den Werkzeugbauer. Unterschiedliche Ansichten herrschten jedoch hinsichtlich der Höhe der Produktionskosten für die Ausschussprodukte und vor allem für den Imageschaden. Diese Frage war für den Werkzeugbauer deswegen von hoher Wichtigkeit, weil er den Schaden selbst tragen musste. Durch eine Vakanz in seinem Backoffice war der Versicherungsbeitrag für die Haftpflichtversicherung trotz Mahnung nicht gezahlt worden und die Versicherung weigerte sich, den Schaden zu übernehmen. Aus unterschiedlichen Gründen, die er nicht nennen wollte, sah er die Liquidität seines Unternehmens ernsthaft in Gefahr.

Auf Seiten des Auftraggebers zeigte sich, dass er vor allem über den Imageschaden besorgt war und fürchtete, seinen Kunden zu verlieren und in der Medizintechnik zukünftig keinen guten Ruf als Zulieferer zu haben. Durch verstärkte Marketingmaßnahmen wollte er versuchen, diesen Imageschaden abzuwenden.

Konfliktlösung

Für die Lösung des Konflikts trennte der Mediator die unterschiedlichen Ansprüche voneinander und schlug vor, sie unterschiedlich zu behandeln. Die Höhe der Kosten für die Produktion der Ausschussprodukte konnte anhand der Fertigungsdokumentation des Auftraggebers nachvollzogen werden. Lediglich die Bewertung der Rohstoffkosten war nicht eindeutig, da die Rohstoffkosten im Produktionszeitraum stark schwankten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingekauft worden war. Die beiden Konfliktparteien einigten sich auf die Bewertung nach dem Lifo-Verfahren, da es einen durchschnittlichen Rohstoffpreis zum Ansatz bringen konnte.

Im Gespräch der beiden Konfliktparteien wurde die Störung des gegenseitigen Vertrauens zwar nicht direkt angesprochen, aber es kam beiläufig häufiger zu Sprache. Daher machte der Mediator dieses wichtige Feld offen und sprach beide Konfliktparteien darauf an. Dahinter stand auch die Frage, ob und in welcher Weise man zukünftig weiter zusammenarbeiten wollte. Um sich dieser Frage zu nähern, forderte der Mediator beide nacheinander auf zu sagen, was sie an der Zusammenarbeit und am anderen schätzten. In der Gegenüberstellung der Argumente kamen wichtige Aspekte zu Sprache, die eine Fortsetzung der Zusammenarbeit auch nach diesem Vorfall für beide Unternehmen nahelegten.

In einem zweiten Schritt wurde sodann geklärt, was geschehen sollte, um die Zusammenarbeit qualitativ auf ein höheres Niveau zu heben. Eine Liste von Maßnahmen wurde zusammengetragen, die von gemeinsamen Kundenaudits bis hin zu Prozessverbesserungen zusammen mit dem Softwarehersteller der CNC-Programmierung reichte.

Durch diese intensive Beschäftigung mit der gemeinsamen Kooperation ließ sich auch schnell eine mögliche Lösung für den befürchteten Imageschaden finden. Beide Unternehmen wollten ihre gerade begonnenen Überlegungen zu einem Projekt zur Verbesserung des Supply-Chain-Management-Systems nutzen und dies öffentlichkeitswirksam machen. Dadurch konnten beide sich als lernende und qualitätsbewusste Unternehmen ihren Kunden präsentieren. Die dazu notwendigen Marketingmaßnahmen sollten vom Werkzeugbauer übernommen werden.

So entstand durch die Verfahrensführung des Mediators eine Atmosphäre intensiver Kooperation, in der eher beiläufig entschieden wurde, dass die Kosten für die Ausschussproduktion mit zukünftigen Aufträgen verrechnet werden sollten.

So konnten durch die Mediation die Interessen beider Konfliktparteien in den Maßnahmen zur Konfliktlösung berücksichtigt werden. Dadurch standen nicht die Schadensersatzforderung im Vordergrund, sondern die zukünftige Zusammenarbeit. Unter dieser veränderten Lösungsperspektive, entstand auch ein Weg, die Kostenfragen einvernehmlich zu klären.