

## **Einsichten aus der zweiten Streitbeilegungs-Umfrage und dem 1. Frankfurter Konfliktlösung-Symposium**

Auch beim Umgang mit Konflikten gilt: Wandel braucht  
Zeit und Engagement.



# 1. DIE STUDIE STREIT 2.0

## Vorwort

Alternative Konfliktlösungswege sind bei den Unternehmen auf dem Vormarsch – langsam, aber anscheinend stetig. Dies konnten wir in unserer zweiten Studie im Vergleich mit den Ergebnissen der ersten aus dem Jahr 2015 feststellen. Und noch viel bemerkenswerter: die Wirksamkeitseinschätzung hat nun endlich den Wendepunkt erreicht, denn insbesondere die Mediation, aber auch die Schlichtung haben die eigenen Verfahren der Unternehmen abgelöst.

Dahinter verbirgt sich das Bedürfnis, Streitigkeiten möglichst frühzeitig zu befrieden, um die negativen Auswirkungen möglichst gering zu halten. Dabei spielt die Auswahl der verschiedenen Verfahren eine zentrale Rolle. Für die Beteiligten ist es daher hilfreich, einen Überblick zu haben, welches Verfahren im konkreten Sachverhalt zu einer wirksamen Lösung führen könnte.

Für uns als IHK Frankfurt gehört die außergerichtliche Streitbeilegung traditionell zu unseren Aufgaben. So schlichten wir seit vielen Jahren Streitigkeiten aus dem Berufsbildungsbereich. Es gibt außerdem die Einigungsstelle zur Beilegung von Wettbewerbsstreitigkeiten, die Schlichtungsstelle für kaufmännische Streitigkeiten und das Schiedsgericht der IHK Frankfurt.

Die Frankfurt University of Applied Sciences bietet als Hochschule mit Fokus auf angewandten Wissenschaften u.a. den Bachelor-Studiengang Wirtschaftsrecht und den Master-Studiengang „Verhandeln und Gestalten von Verträgen“ an. Darin sehen

wir als einen juristischen Schwerpunkt nicht nur die Vertragsgestaltung, sondern auch die Konfliktlösung. Bei jeder Vertragsgestaltung sollten Aspekte der Konfliktlösung vornehmlich mit berücksichtigt werden, in präventiver Weise wie auch zur besseren Vorbereitung und Lösung etwaiger späterer Konflikte. So haben wir das „Institut für Vertragsgestaltung und Konfliktlösung“ (IVK) gegründet, um damit eine engere Verzahnung zwischen Wissenschaft und Praxis zu erreichen, und im Masterstudiengang haben wir einen Schwerpunkt zum Thema „außergerichtliche Konfliktlösung“ entwickelt.

In der Studie *Streit 2.0* haben wir gemeinsam mit dem erfahrenen Wirtschaftsmediator Harald Nikutta alle wesentlichen Aspekte zum Umgang mit Konflikten zusammengetragen und analysiert. Unser Ziel ist es, Unternehmen nützliche Anregungen für den Umgang mit den verschiedenen Verfahren zu geben. So wollen wir unseren Beitrag leisten, das bestehende Nutzungsdefizit zu reduzieren und die außergerichtliche Streitbeilegung als eine wirksame Option der Konfliktbeilegung in einer nach vorn gerichteten Gesellschaft zu positionieren.

*Allerdings: Wandel braucht Zeit und Engagement.*

**Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main (IHK), Frankfurt University of Applied Sciences, Institut für Vertragsgestaltung und Konfliktlösung (IVK)**

# 1. DIE STUDIE STREIT 2.0

## Einleitung

S.4

Nach der initialen Umfrage zur Struktur und zum Umgang mit Konflikten in Unternehmen im Jahr 2015 haben wir nun gemeinsam mit dem Institut für Vertragsgestaltung und Konfliktlösung (IVK) der Frankfurt University of Applied Sciences Unternehmen befragt.

Schließlich hat die Bestandsaufnahme von 2015 bemerkenswerte Erkenntnisse hervorgebracht, siehe <https://www.frankfurt-main.ihk.de/images/broschueren/Streitbeilegung.pdf>:

- I. die Vielfalt der Konflikte und die unterschiedliche Intensität verbunden mit der Frage, ob dies mehr als eine Momentaufnahme darstellt
- II. das erstaunliche Nutzungsdefizit, obwohl die Wirksamkeit der Methoden der außergerichtlichen Streitbeilegung als hoch eingeschätzt werden
- III. die Hemmnisse, die der Nutzung von Methoden zur außergerichtlichen Konfliktlösung entgegenstehen.

Darüber hinaus hat uns die gesetzgeberische Initiative zur Verbraucherstreitbeilegung, Anlass gegeben, in der Praxis nachzufragen, ob und inwieweit Entwicklungen stattfinden, die nunmehr die außergerichtliche Konfliktlösung und ihre Nutzung in Unternehmen in einem anderen Licht erscheinen lassen.

Dazu wurden die wesentlichen Aspekte in zehn Thesen konkretisiert und soweit möglich und sinn-

voll mit vergleichenden Einsichten aus der ersten Umfrage in Verbindung gebracht.

Diese Ergebnisse, die identifizierten Entwicklungstendenzen und die Erkenntnisse zu neueren Entwicklungen, wie der Verbraucherstreitbeilegung haben wir mit dem IVK im Rahmen des 1. Frankfurter Konfliktlösungs-Symposiums mit Praktikern und der interessierten Öffentlichkeit diskutiert. Die im Symposium erörterten Detailfragen sowie die gewonnenen Einsichten sind in der vorliegenden Studie zusammentragen und erkenntnistiftend auf den Punkt gebracht.

So freuen wir uns, gemeinsam mit Frau Prof. Dr. Isabella Anders-Rudes, LL.M. und Herrn Prof. Dr. Domenik H. Wendt, LL.M. Ihnen in dieser Publikation die Einsichten aus der in 2018 durchgeführten Streit 2.0 Studie und dem Ende 2018 veranstalteten 1. Frankfurter Konfliktlösungs-Symposium der vorzustellen.

**Christine Seitz**

IHK Frankfurt am Main

**Harald Nikutta**

Control Risks & *Der Fragwerker*

# 1. DIE STUDIE STREIT 2.0

## Index

### S.3 1. DIE STUDIE STREIT 2.0

S.3 Vorwort

S.4 Einleitung

S.5 Index

### S.6 1.1 Formales zur Studie

### S.16 1.2 Einsichten in zehn Thesen

S.16 A These1 Einsatz alternativer Methoden zur Konfliktlösung auf dem Vormarsch

S.18 B These2 Interne Konflikte dominieren

S.20 C These3 Emotionale, zeitliche und wirtschaftliche Belastung gehen Hand in Hand

S.28 D These4 Konflikte werden zumeist mit den Beteiligten gelöst – Ausnahmen: intern!

S.30 E These5 Mediation löst in der Wirksamkeitseinschätzung die eigenen Verfahren ab

S.34 F These6 Hindernisse einer intensiveren Nutzung alternativer Verfahren sind klar

S.36 G These7 Rechtsabteilungen sind Förderer eines zielführenden Methodeneinsatzes

S.38 H These8 Konfliktlösung findet nur im Akutzustand statt – Prävention bei Kleinen!

S.40 I These9 Verbraucherstreitbeilegung steht noch (ganz) am Anfang

S.42 J These10 Lösung des Konflikts im Dialog mit dem Verbraucher als Best Practice?

### S.46 1.3 Fazit zur Studie

### S.48 2. 1. FRANKFURTER KONFLIKTLÖSUNGS-SYMPOSIUM

### S.48 2.1 Zum Symposium

### S.50 2.2 Einsichten aus den Arbeitsgruppen

S.50 A Konfliktlösung aus Sicht der Geschäftsleitung

A1 Wie geht Prävention zu Konflikten?

A2 Was sind Erfolgsrezepte zur Nutzung außergerichtlicher Konfliktbeilegung?

A3 Was hindert uns bzw. was müssen wir in Angriff nehmen?

S.51 B Konfliktlösung aus Sicht der Rechtsabteilung

S.52 C Verbraucherstreitbeilegung – Erste Erfahrungen mit dem VSBG

C1 Was können Verbraucherschlichtungsstellen leisten?

C2 Was ist für eine größere Beteiligung am Verfahren nach dem Verbraucherstreitbeilegungsgesetz (VSBG) erforderlich?

### S.54 3. FAZIT UND AUSBLICK

### S.55 4. QUELLEN UND IMPRESSUM

## 1.1 DIE STUDIE STREIT 2.0 Formales zur Studie

Übrigens: Wir haben bewusst ausdrucks-  
volle Grafiken ausgewählt, deren inhalt-  
liche Erklärung Sie auf der linken Seite  
finden.

S.6

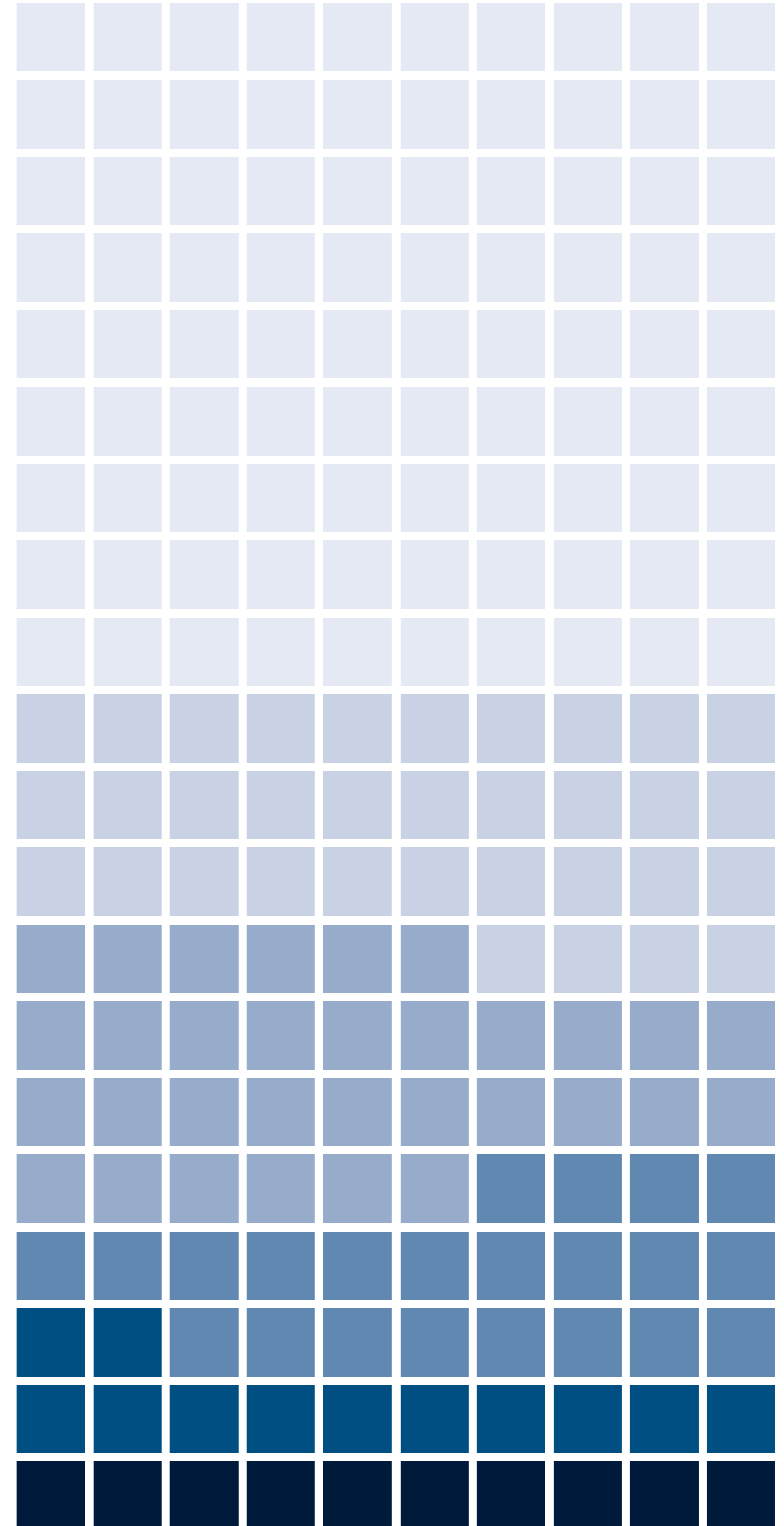
An der Studie 2.0 haben im Vergleich zur initialen Umfrage 2015 mehr als doppelt so viele Personen teilgenommen. Bei der näheren Betrachtung der mehr als vierhundert Teilnehmer nach den verschiedenen Strukturgrößen bietet sich folgendes Bild:

Der Großteile der der Befragten kommt aus kleineren und mittleren Unternehmen. Dennoch entspricht die Vielfalt in etwa einem Querschnitt der gesamtwirtschaftlichen Struktur.

### Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

#### Anzahl Mitarbeiter

■ > 100.000	05 %
■ 10.001-100.000	06 %
■ 1001-10.000	11 %
■ 201-1000	16 %
■ 51-200	17 %
■ 1-50	45 %



# 1.1 DIE STUDIE STREIT 2.0

## Formales zur Studie

Beim Blick auf die Branchen können ein paar wenige Schwerpunktbranchen identifiziert werden, wie beispielsweise die Finanz- und Versicherungswirtschaft mit rund 14% als Herkunftsbranche der Teilnehmer. Allerdings prägt keine Branche das Gesamtbild.

### Wer sind Ihre Kunden?

Kunden	
B2B	46 %
B2C	80 %

### Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?

Branche	
Andere	48 %
Banken, Versicherungen, Finanzdienstleister	14 %
Medien, Werbung, IT, Kommunikation	11 %
Bau- und Immobilienwirtschaft	09 %
Mobilität und Logistik	07 %
Einzelhandel	06 %
Tourismus, Gastronomie, Gesundheit	05 %



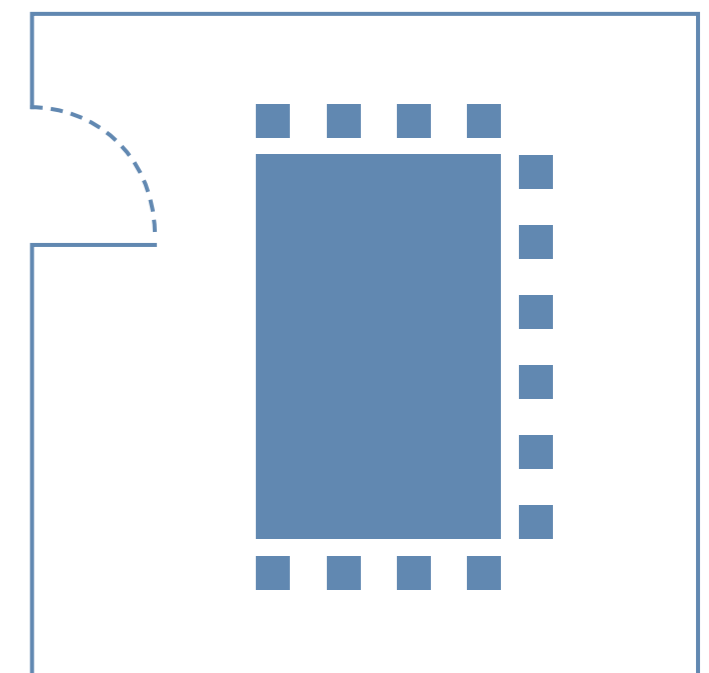
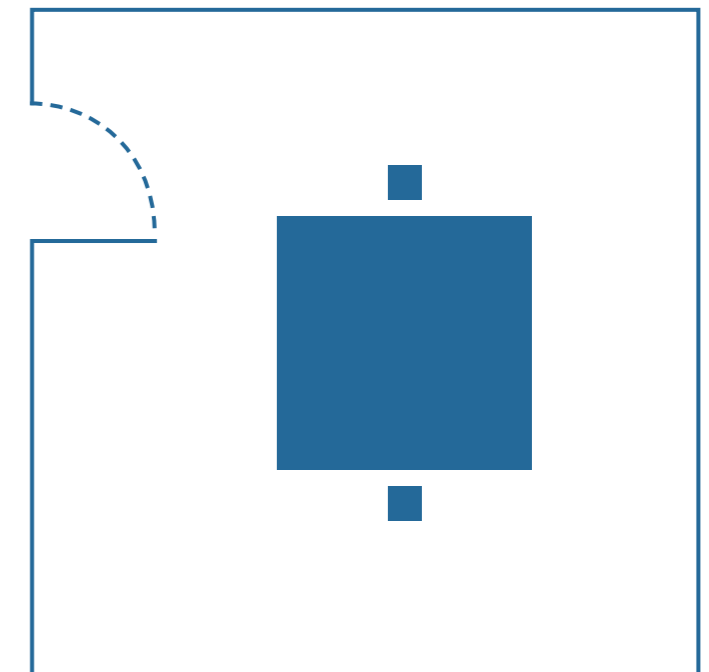
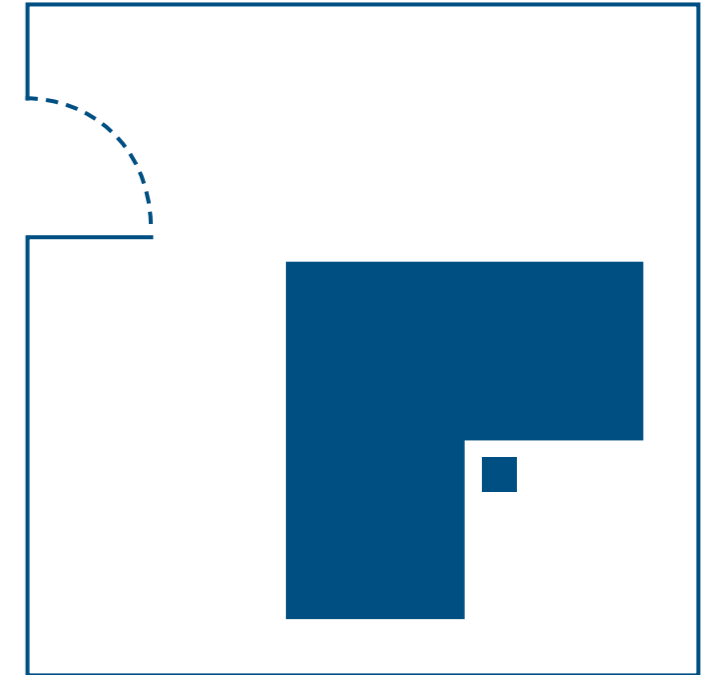
## 1.1 DIE STUDIE STREIT 2.0 Formales zur Studie

S.10

Hinsichtlich der Verteilung der Teilnehmer nach Verantwortlichkeit ist eine in etwa gleichmäßige Verteilung nach Führungs-, Leitungs- und Mitarbeiterfunktionen festzustellen. Damit ist davon auszugehen, dass keine Sicht der Befragten dominiert. Zugleich liefert die vergleichsweise hohe Teilnahme an Führungskräften Erkenntnisse, wie Konflikte aus Sicht der führenden Verantwortlichkeiten gesehen werden. Dies ist insoweit relevant, da Führungskräfte regelmäßig die Unternehmenskultur und damit auch den Umgang mit Konflikten maßgeblich prägen.

### Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen?

Funktion ↓ Jahr →	2015	2018
■ Geschäftsführer	23 %	39 %
■ Leiter	31 %	34 %
■ Mitarbeiter	46 %	27 %



# 1.1 DIE STUDIE STREIT 2.0

## Formales zur Studie

**Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits eine der folgenden Einrichtungen zur Streitbeilegung?  
Wenn ja, welche?**

Jahr → Einrichtung ↓	2015	2018
Betriebsrat/Personalrat	k.A.*	38 %
Eigene Rechtsabteilung	25 %	28 %
Mediator	10 %	12 %
Schlichter, Ombudsstelle	05 %	07 %
Andere	09 %	07 %
Keine	62 %	46 %

\*Betriebsrat/Personalrat 2015 unter "Andere" geführt, Mehrfachbelegungen möglich



# 1.1 DIE STUDIE STREIT 2.0

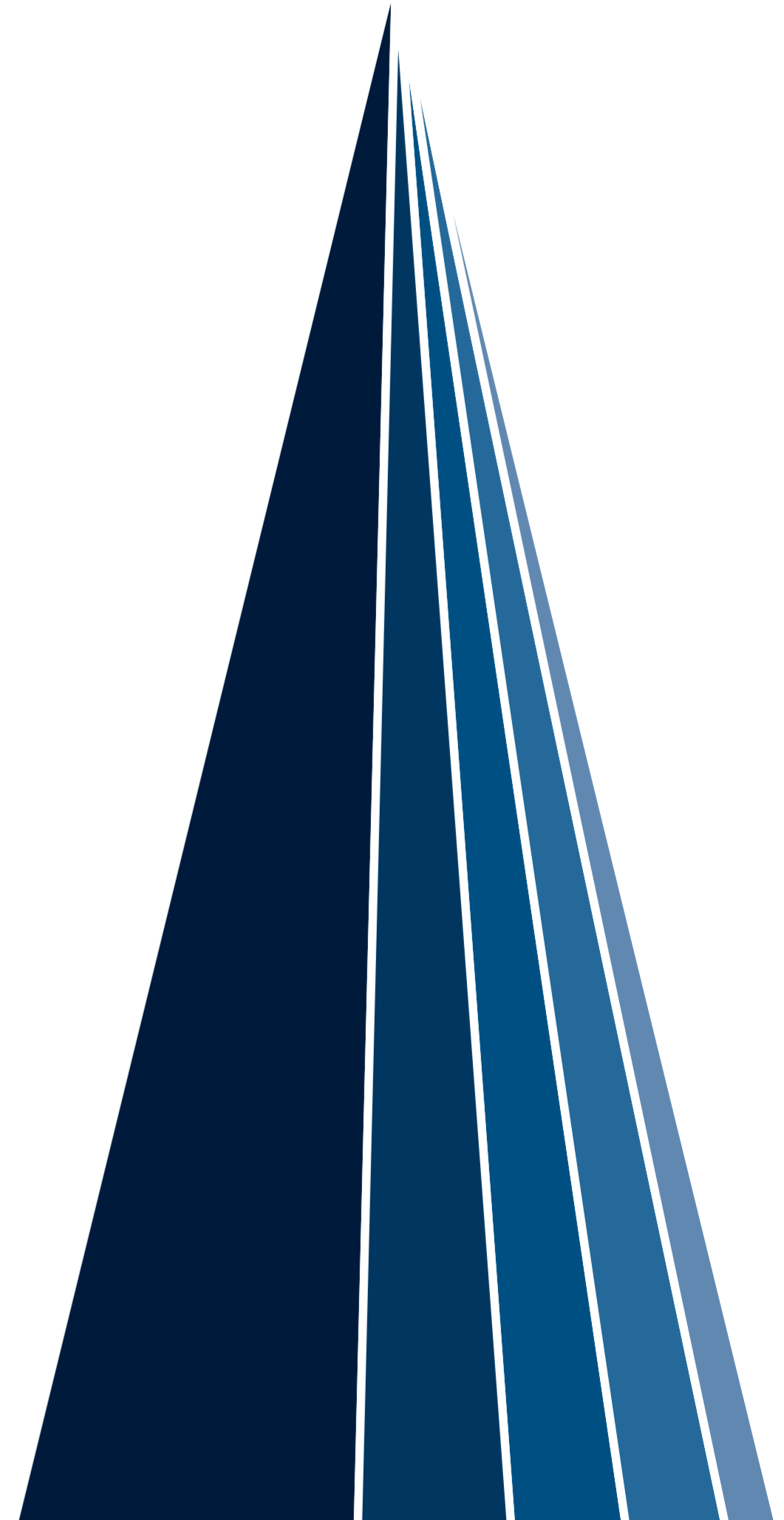
## Formales zur Studie

Wie oft werden die verschiedenen Verfahren zur Streitbeilegung in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

Nutzung → Verfahren ↓	01	02	03
Betriebsrat / Personalrat	48 %	13 %	27 %
Gerichtsverfahren	36 %	41 %	12 %
Schlichtung	53 %	22 %	09 %
Mediation	51 %	28 %	08 %
Schiedsgerichtverfahren	67 %	12 %	04 %

01 Keine 02 Selten 03 Regelmäßig

Verbleibende Prozentzahlen wurden mit "Unbekannt" beantwortet.





**1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0**  
**Einsichten in zehn Thesen**  
**A These 1**

Um die Einsichten nachvollziehbar zu gestalten wurden auf Grundlage der Ergebnisse zehn Thesen gebildet. S.16

**THESE** Noch immer in der Startphase, aber der Einsatz alternativer Methoden und entsprechender Einrichtungen ist auf dem Vormarsch. Dennoch nutzen Unternehmen vorwiegend traditionelle Einrichtungen zur Konfliktlösung, wie Rechtsabteilung sowie Betriebs- und Personalrat.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass Unternehmen interne Konfliktlösungskompetenz aufbauen.

**Wie oft werden die verschiedenen Verfahren zur Streitbeilegung in Ihrem Unternehmen eingesetzt?**

Bei der Betrachtung der Nutzung der verschiedenen Methoden zur Konfliktlösung ergibt sich das folgende Bild, dass seit 2015 die Nutzung von Mediation und Schlichtung zugenommen hat.

Verfahren ↓	Jahr →	2015	2018	Entwicklung	
A Gerichte		68	53	-15	-22 %
B Schiedsgerichte		26	16	-10	-38 %
C Mediation		31	36	+5	+16 %
D Schlichter		28	31	+3	+11 %
E Rechtsabteilungen		25	28	+3	+12 %
F Mediator		10	12	+2	+20 %
G Schlichter, Ombudsstelle		05	07	+2	+40 %

Hingegen werden die traditionellen Wege zur Konfliktlösung weniger beschritten. Bemerkenswert ist hier, dass die Nutzung der Schiedsgerichtsbarkeit anscheinend deutlich auf dem Rückmarsch ist.

Die Breite der Balken stellt die Häufigkeit der Nutzung der einzelnen Verfahren in den Jahren 2015 und 2018 (addiert) dar.

In 2018 konnte festgestellt werden, dass fast alle der teilnehmenden Unternehmen über Betriebsräte verfügen und mehr als zwei Drittel der Betriebsräte sind regelmäßig bei der Lösung von Konflikten eingebunden. Gerade bei der regelmäßigen Konfliktlösung dominiert die Einbindung der Betriebsräte deutlich.

Diese Entwicklung, dass alternative Methoden der Konfliktlösung auf dem Vormarsch sind, wird auch durch das Vorhandensein entsprechender Einrichtungen innerhalb der Unternehmen bestätigt. So hat sich die Nutzung der internen Einrichtungen wie folgt entwickelt.



**1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0**  
**Einsichten in zehn Thesen**  
**B These 2**

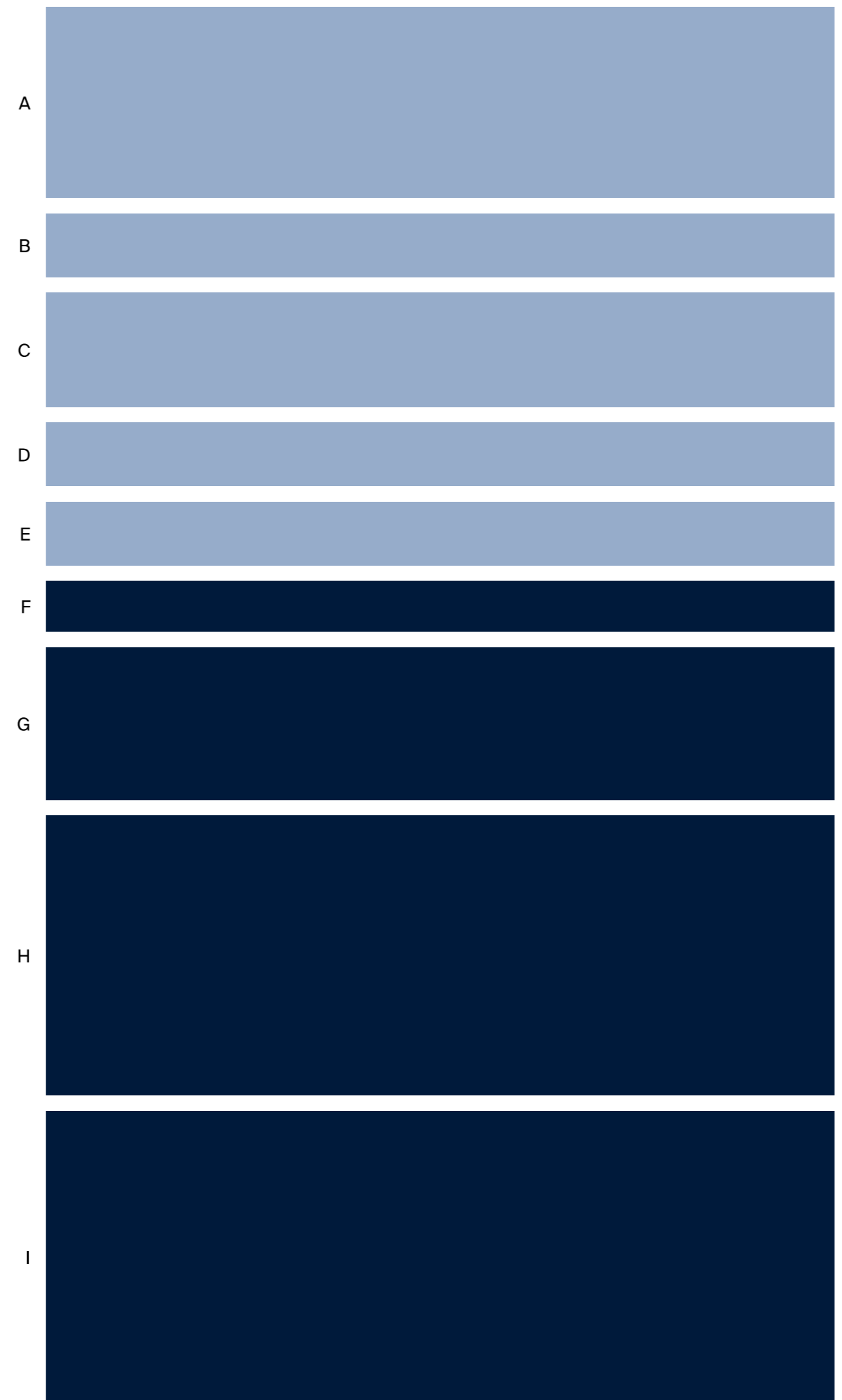
**THESE Konstanz bei der Bedeutung der Konflikte: interne Konflikte dominieren auch weiterhin.**

Wie bereits in der Umfrage von 2015 zum Ausdruck kam, haben Konflikte mit Mitarbeitern und Führungskräften die höchste Häufigkeitsausprägung. Daneben treten Konflikte vergleichsweise oft mit Kunden auf.

Allerdings, bei größeren Unternehmen befinden sich diese Konfliktarten auf etwa gleichem Niveau und sind deutlich häufiger als alle anderen.

**Wie häufig treten in Ihrem Unternehmen Streitigkeiten mit bzw. zwischen den im folgenden genannten Parteien auf?**

Partei ↓	Häufigkeit →	Häufig / sehr häufig	Sehr selten
<b>Extern</b>			
A	Kunden	12 %	52 %
B	Zulieferer	04 %	48 %
C	Kooperationspartner	07 %	49 %
D	Banken u. Kapitalgeber	04 %	57 %
E	Behörden	04 %	48 %
<b>Intern</b>			
F	Gesellschafter	03 %	51 %
G	Geschäftsleitung	10 %	47 %
H	Führungskräfte	17 %	40 %
I	Mitarbeiter	18 %	33 %

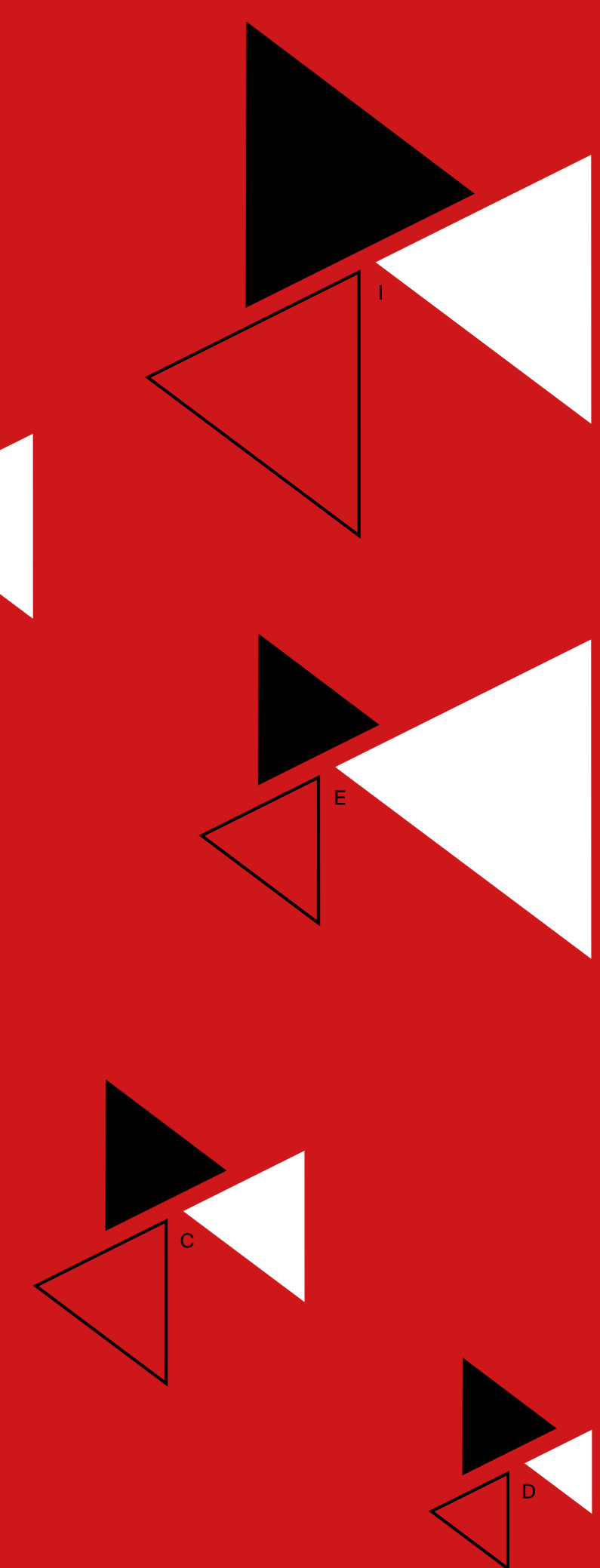
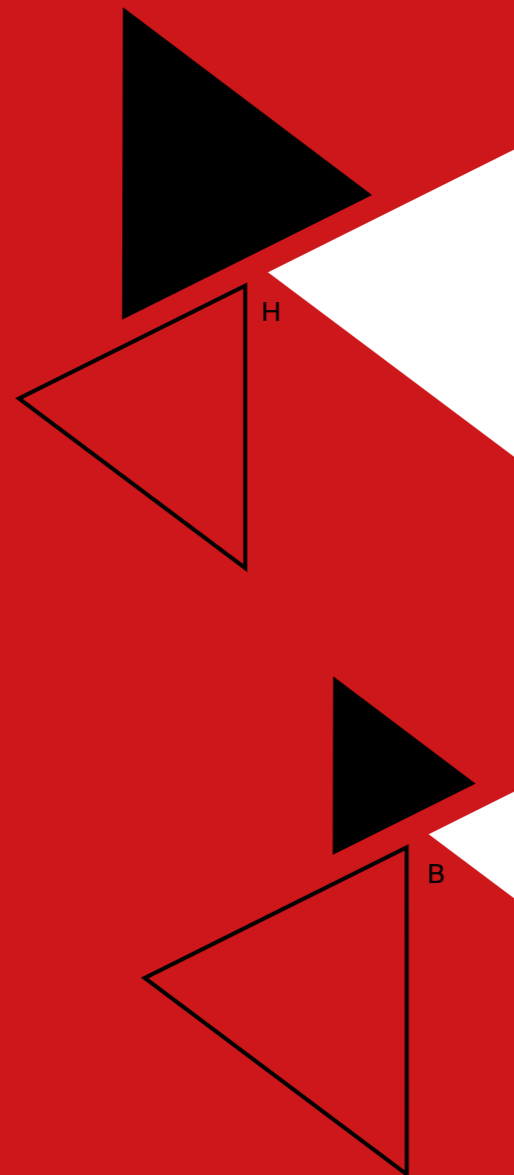


1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0  
 Einsichten in zehn Thesen  
 C These 3  
 Gesamtansicht

**THESE** Ergebnis aus der Studie 2015 bestätigt: Wirtschaftliche, zeitliche und emotionale Belastung gehen Hand in Hand: Je persönlicher der Bezug zur Konfliktpartei desto höher ist die emotionale Belastung und desto höher fallen auch zeitliche und wirtschaftliche Belastung zur Konfliktlösung aus.

Wie hoch ist die zeitliche, finanzielle und emotionale Belastung mit folgenden Konfliktpartnern?

Partei ↓ Faktor →	Emotionen	Kosten	Zeit
<b>Extern</b>	■	□	□
A Kunden	15%	21%	11%
B Zulieferer	08%	15%	05%
C Kooperationspartner	09%	10%	09%
D Banken u. Kapitalgeber	07%	06%	05%
E Behörden	09%	09%	19%
<b>Intern</b>			
F Gesellschafter	09%	05%	07%
G Geschäftsleitung	12%	05%	14%
H Führungskräfte	14%	13%	14%
I Mitarbeiter	17%	16%	16%



## 1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0

### Einsichten in zehn Thesen

#### C These 3

#### Emotionale Belastung

S.22

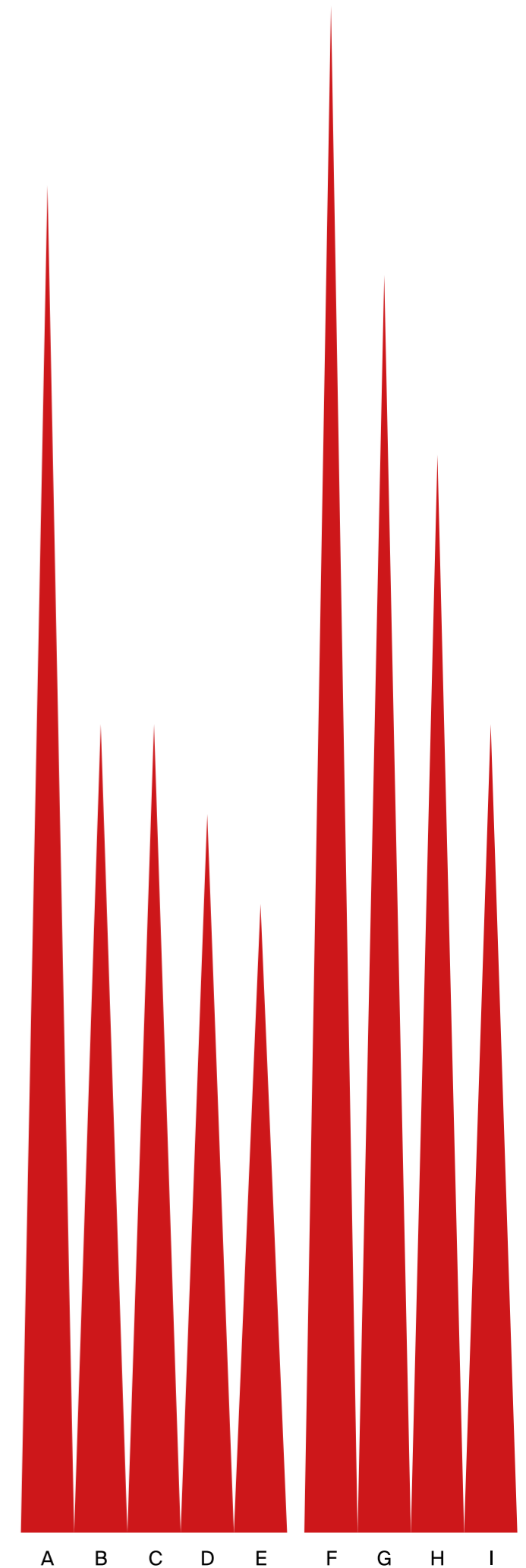
Im Detail lassen sich folgende Erkenntnisse ermitteln: Insgesamt ist eine hohe emotionale Belastung bei den meisten Konflikten eher selten und ist bei internen deutlich höher ausgeprägt als bei externen Konflikten.

Allerdings sind die Werte über die einzelnen Konfliktparteien sehr unterschiedlich verteilt. Hier dominieren Konflikte mit Mitarbeitern und Führungskräften, während Konflikte mit Kapitalgebern eher wenig belastend sind.

Bei den externen Konflikten sind es die Konflikte mit Kunden, die emotional besonders belastend sind.

#### Wie hoch ist die emotionale Belastung, die bei Streitigkeiten zwischen bzw. mit folgenden Parteien auftritt?

Partei ↓ Belastung →	Hoch / sehr hoch
<b>Extern</b>	
A Kunden	15 %
B Kooperationspartner	09 %
C Behörden	09 %
D Zulieferer	08 %
E Banken und Kapitalgeber	07 %
<b>Intern</b>	
F Mitarbeiter	17 %
G Führungskräfte	14 %
H Geschäftsleitung	12 %
I Gesellschafter	09 %



**1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0**  
**Einsichten in zehn Thesen**  
**C These 3**  
**Finanzielle Belastung**

**Zeitliche Belastung auf Basis der Konfliktdauer**

Deutlich mehr als die Hälfte der Konflikte werden innerhalb von drei Monaten gelöst. Allerdings, bei einigen Konfliktparteien, wie Behörden und Kooperationspartner, fehlt es an verwertbaren Angaben zur Konfliktdauer.

Klar belegt wird jedoch, dass Konflikte mit Führungskräften und Mitarbeitern von längerer Dauer sind. Es lässt sich schlussfolgern, dass Konflikte mit einer hohen emotionalen Belastung regelmäßig auch eine hohe zeitliche Belastung mit sich bringen.

mit Führungskräften und der Geschäftsführung als die höchsten.

Exemplarisch lässt sich die dritte These sogar spezifizieren. Es sind die Konflikte mit Mitarbeitern und Führungskräften, die in allen Belangen die anspruchsvollsten darstellen. Also: je persönlicher der Bezug zu den Konfliktparteien, desto intensiver die Belastungen.

**Wirtschaftliche Belastung auf Basis der externen Kosten**

Informationen zu den mit Konflikten verbundenen Kosten weisen einen hohen Grad an Intransparenz auf. Offensichtlich sind die Kosten der Konflikte durch die Befragten schwer einzuschätzen. Je nach Art des Konfliktes liegen diese zwischen 25 % und 50 %. Soweit Kosten bekannt sind, fällt auf, dass in rund der Hälfte der Konflikte keine oder geringe Kosten zur Lösung angegeben werden. Die einzige sichtbare Ausnahme besteht hier bei den Konflikten mit Führungskräften.

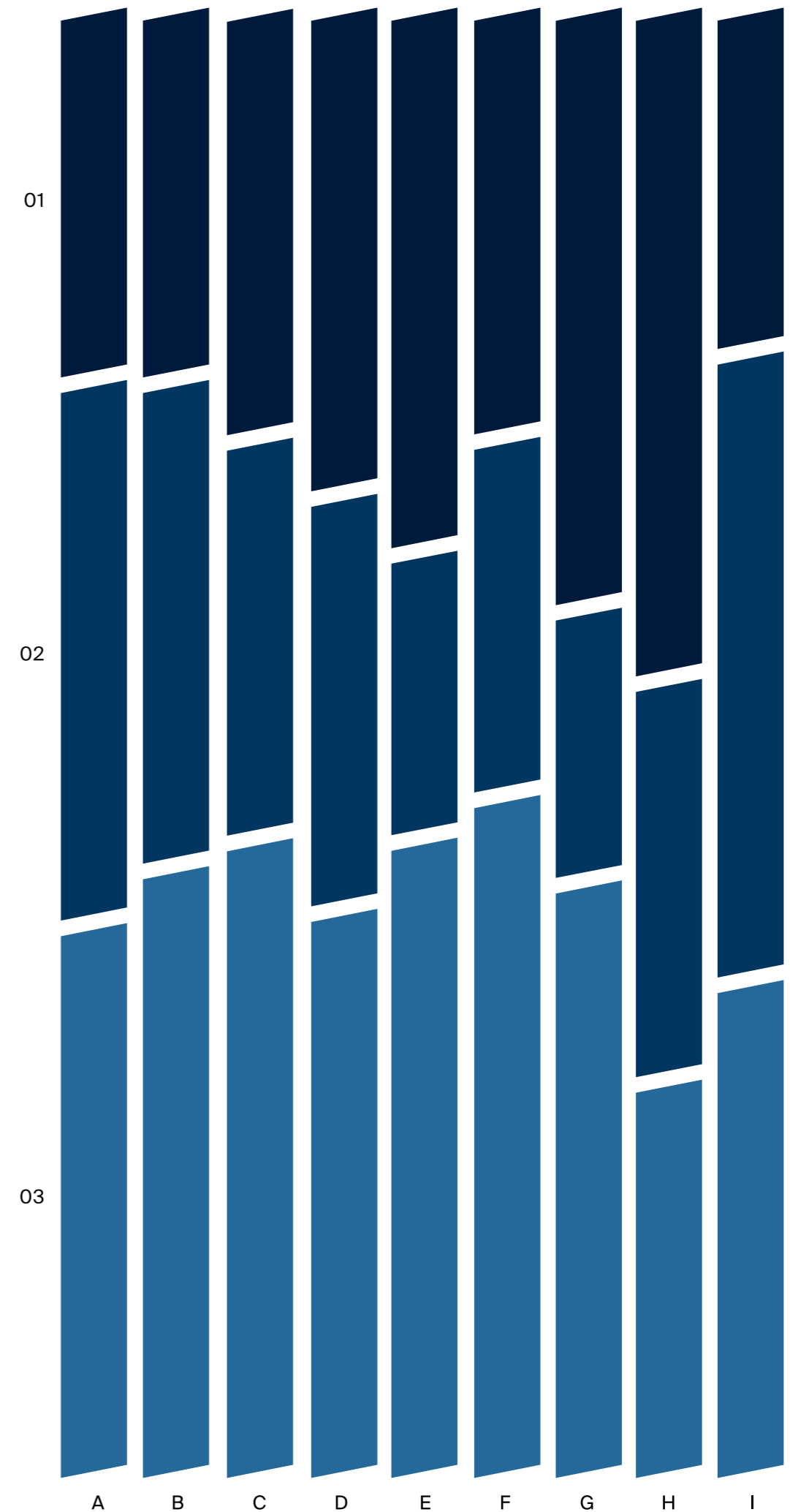
**Wie hoch ist die Kostenbelastung für das Unternehmen, die bei Streitigkeiten mit folgenden Partnern entsteht?**

Partei ↓ Höhe →	01	02	03
<b>Extern</b>			
A Kunden	16 %	23 %	24 %
B Zulieferer	12 %	16 %	20 %
C Kooperationspartner	10 %	09 %	15 %
D Banken und Kapitalgeber	06 %	05 %	07 %
E Behörden	12 %	06 %	14 %
<b>Intern</b>			
F Gesellschafter	05 %	04 %	08 %
G Geschäftsleitung	07 %	03 %	07 %
H Führungskräfte	15 %	09 %	09 %
I Mitarbeiter	11 %	20 %	16 %

Soweit mittlere – € 500 bis € 5.000 – und hohe Kosten – ab € 5.000 – anfallen, divergiert dies stark nach Konfliktart. Kostspielige Konflikte treten eher mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern auf. Dies verstärkt sich mit der Größe der Unternehmen. Bei fokussiertem Blick auf Unternehmen mit eigener Rechtsabteilung ist die Konfliktlösung mit Kunden und Zulieferern mit deutlich höheren Kosten verbunden. Insgesamt erscheinen die Kosten bei Konflikten

■ 01 Hoch (>5000) ■ 02 Mittel (>500)  
 ■ 03 Gering (<500)

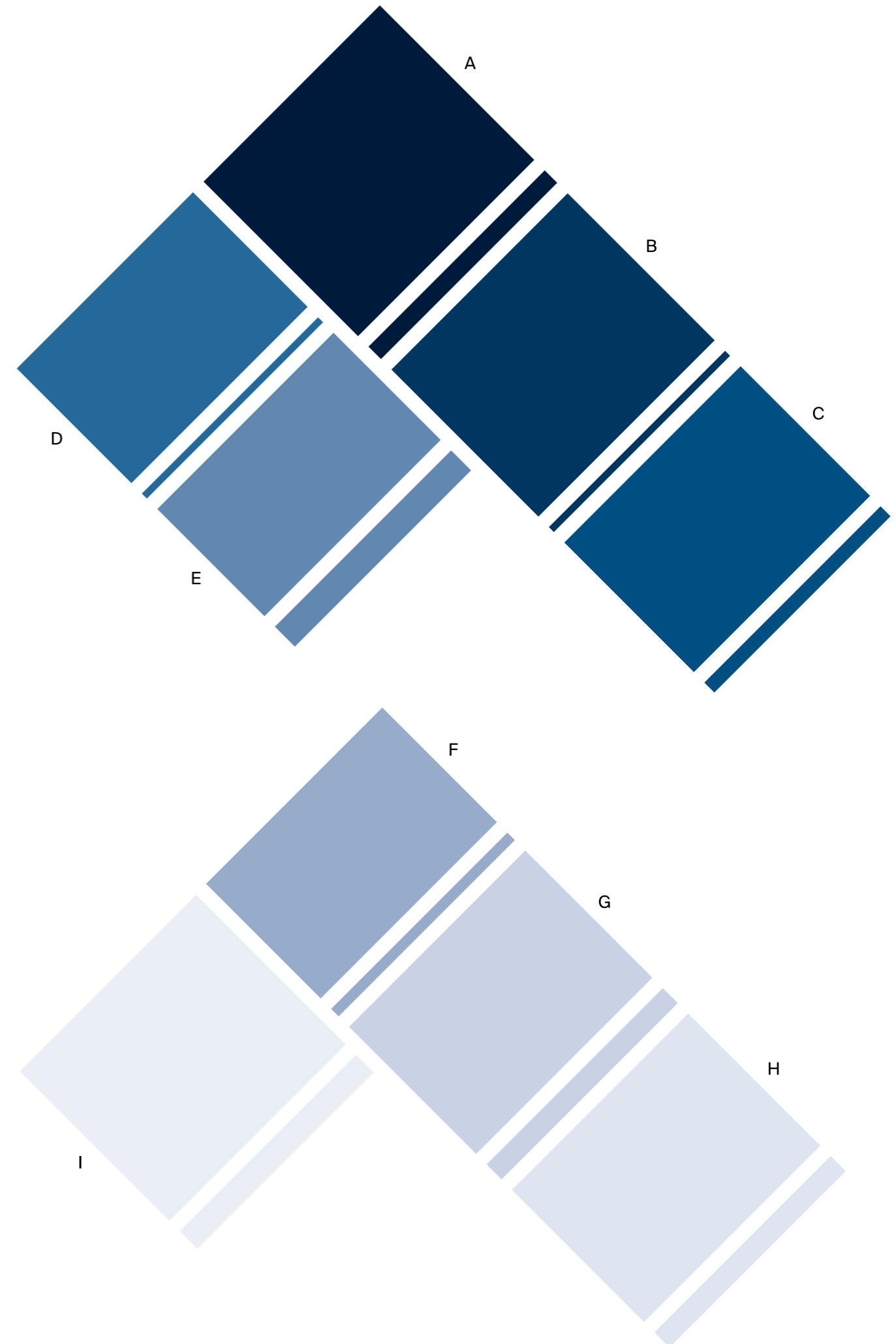
Verbleibende Prozentzahlen wurden mit "Keine" und "Nicht bekannt" beantwortet.



1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0  
 Einsichten in zehn Thesen  
 C These 3  
 Zeitliche Belastung

Wie lange dauert es in der Regel, bis Konflikte gelöst sind?

Partei ↓ Dauer →	Kurz	Lang
<b>Extern</b>		
■ A Kunden	62 %	05 %
■ B Zulieferer	59 %	02 %
■ C Kooperationspartner	52 %	04 %
■ D Banken und Kapitalgeber	46 %	02 %
■ E Behörden	43 %	08 %
<b>Intern</b>		
■ F Gesellschafter	46 %	03 %
■ G Geschäftsleitung	51 %	06 %
■ H Führungskräfte	53 %	06 %
■ I Mitarbeiter	60 %	07 %



## 1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0

### Einsichten in zehn Thesen

#### D These 4

S.28

**THESE Überraschung! Und die bevorzugten Lösungspartner für Konflikte sind: die Konfliktparteien. Ausnahmen: interne Konflikte mit Führungskräften und Mitarbeitern.**

In mehr als 90 % werden die Konflikte unmittelbar mit den Konfliktparteien als bevorzugten Lösungspartner adressiert (Grafik I). Ausnahmen bilden Konflikte mit Führungskräften und Mitarbeitern, bei denen insbesondere Vorgesetzte und Betriebs- und Personalrat einbezogen werden (Grafik II).

Darüber hinaus lassen sich zwei Aspekte feststellen: Erstens, als bevorzugter Lösungspartner bei Konflikten sind Gerichtsverfahren, Schiedsgerichte und Schlichter unbedeutend, faktisch nicht messbar. Der Mediator ist dagegen bei allen Konfliktarten als Lösungspartner präsent, wenn auch nur in sehr überschaubarem Umfang und damit faktisch die einzig erwünschte Person neben den Konfliktparteien (Grafik III). Insbesondere bei Konflikten mit Kooperationspartnern wird der Mediator als bevorzugter Lösungspartner genannt.

Grafik I



Grafik II



Grafik III



**1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0**  
**Einsichten in zehn Thesen**  
**E These 5**

**THESE Mediation löst eigene Verfahren in der Wirksamkeitseinschätzung zur Konfliktlösung ab und wird von der überwiegenden Mehrheit als hinreichend robust eingeschätzt. Dagegen ist die Wirksamkeitseinschätzung zu Gerichtsverfahren nahezu auf dem Nullpunkt mit Ausnahme der Streitigkeiten mit Behörden.**

Generell sind bei der Wirksamkeitseinschätzung die außergerichtlichen Verfahren auf der Überholspur. Dabei sticht die Mediation sichtbar heraus und wird mit Abstand als die wirksamste Methode zur Konfliktlösung betrachtet. Dies gilt vor allen Dingen bei Konflikten mit internem Bezug. Schlichtung steht an Nummer zwei, wird aber in ihrer Wirksamkeit eher bei Konflikten mit externem Bezug geschätzt.

Besonders hervorzuheben ist, dass sich im Vergleich zur Umfrage 2015 die Wirksamkeitseinschätzung zu eigenen Verfahren deutlich auf dem Rückzug befindet. Gleiches gilt für die Gerichtsverfahren, die nunmehr auch bei Konflikten mit internem Bezug als wenig wirksam betrachtet werden. Einzig beim Umgang mit Behörden werden Gerichtsverfahren noch eine hinreichende Wirksamkeit unterstellt.

**Stimmen**

»Das eigentlich zu überwindende Hemmnis der Mediationsnachfrage ist premediativ verortet. Konflikte verursachen Stress, Stress verursacht über den Sympathikus zwei Reaktionen. Da die meisten keine Helden sind, ist es entlastender den Schauplatz zu verlassen bzw. ihn durch Dritte RA und Gerichte regeln zu lassen. Diese Hürde methodisch

und emotional zu überbrücken könnte einen echten Nachfragewandel auslösen.«

»Schlichtung: erfolgreiches, kurzes Verfahren mit Ergebnis; vermutlich weniger auf die Zukunft gerichtet. Mediation: Emotional und effektiv für die Zukunft.«

»Sehr gute Erfahrungen mit Mediation und Schiedsverfahren! Schnell, effektiv und vertraulich!«

**Welche Verfahrensarten sind aus Ihrer Sicht die Effektivsten?**

Verfahren ↓ Jahr →	2015	2018
■ Mediation	24 %	42 %
■ Eigenes / anderes Verfahren	48 %	32 %
■ Schlichtung	10 %	14 %
■ Gerichtsverfahren	14 %	08 %
■ Schiedsgerichtverfahren	04 %	04 %





1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0  
Einsichten in zehn Thesen  
E These 5

Wie hat sich in Ihrem Unternehmen die Nutzung alternativer Streitbeilegungsmechanismen seit Einführung des Mediationsgesetzes 2012 verändert?

■ Häufigere Nutzung	09 %
■ Gleichbleibend	74 %
■ Weniger Nutzung	17 %



**1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0**  
**Einsichten in zehn Thesen**  
**F These 6**

**THESE** **Transparenz für den Weg in eine andere Konfliktlösungskultur: Voraussetzungen für eine intensivere Nutzung alternativer Verfahren sind klar benannt.**

Während bei der Umfrage 2015 noch 73 % der Befragten Informationen zum Verfahren fehlen, waren dies 2018 nur 59 %. Allerdings, bei größeren Unternehmen ist das Informationsdefizit größer. Dennoch, die Informationskampagnen zur außergerichtlichen Konfliktlösung scheinen zu fruchten, müssen aber fortgesetzt werden. Die „anderen Gründe“ lagen 2015 noch bei 17 %, 2018 nunmehr bei 6 %. Damit konnte der Wert auf eine unwesentliche Größe reduziert werden, der bei größeren Unternehmen sogar noch geringer ausfällt. Die neu aufgenommenen Gründe sind Rechtsdurchsetzung, Kosten und Geheimnisschutz.

Als weitere Hinderungsgründe werden genannt: Kosten, Geheimhaltung von Geschäftsgeheimnissen, Rechtsdurchsetzung und Wirksamkeitsnachweise, die bei Vorhandensein einer eigenen Rechtsabteilung von mehr als zwei Drittel der entsprechenden Antwortenden mit Nachdruck gefordert werden.

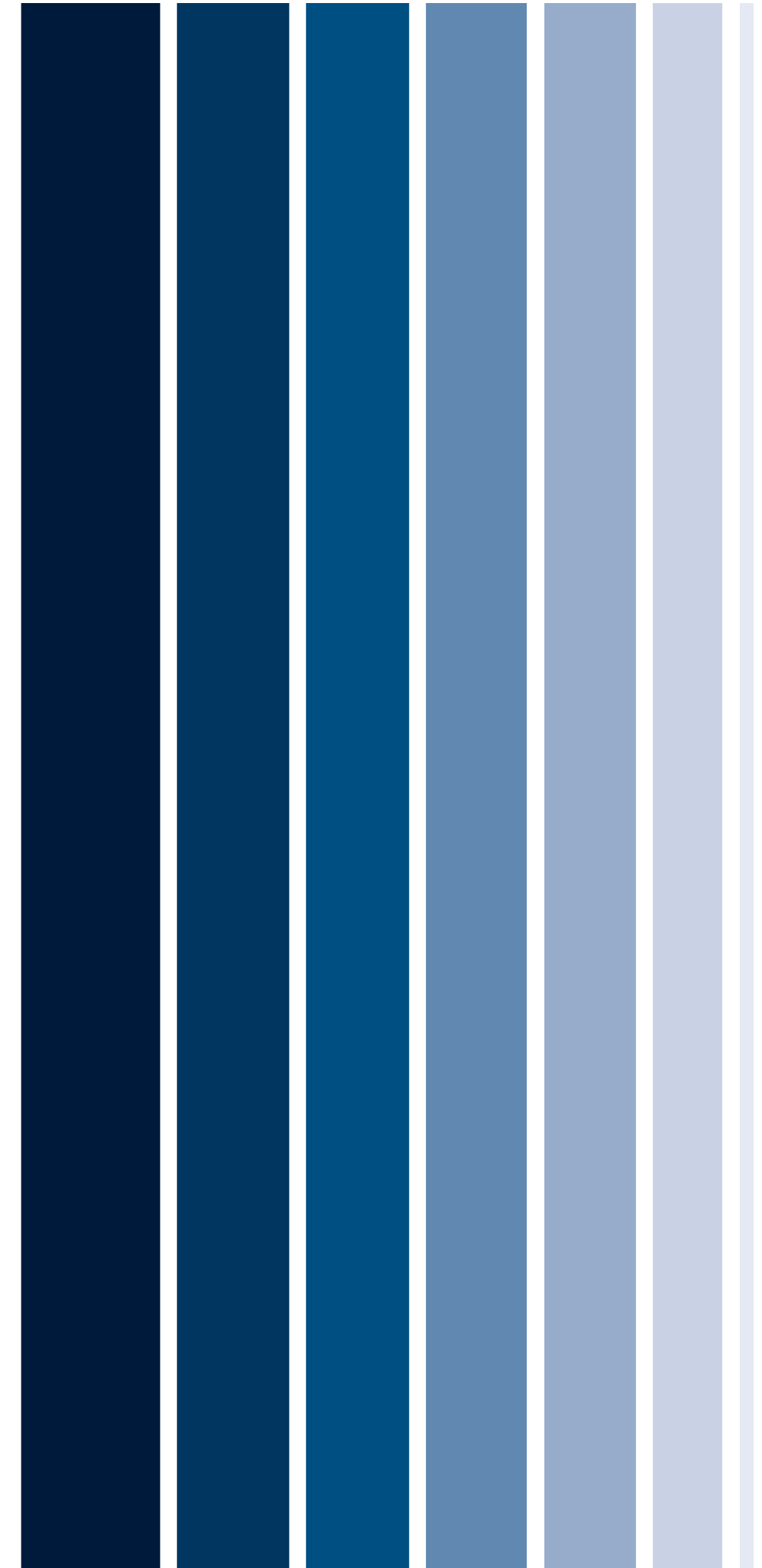
Ein deutlicher Wandel hat dagegen beim Zugang zu bewährten Dienstleistern stattgefunden. Von zuvor fast 50 % Nennungen als Hinderungsgrund ist dieser Wert nun auf rund 30 % gesunken.

Vertrauen in die außergerichtliche Konfliktlösung

ist mit 75 % der Nennungen in den Kategorien hoch und sehr hoch sehr ausgeprägt. Dies wird bestätigt durch geringen Bedarf an gerichtlicher Überprüfbarkeit der Ergebnisse, die nur von einem Fünftel der Teilnehmer gefordert wird.

**Welche Voraussetzungen müssen in Ihrem Unternehmen erfüllt sein, um außergerichtliche Streitbeilegung überhaupt oder besser nutzen zu können? Mehrfachnennungen möglich**

<b>Voraussetzung (2018)</b>	
■ Informationen zum Verfahren	59 %
■ geringe Kosten	50 %
■ Effektivität der Rechtsdurchsetzung	46 %
■ Schutz von Geschäftsgeheimnissen	45 %
■ Nachweise für das Funktionieren der Verfahren	41 %
■ Zugang zu einem praxisbewährten Dienstleister	31 %
■ Sonstiges	06 %



1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0  
Einsichten in zehn Thesen  
G These 7

**THESE Rechtsabteilungen sind Förderer eines zielführenden Methodeneinsatzes und eher Förderer außergerichtlicher Konfliktlösung.**

Alle Arten der Konfliktlösungen werden bei Unternehmen mit Rechtsabteilungen intensiver eingesetzt. Allerdings, die Mediation profitiert von der Methodenkompetenz und -transparenz am meisten.

**Wie oft werden die verschiedenen Verfahren zur Streitbeilegung in Ihrem Unternehmen eingesetzt? Mehrfachnennung möglich**

Verfahren ↓ Nutzung →

**Mit eigener Rechtsabteilung**

	01	02	03
Gerichtsverfahren	10 %	47 %	24 %
Schiedsgerichtverfahren	34 %	25 %	07 %
Schlichtung	20 %	38 %	11 %
Mediation	23 %	39 %	14 %
Betriebsrat / Personalrat	14 %	16 %	52 %

**Ohne eigene Rechtsabteilung**

	01	02	03
Gerichtsverfahren	46 %	39 %	07 %
Schiedsgerichtverfahren	80 %	07 %	03 %
Schlichtung	67 %	15 %	08 %
Mediation	62 %	23 %	06 %
Betriebsrat / Personalrat	62 %	12 %	16 %

01 Keine 02 Selten 03 Regelmäßig

Verbleibende Prozentzahlen wurden mit "Unbekannt" beantwortet.



1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0  
Einsichten in zehn Thesen  
H These 8

**THESE Lernen von den Kleinen: bei kleineren Unternehmen beginnen Geschäftsführer bereits präventiv mit der Konfliktlösung und damit anders als die Mehrheit der Befragten, die mit der Konfliktlösung erst im Akutzustand beginnen.**

Anscheinend ist der Ansatz der Konfliktlösung eine Sache der Unternehmenskultur, die maßgeblich durch die Unternehmensgröße geprägt wird. Entsprechend gibt es nicht den einen prägenden Ansatz, sondern es bedarf einer differenzierten Betrachtung.

So setzt die Konfliktlösung nach Aussage von mehr als der Hälfte der Studienteilnehmer schwerpunktmäßig beim akuten Konflikt an. Nur in gut 30 % der Konflikte ist der Ansatz präventiv. Erstaunlicher Weise wird der präventive Ansatz vor allen Dingen von Kleinunternehmen verfolgt.

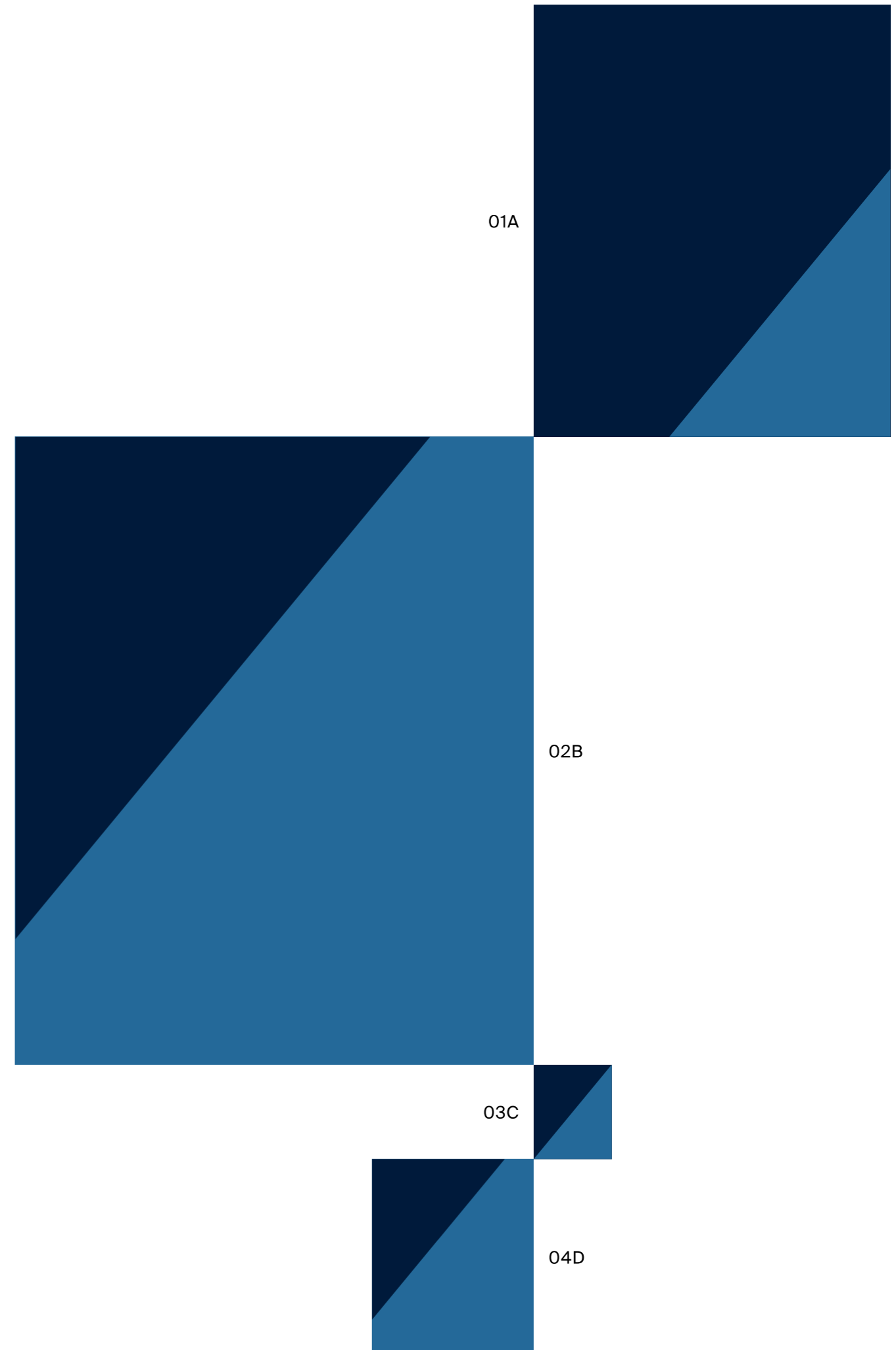
Besonders hervorzuheben ist, dass nahezu jedes fünfte Unternehmen keinen Ansatz zur Konfliktlösung verfolgt – und dies trifft primär größere Unternehmen!

**Wo setzt Konfliktlösung in Ihrem Unternehmen primär an?**

Ansatz ↓ Mitarbeiter →	<50	>50
01 Präventiv	44 %	20 %
02 In akuten Konfliktsfällen	37 %	56 %
03 Nachbetrachtend	07 %	07 %
04 Überhaupt nicht	12 %	17 %

**Vergleich Ansatz Unternehmen <50 und >50**

Ansatz ↓ Mitarbeiter →	<50	>50
A Präventiv	69 %	31 %
B In akuten Konfliktsfällen	40 %	60 %
C Nachbetrachtend	50 %	50 %
D Überhaupt nicht	41 %	59 %



## 1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0

### Einsichten in zehn Thesen

#### I These 9

S.40

#### **THESE Verbraucherstreitbeilegung steht noch (ganz) am Anfang.**

Die vom europäischen Gesetzgeber initiierte, möglichst flächendeckende Einrichtung sog. Verbraucherschlichtungsstellen gab Anlass, auch hierzu die Wirtschaft zu befragen. Der deutsche Gesetzgeber hatte die europäische Initiative mit dem Gesetz über die Alternative Streitbeilegung in Verbrauchersachen (Verbraucherstreitbeilegungsgesetz – VSBG)<sup>1)</sup> im Februar 2016 umgesetzt. Das VSBG sieht ein für den Verbraucher möglichst kostenneutrales Verfahren der Alternativen Streitbeilegung zur Durchsetzung von Verbraucherinteressen vor. Es steht den Unternehmen allerdings frei, sich an diesem Verfahren zu beteiligen.

Die Umfrageergebnisse zu diesem Punkt sind ernüchternd: Nur drei der an der Umfrage beteiligten Unternehmen gaben an, Erfahrungen mit Verbraucherstreitbeilegungsstellen zu haben. Damit lässt sich feststellen: Die Verbraucherstreitbeilegung steht noch (ganz) am Anfang.

#### **Nehmen Sie an der gesetzlichen Verbraucherstreitbeilegung teil?**

■ Ja	11%
■ Nein	89%

1) BGBl. I S. 254, 1039



1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0  
Einsichten in zehn Thesen  
J These 10



**THESE Lösung des Konflikts im Dialog mit dem Verbraucher als Best Practice?**

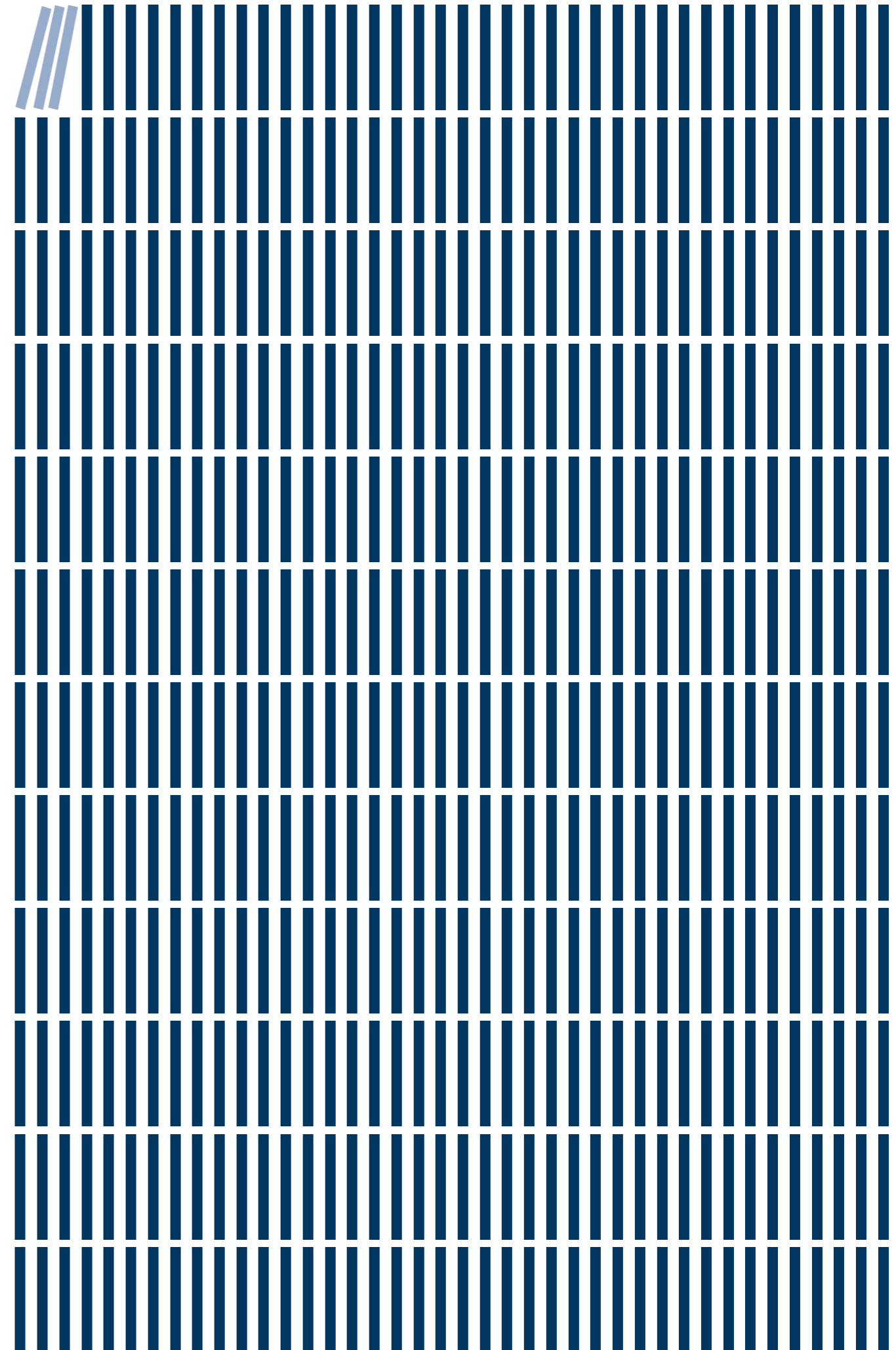
**Wer sind Ihre Kunden?**

<b>Kunden</b>	
B2B	90 %
B2C	89 %

**Welche Verbraucherschlichtungsstelle nutzen Sie?**

<b>Nutzen Verbraucherschlichtungsstelle</b>	
Allgemeine Verbraucherschlichtungsstelle des Zentrums für Schlichtung e. V.	33 %
Ombudsstelle für Sachwerte und Investmentvermögen	33 %
Schlichtungsstelle beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband e. V.	33 %
Nutzung anderer Möglichkeiten (20 weitere Verbraucherschlichtungsstellen angegeben)	0 %

Angaben des Nutzens der Verbraucher-schlichtungsstellen  3/  
 400 Teilnehmern



## 1.2 DIE STUDIE STREIT 2.0

### Einsichten in zehn Thesen

#### J These 10

S.44

Der kaum wahrnehmbaren Beteiligung der Wirtschaft an dem seit 2016 vorgesehenen Verfahren nach dem VSBG lässt sich jedoch eine überraschende Erkenntnis aus der Befragung entgegenhalten. 89% der an der Umfrage beteiligten Unternehmen, die Kontakt mit Verbrauchern haben, gaben an, etwaige Konflikte direkt mit dem Konfliktpartner zu klären.

Unabhängig von der Möglichkeit, ein spezifisches Verfahren zur Lösung von Konflikten mit Verbrauchern nutzen zu können, empfinden Unternehmen den direkten Kontakt mit dem Verbraucher offenbar als sinnvollsten Weg, im Konfliktfall zu kommunizieren.

Daraus lässt sich die These ableiten: Die Lösung des Konflikts im Dialog mit dem Verbraucher gilt derzeit als Best Practice.

#### Mit wessen Hilfe lösen Sie kundenbezogene Streitigkeiten bevorzugt?

Teilnehmer ↓ Lösung →	direkt mit dem Kunden	indirekt mit dem Kunden (IHK und andere Verfahren)
■ Alle	90%	10%
■ B2C	89%	11%



#### 1. Zwischenergebnis

Zunächst können positive Signale in Richtung der alternativen Konfliktlösung festgestellt werden. Dies gilt zum Beispiel für den Aufbau von Einrichtungen zur alternativen Konfliktbearbeitung in den Unternehmen und die zunehmende Akzeptanz der alternativen Konfliktbeilegung, insbesondere die Mediation.

Nach der Studie sind zwei wesentliche Aspekte prägend:

Erstens, das Nutzungsdefizit: Bei Vergleich der Daten von 2015 und 2018 wird klar, dass die alternativen Verfahren zur Streitbeilegung hinsichtlich der Nutzung stagnieren. Und dies trotz der sich weiter entwickelnden Wirksamkeitseinschätzung.

Das Nutzungsdefizit wird von einem Erfahrungsdefizit begleitet. Sicherlich ist dies zum einen tatsächlich der fehlenden Nutzung alternativer Methoden der Konfliktbeilegung in den Unternehmen geschuldet, zum anderen wohl aber auch der unzureichenden Offenheit zur Nutzung dieser Verfahren auch bei anderer Gelegenheit. So ist das Erfahrungsdefizit deutlich geringer als das Nutzungsdefizit, aber immerhin 45% und damit nahezu die Hälfte aller Studienteilnehmer verfügen über keinerlei Erfahrung mit alternativer Konfliktlösung.

Es sprechen also zu einem erheblichen Anteil „Blinde von der Farbe“, so z.B. auch bei der Einschätzung, ob außergerichtliche Konfliktlösungen kostengünstiger sind als gerichtliche

Konfliktlösungen, was von 91% der Studienteilnehmer postuliert wird.

Die wesentliche Frage für den Weg nach vorn lautet also, wie der positive Ruf der alternativen Konfliktlösung praktisch umgesetzt werden kann. So kann die Nutzung alternativer Konfliktlösung in Unternehmen vor allen Dingen durch eigene Erfahrungen gefördert werden, beispielsweise durch die Nutzung alternativer Konfliktlösungsmethoden in anderen Umfeldern. Hier bieten sich insbesondere private Streitigkeiten an, da dort das Erleben von Erfolgen bei der Konfliktlösung deutlich intensiver ausfallen mag.

Zweitens, trotz messbarer Reduzierung der Bedeutung einzelner Hemmnisse bei der Nutzung alternativer Konfliktbeilegung muss es darum gehen, die genannten Hemmnisse auch weiter klar und wirksam zu adressieren und so abzubauen:

- I. das Informationsdefizit durch weitere Aufklärung
- II. das Fehlen von Wirksamkeitsnachweisen durch Transparenz zu Erfolgsgeschichten
- III. die Unsicherheit zu Kosten durch konkrete Fallbeispiele mit Kostentransparenz und idealer Weise auch durch wahrnehmbare Kommunikation, beispielsweise von Versicherern, dass bei Nutzung alternativer Methoden der Konfliktlösung alle entstehenden Kosten übernommen werden
- IV. die Bedenken zur unzureichenden Geheim-

haltung von Geschäftsgeheimnissen durch Transparenz zum konkreten Ablauf alternativer Konfliktlösungsverfahren und die gezielte Vermeidung solcher Risiken

- V. die Bedenken zur Rechtsdurchsetzung in gleicher Weise und durch Hinweise auf die Wirksamkeit und Vollstreckbarkeit privatrechtlicher Vereinbarungen

#### Ausblick

*Wir sind davon überzeugt, dass diese Aspekte nur ein Anfang sind. Weitere Anregungen sind herzlich willkommen, um den richtigen Dialog nach Morgen zu führen.*

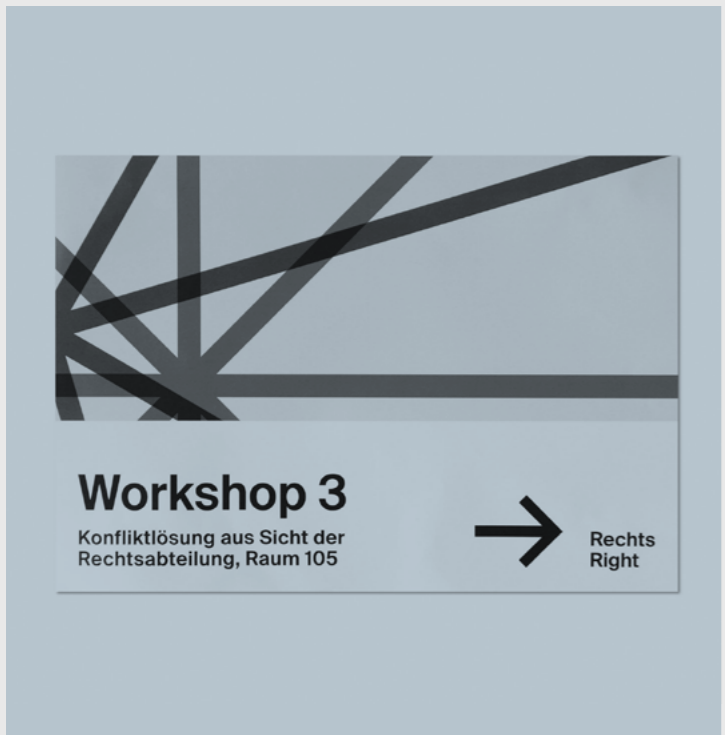
#### Stimmen

*»Insbesondere in Großkonzernen gibt es häufig alle möglichen Konfliktanlaufstellen – die reden nicht miteinander und haben häufig kein Verständnis für Konfliktfolgekosten und betrachten ausschließlich die Beziehungsebene. Es ist außerordentlich herausfordernd, ein Verständnis zu schaffen für Konfliktfolgekosten.«*

*»M.E. ist Ihre Umfrage nicht geeignet, die Problematik der Konfliktlösungsmöglichkeiten zu erschließen. Es werden nämlich nur "äußerliche" Umstände abgefragt.«*



2.1 1. FRANKFURTER KONFLIKTLÖSUNGS-SYMPOSIUM  
Zum Symposium



## 2.2 1. FRANKFURTER KONFLIKTLÖSUNGS-SYMPOSIUM

### Einsichten aus den Arbeitsgruppen

#### A-C Arbeitsgruppen

S.50

#### **A Konfliktlösung aus Sicht der Geschäftsleitung**

Die folgende Darstellung spiegelt den Dialog der rund vierzig Teilnehmer an diesem Workshop wider und soll einen Eindruck von den Kernaspekten geben.

##### **A1** *Wie geht Prävention?*

Am Anfang steht das Bewußtsein. Das war einhellige Meinung bei der Diskussion von Prävention und Ihrer Funktionsweise. Die gemeinschaftliche Einsicht, dass sich kein Unternehmen schwelende Konflikte leisten kann, ist also gewissermaßen die Grundlage, dass Prävention überhaupt eine Bedeutung beigemessen wird. Vorallem kleinere Unternehmen können sich solche Konflikte auch finanziell nicht leisten.

Bewußtsein setzt idealer Weise Transparenz voraus. Die nötige Transparenz bezieht sich darüber hinaus auf eine Bandbreite weiterer Aspekte, die neben den Kosten von Konflikten auch deren Dauer und vor allen ihre emotionale Belastung umfassen sollte. Um das Bewußtsein voranzubringen, ist es wichtig, den Preis von Konflikten zu verstehen und ihre spürbar Wirkung als Störfaktoren zu Lasten der Leistungsfähigkeit wahrzunehmen. Schließlich wird Leistung definiert als Potenzial abzüglich der Störfaktoren.

Prävention braucht also eine Kultur, in der das Vorkommen von Konflikten anerkannt und akzeptiert wird. In diesem Umfeld geht es dann darum Eigenverantwortlichkeit zu stärken und zu Initiative zu er-

mutigen, frühzeitig wirksame Wege einzuschlagen, um Prävention im Täglichen Miteinander zu leben. Als praktisches Kernelement einer solchen Unternehmenskultur wird Befähigung des Einzelnen und in der Gruppe gesehen. Zugleich braucht Prävention Raum, z. B. für Feedbackgespräche.

Wenn es dennoch zu Konflikten kommt, zeigt die praktische Erfahrung, dass die passende Kommunikation essentiell ist. Eine schnelle und persönliche Ansprechbarkeit kann im Regelfall den Konflikt frühzeitig einfangen und signalisiert für potentielle andere Fälle, die Bereitschaft, sich diesen Themen ernsthaft anzunehmen. Dies erlaubt wiederum Lernschleifen – eine wirksame Vorgehensweise, um Erfahrungswissen in einer Organisation zu bilden und so präventive Maßnahmen und Vorgehensweisen spezifisch zu entwickeln.

##### **A2** *Was ist Ihr Erfolgsrezept? – Faktoren zur Entwicklung wirksamen Vorgehens*

Hier ein paar stichwortartige Anregungen aus der Diskussion:

- I. Transparenz: was ist ein Konflikt und wie kann Konfliktlösung gehen?
- II. Einbindung von Profis zur Konfliktlösung
- III. Tone at the top
- IV. Präventionsarbeit im Sinne von Bildung, d.h. Befähigung mit Budget und Methodenkompetenz

V. Akzeptanz von unten, angstfreie Kultur

VI. Erlebbar und persönliche Kommunikation, die kleine Schritte würdigt

VII. Vertrauen, Führung mit Empathie und Vorbild und dieselben Mittel für uns gegen sich gelten lassen

VIII. Ausdauer, Mut

IX. Verbindlichkeit, auch durch Dokumentation und vertragliche Bindung, z.B. wirksame Mediationsklausel

##### **A3** *Was funktioniert nicht bzw was hindert?*

Als Hinderungsfaktoren werden eine sowohl individuelle als auch im Unternehmen bedingte Aspekte gesehen. Individuell bedingt sind in erster Line Angst und Ungeduld, Emotionen wie Revanche sowie mangelndes Vertrauen und schließlich die Gewohnheit bestehender Verhaltensweisen, die insbesondere auch ein Be- und Verharren in bisherigen Positionen nach sich ziehen.

Auf Seiten der Unternehmen hindern vor allen Dingen fehlende Konfliktfrüherkennung und damit wirksame Ansatzpunkte sowie unzureichende praktische Erfahrungen mit alternativer Konfliktbeilegung. Ferner sind gerade bei innerbetrieblichen Konflikten bestehende Machtstrukturen und daraus resultierende reale Disbalancen im Sinne ungleicher Konfliktpartner einerseits

sowie andererseits der fehlende Raum für die alternative Konfliktbearbeitung die wesentlichen Hinderungsgründen.

Positiv formuliert wird vor allen Dingen eines gefordert: Wirksame Konfliktlösung bedarf eines Miteinander auf Augenhöhe. Und es bedarf eines Referenzpunktes, der für alle Beteiligten in gleicher Weise gilt, wie beispielsweise eine Art betrieblicher Verfassung für den Umgang miteinander. Dieser im besten Falle verschriftlichte Referenzpunkt, kann auch im Außenverhältnis einfach und wirksam etabliert werden, z. B. durch Klauseln in Vertragswerken, die umsetzbare alternative Konfliktlösung vorsehen und ein Dialog weit vor Eskalation einfordern.

#### **B Konfliktlösung aus Sicht der Rechtsabteilung.**

Die folgende Darstellung spiegelt den Dialog der etwa 12 Teilnehmer an diesem Workshop wider und soll einen Eindruck von den Kernaspekten geben.

An dieser Diskussion haben nicht, wie erwartet, Vertreter aus Rechtsabteilungen teilgenommen. Vertreter von Rechtsabteilungen hatten offenbar kein erkennbar übergeordnetes Interesse an dem Dialog hinsichtlich eines zielführenden Methodenansatzes gezeigt. Vielmehr waren es die Geschäftsführer und Leiter der Unternehmen, die den Kern der Teilnehmer bestimmten.

Es entstand der Eindruck, dass Unternehmen mit

### Einsichten aus den Arbeitsgruppen

#### A-C Arbeitsgruppen

Rechtsabteilungen, eher tradierte Wege der Konfliktlösung bevorzugen und den Dialog zu alternativen Konfliktlösungen nicht suchen.

Bezugnehmend auf die Ausführungen zu These 6 ist im Gegenteil anzunehmen, dass von Unternehmen mit Rechtsabteilung gerade der Wirksamkeitsnachweis einer alternativen Konfliktlösung immer mehr gefordert wird.

#### **C Verbraucherstreitbeilegung – Erste Erfahrungen mit dem VSBG**

Die folgende Darstellung spiegelt den Dialog der rund dreißig Teilnehmer an diesem Workshop wider und soll Kernpunkte der geführten Diskussion vermitteln.

#### **C1 Was können Verbraucherschlichtungsstellen leisten?**

Die Fakten: Das vom deutschen Gesetzgeber zur Umsetzung der sog. ADR-Richtlinie<sup>2)</sup> erlassene VSBG sieht ein für den Verbraucher weitgehend kostenneutrales Verfahren der Alternativen Streitbeilegung zur Durchsetzung von Verbraucherinteressen vor.

Um als Verbraucherschlichtungsstelle im Sinne des VSBG anerkannt zu werden<sup>3)</sup>, müssen die Stellen bestimmte Vorgaben erfüllen. Hierzu zählen unter anderem Anforderungen an Fachwissen, Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Transparenz.

Unter den Diskutanten im Workshop war auch

*Herr Prof. Dr. Günter Hirsch*, der frühere Ombudsmann für Versicherungen und Leiter einer der bekanntesten Verbraucherschlichtungsstellen in Europa<sup>4)</sup>. *Hirsch* erklärte, dass die Aufgabe der Schlichtungsstelle Versicherungsombudsmann e.V. darin besteht, Streitigkeiten in Versicherungsangelegenheiten beizulegen. Dabei ist das Verfahren für Verbraucher kostenfrei. Der Versicherungsombudsmann überprüft Entscheidungen eines Versicherers oder eines Versicherungsvermittlers und kann Versicherer bis zu 10.000 Euro zur Leistung verpflichten. In den vergangenen Jahren konnten durchschnittlich etwa 15.000 Beschwerden pro Jahr bearbeitet werden.

Die breite Akzeptanz der Verbraucherschlichtungsstelle Versicherungsombudsmann e.V. wird als Beleg dafür gesehen, dass die Konfliktlösung im Wege eines Verfahrens nach dem VSBG im Grundsatz erhebliches Potenzial dafür bietet, Konflikte mit Verbrauchern geordnet zu lösen. Damit sei auch eine erhebliche Entlastung der Gerichte möglich. Die Erfahrungsberichte anwesender Vertreter anderer Verbraucherschlichtungsstellen sowie der Wirtschaft zeigen aber, dass eine in hohen Beschwerdezahlen Ausdruck findende Akzeptanz einer Stelle keine Selbstverständlichkeit ist. Vielmehr scheinen hierfür bestimmte Kriterien erforderlich zu sein.

#### **C2 Was ist für eine größere Beteiligung am Verfahren nach dem Verbraucherstreitbeilegungsgesetz (VSBG) erforderlich?**

Die genannten, insbesondere auch zur Qualitätssicherung getroffenen Anforderungen an Fachwissen, Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Transparenz allein werden als unzureichend für eine verbreitete Nutzung von Verbraucherschlichtungsstellen gewertet. Sie werden als Grundvoraussetzungen gesehen, ohne die eine solche Einrichtung nicht denkbar ist.

Als besonders relevante Aspekte für den Erfolg einer Verbraucherschlichtungsstelle kristallisieren sich die folgenden Punkte heraus:

- I. Im Allgemeinen sind deutlich mehr Informationen über Verbraucherschlichtungsstellen erforderlich.
- II. Soll die Verbraucherstreitbeilegung eine tatsächliche Alternative zur Konfliktlösung im Wege eines Gerichtsverfahrens sein, muss die Teilnahme am Verfahren zumindest für die Unternehmensseite verbindlich sein.
- III. Vertrauen entsteht insbesondere aufgrund positiver Erfahrungswerten, die erst in den nächsten Jahren gesammelt werden müssen.

2) Richtlinie 2013/11/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2013 über die alternative Beilegung verbraucherrechtlicher Streitigkeiten und zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 2006/2004 und der Richtlinie 2009/22/EG (Richtlinie über alternative Streitbeilegung in Verbraucherangelegenheiten).

3) Die Liste mit den in Deutschland aktiven Verbraucherschlichtungsstellen können unter [www.bundesjustizamt.de](http://www.bundesjustizamt.de) abgerufen werden.

4) Seit 1. April 2019 ist der ehemalige Richter am Bundesverfassungsgericht Dr. h.c. Wilhelm Schluckebier Versicherungsombudsmann.

### 3. FAZIT UND AUSBLICK

S.54

Erfahrung mit außergerichtlicher Streitbeilegung besteht nur bei gut der Hälfte der Teilnehmer. Trotz dessen wird mehrheitlich den alternativen Wegen der Konfliktbeilegung eine deutliche höhere Wirksamkeit beigemessen als den tradierten Wegen.

#### **Die Wirksamkeitseinschätzung zur alternativen Konfliktlösung steht am Wendepunkt.**

Die tatsächliche Nutzung außergerichtlicher Konfliktlösung ist aber dennoch seit der Einführung des Mediationsgesetzes in 2012 leicht zurückgegangen. Es bedarf also nun der richtigen Maßnahmen, um das subjektive Empfinden in die Realität zu bringen. Dabei gibt uns die klare Benennung der Hemmnisse zum Einsatz alternativer Konfliktlösungswege deutliche Hinweise, was zu tun ist.

#### **Es besteht Klarheit zu den Voraussetzungen, um das Nutzungsdefizit alternativer Konfliktlösungswege wirksam zu reduzieren.**

Dabei können bestimmte Einrichtungen geradezu katalytisch wirken. So haben wir festgestellt, dass bei Unternehmen mit Rechtsabteilung sich die außergerichtliche Konfliktlösung deutlich positiv entwickelt hat. Neben dem Wirken von Rechtsabteilungen kann davon ausgegangen werden, dass auch der Dialog in den Unternehmen den Wandel voranbringen kann.

#### **Neben den passenden Maßnahmen braucht Wandel in der Konfliktkultur Zeit und Verankerung in der Kultur und Organisation von Unternehmen.**

### 4. QUELLEN UND IMPRESSUM

#### **Quellen**

<https://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/themen/streitbeilegung/umfrage/>

#### **Impressum**



Layout & Grafik: Bureau Mitte  
[www.bureaumitte.de](http://www.bureaumitte.de)

Umfrage 2. Auflage, 2018  
Frankfurt am Main, 2019

