

# **Interessenorientierte Lösung von Wirtschaftskonflikten mit Erläuterungen an Hand eines Mediationsfalles**

von Dr. Hans-Uwe Neuenhahn<sup>1</sup>,

## **I. Einleitung**

Wirtschaftsunternehmen sind der Globalisierung ausgesetzt und müssen sich in einem weltweiten Wettbewerb behaupten. Angesichts eines immer höheren Zwangs zur Kosteneinsparung und einer damit einhergehenden Personalreduzierung haben interessenorientierte Lösungen und die damit verbundenen Vorteile für die Unternehmen einen hohen Stellenwert. Daher sollten die Unternehmen die Erkenntnisse aus der interdisziplinären Konfliktforschung zur Erhöhung ihrer Effizienz nutzen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. In der Praxis einsetzbare Instrumente liegen vor, werden allerdings in der Praxis noch nicht in gewünschter Masse eingesetzt. Im nachfolgenden werden diese Instrumente an Hand eines vom Verfasser im 2. Halbjahr 2007 mediierten Wirtschaftskonfliktes mit dem Ziel dargestellt und erläutert, die Instrumente der Wirtschaftsmediation in der Praxis zu erläutern und dadurch der Wirtschaftsmediation mehr Geltung zu verschaffen. Diesem Ziel dient auch diese Tagung.<sup>2</sup>

## **II. Ausgangsfall OEM-Vertrieb<sup>3</sup>**

Das ausländische Tochterunternehmen A eines deutschen DAX-Unternehmens schloss im Jahre 2005 mit dem ausländischen Unternehmen B einen Liefervertrag über die Lieferung von von A hergestellter Vertragsprodukte. B verpflichtete sich hierin, bestimmte Mengen für die Jahre 2006, 2007 und 2008 abzunehmen. Für den Fall der Nichtabnahme war vereinbart worden, bezifferte Beträge pro nicht abgenommenem Vertragsprodukt zu zahlen. B sollte die Produkte über seine weltweite Vertriebsorganisation unter eigenem Namen und mit eigenem Label auf nichteuropäischen Märkten vertreiben<sup>4</sup>. Schon Mitte 2006 zeichnete sich eine drastische Mengenverfehlung ab. Dies führte zu zahlreichen Kontakten zwischen den Beteiligten. B behauptete Qualitätsprobleme, fehlende Mitwirkung von A bei der Produktbeschreibung sowie nicht zeitgerechte Erfüllung von Lieferanfragen. Anfang 2007 stellte A die nicht abgenommenen Mengen für 2006 (fast 99%) in Rechnung. B bestritt darauf hin die Wirksamkeit von Abnahmeverpflichtungen und machte nicht marktgerechte Preise sowie fehlende Mitwirkung von A bei der Vermarktung geltend. Unstreitig erfolgte auch bis Mitte 2007 kein nennenswerter Absatz. Mitte 2007 B stellte die Vertriebsaktivitäten wegen Erfolglosigkeit ganz ein. Nach dem Scheitern der Gespräche auf der Fachebene beider Unternehmen erfolgte ein Einigungsversuch auf der Ebene beider CEO's, der angesichts der weit auseinandergehenden Vorstellungen beider Parteien – A verlangte eine Zahlung von über 2 Mio EUR allein für 2006 und B machte unter Ablehnung dieser Forderung seinerseits noch unbezifferte Schadensersatzansprüche geltend – erfolglos blieb.

## **III. Herkömmliche Konfliktlösung**

Da A nicht auf seine Ansprüche verzichten konnte - sie waren in den Unternehmensbudgets als Erträge eingestellt -, wäre der nächste Schritt die Einschaltung einer qualifizierten Anwaltskanzlei mit

---

<sup>1</sup>Rechtsanwalt und Mediator, München; Lehrbeauftragter der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg für Konflikt- und Verhandlungsmanagement und Mitglied des Vorstandes der EUCON Europäisches Institut für Conflictmanagement e.V., München;

<sup>2</sup> Im Nachfolgenden wird auf die nachfolgenden Beiträge zurückgegriffen, die der Verfasser für die Zielgruppe des beratenden Anwalts in Wirtschaftskonflikten als Mitautor veröffentlicht hat: Neuenhahn/Neuenhahn, Aufgaben des Anwalts bei Begleitung des Mandanten in der Mediation, NJW 2005, 1244; Neuenhahn/Neuenhahn, Erweiterung der anwaltlichen Dienstleistung durch systematisches Konfliktmanagement, NJW 2007, 1851;

<sup>3</sup> wegen der Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens erfolgt die Fallschilderung anonym und vereinfachend;

<sup>4</sup> A trat hier als sog. Original Equipment Manufacturer (OEM) auf, dessen Produkte unter dem Label des B verkauft werden sollten.

Klageauftrag gewesen<sup>5</sup>. Zwischen den Parteien war unstreitig, dass auch für 2007 und 2008 keine Abnahmen erfolgen würden. Streit bestand somit nur über die Verantwortlichkeit für die gescheiterten Abnahmen. Der Streitwert einer Klage über die gesamten Abnahmeverpflichtungen hätte knapp 12 Mio. EUR betragen. Das Prozessrisiko nach RVG bei 2 Instanzen hätte über 700.000 EUR betragen. Die von B angekündigte Widerklage hätte noch berücksichtigt werden müssen. Nach Einleitung des Mediationsverfahrens wurde von B ein Gegenanspruch von 4 Mio. EUR mit Vorbehalt der Erweiterung auf 10 Mio. EUR geltend gemacht. Allein die Reg-Gebühren für 2 Instanzen hätten dann ca. 950.000 EUR betragen.<sup>6</sup> Ein langwieriger Prozess mit ungewissem Ausgang hätte begonnen, der möglicherweise bis zum BGH gegangen wäre. Ab dem Zeitpunkt der Klageerhebung wären beide Parteien einem nicht kalkulierbaren Prozessrisiko ausgesetzt gewesen<sup>7</sup>. Diese langjährige Unsicherheit wäre besonders für das Unternehmen B belastend gewesen, da im Frühjahr 2007 knapp 80% der Anteile unter Vorbehalten an einen Investor verkauft worden waren. Auch das Unternehmen A war mit nicht einschätzbaren Auswirkungen eines Shareholderwechsels auf die Prozesssituation konfrontiert.

#### IV. Einleitung der Mediation im OEM-Vertriebsfall

Im sog. Supply Agreement hatten die Parteien für den Fall von Meinungsverschiedenheiten bei der Handhabung des Vertrages deren Beilegung im Rahmen einer Mediation vereinbart<sup>8</sup>. Nach dem Scheitern des Top-Level-Gespräches schlug A vertragsgemäß seinem Vertragspartner B die Einleitung eines Mediationsverfahrens vor, verbunden mit der Bereitschaft, in diesem Verfahren mit Unterstützung des Mediators zu einer Einigung zu kommen. B zeigte sich mit dem vertraglich vorgesehenen Mediationsverfahren einverstanden. In Vorbereitung der Mediation zeigten sich erhebliche persönliche Animositäten der beiden CEO's, die den Vertrag persönlich verhandelt und abgeschlossen hatten und nun über das Verhalten des jeweils anderen enttäuscht waren und sich gegenseitig den fehlenden Markterfolg anlasteten. Beide waren in das Projekt mit großem Engagement gestartet und hatten dies intern jeweils mit ihrem Namen verbunden. Der Konflikt war durch die gescheiterten Einigungsgespräche und vor allem durch die anschließende Korrespondenz eskaliert.<sup>9</sup> Aus der den Parteien übersandten Checkliste zur persönlichen Verwendung des Mediators war wegen der bevorstehenden Übernahme von B und somit nicht mehr bestehenden gemeinsamen Vermarktungsinteressen eine win/win-Situation nicht erkennbar. Es war somit ein reines Nullsummenspiel<sup>10</sup> zu erwarten. Dies erforderte eine entsprechend gründliche Vorbereitung der Mediation und vor allem eine eingehende Befassung mit der Rechtslage zur Unterstützung der Parteien bei einer realistischen rechtlichen Beurteilung. Aus der Konfliktanalyse zeichnete sich folgende, in der Mediation zu erwartende Konfliktagenda ab: Bereinigung der persönlichen Konflikte zwischen den beiden CEO's und Bereinigung der Abnahmeproblematik. Das Misstrauen beider Parteien zeigte sich in der schwierigen Terminabsprache sowie in der jeweiligen Darlegung des Konfliktes aus der Sicht jeder Partei. Bei der Vorbereitung war die zwischen den Parteien vereinbarte Verfahrensordnung, die alle wesentlichen Punkte der Mediation geregelt hat.<sup>11</sup>

<sup>5</sup> Zum Prozess als nächsten Schritt siehe auch Breidenbach, Stephan; Gläser, Ulla; Hammes, Michael; Kirchhoff, Lars & Nestler, Claudia (2005). Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, Frankfurt am Main, S.4.

<sup>6</sup> zu den noch hinzukommenden Transaktionskosten siehe unter VI.

<sup>7</sup> Im Rahmen eines Forschungsprojektes des Max-Planck-Institutes für europäische Rechtsgewinnung wurden Schadensersatzansprüche aus einer misslungenen Operation 52 Richtern verschiedener Amts- und Landgerichte und des OLG in Frankfurt in einem simulierten Prozess zur Entscheidung vorgelegt. Dies führte zu 4 unterschiedlichen Argumentationslinien mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen und 18 unterschiedlichen Kostenbeschlüssen, siehe: *Schmidt* (1997) Qualitative Analysen der richterlichen Wirklichkeitskonstruktion in J. Schmid, T. Drosdeck D. Koch (Eds): Der Rechtsstreit – ein richterliches Konstrukt, Baden-Baden, Nomos-Verlag; S.159-189 – die Prozessrisiken werden hier deutlich beschrieben.

<sup>8</sup> Die Vereinbarung lautete: "...In the event of any dispute, claim or controversy...the parties agree to make a good faith attempt to negotiate an amicable resolution to any and all such claims. If any claim is not resolved by the parties within thirty days.....prior to commencing a cause of action in any court of law, the parties shall submit the claim to nonbinding mediation in the county where ....(A) has its principal place of business. ...."

<sup>9</sup> Konfliktstufe nach Glasl zwischen 2-3 von 9 Eskalationsstufen eines Konfliktes nach *Glasl* in: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern et al: Verlag Paul Haupt, 6. Aufl. 1999 .

<sup>10</sup> Was A an Zahlung erwartete, mußte B leisten. Was B erwartete, musste A leisten.

<sup>11</sup> Der Mediation wurde einvernehmlich die Verfahrensordnung der EUCON Europäisches Institut für Conflictmanagement e.V. zugrunde gelegt (siehe hierzu [www.eucon-institut.de](http://www.eucon-institut.de) Informationen/Regelwerk des EUCON-Instituts).

## V. Methodische Grundlagen einer interessenorientierten Konfliktlösung

Hierbei stehen die wirklichen Interessen der Parteien und ihre wirtschaftlichen und persönlichen Ziele im Vordergrund. Statt einer bloßen Streitentscheidung geht es um eine zukunftsorientierte Streitbewältigung unter Einbeziehung von Erkenntnissen aus der Entscheidungs- und Spieltheorie<sup>12</sup> sowie von Erkenntnissen über typische Einigungshindernisse<sup>13</sup> und deren Überwindung.

### *Trennung zwischen Person und Sache*

Regelmäßig spielen sich Konflikte gleichzeitig auf einer Sach- und auf einer zwischenmenschlichen Ebene – der sog. Beziehungsebene – ab. Konflikte auf der Beziehungsebene (z.B. enttäushtes Vertrauen) werden meist von den Parteien nicht ausdrücklich benannt, obwohl sie oftmals die entscheidende Konfliktursache sind. Unlösbar wird der Konflikt, wenn sich in der Auseinandersetzung Sach- und Beziehungsebene überlagern. So kann eine Störung des Vertrauensverhältnisses zu einem auf der Sachebene ausgetragenen Konflikt führen. Es gilt somit in Auseinandersetzungen, in den Sachaussagen klar, auf der Beziehungsebene jedoch respektvoll und aggressionslos zu bleiben. Die Beziehungsklärung ist auch bei Wirtschaftskonflikten vorrangig und bei fortgeschrittenen Konflikten meist ohne einen neutralen Dritten nicht mehr lösbar, wie dies im Mediationsfall unter VII. dargestellt wird.<sup>14</sup>

### *Konzentration auf zu Grunde liegende Interessen statt auf Positionen*

Interessen gehen über (Rechts-) Positionen hinaus. Eine Rechtsposition stellt meist nur eine von mehreren denkbaren Lösungen dar, die Interessen einer Partei zu verwirklichen und ist somit eher ein Mittel als ein Ziel. Die Ermittlung der Interessen soll immer auch zukunftsorientiert erfolgen. Dies gilt gleichermaßen für die (vermuteten) Interessen der Gegenseite. Ist erst einmal herausgearbeitet, worum es den Parteien eigentlich geht, eröffnen sich regelmäßig ganz neue Lösungsspielräume. Um in einer Mediation erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, um Positionen zu streiten. Ein in der Mediation ausgehandeltes Ergebnis sollte daher soweit wie möglich die Interessen beider Seiten abdecken. Um diese Interessen zu ermitteln, eignen sich Fragen nach dem Warum einer Position und zu welchem Zweck. Sie enthüllen die Interessen, die deren Forderungen zugrunde liegen. Sehr bewährt hat sich die anschließende Priorisierung der erarbeiteten Interessen<sup>15</sup>. Wichtig ist dabei auch die Herausarbeitung aller an einem Konflikt beteiligter Personen bzw. Personengruppen. Deren Interessen sind in die Konfliktbearbeitung in geeigneter Weise einzubeziehen.

### *Entwicklung von Lösungsoptionen*

Es gilt, möglichst viele Lösungsoptionen herauszuarbeiten und hierbei Wertschöpfungspotenziale zu erkennen und zu nutzen. Als Wertschöpfungsquellen kommen Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Skaleneffekte in Betracht.<sup>16</sup> In der Praxis hat sich der Einsatz von Visualisierungsmethoden und Kreativtechniken wie das Brainstorming bei der Erarbeitung von Einigungsoptionen bewährt.

### *Festlegung objektiver Kriterien*

Auch in reinen Verteilungssituationen ist eine rationale Lösung eines Konfliktes möglich. Erfahrungsgemäß hilft es, zunächst objektive Kriterien zur Lösung einer Streitfrage festzulegen und

<sup>12</sup> Grundlegend *Fisher/Ury/Patton*, Getting to Yes:Negotiating Without Giving in (New York et al.;Penguin, 2. Aufl.1991); deutsche Ausgabe: Fisher/Ury/Patton, Das Harvard-Konzept, Campus Verlag 2003.

<sup>13</sup> Neben dem unten noch zu thematisierenden Überoptimismus sind hier strategisches Verhalten der Parteien sowie kognitive Einigungshindernisse (reaktive Abwehr - ein und derselbe Vorschlag wird in Abhängigkeit von der wahrgenommenen Quelle jeweils unterschiedlich bewertet - und Verlustaversion - Asymmetrie in der subjektiven Bewertung von Verlusten und Gewinnen mit jeweils der aktuellen Vermögenslage als Bezugspunkt -) hervorzuheben, siehe *Leiss*, Zur Effizienz außergerichtlicher Verfahren im Wirtschaftsrecht, 2005, Verlag C.H. Beck, S. 34 ff m.w.N.

<sup>14</sup> hierzu grundlegend *Friedemann Schulz von Thun*, Miteinander reden Bd.1, Rowohlt Taschenbuchverlag Sonderausgabe 2006, S.198 f.

<sup>15</sup> zur Interessenermittlung und der Notwendigkeit deren Priorisierung siehe Neuenhahn/Neuenhahn, Erweiterung der anwaltlichen Dienstleistung durch systematisches Konfliktmanagement, NJW 2007, 1854 mit einem instruktiven Praxisbeispiel.

<sup>16</sup> siehe vertiefend *Eidenmüller* in: Christian Duve, Horst Eidenmüller, Andreas Hacke, Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement, Verlag Dr. Otto Schmidt KG, Köln 2003, S.181f.

diese später anzuwenden. Dabei können sich die Parteien leichter auf solche Kriterien (wie rechtliche Regeln, technische Standards, Verfahren der Unternehmensbewertung etc.) einigen, die von beiden Seiten als fair angesehen werden.<sup>17</sup> Erfahrungsgemäß führt schon die gemeinsame Suche der Parteien nach objektiven Kriterien zu einer Versachlichung der Gespräche. Wenn ein rechtlicher Aspekt nicht lösbar ist, kommt zunehmend auch die Einholung eines Schiedsgutachtens in Betracht, das zunehmend auch als vorläufig bindend bzw. nicht bindend vereinbart wird. Sollte der Konflikt dann noch nicht gelöst sein, kann die Mediation hinsichtlich der anderen Konfliktpunkte unter Verwendung des Ergebnisses des Schiedsgutachtens fortgesetzt werden.<sup>18</sup>

#### *Entwicklung der sog. Besten Alternative*

Als sog. Beste Alternative (BATNA) wird in der Harvard-Verhandlungsforschung diejenige Handlungsalternative bezeichnet, die eine Partei in einem Konfliktfall autonom, d.h. ohne Zustimmung der anderen Partei, realisieren kann.<sup>19</sup> Dies ist nach Scheitern von Verhandlungen meist der Prozess. Es sollte allerdings auch die Beste Alternative der Gegenseite beachtet werden. Entscheidend ist dabei eine realistische Bewertung dieser Besten Alternativen (siehe im Einzelnen nachfolgend unter VI.). In der Mediation sollte eine Lösung gefunden werden, die den Interessen der Parteien besser gerecht wird als die Besten Alternativen beider Parteien. Andernfalls sollte die Mediation beendet werden.

Instrumente einer interessenorientierten Konfliktlösung sind in der Mediation insbesondere ein systematisches Vorgehen aktives Zuhören, die Visualisierung komplexer Zusammenhänge am Flipchart, der Einsatz einer Prozessrisikoanalyse sowie die Erörterung der Konfliktagenda in vertraulichen Einzelgesprächen<sup>20</sup> (siehe unter VII.).

## **VI. Ermittlung der Besten Alternative**

Die Ermittlung der Besten Alternative (BATNA) wird durch Komplexität und damit einhergehenden Heuristiken<sup>21</sup> erschwert. Diese Hindernisse müssen von den Parteien überwunden werden, um zu einer tragfähigen Entscheidungsgrundlage zu kommen<sup>22</sup>. Die Parteien sollen hierbei durch den Mediator unterstützt werden. In der Praxis wird vor Einleitung eines Prozesses die BATNA meist nicht sorgfältig erarbeitet und in den wenigsten Fällen quantifiziert. Menschen werden durch Komplexität schnell überfordert, wie dies schon 1956 der jüngst verstorbene Psychologe George A. Miller dargelegt hat.<sup>23</sup> Nach Fritjof Haft ist jeder Rechtsstreit komplex. Sobald über Tatsachen und Rechtsfragen Streit entstanden ist, sei eine Komplexität entstanden, die niemand mehr im Kopf wirklich beherrschen könne. Dass die Parteien die Komplexität eines Falles selbst bei perfekter Vorbereitung nicht beherrschen könnten, werde ihnen allerdings nicht bewusst.<sup>24</sup> In Wirtschaftskonflikten geht es meist um den Vergleich eines zahlenmäßig quantifizierten Vergleichsangebotes mit dem durch einen Prozess erreichbaren Ergebnis. Daher muss auch die Prozessalternative quantifiziert werden. Dabei ergeben sich schon bei nicht übermäßig komplizierten Fällen mehrere Ergebnisvarianten je nach unterstelltem Sachverhalt und/oder unterstellter rechtlichen Beurteilung einzelner Aspekte. Die notwendige Quantifizierung ist nur durch eine graphische Darstellung einer Prozessrisikoanalyse zu

<sup>17</sup> Fisher/ Ury/ Patton in: Getting to yes: Negotiating Agreement without Giving , 2. Auflage, Penguin, S.81ff.

<sup>18</sup> siehe hierzu ausführlich Greger/Stubbe, Schiedsgutachten, Verlag C.H.Beck, 2007, S.35 f.

<sup>19</sup> Diese Beste Alternative wird zurückgehend auf Fisher/Ury/Patton Getting to Yes, S. 100 auch als BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement) bezeichnet

<sup>20</sup> die vorherige Zustimmung der Parteien ist erforderlich, diese wird meist zu Beginn einer Mediation eingeholt. Die vertrauliche Behandlung von als solchen gekennzeichneten Informationen einer Partei ist dabei zuzusichern und in jedem Falle einzuhalten.

<sup>21</sup> über die Intuition wirksam werdende und das Verhalten der Menschen steuernde Daumenregeln - siehe Gigerenzer, Bauchentscheidungen, 5. Aufl. 2007 C.H.Bertelsmann, S.11 f.

<sup>22</sup> siehe u.a. Wagner, Heuristiken und Mediation, Zeitschrift für Konfliktmanagement ZKM 6/2007.

<sup>23</sup> George A. Miller The Magical Number Seven Plus or Minus Two – Some limits on our capacity for processing information, 1956. Seine Studien ergaben, dass das menschliche Bewusstsein durchschnittlich in der Lage ist, maximal sieben Elemente gleichzeitig bewusst zu halten und zu verarbeiten.

<sup>24</sup> Haft, Verhandlung und Mediation, 2. Auflage, C.H.Beck-Verlag, 2000, S.38 mit einem instruktiven Beispiel S.39: ein Strafrechtsprofessorenkollege musste über 100 Examensklausuren über den entschuldigenden Notstand § 35 StGB korrigieren. Jedes Mal musste er sich die Struktur dieser Bestimmung klar machen, obwohl er diese in einem Strafrechtslehrbuch beschrieben hatte. Er sei auch nach der Korrektur nicht in der Lage gewesen, diese Struktur auf Anhieb darzustellen, sondern habe sich diese jeweils neu erarbeiten müssen.

erreichen, die eine Baumstruktur mit den jeweiligen Ergebnisvarianten zeigt.<sup>25</sup> Neben der Komplexität ist meist der Gefahr des Überoptimismus<sup>26</sup> der Parteien hinsichtlich der Stärke der eigenen respektive der Schwäche der Rechtsposition der Gegenseite und/oder hinsichtlich des relevanten Sachverhalts zu begegnen, die oftmals eine Einigung verhindert. Dies führt zu nicht kongruenten Erfolgsprognosen der Parteien. Die von den Parteien geschätzten Wahrscheinlichkeiten addieren sich nicht auf 1 (100%), sondern liegen in den meisten Fällen darüber, bedingt auch durch eine Informationsasymmetrie zwischen den Parteien.<sup>27</sup> Der Abbau dieses Überoptimismus erfolgt durch den Mediator in den vertraulichen Einzelgesprächen. Der Einsatz einer Prozessrisikoanalyse, bei der die Parteien im Einzelgespräch aufgefordert werden, die Unsicherheitspunkte eines Falles prozentual unter Angabe von pros und cons zu gewichten, hat sich dabei als sehr hilfreich erwiesen.<sup>28</sup> Eine realistische Ermittlung der BATNA einer Partei wird auch durch sog. Präsentationseffekte erschwert, die eintreten, wenn Menschen über Gewinn- und Verlustrisiken urteilen.<sup>29</sup> Bei diesem auch als Verlustaversion genannten Phänomen handelt es sich um eine Asymmetrie in der subjektiven Bewertung von Gewinnen und Verlusten mit jeweils der aktuellen Vermögenslage als Referenzpunkt. Bei objektiver Betragsgleichheit eines Gewinns und eines Verlusts wird der Verlust subjektiv als betragshöher wahrgenommen als der Gewinn<sup>30</sup> Kahneman/Tversky haben hieraus die Erkenntnis gewonnen, dass sich der Mensch gegenüber Gewinnaussichten risikoavers, gegenüber Verlustrisiken jedoch risikopräferierend verhält. Der Mensch hat offensichtlich ein angeborenes Bedürfnis, den Status quo zu bewahren.<sup>31</sup> Dies hat naturgemäß Einfluss auf die Ermittlung der BATNA. Im OEM-Vetriebsfall bestand A auf Zahlung und B auf deren Abwendung (die Gegenforderung war überwiegend aus taktischen Gründen erhoben worden). Es war zu erwarten, dass sich A auf Grund seiner Gewinnrisikoaversion vergleichsbereiter als B mit seiner Verlustrisikopräferenz zeigen würde. Hilfreich für den Mediator ist die Erkenntnis, dass der von den Parteien jeweils gewählte Referenzpunkt nicht a priori vorgegeben ist. Hat z.B. ein Unternehmen eine Rückstellung für drohende Verluste gebildet, die jedoch durch Vergleich nicht voll in Anspruch genommen werden muss, wird eine entsprechende Zahlung als Gewinn im Vergleich zur Rückstellung und nicht als Verlust angesehen. Durch das Instrument der Prozessrisikoanalyse ist es möglich, den Referenzpunkt einer Partei dadurch zu verschieben, dass sie erkennt, dass der Verlust tatsächlich schon eingetreten ist. Ein nicht voller Anfall dieses Verlustes im Wege eines Vergleiches kann dann als Gewinn angesehen werden.<sup>32</sup> Die Quantifizierung von Risiken jeglicher Art ist gängige Unternehmenspraxis bei Investitionsentscheidungen. Auch der Ausstieg aus einer Verhandlung oder einer Mediation ist eine solche Investitionsentscheidung und sollte nach vergleichbaren Regeln erfolgen. Eine zuverlässige und realistische Ermittlung der Besten Alternative sollte unter Vermeidung der vorgenannten Verzerrungen in der Praxis in folgenden Schritten erfolgen:

- Erstellen der Baumstruktur und der den Unsicherheiten entsprechenden Szenarien

---

<sup>25</sup> Siehe u.a. Wagner, aaO

<sup>26</sup> Beim Phänomen des Überoptimismus wird die eigene Fähigkeit zur Vorhersage und Kontrolle künftiger Ereignisse und Ausgänge systematisch überschätzt wird – siehe Leiss, a.a.O., S. 37f m.w.N.

<sup>27</sup> Posner, *Economic Analysis of Law*, 6. Aufl. 2003, S. 569; Leiss aaO S. 37/38 zitiert ein von Brenner, Koehler und Tversky durchgeführtes Experiment, bei dem vier Gruppen schätzen sollten, zu welchem Prozentsatz die Jury für den Antrag des Klägers stimmen wird. Die erste erhielt lediglich Hintergrundinformationen zum Fall, die zweite Hintergrundinformationen und die Argumente des Klägers, die dritte Hintergrundinformationen und die Argumente des Beklagten, während die vierte Gruppe sämtliche Informationen erhielt. Erwartungsgemäß kamen die genauesten Vorhersagen von der vierten Gruppe. Hingegen zeigten sich die beiden Gruppen, die nur die Argumentation einer Seite bekommen hatten, wesentlich größeres Vertrauen über die Richtigkeit ihres Urteils als die Gruppe, die alle Informationen erhalten hatte.

<sup>28</sup> Zum Problem der subjektiv gefärbten Risikobrille im Unternehmen siehe auch Schwintowski, *Prozessfinanzierung als strategisches Instrument im Rahmen von Risikomanagement und Bilanzierung nach IFRS/IAS*, Humboldt-Universität zu Berlin, S. 11.

<sup>29</sup> Führend hierzu Kahnemann/Tversky u. a. in *Choices, Values, and Frames* 2000, Cambridge University Press, S. 143f.

<sup>30</sup> Leiss aaO S. 42 zitiert die empirischen Nachweise von Kahneman/Tversky. Hiernach sind die meisten Menschen der Ansicht, dass eine 50% Wahrscheinlichkeit eines Gewinnes von 100 \$ bei weitem nicht genug sei, eine 50% Wahrscheinlichkeit eines Verlustes von 100 \$ auszugleichen. Entsprechend subjektiver attraktiver sei es, einen Gewinn von 0 auf 1.000 \$ zu steigern als einen Gewinn von 1.000 \$ auf 2.000 \$ zu steigern. Auch sei es deutlich unattraktiver, einen Verlust von 0 auf 1.000 \$ zu setzen, als einen Verlust von 1.000 auf 2.000 \$ zu erhöhen, obwohl die Differenz objektiv jeweils gleich groß ist.

<sup>31</sup> Wagner aaO:

<sup>32</sup> Wagner aaO mit Verweis in Fn 12 auf Experimente mit das Instrument der Prozessrisikoanalyse einsetzenden US-amerikanischen Anwälten.

- Ermittlung des für das jeweilige Szenario zu erwartenden Ergebnisses
- Bereinigung dieser Ergebnisse um
  - Abzinsung zum Vergleichszeitpunkt unter Beachtung gegenzurechnender Prozesszinsen
  - Berücksichtigung der Bonitäts durch ev. vorzunehmende Abschläge
  - Berücksichtigung der Verfahrenskosten wie z.B.
    - Nicht erstattungsfähige Verfahrenskosten (Privatgutachten)
    - Über RVG hinausgehende Anwaltskosten
  - Berücksichtigung von Transaktionskosten
- Ansatz von Wahrscheinlichkeiten je Unsicherheitspunkt der Baumstruktur nach Dokumentation der Pros/Cons.
- Ermittlung des sog. Erwartungswertes bzw. eines Balkendiagramms aller mit Wahrscheinlichkeiten gewichteten Variantenergebnisse

Diese Vorgehensweise erscheint kompliziert, ist jedoch gerade in reinen Verteilungskonflikten unerlässlich. Eine so erarbeitete BATNA stellt oftmals erst eine sog. Zone of agreement zwischen den Parteien her und ermöglicht damit erst eine Einigung innerhalb dieses Korridors.<sup>33</sup>

### VII. Ablauf der Mediationssitzung im OEM-Vertriebsfall

Zu Beginn der Mediationssitzung einigten sich die Parteien auf eine Einbeziehung sämtlicher Vertragsjahre statt einer Erörterung nur des Jahres 2006, wie dies zunächst A verlangt hatte. Anschliessend wurden die schon im Vorfeld erkennbaren Beziehungsstörungen bearbeitet. Dabei konnten die Enttäuschungen über die Haltung des jeweils anderen abgebaut werden. Wichtig war die Erkenntnisse beider CEO's, dass beide bona fide tatkräftig an die Umsetzung des Projektes in ihren Unternehmen gegangen waren und dass die unterschiedlichen Markt- und Produktkenntnisse vor Projektabschluss nicht genügend ausgetauscht worden waren. Nach Bereinigung der Beziehungsebene war der Weg frei für die schwierige Erörterung der finanziellen Konsequenzen. Hierbei ging es um die Frage einer vertraglich festgelegten Abnahmepflicht oder einer bloßen Absichtserklärung, einer sich im Falle einer Absatzpflicht ergebenden Umsatzzahlung oder lediglich Zahlung einer Gewinnmarge sowie um Schadensersatzansprüche des wegen nutzloser Aufwendungen und entgangenem Gewinn. Der Anspruch des A wurde mit über 11 Mio. EUR und der Gegenanspruch des B mit 4 Mio. EUR bei Vorbehalt einer wesentlichen Erhöhung beziffert. Gemeinsame Überlegungen zeigten erwartungsgemäß keine Kooperationsgewinne. Nach dem gemeinsamen Mittagessen wurde ausschließlich über eine Bereinigung der Ansprüche verhandelt. In der Plenumsitzung verhielten sich die Parteien strategisch und beharrten ohne Vergleichsbereitschaft auf ihren Positionen. Der Mediator stellte den Parteien die anstehende Entscheidungssituation, verbunden mit Hinweisen auf die Notwendigkeit einer realistischen Beurteilung ihrer Besten Alternative, dar und erörterte anschließend mit den Parteien die Struktur einer Prozessrisikoanalyse unter Verdeutlichung des Ergebnisses einer jeden in Betracht kommenden Ergebnisvariante, ohne eine prozentuale Bewertung der einzelnen Unsicherheitspunkte vorzunehmen. Diese Prozessrisikostruktur sollte die Parteien motivieren, sich Gedanken über ihre realistische Prozessalternative zu machen. Da erwartungsgemäß keine Partei zu einer Änderung ihrer Position bereit war, bat der Mediator die Parteien um Einzelgespräche, denen die Parteien schon zu Beginn der Mediation zugestimmt hatten. In den nachfolgenden Einzelgesprächen wurde mit jeder Partei eingehend das mögliche Ergebnis eines Gerichtsverfahrens unter Einbeziehung der Verfahrens- und Transaktionskosten besprochen und die rechtliche Einschätzung der Parteien kritisch an Hand der Prozessrisikostruktur hinterfragt. Dies führte zu einer eingehenden Abwägung der Chancen und Risiken der Prozessalternative zwischen dem jeweiligen CEO und seinem rechtlichen Berater und schließlich zu einer Relativierung der rechtlichen Position. Aufschlussreich war auch die Erörterung der Benchmarks, bei der sich zeigte, dass keine der Parteien ein Interesse an einem öffentlichen Gerichtsverfahren hatte, in für Wettbewerber nützliche Informationen hätten ausgebreitet werden müssen. Auch die vermeidbaren Transaktionskosten spielten eine große Rolle. Am Ende des zunächst mit dem Unternehmen A geführten Einzelgespräches deutete dieses auf die Frage des Mediators nach dem weiteren Vorgehen eine Untergrenze eines Entgegenkommens von B für die Fortsetzung der Mediation an, andernfalls die Mediation im nachfolgenden Plenumgespräch beendet werden müsse. Der Mediator wurde ermächtigt, hiervon in geeigneter Weise gegenüber B Gebrauch zu machen. Am Ende des darauf folgenden Einzelgespräches mit B zeigte dessen CEO seine

<sup>33</sup> Eidenmüller aaO S.220/221 der zu Recht darauf hinweist, dass eine Einigung nur dann zu erwarten ist, wenn sich Einigungsoptionen finden lassen, die für *alle* Beteiligten besser sind als ihre jeweilige BATNA. Lösungen, die dieses Kriterium erfüllen, liegen im sog. Einigungsbereich.

Bereitschaft zur Fortsetzung der Mediation und bat den Mediator um einen Hinweis, wohin sich B bewegen müsse, damit A bereit sei, die Mediation fortzusetzen. Der Mediator deutete die Untergrenze von A an. Im anschließenden Plenumgespräch machte B machte zur Überraschung des Mediators einen über die Untergrenze von A deutlich hinausgehenden Vorschlag, den der Mediator am Flipchart festhielt und der die Vertreter von A sichtlich positiv stimmte. Der CEO von A sagte zu, diesen Vorschlag befürwortend seinem Zustimmungsorgan vorlegen zu wollen. Darauf hin erklärte sich B wiederum überraschend noch zur Übernahme der Mediationskosten bereit. Nach Zusage einer verbindlichen Äußerung durch A zum Vorschlag von B innerhalb von einer Woche wurde die Mediationssitzung nach 8 Stunden einvernehmlich beendet.

### **VIII. Ergebnis der Mediation im OEM-Vertriebsfall**

Nachdem A fristgemäß dem Vergleichsvorschlag von B zugestimmt hatte, formulierten die rechtlichen Berater von A und B die Vergleichsvereinbarung. Hiernach verzichtete A gegen Zahlung einer sofort fälligen Vergleichssumme auf seine Abnahmerechte bei gleichzeitigem Verzicht von B auf Schadensersatzansprüche. Damit wurde der Liefervertrag einvernehmlich beendet. B zahlte umgehend die Vergleichssumme an A, womit der Vergleich wirksam wurde. Die Parteien konnten durch die Mediation eine über einen langen Zeitraum zu erwartende prozessuale Auseinandersetzung vermeiden. Das Mediationsverfahren begann im Juli 2007 und endete, bedingt durch die Urlaubszeit, im September 2007 mit nur einer Mediationssitzung von 8 Stunden nebst einem vorabendlichen Treffen. Angesichts des begrenzten Zeitaufwandes für das Management konnten beide Unternehmen erhebliche Transaktionskosten vermeiden. Die Mediationskosten lagen deutlich unter 15% der Verfahrenskosten, sich nach RVG angefallen wären. Im Anschluss an diese Einigung teilte der Unternehmer von B in einer Presseerklärung mit, dass nunmehr die Übernahme wirksam sei.

### **IX. Erfolgskriterien im OEM-Vertriebsfall**

Voraussetzung für die Einigung in der Mediation war die Bereinigung der Beziehungsstörung zwischen den beiden CEO's, die eine Einigung in der Sache erst möglich machte. Hierauf wurden ca. 40% der Mediationssitzung verwendet. Angesichts einer Differenz von knapp 17 Mio. EUR, fehlender Kooperationsgewinne und nicht vorhandener Perspektive für eine künftige Zusammenarbeit ging es um einen reinen Verteilungskonflikt. Entscheidend war daher der Abbau des Überoptimismus beider Parteien hinsichtlich ihrer jeweiligen Besten Alternative durch das Instrument der Prozessrisikoanalyse. Ohne vertrauliche Einzelgespräche hätte der Überoptimismus nicht abgebaut und die Parteien nicht bei einer realistischen Einschätzung ihrer Rechtsposition unterstützt werden können. Die damit einhergehende Verschiebung des jeweiligen Referenzpunktes ermöglichte es den Parteien, von ihren Positionen abzurücken. Das strategische Verhalten der Parteien war durch wirtschaftliche Zwänge in ihren Unternehmen bedingt. Ohne vertrauliches Signal einer Untergrenze durch A und ohne Andeutung dieser Untergrenze durch den Mediator gegenüber B wäre es vermutlich bei Beibehaltung der Positionen geblieben; aus diesen Gründen war das Top-level-Gespräch beider Parteien vor Beginn der Mediation gescheitert. Die anstehende Übernahme des Unternehmens B, die durch Rückstellungsbildung beeinträchtigt worden wäre, war für B ein wichtiger Einigungsfaktor. Bei A war eine Leitlinie das Unternehmensbudget 2007, das von Unsicherheiten frei gehalten werden sollte.

### **X. Benchmarks einer erfolgreichen Konfliktlösung**

Bei Wirtschaftskonflikten haben der Erhalt von Geschäftsbeziehungen, die Überschaubarkeit von Verfahrensrisiken, die Auswahl und Mitgestaltung der Verfahren und der Konfliktlösungen sowie der unternehmerische Mehrwert durch kooperative Konfliktbeilegung einen hohen Stellenwert<sup>34</sup>. Die folgenden typisierten Interessen können Benchmarks für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung sein und als Checkliste für eine Interessenklärung sowohl in bilateralen Verhandlungen als auch in einer Mediation dienen. Die Einbeziehung dieser Interessen ist jedoch nur im Wege der Verhandlung, also nicht einseitig möglich. Vor Entscheidung für den autonom beschreitbaren Weg der Besten Alternative sollten die nach dieser Checkliste ermittelten Interessen auf ihre Realisierbarkeit in der Verhandlung bzw. der Mediation bedacht werden.

#### *Ergebnisqualität*

<sup>34</sup> Breidenbach, Stephan; Gläßer, Ulla; Hammes, Michael; Kirchhoff, Lars & Nestler, Claudia (2005). Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, Frankfurt am Main

Ein interessengerechtes Ergebnis kann überwiegend nicht durch Subsumtion des Sachverhaltes unter rechtliche Anspruchsgrundlagen erreicht werden. Anzustreben sind daher zukunftsgerichtete Lösungen, bei denen durch Bündelung gemeinsamer oder Ausnutzung unterschiedlicher Interessen eine Wertschöpfung erreicht werden kann (sog. Kuchenvergrößerung)<sup>35</sup>. Über den eigentlichen Streitgegenstand hinausgehende Streitpunkte sollten möglichst vollständig in das Verhandlungsergebnis einbezogen werden. Die im Rahmen eines systematischen Konfliktmanagements erzielbaren Ergebnisse werden vor dem Hintergrund des Rechts, nicht aber in dessen reiner Anwendung ermöglicht. Die Ergebnisse des hier beschriebenen Lösungsansatzes können nicht durch ein auf die Vergangenheit abstellendes und diese rechtlich beurteilendes Gerichtsverfahren erreicht werden.

#### *Bewahrung der Verfahrens- und Ergebnisautonomie*

Statt einer Delegation der Entscheidung an einen Richter bzw. Schiedsrichter ist für viele Konfliktparteien im Wirtschaftsleben wichtig, das Ergebnis der Konfliktlösung und dessen Zustandekommen beeinflussen und unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Situation autonom gestalten zu können. Die Bedeutung dieses Gesichtspunktes zeigt der OEM-Vertriebsfall, da hier beide Parteien einen Maßanzug für ihre jeweilige Unternehmenssituation erarbeitet haben. Das in der Mediation erzielte Ergebnis wäre in einem Prozess nicht erzielbar gewesen, da dort nur nach Anspruchsgrundlagen hätte entschieden werden können.

#### *Begrenzung von Unsicherheiten*

Die Prozessalternative ist zwangsläufig mit nicht unerheblichen Risiken verbunden<sup>36</sup>. Hinzukommt das oftmals nicht unerhebliche Risiko des Ausfalls der (titulierten) Forderung wegen fehlender Bonität bzw. Bonitätsverschlechterung des Schuldners im Laufe eines Prozesses. Im OEM-Vertriebsfall war die Unsicherheit für beide Parteien groß, zumal nicht vorhersehbare Zeugenaussagen zu erwarten waren.

#### *Liquiditätsanforderungen*

Liquidität ist im Wirtschafts- wie im Privatleben von entscheidender Bedeutung. Hierauf gibt es keinen Rechtsanspruch. Sie kann somit nicht mit den Mitteln des Rechts, sondern nur im Verhandlungswege und damit im Konsens mit der Gegenseite sichergestellt werden. Oftmals kann schon aus Gründen der Liquidität ein rechtskräftiges Urteil nicht abgewartet werden.

#### *Zeitfaktor*

Dieser Faktor ist aus sich heraus verständlich, gilt doch im Wirtschaftsleben der Grundsatz: Time is money. Das auszuwählende Konfliktlösungsverfahren hat diesen Faktor adäquat zu berücksichtigen. Der OEM-Vertriebsfall hat gezeigt, wie schnell Parteien trotz gescheiterter Einigungsbemühungen zu einer Einigung kommen können.

#### *Bilanzauswirkungen*

Die Auswirkungen eines Konfliktlösungsverfahrens auf die Bilanz eines Unternehmens wird z.B. bei einem vor der Fusion stehenden Unternehmen deutlich, dessen Bewertung u.a. von der Höhe der Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten aus einer bestrittenen Forderung abhängt. Im Rahmen alternativer Konfliktlösungsverfahren können Einigungen innerhalb von wenigen Wochen erreicht, andernfalls zu bildende Rückstellungen vermieden und damit Unsicherheiten für das Unternehmen beseitigt werden.<sup>37</sup> Dieser Gesichtspunkt war im OEM-Vertriebsfall von großer Bedeutung. Eine Rückstellung wegen eines geltend gemachten Zahlungsanspruches im Bereich von 16 Mio. EUR hätte möglicherweise die Transaktion gefährdet.

#### *Nachhaltigkeit der Streitbeilegung und Erhalt bzw. Wiederherstellung der Geschäftsbeziehung*

Oftmals stellt sich ein erfolgreicher Prozess im Nachhinein als Pyrrhus-Sieg heraus, da Folgeprozesse zwischen den Parteien ausgelöst werden, falls der konkrete Konflikt nur die Spitze des Eisbergs darstellt. Nur eine umfassende Konfliktlösung kann die Konfliktspirale durchbrechen und damit nachhaltig Streit zwischen den Parteien vermeiden und eine konstruktive Geschäftsbeziehung erhalten bzw. wieder herstellen. Dieser Gesichtspunkt spielte allerdings im OEM-Vertriebsfall keine Rolle.

<sup>35</sup> Vertiefend hierzu *Eidenmüller* in: Christian Duve, Horst Eidenmüller, Andreas Hacke, Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement, Verlag Dr. Otto Schmidt KG, Köln 2003, S.176ff

<sup>36</sup> siehe Ausführungen in Fussnote 7

<sup>37</sup> Die Bedeutung dieses Aspekts wurde von Teilnehmern aus Unternehmen auf dem 9. EUCON-Jahreskongress am 15. März 2007 in München besonders hervorgehoben



### *Vermeiden öffentlicher Auseinandersetzungen*

Die öffentliche Austragung des Konfliktes in einem Gerichtssaal liegt meist nicht im Interesse des Mandanten. Dies ist oftmals sogar das gemeinsame Interesse der Konfliktparteien, auf dem eine Konfliktlösung aufgebaut werden kann. Dies zeigte der OEM-Vertriebsfall beispielhaft. Im Falle einer gerichtlichen Auseinandersetzung hätten die geplanten Vertriebspraktiken sowie die Kalkulationen in öffentlicher Verhandlung dargelegt werden müssen. Darüber hinaus hätten beide CEO's als Parteien über behauptete, vom Vertrag abweichende Absprachen öffentlich aussagen müssen. Da es sich bei beiden Unternehmen jeweils um Marktführer gehandelt hat, wären diese Informationen für ihre Konkurrenten hochwillkommen gewesen.

### *Schonung der eigenen Ressourcen (Sog. Transaktionskosten)*

Bei Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren handelt es sich in der Regel um sehr zeit- und kostenintensive Konfliktlösungsverfahren<sup>38</sup>. Können schon die (Schieds-)Gerichts-, Anwalts- und Sachverständigenkosten beträchtlich sein, stellen die mit einer (schieds-)gerichtlichen Auseinandersetzung einhergehenden Kosten des Mandanten wie z.B. Einsatz von Zeit und Energie des Mandanten bzw. des Managements für die Unterstützung des Anwalts bei der Prozessvorbereitung und -durchführung, die Wahrnehmung von Terminen und die Störungen betrieblicher Abläufe (sog. Transaktionskosten im engeren Sinne) meist einen gravierenderen Kostenfaktor dar. Hinzukommen sog. Transaktionskosten im weiteren Sinne wie beispielsweise die Belastung von Geschäftsbeziehungen, Imageschädigungen durch einen öffentlichen Prozess und der Verlust künftiger Geschäftsabschlüsse (sog. lost opportunities). Transaktionskosten werden in Deutschland bisher noch zu wenig thematisiert und daher auch nicht als Auswahlkriterium für Konfliktlösungsverfahren einbezogen. Im OEM-Vertriebsfall wären erhebliche Verfahrenskosten einschließlich nicht durch RVG gedeckter Anwaltskosten qualifizierter Lawfirms angefallen. Hinzu wäre erheblicher Zeitaufwand für das beteiligte Topmanagement und deren Fachmanagement gekommen.

## **XI. Vergleich von Konfliktlösungsverfahren**

Zum Abschluss wird ein Verfahrenvergleich gezeigt, der den Unterschied der Verfahren nochmals verdeutlichen soll.

### Grafik Konfliktlösungsverfahren im Vergleich

Von links nach rechts nehmen die Formalisierung, der Zeit- und Kostenaufwand und nicht zuletzt die Konfliktdynamik zu, während in gleichem Masse die Autonomie der Parteien an Dritte delegiert wird. Durch die Beste Alternative werden erfahrungsgemäß nicht alle relevanten Benchmarks erfüllt. Im konkreten Konflikt sollte zuerst eine Fortsetzung bzw. Wiederaufnahme der bilateralen Verhandlungen zwischen den Parteien an Hand der eigenen und der (vermuteten) Interessen der Gegenseite geprüft werden. Häufig wird jedoch die Wiederaufnahme der bilateralen Verhandlungen an der eingetretenen Konfliktdynamik scheitern, so dass es eines Mediators bedarf. Bei Vorliegen vertraglicher Konfliktlösungsregelungen sind diese vorrangig exekutieren, da hierzu die Zustimmung der Gegenseite nicht erforderlich ist. Gleichwohl sollten auch in diesen Fällen andere für den konkreten Konflikt möglicherweise zielführendere Verfahren in Betracht gezogen werden. Liegen keine vertraglichen Streitbeilegungsklauseln vor, ist das geeignete Verfahren unter Berücksichtigung der individuellen Benchmarks zu identifizieren und ein Weg zu suchen, die Gegenseite hierfür zu gewinnen. Hierbei sollte das ganze Spektrum der ADR-Verfahren ausgeschöpft werden.<sup>39</sup> Geht es z.B. um die Klärung einer singulären Rechtsfrage, könnte ein bindendes oder nicht bindendes Schiedsgutachten eines neutralen Rechtsexperten ein sinnvoller Ansatzpunkt sein. Bei komplexen Streitigkeiten und insbesondere bei Störungen der Beziehungsebene kann hingegen ein Mediationsverfahren zielführend sein<sup>40</sup>. In einigen Fällen kann allerdings auch das Gerichts- oder

<sup>38</sup> Siehe hierzu ausführlich *Bregenborn*, [www.eucon-institut.de](http://www.eucon-institut.de) Aktuelle Gebührenübersicht

<sup>39</sup> *Breidenbach* unterscheidet bei außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren zwischen sog. entscheidungsorientierten (u.a. Schlichtung, Schiedsgutachten) und interessenorientierten Verfahren (Mediation) einerseits und zwischen verbindlichen (Schlichtung, verbindliche Schiedsgutachten) und unverbindlichen Verfahren (Mediation) andererseits, Vortrag auf dem EUCON-Kongress am 15. März 2007;

<sup>40</sup> Ein solches Verfahren kann z.B. durch Kontakt auf höherer Managementebene in Gang gesetzt werden. Zunehmend schlagen Anwälte dieses Verfahren Gegenanwälten vor. Gute Dienste leisten auch Mediationsorganisationen wie EUCON e.V., die auf Bitte einer Konfliktpartei die Bereitschaft der anderen Partei zur Mediation erkunden.

Schiedsgerichtsverfahren das adäquate Verfahren darstellen. Der Prozess sollte jedoch gerade bei Wirtschaftskonflikten die ultima ratio sein.

## **XII. Zusammenfassung**

Das nach Beendigung der Mediation im OEM-Vertriebsfall eingeholte Feedback zeigte die Zufriedenheit beider Parteien mit dem Mediationsverfahren und dem damit erzielten Ergebnis. Beide Parteien und insbesondere deren rechtliche Berater standen der Durchführung einer Mediation anfangs sehr skeptisch gegenüber und hielten deren Erfolgsaussichten für sehr gering. Die Rechtsberater der Parteien brachten zum Ausdruck, dass sie ohne die im Vertrag enthaltene Mediationsklausel den Weg der Mediation nicht beschritten hätten. Durch die Einigung in der Mediation konnten die Parteien den für sie relevanten Benchmarks entsprechend. Es ist zu hoffen, dass die Tagung zu einer weiteren Bewusstseinsveränderung bei den potenziellen Konfliktparteien aus dem wirtschaftlichen Bereich führt und vom Instrument der Mediation gerade bei Wirtschaftskonflikten im Interesse der Parteien vermehrt Gebrauch gemacht wird.