

Trends in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Kanzleien

„Dafür nehmen wir uns einen Anwalt!“

Erwartungen von Unternehmen an externe Anwälte im Konfliktmanagement



Eine Studie
des Bucerius Center on the Legal Profession
und der Kanzlei Taylor Wessing



BUCERIUS CENTER
ON THE LEGAL PROFESSION

TaylorWessing

Inhalt

A. Ziele und Untersuchungsgegenstand der Studie	04
B. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	07
I. Ausgangsbeobachtung: Praxis des Konfliktmanagements	07
II. Bedeutung des externen Anwalts	08
1. Phasenbetrachtung	08
2. Rolle der externen Anwälte	08
3. Auswahl der externen Anwälte	08
III. Verbesserung der Zusammenarbeit von Unternehmen und externen Anwälten	09
IV. Fazit	09
C. Methodik der Studie	10
I. Wissenschaftliche Vorarbeiten	10
1. Erwartungen an Rechtsanwälte	10
2. Konfliktmanagement	11
II. Hypothesen	13
III. Vorgehensweise	13
D. Ausgangsbeobachtung: Praxis des Konfliktmanagements von Unternehmen in Deutschland	14
I. Ergebnisse	14
1. Nutzungshäufigkeit von alternativen Streitbeilegungsverfahren	14
2. Auswirkungen des Mediationsgesetzes	15
3. Gründe für die geringe Nutzung alternativer Verfahren	15
II. Interpretation und Schlussfolgerung	16
E. Die Hypothesen „Phasen“, „Rolle“ und „Auswahl“	19
I. Phasenbetrachtung der Rechtsdienstleistung „Konfliktmanagement“	19
1. Hintergrund	19
2. Ergebnisse	20
3. Interpretation und Schlussfolgerung	21
II. Rolle der niedergelassenen Rechtsanwälte	22
1. Ergebnisse	22
2. Interpretation und Schlussfolgerung	23
III. Auswahl von Kanzlei/Anwalt	26
1. Ergebnisse	26
2. Interpretation und Schlussfolgerung	29
a. Personenbezogene Kriterien	29
b. Kontextkriterien	30
c. Systematisierung der Auswahl und Feedbackprozesse	30

F. Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit	31
G. Fazit	33
H. Handlungsempfehlungen	34
Anhang	37
A. Erläuterungen zum gewählten qualitativen Forschungsdesign	37
I. Datengewinn	37
II. Zusammensetzung der Stichprobe	37
III. Datenauswertung	37
B. Checkliste Auswahl des Beraters in streitigen Auseinandersetzungen	39
Literatur	40

A. Ziele und Untersuchungsgegenstand der Studie

„Der muss verstehen, dass es mir nicht auf den Rechtsstreit als solchen ankommt, sondern darauf, dass ich dieses Problem gelöst haben möchte.“
(Vertreter Unternehmen 12).

„Den muss ich nicht überzeugen [von einer Streitbeilegungsmethode], er ist ja mein Anwalt.“
(Vertreter Unternehmen 9).

Die vorliegende Studie zu den Erwartungen von Unternehmen an Rechtsanwälte im Konfliktmanagement wurde vom Bucerius Center on the Legal Profession (CLP) und der Kanzlei Taylor Wessing in 2012 gemeinsam auf Basis wissenschaftlicher Vorarbeiten durchgeführt.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Stellung und Bedeutung des externen Anwalts¹ im Konfliktmanagement (KM) von Unternehmen bei externen Streitigkeiten, also solchen zwischen Unternehmen (auch B2B-Streitigkeiten genannt), näher zu untersuchen und Entwicklungsrichtungen für die Zusammenarbeit aufzuzeigen.

Wir meinen, dass in einer aktiven Rolle der Rechtsanwälte ein noch weitgehend ungenutztes Potential für die Integration alternativer Streitbeilegungsverfahren in die Unternehmenspraxis liegt. Neben Verhandlungen und staatlichen Gerichtsverfahren stehen den Unternehmen zahlreiche Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung zur Verfügung. Dazu zählen vor allem Mediation, Schlichtung und Schiedsgutachten, die auch als alternative Verfahren der Streitbeilegung bezeichnet werden.² Des Weiteren können Schiedsverfahren eingesetzt werden. Die Studie möchte einen Beitrag leisten, den Wandel der Konfliktkultur von Unternehmen in Deutschland durch die Etablierung einer ausdifferenzierten Herangehensweise an die Konfliktlösung zu begleiten. Es sollen durch die Studie Anreize für

Unternehmen und ihre externen Anwälte geschaffen werden. Sie sollen gemeinsam ermutigt werden, bei Konflikten des Unternehmens den Automatismus von gescheiterten Verhandlungen zur Beschreitung des Gerichtsweges zu unterbrechen und stattdessen das gesamte Verfahrensspektrum gekonnt auszunutzen. Ebenso soll dazu beigetragen werden, bestehende Nutzungshürden alternativer Verfahren zu überwinden. Dieser „systematische Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konflikts gezielt beeinflusst wird“, wird als Konfliktmanagement bezeichnet.³

Die Untersuchung ist aus zwei Gründen für Unternehmen und externe Anwälte bedeutsam. Zum einen hat sich das Verhältnis von Unternehmen und Anwälten seit der Wirtschafts- und Finanzkrise im Jahr 2008 grundlegend verändert. Die Zusammenarbeit ist zunehmend von Effizienzüberlegungen und Kostendruck gekennzeichnet. Es kommt heute mehr als je zuvor darauf an, die Aspekte der Wertschöpfung der Rechtsdienstleistung besonders in den Blick zu nehmen.⁴ Anwälte müssen verstehen, wo sie für ihre Mandanten Mehrwert bringen. Unternehmen müssen ihre Erwartungen klar formulieren.

Zum anderen befindet sich die Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen in einer Umbruchphase. Einige Unternehmen haben erkannt, welche Vorteile ihnen der systematische Umgang mit Konflikten bringt und nehmen eine Vorreiterrolle ein. Diese Unternehmen gehören dem im Jahr 2008 gegründeten Round Table Konfliktmanagement und Mediation der deutschen Wirtschaft (RTMKM) an.⁵ Sie treffen sich regelmäßig und bekennen sich in ihrer Vision dazu, das „Thema Konfliktmanagement institutionell und organisatorisch in den Unternehmen fest zu verankern“ und „insbesondere Mediation bei deutschen Unter-

¹ Auch: „Niedergelassene Anwälte“ in Abgrenzung zum Unternehmensanwalt.

² Des Weiteren gehören zu der Vielfalt alternativer Verfahren der Streitbeilegung Ombudspersonen, Adjudikation, Mini-Trial und Early Neutral Evaluation, siehe Begründung zum Regierungsentwurf des Mediationsgesetzes, BT-Drs. 17/5335, S. 11.

³ PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2011), S. 17.

⁴ Vgl. Aschenbrenner/Gärtner (2012); Hartung/Weberstaedt (2011); Hartung (2012).

⁵ Siehe www.rtmkm.de.

nehmen als wichtigen Baustein eines modernen Konfliktmanagementsystems“ anzuerkennen und „in geeigneten Streitfällen regelmäßig und erfolgreich zum Zwecke der nachhaltigen, interessengerechten Konfliktlösung“ einzusetzen. Diese Unternehmen erwarten auch von ihren externen Anwälten eine umfassende Beratung in der Streitbeilegung und haben ein differenziertes Profil veröffentlicht, nach dem sie ihre Anwälte auswählen.⁶

Ebenso verfolgt das seit dem 26. Juli 2012 in Deutschland geltende Mediationsgesetz das Ziel, „die außergerichtliche Konfliktbeilegung und insbesondere die Mediation im Bewusstsein der Bevölkerung und der in der Rechtspflege tätigen Berufsgruppen stärker zu verankern“. Das Gesetz bezweckt, dadurch die Streitkultur in Deutschland nachhaltig zu verbessern.⁷ Gerade im Konfliktmanagement verlangt die Zusammenarbeit von Unternehmen und externen Anwälten von beiden Seiten besondere Aufmerksamkeit. Der üblicherweise hohe zeitliche, finanzielle und personalintensive Aufwand bei der Bearbeitung von Konflikten eines Unternehmens bringt es mit sich, dass mit besonderer Vorausschau gehandelt werden muss. Jeder einzelne Konflikt sollte analysiert, sowie die verschiedenen aktuellen Konflikte des Unternehmens in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden. Unternehmen und externe Anwälte müssen den Rechtsberatungsmarkt im Segment „Konfliktmanagement“

verstehen, um passgenaue Lösungen für das Unternehmen zu erbringen. Unternehmen sollten genau bestimmen, welchen externen Rat sie dafür an welcher Stelle benötigen. Beide Seiten sollten in der Lage sein, die für das Unternehmen zeit- und kosteneffizienteste Lösung zu verfolgen.⁸

In der Studie analysieren wir die aktuelle **Praxis des Konfliktmanagements der Unternehmen** als Grundlage der Untersuchung. Mit Blick auf die Ziele und die Relevanz des Themas für Unternehmen und ihre externen Anwälte fragen wir sodann, ob und inwieweit die Unternehmen die Rechtsdienstleistung „Konfliktmanagement“ einer **Phasenbetrachtung** unterziehen und in welcher Phase sie externe Anwälte mandatieren. Des Weiteren untersuchen wir, welche **Rolle niedergelassene Anwälte** im Konfliktmanagement von Unternehmen spielen. Sind sie aus Sicht der Unternehmen Verhinderer oder Förderer eines differenzierten Konfliktmanagements? Im nächsten Schritt erörtern wir, nach welchen **Kriterien** die niedergelassenen Anwälte von den Unternehmen im Bereich der Konfliktlösung derzeit ausgewählt werden und schließen mit einer Diskussion des **Verbesserungspotentials** in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensanwälten und niedergelassenen Anwälten auf dem Gebiet des Konfliktmanagements. Insgesamt hoffen wir durch die wissenschaftliche Diskussion praktische Anreize zu schaffen und Nutzungshürden alternativer Verfahren in der Praxis abzubauen.

⁶ Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) (2012).

⁷ Begründung zum Regierungsentwurf des Mediationsgesetzes, BT-Drs. 17/5335, S. 11.

⁸ Untersuchungen zu den Kosten von innerbetrieblichen Konflikten und Einsparpotentialen durch den Einsatz von Mediation wurden erstmals von KPMG unternommen: Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, KPMG (2009); Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012, KPMG et al. (2012); Siehe auch de Paoli, Nicola: „Bald neuer Schub für Mediation?“, Personalführung, 7/2009, S. 6f. Zu den Wertschöpfungspotentialen von Konfliktmanagement: American Arbitration Association (AAA) (2003)

Ansprechpartner und Team:

Haben Sie Fragen oder Anregungen, dann wenden Sie sich gerne an uns!

> Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner, LL.M.

Rechtsanwältin und Mediatorin
Bucerius Center on the Legal Profession
(Wissenschaftliche Leitung und
Autorin der Studie)
Tel.: +49 (0)40 3 07 06 - 198
Fax: +49 (0)40 3 07 06 - 269
E-Mail: jo.aschenbrenner@law-school.de
www.bucerius-clp.de

> Fabian Bargon

Bucerius Center on the Legal Profession
Tel.: +49 (0)40 3 07 06 - 267
Fax: +49 (0)40 3 07 06 - 269

> Fides-Ronja Voß

Bucerius Center on the Legal Profession
Tel.: +49 (0)40 3 07 06 - 267
Fax: +49 (0)40 3 07 06 - 269

> Dr. Axel Boesch, M.C.J. (NYU)

Rechtsanwalt, Attorney-at-Law (New York),
Wirtschaftsmediator
Taylor Wessing
Tel.: +49 (0)40 3 68 03 235
Fax: +49 (0)40 3 68 03 280
E-Mail: a.boesch@taylorwessing.com
www.taylorwessing.com

> Anneke Brandt

Rechtsanwältin
Wirtschaftsmediatorin
Taylor Wessing
Tel.: +49 (0)40 3 68 03 235
Fax: +49 (0)40 3 68 03 280
E-Mail: a.brandt@taylorwessing.com
www.taylorwessing.com

B. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Die Studie soll auf Basis wissenschaftlicher Vorarbeiten ergründen, welche Bedeutung niedergelassene Anwälte im Konfliktmanagement von Unternehmen haben und Verbesserungspotential in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensanwälten und niedergelassenen Anwälten im Konfliktmanagement identifizieren.

Die Zusammenarbeit von Unternehmen und Anwälten ist seit Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise in 2008 von großen Veränderungen gekennzeichnet. Der Effizienz- und Kostendruck auf Seiten der Unternehmen bringt es mit sich, dass externe Anwälte sehr genau verstehen müssen, wo sie für die Unternehmen Mehrwert leisten. Unternehmen müssen genau definieren, was sie von ihren externen Anwälten erwarten.

I. Ausgangsbeobachtung: Praxis des Konfliktmanagements

Die Bedeutung des externen Anwalts im Konfliktmanagement wird im Lichte der aktuellen Praxis der Unternehmen untersucht. In diesem Teil der Studie wird deutlich, dass Unternehmen alternativen Konfliktlösungsmethoden in den eigenen Streitfällen noch skeptisch gegenüber stehen: Verhandlungen werden bevorzugt durchgeführt, scheitern diese aber, so halten Unternehmen nach wie vor Gerichtsverfahren für ausreichend, um ihre externen Konflikte zu lösen. Eine Veränderung dieser Praxis zeichnet sich auch nicht aufgrund des deutschen Mediationsgesetzes ab.⁹ Geht es nicht um die eigenen Fälle, stehen Unternehmen den

alternativen Verfahren generell positiv gegenüber. Diop und Steinbrecher formulieren, es dränge sich „förmlich der Eindruck auf, als seien die meisten Unternehmen in Deutschland im Jahr 2011 weiterhin immun gegen die Wertschöpfungspotentiale, die ADR-Verfahren den Unternehmen bieten können“.¹⁰ Im Gegensatz dazu steht die Herangehensweise der im Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) zusammengesetzten Unternehmen. Diese bekennen sich in der Vision des RTMKM zur Nutzung des gesamten Verfahrensspektrums und zur Verankerung von Konfliktmanagement im Unternehmen.

⁹ Dieses Gesetz dient der (verspäteten) Umsetzung der Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen (ABl. L 136 vom 24.5.2008, S. 3). Es wurde vom Bundestag am 28.6.12 beschlossen, am 25.7.12 im Bundesgesetzblatt veröffentlicht und trat am 26.7.12 in Kraft.

¹⁰ Diop/Steinbrecher (2011), S. 131. Siehe zu den Wertschöpfungspotentialen alternativer Verfahren: American Arbitration Association (AAA) (2003); KPMG AG (2009); KPMG AG (2012).

II. Bedeutung des externen Anwalts

1. Phasenbetrachtung

Die geringe Nutzung alternativer Streitbelegungsverfahren führt auch dazu, dass die Auswahl von niedergelassenen Anwälten in der Regel erst bei der Prozessführung vor deutschen Gerichten erfolgt und in den seltensten Fällen auf einer systematischen Phasenbetrachtung der Rechtsdienstleistung „Konfliktmanagement“ beruht. Wenn externe Beratung eingekauft wird, wählen die Unternehmen in der Regel auch nur einen einzigen Ansprechpartner aus, und ein Wechsel des Ansprechpartners je nach Beratungsphase kommt nicht vor.

2. Rolle der externen Anwälte

Die Einstellung und das Beratungsverhalten der externen wirtschaftsberatenden Anwälte werden von den Unternehmen derzeit als skeptisch gegenüber alternativen Verfahren charakterisiert. Auch wenn diese Zurückhaltung der externen Anwälte keine Abkehr von alternativen Verfahren seitens der Unternehmen bewirken würde, so vermögen sie derzeit auch keine Steigerung des Einsatzes dieser Verfahren zu erreichen. Somit bleibt Potential für die Weiterentwicklung des Konfliktmanagements von Unternehmen und die Verbesserung der Zusammenarbeit ungenutzt. Um dies zu ändern, müssten die bei den Anwälten bestehenden Hürden wie Unkenntnis der Verfahren und Unsicherheit über die eigene Rolle überwunden werden und die Anwälte sodann stärker die Aufgabe des aktiven Förderers alternativer Verfahren übernehmen.

3. Auswahl der externen Anwälte:

Die Tatsache, dass in den Unternehmen noch kein systematisches Konfliktmanagement etabliert ist, erklärt auch, warum Anforderungen an die externen Anwälte/Kanzleien nicht differenziert auf den Bereich des Konfliktmanagements benannt wurden. Es macht deutlich, warum auch im Konfliktmanagement, wie bei anderen Rechtsdienstleistungen, die fachlich-juristische Expertise am meisten zählt. So werden von keinem der Interviewten Methodenkompetenzen im Bereich der alternativen Streitbelegungsverfahren genannt. Wichtige von den Unternehmensjuristen genannte überfachliche Merkmale betreffen das Auftreten des Anwalts im Streitfall und dann vor allem vor Gericht. Allerdings können auch erst mit einer gesteigerten Nutzung von alternativer Streitbelegung die Erwartungen an die niedergelassenen Anwälte spezifischer werden. Dies wird durch die Praxis der im Round Table Konfliktmanagement und Mediation zusammengeschlossenen Unternehmen deutlich.¹¹ Generell scheint implizit die Meinung vorzuherrschen „Konfliktlösung sollte jeder Anwalt können“.

¹¹ RTMKM (2012).

III. Verbesserung der Zusammenarbeit von Unternehmen und externen Anwälten

Unternehmen sind mit der Zusammenarbeit mit den externen Anwälten im Konfliktmanagement zufrieden. Werden Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit genannt, sind es vor allem die „Klassiker“: Kostenreduktion, klare Kommunikation der Erwartungen und besseres Zuhören, Verständnis für die Funktionsweise des Unternehmens und mehr Kreativität.

Speziell mit Blick auf Konfliktmanagement wird zur Verbesserung der Zusammenarbeit von einer Bereitschaft und Offenheit auf beiden Seiten gegenüber alternativen Streitbeilegungsmechanismen gesprochen. Zudem sollten externe Anwälte mehr Aufklärungsarbeit leisten.

IV. Fazit

Die Bedeutung des externen Anwalts im Konfliktmanagement von Unternehmen ist derzeit noch verhalten. Sie entspricht der in vielen Unternehmen noch vorherrschenden „traditionellen“ Konfliktlösungspraxis im Spektrum von Verhandlung und Gerichtsverfahren. Gleichwohl befindet sich das Konfliktmanagement deutscher Unternehmen im Umbruch, insbesondere angestoßen durch den RTMKM. Unternehmen und externe Anwälte kön-

nen gemeinsam an der Gestaltung des Umbruchs mitwirken. Dafür hilft die bestenfalls durch Praxis erworbene Erkenntnis, dass der systematische Einsatz von alternativen und klassischen Verfahren den Unternehmen Wertschöpfungspotentiale liefert. Anwälte müssen noch stärker erkennen, dass eine tatkräftige Aufgeschlossenheit gegenüber alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren für eine langfristige Kundenbindung hilfreich ist.

C. Methodik der Studie

I. Wissenschaftliche Vorarbeiten

1. Erwartungen an Rechtsanwälte

Nach welchen Kriterien die – gemessen an Umsatz und Mitarbeiterzahl – größten deutschen Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Handel, Dienstleistungen sowie Banken und Versicherungen externe Kanzleien für jegliche Form der Rechtsberatung auswählen, wird in dem IV. Otto Henning General Counsel Benchmarking-Report erörtert.¹² Nach dem Report ist für die Entscheidung, welche Kanzlei/welcher Anwalt mandatiert wird, die fachliche Expertise am wichtigsten (100 %). Kaum weniger wichtig bewerteten die Befragten die bewährte Zusammenarbeit (98 %) und die Persönlichkeit des Anwalts (96 %). Preise und Reputation spielten dagegen eine etwas geringere Rolle (je 88 %).

Eine von Silvia Hodges durchgeführte Studie, für welche die Chefjustiziere von 15 im DAX notierten deutschen Unternehmen befragt wurden, befasst sich ebenfalls mit dem Thema der Auswahl externer Anwälte.¹³ Die Studie hat ergeben, dass bei wichtigen Angelegenheiten kurze Reaktionszeiten bzw. die Verfügbarkeit der Anwälte bei der Auswahl einer Kanzlei von besonderem Interesse sind. An zweiter Stelle stand das strategische Denken: Anwälte müssten verstehen, was der Mandant erreichen will, Risiken korrekt einschätzen und klare Empfehlungen geben. Die „persönliche Chemie“ mit Partner und Team sowie das Verständnis für das Unternehmen und die Branche bezeichneten die Befragten gegenüber anderen Leistungsaspekten als weniger wichtig (Platz 7 und 8 von 8).

Auch Samantha Fairclough beschäftigte sich mit den Kriterien, nach denen die Rechtsabteilung in Unternehmen externe Kanzleien zur Rechtsbera-

tung auswählen.¹⁴ Ihre Studie baut auf der Beobachtung auf, dass (besonders große) Unternehmen immer höhere und kritischere Ansprüche an externe Berater stellen. In persönlichen Interviews mit internen Juristen führender Unternehmen aus Großbritannien wurden verschiedene Kernkriterien herausgearbeitet, nach denen externe Kanzleien ausgewählt werden. Unterschieden werden dabei komplexe Fälle, für die spezielles Fachwissen gebraucht wird und von denen ein hohes Risiko ausgeht, und Routineaufgaben, für die vor allem dann externe Hilfe eingekauft wird, wenn das Unternehmen einen hohen Workload zu bearbeiten hat. Bei komplexen Fällen werden gezielt große, spezialisierte Kanzleien mandatiert, hier werden durchaus auch hohe Kosten in Kauf genommen. Zur Bearbeitung der Routinefälle werden eher kleinere nationale oder regionale Kanzleien mandatiert, wobei vor allem auf ein Preis-Leistungs-Verhältnis geachtet wird. Insgesamt geben die befragten Unternehmen an, dass der Preis für die Rechtsberatung zwar keine primäre Rolle spiele, aber durchaus ein wichtiger Faktor sei. Um den Preiswettbewerb zwischen den Kanzleien zu fördern, haben viele Unternehmen ein Panel mit mehreren Kanzleien zur Auswahl. Ein weiteres Kriterium ist ein gewisses Verständnis für die Funktionsweise des Unternehmens. Hierfür werden mit einigen Kanzleien durchaus auch langjährige Arbeitsbeziehungen angestrebt, wodurch ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis aufgebaut werden kann. Die Reputation einer Kanzlei als Auswahlkriterium ist differenziert zu betrachten. Während der „offizielle“ Ruf, gefördert durch einschlägige Fachliteratur, als nicht ausschlaggebend bezeichnet wird, wird dem „inoffiziellen“ Ruf, der vor allem durch Mundpropaganda zustande kommt, eher vertraut.

¹² IV. Otto · Henning General Counsel Benchmarking-Report 2011/12, S. 158f.

¹³ Hodges (2010).

¹⁴ Fairclough (2011)

2. Konfliktmanagement

Die Einschätzung und Nutzung von alternativen Verfahren der Streitbeilegung durch Unternehmen in den USA, Deutschland und Frankreich wurde von verschiedenen Studien untersucht.

Nach der Studie des Scheinman Institute on Conflict Resolution der Cornell University, des International Institute for Conflict Prevention & Resolution (CPR) Institute und des Strauss Institute for Dispute Resolution der Pepperdine University School of Law unter Fortune 1000-Unternehmen in den USA strebt jedes zweite Unternehmen für interne und externe Konflikte vorrangig alternative Konfliktlösungsmöglichkeiten an.¹⁵ Insgesamt diversifizieren sich das Konfliktlösungsverhalten der Unternehmen. Mit Blick auf Mediation sei die Nutzung seit 14 Jahren (seit der Vorgängerstudie aus 1998)¹⁶ stabil geblieben und es bestünde eine hohe Zufriedenheit mit dem Verfahren. Die Nutzung von Schiedsverfahren sei zurückgegangen.¹⁷

Die American Arbitration Association (AAA) und die französische Kanzlei Fidal haben gemeinsam die Studie „Dispute Wise Business Management“ unter 70 französischen Unternehmen durchgeführt und damit die gleichnamige Vorgängerstudie der AAA ergänzt, welche sich auf amerikanische Unternehmen bezog.¹⁸ Neben der Identifizierung von „most and least dispute wise companies“ und resultierender ökonomischer und nicht-ökonomischer Vorteile für most dispute wise companies besagt die Studie u.a., dass most dispute wise companies Schiedsver-

fahren und Mediation mehr nutzen als die weniger „konfliktweisen“ Unternehmen. Die AAA hält fest, dass große Unternehmen die genannten Verfahren häufiger anwenden als mittlere und kleine Unternehmen. Des Weiteren liegt nach AAA/Fidal die Zufriedenheitsrate mit durchgeführten Mediationen in amerikanischen und französischen Unternehmen bei über 80%.¹⁹ Bei den befragten französischen Unternehmen spielte der begleitende Anwalt in 15% der Fälle eine zentrale Rolle für die Durchführung eines Mediationsverfahrens. In 48% der Fälle wurde ein Mediationsverfahren aufgrund einer Einigung und in 33% der Fälle aufgrund einer Vertragsklausel durchgeführt (die restlichen 4% gehen auf die Empfehlung des Gerichts zurück).²⁰ Die Mehrheit der befragten Unternehmen gab an, in Zukunft keinen stärkeren Gebrauch von Mediation und Schiedsverfahren machen zu wollen. Dies sei vor allem auf Unkenntnis im Unternehmen und Widerstände im Management zurück zu führen.

Das Konfliktmanagement deutscher Unternehmen wird in der Studienreihe „Commercial Dispute Resolution“ von PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina untersucht. Bis heute sind drei Studien aus den Jahren 2005, 2007 und 2011 erschienen.²¹ In der ersten Studie wurde festgestellt, dass es eine Diskrepanz zwischen der Nutzungshäufigkeit der einzelnen Verfahren und der positiven Bewertung gibt. So wurde z.B. die Mediation am zweitbesten bewertet, jedoch am seltensten genutzt.²² Unternehmen versuchen zunächst, den Konflikt im Verhandlungswege zu lösen. Scheitert dieser Versuch, führt dies

¹⁵ Scheinman Institute/CPR Institute/Strauss Institute (2012).

¹⁶ Lipsky/Seeber (1998).

¹⁷ Die School of International Arbitration (Queen Mary, University of London) führt derzeit die fünfte Studie zu Internationalen Schiedsverfahren durch.

¹⁸ AAA (2003); AAA/Fidal (2009).

¹⁹ AAA/Fidal (2009), S. 14.

²⁰ AAA/Fidal (2009), S. 22.

²¹ PwC/Viadrina (2005); PwC/Viadrina (2007); PwC/Viadrina (2011).

²² PwC/Viadrina (2005): Betrachtet man die mittleren Vorteilswerte einzelner Konfliktbearbeitungsverfahren, wird die Verhandlung mit 90,8% bewertet. Am zweitbesten schneidet die Mediation mit 73,9% ab. Schlusslicht ist das Gerichtsverfahren mit 23,3%, S. 17. Die Unternehmen geben aber gleichzeitig an, die Mediation so gut wie nie zu nutzen, während die Verhandlung häufig genutzt wird (Angaben stellen Mittelwerte einer 4-stufigen Likert Skala, von 1 = nie bis 4 = häufig, dar), S. 7.

meist direkt zur Klageerhebung. Allerdings haben 83% der Unternehmen Erfahrung mit außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung gemacht. Die Nutzungshäufigkeit stieg branchenunabhängig mit wachsender Unternehmensgröße. Diese Diskrepanz zwischen der insgesamt positiven Bewertung von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren und der geringen Einsatzhäufigkeit konnte in der Folgestudie (2007) auf verschiedene Hintergründe zurückgeführt werden: Zum einen liege eine Praxis- und Theorielücke bei Unternehmensvertretern und begleitenden Anwälten vor. Die Hypothese, dass die geringe Einsatzhäufigkeit alternativer Konfliktbearbeitungsverfahren auch darauf zurückzuführen sei, dass die Unzufriedenheit mit staatlichen Gerichten nicht groß genug ist, konnte nicht im vollen Umfang bestätigt werden.

Jedoch würden Systemwiderstände und ein optimierungsbedürftiges Prozessmanagement in den Unternehmen die oben geschilderte Diskrepanz bestärken. Die neuste Studie dieser Reihe (2011) befasst sich mit einer Fokussierung und Systematisierung des Erfahrungswissens und der praktizierten Erfolgsmodelle.

In den zitierten Studien zur Praxis des Konfliktmanagements wird die Rolle der Rechtsanwälte entweder gar nicht oder nur am Rande erwähnt.²³ Die Studien zu Mandantenerwartungen wiederum sind genereller Natur und haben keinen Fokus auf den Bereich Konfliktmanagement. Mit dieser Studie wollen wir diese Lücke schließen und Unternehmen sowie ihren externen Anwälten Handlungswissen mit in die Praxis geben.

²³ Weitere Studien speziell zur Wirtschaftsmediation in Österreich wurden von der Alpen-Adria Universität Klagenfurt (2005) und vom Europäischen Institut für Wirtschaftsmediation (2006) verfasst.

II. Hypothesen

Es wurden folgende Hypothesen zu den Erwartungen von Unternehmen an niedergelassene Anwälte im Bereich Konfliktmanagement entwickelt, die mittels einer strukturierten Inhaltsanalyse ausgewertet wurden:

Unsere Ausgangshypothese bezüglich der aktuellen Praxis des Konfliktmanagements in Deutschland lautet:

Hypothese „Praxis KM“: Die Nutzungshäufigkeit von Konfliktbearbeitungsverfahren im Spektrum zwischen Verhandlung und Gerichtsverfahren in Unternehmen ist in den letzten Jahren gestiegen, dies gilt insbesondere wegen der Verabschiedung des Mediationsgesetzes in Deutschland und insbesondere in kleinen Unternehmen.

Darauf bezugnehmende Hypothesen:

Hypothese „Phasen“: Niedergelassene Anwälte werden von den Unternehmen nicht systematisch für einzelne Beratungsphasen im Konfliktmanagement mandatiert.

Hypothese „Rolle“: Wirtschaftsberatende Rechtsanwälte sind aus Sicht von Unternehmensjuristen Verhinderer von alternativer Streitbeilegung.

Hypothese „Auswahl“: Die positive Bewertung von Mediation durch Unternehmen (siehe Studie Commercial Dispute Resolution aus dem Jahr 2005) führt dazu, dass im Konfliktmanagement bei der Auswahl des Anwalts überfachliche Kompetenzen im Vergleich zur fachlichen Expertise mehr zählen als bei anderen Rechtsdienstleistungen.

III. Vorgehensweise

Persönlich befragt wurden Personen aus der Rechtsabteilung von insgesamt 12 deutschen Unternehmen mit Hilfe eines hypothesengeleiteten halbstrukturierten Interviews. Wir bezeichnen die befragten Unternehmen mit U1 – U12. Die zu befragenden Unternehmen wurden so bestimmt, dass verschiedene Wirtschaftszweige (6 Branchen) vertreten sind. Anschließend wurden die Unternehmen abhängig von der Größe (beurteilt anhand der Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland) vier verschiedenen Gruppen zugeteilt. Keines der Unternehmen gehörte zum Zeitpunkt der Befragung dem Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft an, da gerade die Praxis der Vielzahl deutscher Unternehmen analysiert und

weiterentwickelt werden sollte, die sich noch nicht intensiver mit dem Thema Konfliktmanagement befasst haben. Durch die gezielte Auswahl der Interviewpartner wurde eine für die Problemstellung repräsentative Stichprobe zusammengestellt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 43 Minuten und wurden im Sommer 2012 von den Verantwortlichen der Studie durchgeführt. Die aufgezeichneten Interviews wurden transkribiert und in Hinblick auf die gebildeten Hypothesen einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen.

Ausführlichere Angaben zu dem qualitativen Forschungsdesign und der Vorgehensweise befinden sich im Anhang.

D. Ausgangsbeobachtung: Praxis des Konfliktmanagements von Unternehmen in Deutschland

Dieser Teil der Studie befasst sich mit der Frage, inwiefern Unternehmen, die nicht dem RTMKM angehören (s.o. zur Methodik der Studie), derzeit systematisch an die Konfliktlösung herangehen und Alternativen zu Verhandlung und Gerichtsverfahren zur Lösung von externen Streitigkeiten in Betracht ziehen (Ist-Analyse). Wir vermuten, dass der Prozess der Verabschiedung des Mediationsgesetzes (2010 – 2012) gerade in kleinen Unternehmen zu einer größeren Nutzungshäufigkeit von alternativen Verfahren und Schiedsverfahren geführt hat, weil diese flexibler sind und daher schneller auf Verände-

rungen der rechtlichen Rahmenbedingungen reagieren können. Dies wiederum wäre ein Indikator, dass sich eine Systematisierung der Herangehensweise auch außerhalb der RTMKM-Unternehmen und gar ein Wandel der Konfliktkultur abzeichnen.

Diese Ausgangsfeststellung ist für die Studie wichtig, weil die Sicht auf die Rolle des Anwalts und die Erwartungen von Unternehmensjuristen an externe Anwälte im Bereich von Konfliktmanagement von der Strategie, der Herangehensweise und der Konfliktkultur im Unternehmen abhängen.

I. Ergebnisse

Hypothese „Praxis KM“: Die Nutzungshäufigkeit von Konfliktbearbeitungsverfahren im Spektrum zwischen Verhandlung und Gerichtsverfahren in Unternehmen ist in den letzten Jahren gestiegen, dies gilt insbesondere wegen der Verabschiedung des Mediationsgesetzes in Deutschland und insbesondere in kleinen Unternehmen.

„Insofern kann ich nur noch einmal wiederholen: Mediation ja, aber das Verfahren steckt noch in den Kinderschuhen und in der Praxis hat es noch nicht Fuß gefasst. Zumindest in unserer Branche nicht.“ (Vertreter U2).

„Wir haben natürlich in Deutschland eine ganz andere Rechtskultur als in Amerika zum Beispiel, wo es Mediationszentren gibt usw. Ich glaube die Infrastruktur dafür ist, aus meiner Sicht jedenfalls, eher in den Kinderschuhen, wenn es die überhaupt gibt.“ (Vertreter U5).

1. Nutzungshäufigkeit von alternativen Streitbeilegungsverfahren

Die aktuelle Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen kann damit beschrieben werden, dass es Unternehmen in der großen Mehrzahl

der Fälle gelingt, ihre Konflikte im Verhandlungswege zu lösen. Dabei umfassen die Eskalationsstufen häufig (1) die Verhandlung auf der Arbeitsebene (Techniker/Kaufleute), (2) die weitere Verhandlung unter Beteiligung der Rechtsabteilung und (sodann, 2a) des Vorstands sowie (3) gegebenenfalls die Einschaltung externer Anwälte in die Verhandlung. Wenn eine Verhandlung dennoch scheitert, wird von den Unternehmen (ob groß oder klein) immer noch der Weg zu Gericht gesucht; alternative Verfahren werden dann nicht mehr in Betracht gezogen. *„Wo man sich nicht einigen kann, ich glaube, da bringt auch ein Mediationsverfahren nicht wirklich viel.“* (Vertreter U 1). So herrscht die Meinung vor, dass Gerichtsverfahren zwar möglichst vermieden werden sollten (U9, U7), jedoch würde das deutsche Gerichtssystem so gut funktionieren, dass Gerichtsverfahren in nationalen Streitigkeiten insgesamt akzeptabel seien (U1, U3, U4, U5).

Die Nutzung von alternativen Verfahren (Mediation, Schlichtung, Schiedsgutachten) und Schiedsverfahren ist daher nach wie vor branchenübergreifend und größenunabhängig gering. „Mediation“ wird von den Befragten häufig als Synonym für alle alternativen Verfahren verwendet. Folglich liegen auch noch keine Systematisierung der Herangehensweise oder gar ein signifikanter Wandel der Konfliktkultur vor.

2. Auswirkungen des Mediationsgesetzes

Es konnte nicht festgestellt werden, dass die (langwierige) Verabschiedung des Mediationsgesetzes einen Einfluss auf das Nutzungsverhalten von Unternehmen in Deutschland hat. Der Grund hierfür kann sein, dass diese nicht aufgrund fehlender rechtlicher Rahmenbedingungen von Mediation und anderen alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren absehen, sondern andere Einwände gegen alternative Konfliktbeilegungsverfahren mit Drittbeteiligung erheben. Nur ein Unternehmensvertreter (U2) gab an, dass Mediation dann reizvoll wäre, wenn es im Gesetz ein festgelegtes Verfahren gäbe (was derzeit nicht der Fall ist).

3. Gründe für die geringe Nutzung alternativer Verfahren

Folgende Erklärungsmuster konnten für die geringe Nutzung alternativer Verfahren seitens der Unternehmen gefunden werden:

Die **eigene Kompetenz** der Unternehmensvertreter als Verhandlungsführer und informelle Mediatoren wird hoch eingeschätzt (U1, U4, U7, U8, U9, U12).

Zudem wird der **Anwendungsbereich** von alternativer Streitbeilegung als gering eingestuft. Die Rechtsmaterie und/oder die eigene Branche seien dafür ungeeignet (U1, U5, U7), Mediation sei ungeeignet, wenn es um Rechts- oder Tatsachenfragen ginge (U1, U4, U7). Es gehe im Großunternehmen in erster Linie um die „vollrechtliche Durchdringung“ des Falles (U8) und Mediation komme höchstens in Betracht, wenn die Erfolgsaussichten nicht gut seien bzw. es um „Kippelfälle“ ginge, wo die Gewinnchancen vor Gericht zwischen 40 – 60 % lägen (U7, U8).

„Der enge Anwendungsbereich. Also das ist aber kein Nachteil, sondern wenn man quasi im Entscheidungsbaum an den Punkt kommt, Mediation JA, dann sehe ich da jetzt eigentlich keine wirklichen Nachteile. Es ist mehr so, dass man im Entscheidungsbaum wahrscheinlich nur in sehr seltenen Fällen zu der Option Mediation kommt.“ (Vertreter U8).

Zu dieser Sicht des geringen Anwendungsbereiches scheint beizutragen, dass Mediation von vielen immer noch als etwas Obskures angesehen wird.

„Ich halte das [Mediation] für ein wirklich sehr, sehr gutes Mittel. Ich bin davon überzeugt, tatsächlich. Dieser Hokus Pokus-Anschein liegt ja an dem Unverständnis derjenigen, die sich damit nicht ausreichend auseinandersetzen.“ (Vertreter U10).

„Die [Rechtsanwälte] haben kein Interesse daran, dass [Name des Unternehmens] dann hier vorschlägt: „Wir machen das jetzt mal anders, wir gehen jetzt mal zusammen auf eine Bank in den Wald und versuchen uns da friedlich zu einigen“. Da haben die gar kein Interesse dran.“ (Vertreter U2).

Auf die Fragen nach den üblichen Vorteilen von Mediation (wie z.B. Kostengünstigkeit, Schnelligkeit, Erhalt der Geschäftsbeziehung) äußern sich die Unternehmensvertreter insgesamt **nicht sehr differenziert**. Die Vorteile „kann sie [Mediation] alle haben. Ob sie es hat, ist eben genau so wie die Preisfrage im Einzelfall.“ (Vertreter U11). Kostenerwägungen sind für die Wahl der Methode nicht entscheidend (U2, U4, U7, U8, U9, U10, U12).

Gleichzeitig werden **wenige Nachteile** von Mediation gesehen. „Der einzige Nachteil ist, in der Praxis hat sich das noch nicht durchgesetzt. Das ist der Nachteil.“ (Vertreter U2). „Also, ich sehe keinen Nachteil. Muss ich Ihnen ganz ehrlich sagen. Ich halte das für ein wirklich sehr, sehr gutes Mittel. Ich bin davon überzeugt, tatsächlich.“ (Vertreter U10).

Der Hauptnachteil ist aus Unternehmenssicht, dass es sehr auf die Person und Persönlichkeit des Mediators ankommt. Hier die richtige Person zu identifizieren, wird inhaltlich (U2, U6, U8, U11) und mangels Infrastruktur (U5) als schwierig angesehen.

„Mediationsverfahren wären sicher anerkannt, wenn man sich vorher ein Bild über die Seriosität des Mediators verschaffen könnte.“ (Vertreter U2).

Sonstige wahrgenommene Nachteile von Mediation/ADR sind eine Sorge vor einer geringeren Verbindlichkeit (U2, U12) bzw. Klarheit (U6) des gefun-

denen Ergebnisses sowie die irrtümliche Vorstellung, „dass man keinen vollstreckbaren Titel [hat], wenn es wirklich einmal nervt.“ (Vertreter U9).

Alternative Konfliktlösungsmethoden sind weiterhin in nur wenigen Unternehmen intern voll akzeptiert. Lediglich die Vertreter der beiden Unternehmen aus der Bau- und Immobilienbranche (U3, U4) gaben an,

ADR gehöre zur **Unternehmensphilosophie**.

Ein Vertreter eines kleineren Unternehmens und der Vertreter eines Großkonzerns (U8, U9) äußerten sich dahingehend, dass alternative Konfliktlösungsverfahren intern zwar akzeptiert seien, nicht aber gefördert würden. In den übrigen acht Unternehmen ist alternative Konfliktlösung bislang nicht anerkannt.

II. Interpretation und Schlussfolgerung:

Es wurde deutlich, dass kleine und große Unternehmen nach wie vor geringen Gebrauch von alternativen Verfahren und Schiedsgerichtsbarkeit machen und keine Veränderung dieser Unternehmenspraxis durch das Mediationsgesetz bewirkt wurde. Eine positive Veränderung war erwartet worden, weil das Gesetz darauf zielt, die außergerichtliche Streitbeilegung und insbesondere die Mediation stärker im Bewusstsein der Akteure zu verankern und die Streitkultur in Deutschland nachhaltig zu verbessern. Zudem hätte von dem Gesetz der „legislatorische Ritterschlag“ für Mediation und alternative Verfahren ausgehen können und diesen so zu mehr Akzeptanz verholfen werden können.²⁴ Eine Veränderung war gerade bei kleineren Unternehmen in Deutschland erwartet worden, da diese möglicherweise offener für Veränderungen sind und auch flexibler auf eine Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen reagieren können als Großunternehmen.

Die geringe Nutzung alternativer Verfahren durch die Unternehmen deckt sich mit einer Skepsis bezüglich der Eignung dieser Verfahren für die eigenen Konflikte: Unternehmen sehen zwar Vorteile der

alternativen Verfahren allgemein, jedoch nicht für ihre eigenen Streitigkeiten. Diop und Steinbrecher beschreiben die praktische Erfahrung mit alternativer Streitbeilegung unter den „meisten Unternehmensjuristen und Rechtsanwälten“ weiterhin als „verbale Aufgeschlossenheit bei weitgehender Verhaltensstarre“.²⁵ In deutschen Unternehmen besteht somit offenbar eine **Kongruenz** zwischen (negativer) Bewertung und tatsächlicher (geringer) Nutzung alternativer Streitbeilegungsverfahren in eigener Sache. Anders wurde dies in den Konfliktmanagementstudien aus der PwC/Viadrina Reihe (2007 und 2009) eingeschätzt. Dort wurde festgehalten, dass eine „Inkongruenz“ von positiver Bewertung und tatsächlicher geringer Nutzung der alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren besteht und analysiert, womit das erklärt werden kann.²⁶

Wir sehen eine **Inkongruenz** an anderer Stelle. Die Nutzung alternativer Verfahren ist bis heute größtenteils nicht in den Strategien und Unternehmensphilosophien der Unternehmen (siehe oben) – gleich welcher Größe und Branche – verankert. Es gibt in den Unternehmen keine Vorgabe, im Alltag eine systematische Herangehensweise an die

²⁴ Wagner (2010), S. 794, 797. Risse meint, dass „immerhin allein die Existenz des Mediationsgesetzes aber den Streitparteien zeigt, dass es sich um ein gesetzlich anerkanntes und damit nicht obskures oder minderwertiges Streitbeilegungsverfahren handelt“, Risse (2012), S. 254.

²⁵ Diop/Steinbrecher (2011), S. 131.

²⁶ PwC/Viadrina (2007), S. 9: „Die Einschätzung der Vor- und Nachteile der einzelnen Verfahren führt – mit der prominenten Ausnahme der Verhandlung – nicht zu einem entsprechenden Verfahrenseinsatz in der Praxis“.

Konfliktlösung und einen Wandel der Konfliktkultur anzustreben.²⁷ Die Akteure verhalten sich daher zielkonform, wenn sie nach gescheiterten Verhandlungen zu Gericht schreiten. Differenzierter ist hingegen die Herangehensweise der im Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft zusammengeschlossenen Unternehmen, wie in der Vision und Mission des Round Table und Veröffentlichungen von Vertretern der Round Table Unternehmen deutlich wird.²⁸ Diop und Steinbrecher sprechen davon, dass nur „einige wenige Unternehmen den Änderungsbedarf längst erkannt haben und ihren Gestaltungsspielraum bei der Streitbeilegung nutzen“. Auf die „überwiegende Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland“ träfe dies jedoch nicht zu.²⁹ Die Inkongruenz besteht folglich zwischen den Zielvorstellungen des Mediationsgesetzes und der RTMKM-Unternehmen auf der einen, und den Zielkatalogen der Nicht-RTMKM-Unternehmen auf der anderen Seite. Insgesamt bleibt abzuwarten, ob sich die Unternehmen als Nachfrager in zwei Gruppen ausdifferenzieren oder auf dem Niveau von theoretisch versierten und praxiserfahrenen Nutzern aller Streitbeilegungsverfahren angleichen.

Warum wird die Nutzung alternativer Verfahren (über Verhandlungen hinaus) auch nach dem Erlass des Mediationsgesetzes nicht in die Strategien vieler Unternehmen (-rechtsabteilungen) aufgenommen? Diop und Steinbrecher formulieren, es dränge sich „förmlich der Eindruck auf, als seien die meisten Unternehmen in Deutschland im Jahr 2011 weiterhin immun gegen die Wertschöpfungspotentiale, die ADR-Verfahren den Unternehmen bieten können“.³⁰ Für diese „Immunität“ gibt es nach dieser Untersuchung drei zentrale Erklärungen (s.o.):

(1) Die Wahrnehmung eines geringen Anwendungsbereiches von alternativen Verfahren für die

Konfliktlösung von Unternehmen: Alternative Streitbeilegung eigne sich aus Unternehmenssicht nicht für Großunternehmen, nicht für die typischen wirtschaftsrechtlichen Gebiete, nicht für die Branche und nicht bei guten Erfolgsaussichten vor Gericht (von über 60%).

(2) Die Wahrnehmung, dass Verhandlungen (mit oder ohne Unterstützung externer Anwälte) als informelle Mediationen bzw. Ersatz für alle alternativen Verfahren gelten.

(3) Die Analyse der Vor- und Nachteile kann nicht mit praktischer Erfahrung abgeglichen werden.

Dem ersten Einwand kann entgegnet werden, dass es grundsätzlich keine Rechtsgebiete gibt, die sich von vornherein nicht für eine alternative Streitbeilegung anbieten. Gleichzeitig ist diese selbstverständlich kein Allheilmittel, sondern die Vor- und Nachteile müssen im Einzelfall sorgfältig abgewogen werden. Des Weiteren ist hier zu erwähnen, dass Parteien im Konfliktfall ihre Erfolgsaussichten häufig zu gut einschätzen (z.B. über 60%), obwohl sie deutlich darunter liegen. Dies wird in der Psychologie mit kognitiver Verzerrung oder Überoptimismus beschrieben.³¹

Zum zweiten Punkt ist zunächst festzuhalten, dass in den Unternehmen eine hohe wirtschaftliche Vernunft herrscht, wenn ein Großteil der streitigen Fälle erfolgreich im Wege der Verhandlung – ohne Anwälte – gelöst wird. So bleiben die Fälle gescheitelter Verhandlungen. Die Offenheit gegenüber dem früheren Einbezug neutraler Dritter schon in der Verhandlungsphase kann durch die Erkenntnis gesteigert werden, dass eine geleitete Verhandlung weder für Unternehmensjuristen, noch für begleitende externe Anwälte einen Gesichtsverlust

²⁷ Die erste Studie der PwC/Viadrina Reihe (2005) hatte ergeben, dass der Einsatz außergerichtlicher Verfahren am stärksten durch eine entsprechende Unternehmensphilosophie begünstigt wird, PwC/Viadrina (2005), S. 12.

²⁸ Zum Beispiel hat Bombardier Transportation, Mitglied des RTMKM, zwischen 2005 und Ende 2010 über 40 Mediationen – neben einer Vielzahl anderer Verfahren – in externen Konflikten durchgeführt, Heiss (2011), S. 45ff.; Vision RTMKM: <http://www.rtmkm.de/vision-und-mission>

²⁹ Diop/Steinbrecher (2012), S. 3023.

³⁰ Diop/Steinbrecher (2011), S. 131.

³¹ Vgl. Bühring-Uhle/Eidenmüller/Nelle (2009), S. 44f.

darstellt. Ebenso wie ein Gerichtsverfahren kein Gesichtsverlust ist. Vielmehr werden von den Beteiligten und dem neutralen Dritten absichtlich verschiedene Rollen eingenommen. Der neutrale Dritte kann durch seine andere Funktion, als ihn einseitige Parteivertreter haben (müssen), in der Verhandlung anders agieren.

Gleichzeitig ist es richtig, dass die Vorteile von Mediation abnehmen, wenn eine Auseinandersetzung schon eskaliert ist (z.B. Scheitern der Verhandlungen). Je höher die Eskalation ist, desto weniger sind Parteien bereit, einander zuzuhören und desto gewünschter ist es, von einem Dritten Recht zu bekommen (siehe die Eskalationsstufen nach Glasl³²). Daher sind die Wertschöpfungspotentiale alternativer Verfahren in der Tat geringer, je später sie eingesetzt werden, was wiederum deutlich macht, dass alternative Verfahren im Konfliktfall so früh wie möglich in Betracht gezogen werden sollten.

Die dritte Erklärung für die geringe Nutzung alternativer Verfahren bestätigt die Aussagen der PwC/Viadrina Studien. Auch fünf Jahre nach der zweiten Studie besteht eine Theorie- und Praxislücke in den Unternehmen.

Fazit „Praxis KM“: Deutsche Unternehmen stehen alternativer Konfliktlösung in der Praxis noch zurückhaltend gegenüber. Scheitern Verhandlungen, halten Unternehmen nach wie vor Gerichtsverfahren für ausreichend, um ihre externen Streitfälle zu lösen. Eine gestiegene Nutzungshäufigkeit alternativer Verfahren ist in Deutschland derzeit weder bei kleineren noch bei größeren Unternehmen, die nicht dem RTMKM angehören, festzustellen. Eine Veränderung zeichnet sich auch nicht aufgrund des deutschen Mediationsgesetzes in Umsetzung der EU-Richtlinie ab.

³² Glasl (2011).

E. Die Hypothesen „Phasen“, „Rolle“ und „Auswahl“

Mit der Untersuchung möchten wir, wie oben beschrieben, die Bedeutung des externen Anwalts im Konfliktmanagement von Unternehmen bei externen/B2B-Streitigkeiten analysieren und Entwicklungsrichtungen für die Zusammenarbeit aufzeigen. Wir meinen, dass in einer aktiven Rolle der Rechtsanwälte ein noch weitgehend ungenutztes Potential im externen Konfliktmanagement von Unternehmen liegt. Durch die Nutzung des Potentials kann das Ziel des Ausbaus einer systematischen Herangehensweise von Unternehmen an Konfliktlösung gefördert werden und somit Wertschöpfungspotential gehoben werden (s.o.).

Die Bedeutung des externen Anwalts im Konfliktmanagement und damit verbundene Erwartungen von Unternehmen zeigen sich zum einen in der Mandatierungspraxis von Unternehmen. Die Studie fragt daher, ob die Mandatierung auf Basis einer Phasenbetrachtung der Rechtsdienstleistung „Konfliktmanagement“ erfolgt, und, wenn ja, in welcher Phase Unternehmen externe Anwälte einschalten. Zum anderen zeigt sich die Bedeutung des externen Anwalts in der Rolle der externen Anwälte: werden sie von den Unternehmen als Förderer oder Verhinderer von alternativer Streitbeilegung angesehen? Schließlich interessieren die von den Unternehmen für die Auswahl des externen Anwalts angewendeten Kriterien.

I. Phasenbetrachtung der Rechtsdienstleistung „Konfliktmanagement“

1. Hintergrund

Die Zerlegung der Rechtsdienstleistung in einzelne Phasen anhand eines Prozessdiagramms (sog. decomposing) wird seit dem Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise in 2008 verstärkt diskutiert. Diese Betrachtung dient einer differenzierten Auswahlentscheidung seitens des Unternehmens, welche Anteile es intern bzw. extern erledigt (Make-or-Buy Entscheidung) und welche externen (nicht-)anwaltlichen Dienstleister es dafür mandatiert, z.B. niedergelassenen Anwälte, Legal Process Outsourcing (LPO)-Anbieter oder psychologische Berater.³³

³³ Zur Phasenbetrachtung: Weiss (2011), S. 102ff; RTMKM (2012).

Grafik 1: zentrale Phasen der Beratungsleistung „Konfliktmanagement“



Zentrale Phasen der Beratungsleistung „Konfliktmanagement“ sind:

> **Prävention von Konflikten**

- Antizipation von Konfliktherden
- Klärung der strittigen Punkte durch Koordination und Kommunikation
- Analyse (Sachverhalt, Recht, Steuern, Risiken, Konfliktdynamik, Interessen)

> **Konfliktbehandlung**

- Analyse (Fortsetzung)
- Verfahrenswahl (Überblick, Spezifika einzelner Verfahren, institutionell/ad hoc)
- Wahl des neutralen Dritten (Profil, Auswahlprozedere, institutionell/ad hoc)
- Durchführung des jeweils gewählten Verfahrens
- Vollstreckung des (Schieds-) Urteils/der Einigung

2. Ergebnisse

Hypothese „Phasen“: Niedergelassene Anwälte werden von den Unternehmen nicht systematisch für einzelne Beratungsphasen im Konfliktmanagement mandatiert.

„... nein, mit so einem Seziermesser gehen wir nicht an die Fälle ran.“ (Vertreter U2).

Die Auswahl externer Dienstleister, insbesondere von Anwälten, seitens der Unternehmen im Konfliktmanagement gestaltet sich folgendermaßen:

Zum einen wird bei den befragten Unternehmen der größte Teil der Beratungsleistung „Konfliktmanagement“ bis zu dem Zeitpunkt, wo externe Anwälte aus gesetzlichen Gründen eingeschaltet werden müssen (Anwaltspflicht in Gerichtsverfahren nach § 78 ZPO), inhouse erledigt. Nur zwei Unternehmen holen sich explizit eine zweite Meinung von niedergelassenen Anwälten zur Einschätzung der rechtlichen Situation und der Risikoeinschätzung ein (U4, U9). Ein Unternehmen schaltet selten und „gezielt“ externe Anwälte ein (U6). Die Verfahrenswahl wird in der Regel ebenfalls allein intern gefällt. In zwei Fällen wird hier die Einholung von externem Rechts-

rat fallweise in Betracht gezogen (U4, U8). „Aber wir würden ja sowieso immer nochmal das Pro und Kontra verschiedener Streitbeilegungsmechanismen, **dann auch möglicherweise im Gespräch** [mit einem niedergelassenen Anwalt], **evaluieren.**“ (Vertreter U8; Klammern und Hervorhebungen eingefügt). Die Auswahl des neutralen Dritten in einem Verfahren der alternativen Streitbeilegung wird nicht als eigenständige Beratungsleistung wahrgenommen, für die externer Rat benötigt wird.

Zum anderen ist festzuhalten, dass kein Unternehmen mit unterschiedlichen Personen in den verschiedenen Phasen eines Falles gearbeitet hat. Nur ein Unternehmen (U3) hat mit bis zu drei Kanzleien **in demselben** Streitbeilegungsverfahren (also in einer Phase) gearbeitet.

Externe psychologisch geschulte Prozessberater werden nicht eingeschaltet, jedoch externe fachliche Berater, wie z.B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Volkswirte, technische Berater (U1, U3, U4, U7, U11). Kein Unternehmen hat einen Legal Process Outsourcing (LPO) Anbieter, z.B. für Fragen der Dokumentendurchsicht und Faktenaufbereitung, hinzugezogen.

3. Interpretation und Schlussfolgerung

Es wurde festgestellt, dass die Beratungsleistung „Konfliktmanagement“ von den Unternehmen nicht systematisch in einzelne Phasen zerlegt wird.

Zudem werden die Analyse des Falles und die Verfahrenswahl in der Regel intern ohne Rat externer Anwälte gefällt. In Bezug auf die Verfahrenswahl bestätigt dies die Aussagen der Studie Commercial Dispute Resolution aus dem Jahr 2005, welche erhoben hat, dass „externen Beratern eine Entscheidungsbefugnis bei der Verfahrenswahl nur selten zugesprochen wird“.³⁴ Aufgrund der geringen Nutzungshäufigkeit alternativer Verfahren durch die befragten Unternehmen erstaunt es darüber hinaus nicht, dass die Auswahl des neutralen Dritten nicht als eine eigenständige Beratungsleistung wahrgenommen wird.³⁵ Und den gesetzlichen Richter kann man sich schließlich nicht aussuchen. Alles in allem spielen die Rechtsanwälte in den Phasen vor einem Gerichtsverfahren eine untergeordnete Rolle im Konfliktmanagement der Unternehmen. Anders stellt sich die Situation

bei den RTMKM-Unternehmen dar, wie aus dem veröffentlichten Anforderungsprofil an Rechtsanwälte deutlich wird.³⁶

Insgesamt deckt sich die nicht vorhandene systematische Herangehensweise an die Auswahl des externen Beraters mit der verfahrensmäßig (noch) nicht ausdifferenzierten Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen.

Fazit „Phasen“: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Die Auswahl von niedergelassenen Anwälten beruht nicht auf einer systematischen Phasenbetrachtung der Rechtsdienstleistung Konfliktmanagement. Vielmehr erfolgt die Auswahl von niedergelassenen Anwälten seitens der Unternehmen in der Regel im Rahmen der Prozessführung vor deutschen Gerichten. Die Begleitung in alternativen Verfahren ist demgegenüber zu vernachlässigen. Wenn externe Beratung eingekauft wird, wählen die Unternehmen einen einzigen Ansprechpartner aus. Ein Wechsel des Ansprechpartners (und der Profession) je nach Phase kommt nicht vor.

³⁴ PwC/Viadrina (2005), S. 14.

³⁵ Die Konfliktmanagement Studie von PwC/Viadrina (2005) hatte hingegen ergeben, dass die neutralen Dritten „häufig durch Rechtsanwälte oder die Rechtsabteilung des Unternehmens empfohlen oder benannt werden“, und seltener durch „Gerichte, Verbände und Institutionen“, S. 14.

³⁶ RTMKM (2012).

II. Rolle der niedergelassenen Rechtsanwälte

In diesem Abschnitt der Studie wird erörtert, wie die Einstellung und das Beratungsverhalten der niedergelassenen Anwälte im Konfliktmanagement von den Unternehmen eingeschätzt werden. Sind die Anwälte Verhinderer oder Förderer alternativer Streitbeilegung? Zudem gehen wir darauf ein, welchen Einfluss die Anwälte auf den Einsatz alternativer Verfahren haben. Dahinter steht wiederum die Annahme, dass in einer aktiven Rolle der Rechtsanwälte ein noch weitgehend ungenutztes Potential für die Integration alternativer Streitbeilegungsverfahren in die Unternehmenspraxis liegt. So könnten die Argumente des eigenen Beraters die ausdifferenzierte Verfahrenswahl positiv beeinflussen. Zudem können entsprechende im Vorfeld auf Anraten des Anwalts vereinbarte Vertragsklauseln die Wahl des geeigneten Verfahrens im Konfliktfall steuern.

1. Ergebnisse

Hypothese „Rolle“: Niedergelassene wirtschaftsberatende Rechtsanwälte sind aus Sicht von Unternehmensjuristen Verhinderer von alternativer Streitbeilegung.

Die beauftragten niedergelassenen Anwälte werden von den Unternehmen mit ihrer Einstellung und ihrem Beratungsverhalten nicht als Verhinderer von alternativer Streitbeilegung angesehen. Sie werden jedoch im Vergleich zur Anwaltschaft insgesamt als skeptischer gegenüber alternativer Streitbeilegung eingestellt eingeschätzt.

„Ich bin aber auch im Vorstand der Anwaltskammer und ich sehe da eigentlich nur sehr positive Tendenz, wie sich die Anwaltschaft da positioniert oder das eigentlich eher fördert. [...] Aber sagen wir mal so, dass ich Anwälte, Kollegen, getroffen hätte, die

sich da so mit besonderer Härte für dieses Mittel ins Zeug gelegt hätten, da kann ich mich eigentlich nicht so erinnern.“ (Vertreter U11).

Eine ablehnende Haltung des beauftragten Anwalts (so vorhanden) bewirkt im Unternehmen allerdings keine Abkehr von alternativen Streitbeilegungsmechanismen (U2, U5, U8, U9). *„Indem ich sage entweder er bekommt das Mandat [für die Mediation] oder wir machen es mit einem anderen.“ (Vertreter U 2).* *„Den muss ich nicht überzeugen, er ist ja mein Anwalt.“ (Vertreter U9).* Lediglich ein Unternehmen sagte, dass sie dem *„Anwalt zuhören und ihm meistens Glauben schenken“* würden, wenn er ein bestimmtes Verfahren ablehne (Vertreter U11).³⁷

Gleichzeitig werden die von den Unternehmen beauftragten Anwälte nicht als Berater angesehen, die von sich aus alternative Streitbeilegung proaktiv ansprechen (U2, U5, U6, U7, U8, U11). Einige Unternehmensvertreter sehen die von ihnen beauftragten Anwälte zwar als Förderer (U1, U3, U4 und U12) von alternativer Streitbeilegung; allerdings hat davon nur ein Unternehmen nennenswerte Erfahrung mit der Durchführung von alternativer Streitbeilegung (U3). Aus Sicht dieses Unternehmens (U3) gehören Anwälte, die regelmäßig zu Gerichtsverfahren raten, der älteren Generation an. Anwälte dieser Generation seien es noch gewöhnt, *„Dinge aus zu prozessieren“*. Ein Unternehmensvertreter sagt, die Ausrichtung des Anwalts sei fallabhängig (U9) und ein anderer, dass es zu 50% solche und zu 50% solche unter den beauftragten Anwälten gäbe (U10).

„Ich sehe nur immer mehr große Kanzleien haben auch ausgebildete Mediatoren und stellen die auch in ihrem Internetauftritt in den Vordergrund und werben damit. Trotzdem, wie gesagt, ich hab es gar

³⁷ Von den Antworten konnten allerdings nur 5 von 12 mit Blick auf diese Hypothese ausgewertet werden.

nicht erlebt, dass jemand sagt, hier ist ein Konflikt und jetzt machen wir doch mal eine Mediation oder versuchen irgendein Schiedsverfahren. Kommt nicht vor in der Praxis.“ (Vertreter U2).

Die **Gründe** für diese zweifelnde Haltung der wirtschaftsberatenden Anwälte sind aus Sicht der Unternehmen vielfältig. Dazu zählt ein Mangel an Wissen und Erfahrung seitens der niedergelassenen Anwälte (U5, U8, U10, U11), wie auch in der zweiten Konfliktmanagement-Studie der PwC/Viadrina Studienreihe am Rande erwähnt wird.³⁸ Mehrmals wird der Aspekt des Anwaltshonorars als Parteivertreter in einer Mediation von den Unternehmen als kritischer Faktor genannt (U2, U4, U5, U7, U8, U9). Es bestehen Zweifel, ob Mediation für niedergelassene Anwälte ein reizvolles Geschäftsfeld darstellt.

„Also der Anwalt hat nur ein Interesse, und das ist das Honorarinteresse.“ (Vertreter U4).

Auch ein traditionelles Rollenverständnis im Widerspruch zur gesetzlichen Regelung kann zu dieser Haltung beitragen. Nach den gesetzlichen Vorschriften beraten und vertreten Rechtsanwälte in allen Rechtsangelegenheiten und haben den Auftrag, als ein unabhängiges Organ der Rechtspflege zu handeln (§ 3 Abs. 1, § 1 BRAO). Sie haben ihre Mandanten konfliktvermeidend und streitschlichtend zu begleiten (§ 1 Abs. 3 BORA).

„Und dabei muss man ja eins sagen, es [immer zum Gerichtsprozess zu raten] ist eigentlich gegen unser vorgegebenes Bild vom Anwalt. Wenn Sie den Anwalt als Organ der Rechtspflege sehen, dann muss [] eigentlich von vornherein [] in seinem Hinterkopf immer sein, wie vermeide ich bereits in der Beratung meines Mandanten, dass der in unsinnige Prozesse hineingeht.“ (Vertreter U3).

Des Weiteren habe der Anwalt Sorge festgelegt zu werden, falls der Mediator einen Rat gibt, mit dem er (der Anwalt) nicht einverstanden sei. Auch

die Befürchtung, dass das, was in einer Mediation gesagt wurde, dann aus dem Prozess nicht mehr rausgehalten werden könne (nicht genug Vertrauen in die Vertraulichkeit des Verfahrens) oder der Verdacht, dass bloß auf Zeit gespielt werde, werden als Gründe für eine ablehnende Haltung der externen Anwälte gegenüber der alternativen Streitbeilegungsverfahren genannt (U11).

Schließlich können auch das Selbstbild und die Persönlichkeit des wirtschaftsberatenden Anwalts eine kritische Haltung fördern. *„Ich glaube, es gibt einfach Anwälte, die eben gerne forensisch tätig sind und sich dann nicht so gerne in diesen Bereichen tummeln.“* (Vertreter U10). *„Viele Juristen sind eben doch Wadenbeißer.“* (Vertreter U6).

2. Interpretation und Schlussfolgerung

Wirtschaftsberatende Anwälte bewegen sich aus Sicht der Unternehmen derzeit zwischen Widerstand und gesunder Skepsis gegenüber alternativen Verfahren (siehe Grafik 2). Sie haben jedoch keinen negativen Einfluss auf den Einsatz alternativer Verfahren durch das Unternehmen. Dies leuchtet ein, da die Studie in Bezug auf Mandatierung und Phasenbetrachtung (s.o.) ergab, dass die niedergelassenen Anwälte keine nennenswerte Rolle bei u.a. der Wahl des Verfahrens spielen. Ihre Unterstützung wird vielmehr erst später im Bereich der Durchführung von Gerichtsverfahren gesucht. In diesem Bereich ist die Zusammenarbeit stark, in den anderen Bereichen im Vergleich von geringerer Bedeutung.

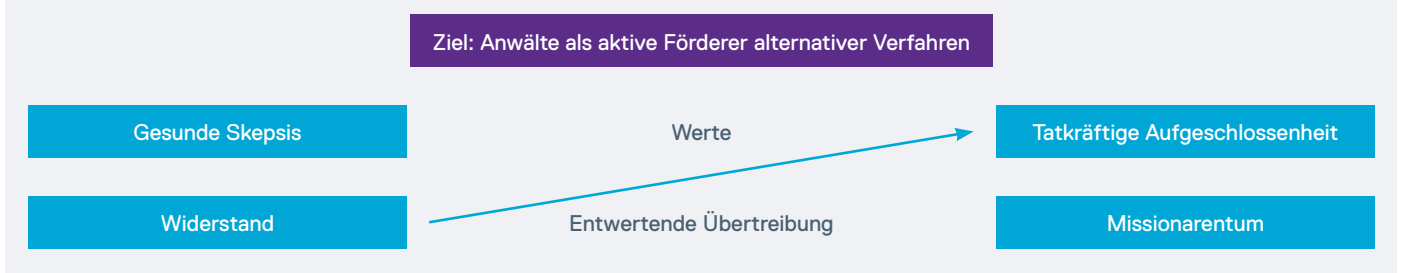
Aus Sicht der Unternehmen sprechen Anwälte nicht von sich aus den Einsatz alternativer Verfahren proaktiv an. Sie werden nicht als aktive Förderer dieser Verfahren angesehen und bewirken keine Steigerung des Einsatzes alternativer Verfahren auf Unternehmensseite. In der ersten PwC/Viadrina Studie wird ebenfalls festgehalten, dass selten Empfehlungen der eigenen Berater ein Grund für

³⁸ PwC/Viadrina (2007), S. 13.

den Einsatz alternativer Verfahren waren. Weitaus wichtiger seien eine entsprechende Unternehmensphilosophie und Vertragsklauseln.³⁹ Die Ergebnisse der Studie von der AAA/Fidal gehen in eine ähnliche Richtung: Empfehlungen von französischen Rechtsanwälten sind nur in 15% der Fälle der Grund für eine Mediation, im Vergleich zu 33% aufgrund von Vertragsklauseln und zu 48% aufgrund von gegenseitiger Einigung.⁴⁰

Möchte man wirtschaftsberatende Anwälte zu aktiven Förderern von alternativen Verfahren machen (siehe Grafik 2), bräuchten sie in der Formulierung des Werte- und Entwicklungsquadrates⁴¹ mehr von dem Wert der „tatkraftigen Aufgeschlossenheit“, um in den Unternehmen etwas zu bewirken. Dabei sollten sie jedoch nicht in ein „Missionarentum“ abrutschen.⁴² Eine gesunde Skepsis sollten die Anwälte behalten.

Grafik 2: Der Weg des wirtschaftsberatenden Anwalts zum aktiven Förderer von alternativen Streitbeilegungsverfahren im Werte- und Entwicklungsquadrat



Damit sich die externen Anwälte zu solchen aktiven Förderern der alternativen Streitbeilegung entwickeln, müsste man die Bedenken der Anwälte überwinden⁴³ und sie zu einer anderen Einstellung motivieren. Bei den Einwänden von Anwälten (so die Unternehmenssicht) handelt es sich um Sach- und Kontextfaktoren einerseits (Wissens- und Erfahrungslücken, Honoraraspekte und ein traditionelles Rollenbild in der Gesellschaft), und persönliche Faktoren (Selbstverständnis, Persönlichkeit⁴⁴) andererseits. Es ist zu überlegen, an welcher Stelle Widerstände am erfolgreichsten überwunden

werden können und die Bereitschaft zur Nutzung alternativer Verfahren seitens der beauftragten Anwälte erhöht werden kann. Persönliche Faktoren mögen hier schwieriger zu handhaben sein, als Unkenntnis der Verfahren, Unsicherheit über die Rolle und Furcht vor massiven Honorareinbußen. Dem oft vorherrschenden Honorareinwand kann entgegnet werden, dass zwar das Honorar eines Anwalts in einer Mediation in der Regel unter dem Honorar eines über zwei Instanzen geführten Gerichtsverfahrens liegt. Gleichwohl spielen Honoraraspekte seit der Finanz- und Wirtschafts-

³⁹ PwC/Viadrina (2005), S. 12. Dabei wird nicht differenziert, ob die Vertragsklauseln auf Anraten der externen Anwälte vereinbart wurden.

⁴⁰ AAA/Fidal (2009), S. 22.

⁴¹ Zur Entwicklung und Aussagekraft eines sog. Werte- und Entwicklungsquadrates siehe Schulz von Thun, Ruppel, Strathmann (2004), S. 52ff.

⁴² Diop/Steinbrecher (2012), S. 3023 sprechen davon, dass die „Thematisierung der Mediation in den vergangenen Jahren eher einem emotionalisierten Hype glich. Eine nüchterne Analyse gab es nur selten.“ Dies sehen sie als Grund dafür, dass sich eine differenzierte Herangehensweise noch nicht in den Unternehmen durchgesetzt hat.

⁴³ Siehe auch Hammacher (2008).

⁴⁴ Aschenbrenner (2013), S. 9.

krise beim Mandanten eine zunehmende Rolle. Der Anwalt, der seinem Mandanten eine kostengünstige Variante anbietet und ihn dabei optimal vertritt, hat daher beste Aussichten auf weitere Mandatierung.⁴⁵ Bleiben die Wissens- und Erfahrungslücken, die noch am leichtesten zu überbrücken sind. Nur wenn diese Widerstände überwunden sind, ist es wahrscheinlich, dass niedergelassene wirtschaftsberatende Rechtsanwälte eine positive Einstellung gegenüber alternativen Konfliktvermeidungsverfahren entwickeln und dadurch einen fördernden Einfluss auf die Unternehmen nehmen.

Tatkräftige Aufgeschlossenheit in Balance mit gesunder Skepsis könnte dann so aussehen, dass Rechtsanwälte als Vertrauenspersonen und strategische Berater zur rechten Zeit Einfluss auf die Unternehmen ausüben, indem sie deren Einwände gegen ADR (s.o.: eigene Kompetenz der Unternehmen, geringer Anwendungsbereich für alternative Verfahren, fehlender Abgleich der Vor- und Nachteile mit Praxiserfahrungen) argumentativ und durch eigene Vorbildfunktion entkräften. Sie könnten in geeigneten Fällen zu alternativen Verfahren raten und dem Unternehmen dadurch langwierige, teure Gerichtsverfahren ersparen.⁴⁶ Ebenso könnten sie fallabhängig von alternativen Verfahren abraten. Dies setzt allerdings voraus, dass sie von den Unternehmen bereits in den Phasen der Analyse und der Verfahrenswahl hinzugezogen werden.

Keinen direkten Einfluss werden die Anwälte jedoch auf eine Änderung der Unternehmensphilosophie seitens des Managements haben. Diese bedürfen eines Anstoßes von innen,⁴⁷ so dass die Konfliktmanagement-Strategien der deutschen Unternehmen maßgeblich verändert werden.

Fazit „Rolle“: Die Hypothese konnte nicht belegt werden. Niedergelassene wirtschaftsberatende Anwälte werden von den Unternehmen nicht als Verhinderer von alternativer Streitbeilegung angesehen. Im Vergleich mit der Anwaltschaft insgesamt werden wirtschaftsberatende Anwälte als skeptischer gegenüber alternativer Streitbeilegung eingeschätzt. Es ist zudem nicht zu erkennen, dass eine ablehnende Haltung des beratenden Anwalts (so vorhanden) die Entscheidung des Unternehmens, alternative Streitbeilegungsmechanismen anzuwenden, negativ beeinflussen würde. Jedoch werden die Anwälte auch nicht als Förderer von alternativer Streitbeilegung wahrgenommen.

⁴⁵ Plassmann (2012) spricht von der „Positionierung der Anwaltschaft als kompetente Konfliktmanager“ und von den „Parteienanwälten und Anwaltsmediatoren als Partner“. Dies sei erfolgsversprechender als von der Sorge motiviert zu sein, als Parteienanwalt das Mandat an den Anwaltsmediator – dauerhaft – zu verlieren, S. 199.

⁴⁶ Hacke (2004) sagt: „Wer Mediationsverfahren stärker zum Einsatz bringen will, muss daher die Rechtsanwälte als die entscheidenden Türöffner zu diesem Verfahren gewinnen und ihnen zeigen, worin der Nutzen dieses Verfahrens für ihre Mandanten liegt“, S. 80.

⁴⁷ Oertzen/Nöldeke in PwC/Viadrina (2011), S. 56ff zu den verschiedenen Arten von Promotoren im Unternehmen.

III. Auswahl von Kanzlei/Anwalt

In diesem Abschnitt der Studie wird erörtert, nach welchen Kriterien externe Anwälte im Konfliktmanagement ausgewählt werden. Dies stellt, neben der Phasenbetrachtung und der Rolle, den letzten der drei untersuchten Indikatoren für die Bedeutung des externen Anwalts im Konfliktmanagement der Unternehmen dar.

1. Ergebnisse

Hypothese „Auswahl“: Die positive Bewertung von Mediation durch Unternehmen (siehe Studie Commercial Dispute Resolution aus dem Jahr 2005) führt dazu, dass im Konfliktmanagement bei der Auswahl des Anwalts überfachliche Kompetenzen im Vergleich zur fachlichen Expertise mehr zählen als bei anderen Rechtsdienstleistungen.

Für die Auswahl einer Kanzlei/eines Anwalts im Konfliktmanagement spielen fachliche Qualifikationen wie Expertise/Erfahrungen im jeweiligen Rechtsgebiet (U1–U12) eine vorherrschende Rolle. Dies gilt übrigens nicht nur, wenn der Anwalt dem Unternehmen noch nicht bekannt ist, sondern auch bei der Auswahl unter Anwälten, mit denen bereits Arbeitsbeziehungen bestehen.

„Die wesentlichen Kriterien sind Vertrautheit oder Kenntnis der Materie. Das ist einfach so.“
(Vertreter U7).

Es ist in den Interviews aber auch deutlich geworden, dass ebenso überfachliche Faktoren bei der Wahl des Rechtsanwalts/der Kanzlei nicht unwesentlich sind.

„Aber in aller Regel ist es schon wichtig, dass das nicht nur so „Fachidioten“ sind.“ (Vertreter U1).

„Aber das ist eben der Charme, dass sich Großkanzleien dann, ich sag mal etwas salopp, Fachidioten leisten können, weil sie die managen können.“
(Vertreter U3).

Mehrfach genannt wird, dass es wichtig ist, wie der externe Anwalt vor der Gegenseite auftritt. Hier werden Kategorien genannt wie streitbar oder weniger streitbar (U 10), „zackig“ oder nicht „zackig“ (U11, U12), aggressiv oder weniger aggressiv (U9, U11), bzw. ob der Anwalt eher als „Wadenbeißer“ (U7, U8, U11) oder mit Ruhe und Bedacht (U8), bzw. „diplomatisch und gleichermaßen hart in der Sache“ (U2) auftritt. Auch eine gewisse Bekanntheit vor Gericht ist den Unternehmen wichtig (U4, U6, U8).

„Es ist schon so, dass ich [...] einen Anwalt, eine Anwältin bevorzuge, die mit ruhigem Timbre den Fall vor Gericht vorträgt als jemand, wo man dann noch so eine halbe Hundertschaft hinterher-schicken muss, um die Scherben wieder aufzufegen.“ (Vertreter U11).

Zudem spielt die Notwendigkeit eines Verständnisses für die Funktionsweise bzw. Philosophie des Unternehmens eine wichtige Rolle (U1, U3, U6, U9, U12). *„Man erwartet halt, dass [die] externen Anwälte sich reindenken in unsere Funktionsweise“* (Vertreter U12). Von einem externen Anwalt/einer externen Kanzlei wird erwartet, sich dieses Verständnis leicht anzueignen, natürlich kann es aber auch durch jahrelange Zusammenarbeit über die Zeit wachsen und sich entwickeln. Des Weiteren wird von dem externen Anwalt erwartet, sich kunden- und problemlösungsorientiert zu verhalten (U1, U9, U11) und dabei eine gewisse Kreativität zu zeigen (U9).

Andere Äußerungen lassen sich eher den Bereichen Persönlichkeitsmerkmale und Kommunikationsfähigkeit des Anwalts sowie der Zusammenarbeit zuordnen. Neben gegenseitiger Sympathie (U3, U9) ist wichtig, dass externe Anwälte nicht arrogant wirken (U3, U7), sondern sozialkompetent auftreten und fähig sind, andere mitzunehmen (U10, U12).

„Wenn er es schafft, uns mitzunehmen, dann schafft er es auch, die Gegenseite mitzunehmen.“
(Vertreter U12).

Es wird außerdem nicht nur darauf Wert gelegt, dass der externe Anwalt teamfähig ist, sondern dass der Leadpartner die Teamdynamik seines Teams im Griff hat (U8), beziehungsweise wird darauf geachtet, wie er die Chemie der Kanzlei (U3) gestaltet. Die bewährte Zusammenarbeit wird ebenfalls häufig als wichtiges Kriterium der Auswahl genannt (U1, U2, U4, U6, U7, U8, U9, U10, U12). Äußerungen, die sich den Kommunikationsfähigkeiten zuordnen lassen, betreffen z.B. die Fähigkeit, Dinge auf den

Punkt zu bringen (U1, U6, U11) und die sprachliche Geschicklichkeit bzw. Eloquenz (U2). Wichtig dabei sei auch, eine gemeinsame Sprachebene zu finden. Der Vertreter von U12 sprach dabei von „*nonverbalen Kommunikation*“: „*Also er weiß, was ich will und das klappt*“.

Neben diesen personenbezogenen sind auch Kontextkriterien für die Auswahl des Anwalts von Bedeutung.

Tabelle 1: personen- und kontextbezogene Kriterien für die Auswahl des wirtschaftsberatenden Anwalts

Personenbezogene Kriterien	Kontextkriterien
<ul style="list-style-type: none"> > Fachliche Qualifikation > Überfachliche Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> > Größe der Kanzlei, Verfügbarkeit > Geographische Stärke der Kanzlei > Marke der Kanzlei > Kostenerwägungen

Dazu zählen die Größe der Kanzlei (U4, U8) und eine damit verbundene Verfügbarkeit bzw. Kapazität (U7, U8) oder die geographische Stärke (U8) der Kanzlei.

„Also, zum Beispiel [...] ist [die] Kapazität extrem wichtig, dass diese Kanzlei es auch schafft, wirklich gegenüber dem Kunden mit einer Stimme zu sprechen.“ (Vertreter U8).

„Man fragt sich natürlich auch immer, was dieser Rechtsanwalt für eine Organisation hinter sich stehen hat. Ist es ein kleines Büro? Ist es ein mittleres oder großes Büro? Das heißt, kann im Zweifel aufgestockt werden, oder kriege ich möglicherweise Probleme, wenn der Rechtsanwalt im Urlaub ist und ich gerade dann aktuell eine Frage zu beantworten habe [...]“ (Vertreter U4).

Unternehmen erwähnen, dass die Marke, der Brand, „bei bestimmten Konflikten“, „wenn ich jemand beeindruckt will“ oder bei „sehr publikumswirksamen Themen“ eine Rolle spiele, ansonsten nicht (U2, U8, U9, U11). Drei dieser Unternehmen haben mehr als 10.000 Mitarbeiter in Deutschland (U2, U8, U11), ein Unternehmen hat weniger als 1.000 Mitarbeiter

in Deutschland (U9). Die meisten der befragten Unternehmen wählen ihren Anwalt/ihre Kanzlei nicht nach der Marke der Kanzlei aus (U1, U3, U4, U5, U6, U7, U10, U12). Sie meinen der sei untergeordnet, vielmehr zähle die Kompetenz des Beraters. Die Marke spiele, wenn überhaupt, dann nur als Synonym für Qualität eine Rolle, sagen zwei dieser Unternehmen (U3, U12). Von den Unternehmen, die die Marke nicht einbeziehen, haben drei Unternehmen weniger als 150 Mitarbeiter in Deutschland (U4, U5, U6), ein Unternehmen hat zwischen 150 und 1.000 Mitarbeiter (U10), drei Unternehmen haben zwischen 1.000 und 10.000 Mitarbeiter (U1, U7, U12) und ein Unternehmen hat mehr als 10.000 Mitarbeiter (U3). Die Marke einer Kanzlei ist auch nach Hodges Untersuchung nachrangig. Viel entscheidender sei das Vertrauen in den federführenden Partner und sein Team.


Kostenerwägungen liegen zum einen der Make-or-Buy Entscheidung zu Grunde und beeinflussen zum anderen die Wahl des jeweiligen niedergelassenen Anwalts/Kanzlei. Bei der Wahl des Anwalts/Kanzlei spielen die Kosten eine wichtige Rolle mit unterschiedlichem Fokus. Es wird von „Kostenkontrolle“, „Kostensensibilität“ und „Rechnungsstellung“

gesprochen bzw. auf die Abrechnungsformen (RVG/Stundensatz in Abhängigkeit vom Streitwert) Bezug genommen (U1, U2, U4, U6, U7, U8, U11). Ein Unternehmensvertreter sagt, dass Kostenerwägungen zwar eine Rolle spielten, jedoch keine primäre. Zudem nähme die Bedeutung ab, je höher der Streitwert sei (U10). Bei anderen Unternehmensvertretern spielen die Kostenerwägungen eine untergeordnete Rolle (U3, U5, U9, U12). Sie liefen eher im Hinterkopf ab und würden die Wahl des Anwalts (wenn diese Entscheidung einmal gefallen sei) nicht beeinflussen, jedenfalls bei entsprechenden Konflikten, in denen „man einfach gut aufgestellt sein muss“ (U9).

Die **interne Vorgehensweise** bei der Kanzleiauswahl sieht folgendermaßen aus. Es entscheidet in der

Regel die Rechtsabteilung, in zwei Fällen entscheiden die Unternehmensleitung/die Gesellschafter mit (U1, U4). Die Einkaufsabteilungen spielen im Prozess der Kanzleiauswahl bisher keine tragende Rolle. Wenn sie in Deutschland tätig werden, dann in Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern (U2, U3). In weiteren zwei Unternehmen gibt es ein Ausschreibungsverfahren, ohne dass explizit von einer Zusammenarbeit mit der Einkaufsabteilung die Rede ist (U8, U11) – hierbei handelt es sich ebenfalls um Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern. In kleineren Unternehmen wird eher aufgrund von Mundpropaganda, Netzwerken und früherer Zusammenarbeit ausgewählt. Im Bereich dazwischen wird auf Basis von Rahmenverträgen und/oder einem festen Kreis von Kanzleien ausgewählt.

Tabelle 2: unternehmensinterne Vorgehensweise bei der Kanzleiauswahl

Wer wählt aus	Wie wird ausgewählt (Vorgehen)	Unternehmensgröße
<ul style="list-style-type: none"> > Rechtsabteilung > Selten: <ul style="list-style-type: none"> Unternehmensleitung oder Einkaufsabteilung 	Auf Basis von: <ul style="list-style-type: none"> > Ausschreibung > Rahmenverträgen > Fester Kreis von Kanzleien > Früherer Zusammenarbeit > Netzwerken > Mundpropaganda, Empfehlung 	Große Unternehmen  Kleine Unternehmen

2. Interpretation und Schlussfolgerung

Insgesamt ist erwähnenswert, dass die Anforderungen an die externen Anwälte/Kanzleien nicht differenziert für den Bereich des Konfliktmanagements benannt wurden, obwohl im Interview explizit danach gefragt wurde. Dieses ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass in den Unternehmen noch kein systematisches Konfliktmanagement etabliert ist und damit auch die einzelnen Schritte des Konflikt-

managements noch nicht im Denken repräsentiert sein können. Dem externen Anwalt konnte somit in dieser Studie auch noch kein definiertes Rollenbild im Konfliktmanagement zugewiesen werden.

a. Personenbezogene Kriterien⁴⁸

In Bezug auf die personenbezogenen Kriterien des Anwalts ist zunächst hervor zu heben, dass der

⁴⁸ Personenbezogene Kriterien: Fachexpertise, Auftreten, Persönlichkeit, etc.
 Kontextkriterien: Erreichbarkeit, geografische Stärke der Kanzlei, Kosten der anwaltlichen Vertretung.

Fokus auf dem Auftreten des Anwalts im Streitfall und dann vor allem vor Gericht liegt. Ein Unternehmen hat sogar eine Blacklist von Kanzleien aufgestellt, deren Anwälte aus seiner Sicht vor Gericht nicht zielführend agieren. „Eben zum Beispiel Kanzleien, die uns aus völlig widersinnigen Gründen nicht einigermaßen vernünftig sportlich vor Gericht begegnet sind.“ (Vertreter U3). Dies macht deutlich, dass der Schwerpunkt der Beauftragung von niedergelassenen Anwälten erst spät erfolgt, wenn die Verfahrenswahl bereits zugunsten eines Gerichtsverfahrens ausgefallen ist. Zweitens wurden von keinem der Interviewten Methodenkompetenzen im Bereich der Streitbelegungsverfahren genannt, wie zum Beispiel die Kenntnis von Verhandlungs- und Konflikt dynamiken, Kenntnis von Interessen (inhaltlich und auf das Verfahren bezogen), Kenntnis der verschiedenen Verfahrensarten, der Institutionen (wie z.B. ICC, DIS) und der potentiellen neutralen Dritten sowie Fragekompetenz und aktives Zuhören.⁴⁹ Zwar ziehen zwei Unternehmen (U3, U8) im Streitfall Kanzleien hinzu, die auf Konfliktlösung spezialisiert sind, obwohl sie eigentlich mit anderen Kanzleien zusammenarbeiten, bei den anderen Unternehmen scheint aber die Meinung vorzuherrschen „Konfliktlösung sollte jeder Anwalt können.“ (Vertreter U9).

Die Erwartungen der Unternehmen an ihre externen Anwälte im Konfliktmanagement decken sich somit mit ihrer aktuellen Praxis: Verhandlung und gegebenenfalls Gerichtsverfahren. Vor allem bei letzterem suchen sie die Unterstützung von externen Anwälten. Möchte ein Unternehmen seine Herangehensweise an die Konfliktlösung systematisieren, braucht es jedoch Berater mit erweiterten Kompetenzen. Dies wird im Vergleich mit dem vom Round Table Mediation und Konfliktmanagement veröffentlichten Anforderungsprofil an Anwälte deutlich.⁵⁰ Das Profil zeigt, dass je ausdifferen-

zierter die eigene Nutzung von alternativer Streitbeilegung ist, desto spezifischer sind auch die Erwartungen an die niedergelassenen Anwälte. Die Beratungsleistung wird dann in Phasen aufgeteilt und die Erwartungen an die jeweilige Phase geknüpft. Der Inhalt der Erwartungen ist dadurch auch viel konkreter, als es sich aus den Interviews in dieser Studie ergibt.

Der zukunftsorientierte Anwalt sollte daher Methodenkompetenz erwerben und sich im Spektrum der Verfahrensarten auskennen – ohne zum Missionar (s.o.) zu werden. Die Profilbeschreibungen der Unternehmen des Round Table machen deutlich, was im Konfliktmanagement zunehmend erwartet werden wird. Die großen wirtschaftsberatenden Kanzleien beginnen erst, ihre Mitarbeiter auf diese Aufgaben vorzubereiten. Übliche Kriterien der Partnerentscheidung sind neben der (1) Fachkompetenz das (2) unternehmerische Handeln (verstanden – je nach Kanzlei – als eine Umsatzverantwortung, die Etablierung im Markt, Cross-Selling, Kostenmanagement und die Auslastung von Mitarbeitern) sowie (3) persönliche Kriterien wie Auftreten, Typ und Sozialverhalten.⁵¹ Führungsqualitäten und eine umfassende Methoden- und Konfliktlösungskompetenz⁵² spielen noch eine untergeordnete Rolle.

b. Kontextkriterien

Der hohe Stellenwert der Kosten der anwaltlichen Beratung bei der Entscheidung über eine Mandatierung auch im Bereich des Konfliktmanagements spiegelt die allgemeine Entwicklung im Rechtsberatungsmarkt wieder. Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 sind die Mandanten sehr viel kostenbewusster geworden.⁵³ Aspekte der bewährten Zusammenarbeit, des Vertrauens und der Persönlichkeit des Anwalts (der Anwalt als „trusted

⁴⁹ Siehe dazu aber RTMKM (2012).

⁵⁰ Siehe dazu aber RTMKM (2012).

⁵¹ Das Bucerius Center on the Legal Profession führt derzeit eine Studie zum Weg in die Partnerschaft in Kanzleien durch.

⁵² Aschenbrenner (2013).

⁵³ Hartung/Weberstaedt (2011); Hartung (2012).

advisor“) bleiben zwar Auswahlkriterien, doch ihre Bedeutung nimmt – jedenfalls bei Standardgeschäften – weiter ab. Diese „neue Normalität“ verlangt von den Kanzleien, die Aspekte der Wertschöpfung der Rechtsdienstleistung, ein phantasievolles Marketing und eine konsequente strategische Ausrichtung in den Blick zu nehmen. Zur Kostenreduktion können Kanzleien in geeigneten Fällen mit Legal Process Outsourcern zusammenarbeiten. Hier ist unerschrockenes unternehmerisches Handeln mit Blick nach vorne gefragt.⁵⁴

c. Systematisierung der Auswahl und Feedbackprozesse

Weiterhin ist auffällig, dass der Prozess für die Auswahl einer externen Kanzlei/eines Anwalts in den befragten Unternehmen bisher noch nicht systematisch erfolgt. Eine Erklärung dafür könnte gerade in kleineren Unternehmen die Sorge vor übermäßiger Bürokratie sein. Hier wird lieber dem Urteil des General Counsel vertraut. Des Weiteren könnte dies auf die eher noch zurückgenommene Rolle der Einkaufsabteilung bei der Wahl der Kanzlei zurückzuführen sein. Weiter oben⁵⁵ wurde bereits darauf eingegangen, dass die Einkaufsabteilung nur in zwei Unternehmen in unterschiedlicher Form in den Auswahlprozess von Anwalt/Kanzlei miteinbezogen ist (U2, U3).

Zudem hat keines der befragten zwölf Unternehmen interne Richtlinien/Checklisten, nach denen es die Qualität der Mandatsbearbeitung bewertet (hier können auch andere Punkte als bei der Auswahlentscheidung eine Rolle spielen⁵⁶). Des Weiteren führt keines der befragten Unternehmen strukturierte Feedback-Gespräche anhand einer Checkliste durch. Zwei Unternehmen sagen jedoch, dass sie zwar keine strukturierten, doch geplante Gespräche mit vorheriger Themenauswahl führen (U3, U8). Davon finden bei einem Unternehmen (U8) die Gespräche auf Veranlassung der Kanzlei statt.

„Es gibt Kanzleien, die fordern das von uns ein. Die fragen an, ob sie das machen können. Das ist auch aus meiner Sicht ein sehr gutes Mandantenbindungsinstrument, soweit man den Eindruck hat, dass es wirklich darum geht, den Prozess zu verbessern.“ (Vertreter U8).

Sechs der befragten Unternehmen legen jedoch Wert auf Feedback, wenn auch in informeller Weise (U1, U2, U5, U6, U10, U12).

Es erstaunt, dass strukturierte Feedback-Gespräche nicht Teil der Zusammenarbeit von Unternehmen und niedergelassenen Anwälten sind. In Zeiten von zunehmendem Kostendruck sollten beide Seiten ein Interesse an einer Auswertung der Beratungsleistung haben.⁵⁷

Fazit „Auswahl“: Es konnte nicht belegt werden, dass im Konfliktmanagement überfachliche Qualifikationen des Anwalts im Vergleich zur fachlichen Expertise mehr zählen als bei anderen Rechtsdienstleistungen.

⁵⁴ Vgl. Aschenbrenner/Gärtner (2012).

⁵⁵ Bei den Ergebnissen zur Hypothese „Auswahl“.

⁵⁶ Siehe IV. Otto · Henning General Counsel Benchmarking-Report 2011/12, S. 152f und S. 158f.

⁵⁷ Vgl. Aschenbrenner/Gärtner (2012).

F. Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit

Insgesamt sind die Unternehmen mit der Zusammenarbeit mit den niedergelassenen Anwälten im Bereich Konfliktmanagement zufrieden. Werden Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit genannt, sind es vor allem die „Klassiker“: Kostenreduktion, klare Kommunikation der Erwartungen und besseres Zuhören, Verständnis für die Funktionsweise des Unternehmens und mehr Kreativität.

Speziell mit Blick auf Konfliktmanagement wird zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand eine gesetzliche Regelung alternativer Verfahren angeregt.

„Ich würde mir in der Tat wünschen, dass so etwas wie Dispute Adjudication Boards auch gesetzlich geregelt sind in Deutschland. Denn das ist das, worauf wir Deutschen vertrauen. Wir vertrauen auf das Gesetz. Und jetzt sehe ich zwar nicht mich an, als Privatunternehmer, sondern ich sehe einfach die öffentliche Hand an. In vielen Bereichen der öffentlichen Hand herrscht immer noch der Glaube vor, ich kann mich nicht vergleichen, Mediation bringt gar nichts, ich brauche ein Urteil, ich brauch eine Entscheidung, damit ich das vor meinem Vorgesetzten rechtfertigen kann, was ich jetzt mache.“ (Vertreter U3).

In der Studie wurde allerdings gezeigt, dass der Erlass des Mediationsgesetzes keine Veränderung der Streitbeilegungskultur der Unternehmen bewirkt. Nur ein Unternehmensvertreter (U2) entgegnete, dass Mediation dann reizvoll wäre, wenn es im Gesetz ein festgelegtes Verfahren gäbe (was derzeit nicht der Fall ist).

Zudem wird zur Verbesserung der Zusammenarbeit von einer Bereitschaft und Offenheit auf beiden Seiten gegenüber alternativen Streitbeilegungsmechanismen gesprochen. Zudem sollten externe Anwälte mehr Aufklärungsarbeit leisten.

„Also es muss eine grundsätzliche Offenheit

bestehen außerhalb einer streitigen Verhandlung, sozusagen jetzt untechnisch gesprochen, auch alternative Formen eines Konfliktausgleiches in Erwägung zu ziehen, also die Bereitschaft muss auf beiden Seiten, sowohl auf der Seite des Auftraggebers, als auch auf der Seite des Anwalts vorhanden sein.“ (Vertreter U1).

„Dass Konfliktmanagement etwas mehr auf den Radar kommt. [...]. Die Bewusstseinsbildung über den Vor- und Nachteil von solchen Verfahren muss unabhängig von Einzelstreitigkeiten erfolgen und ist eine generelle Überzeugungssache.“ (Vertreter U8).

„Anwälte sollten mehr Aufklärungsarbeit leisten und die Vorteile der alternativen Verfahren transparenter machen.“ (Vertreter U2).

„Einfach immer weiter die Werbetrommel rühren.“ (Vertreter U10).

„Also, ich glaube es lohnt tatsächlich noch mehr in Veranstaltungen dafür zu werben und tatsächlich auch das zu beschreiben, was da abläuft. Vielleicht auch in mock trials oder in gestellten Situationen das mal zu zeigen, damit man sich vorstellen kann, was passiert da eigentlich. Das würde mir jedenfalls helfen und die Erfahrung – wie gesagt – die ich mal gemacht habe, die war also eher negativ und das bleibt einem natürlich zunächst mal haften.“ (Vertreter U11).

Werden die Vorteile, Anwendungsbereiche, Ergebnisse und vor allem die genauen Abläufe alternativer Verfahren bekannt gemacht, können diese für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Für eine solche Veränderung des Konfliktlösungsverhaltens hin zu mehr Offenheit und Bereitschaft, alternative Verfahren anzuwenden, ist entscheidend, dass Unternehmensanwälte und niedergelassene Anwälte sich selber zu einer konstruktiven Konfliktlösungskultur entschließen.⁵⁸ Nur wer ein interessenorientiertes und lösungsorientiertes Verhalten für sich

⁵⁸ Aschenbrenner (2013), S. 10.

als nutzbringend erkannt hat, wird es auch ohne äußeren Druck in der täglichen Arbeit anwenden. Unternehmensjuristen und externe Anwälte könnten dann die alternativen Streitbeilegungsverfahren als sogenannte Fachpromotoren im Unternehmen bekannt machen und mit den Vorständen als Machtpromotoren⁵⁹ dazu beitragen, dass sich diese Verfahren zu einem **wertvollen Teil der Unternehmensphilosophie** entwickeln.

⁵⁹ Zu den verschiedenen Promotorentypen in Unternehmen siehe PwC/Viadrina (2011), S. 56ff.

G. Fazit

Die Bedeutung des externen Anwalts im Konfliktmanagement von Unternehmen ist derzeit noch verhalten. Sie entspricht der in vielen Unternehmen noch vorherrschenden Konfliktlösungspraxis. Auch nach der Verabschiedung des Mediationsgesetzes, der Gründung des Round Table (2008) und sieben Jahre nach der ersten PwC/Viadrina Studie (2005) erfolgt nach gescheiterten Verhandlungen meist direkt der Gang zu Gericht – trotz „verbaler Aufgeschlossenheit“ für alternative Verfahren. Externe Anwälte werden in der Phase der Prozessführung eingeschaltet. Sie werden jedoch in der Regel nicht für die vorherige umfassende Analyse des Falles mandatiert. Die Beratungsleistungen „Verfahrenswahl“ und „Wahl des Dritten“ werden von externen Anwälten nicht gefordert, da die Unternehmen das Spektrum der Verfahren noch nicht nutzen. Eine systematische Herangehensweise findet kaum statt. Anwälte werden als skeptisch gegenüber alternativen Verfahren eingeschätzt. Aus Sicht der Unternehmen legen sie sich nicht für den Einsatz von alternativen Verfahren ins Zeug. Im Einklang mit der Unternehmenspraxis wird bei der Auswahl des Anwalts vor allem auf das „klassische“ Kriterium der Fachkompetenz, und nicht auf Methodenkompetenz Wert gelegt. Gerade diese ist aber für eine aktive Rolle im Konfliktmanagement und für eine systematische Herangehensweise an Konfliktlösung von Bedeutung.

Gleichwohl befindet sich das Konfliktmanagement deutscher Unternehmen, angestoßen durch den RTMKM, im Umbruch. Die vierte Tagung „Konfliktmanagement – Nachhaltige Verankerung von Konfliktmanagement im Unternehmen“ des Instituts für Konfliktmanagement, Europa-Universität Viadrina und der Bucerius Education GmbH an der Bucerius Law School im Oktober 2012 in Hamburg hat diesen „Paradigmenwechsel“ von vielen Seiten beleuchtet.⁶⁰ Unternehmen und externe Anwälte können gemeinsam an der Gestaltung des Umbruchs mitwirken. Dafür hilft die bestenfalls durch Praxis erworbene Erkenntnis, dass der systematische Einsatz von alternativen und klassischen Verfahren den Unternehmen Wertschöpfungspotentiale liefert. Anwälte müssen noch stärker erkennen, dass eine zunehmende tatkräftige Aufgeschlossenheit gegenüber alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren für eine langfristige Kundenbindung hilfreich ist.

Abschließend bleibt zu sagen, dass noch Einiges zu tun ist, um alternative Streitbeilegungsverfahren in der Unternehmenspraxis zu etablieren. Obwohl die von uns befragten Personen schon mehr oder weniger eine (oft auch positive) Vorstellung davon hatten, ist doch deutlich geworden, dass dieses Bild noch längst nicht differenziert genug ist. Hier gilt es anzusetzen.

⁶⁰ Siehe Tagungsbericht (2013).

H. Handlungsempfehlungen

Folgende Handlungsfelder bieten sich zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Unternehmen und niedergelassenen Anwälten und zur Ausdifferenzierung des Konfliktmanagements in Deutschland an:

Auf einer gesetzlichen Regelung aufbauend könnten Gerichte ermächtigt werden, alternative Verfahren anzuordnen. Inwieweit Mediation als ein obligatorisches Verfahren ausgestaltet werden soll, ist umstritten. Einige meinen, dass nur so der Mediation zu mehr Fallzahlen verholfen werden kann. Andere sagen, dass der Gesetzgeber keinen Druck hin zu einem bestimmten Verfahren ausüben, sondern sich neutral verhalten sollte.⁶¹ Die Landesregierungen werden durch den neuen § 69b GKG ermächtigt, Kostenanreize zu regeln. Sie können bestimmte Verfahrensgebühren ermäßigen. Spannend ist, ob bei der Haushaltslage davon Gebrauch gemacht wird.

Beide Seiten können sich zum Zeichen der eigenen offenen Haltung gegenüber ADR-Verfahren einem sog. *Statement on Alternatives to Litigation* anschließen, wie er z.B. vom International Institute for Conflict Prevention & Resolution (CPR), USA, in den 1980er Jahren entwickelt wurde (CPR-Pledge). Unterzeichner des Pledge machen dadurch deutlich, dass sie sich zur Lösung ihrer Konflikte um alternative Streitbeilegung bemühen, bevor sie ein Gerichtsverfahren anstrengen. Inzwischen haben mehr als 4.000 Unternehmen und 1.500 Kanzleien in den USA diesen Pledge unterzeichnet, eine den Pledge ergänzende Folgeinitiative (der 21st Century Pledge) wurde im Januar 2013 begonnen.⁶² Eine deutsche Alternative wurde auf der vierten Tagung „Konfliktmanagement – Nachhaltige Verankerung von Konfliktmanagement im Unternehmen“ im Oktober 2012 an der Bucerius Law School initiiert.

Zur Professionalisierung des Umgangs mit Konflikten sollte die Rechtsdienstleistung Konfliktmanagement in die einzelnen **Phasen** (s.o.) zerlegt und differenziert angeschaut werden.

Im Bereich der Konfliktprävention spielen Verträge und ihre sorgfältige Verhandlung eine wesentliche Rolle. Aus den USA ist das Vorgehen der „deal mediation“ bekannt.⁶³ Hier unterstützt ein neutraler Dritter die Parteien bei der Aushandlung des Vertrages und trägt dafür Sorge, dass Interessen ermittelt und kritische Punkte nicht umschifft werden. Unternehmen und externe Anwälte sollten dieses Vorgehen kennen und erörtern, ob es im vorliegenden Fall von Nutzen ist. Zudem sollten alle mit Vertragsgestaltung befassten Anwälte darauf dringen, Streitbeilegungsklauseln in die Verträge aufzunehmen. Diese sollten eine Fristenregelung enthalten, um das Risiko der Herauszögerung zu minimieren. Musterbeispiele führen die Institutionen auf ihren Internetseiten auf (z.B. ICC, DIS).

Eine profunde Untersuchung des Falles kann mit Checklisten⁶⁴ und durch eine Prozessrisikoanalyse⁶⁵ unterstützt werden. Die – möglichst frühzeitige – Analyse sollte die Interessen des Unternehmens und Konfliktodynamiken umfassen. Niedergelassene Anwälte können die Unternehmen in diesem Bereich mit ihrem Blick von außen unterstützen.

Die Wahl des geeigneten Verfahrens kann durch sogenannte Konfliktmanagementordnungen (z.B. der DIS) und durch technologiegestützte Fallzuweisungsinstrumente⁶⁶ professionalisiert werden. Externe Anwälte können hier frühzeitig eine wichtige Aufklärungsarbeit leisten und das gesamte Spektrum der Streitbeilegungsverfahren aufzeigen.

⁶¹ Risse (2012), S. 253; RTMKM (2009), S. 150f; Trenczek (2008), S. 140f.

⁶² Näheres unter <http://cpradr.org/About/ADRpledges.aspx>.

⁶³ Siehe mit weiteren Nachweisen unter <http://imimmediation.org/deal-mediation>.

⁶⁴ Siehe z.B. das Corporate Early Case Assessment Toolkit von CPR (abrufbar unter: <http://www.cpradr.org> – Resources) und Olé – Evaluation of Conflicts, <http://imimmediation.org/ole>.

⁶⁵ Duve/Eidenmüller/Hacke (2011), S. 243ff.

⁶⁶ Heiss in: PwC/Viadrina (2011), S. 46ff.

Um die Einigungsbereitschaft der Parteien zu erhalten, sollten erste Gespräche so früh wie möglich persönlich geführt werden (und keine streitbaren Schreiben von Anwälten verschickt werden). Bestenfalls wird schon im Vertrag vereinbart, alternative Streitbeilegungsverfahren vor Rechtshängigkeit einer Klage durchzuführen (s.o.). Egal, welches Streitbeilegungsverfahren ausgewählt wurde, es lebt von einer sorgfältigen Vorbereitung, wozu die Auswahl eines geeigneten Dritten zählt.⁶⁷ Schließlich gibt es Fälle, in denen der erlangte Titel auch vollstreckt werden muss.

Die bestehenden Institutionen (wie z.B. Rechtsstandort Hamburg e.V., DIS, Industrie- und Handelskammern in Deutschland sowie z.B. ICC, IMI, CPR, JAMS, AAA im Ausland) müssen sich nach wie vor um eine höhere Sichtbarkeit ihrer Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Verfahren und neutraler Dritter bemühen.

Darüber hinaus sollten **Konfliktmanagementsysteme** in Unternehmen⁶⁸ und Kanzleien⁶⁹ aufgebaut und auf den Bereich der Konfliktprävention ausgedehnt werden. Im Bereich der Konfliktbehandlung ermöglicht ein Konfliktmanagementsystem im Unternehmen, aus der Vogelperspektive auf die Zahl der bestehenden und drohenden Konflikte zu schauen,⁷⁰ und nach eingehender Analyse die geeigneten nächsten Schritte auszuwählen.

Die Zusammenarbeit von Unternehmen, externen Anwälten und weiteren Beratern soll mit dem „Kooperationsmodell externes Konfliktmanagement“⁷¹ verdeutlicht werden. Damit soll zur Systematisierung des Konfliktmanagements beigetragen werden.

⁶⁷ Instrukтив zur professionellen Vorbereitung einer Mediation aus Anwaltssicht: Abramson (2011), S. 288ff.

⁶⁸ Siehe das Komponentenmodell in PwC/Viadrina (2011), S. 16ff.

⁶⁹ Aschenbrenner (2013); Heussen (2013).

⁷⁰ Zum „portfolio approach“: AAA (2003).

⁷¹ Das neu entwickelte Modell bezieht sich auf das Komponentenmodell Konfliktmanagement in PwC/Viadrina (2011), S. 16ff.

Grafik 3: Kooperationsmodell externes Konfliktmanagement

Unternehmensinterne und -externe Vermarktung						
Phasen im Konfliktmanagement	Prävention		Konfliktbehandlung			
	Prävention	Analyse	Verfahrenswahl	Wahl des Dritten	Durchführung des Verfahrens	Vollstreckung des Ergebnisses
Regelwerke	Muster für Streitbeilegungsklauseln (ICC, DIS, HK)	Rechtslage Beweislage Prozessrisiko Steuern Wirt. Risiken Konflikttheorie Checklisten der Institutionen	DIS-KMO Klausel im Vertrag Interne Regeln	Institutionell: Listen der Institutionen Ad hoc: Empfehlung, frei zugängliche Listen	ZPO Regeln der Institutionen Eigene Regeln (ad hoc)	ZPO
Konfliktlaufstellen im Unternehmen:	Rechtsabteilung Operative Abteilung					
Zusammenarbeit mit:	Anwälten					
Zusammenarbeit mit weiteren Beratern:	LPO Provider	LPO Provider Steuerberater Wirtschaftsprüfer Volkswirt Techniker Psychologe	Konfliktmanager (DIS-KMO)		LPO Provider Richter Mediator Schlichter Schiedsgutachter Schiedsrichter	
Dokumentation/Controlling im Unternehmen						

Zur Steuerung des einzelnen Falles bedarf es ausgeprägter Projektmanagementkompetenzen, bestenfalls auf beiden Seiten. Unternehmen und Anwälte müssen auf beiden Seiten einen Hauptverantwortlichen benennen und verstehen, wie Projektziele definiert, eine Kommunikationsstrategie aufgestellt, Stakeholder analysiert und der Zwischenstand evaluiert wird. Außerdem sind zusätzliche Managementkompetenzen unabdingbar.⁷²

Des Weiteren könnten seitens der Unternehmen

Anreizstrukturen für Anwälte geschaffen werden, Verfahren der alternativen Streitbeilegung zu empfehlen. Diop und Steinbrecher schlagen vor, mit einem Bonussystem für die möglichst frühe Erledigung des Streits zu arbeiten. Dadurch soll das Dilemma abgemildert werden, dass ein Anwalt mit Prozesstätigkeit mehr verdienen kann als mit alternativer Streitbeilegung und dadurch ein Interessenkonflikt zwischen Unternehmen und Anwalt entsteht.⁷³

⁷² PwC/Viadrina (2007), S. 24f.

⁷³ Diop/Steinbrecher (2012), S. 3028.

A. Erläuterungen zum gewählten qualitativen Forschungsdesign

I. Datengewinn

Für diese Studie wurden (Interview-) Texte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse analysiert.⁷⁴ Der für diesen Zweck entwickelte Interviewleitfaden stützt sich auf die durch Literaturrecherche generierten Hypothesen. Die damit durchgeführten Interviews dauerten im Mittel ca. 45 Minuten. Sie wurden mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet, wortwörtlich transkribiert und anschließend mittels eines, ebenfalls hypothesegestützten, Kategoriensystems ausgewertet

II. Zusammensetzung der Stichprobe

Wenn es bei der quantitativen Forschung um die Repräsentativität der Stichprobe und die Standardisierung des Datengewinns geht, liegt der Fokus bei der qualitativen Forschung auf anderen Aspekten. Es zählt nicht eine möglichst große Zahl an Daten, sondern entscheidend sind deren Dichte und Breite.⁷⁵ Es geht also vor allem darum, eine Problemstellung durch die Auswahl einer geeigneten Stichprobe so wieder zu geben, dass das Problemfeld möglichst gut dargestellt wird. Dies ist hier erreicht worden, indem die Unternehmen so gewählt wurden, dass alle Wirtschaftszweige (Banken und Versicherungen, Bau und Immobilien, IT und Me-

dien, Energie, Handel und Dienstleistungen, sowie verarbeitende Industrie) vertreten sind. Zusätzlich wurden Extremgruppen gebildet bezogen auf die Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter (weniger als 150 Mitarbeiter, 151–1.000 Mitarbeiter, 1.001–10.000 Mitarbeiter, mehr als 10.000 Mitarbeiter). Die genaue Verteilung wird in den [Grafiken 4 und 5 dargestellt \(Folgeseite\)](#). Die Interviewpartner waren in leitender Funktion in den Rechtsabteilungen der Unternehmen tätig.

III. Datenauswertung

Auch der Prozess der Datenauswertung ist kein statistischer (wie bei der quantitativen Forschung), sondern das Ziel der qualitativen Forschung ist es, induktiv verstehend in den Daten Gemeinsamkeiten, Zusammenhänge und Strukturen zu finden. Witt spricht von „solchen Aspekten in den Daten, die bei der größtmöglichen Heterogenität der Daten das Verbindende darstellen“.⁷⁶

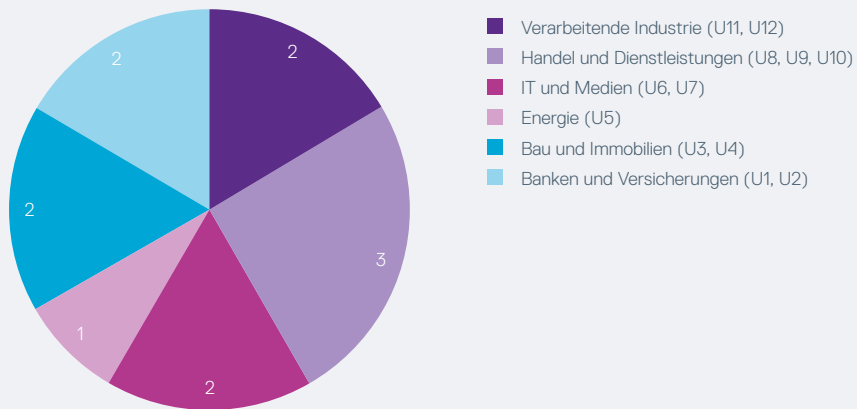
Hierfür wurde auf Grundlage der Hypothesen ein Kategoriensystem erstellt, anhand dessen dann die Interviews ausgewertet wurden. Im Laufe der Auswertung wurden diese Kategorien soweit angepasst, dass alle relevanten Aussagen zur Beantwortung der Hypothesen einfließen konnten.

⁷⁴ Mayring (2010), S. 11.

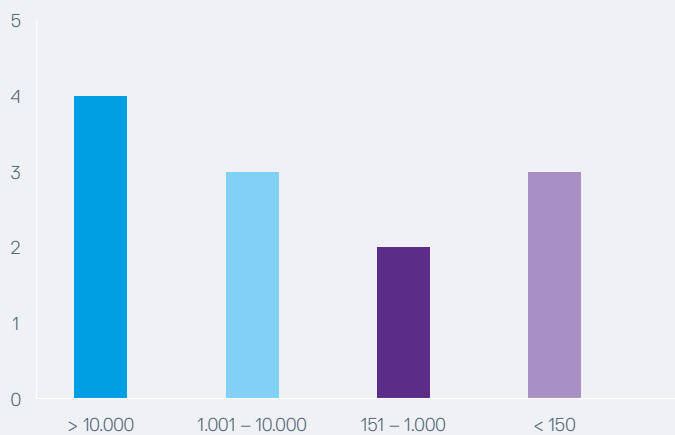
⁷⁵ Witt (2001), S. 4.

⁷⁶ Witt (2001), S. 4.

Grafik 4: Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen



Grafik 5: Größe der untersuchten Unternehmen



B. Checkliste

Auswahl des Beraters in streitigen Auseinandersetzungen

Kriterium \ Phase	Prävention	Analyse	Verfahrens- wahl	Wahl des Dritten Dritten	Durch- führung des Verfahrens	Vollstreckung
Fachkompetenz						
> Rechtsgebiet A/B/C, Prozessrecht, Technik, Steuern						
Methodenkompetenz						
> Art der Verhandlungsführung						
> Wissen über Konfliktodynamik						
> Interessenerhebung (inhaltlich/Verfahren)						
> Fragen, Zuhören, Kommunikation						
> Kenntnis von Verfahrensarten						
> Kenntnis neutraler Dritter (Empfehlung)						
> Projektmanagement						
Unternehmerische Kompetenz						
> Wirtschaftliches Denken						
> Verständnis für das Unternehmen und Branche						
> Kostenmanagement						
Erfahrung im Gebiet						
Persönlich						
> Ergebnisoffene Beratung						
> Typ/Persönlichkeit						
> Sozialkompetenz						
Zusammenarbeit + Kontext						
> Bisherige Erfahrung, Vertrauen						
> Verfügbarkeit/Kapazität der Kanzlei						
> geographische Präsenz der Kanzlei						
Unternehmenspolitische Aspekte						
> Gewollter Außenauftritt						
> Rolle der Marke der Kanzlei						

Rückkoppelung: Was hat für unser Unternehmen Priorität

	Prävention	Analyse	Verfahrens- wahl	Wahl des Dritten	Durch- führung des Verfahrens	Vollstreckung
Wichtigste Kompetenz pro Phase						
Insgesamt ist uns am wichtigsten:						

Literatur

- Abramson, H.I. (2011), *Mediation Representation*, 2nd edition, New York.
- Alpen-Adria Universität Klagenfurt (2005), *Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich*; Forschungsbericht im Auftrag des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Wien.
- American Arbitration Association (AAA) (2003), *Dispute-Wise Business Management, Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts*, New York.
- American Arbitration Association (AAA) / Fidal (2009), *Dispute-Wise Business Management, Vers un Management Optimisé des Litiges, Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts*.
- Aschenbrenner, J.B. (2013), *Zwischen Streitlust und Konfliktscheu – Anwälte in eigenen Konflikten*, in: *Konfliktdynamik*, S. 4 – 13.
- Aschenbrenner, J.B./ Gärtner A. (2012), *Tagungsbericht der zweiten Herbsttagung des Bucerius Center on the Legal Profession (CLP) am 21.11.12 zur Anwaltlichen Rechtsdienstleistung im Wandel*, in: *Deutscher AnwaltSpiegel* (24), S. 18 – 20. Abrufbar unter: http://www.bucerius-clp.de/uploads/media/DAS-Online_Ausgabe-24-2012_LawSchool.pdf
- Bühning-Uhle, C./ Eidenmüller, H./ Nelle, A. (2009), *Verhandlungsmanagement*, 1. Auflage, München.
- de Paoli, Nicola (2009), *Bald neuer Schub für Mediation?*, in: *Personalführung* (7), S. 6 – 7.
- Deutscher Bundestag (2011), *Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung*, Drucksache 17/5335. Abrufbar unter <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/053/1705335.pdf>
- Diop, D./ Steinbrecher, A. (2011), *Ein Mediationsgesetz für Deutschland: Impuls für die Wirtschaftsmediation?*, in: *Betriebsberater*, S. 131 – 139.
- Diop, D./ Steinbrecher, A. (2012), *Cui bono? – Das Mediationsgesetz aus Unternehmenssicht*, in: *BetriebsBerater*, S. 3023 – 3029.
- Duve, C./ Eidenmüller, H./ Hacke, A. (2003), *Mediation in der Wirtschaft*, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- Europäisches Institut für Wirtschaftsmediation (2006), *Wirtschaftsmediation im europäischen Vergleich, Erfahrungswerte von Unternehmen und Mediatoren in Großbritannien, Skandinavien, Deutschland, Frankreich, Österreich*; Studie im Auftrag des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Wien.
- Fairclough, S. (2011), *Panel Games: How Client Organizations Pick Their Legal Advisors*, Insight Series, The Novak Druce Centre for Professional Service Firms, abrufbar unter <http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/professionalservices/Pages/Titles.aspx>

- Glasl, F. (2011), *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 10. Auflage, Bern.
- Hacke, A. (2004), *Rechtsanwälte als Parteivertreter in Wirtschaftsmediationen*, in: *SchiedsVZ*, S. 80 – 87.
- Hammacher, P. (2008), *Rechtsanwälte: Widerstand gegen Mediation abbauen*, in: *SchiedsVZ*, S. 30 – 33.
- Hartung, M. (2012), *Rechtsrat ist (k)eine Ware*, in: *AnwaltsBlatt* (3), S. 1 – 6.
- Hartung, M./Weberstaedt, J. (2012), *Marktentwicklung bei großen wirtschaftsberatenden Kanzleien in Deutschland*, in: *AnwaltsBlatt (AnwBl)* (8/9), S. 607 – 612.
- Heiss, M. (2011), *Konfliktmanagement von externen Konflikten*, Fokusstudie in: PricewaterhouseCoopers / Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder): *Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System*, S. 45 – 49.
- Heussen, B. (2013), *Unklare Machtverhältnisse. Konfliktmanagement in freiberuflichen Partnerschaften*, in: *Konfliktdynamik*, S. 14 – 23.
- Hodges, S. (2010), *Ängstlich sein kann ich auch allein*, in: *JUVE Rechtsmarkt*, S. 61 – 64.
- Kirchhoff, L./Wendenburg, F. (2013), *Konfliktmanagement (IV) – Nachhaltige Verankerung von Konfliktmanagement im Unternehmen*, Tagungsbericht.
- KPMG (2009), *Konfliktkostenstudie, Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen*.
- KPMG (2012), *Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012*.
- Lipsky, D.B./Seeber, R.L. (1998), *The appropriate resolution of corporate disputes: A report of growing use in ADR by U.S. corporations*, Ithaca, NY. Abrufbar unter http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/icrpubs/4/?utm_source=digitalcommons.ilr.cornell.edu%2Ficrpubs%2F4&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Mayring, P. (2010), *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 11. Auflage, Weinheim.
- Oertzen, J./Nöldeke, M. (2011), *Konfliktmanagement – Etablierungsprozesse und -strategien*, in: PricewaterhouseCoopers / Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder): *Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System*, S. 56 – 68.
- Otto · Henning & Company (2011), IV. Otto · Henning General Counsel Benchmarking-Report 2011/12. *Der Rechtsabteilungs-Report 2011/12. Organisation und Strategie der Rechtsabteilung im Fokus von Qualität und Effizienz*, Frankfurt am Main.
- Plassmann, M. (2012), *Das Mediationsgesetz – Eine Steilvorlage für die gesamte Anwaltschaft*, in: *BRAK-Mitteilungen* (5), S. 194 – 200.

PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (2005), *Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*. Abrufbar unter http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_Commmercial_Dispute_Resolution_2005.pdf

PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2007), *Praxis des Konfliktmanagement deutscher Unternehmen*. Abrufbar unter http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_KMS_II_2007.pdf

PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2011), *Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System*. Abrufbar unter http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011.pdf

Risse J. (2012), *Das Mediationsgesetz – eine Kommentierung*, in: *SchiedsVZ*, S. 244 – 254.

Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (2009), *Positionspapier der deutschen Wirtschaft zur Umsetzung der EU-Richtlinie*, in: *Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM)* (5), S. 147 – 152.

Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (2012), *Die Erwartungen der Unternehmen an ihre Berater bei der Konfliktbearbeitung und -beilegung*, in: *SchiedsVZ*, S. 254 – 258.

Scheinman Institute on Conflict Resolution at the ILR School of Cornell University/CPR Institute/Strauss Institute for Dispute Resolution at the Pepperdine University School of Law (2012), *The Use of ADR by U.S. Corporations. Results from a 2010–2011 Survey of the Fortune 2000*, 23–24. April, 12th annual IC Super Conference in Chicago. Abrufbar unter <http://www.icsuperconference.com/wp-content/uploads/2012/05/Corporate-Perspectives-on-ADR-Day-Two-3-45PM.pdf?3e1587>

Schulz von Thun, F.; Ruppel, J.; Strathmann, R. (2004), *Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*, rororo.

Trenczek, T. (2008), *Stand und Zukunft der Mediation – Konfliktvermittlung in Australien und Deutschland*, in: *SchiedsVZ*, S. 135 – 142.

Wagner G. (2010), *Basic Structures of a German Act on Mediation. Grundstrukturen eines deutschen Mediationsgesetzes*, in: *Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht (RabelsZ)* (4), S. 794 – 840.

Witt, H. (2001), *Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung; Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research (Online-Journal)*, 2(1). Abrufbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2115>

Weiss, W. (2011), *Profitabilitätsmanagement*, in Claudia Schieblon (Hrsg.): *Kanzleimanagement in der Praxis*, Wiesbaden, S. 92 – 105.



BUCERIUS CENTER
ON THE LEGAL PROFESSION

www.bucerius-clp.de

TaylorWessing

www.taylorwessing.com