Unternehmen / Kooperationen und Konfliktmanagement

Warum werden Unternehmen immer konfliktanfälliger?

Dr. Ulrich Hagel

3. Konferenz Systemdesign

Nürnberg, 18. April 2015

BOMBARDIER
the evolution of mobility

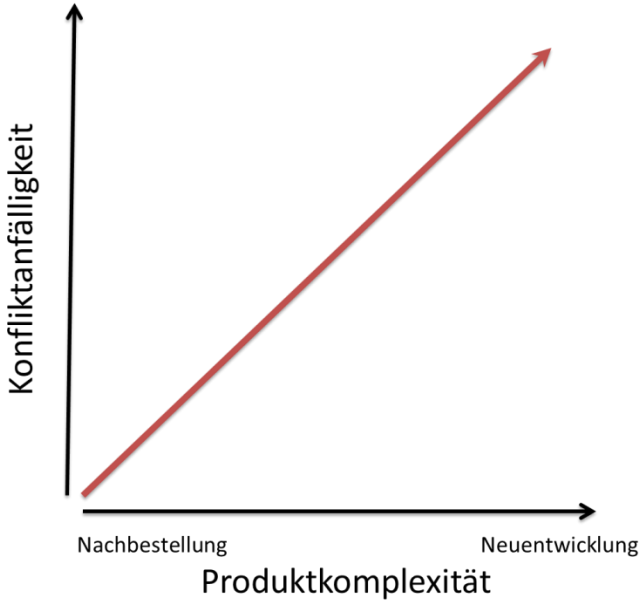
Arten von Wirtschaftskonflikten

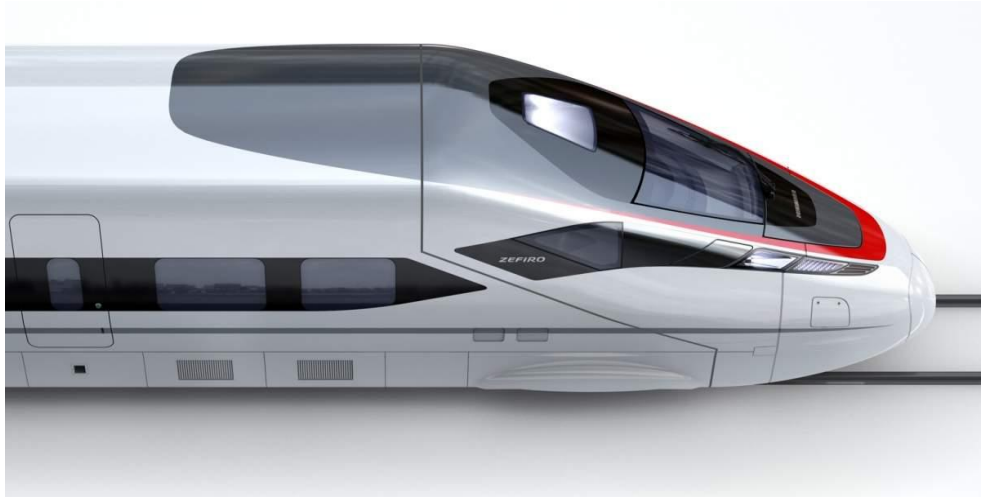
Übersicht über die Wirtschaftskonflikte					
Interne Konflikte = Konflikte im Unternehmen („Intra-Business-Konflikte“)			Externe Konflikte = Konflikte zwischen Wirtschaftssubjekten („Inter-Business-Konflikte“)		
Interne Wirtschaftskonflikte zwischen Abteilungen oder Unternehmen eines Konzerns	Innerbetriebliche Konflikte = Konflikte im Arbeitsleben	Gesellschaftsrechtliche Konflikte = Konflikte zwischen Gesellschaftern, Anteilseignern	Zwischen unabhängigen Unternehmen = B2B-Konflikte	Zwischen Unternehmen und Verbrauchern = B2C-Konflikte	Zwischen Unternehmen und Dritten (z.B. Behörden = B2A-Konflikte)

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

U. Hagel Deutscher AnwaltSpiegel Jahrbuch 2011/2012, S. 127 (128)

Konfliktanfälligkeit

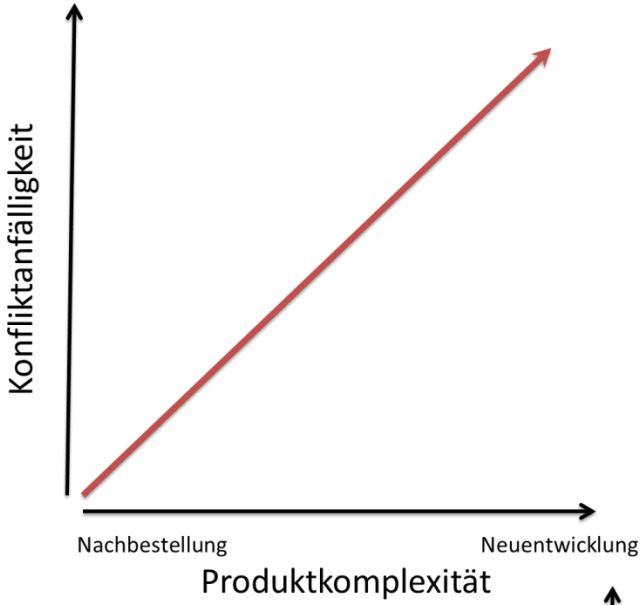




PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

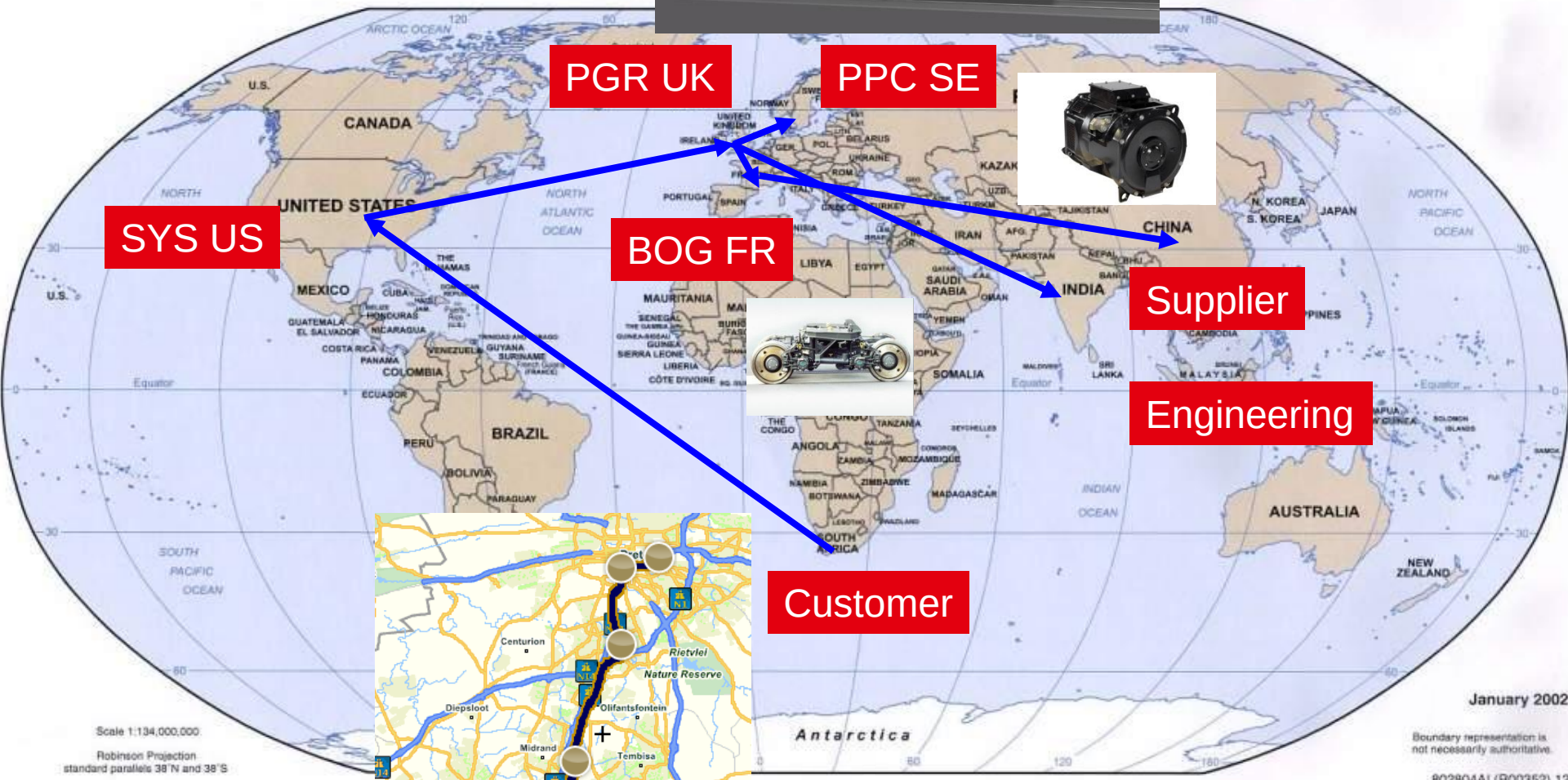
Konfliktanfälligkeit

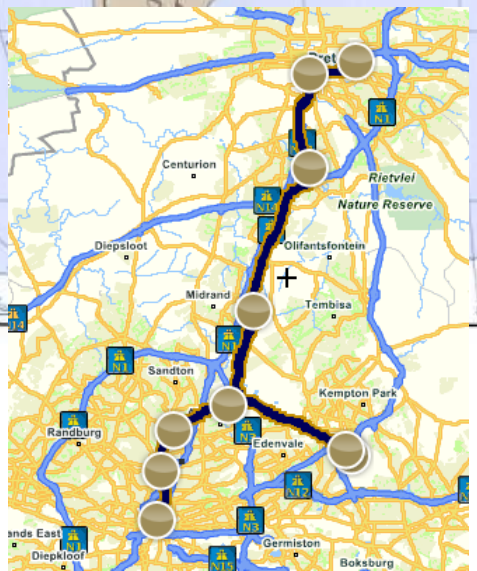


PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

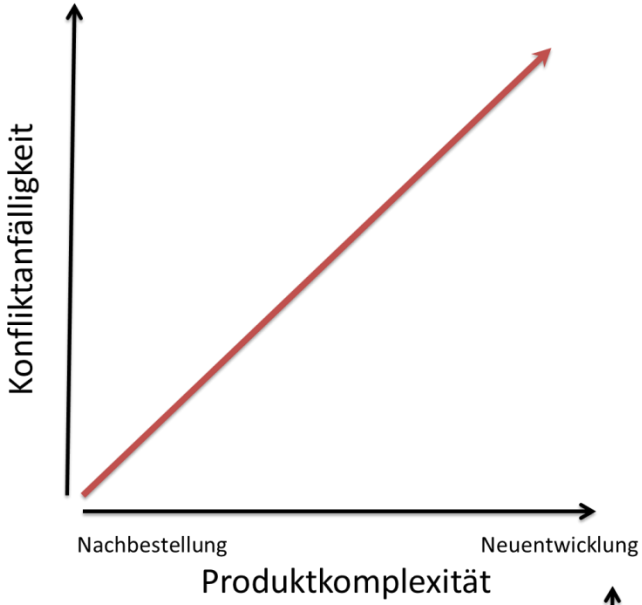
Globale Arbeitsteilung

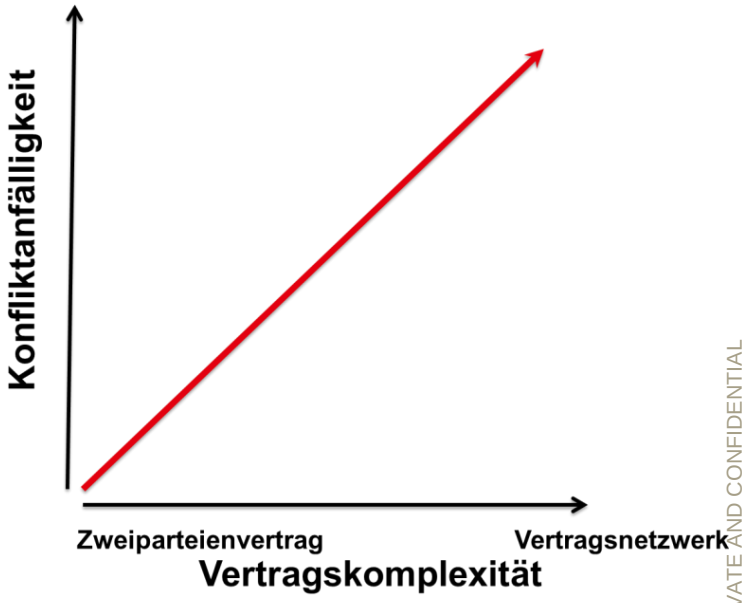




BOMBARDIER
the evolution of mobility

Konfliktanfälligkeit

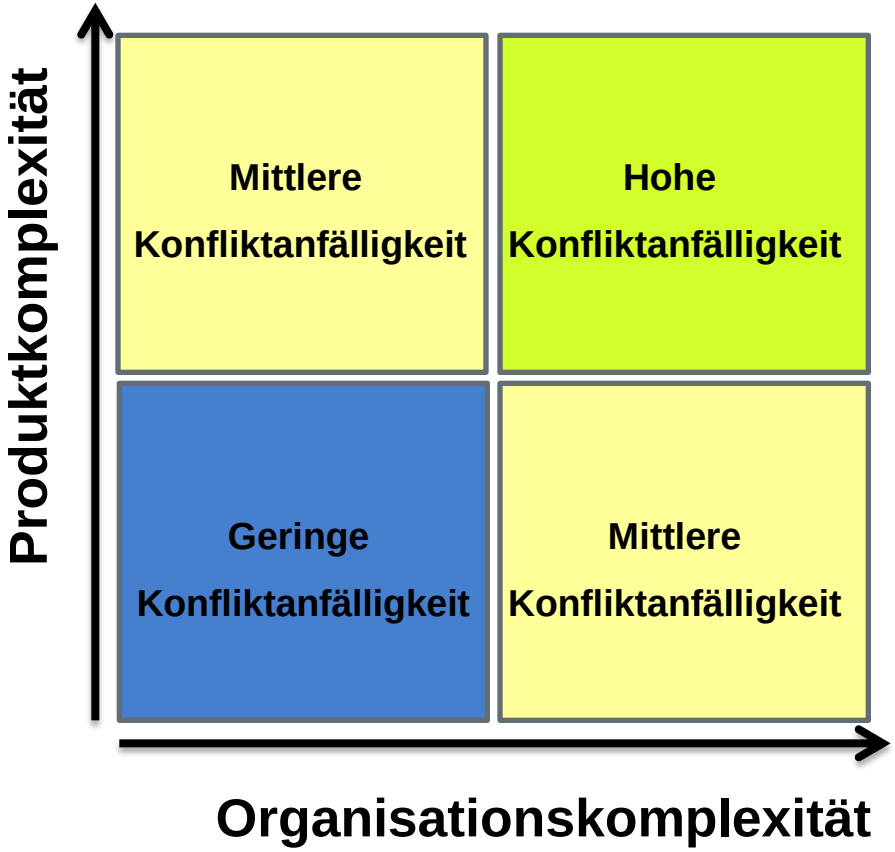


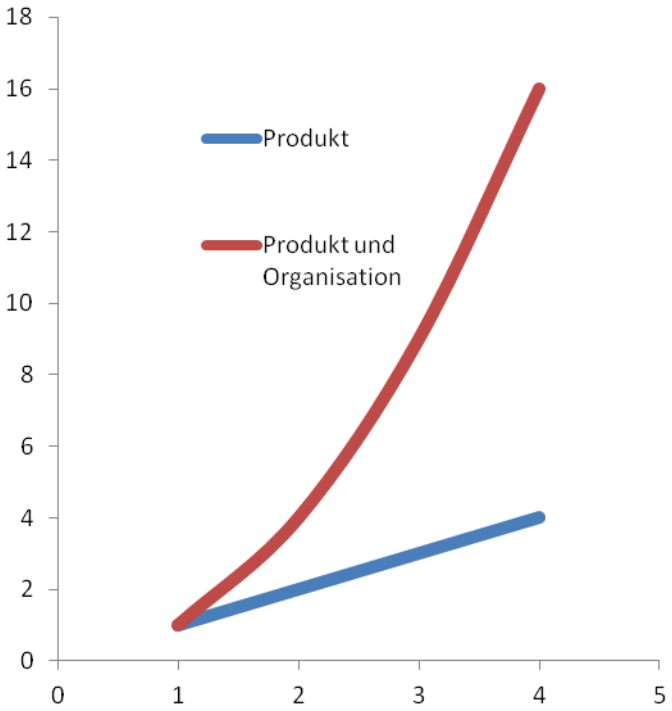


PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

Konfliktanfälligkeit

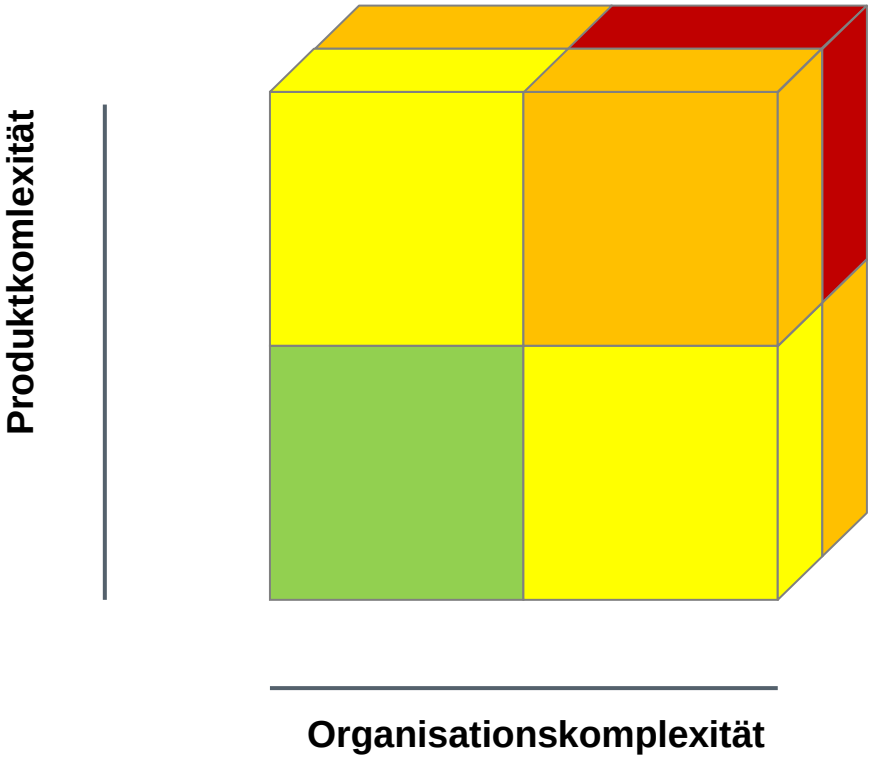


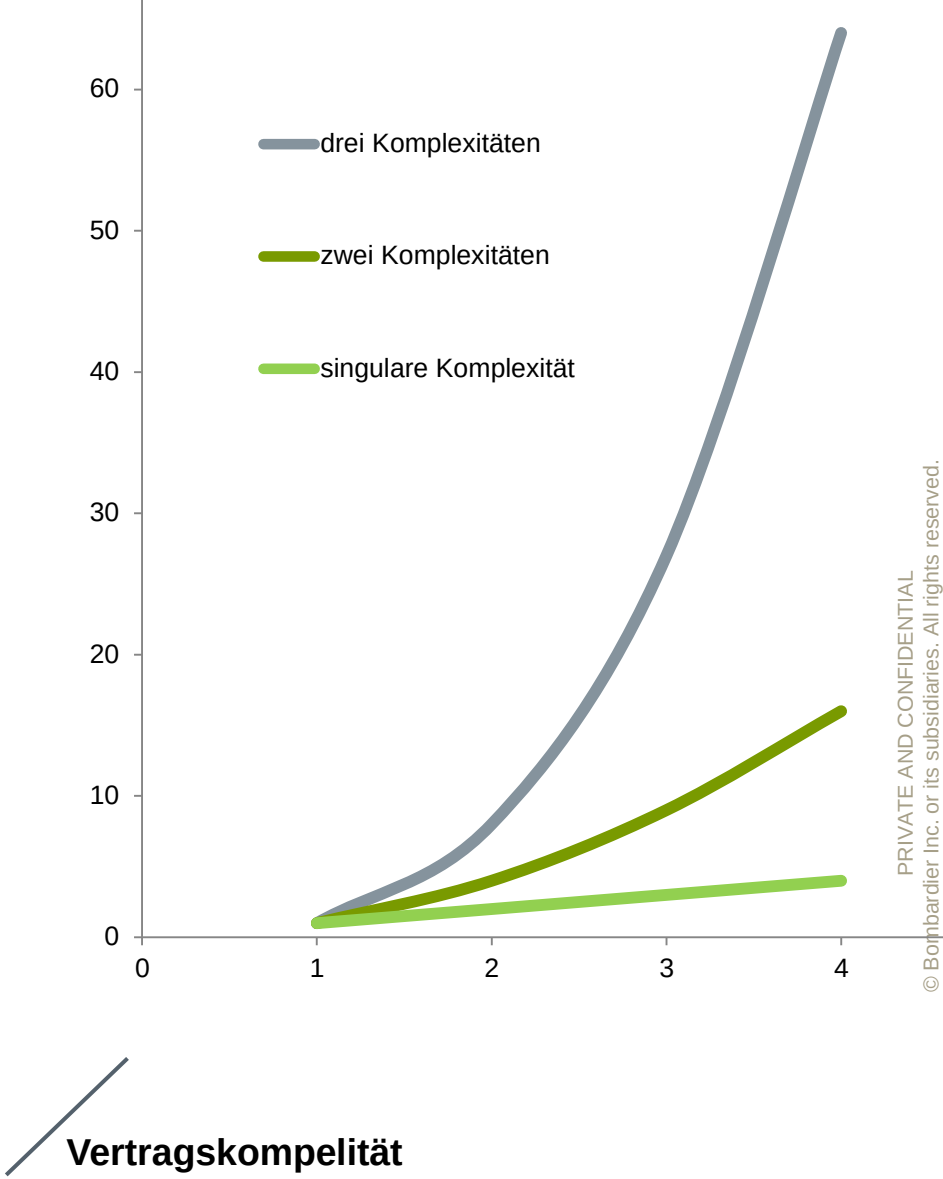


PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

Konfliktanfälligkeit





PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

Konfliktanfälligkeit

Weitere Themen:

- Globalisierung der Märkte: „jeder bietet überall an“
  - Für den Markteintritt werden Zugeständnisse gemacht
    - Das führt zur Wettbewerbsverzerrung
  - Protektionismus
    - Lokale Fertigungsanteile werden Standard: „von Buy America über Local Content, Local Labor bis hin zu ToT“
- Innovationen
  - Hohe Kreativität gepaart mit hoher Risikobereitschaft („Start-up Mentalität“)
  - Überschreitet Grenzen des Rechts
  - Bsp.: Car2Go, Nutzung Big Data

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

Die Matrix – Aktuelle Anforderungen und Konfliktanfälligkeit

Problemstellung	Konflikttyp	Mögl. Maßnahme
Produktkomplexität	(S)	Risikosphären
Organisationskomplexität	(S), (W), (St), (B), (V)	Schulung, Konfliktmanagementsystem
Vertragskomplexität	(S)	Vertragsgestaltung
Globalisierung der Märkte	(W), (B), (V)	Kommunikation, Lobbyarbeit, Schulung
Innovation	(S), (W)	Information; Risiko als Business Case

Sachkonflikte (S) , Wert- und Grundsatzkonflikte (W), Strategiekonflikte (St), Beziehungskonflikte (B), Verteilungskonflikte (V)

BOMBARDIER
the evolution of mobility

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Risikominimierung

Vertragsgestaltung

- Reflektion der Realität
- Risikoverteilung nach Sphären (Steuerbarkeit)
  - „where failure is not an option“
- Aktive statt passive Klauseln
- Vertragsvisualisierung

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

Warum werden schriftliche Verträge geschlossen

- zu Beweiszwecken

- Konsequenz:

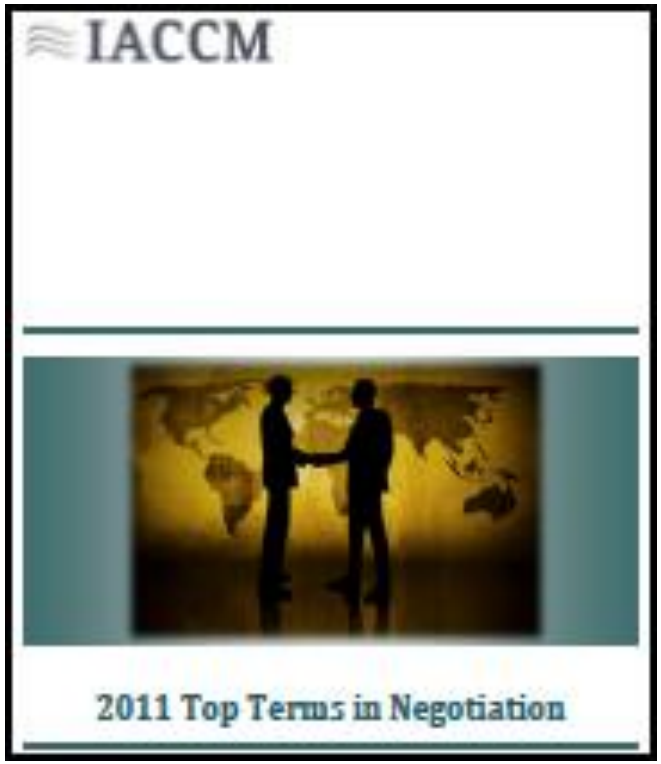
→ Fokus auf Anspruchs- oder Schutzklauseln

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Warum werden schriftliche Verträge geschlossen

70% der Top 10 der meistverhandelten Vertragsklauseln sind Schutzklauseln (rot gekennzeichnet):

1. Haftungsbegrenzung
2. Schadensersatz
3. Preis
4. Gewerbliche Schutzrechte
5. Vertraulichkeit
6. Zahlungsbedingungen
7. Zusicherungen
8. Lieferung/Abnahme
9. Vertragsstrafen
10. Gewährleistung



PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Warum werden ~~schriftliche~~ Verträge geschlossen

- Um den Leistungsaustausch zu vereinbaren und (gemeinsame) Ziele zu erreichen:
  - Liefer- und Leistungsbeschreibung und Leistungsanteile
  - Schnittstellenbeschreibung
  - Änderungsprozesse
  - Mitwirkungshandlungen

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Kriterien für gute Verträge sind:

1. Inhalt

2. Struktur

3. Sprache

4. Design

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Die Sprache - IST-Zustand

- Juristen formulieren immer größere Teile des Vertrages
- Juristen lernen ihre Sprache in einem mehrjährigen Studium, Vertragsnutzer sollen sie sofort können
  - Schachtelsätze mit einer Aneinanderreihung juristischer Fachbegriffe
- Konsequenz: Der Vertrag wird von den Nutzern gar nicht (mehr) gelesen

„Was von wem wann und wie zu erfüllen ist,

- ist zumeist unzureichend beschrieben und
- zudem für denjenigen, der es erfüllen soll, nicht zu verstehen und
- wird in der Annahme, es ohnehin nicht zu verstehen, schon gar nicht gelesen".

BOMBARDIER
the evolution of mobility

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Die Sprache - SOLL-Zustand

1. Allgemeinverständliche Sprache
2. Kurze Sätze
3. Klare Satzstruktur

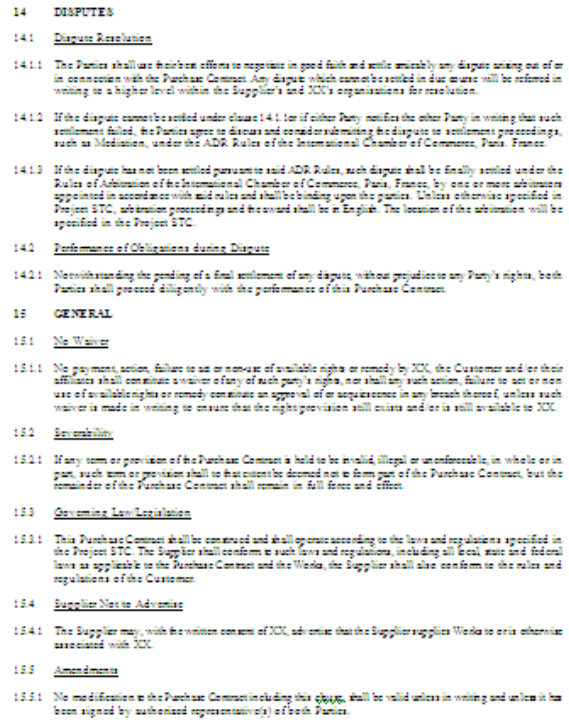
Can you do another draft of this? There's still a couple of sentences people might actually understand...

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Änderung des Layouts

Klassischer Vertrag	Überarbeitung

• Wenig Lesehilfen:
  • Inhaltsverzeichnis
  • Seitenzahlen
  • Überschriften
  • Verweise
	• Klare, aufgeräumte Struktur für den Einzelnutzer
	• Platz für persönliche Notizen für den „Power-user“
	• Frisches Layout



14 DISPUTES

14.1 Dispute Resolution

14.1.1 The Parties shall use their best efforts to negotiate in good faith and settle amicably any dispute arising out of or in connection with the Purchase Contract. Any dispute which cannot be settled in due course will be referred in writing to a higher level within the Supplier's and XXX's organisations for resolution.

14.1.2 If the dispute cannot be settled under clause 14.1.1 or if either Party notifies the other Party in writing that such settlement failed, the Parties agree to discuss and consider submitting the dispute to settlement proceedings, such as Mediation, under the ADR Rules of the International Chamber of Commerce, Paris, France.

14.1.3 If the dispute has not been settled pursuant to said ADR Rules, such dispute shall be finally settled under the Rules of Arbitration of the International Chamber of Commerce, Paris, France, by one or more arbitrators appointed in accordance with said rules and shall be binding upon the parties. Unless otherwise specified in Project STC, arbitration proceedings and the award shall be in English. The location of the arbitration will be specified in the Project STC.

14.2 Performance of Obligations during Dispute

14.2.1 Notwithstanding the pending of a final settlement of any dispute, without prejudice to any Party's rights, both Parties shall proceed diligently with the performance of this Purchase Contract.

15 GENERAL

15.1 No Waiver

15.1.1 No payment, action, failure to act or non-use of available rights or remedy by XXX, the Customer and/or their affiliates shall constitute a waiver of any of such party's rights, nor shall any such action, failure to act or non use of available rights or remedy constitute an approval of or acquiescence in any breach thereof, unless such waiver is made in writing to ensure that the right/provision still exists and/or is still available to XXX.

15.2 Severability

15.2.1 If any term or provision of the Purchase Contract is held to be invalid, illegal or unenforceable, in whole or in part, such term or provision shall to that extent be deemed not to form part of the Purchase Contract, but the remainder of the Purchase Contract shall remain in full force and effect.

15.3 Governing Law/Legislation

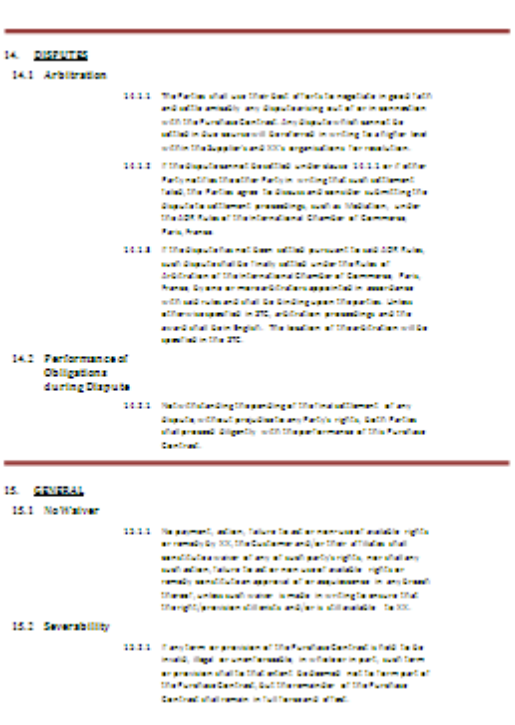
15.3.1 This Purchase Contract shall be construed and shall operate according to the laws and regulations specified in the Project STC. The Supplier shall conform to such laws and regulations, including all local, state and federal laws as applicable to the Purchase Contract and the Works, the Supplier shall also conform to the rules and regulations of the Customer.

15.4 Supplier Not to Advertise

15.4.1 The Supplier may, with the written consent of XXX, advertise that the Supplier supplies Works to or is otherwise associated with XXX.

15.5 Amendments

15.5.1 No modification to the Purchase Contract including this clause, shall be valid unless in writing and unless it has been signed by authorised representative(s) of both Parties.



14. DISPUTES

14.1 Arbitration

14.1.1 The Parties shall use their best efforts to negotiate in good faith and settle amicably any dispute arising out of or in connection with the Purchase Contract. Any dispute which cannot be settled in due course will be referred in writing to a higher level within the Supplier's and XXX's organisations for resolution.

14.1.2 If the dispute cannot be settled under clause 14.1.1 or if either Party notifies the other Party in writing that such settlement failed, the Parties agree to discuss and consider submitting the dispute to settlement proceedings, such as Mediation, under the ADR Rules of the International Chamber of Commerce, Paris, France.

14.1.3 If the dispute has not been settled pursuant to said ADR Rules, such dispute shall be finally settled under the Rules of Arbitration of the International Chamber of Commerce, Paris, France, by one or more arbitrators appointed in accordance with said rules and shall be binding upon the parties. Unless otherwise specified in STC, arbitration proceedings and the award shall be in English. The location of the arbitration will be specified in the STC.

14.2 Performance of Obligations during Dispute

14.2.1 Notwithstanding the pending of a final settlement of any dispute, without prejudice to any Party's rights, both Parties shall proceed diligently with the performance of this Purchase Contract.

15. GENERAL

15.1 No Waiver

15.1.1 No payment, action, failure to act or non-use of available rights or remedy by XXX, the Customer and/or their affiliates shall constitute a waiver of any of such party's rights, nor shall any such action, failure to act or non use of available rights or remedy constitute an approval of or acquiescence in any breach thereof, unless such waiver is made in writing to ensure that the right/provision still exists and/or is still available to XXX.

15.2 Severability

15.2.1 If any term or provision of the Purchase Contract is held to be invalid, illegal or unenforceable, in whole or in part, such term or provision shall to that extent be deemed not to form part of the Purchase Contract, but the remainder of the Purchase Contract shall remain in full force and effect.

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

IER mobility

Bilder (sagen mehr als Worte)

- während der Vertragsverhandlung zur Erlangung eines gemeinsamen Verständnisses, oder
- innerhalb des Vertrages zur Verdeutlichung des Wortlauts oder
- nach Vertragsschluss zur Dokumentation der gemeinsamen Interpretation

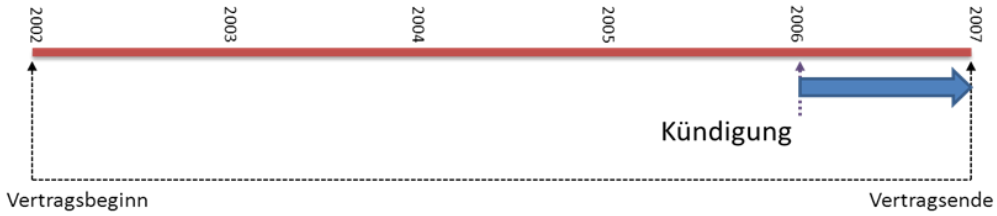
Wer das IKEA-Regal „Billy“ zusammenbauen möchte, sucht vergeblich nach einer textlichen Montageanleitung. Lediglich Bilder stehen den schraubwilligen Kunden zur Verfügung. Dennoch oder wahrscheinlich gerade deswegen gelingt auch beinahe Jedem der Zusammenbau. Ähnlich können auch Verträge aussehen.

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

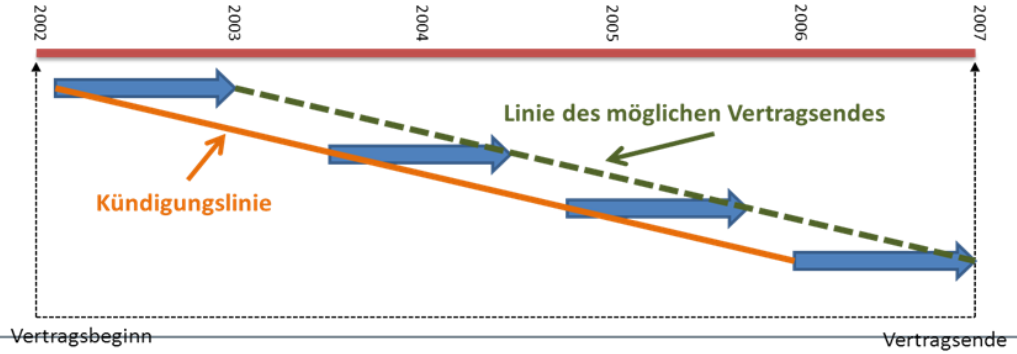
Beispiel 1

„Subject to the termination provisions of this Agreement, this Agreement shall be effective from the date it is made and shall continue in force for a period of five (5) years from the date it is made, and thereafter for successive five (5) year terms, unless and until terminated by one year prior notice in writing by either party“

Interpretation 1: Der Vertrag läuft zunächst 5 Jahre.
Ein Jahr vor Ende dieser Periode kann jede der Vertragsparteien den Vertrag kündigen



Interpretation 2: Der 5-Jahresvertrag kann zu jeder Zeit mit einer Kündigungsfrist von einem Jahr gekündigt werden.



PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Visualisierung zeigt Wirkung

Wissenschaftliche Untersuchung

- Testgruppe aus drei Funktionen: Vertrieb, Recht und Einkauf
- Testpersonen mussten Fragen zum Vertrag beantworten
- Hälfte der Gruppe hatte den klassischen Vertragstext, die andere Hälfte den visualisierten Vertragstext

Aalto University

Ergebnis:

Richtige Antwort		Zeit für Antwort		Fragen nicht beantwortet	
Textversion	Visualisierte Version	Textversion	Visualisierte Version	Textversion	Visualisierte Version
60 %	**71,9 %**	**224,15 Sek.**	**146,26 Sek.**	**4**	**1**

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

Risikominimierung

Vertragsgestaltung

- Reflektion der Realität
- Risikoverteilung nach Sphären (Steuerbarkeit)
- Aktive statt passive Klauseln
- Vertragsvisualisierung

Beziehungsmanagement

- **von der Schuldzuweisung zum partnerschaftlichen Ansatz**
- **Vertrauen statt Misstrauen**

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Risikominimierung – Vertrauen statt Misstrauen
Kampf gegen Wahrnehmungsverzerrungen

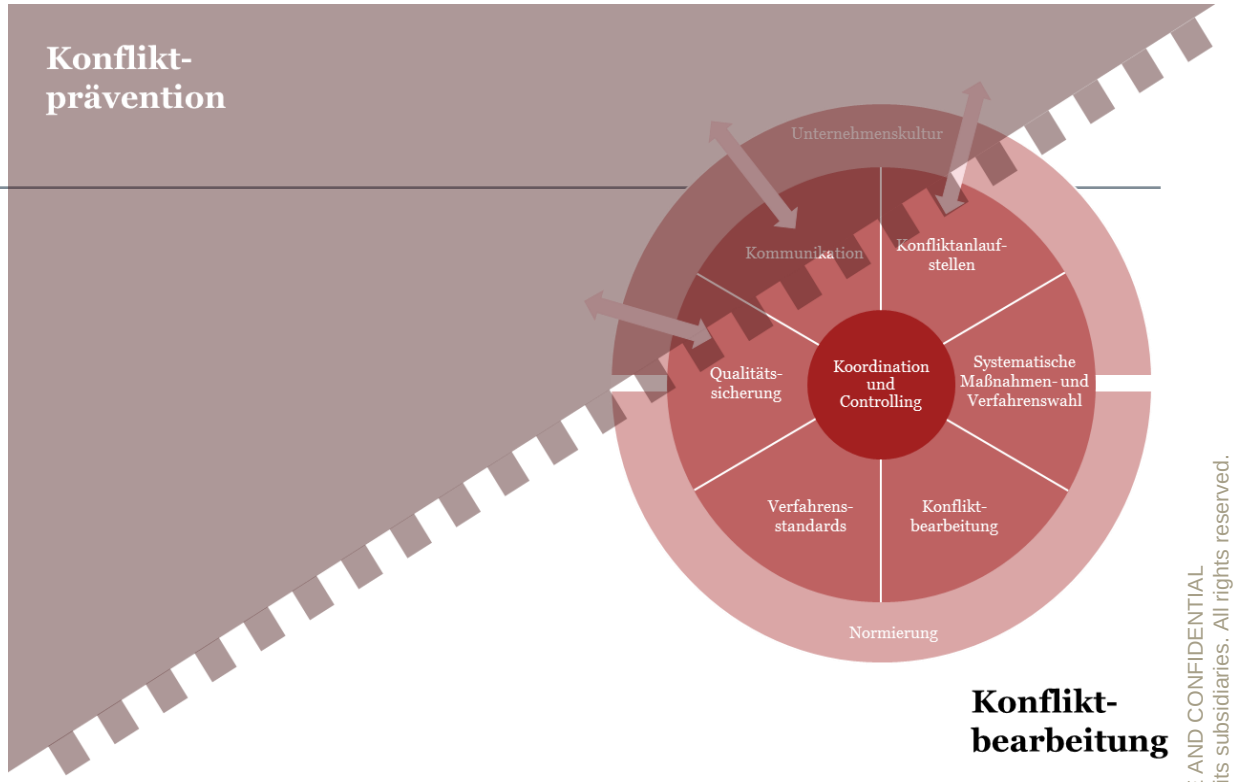
Illusion der Überlegenheit („Ich bin gut; die anderen sind schlecht“)

- **Selbstüberschätzung:** Beispiele:
  - 90% der Professoren glauben überdurchschnittlich gute Professoren zu sein
  - Wenn man Teammitglieder nach ihrem Beitrag zu einem Teamerfolg befragt, ergibt die Summe der Beiträge weit mehr als 100%
- **Wahrnehmungsverzerrung:** „wenn die Gegenseite diesen Vorschlag macht, muss dies einen Haken haben“
  - Beispiel: 80er Jahre: Identischer Abrüstungsvorschlag wurde zwei Gruppen in den USA vorgestellt, ihnen wurden jedoch unterschiedliche Angaben zum Vorschlagenden gemacht:
    - Gruppe 1: der Vorschlag kommt von der UdSSR
    - Gruppe 2: der Vorschlag kommt von den USA
    - Ergebnis:

	Gruppe 1	Gruppe 2
Vorschlag bevorzugt UdSSR	**56%**	**27%**
Vorschlag ausgewogen	**28%**	**46%**
Vorschlag bevorzugt USA	**16%**	**27%**

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Risikominimierung



Vertragsgestaltung

- Reflektion der Realität
- Risikoverteilung nach Sphären (Steuerbarkeit)
- Aktive statt passive Klauseln
- Vertragsvisualisierung

Beziehungsmanagement

- von der Schuldzuweisung zum partnerschaftlichen Ansatz
- Vertrauen statt Mißtrauen

Systematisches Konfliktmanagement

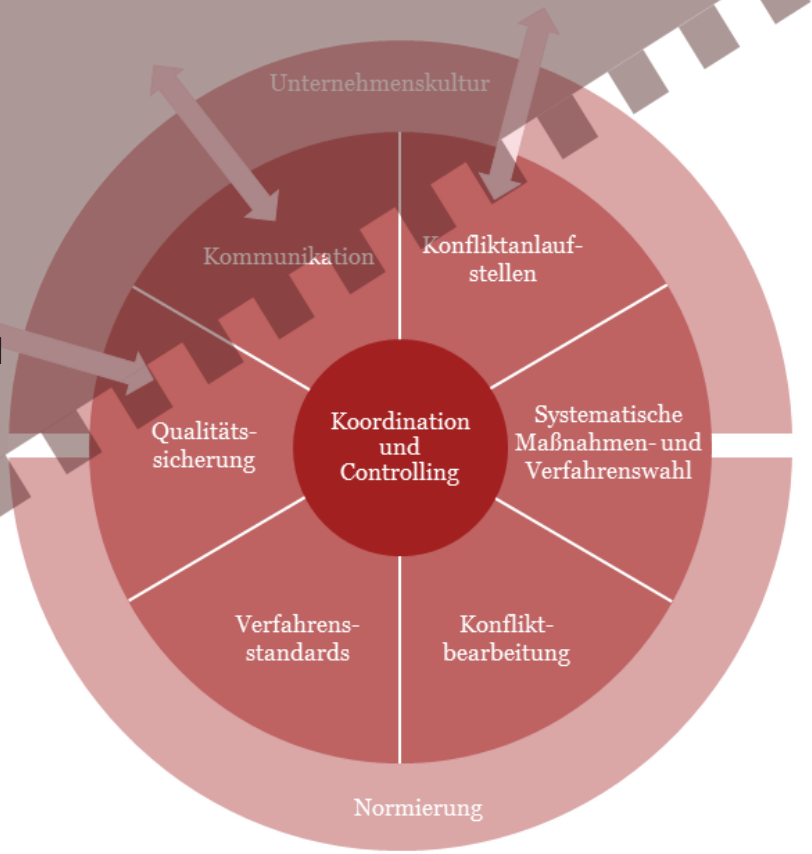
**Konflikt-
bearbeitung**

PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Besonderheiten des Konfliktmanagements bei BT

Konflikt-prävention

- Konfliktmanagementsystem
  - von der Prävention zur Beilegung
  - zentral koordiniert
  - klar definierte Konfliktanlaufstellen
  - systematische, toolgestützte Verfahrenswahl
  - standardisierte Konfliktbearbeitung
  - allgemeingültige Verfahrensstandards
  - Fallerfassung und Qualitätssicherung
  - interne und externe Kommunikation



Nichts Besonderes, vielmehr „State of the Art“ nach Viadrina

Konflikt-bearbeitung

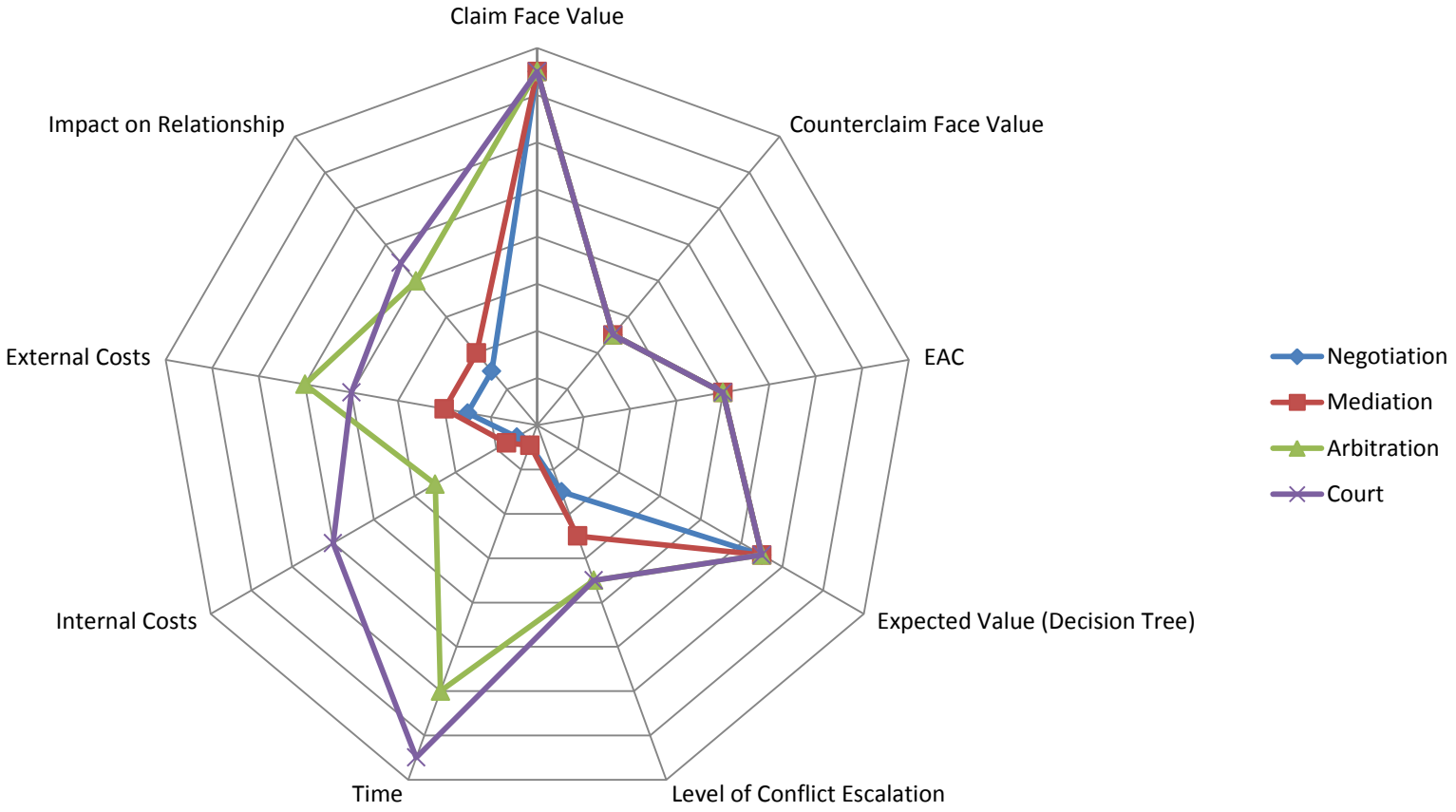
PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

rev. Oct. 24, 2012

Besonderheiten des Konfliktmanagements bei BT

Der Konflikt als Business Case = **“BT Claim Spinne”**



PRIVATE AND CONFIDENTIAL
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

BOMBARDIER
the evolution of mobility

Danke !

www.
THE CLIMATE
IS RIGHT
FOR TRAINS
.com