

# Nichts „Maßgeschneidertes“ auf weiter Flur?

## Im Blickpunkt: Konfliktmanagementangebote für KMUs

Gastbeitrag von Thorsten Vogl

### Abhängigkeit des Konfliktverhaltens der KMUs auch von den bestehenden Konfliktbeilegungsmechanismen!

Welcher Mittel wird sich ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) zur Lösung eines Konflikts bedienen? Diese Frage hängt zum einen von betriebsimmanenten Faktoren wie den Kenntnissen zu den verschiedenen Möglichkeiten ab, zum anderen aber auch davon, welche für ein KMU praktisch nutzbringend erscheinenden



Wissenschaft und Praxis sollten verstärkt zusammenarbeiten, um alternative Wege zu erarbeiten, die gezielt die KMUs im Auge haben.

Möglichkeiten der Markt anbietet. Natürlich kann sich jedes KMU an Gerichte wenden, mit Vertragspartnern die Entscheidung von Rechtsstreitigkeiten über Schiedsgerichte vereinbaren oder sich außergerichtlicher Streitbeilegungsmechanismen bedienen. Indes – alle diese Wege werden eher selten genutzt; vielfach versucht man, auf dem Verhandlungsweg eine Einigung zu erzielen, und akzeptiert nicht selten sogar miserable Vergleiche.

### Eine kurze Analyse der Tauglichkeit der verschiedenen Streiterledigungsmechanismen für KMUs

#### Gerichte

Der Gang vor Gericht wird gern vermieden. Gerade finanziell potente Gegner können sich den Zug durch die Instanzen leisten und so ein KMU zu Tode prozessieren. Die Dauer insbesondere mehrinstanzlicher Verfahren schreckt ab, ebenso die Kosten. Gerichtsgebühren, Anwaltskosten, aber auch die Folgekosten im Betrieb: Ein leitender Mitarbeiter, in kleinen Betrieben der Chef selbst, muss sich um das Verfahren kümmern und steht für das Tagesgeschäft nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung – ein „Sargnagel“ für viele, besonders für kleine KMUs, die schon im

Tagesgeschäft am Anschlag arbeiten und keine Ressourcen frei haben. Der ungewisse Ausgang nach einem langen Verfahren ist noch ein weiterer abschreckender Faktor. Den Grundsatz „Vor Gericht und auf hoher See ist man in Gottes Hand“ haben viele KMU-Vertreter verinnerlicht.

#### Schiedsgerichte

Man könnte meinen, Schiedsgerichte seien eine gute Alternative: Eine einzige Instanz sichert schnelle Verfahren; man kann Fachleute als Schiedsrichter aussuchen; braucht nicht unbedingt einen am Gerichtsort zugelassenen Anwalt; Verfahren können kostensparend auf dem Distanzweg online, per Videokonferenz, telefonisch etc. durchgeführt werden – aber die Wirklichkeit zeigt: Schiedsverfahren werden immer teurer. Die Verfahrensordnungen der großen etablierten Institutionen sehen für KMU-typische kleine Streitwerte exorbitant hohe Kosten und Honorare vor. Ihre Ausrichtung auf Großunternehmen belegen diese Institutionen durch Verfahrensordnungen mit das Verfahren aufblähenden und die Kosten explodieren lassenden Elementen nach US-amerikanischem Vorbild wie etwa Discovery-Regeln zur Beweiserhebung. Wo findet man aber „in der zweiten Reihe“ eine KMU-orientierte, eine gute Qualität bietende Schieds- ▶

institution? Hier aus dem zwar reichlichen, aber nicht immer eine gute Qualität gewährleistenden Angebot den richtigen Anbieter herauszufinden übersteigt oftmals die Kompetenz und die verfügbare Zeit von KMUs.

### Mediation

Auch hier wirkt der Kostenfaktor als Hinderungsgrund. Warum einen Mediator bezahlen – verhandeln können wir auch selbst ... Zudem wird das Prinzip der Mediation oft nicht verstanden: Ein herangezogener Dritter soll möglichst Lösungsmöglichkeiten unterbreiten. Das ist aber gerade nicht Sinn der Mediation, bei der der neutrale Dritte „den Dampf aus der Sache“ nehmen und den Parteien Hilfe zur Selbsthilfe bieten soll.

### Zwischenergebnis ...

Jedenfalls, was Gerichte und Schiedsgerichte angeht, liegt die unterdurchschnittliche Nutzungsquote nicht nur an den Unternehmen, sondern auch daran, dass das angebotene System in vielen Fällen nicht als auf die Bedürfnisse der KMUs zugeschnitten wahrgenommen wird.

### ... und Abhilfe: Schaffung eines auf die Bedürfnisse der KMUs zugeschnittenen Angebots

Aus den vorausgehenden Erörterungen folgt: Man muss „am Puls“ der KMUs sein und für sie ein bedarfsgerechtes und maßgeschneidertes Angebot schaffen. Deswegen darf nicht immer nur auf das Verhalten der KMUs geschaut werden, sondern es muss auch die Angebotsseite analysiert werden. Sodann muss gegebenenfalls ein An-

gebot auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten werden.

Unerlässlich wichtig ist für Streiterledigungsmechanismen, die an KMUs gerichtet sind: Sie müssen auch bei kleinen Streitwerten kostengünstig, einfach zu verstehen und zu handhaben sein sowie rasch zu Entscheidungen führen.

Bei der staatlichen Gerichtsbarkeit, die in dem „Korsett“ des staatlichen Prozessrechts abläuft, werden entsprechende Anpassungen nur schwer möglich sein.

Anders in Bezug auf Schiedsverfahren. Dort bedeutet KMU-Freundlichkeit, die Sparmöglichkeiten optimal auszunutzen; Verfahren auf dem Distanzwege zu führen (online, Videokonferenzen, telefonisch etc.), um Reisekosten, Abwesenheitsgelder etc. niedrig zu halten; kurze und prägnante Verfahrensordnungen mit vereinfachten Verfahren bei sehr kleinen Streitwerten zu etablieren – Verfahren, die nach europäischen Verfahrensgrundsätzen ablaufen und teure sowie zeitintensive Elemente des US-Rechts außen vor lassen (mit der Folge, dann eben nicht für Verfahren mit US-Beteiligung zur Verfügung zu stehen). Solche US-Elemente werden zudem von hiesigen KMUs, die nicht mit internationalen Verfahren vertraut sind, als Fremdkörper und damit als Hinderungsgrund wahrgenommen. Zur Entscheidung berufen sind jüngere Schiedsrichter, die auch mit mittelständischen Honoraren zufrieden sind – hier mangelt es nicht an qualifizierten Kollegen!

Gerade im Bereich der alternativen Streitbeilegung kann man an ein teilweise automatisiert ablaufendes Verfahren denken, das auf der Basis einer beschränkten Äußerungsmöglichkeit der Parteien zu einem Vergleichsvorschlag führt und das infolge der Vereinfachungen mit geringen Kosten verbunden ist. So kann es gelingen, einen Streit kostengünstig und für beide Parteien verträglich zu erledigen.

### Fazit

„Gib einem KMU die Hälfte, und es wird damit zufrieden sein.“ Diese Äußerung des bekannten Luzerner Rechtsprofessors und Rechtsanwalts Andreas Furrer entspricht (leider) oft der Realität. Der verbreitete Unwille der KMUs, ihr Recht zu erkämpfen und stattdessen teilweise miserable Vergleiche zu akzeptieren, dürfte nur zum Teil bei den KMUs selbst seine Ursachen haben. Vielmehr liegt ein weiterer Grund in den als zu teuer und zu aufwendig empfundenen Rechtsdurchsetzungsmechanismen. Wissenschaft und Praxis sollten daher verstärkt zusammenarbeiten, um alternative Wege zu erarbeiten, die gezielt die KMUs im Auge haben. ◀

*Hinweis der Redaktion: Siehe dazu auch den Beitrag von Hammes/Hartog, in DisputeResolution 1/2018, S. 3 [HIER](#) (tw)*



**Thorsten Vogl,**  
Rechtsassessor, Mitglied des Vorstands der SGO  
– Ständige Schweizerische Schiedsgerichtsorganisation, Zürich  
[kontakt@kmu-schiedsgericht-sgo.ch](mailto:kontakt@kmu-schiedsgericht-sgo.ch)  
[www.kmu-schiedsgericht-sgo.ch](http://www.kmu-schiedsgericht-sgo.ch)