



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

Band 42

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Arno Maria Gotting

# Gestufte Streitbeilegungsklauseln



Wolfgang Metzner Verlag



**Band 42**

---

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.  
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter  
Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

---

Arno Maria Gotting

## Gestufte Streitbeilegungsklauseln



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation  
und Konfliktmanagement  
Masterarbeit  
Studiengang 2014/2015



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2022

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne  
Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und  
die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany  
ISBN 978-3-96117-128-6  
ISSN 2365-4155

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## **Inhalt**

Vorwort	<b>5</b>
1. Einführung	<b>6</b>
2. Gegenstand der Untersuchung	<b>10</b>
3. Grundlagen	<b>11</b>
3.1. Die Begriffe Konflikt und Streitigkeit	<b>11</b>
3.2. Ursachen für Konflikte	<b>12</b>
3.3. Eskalation von Konflikten	<b>14</b>
3.4. Übersicht über die verschiedenen Konfliktbehandlungsverfahren	<b>17</b>
3.4.1. Staatliches Gerichtsverfahren und Schiedsgerichtsverfahren	<b>17</b>
3.4.2. Die Begriffe Alternative Dispute Resolution und Private Streitbeteiligung	<b>19</b>
3.4.3. Verfahrensziel: Konfliktvermeidung	<b>20</b>
3.4.4. Verfahrensziel: Konfliktbeendigung	<b>22</b>
3.4.4.1. Systematik	<b>22</b>
3.4.4.2. Die wichtigsten konsensorientierten Verfahren	<b>25</b>
3.4.4.2.1. Verhandlungen	<b>25</b>
3.4.4.2.2. Mediation	<b>27</b>
3.4.4.3. Die wichtigsten entscheidungsorientierten Verfahren	<b>28</b>
3.4.4.3.1. Schiedsgutachten	<b>29</b>
3.4.4.3.2. Dispute Boards	<b>29</b>
3.4.4.3.3. Early Neutral Evaluation	<b>30</b>
3.4.5. Hybride Verfahren	<b>30</b>
3.4.6. Systematik der Konfliktlösungsmethoden	<b>30</b>
3.5. Individualvereinbarung als Voraussetzung für die Durchführung eines Verfahrens der privaten Streitbeilegung	<b>31</b>
3.6. Zweck der Vereinbarung von Verfahren der privaten Streitbeilegung	<b>32</b>
3.7. Verschiedene private Streitbeilegungsverfahren und ihre Effizienz	<b>33</b>
4. Eskalationsklauseln	<b>36</b>
4.1. Defintion und Merkmale von Eskalationsklauseln	<b>36</b>
4.2. Funktion von Eskalationsklauseln	<b>38</b>
4.2.1. Effizienzsteigerung durch Vereinbarung vorrangiger ADR-Verfahren	<b>39</b>
4.2.2. Steigerung der Effektivität des Filters durch Abstufung der Verfahren	<b>39</b>
4.2.2.1. Verbindung mehrerer ADR-Verfahren	<b>40</b>
4.2.2.2. Sinnvolle Abfolge der ADR-Verfahren	<b>40</b>
4.2.2.3. Gemeinsame Erarbeitung des Konfliktbehandlungssystems	<b>41</b>
4.2.2.4. Convening-Klausel	<b>41</b>

4.3. Inhalt und rechtliche Rahmenbedingungen von Eskalationsklauseln	43
4.3.1. Kerninhalte	43
4.3.2. Verhältnis der Streitbeilegungsklausel zum Hauptvertrag und der verschiedenen Abreden voneinander	46
4.3.3. Anwendbares Recht	47
4.4. Wirksamkeit gestufter Streitbeilegungsklauseln	48
4.4.1. Rechtsbindungswille	49
4.4.2. Bestimmtheit	50
4.4.2.1. Detaillierung der ADR-Vereinbarung	51
4.4.2.2. Detaillierung der Übergänge zwischen den Verfahren	52
4.4.3. AGB-Recht	53
4.5. Gestaltungsmöglichkeiten	55
4.5.1. Auswahl der Verfahren	55
4.5.1.1. Auswahlkriterien	55
4.5.1.2. Auswahlmethoden	58
4.5.2. Reihenfolge der Verfahren	59
4.5.3. Übergänge zwischen den einzelnen Eskalationsstufen	61
4.5.4. Sonstige Regelungen	61
5. Beispiele gestufter Streitbeilegungsklauseln	63
5.1. Institutionelle Klauseln	63
5.1.1. ICDR Canada Standard Step-Clause for Negotiation-Mediation-Arbitration	63
5.1.1.1. Reichweite, Auswahl und Abfolge der Konfliktbehandlungsverfahren	64
5.1.1.2. Bindungswirkung der einzelnen Stufen	64
5.1.1.3. Bestimmtheit und Gestaltung der Übergänge zwischen den Eskalationsstufen	65
5.1.1.4. Sonstige Inhalte	66
5.1.2. CEDR Methode Negotiation – Mediation – Arbitration or Litigation Clause	66
5.1.2.1. Reichweite, Auswahl und Abfolge der Konfliktbehandlungsverfahren	67
5.1.2.2. Bindungswirkung der einzelnen Stufen	67
5.1.2.3. Bestimmtheit und Gestaltung der Übergänge zwischen den Eskalationsstufen	68
5.1.2.4. Sonstige Inhalte	69
5.2. In der Literatur empfohlene Musterklauseln – Beck'sches Formularbuch	69
5.2.1. Reichweite, Auswahl und Abfolge der Konfliktbehandlungsverfahren	70
5.2.2. Bindungswirkung der einzelnen Stufen	71
5.2.3. Bestimmtheit und Gestaltung der Übergänge zwischen den Eskalationsstufen	71
5.2.4. Sonstige Inhalte	72
6. Ergänzende Überlegungen	73

*Gestufte Streitbeilegungsklauseln*

7. Fazit **75**

Literaturverzeichnis **76**

Abkürzungsverzeichnis **80**

Über den Autor **81**

meiner Familie

## **Vorwort**

Die ursprünglich „*Grundlagen, Darstellung, Vergleich und Bewertung (gestufter) Streitbeilegungsklauseln*“ betitelte und zwischenzeitlich auf einen aktuellen Stand gebrachte Version dieser Arbeit lag im Wintersemester 2014/2015 der Juristischen Fakultät der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) als Masterarbeit im Master-Studiengang Mediation und Konfliktmanagement vor.

Für die Möglichkeit der Teilnahme an diesem Studiengang bin ich sehr dankbar – er verbindet in bester Weise die praktische Mediationsausbildung mit einer umfassenden wissenschaftlichen Unterfütterung.

Dank hierfür gebührt insbesondere Frau Prof. Dr. Ulla Gläßer, Herrn Prof. Dr. Lars Kirchhoff, Frau Dipl.-Psych. Nicole Becker und Herrn Dr. Felix Wendenburg. Der Studiengang lebt aber nicht nur von der hervorragenden praktischen und wissenschaftlichen Konzeption, sondern auch und insbesondere vom Austausch mit Kommiliton\*innen und Dozent\*innen. Auch insofern hätte ich es nicht besser treffen können.

Den Anstoß zu diesem Studium und dem Pendeln zwischen Frankfurt und Frankfurt verdanke ich meinem Großvater, Herrn Apotheker Udo Gotting. Er blickte stets weit über den sprichwörtlichen Tellerrand hinaus.

Weiterer Dank richtet sich an die Herausgeber, insbesondere an Frau Prof. Dr. Ulla Gläßer, Frau Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter und Herrn Dr. Felix Wendenburg, und an den Wolfgang Metzner Verlag für die Aufnahme dieser Arbeit in die Viadrina Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement.

Anna danke ich sehr für ihre große Geduld während meiner Studienzeit und ihre stets wertvollen Anregungen.

Von Herzen danke ich Charlotte, die mich in jeder Lebenslage unterstützt und die Aktualisierung dieser Arbeit mit ihren klugen Gedanken begleitet hat.

## 1. Einführung

Konflikte sind so alt wie die Menschheit und nahezu überall anzutreffen. Sie sind unvermeidbare Begleiterscheinung und zentrales Thema<sup>1</sup> menschlichen Zusammenlebens<sup>2</sup>. Konflikte entstehen aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse und Wertvorstellungen<sup>3</sup>, durch die Verfolgung entgegengesetzter Interessen und/oder Positionen oder durch die Übertretung von Rechtsnormen. Sie können sich auf intra- und interpersonaler, gesellschaftlicher oder auf (zwischen-)staatlicher Ebene entwickeln<sup>4</sup>.

Auch das Wirtschaftsleben ist voller Konfliktfelder<sup>5</sup> – Tendenz steigend<sup>6</sup>. Insbesondere Kunden- und Lieferantenbeziehungen bergen eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für gegensätzliche Interessen und Positionen. Das Austragen von Konflikten birgt das Risiko, dass die (Geschäfts-)Beziehung daran zerbricht<sup>7</sup>. Wie für die Makroebene gesellschaftlicher und zwischenstaatlicher Spannungen gilt allerdings auch für den Wirtschaftsbereich, dass Konflikte nicht zwingend nachteilig sind – oftmals sind sie sogar notwendig, um verkrustete Strukturen aufzubrechen und Wandel zu ermöglichen<sup>8</sup>. So bieten Konflikte auch Chancen auf „Klarheit,

---

<sup>1</sup> Breidenbach, Mediation, Seite VII.

<sup>2</sup> Schoen, Konfliktmanagementsysteme, Seite 17.

<sup>3</sup> Ropers, Friedensentwicklung, Krisenprävention und Konfliktbearbeitung, Seite 11.

<sup>4</sup> Webseite der Bundeszentrale für politische Bildung: <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/innerstaatliche-konflikte/54499/konfliktdefinition>, Zeitpunkt des Abrufs 09.12.2021, 19:07 Uhr.

<sup>5</sup> Hagel und Steinbrecher stellen in diesem Zusammenhang fest: „Geschäfts- und Vertragsbeziehungen unterscheiden sich nur unwesentlich von zwischenmenschlichen Beziehungen: Sie sind konfliktträchtig.“ Hagel/Steinbrecher, Systematisches Konfliktmanagement für externe Wirtschaftskonflikte (B2B), Seite 24.

<sup>6</sup> Risse bemerkt dazu: „Der technische Fortschritt kompliziert die Welt zunehmend und was kompliziert ist, führt schnell zum Streit. Vor hundert Jahren gab es weder Autounfälle noch Konflikte um Biopatente. Immer mehr Menschen und Unternehmen kämpfen heute um Märkte und Ressourcen, was schon rein mathematisch zu einer Zunahme potentieller Konfliktpartner führt. Die Globalisierung der Weltwirtschaft lässt die Interessen von Unternehmen aufeinander stoßen, die noch vor wenigen Jahrzehnten allein aufgrund räumlicher Entfernung „garantiert konfliktfrei“, lebten.“ Risse, Wirtschaftsmediation, Seite 1. Auch Stubbe schreibt der Globalisierung eine bedeutende Rolle bei der Zunahme von Konflikten zu: „Der globale Wettbewerb hat die Margen schwinden lassen; das macht Verhandlungslösungen schwieriger. Aufträge werden vor allem von kleineren Unternehmen in der Hoffnung hereingenommen, „irgendwie“ werde man schon in die Gewinnzone kommen, etwa durch Nachträge oder Mehrforderungen. Umgekehrt begreifen manche Auftraggeber die Schlussrate von (meist) 10% als eine Art versteckten Rabatt, den zu zahlen sie nicht vorhaben. Wird so gedacht, ist der Konflikt vorprogrammiert.“ Stubbe, Konfliktmanagement, Seite 322.

<sup>7</sup> Hagel/Steinbrecher, Systematisches Konfliktmanagement für externe Wirtschaftskonflikte (B2B), Seite 24.

<sup>8</sup> Ropers, Friedensentwicklung, Krisenprävention und Konfliktbearbeitung, Seite 11.

*Prozessoptimierung und Verbesserung der Geschäftsbeziehung*<sup>9</sup>. Entscheidend ist jedoch die rechtzeitige und „richtige“ Behandlung des jeweiligen Konflikts<sup>10</sup>.

Dem modernen Konfliktmanagement liegt der von *Sander* und *Goldberg* formulierte Leitgedanke des „*Fitting the Forum to the Fuss*“<sup>11</sup> zugrunde, das Ideal der maßgeschneiderten Konfliktbehandlungsmethode.

Dies beruht auf der Einsicht, dass es nicht für alle Konflikte das eine immer gleich gut geeignete Konfliktbehandlungsverfahren gibt<sup>12</sup>. Die Vielschichtigkeit von Konflikten und ihrer Eskalationsgrade hat vielmehr eine Fülle unterschiedlicher Konfliktbehandlungsmethoden hervorgebracht. Für jeden Konflikt gibt es damit das passende Beilegungsverfahren<sup>13</sup>. Auf den Wirtschaftsbereich bezogen, reicht das Spektrum dabei von klassischen bilateralen Verhandlungen bis hin zum (staatlichen) Gerichtsverfahren<sup>14</sup>. Dazwischen finden sich zahlreiche vertragliche Verfahren der „*Alternative Dispute Resolution*“, die von den Parteien weitgehend frei gestaltet werden können, sich gleichzeitig jedoch durch unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungsansätze unterscheiden – abhängig vom jeweiligen Fall ist mal das eine und mal das andere Verfahren aussichtsreicher.

Den Parteien steht damit ein reichhaltig bestückter „Werkzeugkoffer“ der Konfliktbehandlungsmethoden zur Verfügung. Wer die Wahl hat, hat allerdings bekanntermaßen auch die Qual; und die Wahl des passenden Konfliktbehandlungsmechanismus sowie dessen aktive Zuordnung zu einem Konflikt fällt besonders schwer<sup>15</sup>. (Potentielle) Konfliktparteien müssen sich nicht nur für bestimmte für ihren Konflikt „passende“ Verfahren entscheiden, sondern sie müssen auch überlegen, wann<sup>16</sup>

---

<sup>9</sup> *Hagel/Steinbrecher*, Systematisches Konfliktmanagement für externe Wirtschaftskonflikte (B2B), Seite 26.

<sup>10</sup> *Hagel/Steinbrecher*, Systematisches Konfliktmanagement für externe Wirtschaftskonflikte (B2B), Seite 26.

<sup>11</sup> *Sander/Goldberg*, 10 Negotiation Journal, Januar 1994, Seiten 49 ff.

<sup>12</sup> *Troja/Stubbe*, Konfliktmanagementsysteme, Seite 125; *Stubbe*, Konfliktmanagement, Seite 324.

<sup>13</sup> *Hagel/Steinbrecher*, Systematisches Konfliktmanagement für externe Wirtschaftskonflikte (B2B), Seite 29; *Troja/Stubbe*, Konfliktmanagementsysteme, Seite 125; *Stubbe*, Konfliktmanagement, Seite 324.

<sup>14</sup> *Eidenmüller* stellt dazu fest: „*Traditionellerweise werden Wirtschaftskonflikte entweder durch direkte Verhandlungen der Beteiligten oder – wenn diese scheitern – durch ein Gerichts- bzw. Schiedsgerichtsverfahren beigelegt.*“ *Eidenmüller*, Vertrags- und Verfahrensrecht der Wirtschaftsmediation, Seite V; siehe auch *Arntz*, Die Eskalationsklausel im internationalen Rechtsverkehr, Seite 801.

<sup>15</sup> *Steinbrecher* beobachtet in diesem Zusammenhang: „*In der Praxis hat sich weniger die Bereithaltung von Verfahrensoptionen, als vielmehr eine gemeinsame Auswahl des geeigneten Konfliktbearbeitungsverfahrens als problematisch erwiesen.*“ *Steinbrecher*, Systemdesign, Seite 235.

<sup>16</sup> *Arntz*, Eskalationsklauseln, Seite 1.

sie diese Entscheidung treffen wollen. Was ist besser, eine Verfahrenswahl erst zum Zeitpunkt des Auftretens eines konkreten Konflikts oder bereits im Vorfeld?

Ist ein bestimmter Konflikt in der Welt, kann die *nachträgliche* Vereinbarung einer Konfliktbehandlungsmethode den Eigenheiten des konkreten Konflikts Rechnung tragen<sup>17</sup>. Gleichzeitig stellen *Slaiceu* und *Hasson* zurecht fest: „*Parties in disagreement with one another [...] will typically also disagree over which ADR process to use*“<sup>18</sup>.

Parteien, die *bereits im Vorfeld* eines etwaigen Konflikts eine Methode zu dessen Bewältigung wählen wollen, können sich dagegen viel leichter auf einen bestimmten Konfliktbehandlungsmechanismus einigen – nur auf welchen? Zukunftsprognosen haben den Nachteil, dass sie unsicher sind; eine treffsichere Entscheidung für das ein oder andere Verfahren ist *ex ante* nur schwerlich möglich; jedenfalls ist das Risiko, ein Verfahren zu wählen, das letztlich für den später auftretenden Konflikt ungeeignet ist, groß.

Um die Vorteile einer Vereinbarung der im Falle eines Falles anzuwendenden Konfliktbehandlungsmethode „im Guten“ zu nutzen und gleichzeitig das Risiko zu minimieren, im Ernstfall an ein ggf. ungeeignetes Verfahren gebunden zu sein, werden zunehmend komplexe *Konfliktbehandlungssysteme* vereinbart, in denen verschiedene Konfliktlösungsstrategien miteinander verbunden werden<sup>19</sup>.

Im wirtschaftlichen Bereich werden zu diesem Zweck immer öfter *gestufte Streitbeilegungsklauseln* (auch *Eskalationsklauseln*<sup>20</sup> genannt) vereinbart. Durch solche Klauseln wird der Konflikt in ein abgestuftes Lösungsverfahren geleitet<sup>21</sup>, nach dem im Konfliktfall (und bei Erfolglosigkeit der jeweils „vorgesetzten“ Streitbeilegungsmethode) verschiedene Konfliktbehandlungsverfahren nacheinander durch-

---

<sup>17</sup> Ist der jeweilige Konflikt bekannt, kann beispielsweise mit einem systemgestützten Auswahlverfahren anhand der Charakteristika des jeweiligen Konflikts und der konkreten Interessen der Parteien eine objektivierte Auswahl des geeigneten Konfliktbehandlungsverfahrens erfolgen. Vgl. dazu bspw. die von *Hagel* und *Steinbrecher* vorgestellte „*Dispute Resolution Recommendation Matrix*“, ein systematisches Tool zur Auswahl des passenden Konfliktbeilegungsverfahrens, das bei Bombardier Transportation eingesetzt wird. *Hagel/Steinbrecher*, Systematisches Konfliktmanagement für externe Wirtschaftskonflikte (B2B), Seite 30.

<sup>18</sup> *Slaiceu/Hasson*, Controlling the Costs of Conflict, Seite 60.

<sup>19</sup> *Berger* in: Festschrift für Peter Schlosser, Rechtsprobleme von Eskalationsklauseln, Seite 20; *Arntz*, Eskalationsklauseln, Seite 1.

<sup>20</sup> *Berger* in: Festschrift für Peter Schlosser, Rechtsprobleme von Eskalationsklauseln, Seite 19; *Risse* in: *Hoffmann-Becking/Gebele*, Beck'sches Formularbuch Bürgerliches, Handels- und Wirtschaftsrecht, XII. 11.; *Arntz*, Eskalationsklauseln, Seite 2; *Arntz*, Die Eskalationsklausel im internationalen Rechtsverkehr, Seite 801.

<sup>21</sup> *Risse* in: *Hoffmann-Becking/Gebele*, Beck'sches Formularbuch Bürgerliches, Handels- und Wirtschaftsrecht, XII. 11.

## *Gestufte Streitbeilegungsklauseln*

zuführen sind: „*Durch die Staffelung verschiedener Verfahren soll sichergestellt werden, dass für jeden Konflikt ein geeignetes Verfahren zur Verfügung steht*“<sup>22</sup>.

Die Vereinbarung und Ausgestaltung solcher mehrstufiger Streitbeilegungsklauseln ist für die Parteien herausfordernd. Ihnen stellt sich eine Vielzahl von Fragen, die insbesondere die Folgen der Verknüpfung mehrerer – vom Ansatz her verschiedener – Konfliktbehandlungsmethoden zu einem Streiterledigungssystem betreffen<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Arntz, Eskalationsklauseln, Seite 1.

<sup>23</sup> Arntz, Eskalationsklauseln, Seite 2.

## **2. Gegenstand der Untersuchung**

Die vorliegende Arbeit untersucht die Funktionsweise von im Wirtschaftssektor verwendeten gestuften Streitbeilegungsklauseln und zeigt Bedingungen und Kriterien zur Planung und Gestaltung von Konfliktmanagement mittels gestufter Streitbeilegungsklauseln auf.

Dazu werden zunächst Grundbegriffe der Streitbehandlungslehre und die wichtigsten zur Verfügung stehenden Methoden für die Konfliktbehandlung dargestellt. Die Kenntnis dieser Grundlagen und Methoden ist für die Ermittlung eines etwaigen Bedarfs und für die Ausgestaltung alternativer Streitbeilegungssysteme unerlässlich.

Im Anschluss daran werden Notwendigkeit und Zweck der vertraglichen Vereinbarung von Streitbeilegungsmechanismen dargelegt. Darauf aufbauend folgt ein detaillierter Blick auf die Funktionsweise und die Gestaltungsmöglichkeiten gestufter Streitbeilegungsklauseln in Verträgen, ergänzt durch Beschreibung und vergleichende Bewertung verschiedener in der Praxis vorkommender Eskalationsklauseln. Abschließend werden kurz eigene Erwägungen zur sinnvollen Erweiterung der untersuchten Eskalationsklauseln angestellt.

### 3. Grundlagen

Zunächst soll ein Blick auf die wichtigen Grundlagen und Begriffe der Konflikt- und Streitbehandlungslehre<sup>24</sup> geworfen werden. Deren Erkenntnisse liefern Kriterien für die Entwicklung und Auswahl geeigneter Konfliktbehandlungsmechanismen. So hat die Sicht auf einen Konflikt Auswirkungen auf dessen Konfliktbehandlung. Hat sich im Einzelfall einmal eine bestimmte Sicht auf den Konflikt durchgesetzt, so ist damit zumeist die Weiche für die weitere Herangehensweise und die Form der Konfliktbehandlung gestellt<sup>25</sup>.

#### 3.1. Die Begriffe Konflikt und Streitigkeit

Auch wenn sie oftmals synonym verwendet werden, sind die Begriffe (*sozialer Konflikt* und *Streit* bzw. *Streitigkeit*) voneinander abzugrenzen<sup>26</sup>.

Nach *Glasl*, der verschiedene Konfliktdefinitionen synthetisiert<sup>27</sup> hat, entsteht ein Konflikt, sobald ein Mensch im sozialen Miteinander subjektiv eine Beeinträchtigung durch Unvereinbarkeiten im Hinblick auf Gefühle, Erwartungen und/oder Vorstellungen wahrnimmt<sup>28</sup>. Ein Konflikt kann also bereits dann bestehen, wenn die jeweils andere Seite von dessen Existenz noch gar keine Kenntnis hat.

Konflikte sind fließende Prozesse, deren Entwicklung mit der genannten subjektiven Wahrnehmung durch zumindest eine Partei beginnt und sich dann durch Eskalation über verschiedene Stufen weiterentwickelt<sup>29</sup>.

Der Streit (bzw. die Streitigkeit) wird zumeist als eine Stufe dieser Entwicklung des Konflikts verstanden<sup>30</sup>. Die Abgrenzung, wann noch von einem Konflikt bzw. schon von einem Streit gesprochen werden kann, ist im Einzelfall jedoch schwie-

---

<sup>24</sup> Die Juristische Fakultät der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder), versteht die „*Streitbehandlungslehre als integrierte Betrachtung von gerichtlicher und außergerichtlicher Konfliktbehandlung*“, <http://www.rewi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/br/wirtschaftsrecht/sta/grundzuege/index.html>, Zeitpunkt des Abrufs: 10.12.2021, 13:04 Uhr.

<sup>25</sup> *Breidenbach*, Mediation, Seite 48 f.

<sup>26</sup> *Schoen*, Konfliktmanagementsysteme, Seiten 16 ff.

<sup>27</sup> *Arntz*, Eskalationsklauseln, Seite 3; vgl. auch Fn. 28.

<sup>28</sup> Die von *Glasl* formulierte Definition lautet wie folgt: Ein „*sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Aktor Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Aktor (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Aktor (die anderen Akteuren) erfolgt*“; *Glasl*, Konfliktmanagement, Seite 17; *Breidenbach*, Mediation, Seite 47; *Arntz*, Eskalationsklauseln, Seite 3.

<sup>29</sup> *Breidenbach*, Mediation, Seite 41.

<sup>30</sup> *Berger*, Private Dispute Resolution in International Business, Seiten 18 f., Rn 2–8.

rig. Denn die einzelnen Stufen gehen ineinander über und überlagern sich<sup>31</sup>. Vom Vorliegen eines Streits wird regelmäßig dann gesprochen, wenn der Konflikt nach außen getreten ist<sup>32</sup>. Als Zeitpunkt, dieses Nach-aussen-Tretens, wird im Wirtschaftsbereich vielfach der formale Akt der Geltendmachung eines Anspruchs und dessen Zurückweisung oder Nichterfüllung (bzw. eine anderweitig unbefriedigende Reaktion) durch die andere Partei betrachtet<sup>33</sup>.

Diese Entwicklung eines Konflikts hin zur Streitigkeit findet typischerweise in drei Phasen<sup>34</sup> statt: Indem eine Partei (i) einen bestimmten Zustand als ungerecht empfindet, dafür (ii) nach einem Verantwortlichen sucht und (iii) „aus einer Verknüpfung von ungerechtem Zustand und verantwortlichem Dritten eine Forderung ableitet“<sup>35</sup>. Dieser Dreischritt des Beginns einer Auseinandersetzung wird in der Literatur häufig mit den Schlagworten „naming – blaming – claiming“ umschrieben<sup>36</sup>.

In Bezug auf die Begriffe Konflikt und Streit lässt sich also mit Berger zusammenfassen: Der Begriff Streit ist als engere Unterkategorie des Konflikts zu verstehen. Und – auf den Punkt – „*Every conflict is a potential dispute*“<sup>37</sup>.

### **3.2. Ursachen für Konflikte**

Ob eine Konfliktbeilegungsstrategie Erfolg hat oder nicht, wird maßgeblich dadurch bedingt, ob der gewählte Mechanismus der Art des Konflikts<sup>38</sup> und seiner Entwicklungsstufe Rechnung trägt<sup>39</sup>.

Konflikte und Streitigkeiten haben mannigfaltige Ursachen. In der Literatur

---

<sup>31</sup> Breidenbach, Mediation, Seite 41.

<sup>32</sup> Berger beschreibt dies folgendermaßen: „*disputes usually begin as conflicts, i.e. as grievances [...]. Grievances set the ground work for disputes. Disputes are conflicts, i.e. grievances, escalated [...] by confrontation because the other side will not give in. [...] conflicts may exist irrespective of whether the grievance has been addressed to the other side. Disputes, however, always require a reaction from the other side. A dispute exists when the other side says ‚no‘. This means that the notion of ‚dispute‘ must be qualified as a narrower sub-category of ‚conflict‘. Every conflict is a potential dispute.*“ Berger, Private Dispute Resolution in International Business, Seiten 18 f., Rn 2–8.

<sup>33</sup> Schoen, Konfliktmanagementsysteme, Seite 18.

<sup>34</sup> Breidenbach, Mediation, Seite 42.

<sup>35</sup> Risse, Wirtschaftsmediation, Seite 17.

<sup>36</sup> Breidenbach, Mediation, Seite 42.

<sup>37</sup> Berger, Private Dispute Resolution in International Business, Seiten 18 f., Rn. 2–8.

<sup>38</sup> Duve in Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft, Seiten 23 f.; Arntz, Eskalationsklauseln, Seite 5.

<sup>39</sup> Glasl in: Metha/Rückert, Mediation und Demokratie, Seite 103.

werden gemäß ihren Ursachen und Hintergründen verschiedene Konfliktarten unterschieden<sup>40</sup>.

*Sachverhaltskonflikte* entstehen durch die abweichende Beurteilung von Sachfragen (wie z. B. im Hinblick darauf, welcher Leistungsumfang in einem bestimmten Vertrag genau vereinbart wurde). Unterschiedliche Bewertungen solcher sachlichen Fragen sind die häufigste Ursache von im Wirtschaftsleben auftretenden Konflikten.

*Wertkonflikte* haben ihre Ursache in divergierenden Wertvorstellungen der Parteien, wie z. B. einem unterschiedlichen Gerechtigkeitsverständnis. Diese zeigen sich beispielsweise an dem „Kodex“, an dem Parteien ihre eigenen Handlungen ausrichten<sup>41</sup>.

Bei *Strategiekonflikten* haben die Parteien zwar ggf. gleichgerichtete Vorstellungen davon, was ihr Ziel ist – Uneinigkeit besteht jedoch bezüglich des Weges dorthin<sup>42</sup>.

*Verteilungskonflikte* bestehen, wenn die Beteiligten unterschiedlicher Auffassung über die Auf- oder Zuteilung beschränkt verfügbarer Ressourcen oder Güter sind<sup>43</sup>. So kann beispielsweise die Ausschreibung eines größeren Auftrags zu einem Verteilungskonflikt unter den Bietern führen.

Konflikte, in denen die personenbezogenen Gefühle dominieren, werden als *Beziehungskonflikte* bezeichnet<sup>44</sup>.

Berger hat veranschaulicht, dass es nicht immer eine klare Grenze zwischen den

---

<sup>40</sup> Die nachfolgende Systematisierung ist der Darstellung bei Arntz, Eskalationsklauseln, Seite 5 f., entnommen; sie ist nur eine von vielen möglichen Einteilungen. Eine umfassende Übersicht bietet Glasl, Konfliktmanagement, Seiten 55 ff.

<sup>41</sup> Für den Wirtschaftsbereich illustriert der folgende Fall einen solchen Wertkonflikt: „*Einem kleineren Auftraggeber, der schon häufig Kunde war, wurde eine Leistung zugesagt. Völlig unerwartet winkt zeitgleich ein lukrativerer Auftrag mit möglichen Anschlussaufträgen*. Die Geschäftspartner sind uneins. Wie weit soll die Loyalität gehen?, Welchen der beiden Aufträge sollen sie absagen?“; <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/konfliktkonfliktenebenen.php>, Zeitpunkt des Abrufs: 10.12.2021, 13:49 Uhr.

<sup>42</sup> Arntz nennt das Beispiel unterschiedlicher unternehmensinterner Auffassungen bezüglich der zu wählenden Mittel zur Erreichung eines gemeinsam gesteckten Unternehmensziels, Arntz, Eskalationsklauseln, Seite 6.

<sup>43</sup> „*Von einem Verteilungskonflikt soll dann gesprochen werden, wenn die Kontrahenten den Wert eines Ereignisses gleich hoch einschätzen, beide aber nicht gleichzeitig dieses Ereignis realisieren können, weil es nicht gleichzeitig auf beide verteilt werden kann*“; Rüttinger zitiert in Pascheka, Konflikte Verstehen und kooperativ lösen, Seite 23.

<sup>44</sup> Breidenbach, Mediation, Seite 60; Rüttinger führt zum Beziehungskonflikt aus: „*Dieser Konflikt, der häufig auch emotionaler Konflikt genannt wird, beruht auf dem Grundbedürfnis des Menschen, vom anderen akzeptiert und anerkannt zu werden. Wird dieses Bedürfnis von einer anderen Person verletzt, so erlebt er sich in Beziehung zu ihr unterlegen, z. B. als dumm, inkompetent oder machtlos. Er versucht dann, Kontakte mit dieser Person zu meiden oder eine für ihn akzeptable Beziehung herzustellen, was häufig über Konflikte geschieht*“, Rüttinger zitiert in Pascheka, Konflikte Verstehen und kooperativ lösen, Seite 23.

einzelnen Konflikttypen bzw. deren Ursachen gibt. Viele Konflikte sind polykausal<sup>45</sup>.

### 3.3. Eskalation von Konflikten

Konflikte sind keine unbewegten Zustände, sondern dynamische Prozesse. Typischerweise sind sie durch einen Eskalationsprozess gekennzeichnet.

Zahlreiche sog. „Eskalationsmodelle“ versuchen, diese Dynamik von Konflikten zu beschreiben<sup>46</sup>. Gemeinsam ist den verschiedenen Ansätzen die Feststellung, dass Konflikte mit der subjektiven Wahrnehmung einer „Inkompatibilität“ durch einen Beteiligten beginnen und oftmals im „offenen Kampf“ enden; im Wirtschaftsbereich ist diese letzte Stufe zumeist der Streit vor einem (Schieds-)Gericht<sup>47</sup>. Dazwischen liegen verschiedene Phasen bzw. Stufen der Verschärfung des Konflikts, deren Erkennen und richtige Bewertung für die Konfliktintervention und damit die Auswahl des passenden Konfliktbehandlungsansatzes entscheidend sind<sup>48</sup>. Glasl beschreibt in seinem Modell neun Eskalationsstufen, die wiederum auf drei Ebenen aufgeteilt sind. Auf der ersten Ebene können die Konfliktparteien noch gewinnen (win-win). Auf der zweiten Ebene verliert eine Partei, während die andere gewinnt (win-lose) und auf der dritten Ebene verlieren beide Parteien (lose-lose)<sup>49</sup>. Dieses Eskalationsmodell beschreibt „die wachsende Zuspitzung von Konflikten zwischen Individuen und Gruppierungen sehr treffend.“<sup>50</sup> Sehr anschaulich zeichnet Glasl die neun Eskalationsphasen seines Modells „nicht als einen Aufstieg zu immer höheren Eskalationsstufen [...], sondern als einen Abstieg zu immer tieferen, primitiveren und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung“<sup>51</sup>.

---

<sup>45</sup> Berger, Private Dispute Resolution in International Business, Seiten 19 f., Rn 2–12.

<sup>46</sup> Am bekanntesten dürfte das von Glasl entwickelte Konfliktescalationsmodell sein. Eine Übersicht über die verschiedenen Erklärungsansätze findet sich bei Glasl, Konfliktmanagement, Seiten 203 ff.

<sup>47</sup> Vgl. zum Vorstehenden insgesamt Arntz, Eskalationsklauseln, Seite 6; Risse, Wirtschaftsmediation, Seite 17.

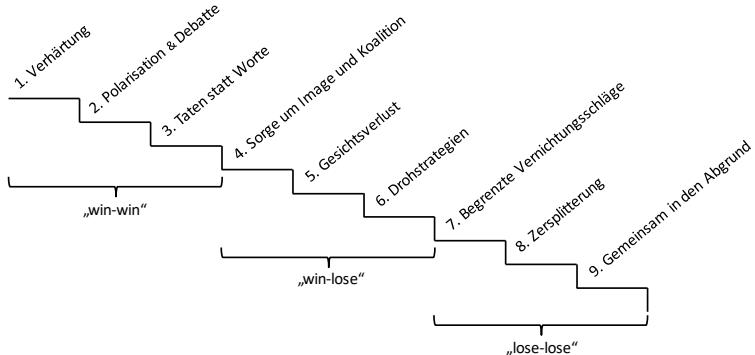
<sup>48</sup> Glasl in: Metha/Rückert, Mediation und Demokratie, Seite 103.

<sup>49</sup> Glasl, Konfliktmanagement, Seite 244.

<sup>50</sup> Vgl. Berner, Umsetzungsberatung, <http://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konfliktescalation.php>, Zeitpunkt des Abrufs: 28.12.2021, 17:41 Uhr.

<sup>51</sup> Mit der Darstellung der „nach unten“ führenden Treppe möchte Glasl „zum Ausdruck bringen, dass der Weg der Eskalation mit einer zwingenden Kraft in Regionen führt, die große, ‘unmenschliche Energien’ aufrufen, die sich jedoch auf die Dauer der menschlichen Steuerung und Beherrschung entziehen. Denn einerseits bewegen sich die Konfliktparteien auf einem abschüssigen Gelände, das steiler wird und wenig Halt bietet. Andererseits wecken sie durch ihr Verhalten Energie, die zu einer Verstärkung und Beschleunigung des Geschehens führt. Durch den gleichsam entstandenen ‘Geschwindigkeits- und Bewegungsrausch’ schwindet die Fähigkeit zur Steuerung.“; Glasl, Konfliktmanagement, Seite 244.

## Gestufte Streitbeilegungsklauseln



Für die beschriebene regelmäßig auftretende Verschärfung von Konflikten gibt es eine Vielzahl von Gründen, die in der Psychologie des Menschen und der subjektiven Wahrnehmung der Beteiligten zu finden sind<sup>52</sup>.

So spielt die vom menschlichen Gehirn als Schutzmechanismus gegen 'Überinformation'<sup>53</sup> entwickelte *selektive Wahrnehmung* der Realität ebenso eine Rolle bei der Zuspitzung von Konflikten wie die Tatsache, dass Konfliktparteien die eigenen Erfolgsaussichten oftmals *überoptimistisch einschätzen* (und den Konflikt daher „suchen“).

Auch *attributionale Verzerrungen* verstärken und vertiefen Konflikte: Entgegenkommendes oder sonstiges positives Verhalten der Gegenpartei wird häufig als lediglich taktisches Handeln interpretiert, wohingegen negatives Verhalten als für die Gegenseite „typisch“ angesehen wird – so werden mit einem verzerrten Blick auf die Realität Vorurteile gerechtfertigt.

Ein – in der Natur des Menschen liegender – verzerrter Blick auf die Handlungen der anderen Konfliktpartei ist auch verantwortlich für die Ergreifung präventiver Maßnahmen gegen deren erwartetes „Angriffsverhalten“; da solche Maßnahmen ihrerseits zu Gegenmaßnahmen führen, liegt auch in dieser sog. *pessimistischen Antizipation* ein Grund für die Verstärkung von Konflikten.

Zudem kann auch *Verlustangst* Ursache für die Eskalation von Konflikten sein: So wird ein erwarteter Gewinn von Menschen regelmäßig anders bewertet als ein in Aussicht stehender Verlust – ein zu befürchtender Nachteil zeitigt eine größere

<sup>52</sup> Glasl spricht auch von „*seelische[n] Funktionen in sozialen Konflikten*“, Glasl, Konfliktmanagement. Seiten 39 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Mathes in: Kaase, Massenkommunikation, Seite 44. Ohne den Mechanismus der selektiven Wahrnehmung würden wir die Fülle an Informationen, die täglich auf uns einwirkt, gar nicht verarbeiten können.

Risikobereitschaft<sup>54</sup>. Dies wiederum hat zur Folge, dass Konfliktparteien geneigt sind, hohe Risiken einzugehen, um Verluste zu vermeiden<sup>55</sup>.

Je weiter die Eskalation eines Konflikts vorangeschritten ist (um das Bild von *Glasl* zu bemühen: je weiter die Parteien die Konflikttreppe bereits hinabgestiegen sind), desto mehr „schwindet die Fähigkeit [der Parteien] zur Steuerung“<sup>56</sup> und desto schädlicher sind die Auswirkungen des Konflikts. Er belastet insbesondere die Geschäftsbeziehungen immer stärker. Und: die Konfliktbeseitigung wird von „Stufe zu Stufe“ schwieriger (und – ganz wichtig – damit auch teurer<sup>57</sup>). Solange sich der Konflikt noch in einer frühen Phase befindet, fällt es den Parteien leichter, sich mit eigenen Ideen und Lösungsansätzen an der Konfliktbeilegung zu beteiligen als wenn der Konflikt sich auf einer späteren – tieferen – Stufe befindet<sup>58</sup>.

Dies hat direkte Auswirkungen auf die zu wählende Interventions- bzw. Konfliktbehandlungsmethode<sup>59</sup>. So sind manche Methoden für bestimmte Eskalationsstufen zu leicht (sie wären nur ‚ein Tropfen auf den heißen Stein‘) – andere möglicherweise zu schwer (sie würden in dem jeweiligen Konfliktstadium auf Unverständnis stoßen und mit einiger Wahrscheinlichkeit mehr Probleme schaffen als beseitigen)<sup>60</sup>.

Die Kenntnis der Eskalationsstufe<sup>61</sup>, auf der sich der zu behandelnde Konflikt befindet, ist daher für die Wahl der Mittel zur Konfliktlösung essentiell. Die Analyse des Stadiums eines bestehenden Konflikts zum Zwecke der Wahl des passenden Streitbeilegungsmechanismus ist bereits eine Kunst für sich. Die Auswahl von Konfliktbehandlungsmethoden für zukünftige (unbekannte) Konflikte gestaltet sich aufgrund der dabei zusätzlich zu treffenden Prognoseentscheidung(en) noch schwieriger.

Bei der Gestaltung von Streitbeilegungsklauseln muss also idealerweise nicht

<sup>54</sup> Breidenbach, Mediation, Seite 90.

<sup>55</sup> Arntz, Eskalationsklauseln, Seiten 8 f. Eine zusammenfassende Übersicht über die verschiedenen Gründe der Eskalation von Konflikten m. w. N. findet sich bei Arntz, Eskalationsklauseln, Seiten 7 ff.

<sup>56</sup> Glasl, Konfliktmanagement, Seite 244.

<sup>57</sup> Arntz, Eskalationsklauseln, Seiten 9 f.

<sup>58</sup> Glasl in: Metha/Rückert, Mediation und Demokratie, Seite 105; Gleichzeitig ist es notwendig, bestehende Konflikte professionell – und damit auch „richtig“ – beizulegen, um den durch sie verursachten Schaden zu begrenzen bzw. die mit dem Konflikt ggf. verbundene Chance auf Klarheit und Verbesserung der (Geschäfts-)Beziehung zu nutzen, Hagel/Steinbrecher, Systematisches Konfliktmanagement für externe Wirtschaftskonflikte (B2B), Seite 26.

<sup>59</sup> Dass die Behandlung von (immer weiter eskalierenden) Konflikten notwendig ist, ergibt sich bereits aus dem Eskalationsmodell von *Glasl* selbst: Das am Ende stehende „gemeinsam in den Abgrund“ kann nicht das Ziel der Parteien sein. Daher sind Interventionsmaßnahmen geboten, die den „Abstieg auf der Eskalationstreppe“ aufhalten.

<sup>60</sup> Glasl in: Metha/Rückert, Mediation und Demokratie, Seite 105; Duve in: Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft, Seiten 40 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Duve in: Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft, Seiten 40 ff.

nur die Art des mit einer bzw. mehreren Mechanismen zu behandelnden Konflikts berücksichtigt werden<sup>62</sup>, sondern auch das Stadium des Konflikts, zu dem die jeweils gewählte Konfliktbehandlungsmethode wirksam werden soll.

### **3.4. Übersicht über die verschiedenen Konfliktbehandlungsverfahren**

Oberbegriff für Interventionen beim Umgang mit Konflikten ist die *Konfliktbehandlung*<sup>63</sup>. Die Behandlung von Konflikten und Streitigkeiten ist notwendig und kann mit einer Vielzahl unterschiedlicher Methoden erfolgen. Das bekannteste Konfliktbehandlungsverfahren ist sicherlich der staatliche Gerichtsprozess. Daneben und in Ergänzung dazu gibt es viele „alternative“ Verfahren – sowohl zur Streitprävention als auch zur Beseitigung bereits eskalierter Streitigkeiten.

Die Kenntnis der verschiedenen zur Verfügung stehenden (staatlichen und privaten) Konfliktbehandlungsmethoden ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung von Vertragsklauseln die den Umgang mit Konflikten regeln sollen – schließlich müssen die Klauselersteller wissen, auf welches Instrumentarium sie zurückgreifen können. Im Folgenden soll daher ein kurzer Überblick über das Spektrum der verschiedenen Konfliktbehandlungsverfahren gegeben werden – da es im Bereich der vertraglichen Konfliktbehandlungsverfahren eine nahezu unüberschaubare Zahl an Strömungen und Unterkategorien gibt, hat dieser Überblick keinen abschließenden Charakter.

#### **3.4.1. Staatliches Gerichtsverfahren und Schiedsgerichtsverfahren**

Seit Jahrtausenden lassen Menschen Streitigkeiten durch einen hierzu berufenen neutralen Dritten, einen Richter, verbindlich entscheiden. In verschiedenen Zivilisationen haben sich über die Zeit mehr oder weniger funktionstüchtige staatliche Justizsysteme herausgebildet.

In Ergänzung zum staatlichen Verfahren hat sich im Bereich des Zivilrechts zudem eine private Schiedsgerichtsbarkeit entwickelt, die ebenfalls Prozesse durchführt, bei denen ein oder mehrere Richter eine für die Parteien verbindliche abschließende Entscheidung über den Streitfall treffen.

Den *staatlichen Gerichtsprozess* (insbesondere den Zivilprozess der Bundesrepublik Deutschland) bewirbt Risse als „Benchmark“ und als dasjenige Verfahren, an dessen wesentlichen Strukturmerkmalen sich sämtliche anderen Konfliktbeilegungsmethoden zu orientieren hätten<sup>64</sup>. Diese Konstruktion besteht aus einem neutralen

---

<sup>62</sup> Duve in: Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft, Seiten 23 f.

<sup>63</sup> Schoen, Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen, Seiten 20.

<sup>64</sup> Risse, Konfliktlösung durch Gerichtsprozesse, Seite 76.

zur verbindlichen Entscheidung befugten staatlicher Richter, einem klar strukturierten öffentlichen Verfahren sowie dem verbindlich anzuwendenden Gesetz als eindeutig vorgegebenem, demokratisch legitimierten Entscheidungsmaßstab. Das staatliche Gerichtsverfahren steht – ohne dass es irgendeiner vertraglichen Vereinbarung bedarf – jedermann offen. Es genießt nicht zuletzt aufgrund der genannten unumstößlichen Struktur das Vertrauen der Gesellschaft<sup>65</sup>. Bezogen auf die deutsche Mentalität stellt *Haft* sogar fest, dass es für diese typisch sei, sich eine Konfliktbeilegung nur mit Hilfe einer Obrigkeit vorstellen zu können<sup>66</sup>.

Ein *Schiedsgericht* ist ein privates Gericht, auf dessen Zuständigkeit sich die beteiligten Parteien, wenn sie es anrufen wollen, vertraglich (zumeist durch eine sog. Schiedsvereinbarung) einigen müssen<sup>67</sup>. Die Schiedsgerichtsbarkeit ist dabei kein Gegenentwurf zum staatlichen Gerichtsverfahren. Denn sie hat ebenfalls eine Streiterledigung durch die abschließende Entscheidung<sup>68</sup> eines dazu berufenen Dritten im Anschluss an ein klar strukturiertes Verfahren<sup>69</sup> zum Ziel. Sowohl der staatliche Gerichtsprozess als auch das Schiedsverfahren sind also verbindliche Verfahren, durch die der Streit endgültig entschieden wird.

Gleichzeitig will die Schiedsgerichtsbarkeit (von den Parteien als solche empfundene oder tatsächliche) Nachteile des staatlichen Prozesses eliminieren. Als Vorteile des privaten Schiedsverfahrens werden insbesondere dessen Nichtöffentlichkeit, die Möglichkeit der Benennung von Richtern aus dem streitgegenständlichen Fachbereich und Geschwindigkeitsvorteile gesehen. Insbesondere im internationalen Rechtsverkehr kommen noch die einfache Bestimmbarkeit des zuständigen Gerichts, Neutralitätserwägungen im Hinblick auf das Gericht, die Möglichkeit der Wahl der Verfahrenssprache, eine Qualitätssicherung hinsichtlich des Spruchkörpers und –

---

<sup>65</sup> Nicht ohne Grund sei das System einer verbindlichen Entscheidung durch einen neutralen Dritten „über alle kulturellen und weltanschaulichen Grenzen hinweg“ seit Jahrtausenden erfolgreich, vgl. Risse, Konfliktlösung durch Gerichtsprozesse, Seite 76

<sup>66</sup> *Haft*, Intuitives und rationales Verhandeln, Seite 16.

<sup>67</sup> Pörnbacher/Wortmann, Schiedsgerichtsbarkeit, Seite 144.

<sup>68</sup> Zu diesem sog. Schiedsspruch führen Pörnbacher/Wortmann aus: „Das Schiedsverfahren endet durch einen Schiedsspruch, der – und darin liegt eine wichtige Besonderheit gegenüber anderen Arten der alternativen Streitbeilegung – im Ergebnis wie ein Gerichtsurteil wirkt und vollstreckt werden kann. Soweit die Parteien nichts anderes vereinbart haben, findet eine inhaltliche Überprüfung des Schiedsspruchs durch eine zweite Instanz nur in Ausnahmefällen statt.“; Pörnbacher/Wortmann, Schiedsgerichtsbarkeit, Seite 144.

<sup>69</sup> Die Struktur des Schiedsverfahrens umschreiben Pörnbacher/Wortmann überblicksartig: „Der Ablauf des Verfahrens ist regelmäßig nur in wenigen Punkten durch staatliches Recht vorgegeben und wird im Übrigen durch die Parteien – unter Umständen durch die Bezugnahme auf eine Schiedsordnung – oder durch das Schiedsgericht festgelegt.“; Pörnbacher/Wortmann, Schiedsgerichtsbarkeit, Seite 144.