

Konflikt- managementsysteme für Wirtschafts- unternehmen

Aus deutscher und
US-amerikanischer Sicht

von

Dr. Torsten Schoen
Rechtsanwalt, LL.M.

2003

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	Seite V
Inhaltsübersicht	VII
Abkürzungsverzeichnis	XXV

Teil I Grundlagen

1. Kapitel Einführung in das Thema und Problemstellung

I. Einführung	1
A. Zielsetzung	1
B. Einführung in die Thematik	1
1. Einbeziehung von Konflikten	2
2. Management der Konfliktbehandlung	2
a) Ausweitung der Streitbeilegungsverfahren	3
b) Systematische Anwendung alternativer Streitbeilegungsverfahren	3
c) Konfliktbehandlung als Managementfunktion	4
3. Entwurf und Umsetzung eines Konfliktmanagementsystems	4
C. Themenabgrenzung	5
II. Problemstellung	6
A. Anlaß dieser Untersuchung	6
1. Fehlende Kenntnis über Konfliktmanagementsysteme	6
2. Unternehmensperspektive	7
3. Konfliktwahrnehmung durch Unternehmen	8
B. Hypothesen	9
1. Originäres Bedürfnis nach Konfliktmanagementsystemen	9
2. Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftstätigkeit	10
3. Möglichkeit der Umsetzung US-amerikanischer Erfahrungen	10
4. Unkenntnis als Einführungshindernis	10
5. Notwendigkeit unternehmensspezifischer Konfliktmanagementsysteme	10
6. Notwendigkeit einer gezielten Umsetzung	11
7. Eigenverantwortlichkeit der Unternehmen	11
III. Ansatz dieser Untersuchung	11

	Seite
A. Informationsquellen	11
1. Literatur	12
2. Unternehmensumfrage	12
B. Methodik	13
C. Gang der Arbeit	13
2. Kapitel	
Theorie der Konfliktbehandlung	
I. Konfliktbehandlungslehre	16
A. Konfliktenwicklung	16
1. Konflikte	17
2. Streitfall	18
B. Konfliktarten	19
1. Zielkonflikte	19
2. Mittelkonflikte	20
3. Verteilungskonflikte	20
4. Rollenkonflikte	20
C. Konfliktbehandlung	20
1. Konfliktlösung	21
2. Konfliktmanagement	21
3. Streitbehandlung	22
D. Schlußfolgerungen für Handelsstreitigkeiten	23
II. Streitbeilegung	24
A. Grundfaktoren der Streitbeilegung	24
1. Interessen	24
2. Recht	25
3. Macht	25
4. Verhältnis der Grundfaktoren zueinander	26
B. Streitbeilegungsverfahren	27
1. Kostenfaktoren von Streitbeilegungsverfahren	27
a) Transaktionskosten	27
b) Zufriedenheit mit dem Verfahrensergebnis	28
c) Auswirkungen auf Geschäftsbeziehungen	28
d) Wiederaufleben von Streitigkeiten	28
e) Zwischenergebnis	29
2. Vergleich der grundtypischen Streitbeilegungsverfahren	29
a) Interessengeprägte Streitbeilegungsverfahren	30
b) Rechtsorientierte Streitbeilegungsverfahren	30
c) Machtorientierte Streitbeilegungsverfahren	31
d) Zwischenergebnis	32

	Seite
C. Auswahlkriterien für Streitbelegungsverfahren	32
1. Einigungshindernisse	33
a) Kognitive Einigungshindernisse	34
(1) Überoptimistische Einschätzung	34
(2) Risikoeinstellung	35
(3) Reaktive Abwertung	36
(4) Informationsdefizite	37
b) Strukturelle Einigungshindernisse	38
(1) Vielzahl der Parteien	39
(2) Interessenkonflikte zwischen Vertreter und Vertretenem	39
(3) Kommunikationsstörungen	40
(4) Grundsatzfragen	41
c) Strategische Einigungshindernisse	42
d) Zwischenergebnis	43
2. Unternehmensziele	43
3. Zwischenergebnis	44
D. Schlußfolgerungen für ein Konfliktmanagementsystem	45

3. Kapitel

Vergleich der Ausgangssituationen

I. Diskussion über Konfliktmanagementsysteme	48
A. Entwicklung in den USA	48
1. „Ad-hoc“ Einsatz alternativer Streitbelegungsverfahren	49
2. Systematischer Einsatz alternativer Streitbelegungsverfahren	51
a) Wettbewerbsstruktur	51
b) Unternehmensinterne Ursachen	53
c) Gesetzgebung	54
3. Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen	54
B. Entwicklung in Deutschland	55
1. „Ad-hoc“ Einsatz alternativer Streitbelegungsverfahren	56
2. Tendenz zur Institutionalisierung alternativer Streitbelegungsverfahren	57
3. Tendenz zur Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen	60
C. Zusammenfassender Vergleich des Diskussionsstandes	63
II. Vergleichbarkeit der Ursachen für die alternative Streitbeilegung	63
A. Rechtsordnung	64
1. Verfahrensverständnis	65
a) Adversary System des US-amerikanischen Zivilprozesses	65
b) Eingeschränkte Dispositionsmaxime im deutschen Zivilprozeß	66
c) Zwischenergebnis	67

	Seite
2. Beweisverfahren	67
a) Pre-Trial Discovery im US-amerikanischen Zivilprozeß	67
b) Beweiserhebung im deutschen Zivilprozeß	69
c) Zwischenergebnis	69
3. Kostentragungsregeln	70
a) Kostentragung im US-amerikanischen Zivilprozeß	70
b) Kostentragung im deutschen Zivilprozeß	71
c) Zwischenergebnis	71
4. Besetzung der Gerichte	71
a) Jury Trial im US-amerikanischen Zivilprozeß	72
b) Vergleich mit der Entscheidung durch Berufsrichter im deutschen Zivilprozeß	73
5. Zusammenfassender Vergleich der Rechtsordnungen	73
B. Auslastung der Gerichte	74
C. Sonstige Ursachen	75
1. Interdisziplinäre Forschung	75
2. Juristenausbildung	76
3. Sozio-kulturelle Faktoren	78
D. Relevanz der aufgezeigten Unterschiede für Unternehmen	79
1. Rechtstatsächliche Relevanz	79
2. Rechtstheoretische Relevanz	83
E. Zusammenfassung	84

Teil II Strategien und Techniken

4. Kapitel Verhandlungsstrategien

I. Verhandlungslehre	87
II. Verhandlungsstrategien in den USA	89
A. Distributive Verhandlungsstrategie	90
1. Verhandlungsablauf	91
2. Taktiken des distributiven Verhandeln	92
a) Kompetitive Verhandlungstaktik	92
b) Kooperative Verhandlungstaktik	93
3. Kritik an der distributiven Verhandlungsstrategie	94
B. Integrative Verhandlungsstrategie	95
1. Techniken integrativen Verhandeln	96
a) Trennung der Sachprobleme von den Personen	96

	Seite
b) Konzentration auf Interessen anstatt auf Positionen	97
c) Aufzeigen von Optionen zum beiderseitigen Vorteil	97
d) Bestehen auf objektiven Kriterien	99
2. Techniken zur Abwehr distributiver Verhandlungsstrategien	99
3. Kritik an der integrativen Verhandlungsstrategie	101
C. Analytische Verhandlungsmodelle	102
1. Verhandlungsdilemma	102
2. Techniken zur Überwindung des Verhandlungsdilemmas	103
3. Schlußfolgerungen für tatsächliche Verhandlungen	105
a) Fortgesetzte Verhandlungen	106
b) Kommunikation der Parteien	106
c) Begrenzte Informationsverarbeitung	107
d) Unterschiedliche Gewinnerwartungen	108
e) Zwischenergebnis	108
D. Zwischenergebnis zu den US-amerikanischen Verhandlungsstrategien	109
III. Verhandlungslehre in Deutschland	110
A. Forschung und Lehre	110
B. Unternehmenspraxis	111
IV. Zusammenfassender Vergleich der Verhandlungsstrategien	113

5. Kapitel

Streitbelegungsverfahren

I. Alternative Streitbelegungsverfahren	115
A. Gemeinsame charakteristische Merkmale	117
1. Reaktion auf die Unzulänglichkeiten des Gerichtsverfahrens	117
a) Betonung der Parteiinteressen	117
b) Betonung der Parteiautonomie	118
c) Einbeziehung unternehmerischer Entscheidungsträger	118
d) Einbeziehung neutraler Dritter mit Fachkenntnissen	119
e) Vertraulichkeit	120
2. Überwindung von Einigungshindernissen	120
3. Kostenreduzierung	121
4. Zwischenergebnis	121
B. Wirtschaftsmediation	122
1. Business Mediation in den USA	122
a) Verfahrensablauf	122
b) Funktion des Mediators	124
c) Auswahlkriterien	124
d) Tatsächliche Anwendung	126

	Seite
2. Wirtschaftsmediation in Deutschland	126
a) Prozeßvergleich	126
b) Wirtschaftsmediation	129
c) Tatsächliche Anwendung der Mediation	131
d) Zwischenergebnis	132
C. Strukturierte Vergleichsverhandlungen der Geschäftsführungen	132
1. Mini-Trial in den USA	132
a) Verfahrensablauf	133
b) Funktion des neutralen Dritten	134
c) Auswahlkriterien	135
d) Tatsächliche Anwendung	136
2. Strukturierte Vergleichsverhandlungen in Deutschland	137
D. Summary Jury Trial	138
1. Summary Jury Trial in den USA	138
2. Vergleichbare Verfahren in Deutschland	139
E. Sachverständigen- und Schiedsgutachten	139
1. Early Neutral Evaluation in den USA	140
2. Sachverständigen- und Schiedsgutachten in Deutschland	141
F. Schiedsgerichtsbarkeit	143
1. Arbitration in den USA	144
a) Traditionelles Verfahren	144
b) Final-Offer Arbitration	145
c) „High-Low“ Arbitration	147
d) Private Judging	147
2. Schiedsgerichtsbarkeit in Deutschland	148
a) Schiedsgerichtsbarkeit statt Mediation	149
b) Tatsächliche Anwendung	150
G. Verbundene Mediations- und Schiedsverfahren	152
1. Med-Arb und Arb-Med in den USA	152
a) Med-Arb	152
b) Arb-Med	153
2. Verbundene Mediations- und Schiedsverfahren in Deutschland	153
H. Zwischenergebnis	154
II. Streitbeilegung vor den staatlichen Gerichten	154
A. Alternativen innerhalb des Zivilprozesses	155
1. Court-Appointed Expert	155
2. Special Master	156
3. Settlement Conference	157
4. Court-Annexed Arbitration	158

	Seite
5. Court-Mandated Mediation	159
6. Schlußfolgerung	160
B. Auswahlkriterien für ein Gerichtsverfahren	161
III. Auswahl des geeigneten Streitbeilegungsverfahrens	162

6. Kapitel Konfliktmanagement

I. Streitprävention	165
A. Bedeutung der Streitprävention	165
B. Systematische Erfassung von Streitigkeiten	167
1. Dispute Management Audit in US-amerikanischen Unternehmen	168
2. Statistische Streiterfassung in deutschen Unternehmen	169
C. Aufbau kooperativer Geschäftsbeziehungen	170
1. Relationship Building in US-amerikanischen Unternehmen	171
a) Partnering	171
b) Corporate Ambassador	172
c) Consensus Building	173
2. Aufbau kooperativer Geschäftsbeziehungen in deutschen Unternehmen	173
D. Verbraucherbeschwerdestellen	174
1. Consumer Relations Programs in US-amerikanischen Unternehmen	175
2. Verbraucherbeschwerdestellen in deutschen Unternehmen	176
E. Ombudsmänner	177
F. Zusammenfassender Vergleich zur Streitprävention	178
II. Casemanagement	179
A. Bedeutung des Casemanagement	179
B. Frühzeitige Fallbewertung	181
1. Early Case Assessment in US-amerikanischen Unternehmen	181
2. Frühzeitige Fallbewertung in deutschen Unternehmen	183
C. Risiko- und Entscheidungsanalyse	183
1. Litigation Risk Analysis in US-amerikanischen Unternehmen	183
a) Gründe für eine Litigation Risk Analysis	184
b) Ablauf der Litigation Risk Analysis	185
c) Ziele der Litigation Risk Analysis	188
d) Zwischenergebnis	189
2. Prozeßrisikoanalyse in deutschen Unternehmen	190
D. Zusammenfassender Vergleich zum Casemanagement	191

	Seite
III. Konfliktbehandlung als Managementfunktion	192
A. Konzept der Konfliktbehandlung als Managementfunktion	192
B. Konfliktbehandlung durch die Unternehmensleitung	193
1. Entwicklung in US-amerikanischen Unternehmen	193
2. Entwicklung in deutschen Unternehmen	195
C. Management der Rechtsabteilung	196
1. Grundzüge für das Management der Rechtsabteilung	197
a) Entwicklung in US-amerikanischen Unternehmen	197
b) Entwicklung in deutschen Unternehmen	198
2. Prozeßbudgets für die Rechtsabteilung	202
a) Litigation Budgeting in US-amerikanischen Unternehmen	202
b) Kostenbudgets für Rechtsabteilungen deutscher Unternehmen	204
3. Unternehmensinterne Kostenzurechnung	206
a) Kostenzurechnung in US-amerikanischen Unternehmen	207
b) Kostenzurechnung in deutschen Unternehmen	208
D. Zusammenfassender Vergleich zur Managementfunktion	209
IV. Schlußfolgerungen für das Konfliktmanagement deutscher Unternehmen	210

**Teil III
Konfliktmanagementsysteme**

**7. Kapitel
Entwurf eines Konfliktmanagementsystems**

I. Grundzüge eines Konfliktmanagementsystems	211
A. Systembegriff	212
B. Unternehmensstrategie für die Konfliktbehandlung	213
C. Ausrichtung an Interessen der Konfliktbeteiligten	214
D. Dynamik von Konfliktmanagementsystemen	215
II. Beginn der Entwurfsphase	216
A. Entwicklung in US-amerikanischen Unternehmen	216
1. Beschluß der Unternehmensleitung	216
2. Hinzuziehung externer Berater	217
B. Schlußfolgerungen für deutsche Unternehmen	218
III. Untersuchung des bestehenden Konfliktmanagements	219
A. Entwicklung in US-amerikanischen Unternehmen	220

	Seite
1. Untersuchung des Unternehmens	220
2. Untersuchung der Streitigkeiten und Konflikte	222
3. Untersuchung der Streitbelegungsverfahren	223
4. Untersuchung der Ursachen für angewandte Streitbelegungsverfahren	225
a) Konfliktbehandlungsstrukturen	225
b) Verfügbare Mittel für die Konfliktbehandlung	226
c) Koordination der Konfliktbehandlung	226
5. Zwischenergebnis	227
B. Schlußfolgerungen für deutsche Unternehmen	227
IV. Einbeziehung aller Konfliktbeteiligten	229
A. Entwicklung in US-amerikanischen Unternehmen	230
1. Beteiligung von Konfliktberatern	232
2. Beteiligung der Unternehmensleitung	233
3. Beteiligung der Belegschaft	234
a) Identifizierung von Konflikten	234
b) Identifizierung von Widerständen	235
(1) Furcht vor Kontrollverlust	236
(2) Machtverschiebungen	236
(3) Persönliche Präferenzen	237
4. Beteiligung potentieller Streitgegner	237
B. Schlußfolgerungen für deutsche Unternehmen	238
V. Untersuchung von Konfliktmanagementsystemen anderer Unternehmen	239
A. Entwicklung in US-amerikanischen Unternehmen	239
B. Schlußfolgerungen für deutsche Unternehmen	240
VI. Entwurfsprinzipien	241
A. Entwicklung in US-amerikanischen Unternehmen	241
1. Betonung der Streitprävention	242
2. Konzentration auf Interessenausgleich	242
3. Wiederaufnahme von Verhandlungen	243
4. Kostengünstige rechtsorientierte Verfahren	243
5. Verfahrensabfolge nach Kostenaufwand	244
B. Schlußfolgerungen für deutsche Unternehmen	245
VII. Pilotprojekte	246
A. Entwicklung in US-amerikanischen Unternehmen	247
B. Schlußfolgerungen für deutsche Unternehmen	248
VIII. Zusammenfassender Vergleich der Entwurfsphase	248

8. Kapitel

Umsetzung eines Konfliktmanagementsystems

	Seite
I. Einsatz eines Koordinierungsausschusses	251
A. Entwicklung in US-amerikanischen Unternehmen	251
B. Schlußfolgerungen für deutsche Unternehmen	252
II. Maßnahmen für den Einsatz alternativer Streitbeilegungsverfahren	252
A. Bekenntnis zum Einsatz alternativer Streitbeilegungsverfahren	253
1. Sogenannte „ADR-Pledge“ US-amerikanischer Unternehmen	253
2. Absichtserklärungen deutscher Unternehmen	254
B. Selbstregulierung einzelner Industriebereiche	254
1. Industry Commitments US-amerikanischer Unternehmen	255
2. Bindende Verpflichtungserklärungen deutscher Unternehmen	255
C. Streitbeilegungsvereinbarungen	256
1. Dispute Resolution Clauses US-amerikanischer Unternehmen	256
a) Entwurfszeitpunkt für Streitbeilegungsvereinbarungen	257
b) Entwurfskriterien für Streitbeilegungsvereinbarungen	257
c) Durchsetzung der Streitbeilegungsvereinbarungen	259
2. Streitbeilegungsvereinbarungen deutscher Unternehmen	261
a) Einsatz von Mediationsvereinbarungen	261
b) Durchsetzung von Mediationsvereinbarungen	263
3. Darstellung einzelner Streitbeilegungsklauseln	264
a) Verhandlungsklausel	264
b) Mediationsklausel	266
c) Klausel für strukturierte Vergleichsverhandlungen	266
d) Schiedsklausel	266
e) Med/Arb oder Arb/Med Klausel	267
D. Eignungsprüfung auf alternative Streitbeilegungsverfahren	269
1. ADR Suitability Screen in US-amerikanischen Unternehmen	269
2. Standardisierte Eignungsprüfung in deutschen Unternehmen	271
E. Zusammenfassender Vergleich der Maßnahmen für den Einsatz alternativer Streitbeilegungsverfahren	272
III. Mitarbeiterschulung und Informationshilfen	272
A. Mitarbeiterschulung	273
1. Training Programs US-amerikanischer Unternehmen	273
a) Ausbildungsinhalte	273
b) Leitung der Schulungsmaßnahmen	275
c) Ausbildungsumfang	275
2. Ausbildungsprogramme deutscher Unternehmen	276
B. Bereitstellung von Informationshilfen	277

	Seite
1. ADR Helpdesks US-amerikanischer Unternehmen	278
a) Handbücher und Lehrvideos	278
b) ADR-Bibliothek	278
2. Informationsquellen in deutschen Unternehmen	279
C. Zusammenfassender Vergleich zur Mitarbeiterschulung	280
IV. Motivierung der Konfliktbeteiligten	280
A. Incentives und Rewards in US-amerikanischen Unternehmen	281
1. Motivierung der Unternehmensbelegschaft	281
2. Motivierung der Unternehmensjuristen	283
3. Motivierung externer Rechtsanwälte	285
4. Motivierung der Gegenseite	287
5. Zwischenergebnis	289
B. Anreize und Vergünstigungen in deutschen Unternehmen	289
V. Fortlaufende Kontrolle und Anpassung des Konfliktmanagement-	
systems	291
A. Tracking and Evaluation Systems in US-amerikanischen	
Unternehmen	292
1. Zielbestimmung	294
2. Festlegung der Beurteilungskriterien	294
a) Effizienzkriterien	294
b) Effektivitätskriterien	295
3. Systemauswertung	296
4. Systemanpassung	297
5. Zwischenergebnis	297
B. Schlußfolgerungen für deutsche Unternehmen	298
VI. Zusammenfassender Vergleich der Umsetzungsphase	299

9. Kapitel

Zusammenfassung der Ergebnisse

I. Ergebnisse dieser Arbeit	301
II. Stellungnahme zu den Hypothesen	304
A. Originäres Bedürfnis nach Konfliktmanagementsystemen	305
B. Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftstätigkeit	306
C. Möglichkeit der Umsetzung US-amerikanischer Erfahrungen	306
D. Unkenntnis als Einführungshindernis	307
E. Notwendigkeit unternehmensspezifischer Konfliktmanagement-	
systeme	308

	Seite
F. Notwendigkeit einer gezielten Umsetzung	309
G. Eigenverantwortlichkeit der Unternehmen	310
III. Ausblick	311
 Anlagen	
Anlage 1: Fragebogen der Unternehmensumfrage	313
Anlage 2: CPR Corporate Policy Statement on Alternatives to Litigation	316
 Literaturverzeichnis	 319
Stichwortverzeichnis	337