

Klaus-Olaf Zehle

Außergerichtliche Konfliktbeilegung kraft freiwilliger Selbstverpflichtungen

– Ergebnisse einer empirischen Untersuchung –

Freiwillige Selbstverpflichtungen sind strukturelle Maßnahmen, die die Häufigkeit des Einsatzes außergerichtlicher Verfahren in Konflikten zwischen Unternehmen fördern. Welche Auswirkungen der in den USA verbreitete CPR Pledge auf deutsche Unternehmen hat, ist im Rahmen einer empirischen Untersuchung, deren Ergebnisse hier vorgestellt werden, analysiert worden.

I. Einführung

Eine typische „strategische Barriere“, alternative Streitbeilegungsverfahren vorzuschlagen, ist das in einem solchen Schritt enthaltene Signal an den Gegner, verhandlungsbereit zu sein. Dieses Signal kann vom Gegner als Nachgiebigkeit oder Schwäche interpretiert werden.

Strukturelle Maßnahmen können dieser Barriere entgegenwirken. Zum einen kann die Anwendung eines oder mehrerer stufenweise zu nutzender außergerichtlicher Verfahren bereits in Verträgen verankert werden, zum anderen gibt es Möglichkeiten, diese Vorgehensweise im Rahmen eines Selbstbindungsmechanismus für das Unternehmen oder innerhalb einer Branche festzulegen und zu veröffentlichen. Eine dritte Möglichkeit ist die Abgabe einer Verpflichtungserklärung bei einer neutralen externen Institution.

Letztere Möglichkeit war Ausgangspunkt einer empirischen Untersuchung im Rahmen der Begleitforschung zu der in der letzten Ausgabe der ZKM¹ vorgestellten Studie von PricewaterhouseCoopers und dem Forum für Verhandlung und Mediation (Europa-Universität Viadrina) „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“.² Eines der wesentlichen Ergebnisse dieser Studie war die Erkenntnis, dass die Bereitschaft zum Einsatz von außergerichtlichen Verfahren insbesondere durch strukturelle Maßnahmen gefördert werden kann.

Die Auswirkungen einer Selbstverpflichtung war Basis der im Rahmen der Studie durchgeführten Detailuntersu-

chung, ob Unternehmen, die in den USA den CPR-Pledge unterzeichnet haben, sich in der Auswahl von Konfliktbeilegungsverfahren anders verhalten als Unternehmen, die keine derartige Selbstverpflichtung unterzeichnet haben.

In diesem Aufsatz werden nach einer Vorstellung der Institution CPR³ und der CPR Pledges sowie des Untersuchungsrahmens wesentliche Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Ein Ausblick über die Wege zur Umsetzung der Ergebnisse bietet Ansatzpunkte für die weitere Etablierung außergerichtlicher Konfliktbeilegungsverfahren in Deutschland.

II. Vorstellung der Institution CPR

Das CPR Institute for Dispute Resolution wurde auf eine Initiative von Fortune 500 Unternehmen und größeren Anwaltskanzleien im Jahr 1979 als Non-Profit Organisation gegründet, um nach Alternativen zu den hohen Kosten der Prozessführung im amerikanischen Zivilprozess zu suchen.

CPR wird von einem breiten Mitgliederspektrum getragen: Unternehmensjustiziare, Senior Partner von Kanzleien, Wissenschaftler und öffentliche Institutionen so-

wie dem CPR Panels of Neutrals – ca. 900 Anwälte, ehemalige Richter, Führungskräfte und Mitglieder von Universitäten. Des Weiteren stützt sich CPR auf Unterzeichner der CPR Pledges, ca. 4.000 Unternehmen und ca. 1.500 Anwaltskanzleien.

CPR hat die Zielsetzung, alternative Streitbeilegungsverfahren als wesentliche Vorgehensweise in Rechtsabteilungen und Anwaltsaktivitäten zu etablieren. Dabei unterstützt das CPR seine Mitglieder in der Auswahl von Mediatoren und Schiedsrichtern sowie im Erfahrungsaustausch untereinander.

In den letzten Jahren hat CPR zunehmend internationale Aktivitäten entwickelt, die sich u. a. in Europa durch eine Zusammenarbeit mit den Institutionen ACB Conflict Management, Den Haag, ADR

Center, Rom und Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR), London ausdrücken.

Wesentliche Basis der Arbeit des CPR sind zwei freiwillige **Selbstverpflichtungserklärungen**,⁴ der CPR Corporate ADR⁵ Pledge für Unternehmen und ihre nationalen Tochtergesellschaften und der CPR Law Firm ADR Pledge für Anwaltskanzleien. Darüber hinaus sind in einigen Branchen weitergehende Verpflichtungen als CPR Industry Commitments entstanden.

Im CPR Corporate ADR Pledge verpflichten sich die Unterzeichner in einem Konflikt mit einem anderen Unterzeichner des Pledges, diesen in erster Linie durch den Einsatz von außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren beizulegen. Er ist mittlerweile von mehr als 800 Unternehmen mit über 3.200 eingeschlossenen Tochterunternehmen unterzeichnet worden.

Im CPR Law Firm ADR Pledge verpflichten sich die unterzeichnenden Anwaltskanzleien, Anwälte mit Wissen und Erfahrung im Einsatz von ADR Verfahren bereitzustellen und ihre Klienten regelmäßig über Alternativen zur gerichtlichen Streitbeilegung aufzuklären. Dieser Pledge ist derzeit von mehr als 1.500 Anwaltskanzleien unterzeichnet worden.

Die Vorteile des im Mittelpunkt dieses Aufsatzes stehenden CPR Corporate ADR Pledges lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der CPR-Pledge drückt als veröffentlichte Firmenpolitik die generelle Flexibilität und Offenheit für alternative Konfliktbeilegungsverfahren aus. Die Befolgung ist freiwillig und nicht einklagbar. Der Pledge erlaubt es den Unterzeichnern – ohne Aufgabe rechtlicher Ansprüche oder Zeichen von Schwäche bezüglich der eigenen Verhandlungsposition – ADR-Verfahren zur Konfliktbeilegung vorzuschlagen. Dieses Vorgehen wirkt dabei nicht nur gegenüber anderen Unterzeichnern, sondern auch gegenüber Nichtunterzeichnern. Der CPR-Pledge unterstützt die Unternehmen auch dabei, innerhalb des eigenen Unternehmens bevorzugt die alternative Konfliktbeilegung als das adäquate Vorgehen zu positionieren.



Klaus-Olaf Zehle

III. Untersuchungsrahmen

Im Rahmen der hier vorgestellten Arbeit wurde untersucht, ob deutsche Tochter-, Schwester- oder Muttergesellschaften von Unterzeichnern des CPR-Pledge sich in der Nutzung von außergerichtlichen Verfahren in Konflikten von anderen Unternehmen in Deutschland unterscheiden.

Eine Analyse der Unterzeichner des CPR-Pledges hat ergeben, dass von den Unternehmen, die die Selbstverpflichtung unterschrieben haben, über 100 in Deutschland in relevantem Umfang aktiv sind. Ca. 20 davon haben ihren Hauptsitz in Europa und haben den CPR-Pledge in den USA mit der dortigen Tochtergesellschaft unterzeichnet.

Insgesamt wurden im Rahmen der PwC-Studie 960 deutsche Unternehmen bzw. deutsche Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen befragt. 120 dieser Unternehmen haben einen Bezug zum CPR-Pledge, d. h. mit einem Unternehmen des gleichen Konzerns den CPR-Pledge unterzeichnet (diese Gruppe wird im Folgenden „CPR“ genannt). Von 840 dieser Unternehmen war ein solcher Bezug nicht herzustellen (diese Gruppe wird im Folgenden „Non-CPR“ genannt).

Trotz der im Vergleich geringeren Anzahl von befragten Unternehmen in der Gruppe CPR konnte durch eine höhere Rücklaufquote dieser Gruppe eine ausreichende Zahl von zurückgesendeten Fragebögen verwertet und somit statistisch sicheres Ergebnisse erzielt werden.

Die detaillierte Analyse der Quelldaten innerhalb dieser Untersuchung erfolgte mit Hilfe deskriptiver und interferenzstatistischer Methoden anhand von Hypothesen, die auf der Basis einer ersten vergleichenden Auswertung der Gruppen CPR und Non-CPR entwickelt wurde und daraus abgeleiteter Fragestellungen.

IV. Wesentliche Ergebnisse

Im Folgenden sollen wesentliche Unterschiede der beiden Untersuchungsgruppen aufgezeigt werden.⁶

Erfragt wurde u. a. die Einsatzhäufigkeit unterschiedlicher Konfliktbearbeitungsverfahren getrennt nach nationalen und internationalen Konflikten sowie die Einschätzung der Vorteile der Verfahren.

Generell überwiegen in den Antworten in beiden Gruppen in der Einsatzhäufigkeit Verhandlung und Gerichtsverfahren, wohingegen die außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung (Schiedsgericht, Schiedsgutachten, Schlichtung und Media-

tion) eine geringere Bedeutung haben. Die Diskrepanz von Einsatzhäufigkeit und Vorteilsbewertung der Verfahren zeigt sich in beiden Gruppen ähnlich dem Gesamtergebnis der PwC-Studie.

Die Gruppe CPR nutzt dabei die klassischen Verfahren (Gericht und Verhandlung) signifikant seltener als die Gruppe Non-CPR.

Außergerichtliche Verfahren mit Drittbeteiligung nutzt die Gruppe CPR dagegen bei nationalen Konflikten 8 % häufiger, bei internationalen Konflikten sogar um 23 % häufiger als die Gruppe Non-CPR.

Wesentliche Unterschiede zwischen beiden Gruppen ergeben sich für Gerichtsverfahren und Mediation. Sowohl bei nationalen als auch bei internationalen Konflikten weist die Gruppe CPR vom Trend her eine geringere ausschließliche Nutzung von Gerichtsverfahren aus als die Gruppe Non-CPR, siehe *Abb. 1*.

Anteilig mehr Teilnehmer der Gruppe CPR als aus der Gruppe Non-CPR haben dagegen bereits die Mediation als Verfahren eingesetzt (35 % der Gruppe CPR im Vergleich zu 25 % der Gruppe Non-CPR).

Eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße zeigt auf, dass generell die Nutzungsintensität von außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung signifikant mit der Unternehmensgröße ansteigt. Auffallend ist die im Vergleich zur Gruppe Non-CPR höhere Nutzungsintensität dieser Verfahren in der Gruppe CPR bei Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern.

Bei diesen kleinen Unternehmen handelt es sich im Rahmen der Stichprobe fast ausschließlich um Tochtergesellschaften von CPR-Unterzeichnern. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Philosophie in Bezug auf Konfliktbeilegung sich im Fall von Konzernen, auch auf Tochtergesellschaften, die in der Regel aufgrund ihrer Größe weniger autark sind, überträgt. Bei den Unternehmen der Größenordnung 1.000–5.000 Mit-

arbeiter lässt sich dieser Effekt nicht erkennen, er dreht sich sogar in der Gruppe 250–1.000 Mitarbeiter ins Gegenteil. Bei den Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern ist die Nutzungsintensität der außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung bei der Gruppe CPR wieder deutlich größer als bei der Gruppe Non-CPR. Hier handelt es sich in der Gruppe CPR i. d. R. um die deutschen Muttergesellschaften eines CPR-Unterzeichners. Insofern kann dieses als Hinweis darauf gewertet werden, dass die Unterzeichnung des CPR-Pledge einer Tochtergesellschaft in den USA konform mit der Ausrichtung der deutschen Muttergesellschaft geht.

Bei der Frage nach Gründen für die Wahl des Gerichtsverfahrens ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen CPR und Non-CPR bei den Argumenten „Unser Unternehmen wurde von der gegnerischen Seite verklagt“ (CPR seltener als Non-CPR) und „Alternativen wurden geprüft, doch per Gerichtsverfahren schien größtmöglicher Erfolg garantiert“ (CPR häufiger als Non-CPR). Ersteres drückt aus, dass vor der Klage versucht wird, Alternativen zu prüfen (ein Hinweis auf die Wirksamkeit der Unternehmensphilosophie), Zweiteres, dass bewusster mit der Wahl des Gerichtsverfahrens umgegangen wird.

Bei der Angabe der Gründe für die Wahl außergerichtlicher Verfahren zeigt sich die Offenheit der Gruppe CPR, die sich signifikant häufiger als die Gruppe Non-CPR vom Einsatz außergerichtlicher Verfahren überzeugen lässt. Bezogen auf die Unternehmensgröße ist der Unterschied besonders auffallend bei den Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern (also der Gruppe, in der die deutschen Tochtergesellschaften von Unterzeichnern des CPR-Pledges überproportional vertreten sind).

Auf die Frage, wie oft bei externen Konflikten den Gerichtsverfahren andere Ver-

Abb. 1: Anwender, die ausschließlich Gerichtsverfahren nutzen, und Anwender, die Mediation nutzen, aggregiert über nationale und internationale Konflikte

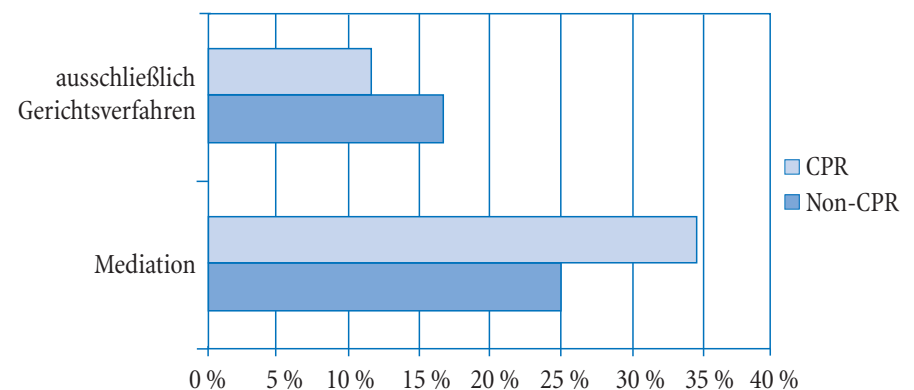
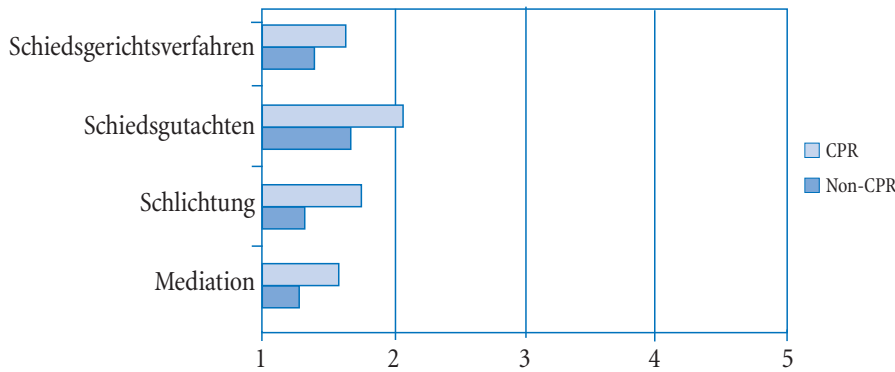


Abb. 2: Vorschaltung von außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung vor Gerichtsverfahren für die Gruppen CPR und Non-CPR



fahren vorgeschaltet werden, wird in der Regel die Verhandlung als regelmäßig vorgeschaltetes Verfahren angegeben, wobei sich hier die Gruppen CPR und Non-CPR nur wenig unterscheiden.

Wenn auch insgesamt die Vorschaltung von außergerichtlichen Verfahren vor einem Gerichtsverfahren in beiden Gruppen gering ist, zeigt sich, dass Gruppe CPR signifikant häufiger ein außergerichtliches Verfahren mit neutralen Dritten einem Gerichtsverfahren vorschaltet als die Gruppe Non-CPR, hierzu Abb. 2.

Zur Ermittlung der Erwartungen an die Konfliktbearbeitung wurden den Teilnehmern 14 Aussagen vorgelegt und die Zustimmung zu diesen erfragt. Fasst man die Ergebnisse nach einem Affinitätsindex für Gerichts- und außergerichtliche Verfahren zusammen, wird deutlich, dass generell die Affinität zu Letzteren in beiden Gruppen höher ist als zu Gerichtsverfahren, zum anderen tritt dieser Trend in der Gruppe CPR stärker auf als in der Gruppe Non-CPR. So ist die Affinität zu außergerichtlichen Verfahren in der Gruppe CPR größer als in der Gruppe Non-CPR, die Affinität zu Gerichtsverfahren in der Gruppe CPR niedriger als in der Gruppe Non-CPR, siehe Abb. 3.

V. Schlussfolgerungen

Die hier vorgestellte Untersuchung kann im Wesentlichen nur tendenzielle Aussagen liefern. Wichtig bei der Bewertung der Ergebnisse ist, dass nicht die Unterschiede zwischen Unterzeichnern des CPR-Pledge und Nichtunterzeichnern aufgezeigt werden, sondern nur untersucht wurde, ob die Unterzeichnung des CPR-Pledge in den USA ggf. Auswirkungen auf die Verfahrenswahl in Konflikten auch für in Deutschland tätige Unternehmen desselben Unternehmensverbundes hat.

Unterschiede zur Gruppe Non-CPR werden besonders deutlich beim Einsatz

der Verfahren Mediation (38 % mehr Teilnehmer der Gruppe CPR mit entsprechender Erfahrung), Schlichtung (30 % höhere Nutzungsintensität in nationalen Konflikten bei der Gruppe CPR) und Schiedsgutachten (38 % mehr Teilnehmer der Gruppe CPR mit entsprechender Erfahrung). Auch schaltet die Gruppe CPR häufiger ein außergerichtliches Verfahren mit Drittbeteiligung dem Gerichtsverfahren vor (Mediation 24 % häufiger, Schlichtung 33 % häufiger, Schiedsgutachten 24 % häufiger), wenn auch die Anwendung mehrstufiger Verfahren insgesamt gering bleibt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Gruppe CPR insgesamt bewusster mit Konflikten umgeht als die Gruppe Non-CPR, ein Zeichen dafür, dass die Unterzeichnung des CPR-Pledge zwar ein vom Unternehmensanteil in Deutschland unabhängiger Akt der jeweiligen US-Gesellschaft ist, aber sicher nicht unabhängig von der Konzernphilosophie in Bezug auf die Wahl und Bewertung von Verfahrensalternativen bei Konflikten mit anderen Unternehmen. Insofern zeigt die Gruppe der Teilnehmer mit CPR-Bezug ein deutlich anderes Verhalten auf. Auch von den anderen Teilnehmern der Untersu-

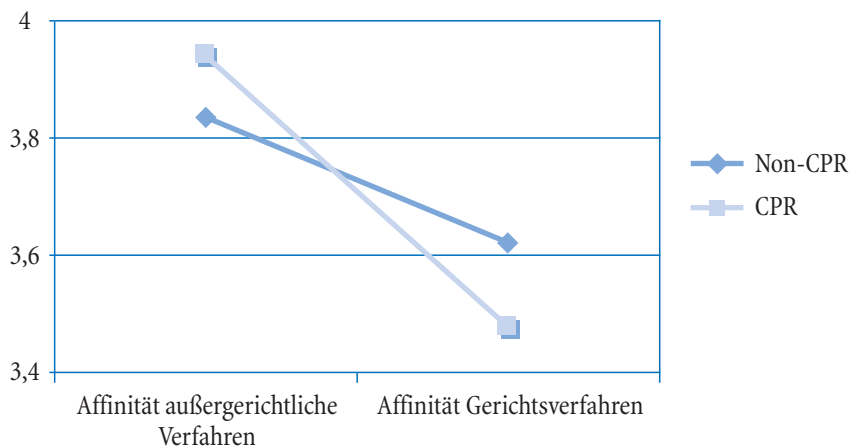
chung sind viele in den USA aktiv, tauchen aber nicht auf der Liste der Unterzeichner des CPR-Pledge auf.

Die Untersuchung zeigt deutlich auf, dass es in Deutschland nach wie vor nur einen geringen Einsatz außergerichtlicher Verfahren in der Lösung von Konflikten zwischen Unternehmen gibt, obwohl die Vorteile der Verfahren den Unternehmen bewusst sind. Deutschland liegt dabei in Bezug auf den Einsatz alternativer Konfliktbearbeitungsverfahren hinter anderen europäischen Ländern und insbesondere den USA zurück.

Die Förderung außergerichtlicher Konfliktbeilegungsverfahren zwischen Unternehmen wird in Deutschland derzeit im Wesentlichen von einzelnen Mediationsanbietern sowie den die Angebotsseite vertretenden Verbänden und Organisationen angetrieben. In letzter Zeit wird auch von Seiten des Gesetzgebers vermehrt die Mediation als Verfahren ins Gespräch gebracht. Mit steigender Tendenz werden in Verträge Schiedsklauseln oder Mediationsklauseln aufgenommen.

Die nach den Ergebnissen dieser Untersuchung besonders wichtigen Zielgruppen der Nachfrageseite, die internen Unternehmensjuristen bzw. Rechtsabteilungen sowie die Unternehmensleiter beschäftigen sich dagegen weniger intensiv mit den Alternativen zur gerichtlichen Streitbeilegung. Wesentlich für die Akzeptanzförderung der alternativen Konfliktlösungsverfahren ist aber gerade eine Verankerung dieser Verfahren auf der Seite der Nachfrager, so wie es dem im Wesentlichen von Unternehmen getragenen CPR gelungen ist. Von US-amerikanischen Experten wird die Einführung des CPR Corporate ADR Pledges deshalb auch gerne als der Wendepunkt für Business Mediation in den USA bezeichnet.

Abb. 3: Unterschiede in der Affinität zu außergerichtlichen Verfahren und Gerichtsverfahren der Gruppen CPR und Non-CPR



Zur Umsetzung einer solchen Vorgehensweise in Deutschland bieten sich die Institutionen und Verbände der Unternehmen wie z. B. die Industrie- und Handelskammern, der BDI, der VDMA, der ZVEI u. a. an. Diese könnten über ihre Abteilungen oder Ausschüsse zu Rechtsfragen aktiv auf die Vorteile der außergerichtlichen Streitbeilegung hinweisen. Die Ansprache dieser Verbände sollte dabei weniger von Seiten der Anbieter entsprechender Dienstleistungen erfolgen als von Mitgliedern mit entsprechend positiven Erfahrungen in außergerichtlicher Konfliktbeilegung oder vergleichbaren Institutionen aus dem Ausland, insbesondere den USA.

Gerade große Unternehmen, die den Nutzen von außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung erkannt haben, können eine positive Entwicklung in der Einsatzhäufigkeit bewirken. Als Beispiel für die generelle Einflussmöglichkeit von Großunternehmen sei hier die Einführung von Ver-

fahren des Elektronischen Datenaustauschs (EDI) erwähnt, die im Wesentlichen von wenigen Großunternehmen vorangetrieben wurde. Die Großunternehmen haben damals sämtliche ihrer Zulieferer verpflichtet, auf EDI umzustellen und damit die Vorgehensweise in der Abwicklung von Transaktionen zwischen Unternehmen wesentlich verändert.

Sollten also Großunternehmen standardmäßig Schiedsgerichts-, Schlichtungs- oder Mediationsklauseln in ihre Verträge mit Zulieferunternehmen aufnehmen, würde dieses den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz wesentlich erweitern.

Auch das CPR könnte aktiv zu einer Akzeptanzförderung im internationalen Bereich beitragen, wenn die bisher auf nationale Tochtergesellschaften beschränkte Klausel in einem zusätzlichen „International CPR-Pledge“ auf alle Tochtergesellschaften ausgeweitet werden würde.

Dadurch würden deutsche Tochterge-

sellschaften amerikanischer Unterzeichner automatisch in die freiwillige Selbstverpflichtung einbezogen werden. Ein solcher „International CPR-Pledge“ würde gleichzeitig den Anlass zur bereits o. g. Ansprache deutscher Verbände geben.

Die Akzeptanz alternativer Konfliktlösungsverfahren steht und fällt aber auch mit einer Akzeptanz dieser Verfahren auf Seiten der Rechtsanwälte. Hier könnte das CPR über die Unterzeichner des CPR Law Firm ADR Pledge die deutschen Teile der internationalen Kanzleien aktiv informieren. Auch hier bietet sich deshalb ein entsprechender „International CPR-Pledge“ an.

Klaus-Olaf Zehle

Dipl. Wirtsch.-Ing., Mediator M.A.,
Partner der LIGA Management
Consultants, Vorstand Hamburger
Institut für Mediation e.V.
E-Mail: zehle@ligacon.de

1 Vgl. *Gläser/Kirchhoff*, Konfliktbearbeitung deutscher (Groß-)Unternehmen, ZKM 2005, 188 ff., hier insb. S. 192.

2 PricewaterhouseCoopers/Forum für Verhandlung und Mediation an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (O.), Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, Frankfurt/M. 2005.

3 Das CPR International Institute for Conflict Prevention and Resolution ist aus dem CPR Center for Public Resources hervorgegangen; vgl. www.cpradr.org.

4 www.cpradr.org/CMS_disp.asp?page=CPR_PledgeIntro&M=11.1.

5 Unter dem Begriff ADR-Verfahren (ADR=Alternative Dispute Resolution) fasst CPR die Verfahren Schiedsgericht, Schiedsgutachten, Schlichtung, Mediation und Verhandlung zusammen.

6 Zu den generellen Ergebnisse der Studie vgl. Fußnoten 1 und 2. Für die vollständigen Ergebnisse der hier vorgestellten Detailuntersuchung vgl. *Zehle*, Förderung der

Akzeptanz von alternativen Verfahren zur Lösung von Konflikten zwischen Unternehmen durch eine freiwillige Selbstverpflichtung am Beispiel des CPR-Pledge und Übertragbarkeit auf den deutschen Markt, Masterarbeit, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (O.) 2005