



# Judex non calculat war gestern!

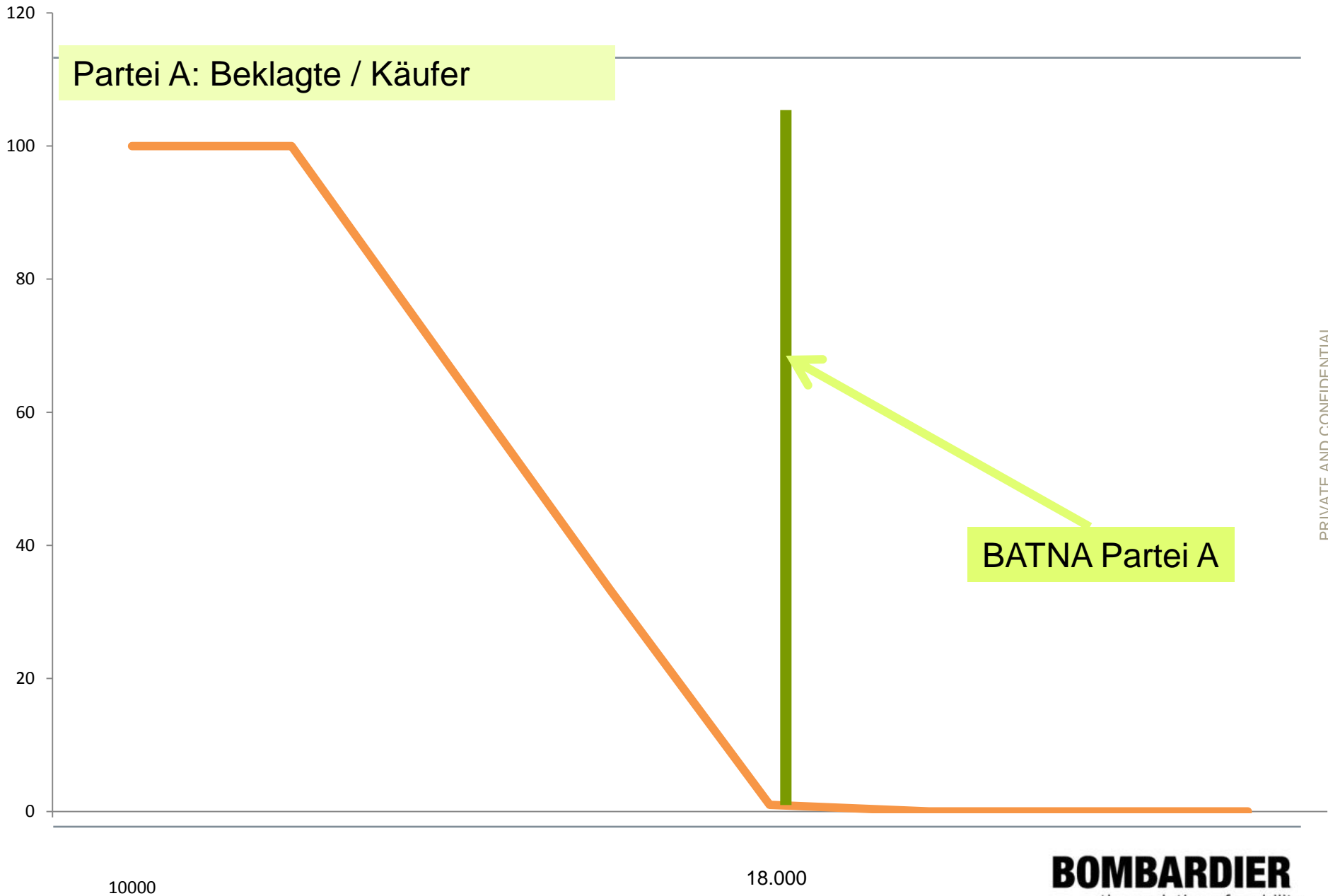
## Prozessrisikoanalyse

Dr. Ulrich Hagel

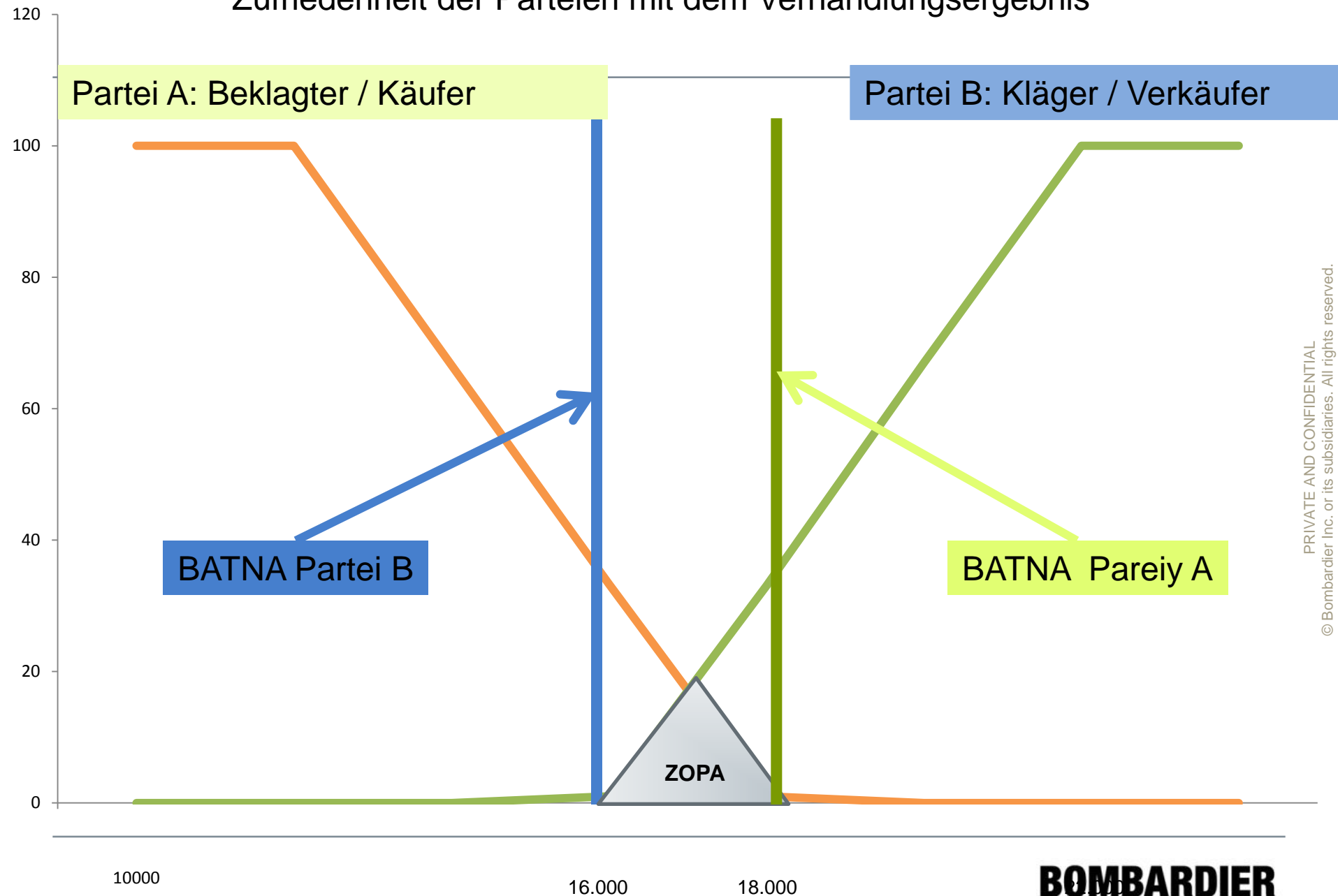
20..September 2014

Hannover

# Zufriedenheit der Parteien mit dem Verhandlungsergebnis

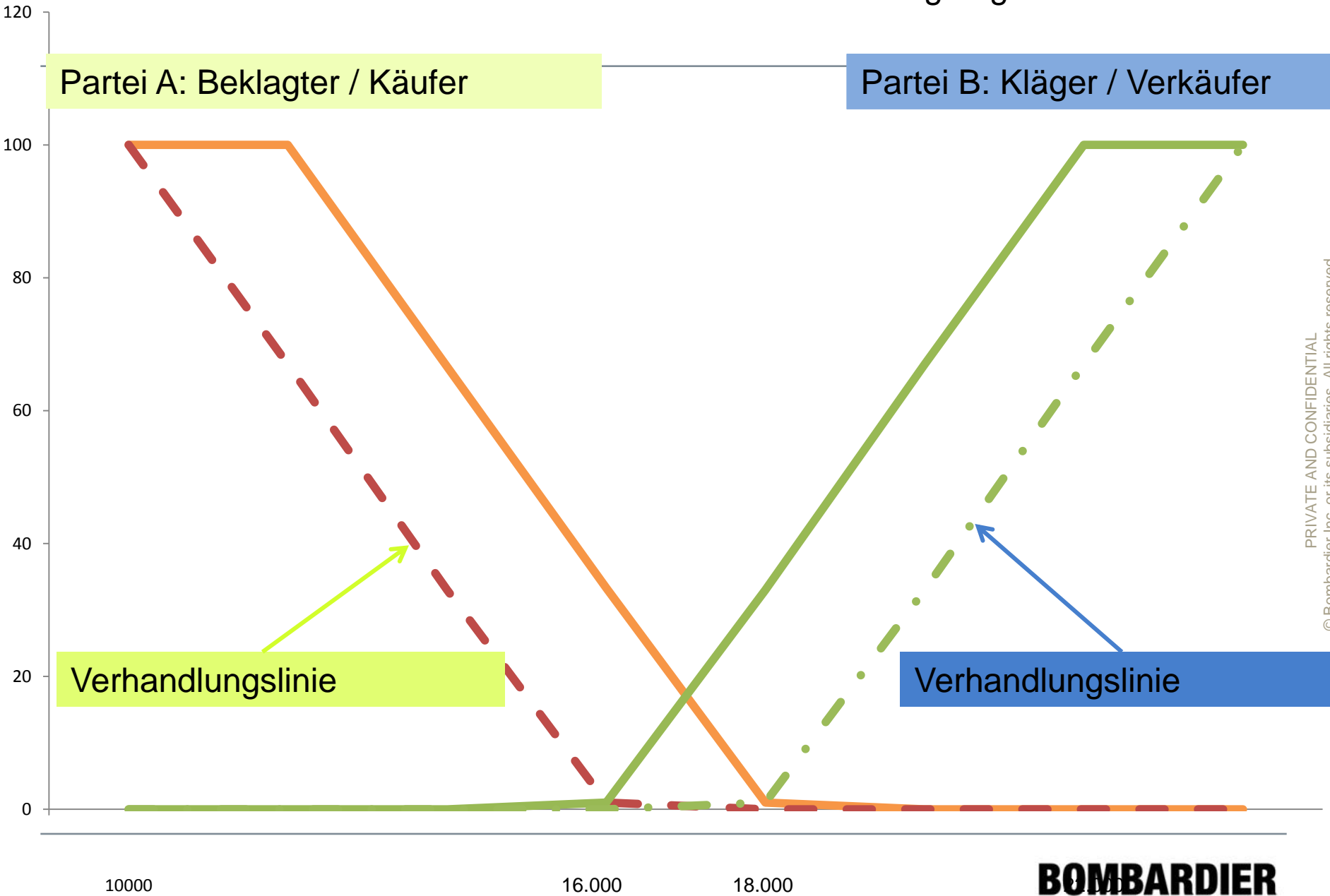


# Zufriedenheit der Parteien mit dem Verhandlungsergebnis



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

# Zufriedenheit der Parteien mit dem Verhandlungsergebnis



Partei A: Beklagter / Käufer

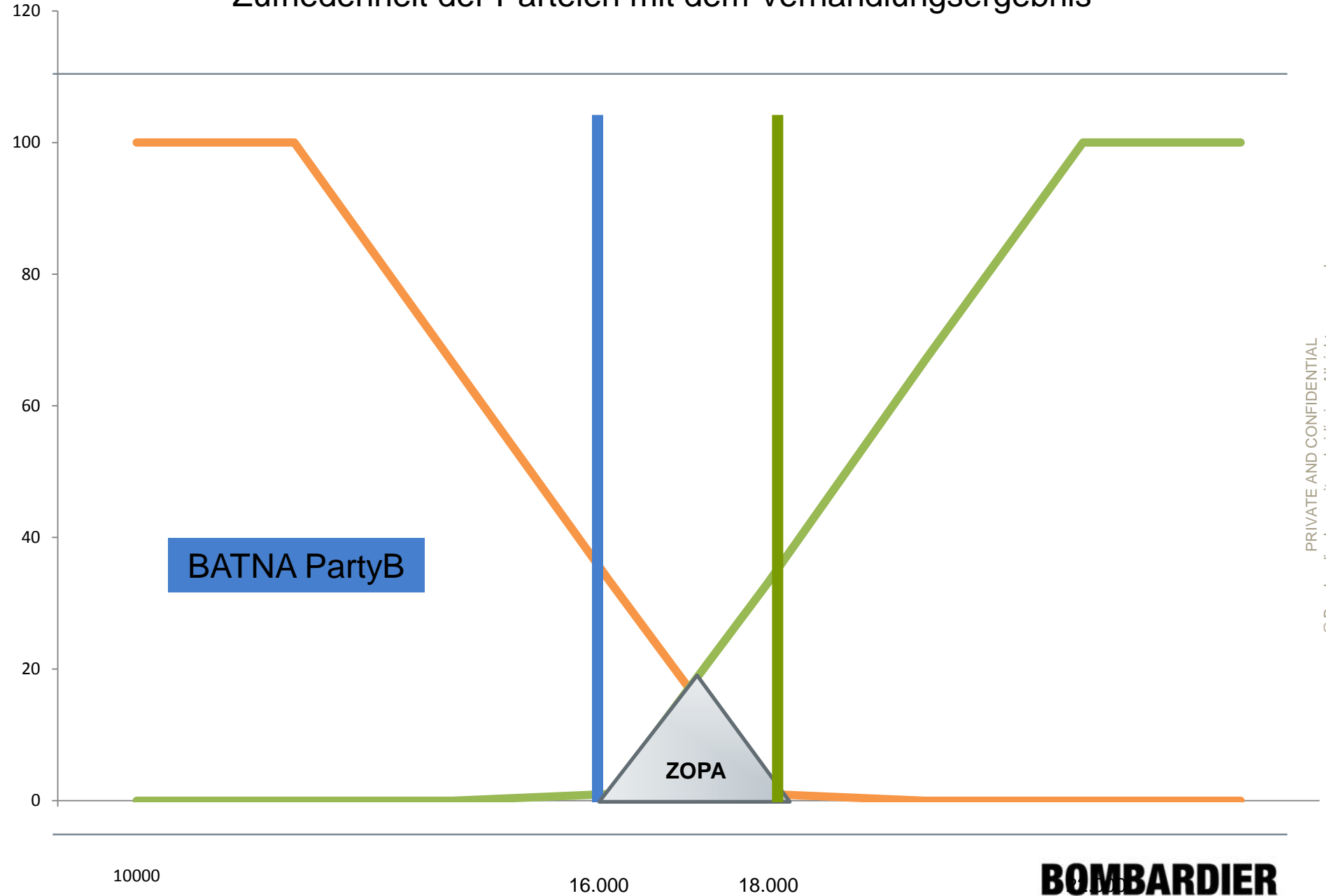
Partei B: Kläger / Verkäufer

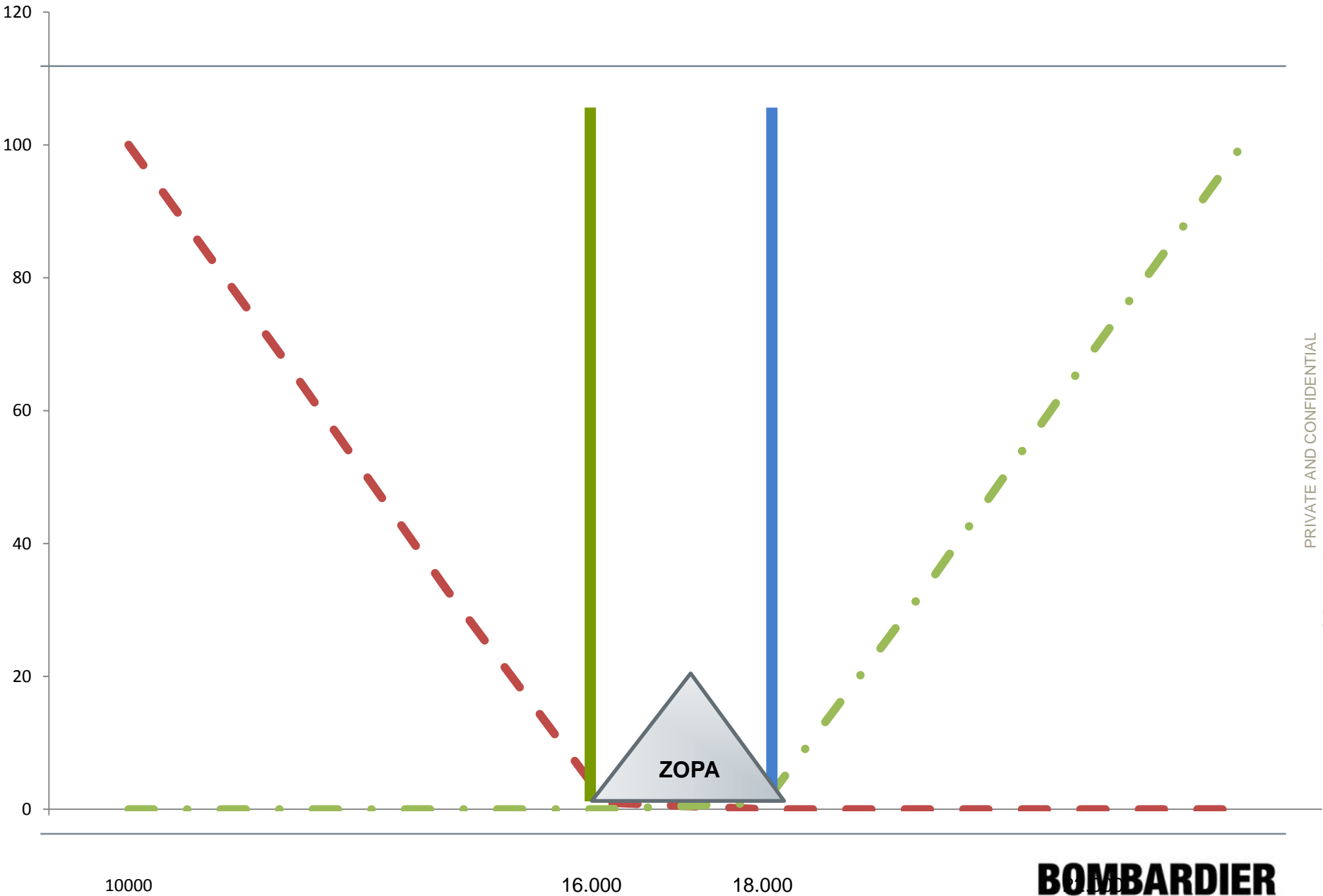
Verhandlungslinie

Verhandlungslinie

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

# Zufriedenheit der Parteien mit dem Verhandlungsergebnis





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

# Weshalb scheitern Verhandlungen?

- **Jede Partei möchte das größte Stück des Kuchens**
- ***und schlimmer noch***
  - **sie glauben,**
    - **dass sie darauf einen Anspruch haben**
    - **in der Lage zu sein, es zu bekommen**
- ***Weil sie***
  - **ihr Verhandlungsgeschick überschätzen**  
(sie glauben, sich auch mit extremen Positionen durchsetzen zu können)
  - **ihre BATNA verzerrt wahrnehmen**  
(sie überschätzen die Attraktivität und Erfolgsaussichten ihrer Alternativen bei einem Scheitern der Verhandlungen)
  - **die Werthaltigkeit ihres Anspruchs überschätzen**



# Überschätzung beruht auf der Illusion der Überlegenheit

---

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

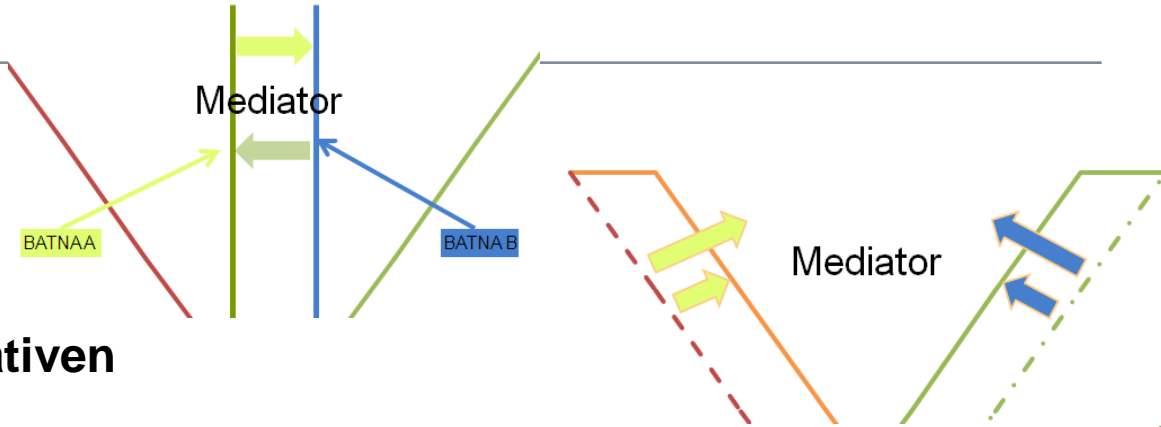
- **Selbstüberschätzung:** Beispiele:
  - 90% der Professoren glauben überdurchschnittlich gute Professoren zu sein
  - Wenn man Teammitglieder nach ihrem Beitrag zu einem Teamergebnis befragt, ergibt die Summe der Beiträge weit mehr als 100%



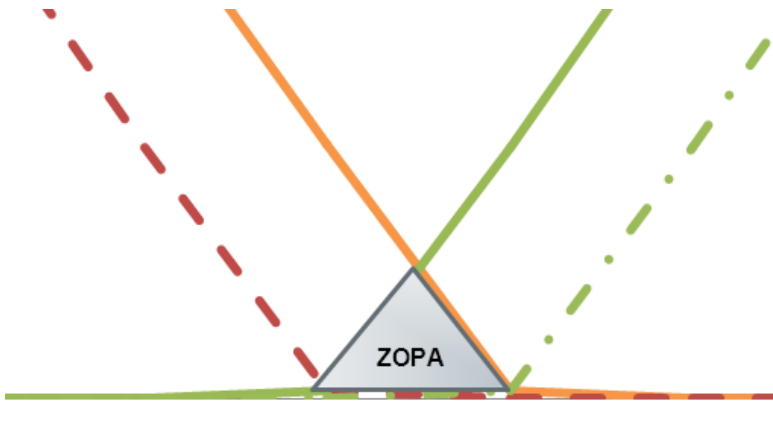
# Wie kann Mediation helfen?

## • Realitäts-Check

- SWOT-Analyse
- Prozessrisikoanalyse
- Überprüfung der Alternativen



## • Die Helikopter-Perspektive



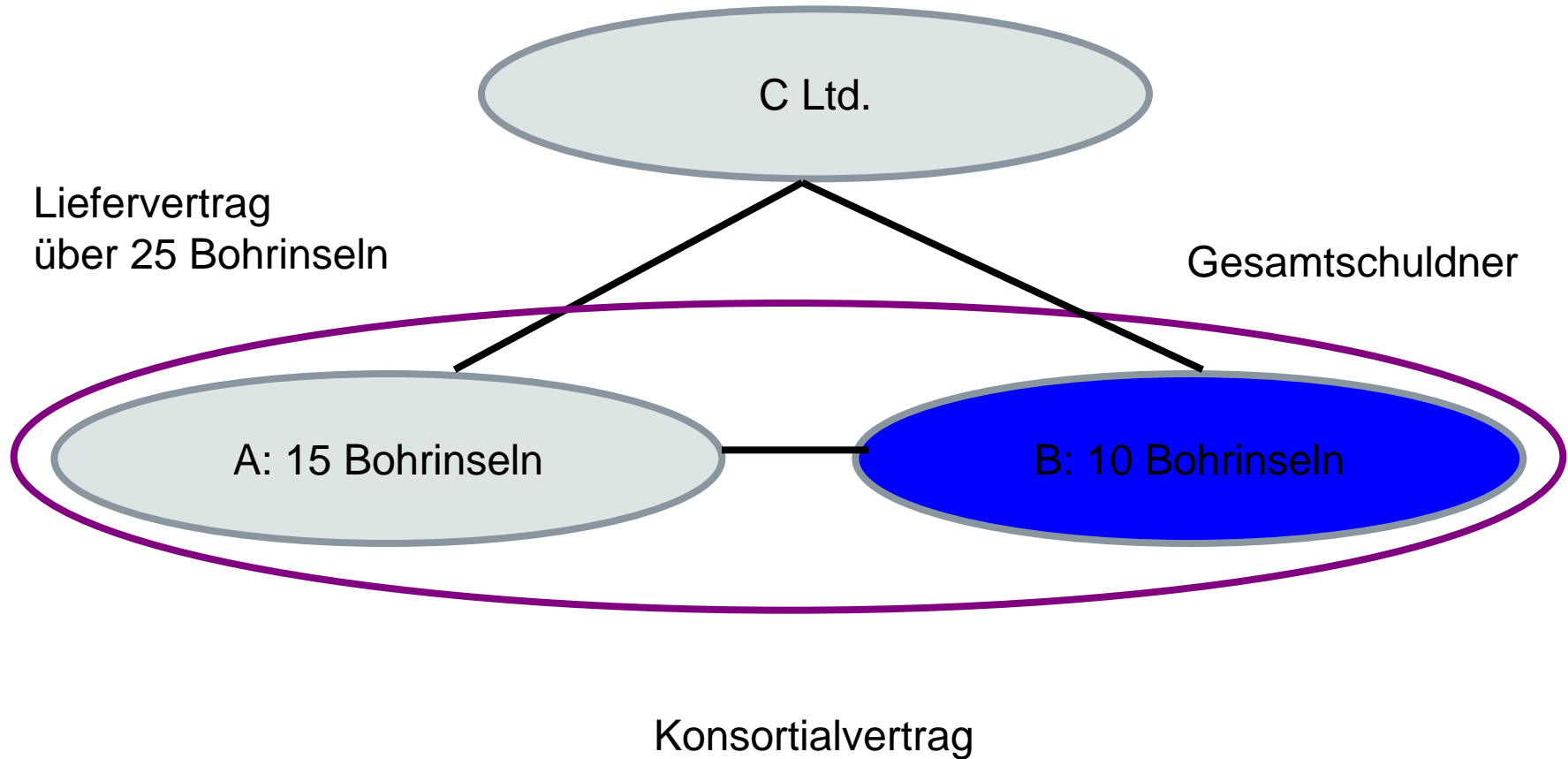
In Einzelgesprächen

# Beispielsfall: Die leckte Bohrinself



# Fallübersicht

---

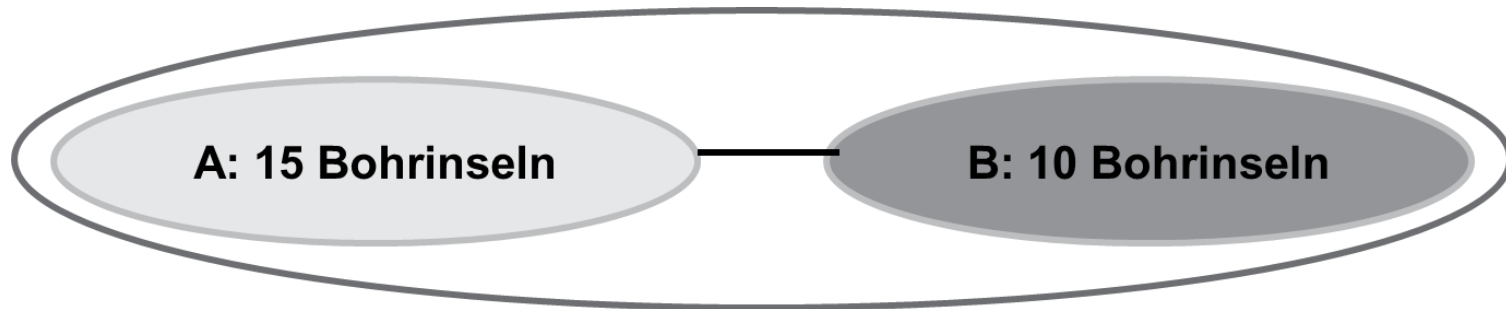


# Vertragliche Regelungen

---

7.1.1: „Die Partner haften gegenüber dem Kunden als Gesamtschuldner. Im Innenverhältnis haftet jeder Partner für seinen Lieferanteil.“

7.1.3: „Mängel und daraus resultierende Schäden werden unverzüglich von dem Partner behoben, in dessen Lieferanteil sie auftreten. Die Kosten trägt der Partner, dessen nicht vertragsgemäße Lieferungen und Leistungen die Mängel und Schäden verursacht haben.“



8.3.2: „Die Haftung der Konsorten untereinander auf Schadensersatz ist beschränkt auf 1 Mio. Euro pro Schadensfall. Diese Haftungsbegrenzung greift nicht bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit.“

# Vertragliche Regelungen

---

*10: „Sämtliche Meinungsverschiedenheiten und Streitfälle, die sich unter den Konsorten aus diesem Vertrag oder aus den Aufträgen oder über die Wirksamkeit dieses Vertrages oder der Aufträge selbst ergeben, werden - sofern die Konsorten trotz aller Bemühungen keine gütliche Einigung finden - unter Ausschluss des ordentlichen Rechtswegs von einem Schiedsgericht entschieden. Ein Einigungsversuch gilt als gescheitert, wenn dies schriftlich mitgeteilt wurde.*

*Das Schiedsgericht besteht aus drei Schiedsrichtern. Das Schiedsgericht tagt in Zürich, es gilt die Schiedsordnung der Internationalen Handelskammer mit Sitz in Paris (ICC). Es entscheidet mit einfacher Stimmenmehrheit. Die Entscheidung des Schiedsgerichts erstreckt sich auch auf die Verteilung der Kosten.*

*Das Schiedsgericht entscheidet nach deutschem materiellen Recht.“*

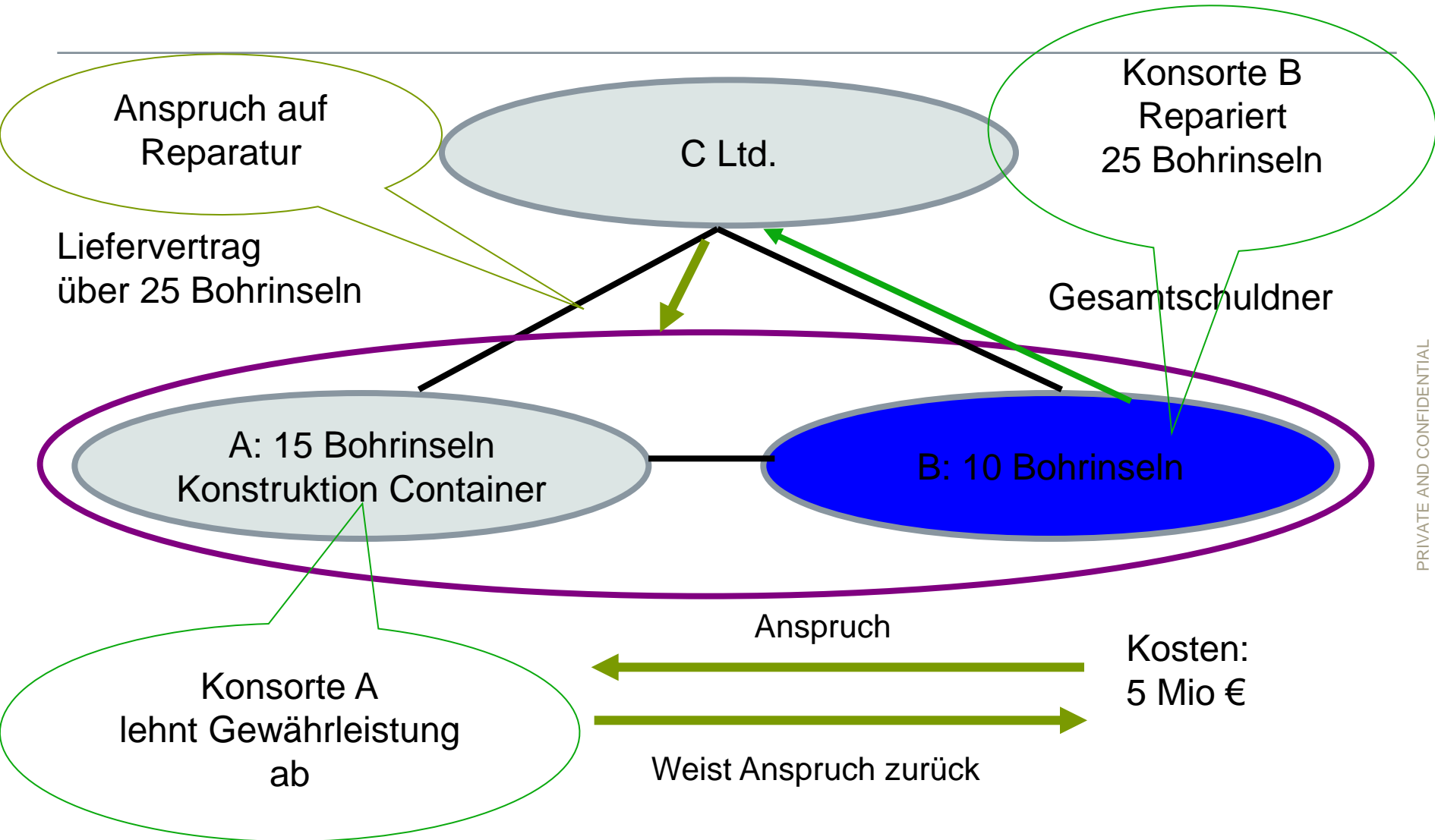
# Beispielsfall: Die lecke Bohrinself

---



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

# Fallübersicht



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

# Beispielsfall: Die lecke Bohrinse - Verhandlungssituation

## Position A

- kein Mangel, Schaden wohl verursacht durch Betreiber C
- wenn Mangel, dann jedenfalls kein Konstruktionsmangel, sondern Fertigungsmangel
- Haftung gem. Konsortialvertrag begrenzt auf € 1.000.000
- Ansprüche des C wären verjährt, B hat ohne Rechtspflicht repariert

**A bietet (ohne Anerkennung einer Rechtspflicht) 1 Mio €.  
Sollte B annehmen?**

## Position B

- Mangel (80 % durch eigenes Gutachten gestützt)
- Konstruktionsmangel (80 % Gutachten)
- Haftungsbegrenzung betrifft nicht den Kostenerstattungsanspruch bei „Ersatzvornahme“ (60 % externer Anwalt, „Die besseren Argumente sprechen dafür, daß die Haftungs-begrenzung hier nicht zur Anwendung kommt“)
- keine Verjährung (70 %, es gab verjährungshemmende Verhandlungen [§ 203 BGB], Dokumentation noch nicht lückenlos)

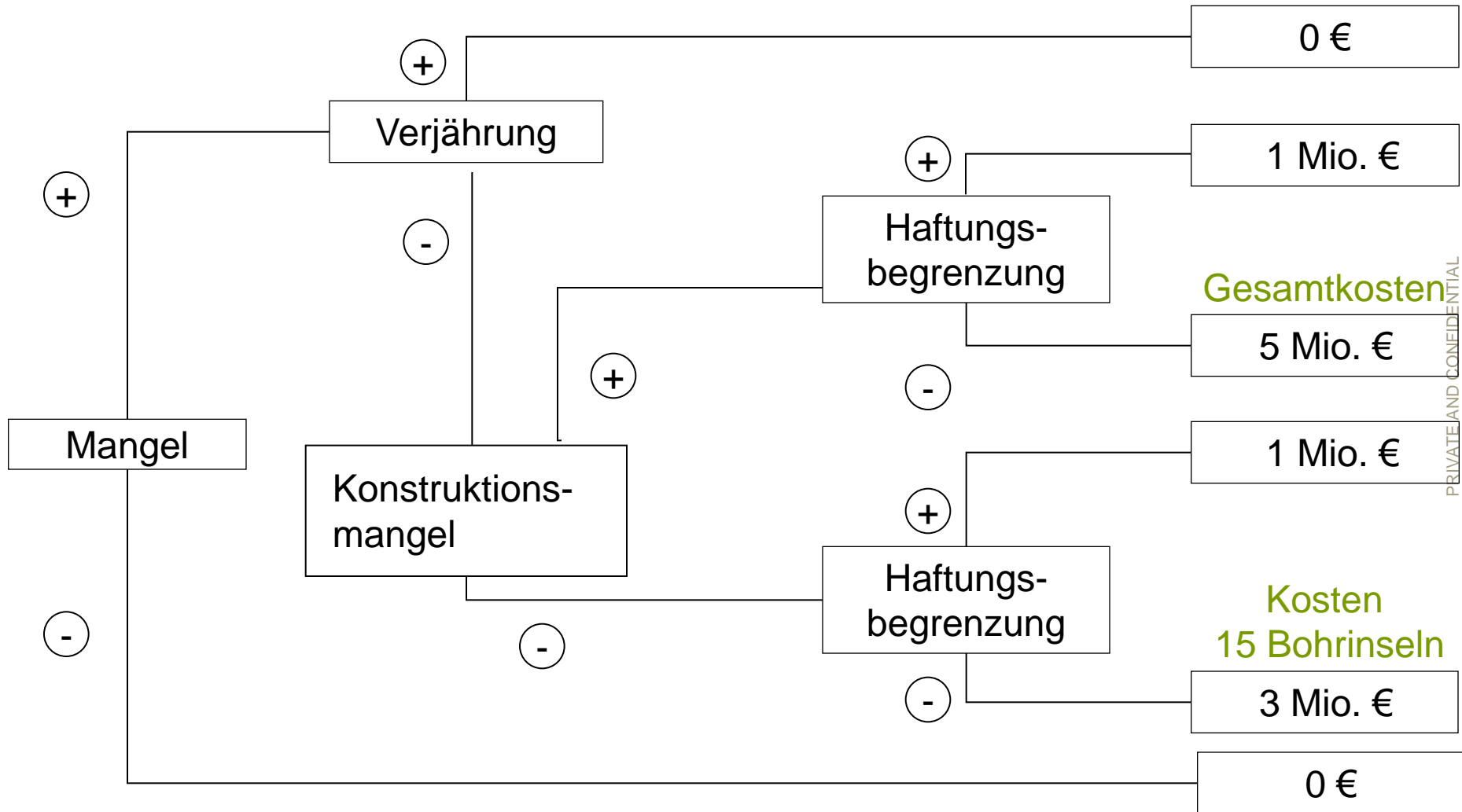


# Was tun?

---

- **B wird das Vergleichsangebot annehmen, wenn es**
  - einen fairen Wert darstellt
  - das Risiko bei Ausschlagen sehr hoch ist

# Risikoanalyse 1. Schritt: Entscheidungsbaum erstellen

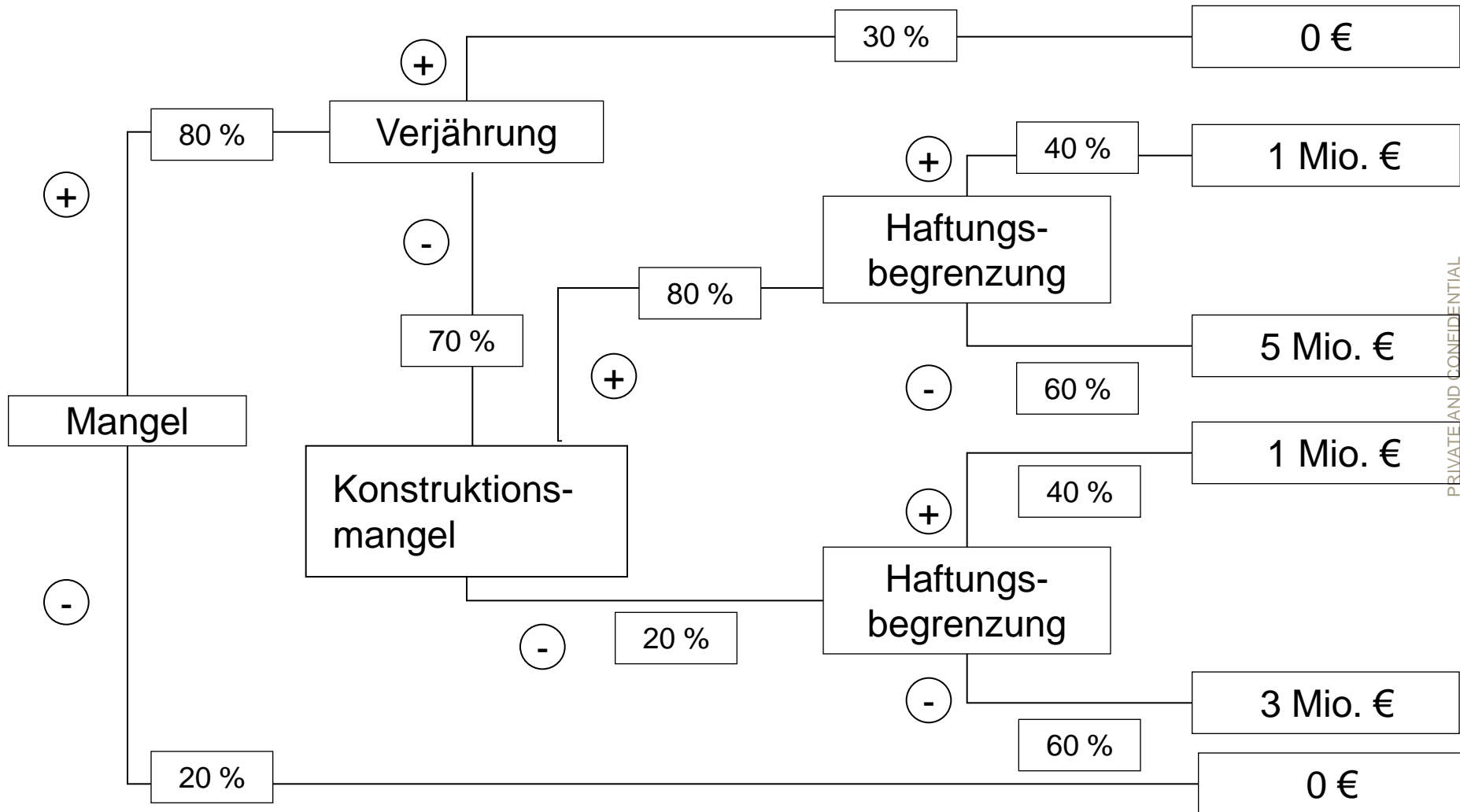


Gesamtkosten

Kosten  
15 Bohrinseln

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

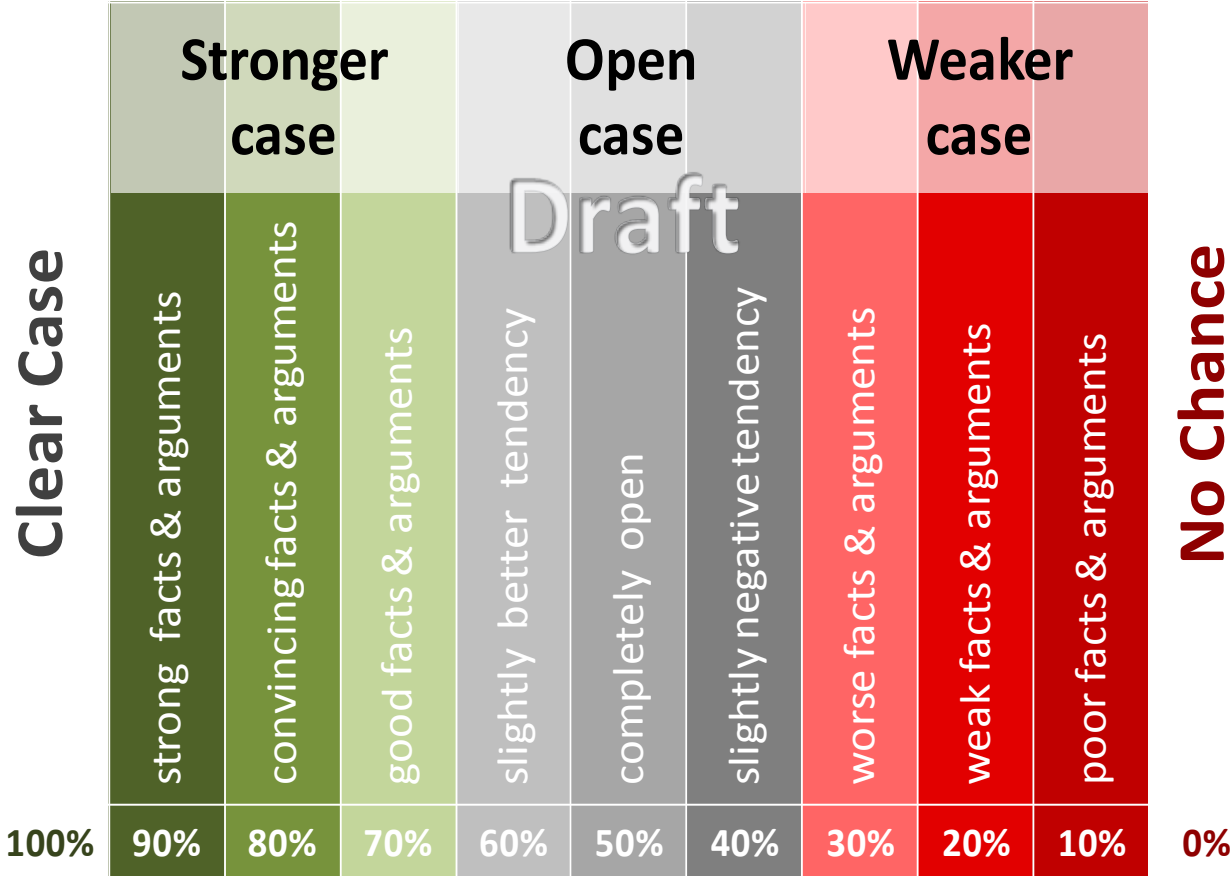
# Risikoanalyse 2. Schritt: Eintrittswahrscheinlichkeiten eingeben



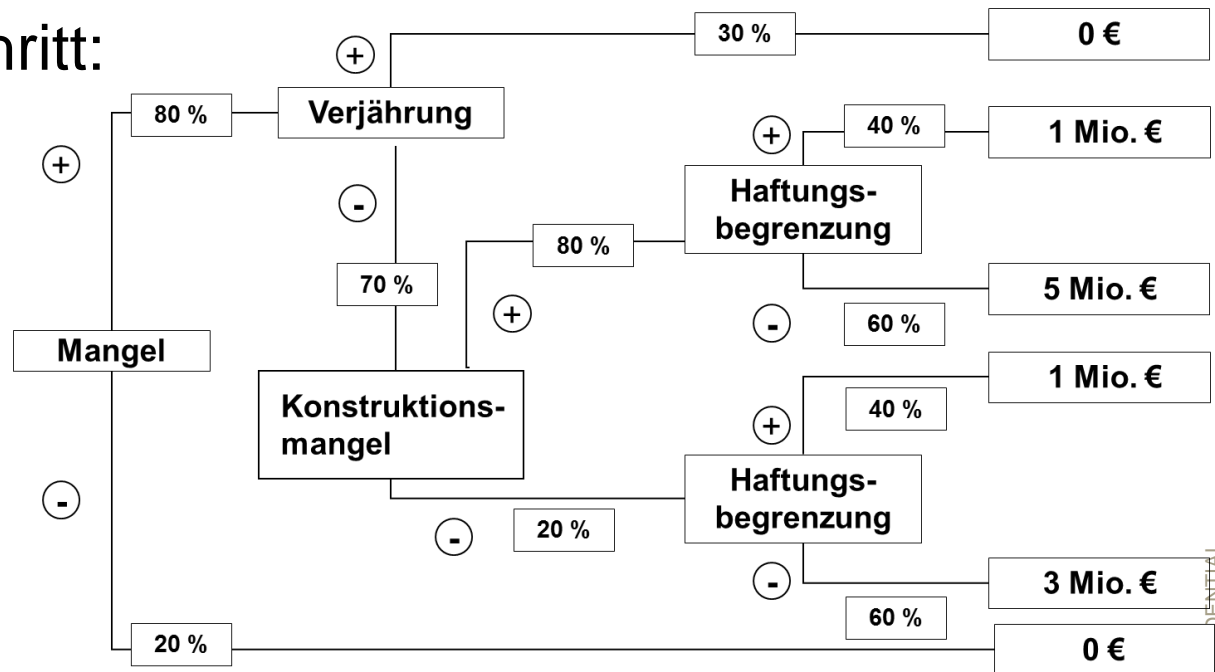
PRIVATE AND CONFIDENTIAL  
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

# Risikoanalyse 2. Schritt: Eintrittswahrscheinlichkeiten eingeben

## Judgment Scale Decision Tree Probabilities

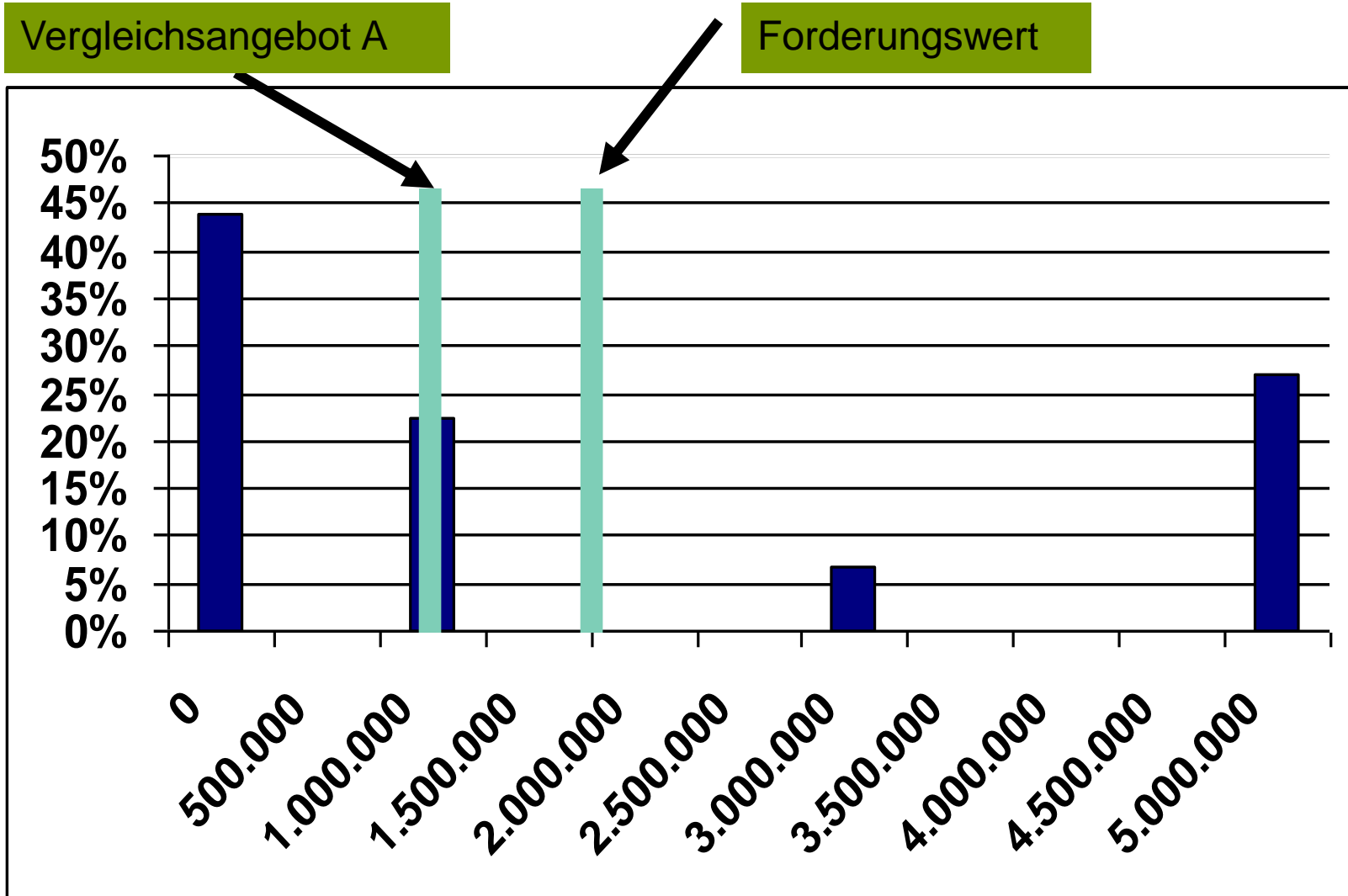


# Risikoanalyse 3. Schritt: Erwartungswert berechnen



| Ast | Einzelwahrscheinlichkeiten  | Streckenwahrscheinlichkeit | Streckenergebnis | Strecken-<br>erwartungswert |
|-----|-----------------------------|----------------------------|------------------|-----------------------------|
| 1   | (80 % x 30 %)               | = 24 %                     | x 0 €            | = 0 €                       |
| 2   | (80 % x 70 % x 80 % x 40 %) | = 17,92 %                  | x 1.000.000 €    | = 179.200 €                 |
| 3   | (80 % x 70 % x 80 % x 60 %) | = 26,88 %                  | x 5.000.000 €    | = 1.344.000 €               |
| 4   | (80 % x 70 % x 20 % x 40 %) | = 4,48 %                   | x 1.000.000 €    | = 44.800 €                  |
| 4   | (80 % x 70 % x 20 % x 60 %) | = 6,72 %                   | x 3.000.000 €    | = 201.600 €                 |
| 6   | 20 %                        | = 20 %                     | x 0 €            | = 0 €                       |
| Σ   |                             | 100 %                      |                  | = 1.769.600 €               |

# Risikoanalyse 4. Schritt: Risikostreuung analysieren



# Welche Alternativen zum Vergleich hat B?



## Wann lohnt sich für B eine Auseinandersetzung mit A?

---

Wenn das erwartete Ergebnis die Investitionskosten übersteigt

Wenn das denkbar schlechteste Ergebnis für B tragbar ist



# Investitionskosten

| Kostenart | Höhe bei Streitwert 5.000.000 € | Vorschuss | Erstattungsfähig | Worst-Case |
|-----------|---------------------------------|-----------|------------------|------------|
|           |                                 |           |                  |            |
|           |                                 |           |                  |            |
|           |                                 |           |                  |            |
|           |                                 |           |                  |            |
|           |                                 |           |                  |            |

© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

# Investitionskosten

| Kostenart           | Höhe bei Streitwert 5.000.000 € | Vorschuss | Erstattungsfähig | Worst-Case |
|---------------------|---------------------------------|-----------|------------------|------------|
| Verfahrenskosten    |                                 |           |                  |            |
| Anwaltskosten       |                                 |           |                  |            |
| Transaktionskosten  |                                 |           |                  |            |
| Opportunitätskosten |                                 |           |                  |            |
| <b>Summe</b>        |                                 |           |                  |            |

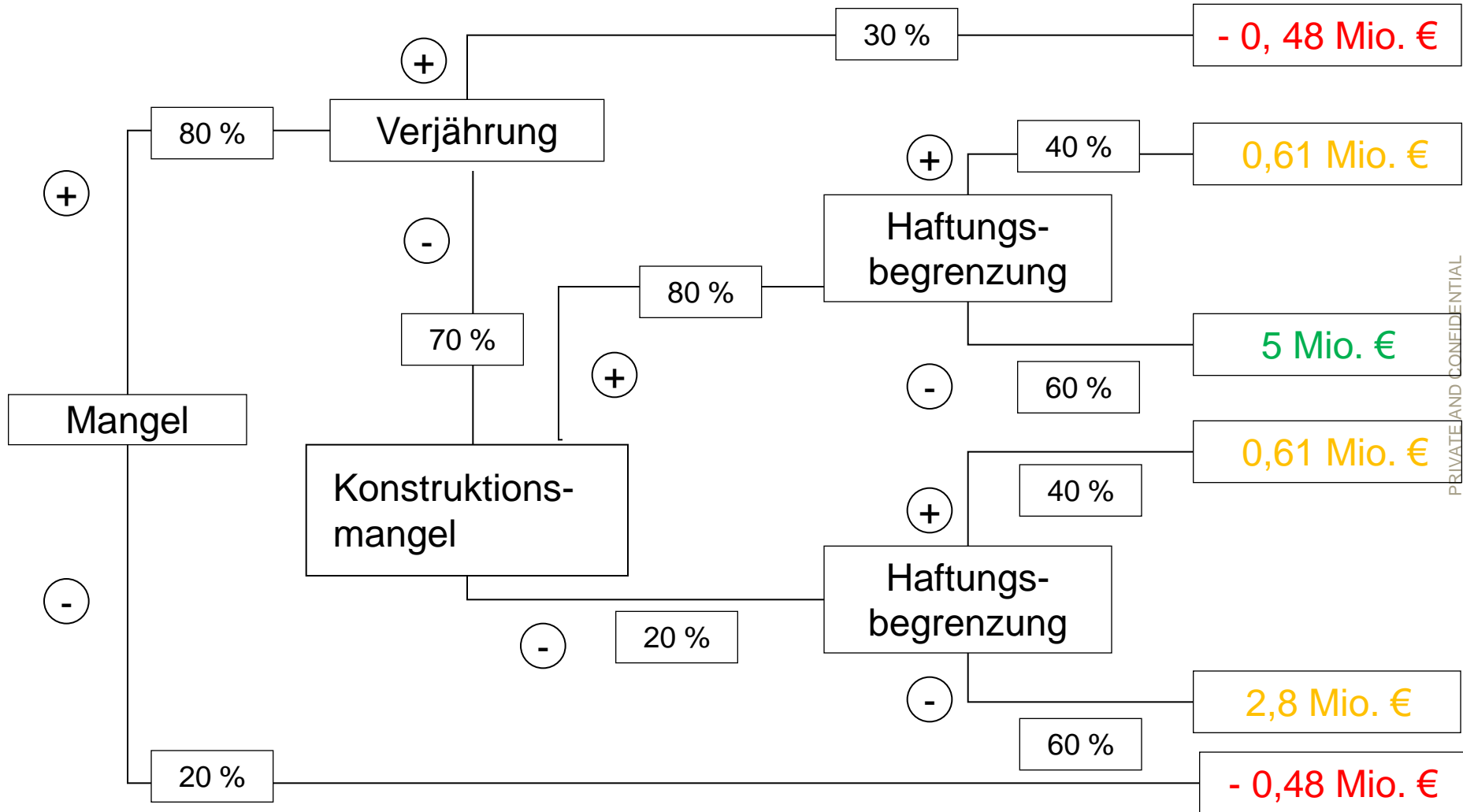
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

# Investitionskosten

| Kostenart              | Höhe bei Streitwert 5.000.000 €  | Vorschuss                       | Erstattungsfähig | Worst-Case            |
|------------------------|--|---------------------------------|------------------|-----------------------|
| Verfahrenskosten*      | ICC: 50.000 US\$<br>Schiedsrichter Min. 105.000 US\$<br>Schiedsrichter Max. 470.000 US\$ | A und B<br>hälftig<br>370 KUS\$ | ja               | 400.000 €             |
| Anwaltskosten nach RVG | 41.260 €   | A und B                         | ja               | 82.520 €              |
| Transaktionskosten     |  | A und B                         | nein             | eigene                |
| Opportunitätskosten    |  |                                 | nein             | eigene                |
| <b>Summe</b>           |  |                                 |                  | <b>&gt; 482.520 €</b> |

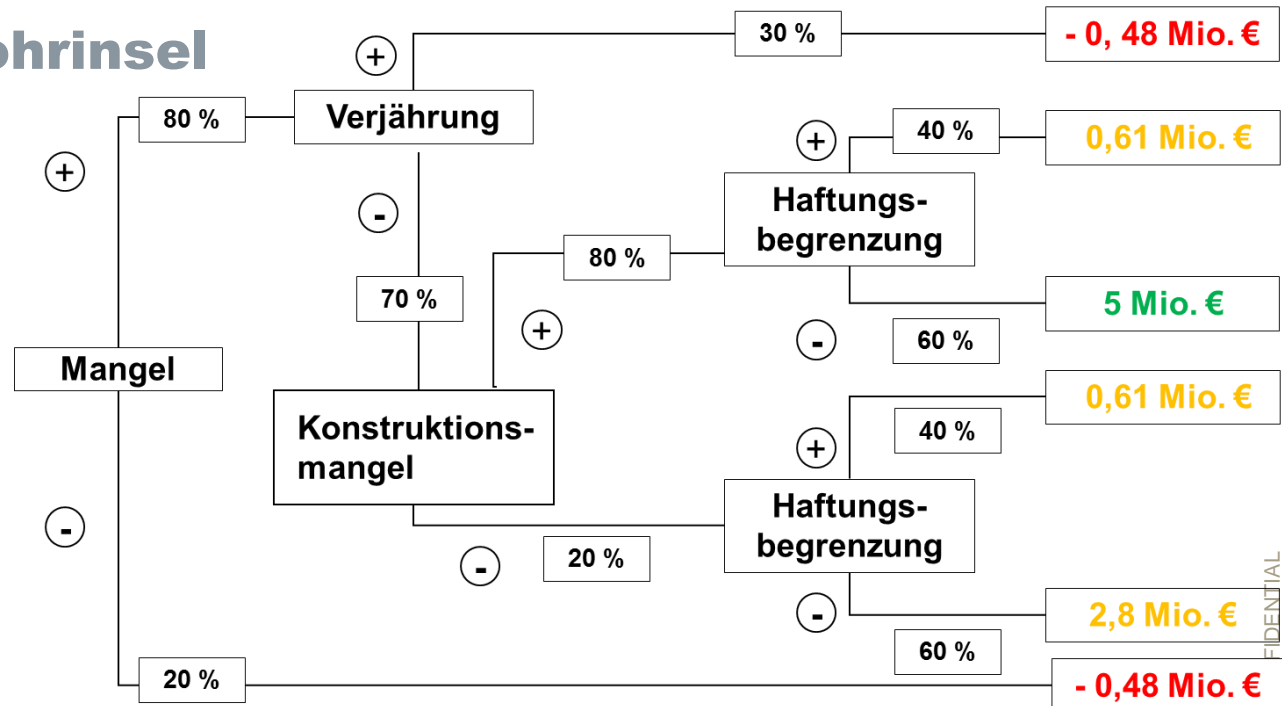
© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

# Baum: Die leckte Bohrinself



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

# Baum: Die lecke Bohrinself

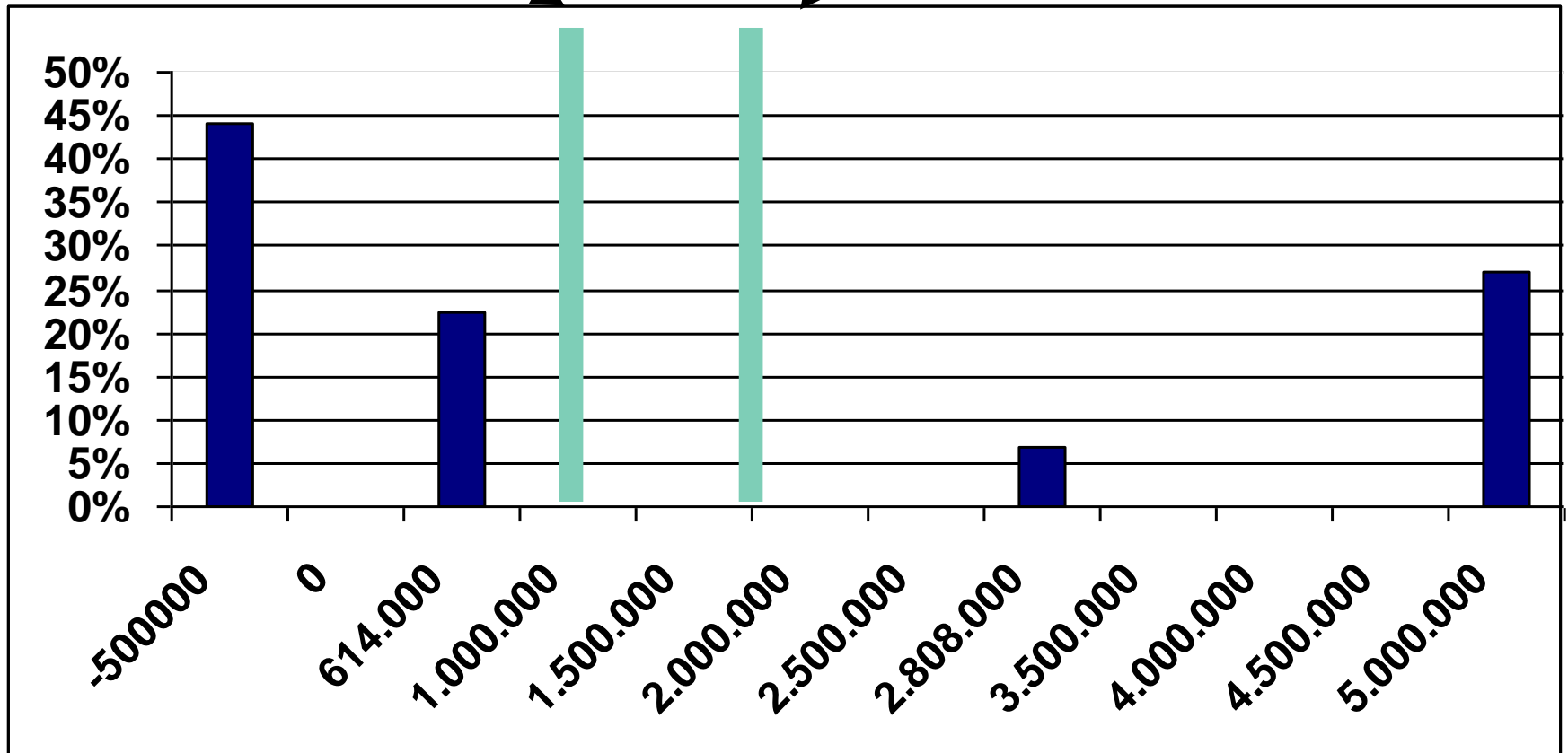


| Ast | Einzelwahrscheinlichkeiten  | Streckenwahrscheinlichkeit | Streckenergebnis | Strecken-erwartungswert |
|-----|-----------------------------|----------------------------|------------------|-------------------------|
| 1   | (80 % x 30 %)               | = 24 %                     | x - 482.520 €    | = - 115.805 €           |
| 2   | (80 % x 70 % x 80 % x 40 %) | = 17,92 %                  | x 614.000 €      | = 110.029 €             |
| 3   | (80 % x 70 % x 80 % x 60 %) | = 26,88 %                  | x 5.000.000 €    | = 1.344.000 €           |
| 4   | (80 % x 70 % x 20 % x 40 %) | = 4,48 %                   | x 614.000 €      | = 27.507 €              |
| 4   | (80 % x 70 % x 20 % x 60 %) | = 6,72 %                   | x 2.808.000 €    | = 188.697 €             |
| 6   | 20 %                        | = 20 %                     | x - 482.520 €    | = - 96.502 €            |
| Σ   |                             | 100 %                      |                  | 1.457.926 €             |

# Ergebniswahrscheinlichkeit nach Investition

Vergleichsangebot A

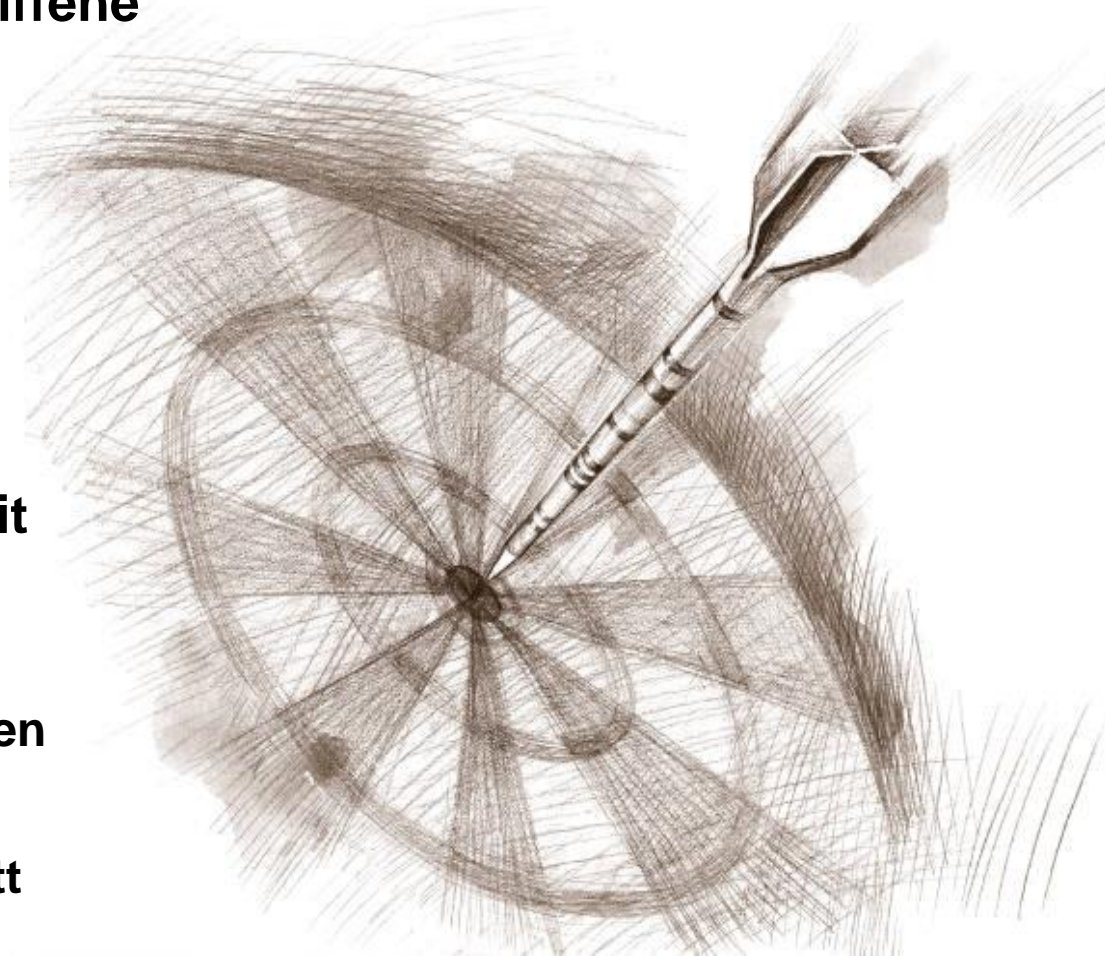
Forderungswert



# Vor- und Nachteile der Methode

---

- **"Scharlatanerie" - "Gegriffene Prozentzahlen" - "Scheingenauigkeit"**
- **Was ist die Alternative: Katastrophale Bauchentscheidung**
- **Wie kann die Genauigkeit verbessert werden?**
  - Anonyme Teamwertung
  - Weitere Experten befragen
  - Ausreißer eliminieren
  - Median (Zentralwert) statt Durchschnitt



# Teambuilding durch Risikoanalyse

---

- **Einschätzung durch die Mitglieder des Teams der Konfliktpartei :**
  - Getrennt voneinander befragt (schriftlich anonym)
  - Jeder zu jedem relevanten Knoten
- **Statistische Auswertung**



Mitverschulden

10

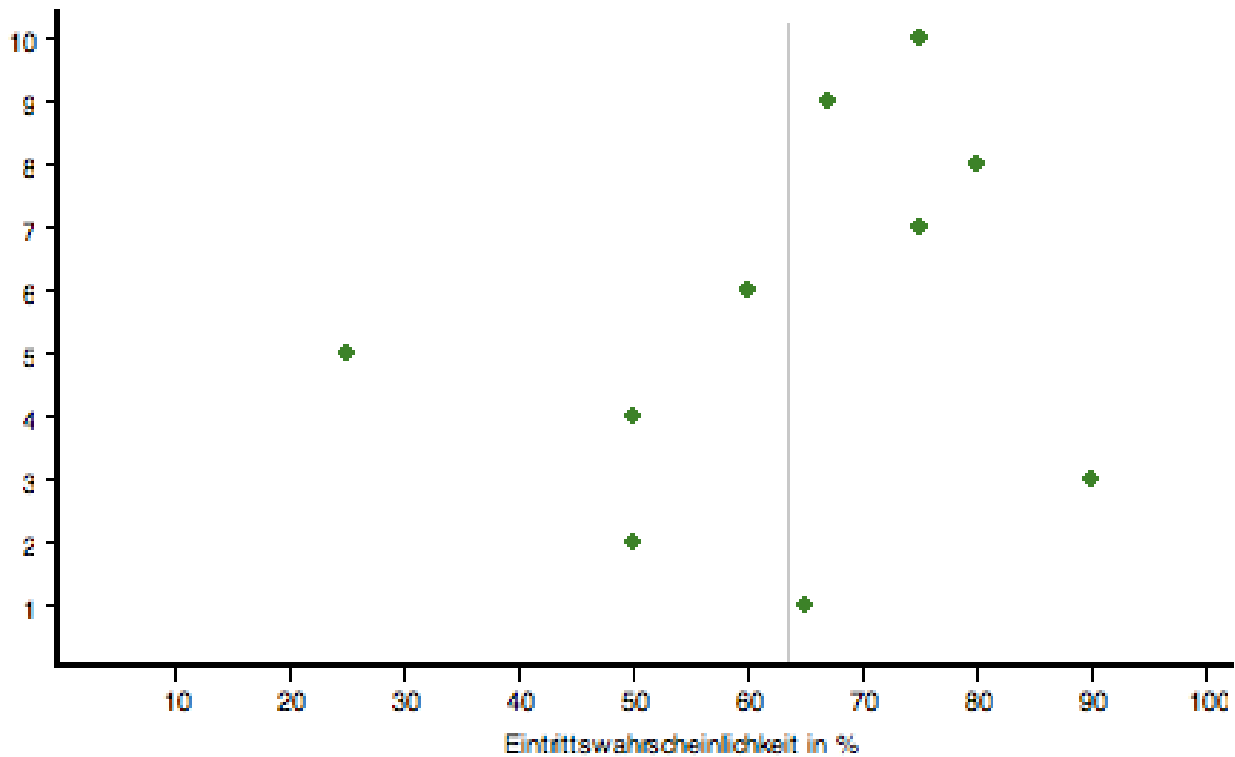
Umfang bei 3  
Monaten

10

Vorgangsauswertung Diagramm

Vorgänge

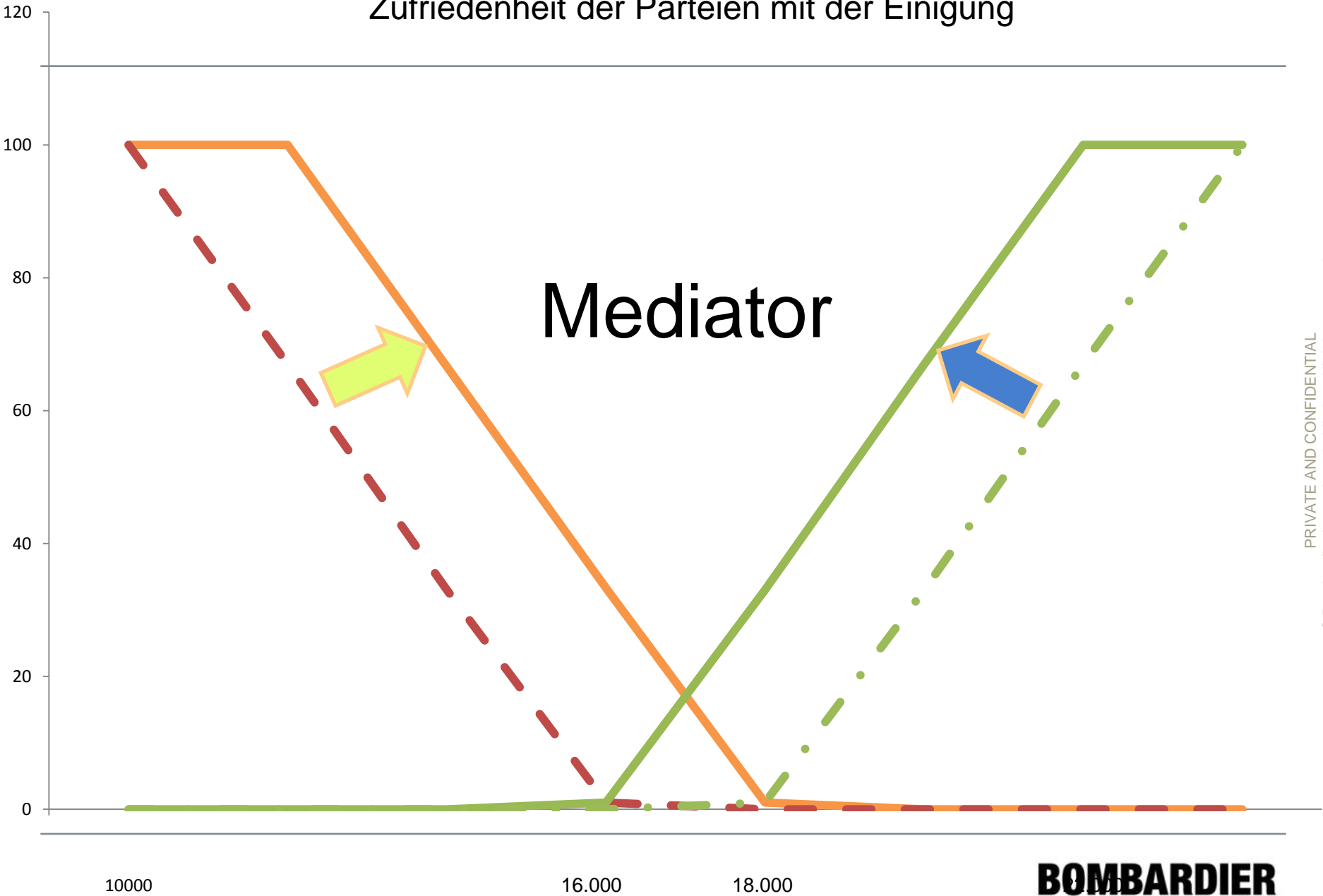
Durchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit



# Was kann der Mediator erreichen?

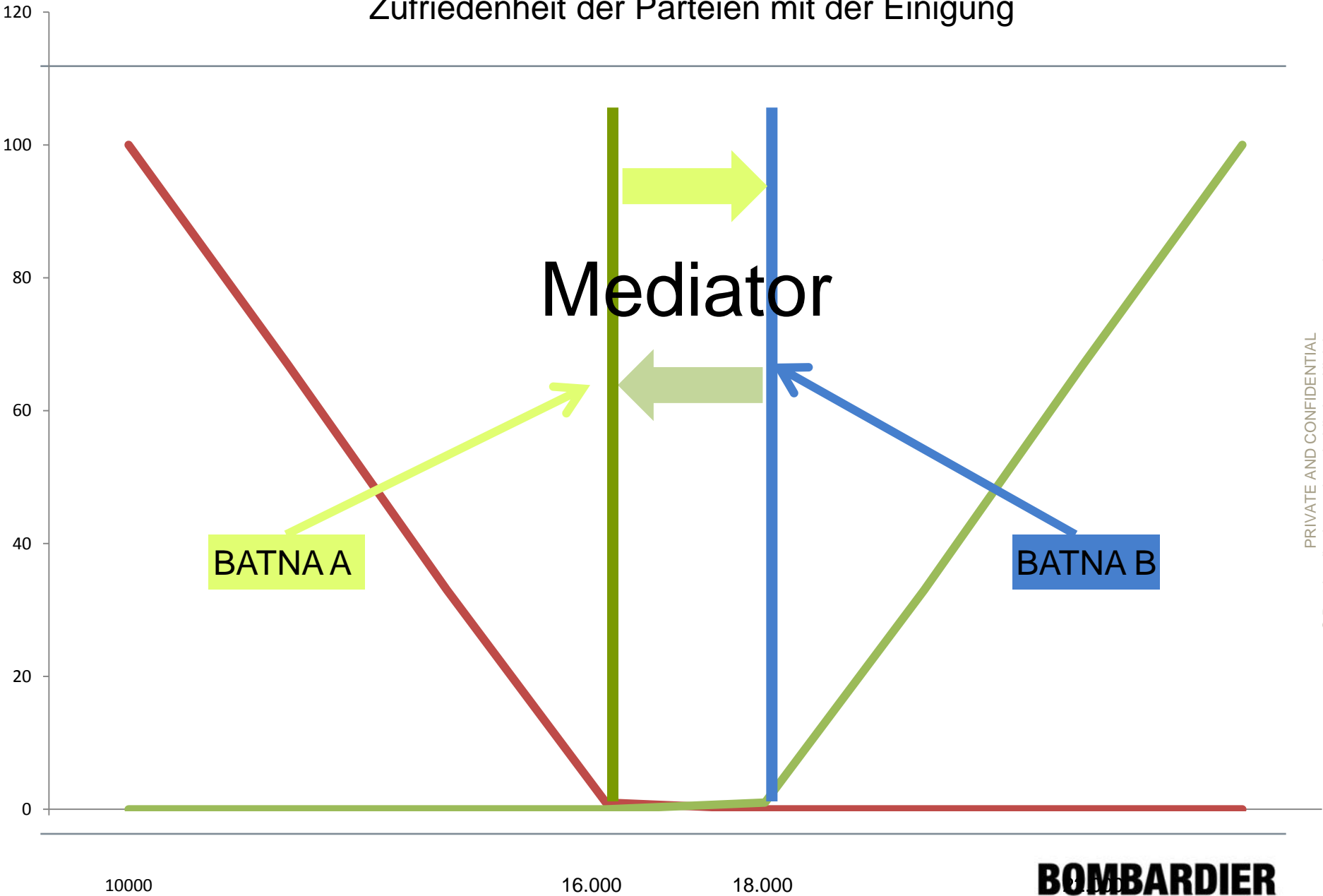
---

# Zufriedenheit der Parteien mit der Einigung



Mediator

# Zufriedenheit der Parteien mit der Einigung



BATNA A

BATNA B

Mediator

10000

16.000

18.000

**„Winning a lawsuit is not the goal,  
maximizing profits and minimizing risks  
and losses is the goal.“**

Edward A. Dauer