eucon | Europäisches Institut für Conflict Management e.V.
leading in business mediation

Effiziente Lösung externer Unternehmenskonflikte durch alternative Konfliktlösungsverfahren

Studie des Europäischen Instituts für Conflict Management e.V. (EUCON) unter Einbeziehung einer 2018 bei Unternehmen und Anwälten durchgeführten Umfrage.

Juni 2019

Executive Summary

Alternative Konfliktlösungsverfahren wie Mediation und Schlichtung haben große Vorteile bei der Konfliktlösung zwischen Unternehmen bzw. Gesellschaftern mit Blick auf die Ergebnisqualität, die Verfahrensdauer und last but not least die Kosten. Mit diesen Verfahren können gleichzeitig eine weitere Konflikteskalation vermieden und Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten werden. Dies zeigen die von EUCON betreuten Mediations- und Schlichtungsverfahren zwischen Unternehmen bzw. im Gesellschafterkreis. Diese Verfahren resultierten überwiegend aus dem Vollzug vertraglicher Bestimmungen über das im Konfliktfall zu wählende Verfahren.

In der Praxis werden diese Verfahren jedoch noch immer zu wenig angewandt. Um die Hintergründe hierfür zu erfahren, hat EUCON 2018 in Kooperation mit dem RoundTable Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft e.V. (RTMKM) eine Umfrage bei größeren Unternehmen und Anwaltskanzleien durchgeführt. Die Ergebnisse und deren Bewertung haben wir in die Studie aufgenommen. Gefragt wurde unter anderem nach der Bereitschaft, Konfliktlösungsklauseln schon vertraglich zu vereinbaren. Hervorzuheben ist die positive Bewertung von Mediation und Schlichtung, die allerdings im Kontrast zu deren tatsächlicher Nutzung sowohl durch die Unternehmen als auch durch die Anwälte steht. Die genannten Hinderungsgründe lassen sich mit von Institutionen wie EUCON angebotenen Mediationen und Schlichtungen jederzeit ausräumen. Es ist anzunehmen, dass sich Anwälte und Unternehmen noch nicht ausreichend mit diesen Verfahren auseinandergesetzt haben.

EUCON empfiehlt die vertragliche Aufnahme von Mediationsklauseln. Sollten solche Bestimmungen nicht vorliegen, können ad hoc-Mediationen bei EUCON durchgeführt werden. Sollten sich die Parteien hierauf nicht einigen, kann auch der einseitige Antrag auf Durchführung eines EUCON-Güteverfahrens für eine Konfliktlösung zielführend sein.

eucon | Europäisches Institut für Conflict Management e.V. leading in business mediation

Inhalt

Executive Summary 2

Inhalt 3

EUCON-Kurzporträt 4

Einführung in die Studie 5

Teil I: Vor – und Nachteile unterschiedlicher Konfliktlösungsverfahren 6

1. Konfliktlösung durch alternative Konfliktlösungsverfahren 6
2. In der Praxis angewandte Konfliktlösungsverfahren 7
3. Vor- und Nachteile dieser Verfahren 9
4. Vertragliche Konfliktlösungsklauseln 13

Teil II: Umfrage zur Verwendung von Konfliktlösungsklauseln bei Unternehmen und Anwälten 14

1. Gemeinsame Umfrage von EUCON und RTMKM 14
2. Zielsetzung der Umfrage 14
3. Organisation der Umfrage 14
4. Ergebnisse der Umfrage 16

Teil III: Bewertung der Umfrage und Empfehlungen 21

1. Gerichtsstand und anzuwendendes Recht 21
3. Generell für alle Fallkonstellationen geeignet 22
4. Kommunikation zwischen Unternehmen und Anwälten über den Einsatz von Konfliktlösungsklauseln 22
5. Hinderungsgründe für die Aufnahme von parteiautonomen Verfahren 22
6. Anforderungen an die Klauseln 22
7. Durch Institutionen administrierte Verfahren 22
8. Empfehlungen 22

Teil V Angebote der EUCON 24

1. Konfliktvermeidung 24
2. Konfliktanalyse 24
3. Konfliktlösungsangebote der EUCON 25
4. Vorträge, Erfahrungsaustausch, Networking 27
5. Mitgliedschaft 27

Anhang 28

Literaturverzeichnis 32

EUCON-Kurzporträt

EUCON wurde 1998 als Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement e.V. (gwmk) zur Förderung der Mediation als Instrument zur Lösung von Konflikten zwischen Unternehmen (B2B) von namhaften Unternehmen und Anwaltskanzleien mit universitärer Förderung gründet. EUCON ist damit der Pionier der Wirtschaftsmediation in Deutschland (näher hierzu http://www.eucon-institut.de/wp-content/uploads/2018/06/dr_02_2018_hun.pdf).

Die DNA der EUCON besteht aus dem Dreiklang Konfliktvermeidung, Konfliktanalyse und Konfliktlösung auf der Grundlage wissenschaftlich und praxiserprobter Erkenntnisse. Der Fokus der EUCON ist auf die Unternehmen und deren Berater gerichtet.

Kernkompetenz der EUCON sind administrierte Mediationsverfahren zwischen Unternehmen, die EUCON nun bereits seit 21 Jahren anbietet. Das EUCON-Know-How beruht auf erfolgreich begleiteten Mediationen mit bedeutenden Streitwerten und den in der Praxis entwickelten Vertragsklauseln und Verfahrensordnungen.

Mitglieder der EUCON sind renommierte Anwaltskanzleien, Unternehmen, Verbände und Einzelmitglieder. Die Mitglieder der EUCON profitieren vom Knowhow der EUCON auf dem Gebiet der Alternativen Streitbeilegung und dem Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern. Sie nehmen an exklusiven Veranstaltungen und an für Mitglieder kostengünstigen Workshops der EUCON-Akademie teil. EUCON bietet im Rahmen der EUCON-Akademie Workshops zur professionellen Konfliktlösung für Interessierte an. EUCON ist eine Non-Profit-Organisation, die sich aus Mitglieds- und Sponsorenbeiträgen einerseits und aus Gebühren aus Mediations- und Güteverfahren andererseits finanziert. Über deren Mitgliedschaft hinaus unterstützen Allianz Rechtsschutz Service GmbH, CMS, HEUSSEN, Hogan Lovells, TaylorWessing und Maritim Hotels die EUCON tatkräftig als Partner. Im Beirat sind renommierte Unternehmen und Anwaltskanzleien vertreten. Ein ehemaliger Staatssekretär des BMJ bringt die Erfahrungen der Justiz ein.

EUCON führt auch einseitig eingeleitete Güteverfahren mit überwiegend hohen Gegenstandswerten und positivem Feedback durch die Unternehmen durch.

Einführung in die Studie

Die von der Europa-Universität Viadrina gemeinsam mit PricewaterhouseCoopers im Jahr 2016 veröffentlichte Abschluss-Studie „Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts" hat erneut bestätigt, das Unternehmen nicht die Konfliktlösungsverfahren wählen, die sie als vorteilhaft ansehen. Obwohl Unternehmen die Vorteile alternativer Konfliktlösungsverfahren (Zeit- und Kostenersparnis sowie Ergebnisqualität) kennen, wählen sie nach dieser Studie dennoch häufig das Gerichtsverfahren. Die EUCON-Studie untersucht die Gründe für diese Inkongruenz und macht Vorschläge zu deren Überwindung. In Teil I werden die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Konfliktlösungsverfahren dargestellt. In Teil II erfolgt die Auswertung einer 2018 gemeinsam mit dem RoundTable Konfliktmanagement der Deutsche Wirtschaft e.V. (RTMKM) durchgeführten Umfrage zum Einsatz alternativer Konfliktlösungsverfahren. Das Fazit der EUCON aus der Umfrage wird in Teil III gezogen. Empfehlungen der EUCON zum Umgang der Unternehmen und deren Berater mit externen Konflikten enthält Teil IV.

Teil I: Vor – und Nachteile unterschiedlicher Konfliktlösungsverfahren

1. Konfliktlösung durch alternative Konfliktlösungsverfahren

Der steigende Kostendruck und die weiter fortschreitende Internationalisierung von Unternehmen führen zu einem ständigen Optimierungsbedarf bei den Unternehmen. Entscheidungen sind nach ökonomischen Grundsätzen zu treffen. Dies sollte auch für Entscheidungen über den Umgang mit Konflikten gelten, um Zeit und Kosten zu vermeiden und dabei die künftigen Geschäftsbeziehungen möglichst zu erhalten.

Experten zu Folge belaufen sich die Kosten zur Bewältigung von Konflikten in kleinen und mittelständischen Unternehmen auf 19% der Gesamtkosten. Mitarbeiter benötigen im Durchschnitt 15 % ihrer Arbeitszeit zur Bewältigung von Konflikten, Führungskräfte sogar die Hälfte ihrer Arbeitszeit.[1] Mit Kreativität und zu einem Bruchteil der Streitkosten können wesentlich schneller, wesentlich bessere Ergebnisse erzielt werden, vorausgesetzt, dass alternative Konfliktlösungsverfahren gewählt und nicht unreflektiert das Gerichtsverfahren beschritten wird. Bei letzterem wird allzu häufig die fehlende Voraussehbarkeit eines Urteils sowie der große Zeit- und Kostenaufwand übersehen. Die betriebswirtschaftlichen Kosten übersteigen die Anwalts- und Gerichtskosten im Regelfall erheblich und werden auch im Falle eines Prozessgewinnes von der Gegenseite nicht ersetzt.

Amerikanische Unternehmen erkannten früh den Handlungsbedarf für eine effiziente Konfliktlösung und führten Konfliktmanagementsysteme (KMS) ein, um sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu verschaffen. Neben Kosten- und Zeitvorteilen führt der effektive Umgang mit Konflikten zur Veränderung interner Strukturen und ermöglicht innovative Lösungsansätze. Ein entscheidender Baustein dieses KMS ist die Auseinandersetzung mit möglichen Konflikten schon bei den Vertragsverhandlungen. Die Erfahrung der EUCON zeigt, dass im Konfliktfall die gegenseitigen Positionen oftmals so verhärtet sind, dass die Parteien sich auf konstruktive Konfliktlösungsverfahren nicht einigen können, obwohl diese bei objektiver Betrachtung im Interesse beider Parteien liegen. Vielfach wird der Vorschlag einer Konfliktpartei, bei bestehendem Konflikt ein alternatives Konfliktlösungsverfahren zu wählen, als Zeichen der Schwäche der eigenen Position angesehen und daher vermieden, obwohl er hinreichend vernünftig wäre.

1 Vgl. Seidel, U., Audi, M., Konfliktkostencontrolling, 2009, S. 20

2. In der Praxis angewandte Konfliktlösungsverfahren

Die Konfliktlösungsverfahren unterscheiden sich unter anderem hinsichtlich ihrer Ergebnisqualität, ihrer Kosten und ihres Zeitbedarfs. Welches Konfliktlösungsverfahren den Konflikt am effektivsten lösen kann, hängt von der Konfliktart, von der Interessenlage und Zielsetzung der Parteien ab. Bei Konflikten zwischen Unternehmen spielen neben der Durchsetzung vertraglicher Bestimmungen oftmals das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit eine große Rolle. Ein wichtiger Gesichtspunk ist daher die Vertraulichkeit einer Auseinandersetzung. Alternative Konfliktlösungsverfahren sind in der Regel vertraulich.

Mediation

Die Mediation ist eine kooperative Konfliktlösungsmethode, bei der eine unabhängige, neutrale dritte Person, die als Mediator bezeichnet wird, die Parteien bei der Beilegung eines Streits unterstützt.

Das Mediationsverfahren ist ein flexibles, vertrauliches und außergerichtliches Verfahren, bei dem die Parteien durch strukturierte Verhandlungen mit Hilfe des Mediators gemeinsam eine Einigung erarbeiten, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht.

Der wesentliche Unterschied zum Gerichtsverfahren besteht darin, dass die Parteien selbst aktiv und eigenverantwortlich an einer interessengerechten Lösung ihres Konflikts mitwirken. Die Entscheidungsgewalt über Fortführung und Ausgang des Mediationsverfahrens bleibt zu jedem Zeitpunkt bei den Parteien.

Der Mediator ist weder Richter noch Schlichter, sondern ein allparteilicher Mittler, der auf Grundlage seiner Ausbildung und Erfahrungen die Parteien ohne Zwangsmittel durch das Verfahren führt. Mit Sachverstand und geeigneter Methodik unterstützt er bei der Definition ihrer Interessen und der gemeinschaftlichen Entwicklung zukunftsorientierter Konfliktlösungen.

Die anschließende Untersuchung und Bewertung der gefundenen Lösungsmöglichkeiten leiten über zur Ausarbeitung der für alle Parteien geeignetsten Alternative. Die von den Parteien gemeinsam erarbeitete zukunftsorientierte Einigung erhöht die Akzeptanz und Tragfähigkeit bei beiden Seiten.

Als Abschluss einer Mediation soll eine rechtsverbindliche Vereinbarung zur Konfliktbeilegung stehen. Erfahrungsgemäß werden diese umgesetzt, ohne dass es einer Vollstreckbarkeit bedarf, die bei Bedarf herbeigeführt werden kann.

Schlichtung

Bei der Schlichtung handelt es sich um ein schnelles und kostengünstiges Verfahren zur außergerichtlichen Streitbeilegung. Dieses Verfahren wird auf Antrag einer der Konfliktparteien eingeleitet und kann insbesondere eine sichere Verjährungshemmung einseitig herbeiführen. Ein neutraler Dritter, der Schlichter, versucht während des Verfahrens zwischen den Parteien zu vermitteln, gibt jedoch, falls nötig, einen Vorschlag für eine faire Konfliktlösung ab. Dieser Vorschlag ist für die beiden Parteien nicht bindend, wird aber oft akzeptiert. EUCON stellt hierbei qualifizierte

und erfahrene Schlichter zur Verfügung und achtet bei der Zuteilung besonders auf eine hohe fachliche Kompetenz für den jeweiligen Sachverhalt.

Schiedsverfahren

Das Schiedsverfahren oder Schiedsgerichtsverfahren orientiert sich an der grundsätzlichen Gestaltung eines Verfahrens vor einem ordentlichen Gericht. Dabei handelt es sich um private Gerichte, auf die die Entscheidung eines Rechtsstreites durch Vereinbarung übertragen werden kann.[2] Die Vorteile liegen hauptsächlich in der Nicht-Öffentlichkeit des Verfahrens, der internationalen Vollstreckbarkeit und der Möglichkeit, die Auswahl des oder der Richter beeinflussen zu können. Hierdurch kann eine höhere Fachkompetenz der Richter für den jeweiligen Fall erzielt werden.[3] Anders als in Gerichtsverfahren gibt es in Schiedsverfahren nur eine Instanz, d.h. das Schiedsgericht entscheidet den Rechtsstreit abschließend.

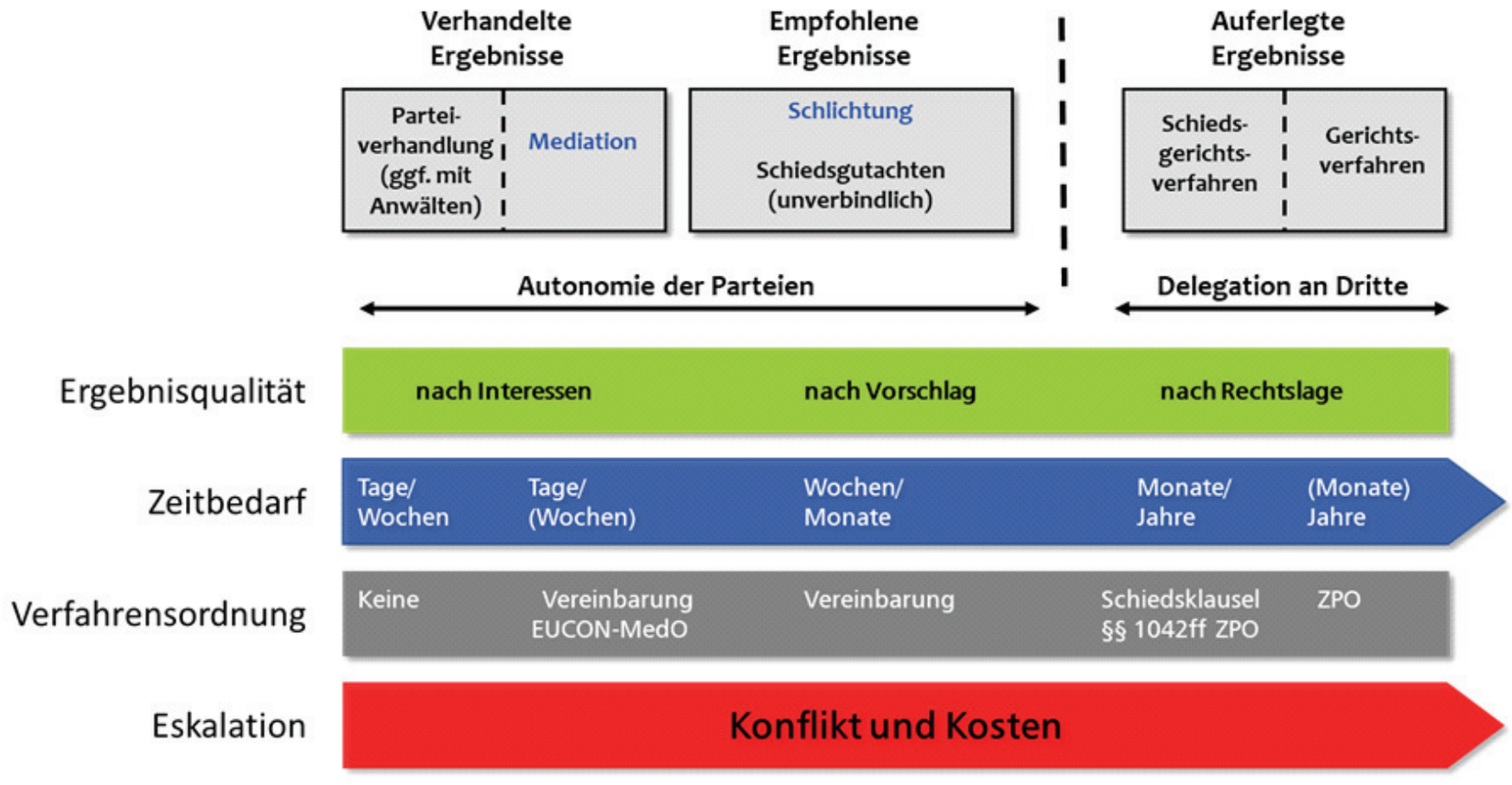
Gerichtsverfahren

Der Ablauf eines Verfahrens vor einem staatlichen Gericht wird durch die Zivilprozessordnung (ZPO) geregelt. Die Urteilsverkündung findet öffentlich statt, hierbei wird ein Urteil gefällt, welches mit Hilfe staatlicher Organe vollstreckt werden kann.[4] Die Urteilsfindung findet nach rechtlichen Gesichtspunkten statt und beruht auf der Entscheidungsmacht des Richters.[5]

2 Vgl. Industrie- und Handelskammer zu Köln, Verfahrensarten, 2017, S. 2 f.
3 Vgl. Greger, R., Formen Konfliktbeilegung, o.D., o.S.
4 Vgl. Führich, E., Wirtschaftsprivatrecht, 2014, S. 8 ff
5 Vgl. Risse, J., Wirtschaftsmediation, 2003, S. 9

3. Vor- und Nachteile dieser Verfahren

Verfahrensvergleich auf einem Blick



Ergebnisqualität

Die Graphik zeigt den Unterschied der Verfahren nach der Ergebnisqualität. Von links nach rechts nimmt die Orientierung an der Rechtslage immer mehr zu und engt somit die Entscheidungsspielräume ein. Im Gegensatz hierzu können bei Verhandlungen mit Unterstützung eines Dritten die Parteien auch andere Sachverhalte einbeziehen und Lösungen außerhalb des engen Korsetts des Rechts finden. Dabei sind der Kreativität der Parteien keine Grenzen gesetzt (Beispiel: Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft, gemeinsame Vermarktung). Eine zu frühe Verrechtlichung hingegen verengt den Blick der Parteien und verhindert kreative, im Interesse beider Parteien liegende Lösungen.

Verfahrensdauer

Laut einer Erhebung des statistischen Bundesamtes dauerten 2016 Verfahren über zwei Instanzen vor dem Landgericht durchschnittlich 22,8 Monate.[1] Jedoch können diese Verfahren auch deutlich Länger dauern. 23 % aller Verfahren über zwei Instanzen dauern länger als 2 Jahre. Die Dauer von Schiedsverfahren ist unterschiedlich und kann der Dauer von zivilgerichtlichen Verfahren erster Instanz gleichkommen.

Für Mediationen im B2B-Bereich sind erfahrungsgemäß 1 bis 2 Verhandlungstage anzusetzen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass bei guter Vorbereitung innerhalb dieser Verhandlungstage auch komplexe Sachverhalte nachhaltig gelöst werden können. Hinzu kommen Vorbereitungsaktivitäten des Mediators (Sachverhaltsabklärungen, Konfliktanalysen und Abstimmungen über Ort, Zeit und Teilnehmer an der Mediation u.a.). In Verfahrensordnungen institutioneller Anbieter ist oftmals eine Regelung vorgesehen, wonach die Institution das Mediationsverfahren nach Ablauf einer bestimmten Zeit für beendet erklären kann.[7] Die kürzeren Zeiträume tragen dem Bedürfnis der Unternehmen nach Klarheit und Zeitersparnis Rechnung.

Kosten

Bei einem Zivilprozess vor einem staatlichen Gericht orientieren sich die gesetzlichen Verfahrenskosten am Streitwert des Verfahrens. Je nach Prozessverlauf erhöhen sich diese durch weitere Instanzen. Von der unterlegenen Partei sind sowohl die Gerichtskosten wie auch die Kosten beider Parteien, allerdings nur in gesetzlich geregelter Höhe zu tragen. Die gerade bei B2B-Prozessen anfallenden Anwaltsgebühren nach Stundensätzen sind regelmäßig wesentlich höher, so dass auch eine obsiegende Partei nicht unerhebliche Gebühren des eigenen Anwalts tragen muss.

Die Kosten für ein Schiedsverfahren liegen meist über den Kosten eines Verfahrens vor einem ordentlichen Gericht in erster Instanz, sind jedoch geringer als die Kosten vor einem Gericht in zweiter Instanz.[8] Hierbei setzt sich bei kleinen Streitwerten ein Schiedsgericht meist aus nur einem Schiedsrichter, bei höheren Streitwerten aus drei Schiedsrichtern zusammen.[9] Wesentlicher Bestandteil der Schiedskosten von B2B-Streitigkeiten sind die Anwaltsgebühren beider Parteien, die nicht durch gesetzliche Gebühren gedeckelt sind und ein großes Ausmaß einnehmen können. Sie sind ein nicht unwesentlicher Risikobestandteil eines Schiedsverfahrens.

6 Vgl. Statistisches Bundesamt, Zivilgerichte, 2017, S. 76
7 nach 90 Tagen gem.§ 13 Abs.2 EUCON-MedO
8 Vgl. Industrie- und Handelskammer zu Köln, Verfahrensarten, 2017, S. 3
9 Vgl. Bischof, H., Schiedsgericht, o.D., o.S.

KOSTENVERGLEICH STREITWERT 250.000 EUR					
Mediation		**Streitiges Verfahren vor Schiedsgerichten**		**Streitiges Verfahren vor Ordentlichen Gerichten (2 Instanzen)**	
Eigener Anwalt (RVG)	6.726 €	Eigener Anwalt (RVG)	6.726 €	Eigener Anwalt (RVG)	14.257 €
Fremder Anwalt (RVG)	6.726 €	Fremder Anwalt (RVG)	6.726 €	Fremder Anwalt (RVG)	14.257 €
Mediator	4.760 €	Gerichtskosten (§40 DIS)	32.826 €	Gerichtskosten (GKG)	14.728 €
Verfahrenskosten (1/2 Summe)	**9.106 €**	**Verfahrenskosten**	**46.279 €**	**Verfahrenskosten**	**43.243 €**
Gutachter (1/2 Summe)	2.666 €	Gutachter	7.997 €	Gutachter	7.997 €
Arbeitsaufwand im eigenen Unternehmen	6.080 €	Arbeitsaufwand im eigenen Unternehmen	14.560 €	Arbeitsaufwand im eigenen Unternehmen	14.560 €
Kalkulatorische Kosten	- €	Kalkulatorische Kosten	26.315 €	Kalkulatorische Kosten	45.235 €
Zusatzkosten	**8.746 €**	**Zusatzkosten**	**48.872 €**	**Zusatzkosten**	**68.792 €**
Kostenrisiko	**17.852 €**	**Kostenrisiko**	**95.151 €**	**Kostenrisiko**	**112.035 €**

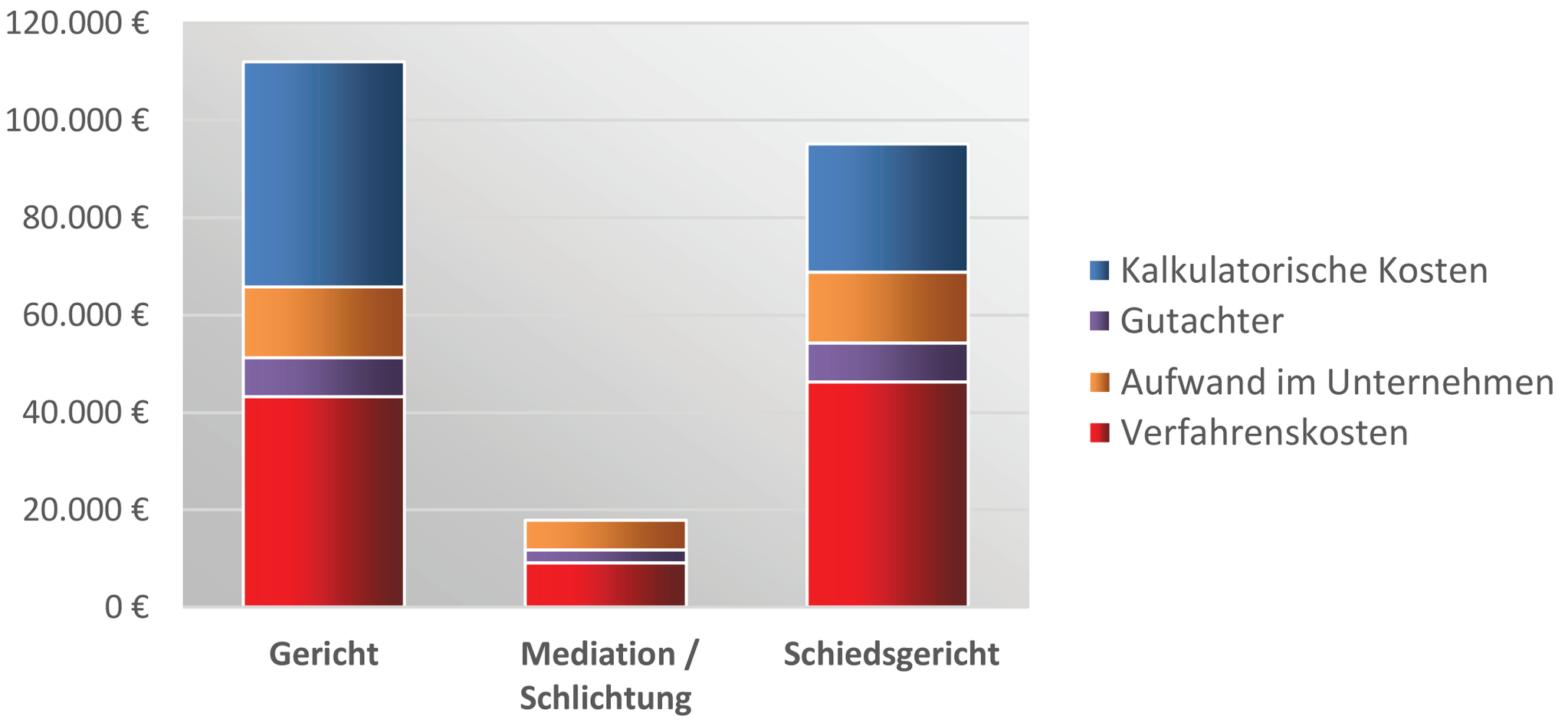
Details zur Berechnung, sowie weitere Informationen zum Kostenvergleich, entnehmen Sie bitte dem Anhang.

Das Honorar eines Mediators bzw. Schlichter richtet sich hingegen im Allgemeinen nicht nach einem Streitwert, sondern bemisst sich nach einem vereinbarten Stundensatz.[10] Bei von einer Organisation wie z.B. EUCON betreuten Mediations- und Schlichtungsverfahren fällt meist eine sich am Streitwert orientierende Gebühr für die Registrierung und Durchführung des Verfahrens an.[11]

Bei einem Kostenvergleich der genannten Verfahren sind im B2B-Bereich neben den Verfahrenskosten die mit dem Verfahren einhergehenden Opportunitätskosten (wie z.B. Kunden- oder Zinsverluste) einzubeziehen. Diese können bei Konflikten sehr hoch sein. Diese - kalkulierbaren - Kosten werden meist negiert und auch nicht in einen Verfahrensvergleich einbezogen. Sie können an Hand eines von Dr. Bregenhorn, stv. Vorstandsvorsitzender der EUCON, entwickelten Kostenrechners ermittelt werden.

10 Stundensatz der EUCON 200 – 300 EUR
11 Verfahrensgebühr von 500 EUR bis 8.000 EUR bei einem höheren Streitwert als 10 Mio. EUR.

KOSTENVERGLEICH STREITWERT 250.000 EUR



Eskalation

In der Grafik nimmt von links nach rechts die Konflikteskalation zu und mit dieser einhergehend die Konfliktlösungsbereitschaft der Parteien ab. Dieser negative Trend wird durch die zunehmende Verrechtlichung unterstützt.

4. Vertragliche Konfliktlösungsklauseln

Im Konfliktfall können die Parteien einvernehmlich ad hoc ein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren vereinbaren. Da diese Bereitschaft im Konfliktfall in aller Regel zumindest bei einer der Parteien fehlt, empfehlen sich vertragliche Vereinbarungen alternativer Konfliktlösungsverfahren. Diese Bestimmungen können unterschiedliche Bindungswirkungen für die Parteien haben.

unverbindliche Klauseln

Durch diese Vertragsklauseln verpflichten sich die Parteien, im Konfliktfall alternative Verfahren in ihre Überlegungen einzubeziehen. Sollte dies eine Partei unterlassen, bleibt dies jedoch ohne rechtliche Konsequenz.

verbindliche Klauseln

Bei verbindlichen Klauseln sind die Parteien im Gegensatz hierzu rechtlich verpflichtet, zumindest einen Versuch zu unternehmen, das jeweilige alternative Konfliktlösungsverfahren durchzuführen. Was dies genau bedeutet, hängt von der anwendbaren Verfahrensordnung (z.B. der EUCON Verfahrensordnung) ab. Bei einer Mediationsklausel z.B. der EUCON muss die Mediation zumindest begonnen werden. Einer sofortigen Klageerhebung würde der Einwand der jeweiligen Klausel entgegenstehen.

Hybride Klauseln

Alternative Verfahren können auch kombiniert werden. Beispielhaft sei hier die Kombination einer Mediation mit einem nachfolgenden Schiedsverfahren genannt, falls die Mediation scheitern sollte.

Teil II: Umfrage zur Verwendung von Konfliktlösungsklauseln bei Unternehmen und Anwälten

1. Gemeinsame Umfrage von EUCON und RTMKM

Diese Umfrage wurde 2018 vom Europäischen Institut für Conflict Management e.V. (EUCON) in Kooperation mit dem RoundTable Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft e.V. (RTMKM) durchgeführt. RTMKM ist ein Arbeitskreis von Unternehmensvertretern zum Austausch praktischer Erfahrungen mit alternativen Konfliktlösungsverfahren. Der Round Table agiert unabhängig von Beratern und Verbänden, um möglichst gezielt die Perspektiven und Interessen der Nutzer von Konfliktmanagementverfahren in der Wirtschaft zu vertreten und zu entwickeln.[12]

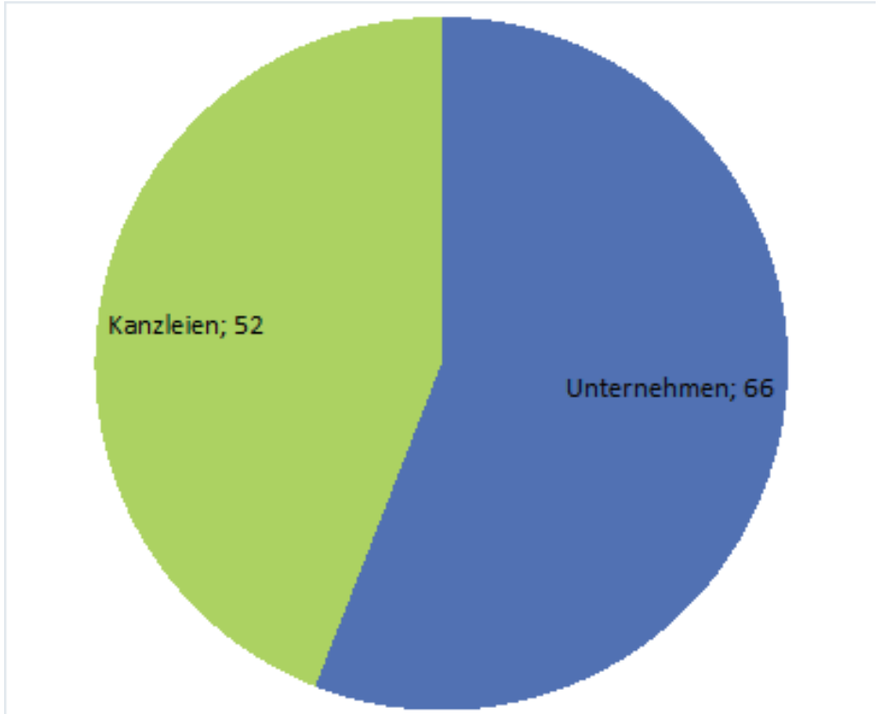
2. Zielsetzung der Umfrage

Immer komplexere Aufgabenstellungen für die Unternehmen führen zur Zunahme von B2B-Konflikten. Es empfehlen sich konfliktvermeidende Vertragsformulierungen, um nach Vertragsschluss auftretende Konflikte möglichst effizient, zeit- und kostensparend und vor allem auch beziehungserhaltend durch nichtprozessuale Konfliktlösungsverfahren zu lösen. Bei der Vereinbarung solcher Verfahren sind die Unternehmen und die sie beratenden Anwälte gleichermaßen gefordert. Bei Letzteren kann die Nichteinbeziehung alternativer Verfahren eine Pflichtverletzung sein - in keinem Falle entspricht dies dem professionellen Standard beratender Anwälte. Mit der Umfrage sollten empirische Erkenntnisse über den Einsatz nichtprozessualer Konfliktlösungsverfahren, deren Hindernisse sowie die Anforderungen an Konfliktlösungsklauseln und die dahinter stehenden Verfahren gewonnen werden.

3. Organisation der Umfrage

Bei der Erhebung der Daten wurden zwei Fragebögen im Online-Format genutzt. Das für die Erhebung eingesetzte Instrument nutzte sowohl quantitative Methoden zur Einordnung der Anwendung von Konfliktlösungsklauseln in der Praxis als auch qualitative Methoden zur Feststellung der Anforderungen an Konfliktlösungsklauseln zur standardisierten Verwendung in Verträgen. Die Fragebögen wurden mit Hilfe der Online Anwendung soSci Survey erstellt und die eingehenden Antworten auch hierüber verwaltet.

12 https://www.rtmkm.de/idee-des-rtmkm/



In der vom Mai bis Juni 2018 durchgeführten Umfrage wurden die Fragebögen von 118 Befragte vollständig beantwortet. Es haben dabei 66 Großunternehmen und 52 größere und mittlere Anwaltskanzleien teilgenommen.

Angesichts der Teilnehmerzahl haben wir bei der Auswertung auf eine Differenzierung nach Größe sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Anwaltskanzleien verzichtet.

Die Umfrage wurde im Schneeballsystem in Rechtsabteilungen und Anwaltskanzleien verbreitet. Bedingt durch den Verteilerkreis der Umfragen, der primär Großunternehmen und -kanzleien umfasste, stammt die Mehrheit der Antwortenden aus Kanzleien mit mehr als 25 Rechtsanwälten (52%) bzw. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern (86%). Die antwortenden Unternehmensvertreter ordnen sich nahezu exakt je zur Hälfte der Rechtsabteilung (53%) bzw. anderen Unternehmensbereichen (47%) zu, sind jedoch alle mit der Abfassung oder Verhandlung von Verträgen befasst.

Unter anderen haben nachfolgende Unternehmen und Anwaltskanzleien unsere Fragen beantwortet:

4. Ergebnisse der Umfrage

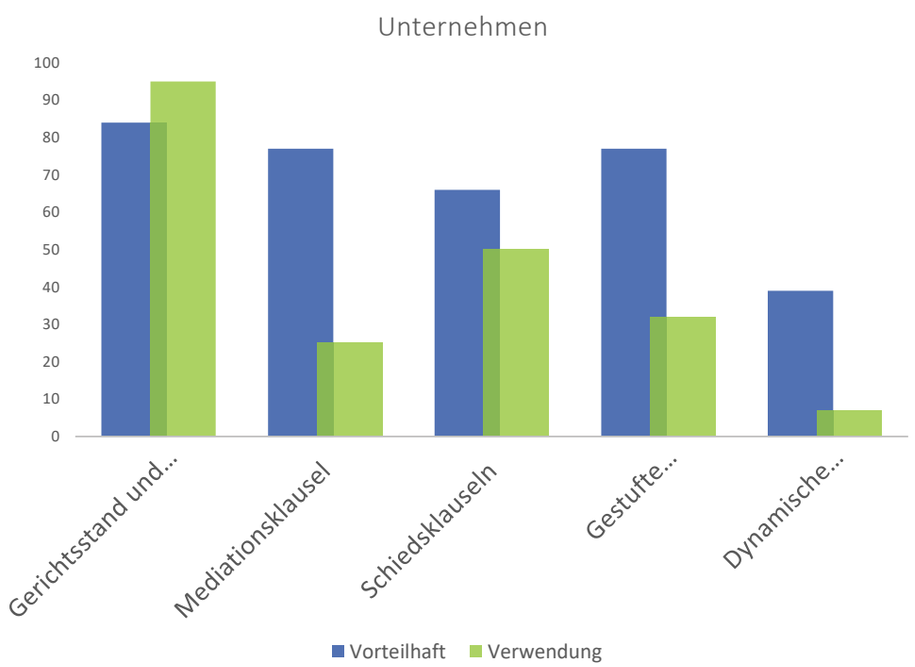
Bewertung der Vorteilhaftigkeit und des tatsächlichen Einsatzes von Konfliktlösungsklauseln

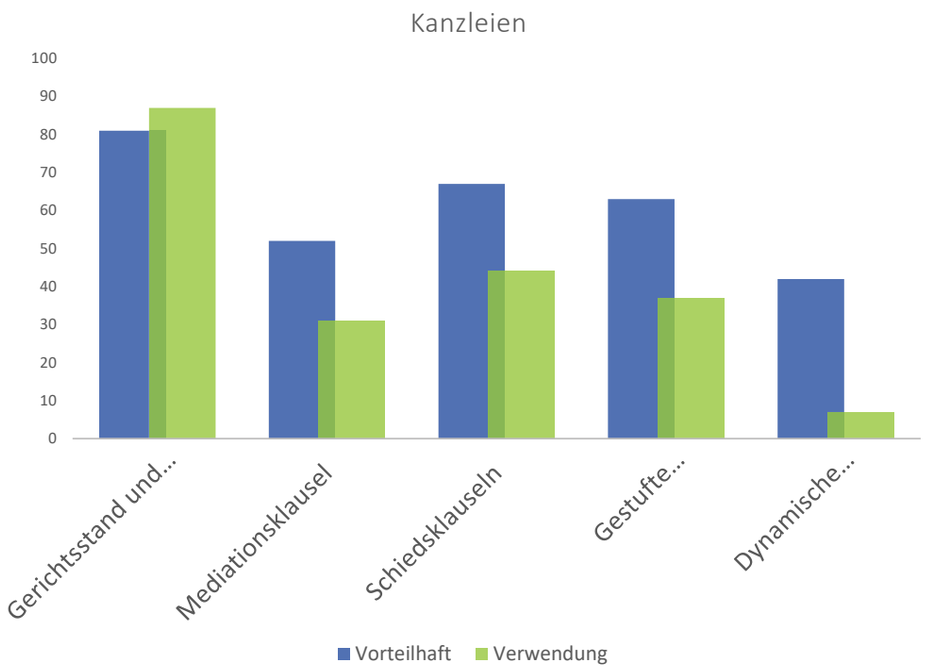
Vormerkung

In die Befragung wurden alle Verfahrensbestimmungen aufgenommen, die von der gesetzlichen Regelung abweichen. Dies gilt auch für Gerichtsstandsregelungen, die lediglich eine Vereinbarung über das anzurufende Gericht bedeuten und im Streitfall zu einem Gerichtsverfahren führen. Durch Schiedsklauseln wird der Gerichtsweg ausgeschlossen. Bei Mediationsklauseln, gestuften und dynamischen Konfliktlösungsklauseln sind zunächst die außerprozessualen Verfahren durchzuführen und der Gerichtsweg zunächst ausgeschlossen. Unternehmen beschreiten den Gerichtsweg mehr als sie ihn als vorteilhaft ansehen. Auffallend ist die vorteilhafte Bewertung der anderen Verfahren. Vorteilhaft werden durchweg die zu autonomen Verfahren führenden Klauseln gesehen, die in der Bewertung über der von Schiedsklauseln liegen. Dies gilt vor allem für die Mediation.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den Anwälten mit dem Unterschied, dass Schiedsklauseln im Gegensatz zu den Unternehmen höhere Vorteilhaftigkeit gegenüber einer Mediation beigemessen wird.

Die positiv bewerteten nichtprozessualen Konfliktlösungsklauseln und der dahinter stehenden Verfahren führen dennoch nicht zu deren Einsatz in der Praxis der Unternehmen und der Anwälte.

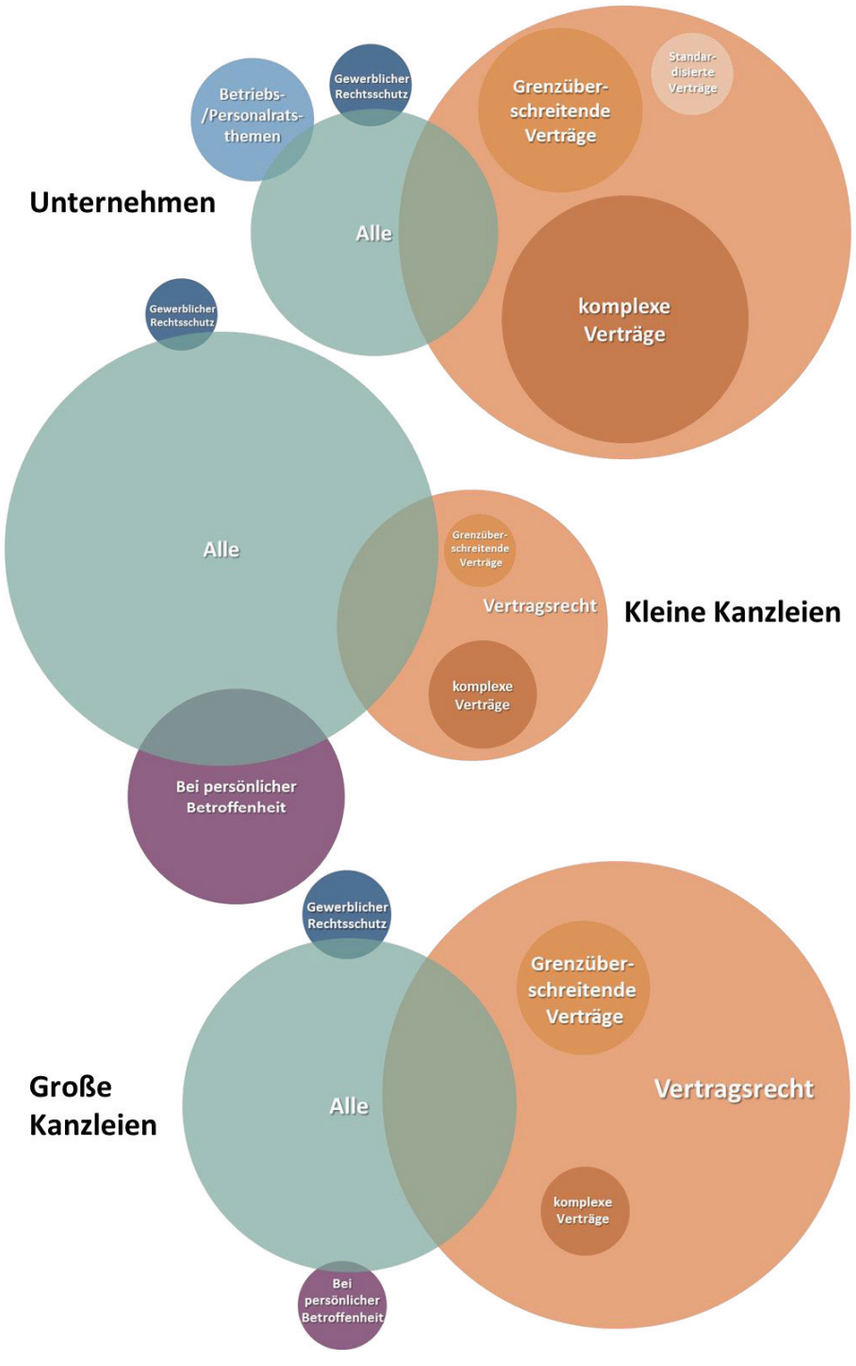




Eignung von vertraglichen Konstellationen für Verwendung nichtprozessualer Konfliktlösungsklauseln

Gefragt war ob diese Konfliktlösungsverfahren auf bestimmte Rechtsgebiete beschränkt sind.

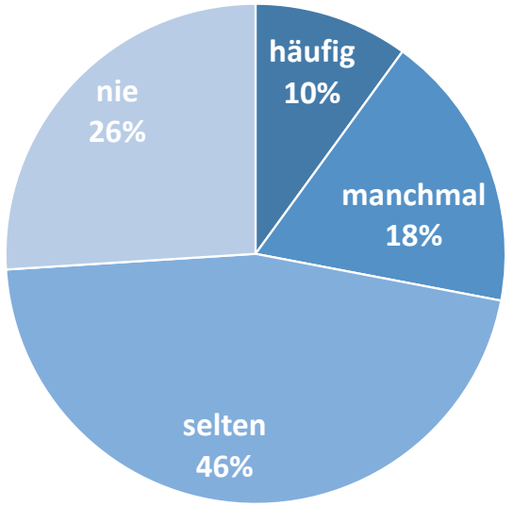
Sowohl Unternehmen als auch Kanzleien sahen die Verwendung solcher Klauseln grundsätzlich für alle Rechtsgebiete als sinnvoll an. Für Unternehmen sind diese Regelungen bei komplexen Projekten oder Projekten mit großem Umfang von Bedeutung. Außerdem werden langfristige Verträge sowie Verträge mit großer Komplexität genannt. Hervorgehoben werden Vertraulichkeit sowie bei grenzüberschreitenden Transaktionen die Vollstreckbarkeit einer Einigung. Anwälte halten Konfliktlösungsklauseln besonders in langfristigen Verträgen für sinnvoll. Dies gilt auch für die Fälle weiterer künftiger Zusammenarbeit. Genannt werden als Anwendungsfälle Bauverträge, komplexe Technologie-Kooperationen sowie generell Verträge mit hohem Streitwert bzw. großem finanziellen Risiko für das Unternehmen.

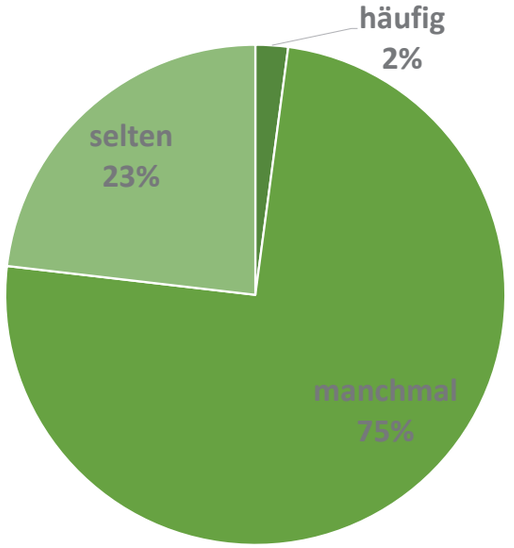


Vorschlag von Konfliktlösungsklauseln durch anwaltliche Berater und die Sicht der Unternehmen hierzu

Wir wollten wissen, wie häufig Anwälte ihren Mandanten Konfliktlösungsklauseln zur Verwendung in Verträgen vorschlagen. Zum Vergleich wurden die Unternehmen befragt wie oft sie einen solchen Vorschlag erhalten. Hier ergaben sich deutliche Unterschiede.

Wie oft schlagen externe anwaltliche Berater Ihnen Konfliktlösungsklauseln zur Verwendung vor?





Wie oft schlagen Sie Ihren Mandanten Konfliktlösungsklauseln zur Verwendung vor?

72% der Unternehmen gaben an, dass ihre Anwälte selten bzw. nie eine vertragliche Konfliktlösungsklausel vorgeschlagen haben.

Im Gegensatz hierzu gaben 71% der Rechtsanwälte an, ihren Mandanten häufig eine Konfliktlösungsklausel vorzuschlagen. Dies ist eine bemerkenswerte Diskrepanz.

Hinderungsgründe für die Aufnahme von alternativen Konfliktlösungsklauseln

Besonders interessant sind die qualitativen Aussagen der Anwälte zu Hemmnissen, das Verfahren der Mediation vertraglich vorzusehen. So ist aus Sicht der Rechtsanwälte die Durchsetzbarkeit von reinen Mediationsklauseln „nach unserer Erfahrung in der Praxis sehr schwierig“: „Mandanten kennen die Verfahren nicht, nehmen sich nicht die Zeit, sich eine Meinung darüber zu bilden und der Fokus liegt eindeutig nicht auf diesem Thema bei den Vertragsverhandlungen.“ Auch gegenüber Schiedsklauseln nehmen die Mandanten nach den Aussagen der an der Umfrage beteiligten Rechtsanwälte eine eher skeptische Haltung ein: „Schiedsklauseln werden, sofern keine Erfahrung mit Schiedsverfahren besteht, teilweise als ‘schick’ empfunden. Nach Erfahrung mit Schiedsverfahren wird oft auf eine weitere Nutzung verzichtet.“

Zur Frage „Falls Sie nur Schiedsgerichtsklauseln verwenden: Wieso nehmen Sie die Mediation nicht in solche Klauseln auf?“ gaben die Anwälte folgende Kommentare ab „Weil die Mandanten zu Anfang eines Streits nicht mediations-, sondern nur streitbereit sind.“ „Bei vorgeschalteten Mediatonen befürchten Mandanten oftmals eine Verzögerung der Streitlösung.“ „Befürchtung, dass die Mediation ohne verbindliches Ergebnis endet.“ „Die Erfahrung lehrt, dass es wirklich professionell akzeptierte Mediatoren selten gibt.“ „Manchmal auch fehlendes Interesse einzelner Mandanten, sich überhaupt näher mit dem Thema Streitbeilegung und ADR zu befassen.“ „Mediation macht nur dann einen Sinn, wenn in der konkreten Situation beide Parteien offen dafür sind. Dann kann man sie ad hoc vereinbaren. In anderen Fällen kann die Klausel von der Partei, die kein Interesse an der Einigung hat, genutzt werden, um den Streit zu verzögern.“

Unternehmen gaben an, dass Standardverträge – von Schiedsklauseln abgesehen – keine nonprozessuale Konfliktlösungsverfahren vorsehen. Bei deren Vereinbarung werden zu vermeidende weitere Vertragsverhandlungen befürchtet. Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich wiesen darauf hin, sich nach den Vorgaben des Kunden richten zu müssen, die keine alternativen Konfliktlösungsklauseln vorsähen.

Anforderung an alternative Konfliktlösungsklauseln

Die Frage, wie wirksame Konfliktlösungsklauseln beschaffen sein müssen, wurde kontrovers beurteilt. Zentraler Punkt ist die Angst vor missbräuchlicher Verwendung solcher Verfahren. Um Verschleppungsabsichten einer Partei zu begegnen, sollten die Fristen in Konfliktlösungsklauseln klar geregelt sein. Auch sollte bei einer bewussten Verfahrensverzögerung ein Ausstieg der anderen Partei aus einem Mediationsverfahren möglich sein. Die nichtprozessualen Verfahren sollten klare Zeitvorgaben und Fristen vorgeben.

Ein Teil der Befragten sowohl auf Kanzlei- als auch auf Unternehmensseite sprach sich für kurze, gut verständliche, gestufte und mit Fristen je Stufe versehene Konfliktlösungsklauseln aus, die idealerweise einen Verweis auf eine praxisbezogene Verfahrensordnung einer Institution enthalten. Zudem sollte die Formulierung so beschaffen sein, dass in der Diskussion mit Mandanten und Vertragspartnern Klauselanteile bausteinartig und ohne besondere Umformulierungen verwendet werden können. Ein anderer Teil der Befragten merkte hingegen an, dass individuelle Lösungen vorzugswürdig seien. Letzteres entspricht der allgemeinen Beobachtung, dass Verfahrensbeteiligte dazu tendieren, ihren jeweiligen Fall - nicht immer zutreffend - als besonders komplex und speziell anzusehen. Dies führt wohl dazu, bei Vertragsschluss standardisierte Lösungen weit häufiger verwendet werden als dies von den Befragten als wünschenswert angesehen wird.

Teil III: Bewertung der Umfrage und Empfehlungen[13]

1. Gerichtsstand und anzuwendendes Recht

Abgefragt waren alle Vertragsklauseln, die über die reine Gesetzesanwendung hinausgingen. Erfasst wurde damit auch die in B2B-Verträgen fast ausschließlich anzutreffende Vereinbarung eines von der Zivilprozessordnung abweichenden Gerichtsstands. Die Aufnahme einer solchen Klausel ist Mindeststandard. Dies gilt auch für Verträge zwischen internationalen Vertragsparteien hinsichtlich der Vereinbarung über das anzuwendende Recht. Sind nur solche Klauseln enthalten, kann ein Konflikt im Falle der Nichteinigung nur durch den kosten- und zeitaufwendigen Gerichtsweg gelöst werden. Die überwiegende Nennung dieser vertraglichen Bestimmungen durch Unternehmen als auch durch Anwälte lässt darauf schließen, dass zumindest nicht in ausreichender Weise über Bestimmungen über die Lösung nach Vertragsschluss aufkommender Konflikte verhandelt worden ist. In der Praxis werden diese standardmäßigen Mindestklauseln auch als Champagner- bzw. Mitternachtsklauseln bezeichnet. Die im Teil I der Studie genannten Vorteile autonomer Verfahren können dann nicht realisiert werden.

2. Wertschätzung alternativer Konfliktlösungsklauseln

Hier zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen Bewertung und tatsächlicher Anwendung, sowohl bei den Rechtsanwälten als auch bei den Unternehmen. Hiernach wird die Streitbeilegung im Gerichtsverfahren in der Praxis noch weit häufiger eingesetzt als sie im konkreten Fall für vorteilhaft erachtet wird. Klauseln, die alternative Streitbeilegungsverfahren vorsehen, genießen eine höhere Wertschätzung als ihre praktische Anwendung dies vermuten ließe. Dieser Befund gilt für alle Klauseln, die alternative Streitbeilegung vorsehen.

Dieses Umfrageergebnis ähnelt den Befunden einer Studienserie, die die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) gemeinsam mit PricewaterhouseCoopers in den Jahren 2005 bis 2016 durchgeführt hat. Schon hier war eine auffällige Diskrepanz zwischen der abstrakten Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Verfahren der alternativen Streitbeilegung und ihrer tatsächlichen Anwendung im Konfliktfall festgestellt worden.

13 Der RoundTable Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft e.V. (RTMKM) hat seine eingene Auswertung der Umfrage vorgenommen - siehe unter: Deutscher AnwaltSpiegel (www.deutscheranwaltspiegel.de) Ausgabe 15, 24. Juli 2019, S. 8

3. Generell für alle Fallkonstellationen geeignet

Unternehmen und Anwälte als auch Kanzleien sahen nichtprozessuale Verfahren grundsätzlich für alle Rechtsgebiete als sinnvoll an. Besonders hervorgehoben wurden: komplexe Projekten von großem Umfang und Bedeutung, langfristige Verträge, Wahrung der Vertraulichkeit, grenzüberschreitenden Transaktionen, Bedeutung künftiger Zusammenarbeit, Bauverträge, komplexe Technologie-Kooperationen sowie generell Verträge mit hohem Streitwert bzw. großem finanziellen Risiko für das Unternehmen.

4. Kommunikation zwischen Unternehmen und Anwälten über den Einsatz von Konfliktlösungsklauseln

Hier offenbarte sich ein deutlicher Dissens zwischen der Sicht der Unternehmen einerseits und der Sicht der Anwälte andererseits. Dieses Fingerpointing lässt auf Kommunikationsprobleme zwischen beiden Gruppen schließen. Dies lässt auch vermuten, dass beiden Gruppen parteiautonome Konfliktlösungsverfahren nicht geläufig waren bzw. sie sich mit diesen noch nicht hinreichend auseinandergesetzt haben. Ein weiterer Grund kann auch darin liegen, dass Unternehmen Anwälte nicht schon bei der Vertragsformulierung, sondern erst im Konfliktfall zuziehen. Anwälte haben in diesen Fällen naturgemäß keinen Einfluss auf vertragliche Bestimmungen.

5. Hinderungsgründe für die Aufnahme von parteiautonomen Verfahren

Es werden u.a. Zeitverzögerungs- und Kostengesichtspunkte, fehlende Durchsetzbarkeit solcher Klauseln beim Vertragspartner, unnötige weitere Diskussionen bei Vertragsverhandlung genannt. Der Hauptgrund für die Nichtaufnahme solcher Klauseln dürfte jedoch darin liegen, dass die betreffenden Unternehmen keine Erfahrungen mit diesen Verfahren gemacht haben und daher dessen Vereinbarung scheuen. Dies dürfte auch für die Mehrzahl der Anwälte gelten, die darüber hinaus die Besonderheiten solcher Verfahren und die eigene Rolle in diesen Verfahren nicht kennen. Dies erschwert die bei den Mandanten notwendige Überzeugungsarbeit.

6. Anforderungen an die Klauseln

Die genannten Anforderungen können in der Praxis erfüllt werden. Dies gilt vor allem für sog. administrierte Mediationsverfahren, wie sie EUCON anbietet. Die vertraglich erforderlichen Klauseln sind einfach und kurz. Sie verweisen auf die jeweilige Mediationsordnung.[14]

7. Durch Institutionen administrierte Verfahren

Die Befragung zeigt, dass Bestimmungen, die auf die Konfliktmanagement-Verfahren von Institutionen wie EUCON in ihrer jeweils aktuellen Fassung verweisen (sog. dynamische Klauseln) in ihrer Vorteilhaftigkeit in Theorie und Praxis noch kaum wahrgenommen werden.

Hier müssen diese Institutionen verstärkte Anstrengungen unternehmen und Unternehmen und Anwälte von der Vorteilhaftigkeit ihrer Konflikt-Management-Verfahren überzeugen.

8. Empfehlungen

Interessenorientiertes Verhandeln hat sich gegenüber einem positionalen Verhandlungsansatz bewährt. Die Verhandlungsvorbereitung und –durchführung sollte sich am sog. Harvard-Konzept orientieren. Eine

14 Maßgeblich für den Mediator und die Parteien ist im Konfliktfall die EUCON-Mediationsordnung. Nach dieser hat der Mediator einen Verfahrensplan aufzustellen und über Abweichungen EUCON zu informieren. Das Mediationsverfahren endet nach 90 Tagen, falls die Parteien diese Frist nicht einvernehmlich verlängert haben. Darüber hinaus kann jede Partei nach der ersten Mediationssitzung das Mediationsverfahren mit Erklärung gegenüber EUCON und dem Mediator mit vierzehntägiger Ablauffrist beenden

sorgfältige Vertragsformulierung kann künftige Konflikte vermeiden bzw. ermöglicht eine Lösung im Verhandlungsweg. Hier sollte das im Markt vorhandene Know How eingesetzt werden. EUCON gibt hierzu gerne Unterstützung.

Anwälten müssen – Unternehmen sollen alternative Konfliktlösungsverfahren und deren Vorgehensweise kennen. Die Teilnahme an einschlägigen Praxisworkshops ist empfehlenswert.

In den Verhandlungen sollte besonderer Wert auch auf die Vereinbarung von nichtprozessualen Konfliktlösungsverfahren gelegt werden, bei denen ein Schieds- bzw. Gerichtsverfahren erst im Falle des Scheiterns zur Anwendung kommt. Die Unternehmen sollten ihre Anwälte hierzu konsultieren, sollten dies nicht von sich aus solche Vertragsbestimmungen vorschlagen

Im konkreten Konfliktfall sollte ist zunächst eine sorgfältige Konfliktanalyse vorgenommen werden. Im Anschluss hieran sollten die eigenen und vermuteten gegnerischen Interessen ermittelt und hieran anschließend die sog. Best Alternative to Negotiated Agreement (BATNA) ermittelt werden. Bei Vorliegen einer Mediationsklausel dient dieses Vorgehen der Vorbereitung der Mediation.

Um die genannten Anforderungen an nichtprozessuale Verfahren sicherzustellen, empfiehlt sich die Vereinbarung eines durch eine Institution sog. administrierten Mediationsverfahrens, die alle relevanten Aspekte in ihrer Verfahrensordnung geregelt hat.

Teil V Angebote der EUCON

Die Schwerpunkte der EUCON-Unterstützung für Unternehmen und deren Berater sind Konfliktvermeidung, Konfliktanalyse und Konfliktlösung.

1. Konfliktvermeidung

Der beste Weg, um Konflikte möglichst gering zu halten. Ist eine systematische Konfliktprävention. Dies erfordert besondere Sorgfalt bei den Vertragsverhandlungen. Dies erfordert eine sorgfältige Ermittlung der Interessen der Vertragsparteien. Das Harvard-Konzept ist hierfür eine zielführende Hilfestellung. Wichtig ist auch die gründliche Ermittlung der rechtlichen Rahmenbedingungen. Von besonderer Bedeutung ist die Vertragskonzipierung mit den Schwerpunkten Erfüllungsplanung (Zweckverwirklichung) und Risikoplanung (Störfallvorsorge).

Haupursachen späterer Auseinandersetzungen sind fehlende Klarheit über die zu erreichenden Ziele und der Fokus auf falsche Schwerpunkte und Risiken. Hierzu trägt oftmals auch eine unverständliche Vertragssprache bei, die mir einer späteren juristischen Auseinandersetzung dienen soll als einer Erreichung der Vertragsziele und deren Umsetzung. Eine nutzerorientierte Vertragssprache – klar, für diese verständlich und eindeutig – fehlt oftmals. Visualisierte Vertragstexte sind klassischen Vertragstexten vorzuziehen.

Angebot der EUCON

EUCON misst diesem Thema große Bedeutung bei und bietet zu diesem Thema Unternehmen und deren Beratern Praxiswissen in Workshops an.

2. Konfliktanalyse

Voraussetzung einer erfolgreichen Konfliktlösung steht die Analyse dieses Konflikts. Um einen Sachkonflikt handelt es sich, wenn unterschiedliche Überzeugungen in sachlichen Fragen auftreten. Von einem Wert- und Grundsatzkonflikt spricht man, wenn mindestens bei einem Beteiligten dessen Werteverständnis berührt ist bzw. der Konflikt aus anderen Gründen eine grundsätzliche Bedeutung gewinnt. Bei einem Strategiekonflikt wollen die Beteiligten dasselbe Ziel erreichen, sind aber geteilter Meinung darüber, wie dieses Ziel erreicht werden kann.

In der Wirtschaft sehr häufig anzutreffen ist der Verteilungskonflikt, bei dem die Betroffenen verschiedene Vorstellungen darüber haben, wie wirtschaftlicher Erfolg bzw. Misserfolg, Risiken oder Macht zu verteilen sind. Bei Beziehungskonflikten ist hingegen die Beziehungsebene zwischen den Parteien gestört, ohne deren Bereinigung eine Lösung eines dahinterstehenden Sachkonflikts nicht möglich ist.

Entscheidend für die Konfliktbeurteilung ist die jeweilige Konfliktdynamik. Dies erfolgt an Hand der von Glasl[15] erforschten Konfliktstufen. Entscheidend ist, wie diese in geeigneter Weise durchbrochen werden können.

Angebot der EUCON

Vertiefung der Konfliktanalyse und der damit verbundenen Konfliktdynamik in Workshops. Zu nennen ist hier der EUCON-Workshop mit Dr. Hans-Uwe Neuenhahn „Die Praxis der Alternativen Konfliktlösungsverfahren". Auch dieser Workshop wird für Mitglieder der EUCON kostenlos angeboten. Bei freien Plätzen können ebenfalls auch externe Unternehmen und Berater teilnehmen.

Das Thema wird auch durch EUCON-Vorträge mit nützlichen Praxisvorschlägen behandelt z.B. durch Vortrag von Prof. Dr. Glasl 2018 „Die Dynamik der Konflikteskalation - Chancen und Grenzen des Konfliktmanagements durch Drittparteien".

Darüber hinaus steht EUCON Konfliktparteien zur Konfliktanalyse und deren Lösungsmöglichkeiten beratend zur Verfügung.

15 Vgl. Glasl, F., Konfliktmanagement, 2010, S. 236 f.: 9 Stufen der Konflikteskalation: Verhärtung, Polemik, Taten statt Worte, Koalitionsbildung, Gesichtsangriff und – verlust, Drohstrategien, begrenzte Vernichtungsschläge, totale Zerstörung, gemeinsam in den Abgrund

3. Konfliktlösungsangebote der EUCON

3.1 Vertragliches EUCON-Mediationsverfahren

Das EUCON Mediationsverfahren wurde von EUCON mit namhaften Wissenschaftlern, Unternehmen und Anwaltskanzleien im Zusammenhang mit dem EUCON MEDIATION PROCESS entwickelt und ist dabei weit über die Anforderungen des Mediationsgesetzes hinausgegangen. Die Schwerpunkte des EUCON-Mediationsverfahrens im Einzelnen sind:

- **Optimierte Effizienz und Planbarkeit des Mediationsverfahrens**
- **Einigung der Parteien auf die EUCON-MedO genügt – damit ist kein weiterer Mediatorenvertrag erforderlich**
- **Minimierte Transaktionskosten sowie klare Kostenstruktur**
- **Regelverfahrensdauer von nur 90 Tagen**
- **Keine Verfahrensverzögerung durch eine Partei möglich**
- **Qualifizierte, über das Mediationsgesetz hinausgehende, Vertraulichkeitsregeln**
- **Möglichkeit der Einbeziehung evaluativer Verfahren (z.B. Einholung von Sachverständigengutachten)**

Dieses Verfahren hat sich in der Praxis bewährt. Die bisher bei EUCON durchgeführten Mediationen zwischen Unternehmen erfolgten fast ausschließlich aus einem Vollzug einer entsprechenden Mediationsklausel im Vertrag. Die Erfahrung zeigt, dass die Vereinbarung einer Mediation im Konfliktfall wegen des Argwohns der Parteien oftmals scheitert. EUCON empfiehlt die vertragliche Aufnahme von Mediationsklauseln. Diese sind kurz, beinhalten aber durch die Bezugnahme auf die EUCON-

Mediationsordnung im Konfliktfall alle relevanten Regelungen. Bei Scheitern der Mediation steht den Parteien der Gerichtsweg offen. Drei Klauseln bietet EUCON an:

Mediationsklausel

Die Parteien führen hinsichtlich etwaiger Meinungsverschiedenheiten oder Streitigkeiten, die sich aus oder im Zusammenhang mit diesem Vertrag oder über seine Gültigkeit ergeben, ein Mediationsverfahren gemäß der Mediationsordnung des Europäischen Institutes für Conflict Management e.V. (EUCON) durch.

Variante für Satzung

Hinsichtlich etwaiger Meinungsverschiedenheiten oder Streitigkeiten, die sich aus oder im Zusammenhang mit dieser Satzung ergeben, wird ein Mediationsverfahren gemäß der Mediationsordnung des Europäischen Institutes für Conflict Management e.V. (EUCON) durchgeführt.

Variante mit Schiedsverfahren

Die Parteien führen hinsichtlich etwaiger Meinungsverschiedenheiten oder Streitigkeiten, die sich aus oder im Zusammenhang mit diesem Vertrag oder über seine Gültigkeit ergeben, ein Mediationsverfahren gemäß der Mediationsordnung des Europäischen Institutes für Conflict Management e.V. (EUCON) durch. Soweit die Meinungsverschiedenheiten oder Streitigkeiten nicht durch das Mediationsverfahren gütlich beigelegt werden können, werden diese nach der Schiedsgerichtsordnung der … [Hier ist eine entsprechende Schiedsklausel (z. B. die Musterklausel der im konkreten Fall beabsichtigten Schiedsgerichtsorganisation entsprechend deren Empfehlungen oder eine ad-hoc-Schiedsklausel) aufzunehmen.] entschieden.

3.2 Ad hoc-EUCON-Mediationsverfahren

EUCON berät über das für diesen Konflikt geeignete Verfahren unter Verwendung des Analysetools unseres Kooperationspartners Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft e.V.

(www.rtmkm.de/home/direct-2/) .

Sollte dieses eine Mediationsverfahren empfehlen und keine vertragliche Mediationsvereinbarung vorliegen, bietet EUCON den Konfliktparteien die Durchführung eines Ad-hoc-Mediationsverfahrens an. Bei Zustimmung der Parteien kommt die Mediationsordnung der EUCON mit den vorgenannten Vorteilen zur Anwendung..

3.3 EUCON-Güteverfahren

Für eine nicht einvernehmlichen Streitbeilegung durch die Parteien eignet sich das EUCON-Güteverfahren. EUCON stellt den Parteien hierfür qualifizierte und erfahrene Schlichter zur Seite. Diese bearbeiteten den Konflikt bei Einverständnis der Gegenseite gemeinsam mit den Parteien im Rahmen einer Schlichtungsverhandlung und unterbreiten einen Schlichtungsvorschlag. Bei komplexeren Sachverhalten können die Parteien jederzeit einen Übergang in eine Mediation unter voller Anrechnung der bisherigen Verfahrensgebühren vereinbaren. Die Einleitung eines solchen Verfahrens hemmt die Verjährung.

4. Vorträge, Erfahrungsaustausch, Networking

EUCON lädt zu Vorträgen qualifizierter Referenten zu den Themen Außergerichtliche Konfliktlösung ein. Dies ermöglicht unseren Mitgliedern Erfahrungsaustausch und Networking. Hierzu werden auch Unternehmen und deren Berater eingeladen.

5. Mitgliedschaft

ADR-interessierte Unternehmen und deren Beratern können Mitglieder der EUCON werden. Mitglieder der EUCON sind führende Unternehmen, Anwaltskanzleien und Wirtschaftsverbände. Daneben sind Mediatoren und Rechtsanwälte Einzelmitglieder.

Anhang

In der Studie verwendete Begriffe

ADR

Unter ADR (Alternative Dispute Resolution) werden im Allgemeinen alle nichtgerichtlichen Verfahren bezeichnet.

Alternative Konfliktlösungsverfahren

Im Gegensatz zu Entscheidungen durch hoheitliche Gerichte stellen alternative Konfliktlösungsverfahren selbstbestimmte Verhandlungslösungen dar. Vorteile solcher Verfahren sind höhere Vertraulichkeit, schnellere Konfliktlösung und geringere Kosten sowie die Berücksichtigung individueller Interessen der Parteien: Hinzu kommt die Chance auf Fortführung der Geschäftsbeziehung.

B2B

Dies ist eine Bezeichnung für Konflikte zwischen Unternehmen bzw. Unternehmern. Im Gegensatz hierzu stehen Konflikte mit natürlichen Personen (Verbraucher)

Gerichtsstand und anzuwendendes Recht

Hierbei kann von dem sich aus der Zivilprozessordnung ergebenden Regelung abgewichen werden. Zumindest im Hinblick auf die Vereinbarung eines Gerichtsstands kann von einer Standardregelung in B2B-Verträgen gesprochen werden.

Konfliktlösungsklauseln

Dies sind vertragliche Bestimmungen, die alle verfahrensbezogenen Fragen eines Konfliktfalles regeln. Die Aufnahme von Konfliktlösungsklausen in Verträge dient auch zu Prävention von Konflikten. Hier können grundlegende Entscheidungen über die Behandlung künftiger Konflikte bereits im Vorfeld vereinbart werden; dies erleichtert im Konfliktfall die Konfliktlösung.

Gestufte Konfliktlösungsklauseln

Vertragliche Bestimmungen, die unterschiedliche Konfliktlösungsverfahren kombinieren wie zum Beispiel Mediation mit – bei Nichteinigung - nachfolgendem Schiedsverfahren

Dynamische Konfliktlösungsklauseln

Konfliktlösungsklauseln, die auf die Verfahrensordnung von Institutionen wie EUCON verweisen, in denen alle notwendigen Verfahrensschritte geregelt sind. Die hierin geregelten Verfahren werden auch als administrierte Verfahren bezeichnet, da sie von einer darauf spezialisierten Institution begleitet werden

Kostenrechnung durch Dr. jur. S. Bregenhorn

1. Gerichtsverfahren
- [x] Berufung
- [ ] Revision

Dauer (Monate): 24

2. Mediation / Schlichtung

1 Medi. + 2 Anw. RVG

Streitwert: 250.000€

Zeitaufwand [Tage] für Mediationsverfahren und Stundensätze [€]

Mediator:	2	250€	Mitarbeiter:	2	80€
Anwalt:			Unternehmer:	2	300€
Gutachter:	2	280€	Schiedsrichter:		250€

3. Schiedsgerichtsverfahren

(•) DIS ( ) RVG ( ) Honorar

[x] Mit Anwälten: (•) RVG ( ) Honorar

Weitere Angaben: USt.: 19% | Zinssatz: 5% | Kd.Verlust: 8%

© Dr. S. Bregenhorn
bregenhorn-consulting@slmail.de
Tel.: +49 (0)89-850 67 17
Fax: +49 (0)89-850 87 21

Streitiges Verfahren vor Ordentlichen Gerichten

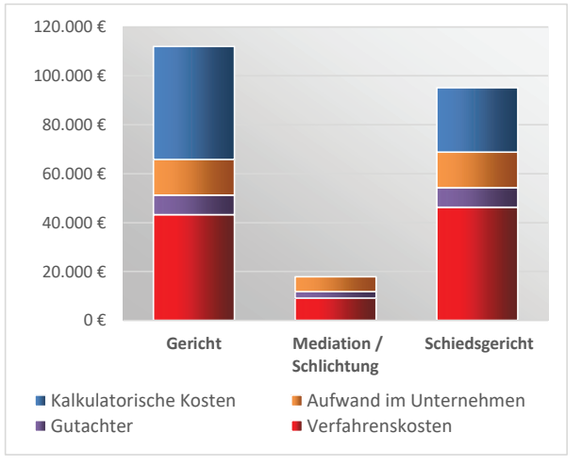
	1. Instanz		Berufung		Revision		Summe
Eigener Anwalt (§13 RVG - Stand 1.8.13)							
Verfahrensgebühr	1,3	2.929 €	1,6	3.605 €			6.534 €
Terminsgebühr	1,2	2.704 €	1,2	2.704 €			5.407 €
Dokumentenpauschale	1,0	20 €	1,0	20 €			40 €
Zwischensumme		5.653 €		6.328 €			11.981 €
Umsatzsteuer (19%)		1.074 €		1.202 €			2.276 €
Summe		**6.726 €**		**7.531 €**			**14.257 €**
Fremder Anwalt (§13 RVG - Stand 1.8.13)							
Verfahrensgebühr	1,3	2.929 €	1,6	3.605 €			6.534 €
Terminsgebühr	1,2	2.704 €	1,2	2.704 €			5.407 €
Dokumentenpauschale	1,0	20 €	1,0	20 €			40 €
Zwischensumme		5.653 €		6.328 €			11.981 €
Umsatzsteuer (19%)		1.074 €		1.202 €			2.276 €
Summe		**6.726 €**		**7.531 €**			**14.257 €**
Gerichtskosten (§34 GKG - Stand 1.8.13)							
GK-Gebühren	3,0	6.312 €	4,0	8.416 €			14.728 €
Verfahrenskosten		19.765 €		23.478 €		0 €	**43.243 €**

Mediation / Schlichtung

Mediator (Tageshonorar)		
Honorar	2,0	4.000 €
Umsatzsteuer (19%)		760 €
Summe		4.760 €
1/2 Summe		**2.380 €**
Eigener Anwalt (§13 RVG - Stand 1.8.13)		
Wie Gerichtsverfahren	1,0	5.653 €
Umsatzsteuer (19%)		1.074 €
Summe		**6.726 €**
Fremder Anwalt (§13 RVG - Stand 1.8.13)		
Wie Gerichtsverfahren	1,0	5.653 €
Umsatzsteuer (19%)		1.074 €
Summe		**6.726 €**
Verfahrenskosten		**9.106 €**

Streitiges Verfahren vor Schiedsgerichten

	1. Klage	
Gerichtskosten (§40 DIS)		
Vorsitzender Richter	1,0	9.685 €
1. Beisitzender Richter	1,0	7.450 €
2. Beisitzender Richter	1,0	7.450 €
Bearbeitungsgebühr	1,0	3.000 €
Zwischensumme		27.585 €
Umsatzsteuer (19%)		5.241 €
Summe		**32.826 €**
Eigener Anwalt (§13 RVG - Stand 1.8.13)		
Wie Gerichtsverfahren	1,0	5.653 €
Umsatzsteuer (19%)		1.074 €
Summe		**6.726 €**
Fremder Anwalt (§13 RVG - Stand 1.8.13)		
Wie Gerichtsverfahren	1,0	5.653 €
Umsatzsteuer (19%)		1.074 €
Summe		**6.726 €**
Verfahrenskosten		**46.279 €**



Gutachter		
Zeitaufwand 3 Tage	3,0	6.720 €
Umsatzsteuer (19%)		1.277 €
Summe		**7.997 €**
Arbeitsaufwand im eigenen Unternehmen		
Mitarbeiter	4,0	2.560 €
Unternehmer	5,0	12.000 €
Summe		**14.560 €**
Kalkulatorische Kosten		
KD.Verlust (8% vom Gewinn)		20.000 €
Zinsverlust (5% - 24 Monate)		26.235 €
Summe		**46.235 €**
Zusatzkosten		**68.792 €**
Kostenrisiko Ordentliches Gericht		
112.035 €		

Gutachter		
Zeitaufwand 2 Tage	2,0	4.480 €
Umsatzsteuer (19%)		851 €
1/2 Summe		**2.666 €**
Arbeitsaufwand im eigenen Unternehmen		
Mitarbeiter	2,0	1.280 €
Unternehmer	2,0	4.800 €
Summe		**6.080 €**
Kalkulatorische Kosten (entfallen)		
Kein Kundenverlust		
Kein Zinsverlust		
Summe		**- €**
Zusatzkosten		**8.746 €**
Mediation / Schlichtung		
17.852 €		

Gutachter		
Zeitaufwand 3 Tage	3,0	6.720 €
Umsatzsteuer (19%)		1.277 €
Summe		**7.997 €**
Arbeitsaufwand im eigenen Unternehmen		
Mitarbeiter	4,0	2.560 €
Unternehmer	5,0	12.000 €
Summe		**14.560 €**
Kalkulatorische Kosten		
KD.Verlust (8% vom Gewinn)		20.000 €
Zinsverlust (5% - 6 Monate)		6.315 €
Summe		**26.315 €**
Zusatzkosten		**48.872 €**
Kostenrisiko Schiedsgericht		
95.151 €		

© Dr. S. Bregenhorn - bregenhorn-consulting@slmail.de

Hinweis zur Berechnung:

In der Kostengegenüberstellung sind auch bei Mediations- und Schlichtungsverfahren zum besseren Vergleich auch 2 bzw. 3 Tage für den Gutachter eingerechnet worden. Da bei Mediations-Schlichtungsverfahren die Parteien im Regelfall persönlich anwesend sind, ist das notwendige Know-How in den Sitzungen vorhanden, so daß im Regelfall auf Gutachter verzichtet werden kann. Ferner hat die Erfahrung gelehrt, dass nach der Durchführung von Med-Schlichtungsverfahren die Kundenbeziehungen im Regelfall aufrechterhalten werden konnten, so daß in der Kostengegenüberstellung kein Betrag eingestellt worden ist.

Dr. jur., Dipl.-oec., Siegbert Bregenhorn
Wirtschaftsmediator (Stv. Vors. der EUCON)

Dr. Bregenhorn hat den Kostenrechner entwickelt und steht für alle Fragen hierzu zur Verfügung. Weitere Informationen zur Kostendämpfung bei der Verfahrensauswahl finden Sie auch auf unserer Homepage.

Literaturverzeichnis

Bischof, Hans Helmut (Schiedsgericht, o.D.): Schiedsgericht, <http://schiedsgericht-mediation.de/schiedsgericht/> (o.D.)

Führich, Ernst (Wirtschaftsprivatrecht, 2014): Wirtschaftsprivatrecht. Bürgerliches Recht, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht, 12. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen, 2014

Glasl, Friedrich (Konfliktmanagement, 2010): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 9. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, Verlag Freies Geistesleben, 2010

Greger, Reinhard (Formen Konfliktbeilegung, o.D.): Formen der alternativen Konfliktbeilegung, <https://www.reinhard-greger.de/alternative-konfliktbeilegung/formen-der-alternativen-konfliktbeilegung/> (o.D.)

Industrie- und Handelskammer zu Köln (Verfahrensarten, 2017): Merkblatt zu den unterschiedlichen Verfahrensarten der gerichtlichen und außergerichtlichen Streitbeilegung, <https://www.ihk-koeln.de/upload/Unterschiedliche_Verfahrensarten_9984.pdf> (2017-12)

Risse, Jörg (Wirtschaftsmediation, 2003): Wirtschaftsmediation. München: Verlag C.H. Beck, 2003

Seidel, Uwe, Audi, Manuel (Konfliktkostencontrolling, 2009): Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus Controllingperspektive, in: KPMG AG (Hrsg.), Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, 2009, S. 19 – 24

Statistisches Bundesamt (Zivilgerichte, 2017): Rechtspflege, Zivilgerichte 2016, Fachserie 10, Reihe 2.1, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2017

eucon | Europäisches Institut
für Conflict Management e.V.
leading in business mediation

EUCON – Europäisches Institut
für Conflict Management e.V.

Brienner Str. 9
80333 München

Fon +49 (0)89 – 57 95 18 34
Fax +49 (0)89 – 57 86 95 38

Mail info@eucon-institut.de
Web www.eucon-institut.de

Vorstandsvorsitzender
Dr. Hans-Uwe Neuenhahn
stv. Vorsitzende
Dr. Siegbert Bregenhorn
Roland Müller