

Überlegungen zum Konfliktkostenmanagement – Kostenvergleich zwischen Mediation und herkömmlichen Formen der Konfliktbewältigung

Dass ein gut etabliertes Konfliktkostenmanagement Organisationen und Unternehmen erhebliche Einsparungspotentiale bietet, ist spätestens seit der KPMG Studie von 2009* auf einer größeren statistischen Basis sauber dokumentiert.

Konflikte entstehen aber nicht nur innerhalb von Unternehmen oder Organisationen, sie sind ebenso häufig zwischen Unternehmen und Organisationen an der Tagesordnung. Solche sogenannten b-to-b (business-to-business) Konflikte werden bisher fast ausschließlich auf herkömmliche Weise ausgetragen. D.h. man streitet vor einem ordentlichen Gericht, in manchen Fällen auch vor einem Schiedsgericht. Anders als bei innerorganisatorischen Konflikten sind hier viele Kosten aus Gebührentabellen (sei es das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz („RVG“), das Gerichtskostengesetz oder die Verfahrenskostentabellen der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit („DIS“)) ablesbar. Ein Controller (bzw. Unternehmer) hat es hier also etwas leichter, die Konfliktkosten zu ermitteln und sie den möglichen Kosten einer Mediation/Verhandlungscoaching gegenüber zu stellen.

Zweck dieses Artikels ist es, einen Vergleich zwischen Mediation/Verhandlungscoaching, der Schiedsgerichtsbarkeit und der ordentlichen Gerichte aus Kostenperspektive vorzunehmen. Die zahlreichen anderen guten Gründe, die im Einzelfall ebenfalls für eine Mediation sprechen können, sollen nicht Gegenstand dieses Artikels sein.

Tabelle I: Kostenvergleich an Hand konkreter Streitwerte (in €)

Streitwert	Mediation/ Verhandlungscoaching	Schiedsgericht	Ordentliches Gericht
50.000	6.250 (2,5 Tage)	24.000	16.400
500.000	8.750 (3,5 Tage)	76.000	58.000
5.000.000	25.000 (10 Tage)*	112.000	323.000
20.000.000	25.000 (10 Tage)*	272.000	1.205.000

* unterstellt zwei MediatorInnen;

alle Beträge sind gerundet und verstehen sich ohne Umsatzsteuer und ohne eventuelle zusätzliche Gutachterkosten.

Bei dem Schiedsgerichtsverfahren geht der in Tabelle I gezogene Vergleich von drei Schiedsrichtern (gemäß DIS Gebührenrechner) und zwei Anwälten (bei Kosten pro Anwalt analog Mediation) aus. Bei Gerichtsverfahren wird von zwei durch Urteil beendete Instanzen und einem Anwalt pro Partei (Abrechnung nach RVG) ausgegangen.

Bei der Mediation/Verhandlungscoaching ist der Zeitaufwand (incl. Vor - und Nachbereitung) mit einem angenommen Tagessatz pro MediatorIn von € 2.500 geschätzt. Der hier angenommene Zeitaufwand kann natürlich nur eine plausible Annahme sein. Im Einzelfall kann dies sowohl vom Zeitaufwand wie von den Kosten Abweichungen nach oben oder unten geben. Aber diese relative Unschärfe ist vertretbar, ermöglicht doch der Blick in die Tabelle auch bei Abweichungen nach oben eine eindeutige Aussage.

Wenn man diese Daten in einem weiteren Schritt noch um den internen Arbeitsaufwand der Parteien ergänzt, dann wird die Botschaft zu Gunsten Mediation noch deutlicher, auch bei der hier zu Grunde gelegten sehr zurückhaltenden Annahme, dass der interne Arbeitsaufwand für die Begleitung eines Verfahrens der Schiedsgerichtsbarkeit oder der ordentlichen Gerichtsbarkeit nur doppelt so hoch wie

bei Mediation/ Verhandlungscoaching liegt (vgl. Tabelle II). Denn naturgemäß bedarf es bei einem streitigen Verfahren welches sich über eine längere Zeit hinzieht, auch mehr Aufwand für die Begleitung und interne Aufarbeitung (Anwälte, die die Parteien vor Gericht vertreten, können dem Unternehmen dies nicht abnehmen).

Tabelle II: Kostenvergleich incl. internem Aufwand der Parteien (in €)

	I	II		III	IV		V	VI	
Streitwert	Mediation/ Verhandlungs- coaching	Interne Kosten	Summe I + II	Schieds- gericht	Interne Kosten	Summe III + IV	Ordent- liches Gericht	Interne Kosten	Summe V + VI
50.000	6.250 (2,5 Tage)	M 2,5 E / 1.000 U 2,5 E / 7.500	14.750	24.000	26.500	50.500	16.400	26.500	42.900
500.000	8.750 (3,5 Tage)	M 3,5 E / 1.400 U 3,5 E / 10.500	20.650	76.000	41.300	117.300	58.000	41.300	99.300
5.000.000	25.000 (10 Tage)	M 5 E / 2.000 U 5 E / 15.000	42.000	112.000	84.000	196.000	323.000	84.000	407.000
20.000.000	25.000 (10 Tage)	U 5 E / 2.000 M 5 E / 15.000	42.000	272.000	84.000	356.000	1.205.000	84.000	1.289.000

Annahme: Kosten für die Verfahren analog Darstellung Schaubild II;
Arbeitsaufwand pro Mitarbeiter („M“) € 400 pro Tag/Einheit (E);
Arbeitsaufwand für Unternehmer/Manager („U“) incl. Opportunitätsverlust € 3.000 pro Tag / Einheit (E)

Auf Grund der deutlich längeren Verfahrenszeiten (siehe dazu unten Tabelle III) und der formalisierten Abläufe im Zivilprozess bzw. der Schiedsgerichtsordnung, wäre es auch nicht unbillig, hier den Faktor drei bis vier für den internen Aufwand der Parteien zu veranschlagen.

Tabelle III: Zeitaufwand Gerichtsverfahren*

Amtsgericht	7,0 Monate
Landgericht als 1. Instanz	13,4 Monate
Landgericht Berufungsinstanz	17,1 Monate
OLG Berufungsinstanz	25,2 Monate

*Statistische Bundesamt vom 14.08.2012, bezogen auf 2011

Denn es kann schon etwas länger dauern, bis man Recht bekommt. Vergleichbare statistische Daten für die Schiedsgerichtsbarkeit liegen nicht vor, aber auch Schiedsgerichtsverfahren sind ähnlich formalistisch wie Zivilprozesse und entsprechend zeitaufwendig. In der Mediation haben es die Parteien dagegen selbst in der Hand, wie zügig sie vorgehen wollen. In den meisten Fällen wird sich recht schnell zeigen, ob die Durchführung der Mediation erfolgversprechend ist und ob die Parteien auch gewillt sind, sie gewinnbringend einzusetzen.

Auch wenn die Prozessparteien die Kostenvorteile von Mediation/Verhandlungscoaching mit dem Hinweis, dass Sie ja ihr „gutes Recht“ durchsetzen werden abtuen, dann gilt der alte Satz: „Vor Gericht und auf hoher See ist man in Gottes Hand“.

So haben gem. Statistischen Bundesamt im Jahre 2011 lediglich 64 % der Kläger vor dem Amtsgericht vollumfänglich obsiegt. Vor dem Landgericht als 1. Instanz gilt das sogar nur für 44%, durch das Landgericht als Berufungsinstanz werden 37 % der Klagen als unbegründet oder unzulässig abgewiesen, bei den Oberlandesgerichten beträgt dieser Prozentsatz sogar 41,1 %. Mit anderen Worten: Prozessieren ist nicht nur teuer, sondern auch häufiger eine Reise ins Ungewisse.

Auch nicht jede Mediation/Verhandlungscoaching wird erfolgreich sein. Fachleute sprechen aber von einer Erfolgsquote zwischen 75 und 90 Prozent, wenn es um das Mediationsverfahren in unternehmerischen Zusammenhängen geht **.

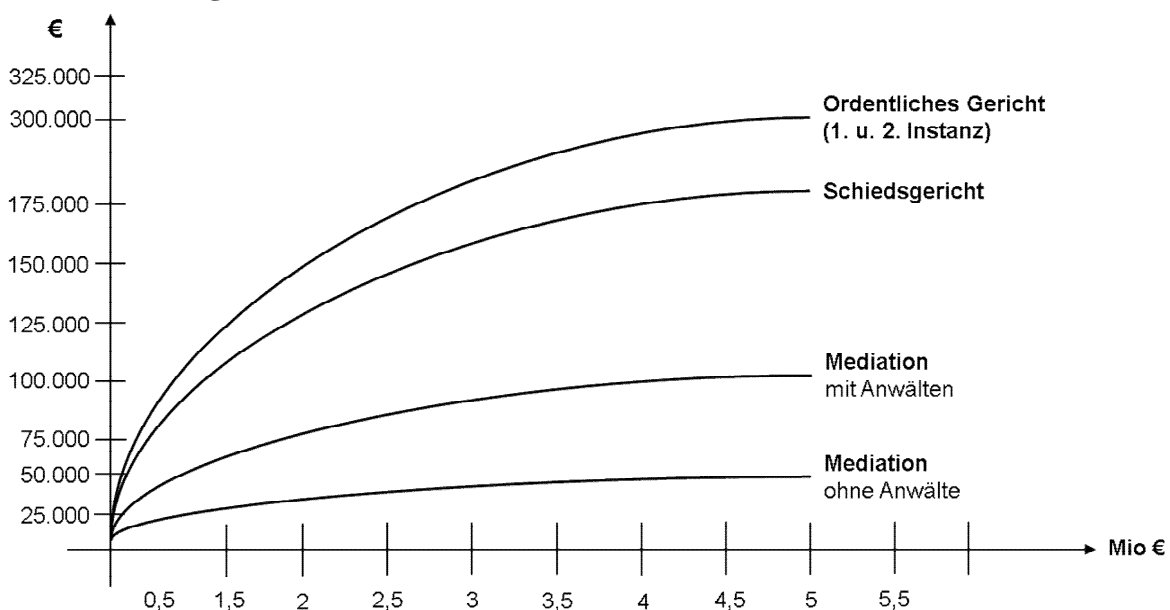
Zusammenfassung

Die Zahlen sind eindeutig. Mediation/Verhandlungscoaching ist das schnellere und sicherlich immer deutlich kostengünstigere Verfahren. Eine weitere erläuternde Darstellung dazu bietet zusammenfassend auch Tabelle IV. Selbst wenn man annimmt, dass jede fünfte Mediation scheitert, sollte vor ein Controller oder Unternehmer dem Hintergrund der Kostenvorteile davon zu überzeugen sein, dass es sinnvoll erscheint die Mediation einem streitigen Verfahren vorzuschalten.

Mit dem Mediationsgesetz liegt seit kurzer Zeit der formellen Ordnungsrahmen und damit auch die Voraussetzungen mit denen sich Unternehmen und Organisationen für das Verfahren leichter erwärmen können, vor***. Dies bleibt aber nur ein Achtungserfolg für die außergerichtliche Konfliktbewältigung, soweit nicht die generelle Einigungsbereitschaft bei streitenden Konfliktparteien im b-to-b steigt ****.

Da Unternehmen und Organisationen Gewinne erwirtschaften müssen, kann man letztlich nur mit Kostenvorteilen überzeugen. Diese gilt es stärker zu kommunizieren. Dieser Artikel möchte dazu beitragen.

Tabelle IV: Vergleich der Verfahren und Kosten



Frankfurt am Main, September 2012

Dr. Michael Englert
Mediator und Rechtsanwalt
(Mitglied im Bundesverband Mediation e.V.)

LSV Rechtsanwalts GmbH
Bockenheimer Landstraße 51-53
60325 Frankfurt am Main
Tel.: +49 (0) 69 50982 0
Fax: +49 (0) 69 50982 555
m.englert@lsv-legal.com
www.lsv-legal.com

- * KPMG AG Konfliktkostenstudie: Die Kosten von Reibungsverlusten in Unternehmen, 2009
- ** so u.a. Universität Heidelberg, Pressemitteilung vom 29.10.2007
- *** vgl. auch Englert in: Spektrum der Mediation 45, 1/2012, S. 58f
- **** denn trotz durchgängig positiver Ergebnisse bei empirischen Untersuchungen für außergerichtliche Verfahren (so z.B. SchiedsVZ 2007,139 ff: Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen PWC/Europa Universität Viadrina Frankfurt/Oder) hat sich das noch nicht in große Fallzahlen niedergeschlagen