



# Commercial Dispute Resolution Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich

In Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	2
Tabellenverzeichnis .....	2
Vorwort .....	3
A Zusammenfassung der Ergebnisse der Umfrage .....	4
B Zielsetzung der Studie und methodische Umsetzung .....	6
C Nutzung der einzelnen Konfliktbearbeitungsverfahren .....	7
1 Einsatz der Verfahren im Überblick .....	7
2 Einsatzhäufigkeit außergerichtlicher Verfahren mit Drittbeteiligung .....	8
3 Dem Gerichtsverfahren vorgeschaltete Verfahren .....	9
4 Gründe für den Einsatz von Gerichtsverfahren .....	10
5 Gründe für den Einsatz außergerichtlicher Verfahren .....	12
D Konfliktmanagement .....	13
1 Konfliktbelastung und systematisches Konfliktmanagement .....	13
2 Entscheidung über die Verfahrensauswahl .....	14
E Bewertung der Konfliktbearbeitungsverfahren .....	15
1 Auswahlkriterien für Verfahren .....	15
2 Zuordnung von Verfahrensvorteilen .....	16
3 Erwartungen an Konfliktbearbeitungsverfahren .....	19
F Muster, Diskrepanzen und Erklärungsansätze .....	21
G Fazit und Ausblick .....	24
Statistische Angaben .....	25
Ausgewählte freie Kommentare von Teilnehmern der Umfrage .....	26
Aussagen zum Thema Konfliktbearbeitung im Originalwortlaut des Fragebogens .....	27
Glossar .....	28
Impressum .....	29
Ansprechpartner .....	30

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Einsatz der Verfahren im Vergleich (mittlere Nutzungshäufigkeiten)
- Abb. 2 Einsatzhäufigkeit außergerichtlicher Verfahren mit Drittbeteiligung in Abhängigkeit von Branche und Unternehmensgröße (mittlerer Nutzungsindex)
- Abb. 3 Dem Gerichtsverfahren vorgeschaltete Verfahren (mittlere Häufigkeiten)
- Abb. 4 Gründe für den Einsatz von Gerichtsverfahren (mittlere Häufigkeiten)
- Abb. 5 Gründe für den Einsatz von außergerichtlichen Verfahren (mittlere Häufigkeiten)
- Abb. 6 Konfliktbelastung und Konfliktmanagement (durchschnittliche Zustimmung)
- Abb. 7 Entscheidung über die Auswahl des Verfahrens (mittlere Häufigkeiten)
- Abb. 8 Auswahlkriterien für Verfahren (durchschnittliche Zustimmung)
- Abb. 9 Zuordnung von Verfahrensvorteilen (relative Vorteilsnennungen im Mittel)
- Abb. 10 Mittlere Vorteilswerte der Verfahren
- Abb. 11 Erwartungen und Einstellungen zum Thema Konfliktbearbeitung (durchschnittliche Zustimmung)
- Abb. 12 Verteilung nach Unternehmensgröße gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter
- Abb. 13 Verteilung nach Branchenzugehörigkeit

## Tabellenverzeichnis

- Tab. 1 Alter und Geschlecht der antwortenden Personen
- Tab. 2 Verantwortungsbereich der antwortenden Personen

## Vorwort

In den vergangenen Jahren ist in Deutschland das Interesse für die außergerichtliche Beilegung von Konflikten stark gestiegen. Die Entwicklung in Deutschland folgt damit entsprechenden Veränderungen in den USA, Großbritannien und anderen Ländern. Der Fachbereich Dispute Analysis von PricewaterhouseCoopers und der Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Zivilprozessrecht und Internationales Wirtschaftsrecht sowie das Forum für Verhandlung und Mediation der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) haben diese Entwicklung zum Anlass genommen, 960 Unternehmen über die Anwendung von Konfliktbearbeitungsverfahren in Deutschland zu befragen.

Ziel dieser Befragung war es, die gegenwärtigen Praktiken und Präferenzen von Unternehmen bei der Bearbeitung von Konflikten mit anderen Unternehmen sowie Veränderungsbedarf und zukünftige Entwicklungstrends in Erfahrung zu bringen. Beteiligt haben sich an unserer Umfrage 158 Unternehmen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 16,5 Prozent – ein respektables Resultat, welches das Interesse an diesem Thema widerspiegelt.

Bei den teilnehmenden Unternehmen möchten wir uns herzlich bedanken. Es ist uns bewusst, dass die Umfrageaktivitäten von Hochschulen, Forschungseinrichtungen, statistischen Ämtern, Tageszeitungen, Verbänden und Beratungsunternehmen einen nicht unbeträchtlichen Aufwand in den befragten Unternehmen verursachen. Umso mehr freuen wir uns über die gute Resonanz.

Die von uns mit Spannung erwartete Auswertung der Umfrageergebnisse liegt nun vor und wird Ihnen in dieser Studie mit dem Titel „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“ vorgestellt.<sup>1</sup>

Wir sind zuversichtlich, dass die Studie zur Übersichtlichkeit des weiten und vielschichtigen Feldes der Konfliktbeilegung zwischen Unternehmen beitragen wird und einige wichtige Trends der näheren Zukunft anzuzeigen vermag.

Frankfurt am Main / Frankfurt (Oder), April 2005

Claudia Nestler und Dr. Michael Hammes

PricewaterhouseCoopers, Frankfurt am Main  
Dispute Analysis & Investigations

Prof. Dr. Stephan Breidenbach / Ulla Gläßer, LL.M. und Lars Kirchhoff

Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)  
(Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Zivilprozessrecht u. Internationales Wirtschaftsrecht/  
Forum für Verhandlung und Mediation)

---

<sup>1</sup> Für die tatkräftige und außerordentlich engagierte Mitarbeit von Andreas Dubrowsky und Nicola Neuvians an dieser Studie möchten wir uns herzlich bedanken. Desweiteren geht unser Dank an Franz Besin, Andreas Gärtner, Dr. Timothy Krüger, Alexander von Sinner und Klaus-Olaf Zehle.

## A Zusammenfassung der Ergebnisse der Umfrage

Gegenstand dieser Studie ist die Frage, wie Unternehmen in Deutschland Konflikte mit anderen Unternehmen bearbeiten. Mit Hilfe eines Fragebogens wurden die Nutzung des Gerichtsverfahrens und verschiedener außergerichtlicher Verfahren, die mit diesen Verfahren verbundenen Vorstellungen und Präferenzen, der Veränderungsbedarf sowie Ansätze künftiger Entwicklungen untersucht.

Das zentrale Ergebnis überrascht – zumindest auf den ersten Blick: Vorstellungen und Erwartungen, die Unternehmen mit Konfliktbearbeitungsverfahren verbinden, entsprechen nicht in vollem Umfang dem tatsächlichen Vorgehen im Konfliktfall. In aller Regel wird zunächst der Versuch unternommen, einen Konflikt auf dem Verhandlungsweg beizulegen. Scheitern die Verhandlungen, erfolgt zumeist direkt der Gang zum Gericht. Während die Verhandlung von den Unternehmen übereinstimmend sehr positiv bewertet wird, fallen Präferenzen und Verhalten hinsichtlich des Gerichtsverfahrens und der außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung auseinander:

- Das tatsächlich häufig genutzte Gerichtsverfahren wird in vielfacher Hinsicht eher als nachteilig bewertet.
- Die generell als vorteilhaft wahrgenommenen und den Erwartungen der Unternehmen eher entsprechenden Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung mit Unterstützung Dritter (Schiedsgerichtsverfahren, Schiedsgutachten, Schlichtung und Mediation) werden in der Realität bislang eher selten genutzt.

Dieser Befund wirft die Frage auf, warum deutsche Unternehmen vor einer Klageerhebung nicht stärker auf das von ihnen selbst als vorteilhaft bewertete Spektrum der außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung zurückgreifen.

Die wichtigsten von den Befragten angegebenen Gründe für den Einsatz des Gerichtsverfahrens – Scheitern vorgeschalteter Verfahren, Klageerhebung des Gegners oder mangelnde Bereitschaft der Gegenseite, sich auf andere Verfahren einzulassen – weisen darauf hin, dass gerichtliche Schritte zumeist als unvermeidbar wahrgenommen werden. Spezifische Vorteile, die nur Gerichtsverfahren bieten, spielen jedoch kaum eine Rolle.

Die Wahl außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren wird vor allem mit der Unternehmensphilosophie oder mit strukturellen Maßnahmen wie im Vorfeld vertraglich fixierten Schieds- oder Mediationsklauseln begründet. 83 Prozent der Unternehmen haben (erste) Erfahrungen mit außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung gesammelt, wobei die Bereitschaft, solche Verfahren einzusetzen, mit der Unternehmensgröße deutlich wächst.

Das Auseinanderfallen der Konfliktbearbeitungspraxis und der Erwartungshaltung der Befragten ist besonders auffällig bei der Frage, welche Vorteile – von Kosten über Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit bis Gestaltungsautonomie – den einzelnen Verfahren zuzuordnen sind. Die Einzelbewertung der Verfahrensvorteile zeigt, dass die Beteiligten die Vorzüge der einzelnen Verfahren durchaus sehr differenziert wahrnehmen. In der Gesamtbetrachtung der Vorteilsbewertungen folgen Mediation, Schlichtung und Schiedsgutachten der Verhandlung, die insgesamt am besten beurteilt wird. Das Gerichtsverfahren wird von den Befragten mit Abstand als am wenigsten vorteilhaft eingestuft.

Die in Praxis und Wissenschaft geführte Diskussion über Vor- und Nachteile von Konfliktbearbeitungsverfahren ist von einer Reihe von Annahmen geprägt. Zur Überprüfung dieser Annahmen wurden die Befragten aufgefordert, den Grad ihrer Zustimmung zu zentralen Thesen zum Ausdruck zu bringen. Dies ergab folgende Befunde:

- In deutschen Unternehmen besteht ein deutlicher Wunsch nach verstärkter Zusammenarbeit zwischen Management und Rechtsabteilung bei der Auswahl und Steuerung von Konfliktbearbeitungsverfahren.
- Bei der Wahl von Konfliktbearbeitungsverfahren ist es den Entscheidungsträgern in Unternehmen sehr wichtig, dass die mit einem Verfahren verbundenen Risiken bekannt und überschaubar sind. Die Verfahrenskosten spielen dagegen bei der Wahl von Konfliktbearbeitungsmethoden eine eher untergeordnete Rolle.
- Im Umgang mit Konflikten wird auf den Erhalt bestehender Geschäftsbeziehungen sehr viel Wert gelegt.
- In der Bearbeitung von Konflikten werden Kooperation und die Wahrnehmung eigener Interessen nicht als sich gegenseitig ausschließend betrachtet. Es besteht das klare Bedürfnis, Verfahren und Ergebnis der Konfliktlösung möglichst autonom mitgestalten zu können.

Angesichts dieser differenzierten Erwartungshaltung stellt sich die Frage nach den Gründen für das Auseinanderfallen von Präferenzen und Realität umso dringlicher. Das Datenmaterial der Studie kann zwar keine abschließenden Antworten, wohl aber Anknüpfungspunkte für Erklärungen bieten: Bislang reicht offensichtlich das Ausmaß praktischer Erfahrung mit außergerichtlichen Verfahren trotz theoretisch bereits vorhandener Überzeugungen noch nicht aus, um bekannte Verhaltensmuster nachhaltig zu verändern. Der Befund, dass mit zunehmender Unternehmensgröße der Einfluss der Rechtsabteilungen auf die Verfahrenswahl und die Einsatzhäufigkeit von außergerichtlichen Verfahren steigt, kann dahingehend interpretiert werden, dass ein systematischeres Konfliktmanagement zu einer effizienteren Nutzung der unterschiedlichen Verfahrensvorteile führt.

Insgesamt legen die Vorstellungen und Präferenzen der Befragten sowie der zuletzt dargestellte Trend nahe, dass die erkannten Vorteile der außergerichtlichen Verfahren in Zukunft stärker in Anspruch genommen werden. Zukunftsträchtig sind hier insbesondere Verfahren oder Verfahrenskombinationen („hybride Verfahren“), die den Parteien eine ähnliche Gestaltungsautonomie wie die Verhandlung und zusätzlich die Vorteile der Unterstützung durch neutrale Dritte bieten.

## B Zielsetzung der Studie und methodische Umsetzung

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die gegenwärtigen Nutzungspräferenzen und Erwartungen von Unternehmen bei der Bearbeitung zivilrechtlicher Konflikte, etwaigen Veränderungsbedarf sowie zukünftige Entwicklungstrends möglichst präzise in Erfahrung zu bringen.

Zu diesem Zweck wurde zwischen den folgenden sechs Typen von Konfliktbearbeitungsverfahren unterschieden: **Verhandlung, Mediation, Schlichtung, Schiedsgutachten, Schiedsgerichtsverfahren und Gerichtsverfahren**. Die dieser Studie zugrunde liegenden und auch im Fragebogen verwendeten Definitionen der genannten Verfahren sind im Glossar auf Seite 28 angegeben.

Für die Durchführung der Untersuchung wurde ein achtseitiger Fragebogen mit zwölf Frageblöcken entworfen, der im November 2004 insgesamt 960 deutschen Unternehmen und deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen zur Beantwortung vorgelegt wurde. Hauptadressaten waren Vertreter von Rechtsabteilungen oder sonstige mit Fragen der Konfliktbearbeitung befasste Mitarbeiter. Die Datenerhebung erfolgte anonym. Angaben zur Person oder dem Unternehmen selbst beruhen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit.

Die Auswahl der zu befragenden Unternehmen wurde auf der Basis der 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen sowie der jeweils 50 größten Banken und Versicherungen des Jahres 2003 ermittelt. Die übrigen 360 Unternehmen wurden so bestimmt, dass alle Wirtschaftszweige und Unternehmensgrößenklassen in ausreichendem Umfang vertreten waren.

Insgesamt nahmen 158 Unternehmen an der Befragung teil. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 16,5 Prozent. Statistische Angaben zur Branchenzugehörigkeit und Größe der teilnehmenden Unternehmen sowie Informationen zu den antwortenden Personen finden sich auf Seite 25.

Die befragten Unternehmen konnten ihre Antworten und Einschätzungen entweder anhand fünfstufiger Bewertungsskalen (ordinales Niveau) oder binär formulierter Alternativen (nominales Niveau) abgeben. Eine abschließende offene Frage nach weiterführenden Anmerkungen zum Thema Konfliktbearbeitungsverfahren ermöglichte den Teilnehmern, individuelle Kommentare zu vermerken. Auf Seite 26 sind beispielhaft einige dieser Anmerkungen aufgeführt.

Die Antworten und Einschätzungen der Befragungsteilnehmer wurden mithilfe deskriptiver und inferenzstatistischer Methoden aufbereitet. Bei der Präsentation der Daten werden Ergebnisse mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit bis zu 5 Prozent als „signifikant“ bezeichnet, solche mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit bis zu 10 Prozent als „tendenziell“. Sofern das Antwortverhalten statistisch belegbare Differenzierungen nach Unternehmensgröße oder Branchen aufwies, werden diese Aspekte im Studientext erläutert.

Die Studie zeigt im Abschnitt C zunächst die Nutzungshäufigkeit der unterschiedlichen Konfliktbearbeitungsverfahren und die Gründe für die Wahl bestimmter Verfahrensarten. Dem folgen in Abschnitt D Befunde zur Einschätzung der Konfliktbelastung und zur Praxis des Konfliktmanagements von Unternehmen. In Abschnitt E werden Auswahlkriterien, Vorteilseinschätzungen und Erwartungen als unterschiedliche Aspekte der Bewertung von Konfliktbearbeitungsverfahren vor. In Abschnitt F werden Erwartungen an und Bewertungen von Verfahren mit dem tatsächlichen Einsatz dieser Verfahren abgeglichen und Erklärungsansätze für die erkennbaren Muster und Diskrepanzen erläutert. In dem abschließenden Abschnitt G werden die Ergebnisse der Studie zusammenfassend kommentiert und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung eines systematischen Konfliktmanagements in der Praxis deutscher Unternehmen aufgezeigt.



## C Nutzung der einzelnen Konfliktbearbeitungsverfahren

### 1 Einsatz der Verfahren im Überblick

Verhandlung und Gerichtsverfahren werden mit Abstand am meisten genutzt.

Für die Bearbeitung von Konflikten, die zwischen Unternehmen im Rahmen der geschäftlichen Tätigkeit auftreten, steht eine Vielzahl von Verfahrensalternativen zur Verfügung. Zwischen den beiden Polen der Konfliktlösung durch eigenverantwortliche Verhandlung einerseits und durch staatliche Gerichtsentscheidung andererseits existiert ein Spektrum außergerichtlicher Verfahrensformen, in denen Dritte – ausgestattet mit einem unterschiedlichen Maß an inhaltlicher Entscheidungsbefugnis – die Parteien bei der Konfliktlösung unterstützen.

Trotz verbreiteter Kenntnis dieser Verfahrensalternativen setzt die Mehrheit der befragten Unternehmen in nationalen wie in internationalen Konflikten vorwiegend auf Verhandlung und Gerichtsverfahren als klassische Formen der Konfliktbearbeitung. 17 Prozent der Unternehmen nutzen sogar ausschließlich diese beiden Verfahrensarten.

83 Prozent der Unternehmen haben bereits Erfahrungen mit außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung.

Schiedsgerichtsverfahren, Schiedsgutachten, Schlichtung und Mediation als außergerichtliche Verfahren mit Drittbeteiligung werden im Vergleich dazu deutlich seltener eingesetzt. Allerdings hat die mit 83 Prozent überwiegende Mehrzahl der Unternehmen bereits praktische Erfahrungen mit dem Einsatz solcher Verfahren gesammelt.

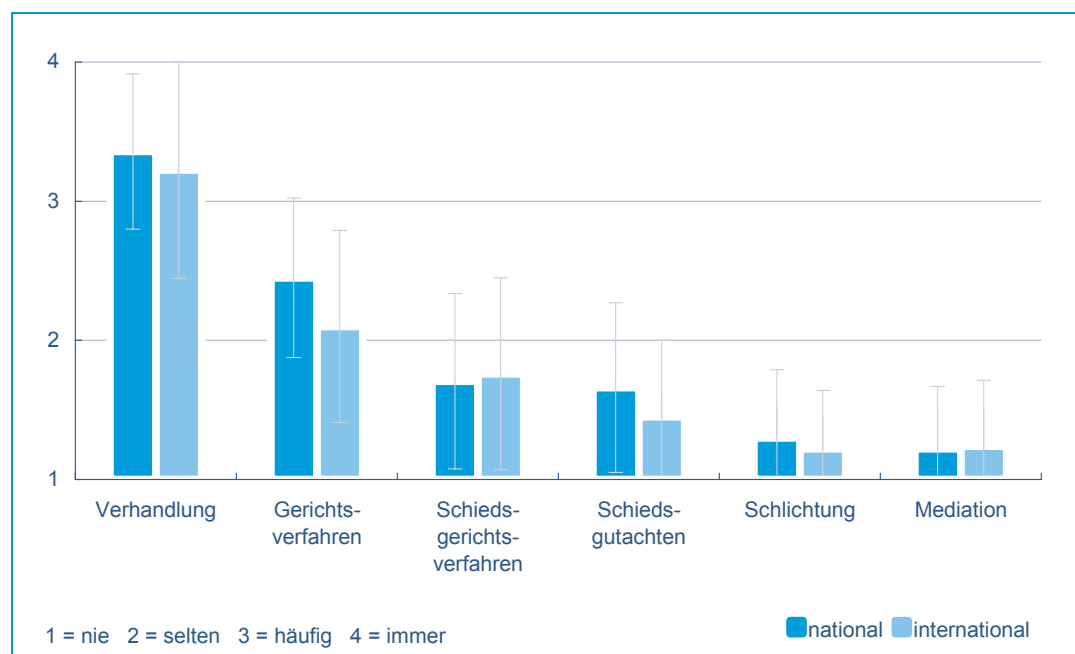


Abb. 1 Einsatz der Verfahren im Vergleich (mittlere Nutzungshäufigkeiten)<sup>2</sup>

Während Verhandlung, Gerichtsverfahren und Schiedsgutachten signifikant häufiger im nationalen als im internationalen Bereich eingesetzt werden, überwiegt bei Schiedsgerichtsverfahren und Mediation der Einsatz im internationalen Bereich leicht. Dieser Unterschied ist jedoch nicht statistisch sicher.

<sup>2</sup> Die in der Abbildung aufgeführten vertikalen Linien stellen die Standardabweichungen der Befragungsergebnisse dar. Über die Standardabweichung wird jeweils der Bereich visualisiert, in dem 68 Prozent aller Daten einer Rubrik liegen (sog. 1-Sigma-Bereich).



## 2 Einsatzhäufigkeit außergerichtlicher Verfahren mit Drittbeteiligung

In einer Gesamtbetrachtung der Gruppe der außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung ergeben sich Unterschiede bei der Einsatzhäufigkeit, wenn diese nach Größe und Branchenzugehörigkeit der Unternehmen differenziert wird.

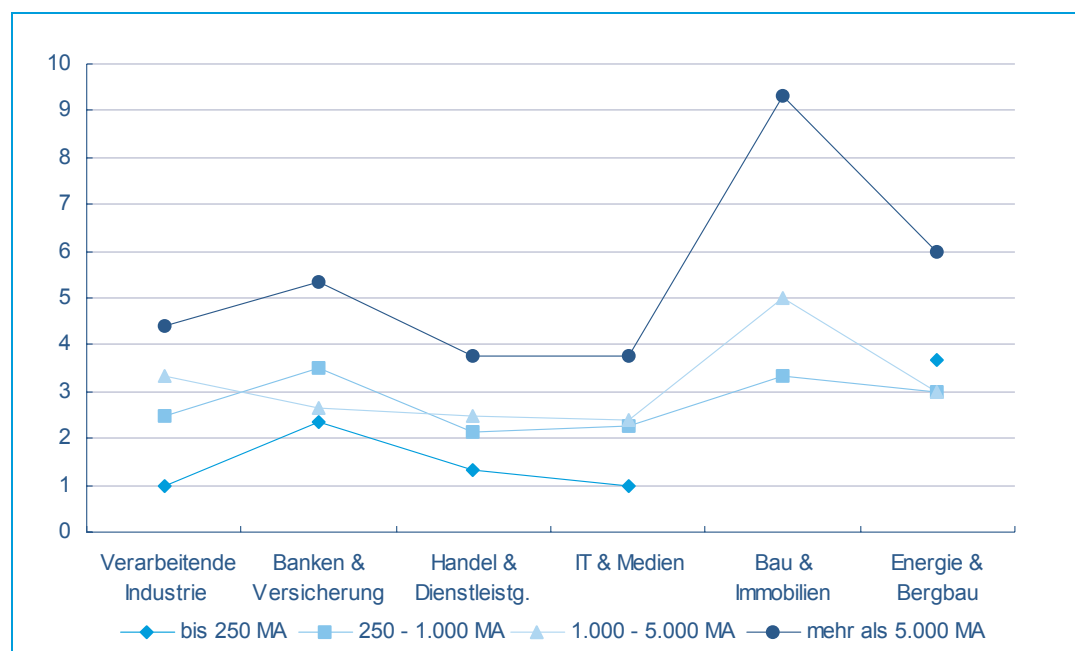


Abb. 2 Einsatzhäufigkeit außergerichtlicher Verfahren mit Drittbeteiligung in Abhängigkeit von Branche und Unternehmensgröße (mittlerer Nutzungsindex)<sup>3</sup>

Die Analyse ergibt, dass signifikante branchenabhängige Unterschiede in der Nutzungshäufigkeit bestehen. Die stärkste Nutzung von außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung lässt sich im Bereich Bau & Immobilien<sup>4</sup> beobachten, die geringste Nutzung bei Handel & Dienstleistung und IT & Medien.

Die Bereitschaft, außergerichtliche Verfahren mit Drittbeteiligung einzusetzen, nimmt mit wachsender Unternehmensgröße zu.

Außerdem lässt sich erkennen, dass – unabhängig von der Branche – die Nutzung der außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung mit wachsender Unternehmensgröße zunimmt.

<sup>3</sup> Der zugrunde liegende Nutzungsindex (Minimum = 0, Maximum = 24) basiert auf dem Spektrum möglicher Häufigkeitsangaben. Dabei wurde nationaler und internationaler Einsatz zusammengefasst, da bis auf Verhandlung und Gerichtsverfahren keine signifikanten Unterschiede zwischen beiden Nutzungsformen ausweisbar sind. Der im Durchschnitt über alle Branchen geringe Wert des Nutzungsindex spiegelt die gegenüber den Verfahren Verhandlung und Gerichtsverfahren geringe Einsatzhäufigkeit der außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung wider.

<sup>4</sup> Für den Industriezweig Bau & Immobilien war kein Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern vertreten, so dass in Abbildung 2 kein derartiger Wert verzeichnet ist.

Einem Gerichtsverfahren gehen regelmäßig Verhandlungen voraus, während auf die Vorschaltung anderer Verfahren weitgehend verzichtet wird.

### 3 Dem Gerichtsverfahren vorgeschaltete Verfahren

Der Einleitung von Gerichtsverfahren geht bei Konflikten zwischen Unternehmen fast immer der Versuch der Streitbeilegung auf dem Verhandlungsweg voraus. Das Scheitern der Verhandlungen führt zumeist direkt zur Klageerhebung. Von der Möglichkeit, nach dem Abbruch von Verhandlungen und vor der Einleitung eines Gerichtsverfahrens andere außergerichtliche Verfahrensformen mit neutralen Dritten zwischenschalten, wird selten Gebrauch gemacht. Am häufigsten werden vor der Klageerhebung Schiedsgutachten eingesetzt.

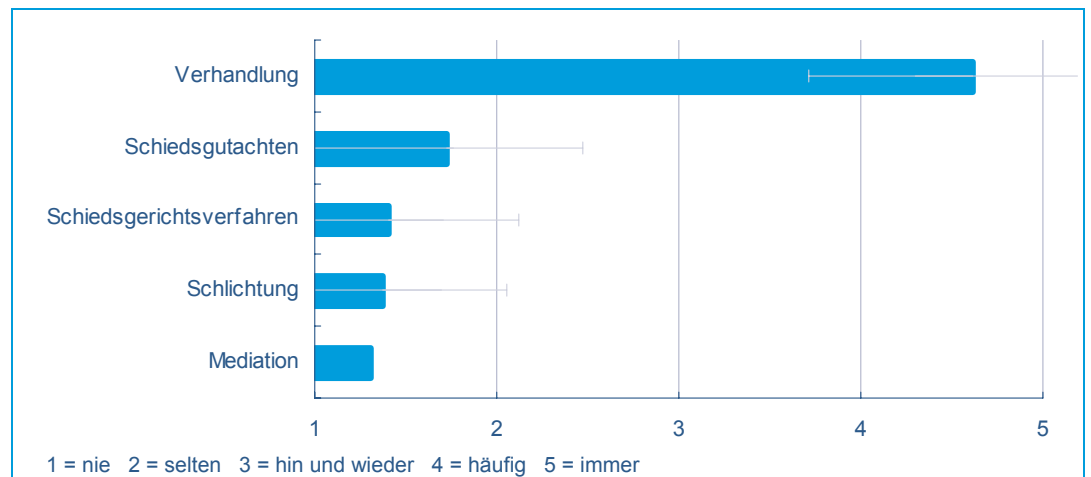


Abb. 3 Dem Gerichtsverfahren vorgeschaltete Verfahren (mittlere Häufigkeiten)

Auch wenn außergerichtliche Verfahren insgesamt eher selten vorgeschaltet werden, machen die Vertreter der Branche Bau & Immobilien im Mittel signifikant häufiger als alle anderen Wirtschaftszweige von der Möglichkeit Gebrauch, Gerichtsverfahren zunächst einen Schlichtungsversuch vorzuschalten.

## 4 Gründe für den Einsatz von Gerichtsverfahren

Als häufigste Ursache für den Einsatz von Gerichtsverfahren wird das Scheitern anderer Verfahren im Vorfeld genannt.

Auf die Frage, welche Gründe ausschlaggebend dafür sind, dass Konflikte mit anderen Unternehmen in Gerichtsverfahren ausgetragen werden, wird mit Abstand am häufigsten das Scheitern von anderen vorgeschalteten Konfliktbeilegungsverfahren genannt. An zweiter und dritter Stelle stehen die Klageerhebung durch den Gegner und die fehlende Bereitschaft der Gegenseite, sich auf den Einsatz anderer Verfahren einzulassen.

Interessanterweise enthalten diese drei wichtigsten Gründe für den Einsatz von Gerichtsverfahren keine autonome oder inhaltliche Motivation der antwortenden Unternehmen, sondern beziehen sich eher auf die (wahrgenommene) Unvermeidbarkeit des Gangs zum Gericht. Erst ab der vierten Rangstelle werden eigene Interessen wie das Erstreben eines vollstreckbaren Titels oder der Wunsch nach Fairness genannt. Dabei fällt auf, dass die genannten Gründe vom vierten bis zum siebten Rangplatz (Wunsch nach vollstreckbarem Titel, Erfolg, Fairness und zeitlicher Entspannung) nicht nur in Verfahren vor staatlichen Gerichten, sondern durchaus auch in anderen Verfahren zu verwirklichen wären. Eindeutig verfahrensspezifische Gründe wie die staatliche Autorität einer Gerichtsentscheidung oder schlechte Erfahrungen mit außergerichtlichen Verfahren und/oder ihren Anbietern sind dagegen kaum von Belang.

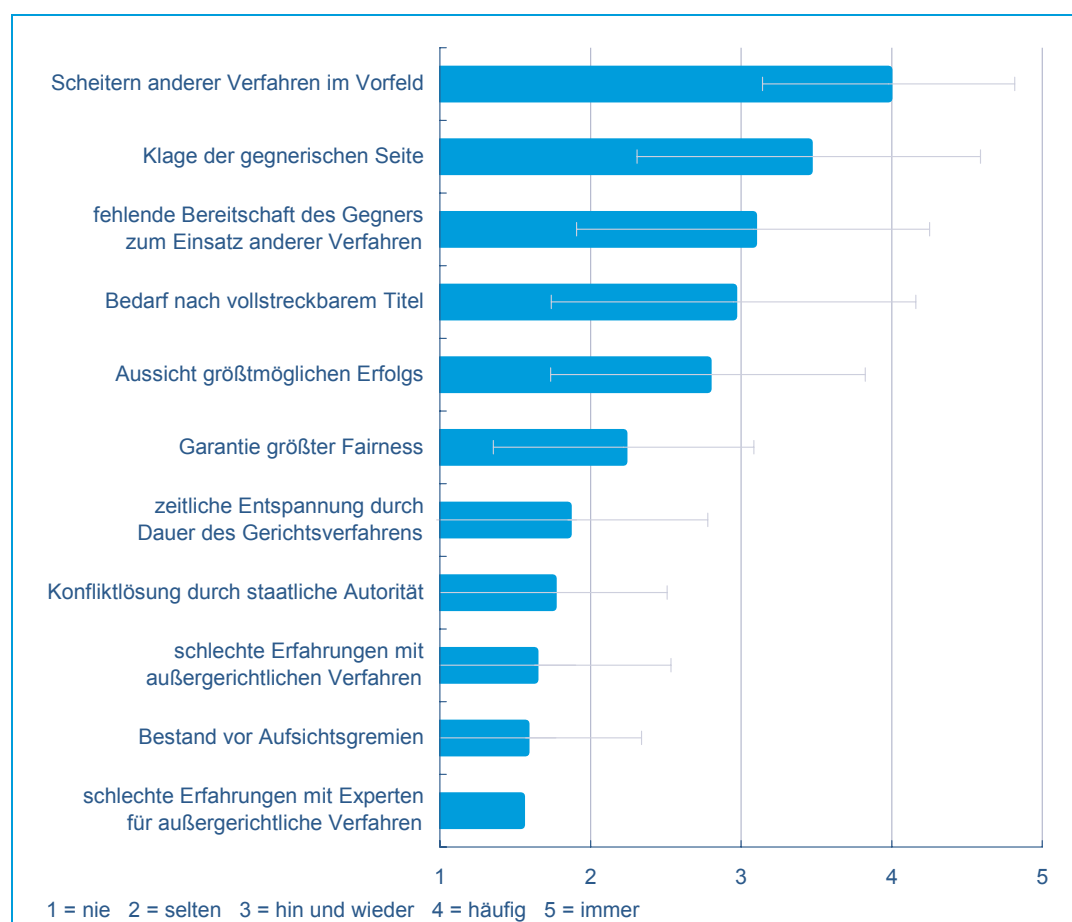


Abb. 4 Gründe für den Einsatz von Gerichtsverfahren (mittlere Häufigkeiten)

Die inferenzstatistische Prüfung der Daten ergibt an dieser Stelle keine branchenabhängigen Unterschiede. Bei der Differenzierung nach der Unternehmensgröße lassen sich folgende Aussagen statistisch sichern:

In der Perspektive des Klägers verfolgen sehr große Unternehmen (> 5.000 Mitarbeiter) eher als kleinere Unternehmen tendenziell die Strategie, durch die Anrufung eines Gerichts zeitliche Entspannung zu erreichen.

Je größer ein Unternehmen ist, desto häufiger ist eine Klage der Gegenpartei Grund für die Einleitung eines Gerichtsverfahrens.

In der Beklagtenperspektive ergeben sich signifikante Differenzierungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Je größer ein Unternehmen ist, desto häufiger wird eine Klage der Gegenpartei als Grund für den Einsatz eines Gerichtsverfahrens genannt. Entsprechend nimmt auch die Nennung der fehlenden Bereitschaft der gegnerischen Seite, sich auf außergerichtliche Verfahren einzulassen, mit steigender Unternehmensgröße zu.

## 5 Gründe für den Einsatz außergerichtlicher Verfahren

Der Einsatz außergerichtlicher Verfahren wird am stärksten durch eine entsprechende Unternehmensphilosophie begünstigt.

Als mit Abstand wichtigster Grund für den Einsatz außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren wird genannt, dass das Bemühen um eine außergerichtliche Konfliktlösung der Unternehmensphilosophie entspricht. Als zweithäufigster Grund für die Wahl außergerichtlicher Verfahren wird angegeben, dass eine solche Form der Konfliktbearbeitung – z. B. in Form von Schieds- oder Mediationsklauseln – vertraglich vorgesehen war.

Dagegen ist das Streben nach Kostenminimierung, Vertraulichkeit oder Zeitersparnis nur „hin und wieder“ relevant, während die Überzeugung durch die Gegenpartei oder die Verfahrensempfehlung durch Externe (Berater, Gericht etc.) so gut wie keine Rolle spielen.

Diese in den Daten gefundene Differenzierung legt die Vermutung nahe, dass strukturelle Maßnahmen wie Vertragsklauseln oder explizite Unternehmensphilosophien, die zumeist weit im Vorfeld von konkreten Konflikten getroffen werden, einen wesentlich größeren Einfluss auf die Bereitschaft zur Nutzung außergerichtlicher Verfahren im Konfliktfall haben als Argumente der gegnerischen Seite oder der eigenen Berater.

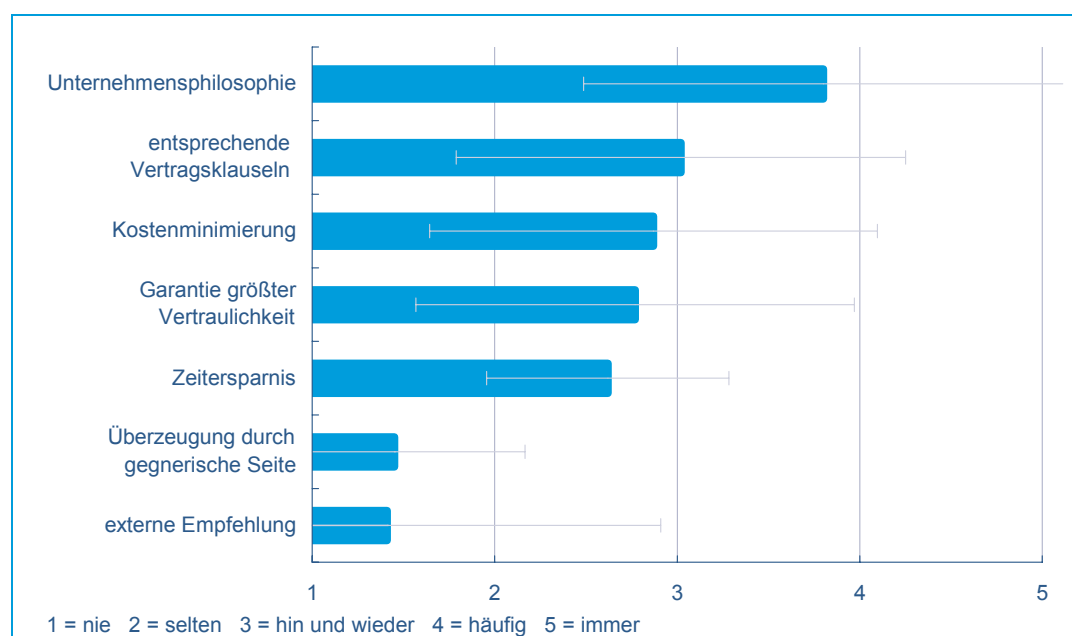


Abb. 5 Gründe für den Einsatz von außergerichtlichen Verfahren (mittlere Häufigkeiten)

Bei den Gründen für die Auswahl außergerichtlicher Verfahren finden sich zwar keine signifikanten Effekte des Faktors Unternehmensgröße, doch zeigen sich einzelne signifikante Abhängigkeiten von bestimmten Branchen:

So werden in den Branchen Verarbeitende Industrie, Bau & Immobilien und insbesondere im Sektor Energie & Bergbau Vertragsklauseln, die die Anwendung außergerichtlicher Verfahren vorsehen, deutlich häufiger eingesetzt als bei den befragten Unternehmen der übrigen Branchen.

Die Hoffnung auf Zeitersparnis als Auslöser für die Entscheidung, ein außergerichtliches Verfahren zu wählen, spielt für Unternehmen aus Energie & Bergbau fast keine Rolle, wohingegen dieser Grund z. B. bei Unternehmen der Verarbeitenden Industrie deutlich häufiger angegeben wird.

## D Konfliktmanagement

### 1 Konfliktbelastung und systematisches Konfliktmanagement

Die befragten Unternehmen schätzen ihre gegenwärtige Belastung durch Konflikte im Durchschnitt als eher nicht hoch ein. Sie rechnen in der Zukunft allerdings mit einer teilweise höheren Belastung.

In den befragten Unternehmen zeigt sich zudem, dass Prozesse der Konfliktbearbeitung dokumentiert und systematisch gesteuert werden. Zum Teil werden auch die internen Kosten der Konfliktbearbeitung erfasst.

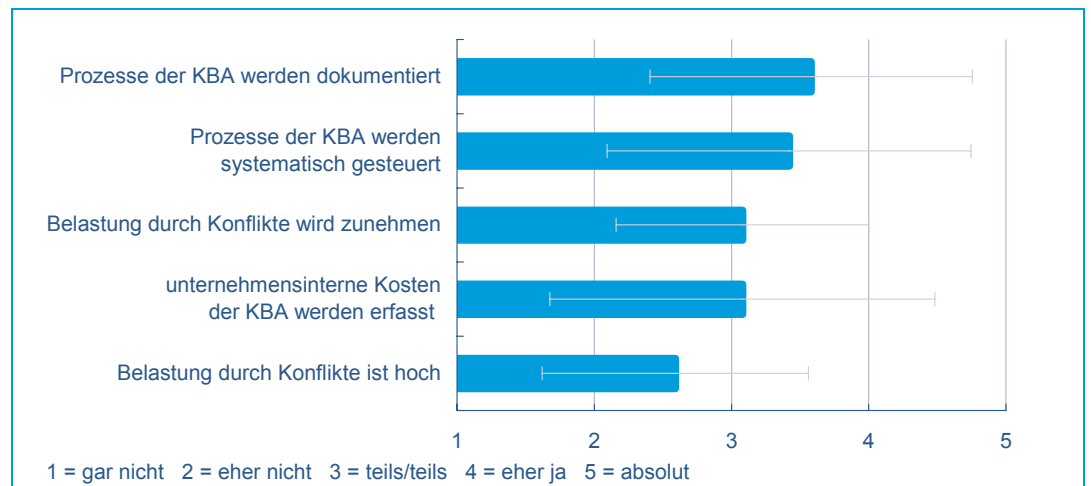


Abb. 6 Konfliktbelastung und Konfliktmanagement (durchschnittliche Zustimmung)<sup>5</sup>

Je größer das Unternehmen ist, desto systematischer werden Prozesse der Konfliktbearbeitung gesteuert.

Die systematische Steuerung von Prozessen der Konfliktbearbeitung nimmt mit steigender Unternehmensgröße signifikant zu. Sofern man Großunternehmen eine gewisse Vorreiterrolle zusprechen will, ist davon auszugehen, dass die Bedeutung systematischen Konfliktmanagements in Zukunft wachsen wird.

<sup>5</sup> „KBA“ steht für Konfliktbearbeitung.

## 2 Entscheidung über die Verfahrensauswahl

Die Entscheidung, welches Verfahren in einem konkreten Konfliktfall eingesetzt werden soll, fällen in aller Regel die Unternehmensjuristen bzw. die Rechtsabteilungen. An zweiter Stelle steht die Entscheidung durch die Unternehmensleitung, während die Fachabteilungen bzw. Geschäftsbereiche eher wenig Einfluss auf die Verfahrenswahl haben. Externen Rechtsanwälten oder Beratern wird eine entsprechende Entscheidungsbefugnis nur selten zugestanden.

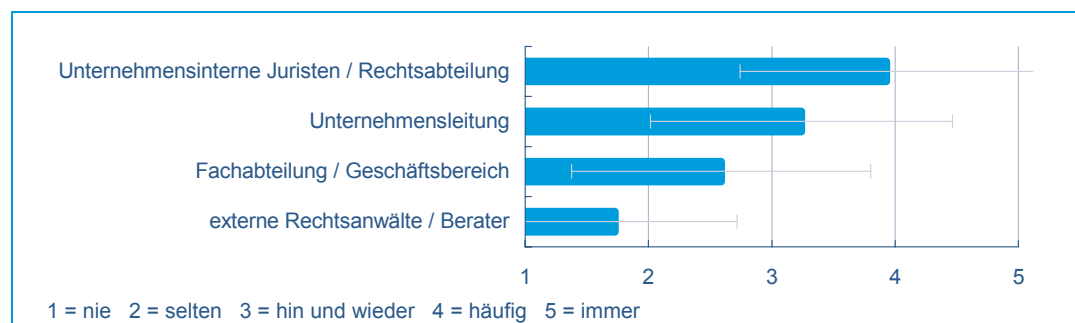


Abb. 7 Entscheidung über die Auswahl des Verfahrens (mittlere Häufigkeiten)

An welcher Stelle die Entscheidung über die Auswahl des jeweiligen Konfliktbearbeitungsverfahrens getroffen wird, kann sowohl von der Branche als auch von der Unternehmensgröße abhängen:

Über die Verfahrenswahl entscheidet in größeren Unternehmen eher die Rechtsabteilung, in kleineren Unternehmen eher die Unternehmensleitung.

Mit steigender Unternehmensgröße wächst der Einfluss der internen Unternehmensjuristen oder der Rechtsabteilungen auf die Auswahl der Verfahren signifikant. Bei kleineren Unternehmen wird die Verfahrenswahl in der Regel durch die Unternehmensleitung gesteuert.

In den Sektoren Banken & Versicherungen sowie Bau & Immobilien haben die Fachabteilungen oder Geschäftsbereiche signifikant mehr Einfluss auf die Auswahl der Konfliktbearbeitungsverfahren als in anderen Branchen.

Des Weiteren wurde im Fragebogen erfasst, wer im Falle des Einsatzes von neutralen Dritten die Personen, die als Mediatoren, Schlichter, Schiedsgutachter oder Schiedsrichter tätig werden, empfiehlt. Für die Gesamtstichprobe gilt, dass diese Personen häufig (signifikanter Befund) durch Rechtsanwälte oder die Rechtsabteilung des Unternehmens empfohlen oder benannt werden. Gerichte, Verbände und Institutionen beeinflussen demgegenüber die Auswahl von neutralen Dritten bislang noch eher selten. Diese Befunde sind von den Faktoren Unternehmensgröße und Branche im Wesentlichen unbeeinflusst.



## E Bewertung der Konfliktbearbeitungsverfahren

### 1 Auswahlkriterien für Verfahren

Ausgangspunkt der folgenden Analyse war die Frage an die beteiligten Unternehmen, inwieweit bestimmte Aspekte von Konflikten (hoher Streitwert, intensive Geschäftsbeziehung, großes finanzielles Volumen und hohe Sensibilität des Konfliktgegenstandes) die Auswahl eines bestimmten Verfahrens nahe legen.

Im Hinblick auf sämtliche vorgegebenen Konfliktmerkmale bewerten die Unternehmen die Auswahl des Verfahrens Verhandlung als mit Abstand am nächstliegenden – gefolgt von der Anrufung eines Schiedsgerichtes und der Einholung eines Schiedsgutachtens.

In Fällen, die insbesondere durch einen hohen Streitwert gekennzeichnet sind, wird die Einleitung eines Gerichtsverfahrens als ähnlich nahe liegend angesehen wie die Initiierung eines Schiedsgerichtsverfahrens oder eines Schiedsgutachtens. Stehen hingegen eine intensive oder eine finanziell gewichtige Geschäftsbeziehung im Vordergrund, oder weist der Konfliktgegenstand eine hohe Sensibilität auf, wird die Durchführung einer Mediation oder Schlichtung als nahe liegender eingestuft als die Einleitung eines Gerichtsverfahrens.

Bei unterschiedlichen Konfliktmerkmalen bestehen unterschiedliche Präferenzen in der Verfahrenswahl.

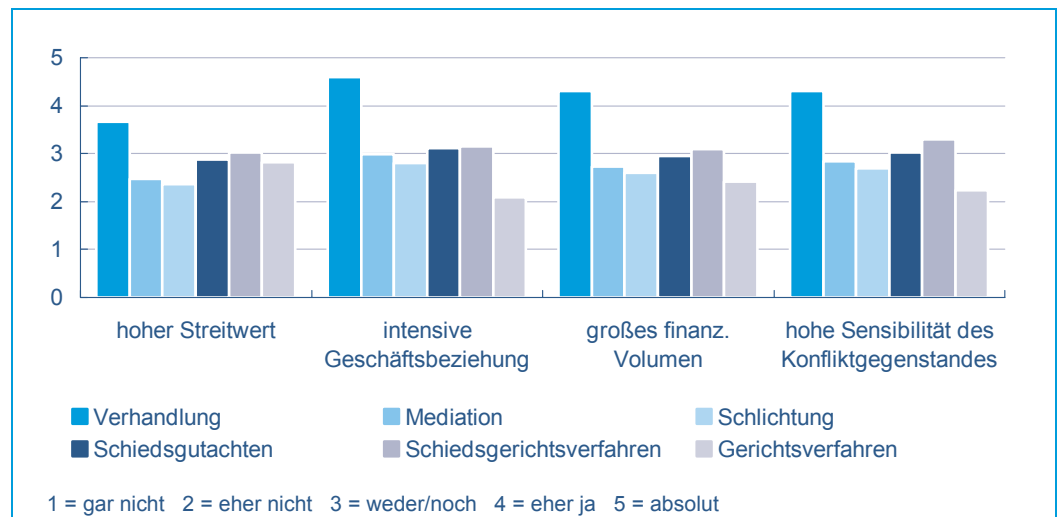


Abb. 8 Auswahlkriterien für Verfahren (durchschnittliche Zustimmung)

Die nach Unternehmensgröße und Branchen differenzierende Auswertung ergibt einige signifikante Unterschiede:

Unternehmen mit 1.000 bis 5.000 Mitarbeitern liegt bei großem finanziellen Volumen der Geschäftsbeziehung oder bei hoher Sensibilität des Konfliktgegenstandes der Gang zum Gericht grundsätzlich näher als den Unternehmen anderer Größenordnungen. Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern wählen bei großem finanziellem Volumen allerdings signifikant häufiger die Schlichtung.

Je größer die Unternehmen sind, als desto nächst liegend bewerten sie in allen abgefragten Kategorien die Wahl des Schiedsgerichtsverfahrens.

Auch zwischen den Branchen zeigen sich signifikante Unterschiede in der Bewertung des Schiedsgerichtsverfahrens: Bei hohem Streitwert erachten Unternehmen der Branchen Verarbeitende Industrie sowie Bau & Immobilien das Schiedsgerichtsverfahren als näher liegend, als dies in anderen Branchen der Fall ist.

Zudem wählen Unternehmen aus den Branchen Verarbeitende Industrie sowie Bau & Immobilien bei hohen Streitwerten tendenziell häufiger als andere die Mediation.

## 2 Zuordnung von Verfahrensvorteilen

Die Teilnehmer der Befragung sollten in einem nächsten Schritt beurteilen, ob die sechs Verfahrenstypen im Hinblick auf verschiedene Kriterien (siehe die folgende Abbildung 9) vorteilhaft sind oder nicht.

Die Verhandlung schneidet dabei eindeutig am besten ab: Sie erreicht in allen Kategorien mit Abstand die meisten Vorteilsnennungen, die in der Regel (Ausnahme ist die Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung) deutlich über 80 Prozent<sup>6</sup> liegen. Das Gerichtsverfahren wird dagegen in den meisten Kategorien von weniger als 20 Prozent der Befragungsteilnehmer als vorteilhaft bewertet. Die außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung werden, zusammenfassend betrachtet, in zahlreichen Kategorien sehr deutlich als vorteilhaft eingestuft - in vielen Fällen mit großem Abstand zum Gerichtsverfahren.

Die Verhandlung wird in allen Kategorien als das vorteilhafteste Verfahren eingestuft; für die anderen Verfahren ergibt sich ein differenziertes Bild.

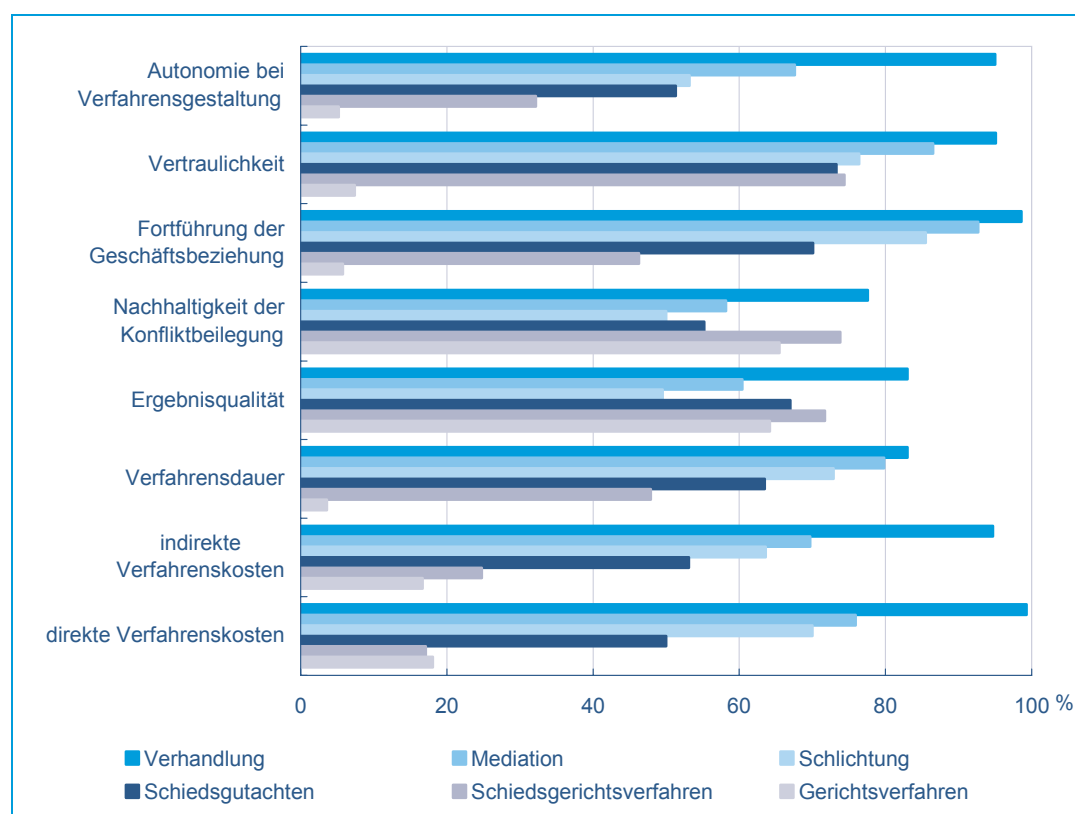


Abb. 9 Zuordnung von Verfahrensvorteilen (relative Vorteilsnennungen im Mittel)

### Differenzierte Bewertung der einzelnen Verfahren im Vergleich

Die Verhandlung wird mit Werten von 77 Prozent bis 99 Prozent durchgehend als sehr vorteilhaft bewertet. Die höchsten Werte erreicht sie dabei in den Kategorien der direkten Verfahrenskosten, der Fortführung der Geschäftsbeziehungen und der Autonomie bei der Verfahrensgestaltung. Am relativ niedrigsten werden die Vorteile der Verhandlung hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung eingeschätzt.

<sup>6</sup> Die im Text genannten und in der Abbildung 9 abgetragenen prozentualen Vorteilswerte beziehen sich auf die relativen Vorteilsnennungen zu den einzelnen Verfahren und Kriterien: Ein Wert von 100 Prozent würde dementsprechend bedeuten, dass alle Befragten das jeweilige Verfahren im Hinblick auf das jeweilige Kriterium als vorteilhaft einschätzen.

Die größten Vorteile der Mediation werden hinsichtlich der Fortführung von Geschäftsbeziehungen gesehen.

Schlichtung wird relativ ähnlich bewertet wie Mediation.

Das Bewertungsprofil des Schiedsgerichtsverfahrens ähnelt in vielen Punkten dem des Gerichtsverfahrens.

Besondere Stärken des Schiedsgutachtens werden hinsichtlich der Verfahrensdauer, Ergebnisqualität und Vertraulichkeit gesehen.

Während Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse von Gerichtsverfahren als eher vorteilhaft bewertet werden, bemängeln die meisten Befragten die lange Verfahrensdauer.

Die **Mediation** findet sich (mit Ausnahme der Kategorien Ergebnisqualität<sup>7</sup> und Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung) mit zwischen 68 Prozent und 93 Prozent variierenden Vorteilswerten stets auf dem zweiten Platz. In den Kategorien Verfahrensdauer, Fortführung der Geschäftsbeziehung sowie Vertraulichkeit des Verfahrens wird die Mediation als nahezu gleich vorteilhaft erachtet wie die Verhandlung.

Die **Schlichtung** wird im Vergleich zu den restlichen Verfahren relativ ähnlich bewertet wie die Mediation: Die Vorteilswerte der beiden Verfahren im Hinblick auf die verschiedenen Kriterien sind – relativ betrachtet – eng verknüpft. Allerdings liegen die absoluten Vorteilswerte der Schlichtung in sämtlichen Kategorien im Durchschnitt etwa neun Prozentpunkte hinter denen der Mediation zurück.

Das **Schiedsgerichtsverfahren** wird mit Vorteilswerten von 70 Prozent bis 75 Prozent am vorteilhaftesten im Hinblick auf die Kriterien Ergebnisqualität, Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung und Vertraulichkeit bewertet. Angesichts der hohen Werte in den beiden erstgenannten Kategorien sowie der niedrigen Werte hinsichtlich der direkten und indirekten Verfahrenskosten zeigt das Einschätzungsprofil des Schiedsverfahrens deutliche Ähnlichkeit mit dem des Gerichtsverfahrens. Markante Unterschiede in der Bewertung von Schiedsgerichtsverfahren und staatlichen Gerichtsverfahren bestehen jedoch in den Kategorien Vertraulichkeit, Verfahrensdauer und Fortführung von Geschäftsbeziehungen, in denen das Schiedsgerichtsverfahren als weitaus vorteilhafter eingeschätzt wird.

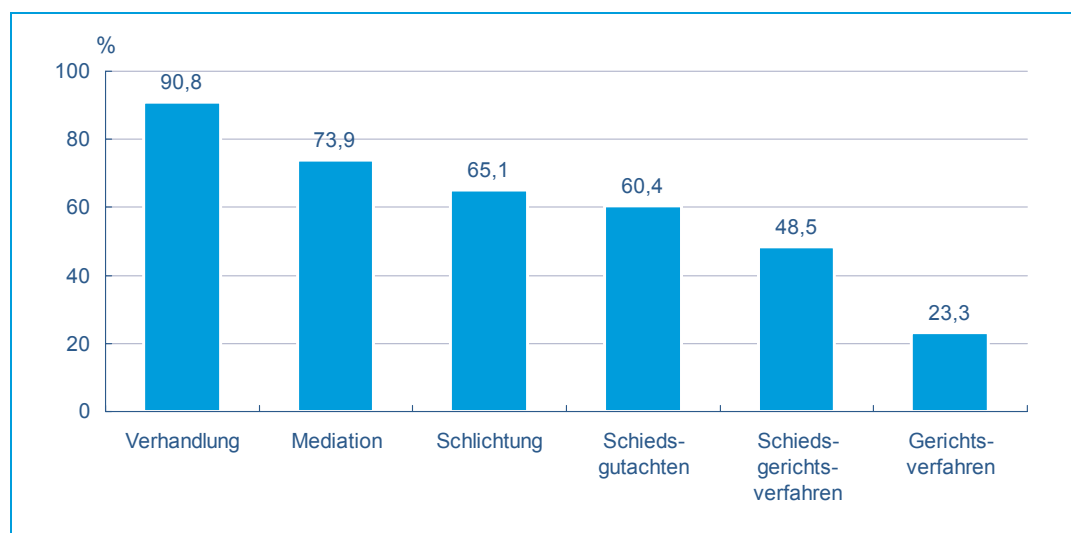
Die größten Vorteile des **Schiedsgutachtens** werden mit Werten von 50 Prozent bis 73 Prozent in den Kategorien Vertraulichkeit, Fortführung der Geschäftsbeziehung, Ergebnisqualität und Verfahrensdauer gesehen. Während das Schiedsgutachten hinsichtlich der Ergebnisqualität und Vertraulichkeit sehr ähnlich wie das Schiedsgerichtsverfahren bewertet wird, zeigen sich in den Kategorien der Verfahrenskosten, der Verfahrensdauer und der Gestaltungsautonomie deutliche Unterschiede in der Einschätzung zugunsten des Schiedsgutachtens.

Die Bewertung des **Gerichtsverfahrens** schwankt deutlich zwischen den einzelnen Kategorien. Während in den Kategorien Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung rund 65 Prozent der Befragten das Gerichtsverfahren als vorteilhaft einschätzen, erreicht das Gerichtsverfahren in allen anderen Kategorien Vorteilswerte von weniger als 20 Prozent. Vorteile hinsichtlich der Kriterien Fortführung der Geschäftsbeziehung, Vertraulichkeit und Autonomie der Verfahrensgestaltung sehen weniger als 10 Prozent der Befragten. Hinsichtlich des Aspektes Verfahrensdauer erreicht das Gerichtsverfahren lediglich einen Vorteilswert von 4 Prozent.

#### Gesamtbetrachtung der Vorteilsnennungen zu den einzelnen Verfahren

Werden die Vorteilsnennungen zu den einzelnen Verfahren über alle Kategorien hinweg gemittelt, entsteht eine Gesamtbetrachtung der Vorteilswerte der Verfahren. Ihr zufolge wird die Verhandlung mit einem Durchschnittswert von 90,8 Prozent mit Abstand am besten beurteilt. Ihr folgen die Mediation mit einem Wert von 73,9 Prozent, die Schlichtung mit einem Wert von 65,1 Prozent und das Schiedsgutachten mit einem Wert von 60,4 Prozent. Das Schiedsgerichtsverfahren erhält in der Gesamtbetrachtung den Wert von 48,5 Prozent, während das Gerichtsverfahren im Hinblick auf die abgefragten Kategorien einen durchschnittlichen Vorteilswert von 23,3 Prozent erreicht.

<sup>7</sup> Der Begriff „Ergebnisqualität“ bietet bewusst Interpretationsraum, so dass das Qualitätsverständnis der befragten Unternehmen beispielsweise durch nachfolgende qualitative Interviews weiter geklärt werden könnte.

Abb. 10 Mittlere Vorteilswerte der Verfahren<sup>8</sup>

Die Rangfolge der gemittelten Vorteilswerte der untersuchten Verfahren korreliert mit dem Grad der durch die Verfahren gebotenen Parteiautonomie.

Die durch eine solche Gesamtbetrachtung entstehende Rangfolge der Verfahren auf Grundlage der durchschnittlichen Vorteilswerte entspricht interessanterweise zugleich einer möglichen Abstufung der Verfahren nach dem Grad an Parteiautonomie. Diejenigen Verfahren, welche den Konfliktparteien im Hinblick auf Vorgehensweise und Ergebnis am meisten Entscheidungs-freiraum belassen, erweisen sich bei der Gesamtbetrachtung aller abgefragten Vorteile als führend.

#### Branchen- und größenabhängige Differenzierungen

Betrachtet man die Vorteilsbewertungen der einzelnen Verfahrenstypen in Abhängigkeit von Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße, so ergeben sich zahlreiche Besonderheiten, die im Folgenden anhand einiger Beispiele für die Bereiche Schiedsgutachten und Schiedsgericht illustriert werden.

Im Hinblick auf die direkten Verfahrenskosten sehen Unternehmen der Branchen Bau & Immobilien (71 Prozent) sowie Energie & Bergbau (67 Prozent) das Schiedsgutachten in der Tendenz auffällig vorteilhafter als andere. Sie unterscheiden sich damit besonders stark von Unternehmen des Industriezweigs Handel & Dienstleistungen, die mit einem Wert von nur 19 Prozent in Schiedsgutachten weitaus weniger Potenzial sehen, direkte Verfahrenskosten zu reduzieren.

Unternehmen der Branchen Bau & Immobilien sowie Banken & Versicherungen beurteilen die Ergebnisqualität von Schiedsgutachten besonders positiv.

Die Ergebnisqualität von Schiedsgutachten beurteilen Unternehmen aus den Branchen Bau & Immobilien (99 Prozent) sowie Banken & Versicherungen (88 Prozent) signifikant vorteilhafter als andere Industriezweige. Demgegenüber wird die Ergebnisqualität der Konfliktbeilegung durch ein Schiedsgutachten in der Branche Energie & Bergbau mit einem Wert von nur 22 Prozent am geringsten bewertet.

In der Tendenz sehen beim Schiedsgerichtsverfahren die befragten Unternehmen aus den Branchen Bau & Immobilien (99 Prozent) und Verarbeitende Industrie (81 Prozent) die Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung besonders gut gewährleistet. Mit einem durchschnittlichen Vorteilswert von 44 Prozent ist der Sektor Energie & Bergbau hingegen bezüglich der Nachhaltigkeit von Schiedsgerichtsverfahren eher skeptisch.

<sup>8</sup> Arithmetisches Mittel der Prozentangaben mit der Ausprägung „Ist von Vorteil“ über die acht abgefragten Kategorien. Ein Skalenwert von 80 Prozent bedeutet, dass das betrachtete Verfahren über alle acht Kategorien gemittelt von 80 Prozent der Teilnehmer als vorteilhaft angesehen wird.

### 3 Erwartungen an Konfliktbearbeitungsverfahren

In der Diskussion der Vor- und Nachteile von gerichtlichen oder außergerichtlichen Verfahren zur Bearbeitung von Wirtschaftskonflikten existieren eine Reihe von Thesen, in denen grundlegende Einstellungen zu (Wirtschafts-)Konflikten und Erwartungen an Konfliktbearbeitungsverfahren zum Ausdruck gebracht werden. Die Teilnehmer der Befragung wurden aufgefordert, zu einer Auswahl entsprechender Aussagen den Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu markieren.

Die jeweils über die Gesamtstichprobe gemittelten Urteile zu den einzelnen Aussagen ergeben eine differenzierte Momentaufnahme gegenwärtiger Einstellungen und Erwartungen deutscher Unternehmen zum Thema Konfliktbearbeitung.

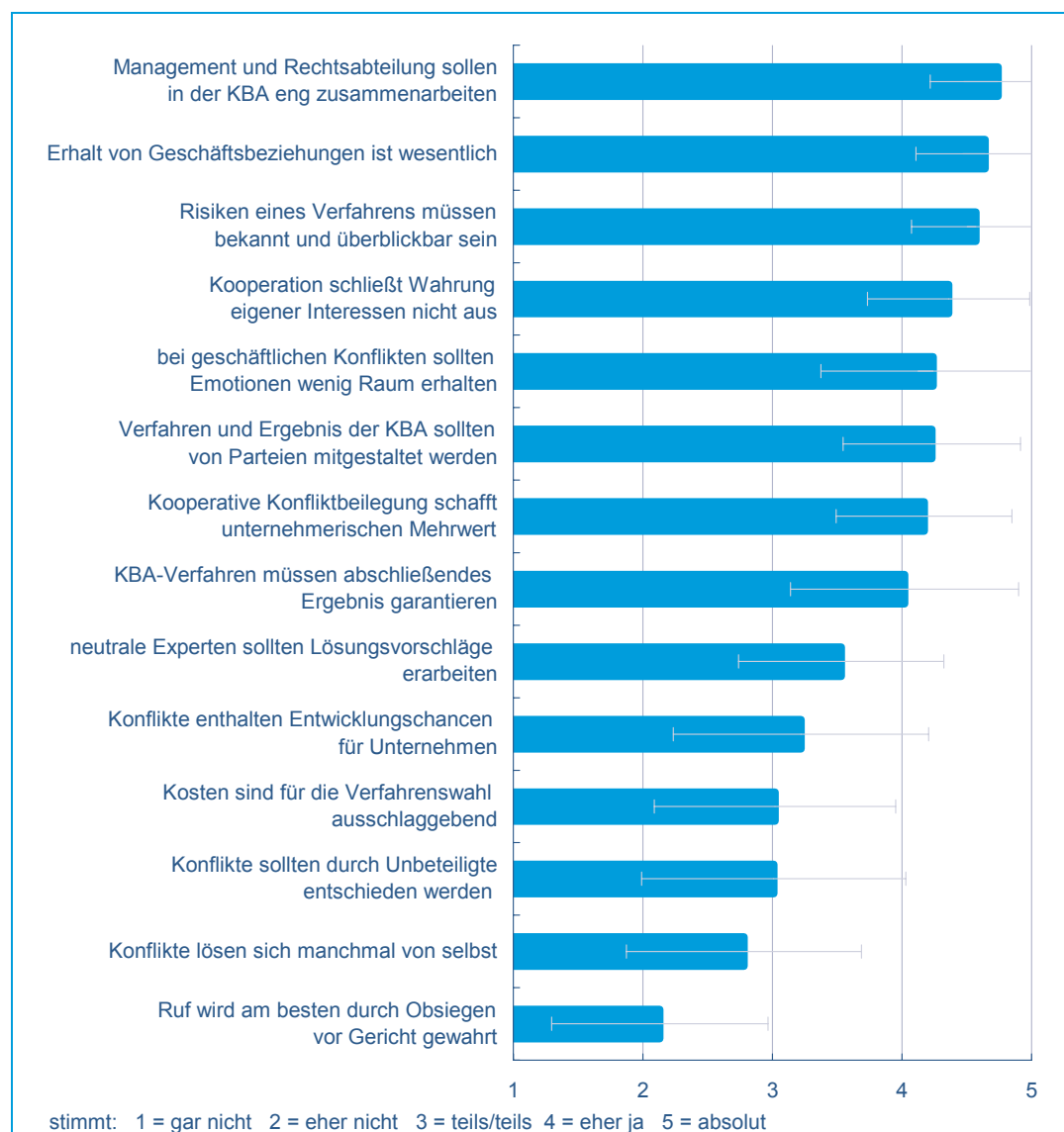


Abb. 11 Erwartungen und Einstellungen zum Thema Konfliktbearbeitung (durchschnittliche Zustimmung)<sup>9</sup>

Das Resultat bietet interessante Anknüpfungspunkte für Bezüge zu den anderen Ergebnissen dieser Studie und insbesondere für weiterführende Fragen.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Aufgrund der verkürzten Darstellung in Abbildung 11 sind die formulierten Erwartungen im Wortlaut des Fragebogens auf Seite 27 abgedruckt.

<sup>10</sup> Auf eine Darstellung der nach Branche und Größe differenzierenden Effekte wird in diesem Abschnitt der Auswertung verzichtet.

Management und Rechtsabteilung eines Unternehmens sollen in der Konfliktbearbeitung eng zusammenarbeiten.

Die höchste Zustimmung erhielt die Aussage, dass Management und Rechtsabteilung bei der Bearbeitung von Konflikten eng zusammenarbeiten sollten. Angesichts der Tatsache, dass mehr als 87 Prozent der antwortenden Personen einer Rechtsabteilung angehören (siehe Statistische Angaben auf Seite 25, Tab. 2), kann dieses Ergebnis als Wunsch oder Aufforderung von Unternehmensjuristen interpretiert werden, dass das Management bei der Konfliktbearbeitung eng mit der Rechtsabteilung kooperieren sollte.

Geschäftsbeziehungen sollen trotz eines Konfliktes möglichst erhalten werden.

Die Erhaltung von Geschäftsbeziehungen wird von der ganz überwiegenden Mehrheit als wesentlicher Aspekt einer gelungenen Konfliktbearbeitung betrachtet. Die Vorteilswerte der einzelnen Verfahren in der Kategorie „Fortführung der Geschäftsbeziehung“ im vorangehenden Abschnitt zeugen von einer bereits differenzierten Einschätzung der Frage, welche Verfahren diesem Ziel in besonderem Maße gerecht werden.

Das Bedürfnis nach rationaler Risikoabschätzung ist groß.

Ein sehr hoher Zustimmungsgrad entfällt auch auf die Forderung, dass die Risiken eines Konfliktbearbeitungsverfahrens bekannt und überblickbar sein müssen. Da die Risiken eines bestimmten Verfahrens schematisch und abstrakt nicht abschließend dargestellt werden können, sondern stets auch von der konkreten Konfliktsituation bestimmt werden, sollte dem offenkundigen Bedürfnis nach rationaler Risikoabschätzung durch situationsspezifische Risikoanalysen (und risikoreduzierenden Anpassungen in der Verfahrensgestaltung) Rechnung getragen werden.

Bemerkenswert erscheint ferner die hohe Zustimmung zu der Behauptung, dass Kooperation die Wahrung eigener Interessen nicht ausschließt. Diese Einschätzung kann als Indiz dafür herangezogen werden, dass die Idee eines kooperativen und wertschöpfungsorientierten Umgangs mit Konflikten (und damit die Abkehr vom klassischen win-lose-Ausgang von Streitigkeiten) mittlerweile verbreitet Einzug in das unternehmerische Denken gefunden hat.

Konfliktbearbeitungsverfahren sollen den Parteien möglichst viel autonomen Gestaltungsspielraum bieten.

Die hohe Zustimmung zu dem Wunsch, dass Konfliktparteien die Möglichkeit haben sollten, Verfahren und Ergebnis einer Konfliktregelung mitzugestalten, steht im Einklang mit den Ergebnissen zu den Vorteilswerten der einzelnen Verfahren – und erklärt insbesondere die positiven Einstellungen zu den autonomieorientierten Verfahren Verhandlung und Mediation.

Schließlich erhält auch die Forderung, dass Konfliktbearbeitungsverfahren ein abschließendes Ergebnis garantieren müssen, ein hohes Maß an Zustimmung unter den Befragten. Da sich die Verbindlichkeit des erreichten Ergebnisses grundsätzlich in allen untersuchten Verfahren herstellen lässt, ist diese Forderung primär als eine Aussage über die sinnvolle Art und Weise des Abschlusses einer Konfliktbeilegung zu verstehen. Gleichzeitig kann dieser Aspekt durchaus einen Teil der Affinität zu dem Gerichts- und Schiedsurteil erklären.

Der Kostenfaktor ist für die Verfahrenswahl kein vorrangiges Kriterium.

Obwohl den zu erwartenden Kosten eines Konfliktbeilegungsverfahrens oft eine entscheidende Rolle für die Verfahrenswahl zugeschrieben wird, zeigt der zu dieser Ansicht im Indifferenzbereich liegende Zustimmungsgrad, dass der Kostenfaktor vom Durchschnitt der befragten Unternehmen nicht als vorrangiges Kriterium bewertet wurde.

Erwähnenswert erscheint zuletzt der sehr geringe Zuspruch zu der Behauptung, der Ruf einer Konfliktpartei werde am besten durch ein öffentliches Obsiegen vor Gericht gewahrt. Die Einschlägigkeit dieses bisweilen zugunsten des Gerichtsverfahrens und zu Ungunsten außergerichtlicher Verfahren angeführten Arguments hängt stark vom konkreten Konfliktgegenstand ab. Ferner führt die eher kooperativ ausgerichtete Unternehmensphilosophie der Befragten offenbar dazu, dass bei Konflikten zwischen Unternehmen die gemeinsame Suche nach Lösungen einen größeren Reputationsgewinn bedeutet als der Sieg vor Gericht.



## F Muster, Diskrepanzen und Erklärungsansätze

Die Ergebnisse der in dieser Studie vorgenommenen Untersuchung der Nutzung und Bewertung von Konfliktbearbeitungsverfahren durch deutsche Unternehmen enthalten – bei aller Varianz im Detail – klare und richtungsweisende Aussagen.

Mit Ausnahme der Verhandlung stimmen die Bewertung und die tatsächliche Nutzung der Verfahren nicht überein.

Gleichermaßen überraschend wie wesentlich erscheint die zentrale Erkenntnis aus dem Abgleich der Ergebnisse der einzelnen Studienteile: Die konkrete Verfahrensnutzung der befragten Unternehmen steht mit den abstrakten Einstellungsmustern zur Konfliktbearbeitung in zentralen Punkten nicht im Einklang. Die vorhandene Einschätzung der Vor- oder Nachteile der einzelnen Verfahren führt – mit der prominenten Ausnahme der Verhandlung – nicht zu einem entsprechenden tatsächlichen Verfahrenseinsatz in der Praxis. Im Konfliktmanagement deutscher Unternehmen herrscht also offenbar eine gewisse Diskrepanz zwischen abstrakter Einstellung und praktischem Handeln.

Im Folgenden wird diese Diskrepanz unter Verweis auf die Ergebnisse der einzelnen Studienteile näher beschrieben und anschließend der Versuch unternommen, Erklärungsansätze für dieses in mehrfacher Hinsicht interessante Phänomen zu entwickeln.

### Gegenwärtige Verfahrensnutzung deutscher Unternehmen (Teile C und D der Studie)

Die befragten Unternehmen setzen zur Beilegung von Konflikten regelmäßig zunächst auf den Verhandlungsweg. Scheitern die Verhandlungen, wird vorwiegend direkt auf das Gerichtsverfahren zurückgegriffen. Andere Verfahrensalternativen, insbesondere außergerichtliche Verfahren mit Drittbeteiligung, sind zwar keineswegs unbekannt (die Mehrheit der befragten Unternehmen hat bereits einschlägige Erfahrungen gesammelt), kommen allerdings vergleichsweise selten zum Einsatz. Insbesondere Mediation und Schlichtung werden gegenwärtig kaum genutzt.

Die Entscheidung darüber, welches Verfahren in einem konkreten Konfliktfall eingesetzt werden soll, fällen in größeren Unternehmen in aller Regel die Unternehmensjuristen, in kleineren Unternehmen die Unternehmensleitung. Dabei nimmt die systematische Steuerung von Konfliktbearbeitungsprozessen mit steigender Unternehmensgröße zu.

### Bewertungen von und Erwartungen an Konfliktbearbeitungsverfahren (Teil E der Studie)

In der Einschätzung ihrer spezifischen Vor- und Nachteile werden die einzelnen Verfahren sehr unterschiedlich beurteilt. Abgesehen von der durchgehenden Bewertung der Verhandlung als äußerst vorteilhaft, ergibt sich ein differenziertes Bild: je nach angelegtem Kriterium werden zum Teil das Schiedsgerichtsverfahren (Ergebnisqualität, Nachhaltigkeit), zum Teil die Mediation und die Schlichtung (Fortführung der Geschäftsbeziehung) als besonders vorteilhaft wahrgenommen.

Die zusammenfassende Gesamtbetrachtung der von den einzelnen Verfahren erreichten Vorteilswerte ergibt, dass der mit Abstand am besten beurteilten Verhandlung in der gemittelten Gesamtwertung die Verfahren Mediation und Schlichtung folgen. Das Gerichtsverfahren wird in der Gesamtbetrachtung dagegen als sehr wenig vorteilhaft eingestuft.

Zentrale Erwartungen an Konfliktbearbeitungsverfahren aus Unternehmenssicht sind die Zusammenarbeit von Management und Rechtsabteilung, der Erhalt von Geschäftsbeziehungen, die Überschaubarkeit von Risiken und die Möglichkeit zur Mitgestaltung von Verfahren und Ergebnis einer Konfliktbearbeitung.

### Diskrepanzen

Der Abgleich zwischen den Ergebnissen der Studienabschnitte C und E zeigt eine klare Diskrepanz zwischen der Praxis, beim Scheitern von Verhandlungen direkt den Gerichtsweg zu beschreiten, und der Tatsache, dass Unternehmen Gerichtsverfahren als insgesamt wenig vorteilhaft einschätzen. Obgleich zentrale Erwartungen, die Unternehmen allgemein an ein Konfliktbearbeitungsverfahren haben, durch ein Gerichtsverfahren nicht erfüllt werden können, spielt letzteres dennoch in dem unternehmerischen Umgang mit Konflikten eine Hauptrolle. Während in der Regel als



erster Schritt das tatsächlich bevorzugte Verfahren – die Verhandlung – gewählt wird, lassen sich Unternehmen im Anschluss auf ein Verfahren ein, das sie nach eigenen Angaben weitgehend und mit differenzierter Begründung ablehnen.

Diese Inkongruenz zwischen Einstellung und Handeln lässt sich auch mit einem Fokus auf den außergerichtlichen Verfahren formulieren: Obgleich deren Vorteile deutlich wahrgenommen werden und eine Reihe der zentralen Erwartungen von Unternehmen an Konfliktbearbeitungsverfahren (Erhalt von Geschäftsbeziehungen, Gestaltungsautonomie) direkt und primär mit diesen Verfahren assoziiert werden, spielen die meisten außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung in der unternehmerischen Praxis eine untergeordnete Rolle.

#### Erklärungsansätze für die fehlende Übereinstimmung

Weder in den Antworten auf die Frage nach den Gründen für den Einsatz von Gerichtsverfahren noch in den Angaben zu spezifischen Verfahrensvorteilen finden sich unmittelbare Erklärungen für die dargestellten Diskrepanzen. Eindeutige Antworten auf die Frage, warum nach erfolglosen Verhandlungen vorwiegend direkt der Gang zum Gericht gewählt wird, ohne dass die Unternehmen vorher auf die von ihnen selbst als vorteilhafter eingeschätzten Verfahren zurückgreifen, können aus dem vorhandenen Datenmaterial der Studie nicht abgeleitet werden. Allerdings enthalten die Ergebnisse der Studie interessante Anknüpfungspunkte für Hypothesenbildungen.

Wichtiger Bezugspunkt in dieser Ursachenanalyse ist das im Antwortverhalten der Befragten an mehreren Stellen zum Ausdruck gebrachte Streben nach unternehmerischer Autonomie. Die positive Bewertung und starke Nutzung der Verhandlung implizieren, dass Unternehmen grundsätzlich möglichst selbstbestimmt an Konfliktlösungen arbeiten wollen. Dass dieser Autonomieanspruch bei einem Scheitern der Verhandlungen nicht weiter verfolgt wird, sondern der Konflikt dann in der Regel durch externe Entscheidung in einem staatlichen Gerichtsverfahren beigelegt wird, könnte unter anderem mit folgenden Überlegungen erklärt werden:

Es fehlt an praktischer Erfahrung insbesondere mit Mediations- und Schlichtungsverfahren.

Offensichtlich haben die meisten Unternehmen noch immer zu wenig praktische Erfahrungen mit außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung, um diese – jenseits theoretischer Vorteilsbewertungen – auch in der Praxis als selbstverständliche, gleichwertige Verfahrensalternativen wahrzunehmen. Dieser Erklärungsansatz betrifft weniger die bereits im Unternehmensalltag etablierten Verfahren wie Schiedsgericht oder Schiedsgutachten als vielmehr Methoden wie Mediation und Schlichtung. Die mangelnde Praxiserfahrung geht einher mit einem durchaus ergänzungsbedürftigen Informationsstand zu den charakteristischen Merkmalen und der prozeduralen Einbettung der einzelnen Verfahren. Gerade bei den nicht durch Verfahrensordnungen vordefinierten und damit flexiblen Verfahren ist die notwendige begriffliche Präzision und Trennschärfe noch nicht ausreichend verbreitet.

Die in dieser Befragung zum Ausdruck gebrachte relative Unzufriedenheit der Konfliktparteien mit dem Gerichtsverfahren hat zudem offensichtlich noch kein so großes Ausmaß angenommen, dass sie zu deutlicheren Verhaltensänderungen im Sinne einer generellen Abwendung vom Gerichtsverfahren führen würde. Dies liegt sicherlich auch in der – gerade im internationalen Vergleich – grundsätzlich hohen Qualität und Zuverlässigkeit des deutschen Gerichtssystems begründet.

In diesem Zusammenhang darf die Rolle etablierter Verhaltensweisen, die verbreitete Neigung zur Aufrechterhaltung bekannter Praxis, nicht unterschätzt werden. Die mangelnde praktische Erfahrung mit außergerichtlichen Verfahren, kombiniert mit der Vertrautheit des staatlichen Gerichtsverfahrens, führen zu einer eher langsamen Umorientierung in der Verfahrensnutzung.

Spezialisierung und Systematisierung im Konfliktmanagement begünstigt die Nutzung des gesamten Verfahrensspektrums.

Ein weiterer Erklärungsansatz ergibt sich aus der (im Wesentlichen) über alle Branchen hinweg zutreffenden Beobachtung, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch die Einsatzhäufigkeit sämtlicher außergerichtlicher Verfahren steigt. Verknüpft man dieses Phänomen mit dem Ergebnis, dass mit der Größe des Unternehmens der Einfluss von Unternehmensjuristen und Rechtsabteilungen auf die Auswahl eines Konfliktbearbeitungsverfahrens zunimmt, liegt eine Hypothese nahe: Aufgrund der mit steigender Unternehmensgröße zunehmenden innerbetrieblichen Arbeitsteilung nimmt mit der Unternehmensgröße auch der Grad an Spezialisierung und Systematisierung in der Konfliktbearbeitung zu. Dies ermöglicht wiederum eine Differenzierung und Optimierung in der Nutzung des gesamten zur Verfügung stehenden Verfahrensspektrums.

Für eine Überwindung der geschilderten Diskrepanzen zwischen Einsicht und Verhalten bedarf es struktureller Faktoren wie z. B. vertraglicher Mediations- oder Schiedsklauseln.

Schließlich lassen sich auch aus den Angaben zu den spezifischen Einsatzgründen für gerichtliche oder außergerichtliche Verfahren mittelbare Erklärungen für die beobachteten Inkongruenzen ziehen - und zugleich erste Anregungen für zukünftige Strategien gewinnen. Hier wurden als wesentliche Gründe für den Einsatz von Gerichtsverfahren die externen Faktoren einer Klage des Gegners oder dessen fehlende Bereitschaft, sich auf weitere außergerichtliche Schritte einzulassen, genannt. Der Einsatz außergerichtlicher Verfahren wurde dagegen primär auf die Unternehmensphilosophie oder entsprechende Vertragsklauseln, also auf strukturelle Faktoren, zurückgeführt. Daraus könnte gefolgert werden, dass es für eine Überwindung der Diskrepanzen zwischen Einsicht und Handeln und für eine Änderung etablierter Verhaltensmuster struktureller Ansätze bedarf, da ansonsten die Interaktion mit der Gegenpartei im konkreten Konflikt dazu führt, dass entgegen innerer Überzeugung auf die etablierte Verfahrenskombination "Verhandlung – Gericht" zurückgegriffen wird.

Es ist damit zu rechnen, dass außergerichtliche Verfahren in Zukunft stärker genutzt werden.

In der Gesamtbetrachtung dieser Ergebnisse und Erklärungsansätze ist damit zu rechnen, dass die erkannten Vorteile der außergerichtlichen Verfahren in Zukunft stärker in Anspruch genommen werden. Dabei dürfte vor allem denjenigen Verfahren oder Verfahrenskombinationen („hybride Verfahren“) eine wachsende Aufmerksamkeit zuteil werden, die den Parteien ein der Verhandlung nahe kommendes Maß an Handlungsautonomie gewähren – und zusätzlich die Vorteile der Unterstützung durch neutrale Dritte bieten. Eine breitere Information der Verantwortungsträger über Möglichkeiten und Grenzen derartiger außergerichtlicher Verfahren kann diese Entwicklung unterstützen.

## G Fazit und Ausblick

Das bedeutendste Ergebnis dieser Studie ist die Inkongruenz zwischen der praktischen Nutzung der Konfliktbearbeitungsverfahren (mit einem deutlichen Akzent auf der Verfahrenskombination "Verhandlung – Gericht") und den abstrakten Einstellungen der Befragten zu den einzelnen Verfahren (mit einer differenzierten und insbesondere im direkten Vergleich zum Gericht sehr positiven Einschätzung der in der Praxis noch wenig genutzten außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung).

Angesichts dieses Ergebnisses liegt die Empfehlung nahe, dass eine Optimierung der Konfliktbearbeitung durch eine vollständigere Ausschöpfung des gesamten Spektrums der zur Verfügung stehenden Verfahren – und dabei insbesondere der außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung – erreicht werden kann. Eine solche Entwicklung der Praxis würde den aktuellen Präferenzen der Unternehmen hinsichtlich der Konfliktbearbeitung wesentlich besser entsprechen.

An verschiedenen Stellen können dem Datenmaterial Anknüpfungspunkte für Strategien einer derartigen Optimierung der Konfliktbearbeitungspraxis deutscher Unternehmen entnommen werden:

Vor allem erscheint es essentiell, den Erfahrungsschatz im Umgang mit außergerichtlichen Verfahren aller Art zu vergrößern. In dieser Hinsicht zeigt die Studie deutlich, dass eine strukturelle Verankerung von außergerichtlichen Verfahren größere Wirkung bei der praktischen Etablierung entfaltet als rein punktuelle Ansätze. Zu derartigen strukturellen Maßnahmen zählen beispielsweise die bereits weit verbreitete routinemäßige Verwendung differenzierter Streitbeilegungsklauseln in Verträgen oder die explizite Aufnahme von Konfliktbearbeitungspräferenzen in die offizielle Unternehmensphilosophie.

Die gezielte, vertiefte Information und Weiterbildung der unternehmensinternen Entscheidungsträger zu dem gesamten Spektrum der zur Verfügung stehenden Konfliktbearbeitungsverfahren scheint ein weiterer konstruktiver Ansatzpunkt zu sein. Eine solche Weiterbildung geht über die Vermittlung von Wissen über Form und Wirkungsweise der spezifischen Verfahren weit hinaus. Sie muss insbesondere die Fähigkeit zur Einschätzung der jeweiligen situationsspezifischen Nutzen und Risiken der einzelnen Verfahren vermitteln, um eine gezielte Auswahl des in einem speziellen Konfliktfall bestgeeigneten Verfahrens zu ermöglichen. Zentrales Ziel dieses Weiterbildungsansatzes müsste es sein, ein Verständnis des Spektrums der Konfliktbearbeitungsverfahren als eine Art Kontinuum zu verankern, in dem die einzelnen Verfahren nicht konkurrieren, sondern sich mit ihren spezifischen Vorteilen modular ergänzen können.

Schließlich kann auch ein systematischeres internes Management der Konflikte mit anderen Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zu einer interessengerechten und effizienten Konfliktbearbeitung leisten. Bei der Implementierung derartiger Ansätze sollte das deutliche Bekenntnis der Befragten zu einer möglichst engen Kooperation zwischen Management und Rechtsabteilung berücksichtigt werden.

## Statistische Angaben

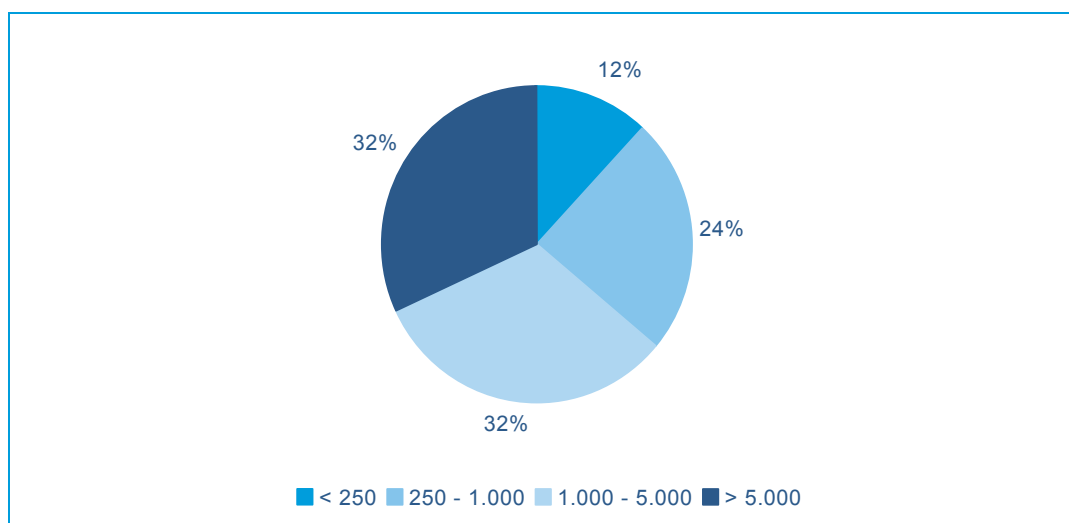


Abb. 12 Verteilung nach Unternehmensgröße gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter

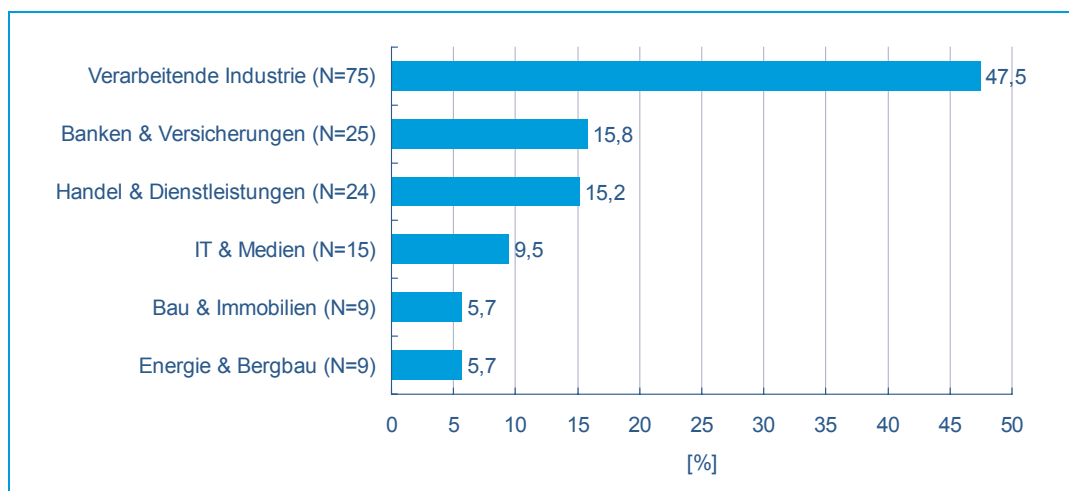


Abb. 13 Verteilung nach Branchenzugehörigkeit<sup>11</sup>

Alter [Jahre]	weiblich	männlich	Gesamt (absolut)	Gesamt (relativ)
< 35	4	5	9	5,9 Prozent
35 - 44	6	61	67	43,8 Prozent
45 - 54	3	54	57	37,2 Prozent
> 54	1	19	20	13,1 Prozent
Summe	14	139	153 <sup>12</sup>	100,0 Prozent

Tab. 1 Alter und Geschlecht der antwortenden Personen

Verantwortungsbereich	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Rechtsabteilung	137	86,7 Prozent
Personal	9	5,7 Prozent
Sonstiges	12	7,6 Prozent
Summe	158	100,0 Prozent

Tab. 2 Verantwortungsbereich der antwortenden Personen

<sup>11</sup> Ein Unternehmen machte keine Angaben zur Branchenzugehörigkeit.

<sup>12</sup> 5 Teilnehmer/Teilnehmerinnen machten zu Alter und Geschlecht keine Angaben.

## Ausgewählte freie Kommentare von Teilnehmern der Umfrage

„... jede von den Parteien selbst verhandelte Lösung, auch der „faule“ Kompromiss, hat intern eine höhere Akzeptanz als eine durch außen gefundene Lösung ...“

„... Attraktivität von Mediation und Schlichtung wird oft zu hoch eingeschätzt ...“

„... Qualität des Schiedsrichters ist sehr unterschiedlich ...“

„... Schiedsverfahren werden von Schiedsrichtern zu oft mit dem Ziel eines schnellen Vergleichs betrieben ...“

„... Mediation begegnet noch vielen Vorbehalten (US-Import, Verkaufsprodukt von Wirtschaftskanzleien, Renommierwiese für junge Professoren) ...“

„... oftmals fehlt das Bewusstsein der Streitparteien, dass nur die nach vorne gerichtete, lösungsorientierte Vorgehensweise – statt der vergangenheitsorientierten Fehleranalyse – positive Ergebnisse ermöglicht ...“

„... es wäre hilfreich, über empirische Daten zu Kosten, Verfahrensdauer, Erfolg im Vergleich der Verfahren zu verfügen ...“

„... Schwerpunkte auf Verhandlungen legen, externe Verfahren [sind] ultima ratio ...“

„... größtenteils gute Erfahrungen mit Schlichtungsstellen, Schiedsverfahren in Deutschland nicht ausgeprägt, hier Defizite ...“

„... [Mediation] gut, aber seltene Erfahrung damit ...“

„... überwiegender Teil der externen Konflikte lassen sich per Verhandlung regeln ...“

„... fehlende Fachkenntnis führt zu gerichtlichen Auseinandersetzungen ...“

„... Implementierung der Konfliktbearbeitungsverfahren in die Unternehmenskultur ...“

„... Präzisierung des Begriffes Wirtschaftsmediation (in Abgrenzung zur arbeitsrechtlichen Mediation) ...“

„... im Mittelstand fehlen Erfahrung und Know-how, ebenso bei Unternehmenskäufen ...“

„... Statistiken wie diese sind gefährlich, weil die „richtige“ Lösung immer nur auf den Einzelfall bezogen werden kann ...“

## Aussagen zum Thema Konfliktbearbeitung im Originalwortlaut des Fragebogens

Folgende Aussagen wurden den Teilnehmern der Befragung mit Bitte um Markierung ihres Grades an Zustimmung vorgelegt:<sup>13</sup>

- Weil geschäftliche Konflikte zumeist (auch) unternehmerische Fragen betreffen, sollten Management und Rechtsabteilung im Verlauf der Konfliktbearbeitung eng zusammenarbeiten.
- Das Erhalten von Geschäftsbeziehungen ist ein wesentlicher Teil einer gelungenen Konfliktbearbeitung.
- Die Risiken eines Konfliktbearbeitungsverfahrens müssen bekannt und überblickbar sein.
- Kooperation schließt die Wahrung eigener Interessen nicht aus.
- Bei der Lösung von geschäftlichen Konflikten sollte Emotionen der Beteiligten möglichst wenig Raum gegeben werden.
- Verfahren und Ergebnis einer Konfliktregelung sollten von den Konfliktparteien mitgestaltet werden können.
- Eine kooperative Beilegung von Konflikten schafft unternehmerischen Mehrwert.
- Ein Konfliktbearbeitungsverfahren muss ein abschließendes Ergebnis garantieren können.
- Bei komplexen und fachspezifischen Fragestellungen sollten Lösungsvorschläge von neutralen Experten erarbeitet werden.
- Konflikte enthalten Entwicklungschancen für Unternehmen.
- Für die Wahl des Verfahrens zur Konfliktregelung sind die entstehenden Kosten ausschlaggebend.
- Konflikte sollten durch Unbeteiligte entschieden werden.
- Konflikte müssen nicht immer mit systematischen Verfahren bearbeitet werden, sie lösen sich manchmal von selbst.
- Der Ruf einer Konfliktpartei wird am besten durch ein öffentliches Obsiegen vor Gericht gewahrt.

---

<sup>13</sup> Die Reihenfolge der Darstellung richtet sich nach Abbildung 11 auf Seite 19.

## Glossar

### Außergerichtliches Verfahren

Verfahren, das jenseits des staatlichen Gerichtsverfahrens zur Konfliktbearbeitung zur Verfügung steht.

### Außergerichtliches Verfahren mit Drittbeteiligung

Außergerichtliches Verfahren, in dem ein neutraler Dritter die Parteien in der Konfliktbearbeitung unterstützt (im Rahmen dieser Studie: Mediation, Schlichtung, Schiedsgutachten und Schiedsgerichtsbarkeit).

### Gerichtsverfahren

Staatliches Verfahren, in dem Rechtsstreitigkeiten unter Führung eines Gerichtes durch ein Urteil oder einen Vergleich beendet werden.

### Mediation

Strukturiertes Verfahren, in dem ein neutraler Dritter ohne Entscheidungsgewalt gemeinsam mit den Konfliktparteien eine einvernehmliche Lösung erarbeitet.

### Schiedsgerichtsverfahren

Nicht-staatliches Verfahren, in dem Rechtsstreitigkeiten unter Führung eines mit von den Parteien benannten neutralen Dritten besetzten Gremiums durch einen bindenden Schiedsspruch beendet werden.

### Schiedsgutachten

Entscheidungsvorschläge eines von den Konfliktparteien einvernehmlich bestellten Sachverständigen zu abgrenzbaren, strittigen (Fach-)Fragen, die für die Parteien – je nach vorab getroffener Vereinbarung – verbindlich oder unverbindlich sein können.

### Schlichtung

Unterbreitung eines für die Parteien rechtlich unverbindlichen Konfliktlösungsvorschlags durch einen neutralen Dritten nach Anhörung aller Konfliktparteien.

### Verhandlung

Eigenständige Konfliktbearbeitung durch die Parteien ohne Beteiligung eines neutralen Dritten, in denen erzielte Übereinkünfte als bindender Vertrag oder als informelle Vereinbarung formuliert werden können.



## Impressum

Herausgegeben von PwC Deutsche Revision AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main.

PwC Deutsche Revision ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften und kann als unabhängiges Mitglied im internationalen Netzwerk von PricewaterhouseCoopers auf die Ressourcen von insgesamt 122.000 Mitarbeitern in 144 Ländern zugreifen. In Deutschland erwirtschaften 8.200 Mitarbeiter in den Bereichen Assurance, Tax und Advisory an 28 Standorten einen Umsatz von rund einer Milliarde Euro. PricewaterhouseCoopers bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnaher Beratung, Steuerberatung sowie in den Bereichen Transaktions-, Prozess- und Krisenberatung (Advisory).

Innerhalb der Krisenberatung unterstützt der Bereich Dispute Analysis & Investigations durch eine umfassende betriebswirtschaftliche Beratung und Gutachtertätigkeit bei der Bewältigung komplexer Sachverhalte in gerichtlichen und außergerichtlichen Verfahren. Die Zusammenarbeit mit den PwC-Kollegen in London, New York, Zürich, Stockholm, Hongkong u.a. ermöglicht den Mandanten den Zugriff auf Erfahrungen und landesspezifische Fachkenntnisse bei bedeutenden internationalen Streitfällen.

© April 2005 PwC Deutsche Revision.

PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PwC Deutsche Revision und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited. Die PricewaterhouseCoopers International Limited koordiniert die Geschäftstätigkeit der nationalen selbstständigen Mitgliedsfirmen auf internationaler Ebene.

## Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers

**Claudia Nestler**  
Marie-Curie-Straße 24-28  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: (0 69) 95 85-55 52  
claudia.nestler@de.pwc.com

**Dr. Michael Hammes**  
Marie-Curie-Straße 24-28  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: (0 69) 95 85-59 42  
michael.hammes@de.pwc.com

Europa-Universität Viadrina

**Prof. Dr. Stephan Breidenbach**  
Große Scharrnstraße 59  
15230 Frankfurt (Oder)  
Tel.: (03 35) 55 34-22 83  
breiden@euv-frankfurt-o.de

**Ulla Gläßer / Lars Kirchhoff**  
Große Scharrnstraße 59  
15230 Frankfurt (Oder)  
Tel.: (03 35) 55 34-23 17  
glaesser@euv-frankfurt-o.de  
kirchhoff@euv-frankfurt-o.de

