

Manon Schonewille |
Januari 2017

Wat willen bedrijven nu ècht?

Global Pound Conferences: Een wereldwijde zoektocht naar de sleutel tot het optimale geschiloplossingsaanbod

Waarom moet u 1 juni 2017 alvast in uw agenda vrijhouden?

“Misschien moeten we niet denken vanuit manieren van geschiloplossing die al bestaan. We moeten eerst inventariseren wat de echte wens van de gebruikers is. Hoe wil je een geschil oplossen? Pas als je dat weet, kun je zo 'n geschil ook daadwerkelijk gaan aanpakken. En de Global Pound Conference is een goed forum om de discussie aan te gaan over dat wat de gebruiker wenst en dat wat de aanbieder kan aanbieden. Die twee moeten op elkaar gaan aansluiten”

Cyril Dumoulin, Senior Legal Counsel Global Litigation Shell International, Chair of Shell's in-house Mediation Team & Executive Board Member of IMI



Even terug in de tijd: in oktober 2014 organiseerde het International Mediation Institute, IMI, in Londen een 'Pound Conference' (zie kader) met de titel 'Shaping the Future of International Dispute Resolution'. De doelstelling was om het bewustzijn over mediation en andere alternatieve geschiloplossingsmethoden (ADR, Alternative Dispute Resolution) te verhogen, en met verschillende stakeholders te discussiëren over de toekomstige ontwikkeling daarvan.

Tijdens het evenement in Londen bleek er een grote mismatch te bestaan tussen de behoeften en vraag van de afnemers enerzijds en het huidige aanbod anderzijds. Oftewel de behoeften van afnemers; bedrijven en de wensen van hun externe (juridische) adviseurs, sluiten niet aan bij de ideeën van de ontwikkelaars van nieuwe vormen van geschiloplossing; aanbieders van ADR, academici, opleiders en beleidsmakers.

Deze opmerkelijke conclusie van het congres is de aanleiding tot een uitgebreid internationaal onderzoek en een serie van 39 congressen wereldwijd. Op 1 juni 2017 is Amsterdam aan de beurt om zakelijke gebruikers met andere stakeholders in dialoog te brengen over de vraag: 'Wat willen zakelijke cliënten nu ècht en wat betekent dat voor het aanbod van geschiloplossingsmechanismen in de toekomst?'

“Wat ik eigenlijk wil is het draagvlak voor het fenomeen mediation voor zakelijk gebruik vergroten. Iedereen weet wat het is, maar waar het aan ontbreekt is de praktische kant van het verhaal. Hoe kan ik dit op een snelle en simpele manier gebruiken?”

Jan-Willem Prakke, Directeur
Corporate Legal Schiphol Group

De opmerkelijke resultaten tot nu toe

De Pound Conference in Londen was een uniek interactief evenement, waarbij de ruim 150 deelnemers uit meer dan 20 landen via stemkastjes 20 vragen beantwoordden. De resultaten waren direct in *real time* en gesegmenteerd per groep beschikbaar en suggereren dat de behoeften van gebruikers niet gehonoreerd of begrepen wordt door de aanbieders. Zelfs niet door de aanbieders van nieuwe methoden zoals mediation, waarbij innovatie en het belang van de gebruiker hoog in het vaandel staan.

Nederlandse ondernemingen gaven in eerder onderzoek al aan niet tevreden te zijn met de huidige standaardoplossingen, onder andere vanwege de hoge kosten, de tijdsduur en de onvoorspelbaarheid van een juridische uitspraak.ⁱ

De interesse voor alternatieve geschiloplossing is zeker aanwezig, maar de stap om het in de praktijk te brengen wordt vaak niet gezet. Ook in Nederland sluiten vraag en aanbod niet goed op elkaar aan. Hoe komt dit? Een vijftal opmerkelijke resultaten van de Londense Pound Conference kunnen een verklaring hiervoor geven.ⁱⁱ

1. Risicobeperking en kosten zijn doorslaggevend voor gebruikers

De belangrijkste afwegingen bij de keuze voor conflictoplossingsmechanismen zijn voor twee derde van de gebruikers het beperken van de kosten (33%), samen met de behoefte aan zekerheid door de beperking van risico's en het in eigen hand houden van de oplossing (33%). Dit is in overeenstemming met eerder gedaan onderzoek.ⁱⁱⁱ

Juridische adviseurs hechten aan efficiëntie door focus op de inhoudelijke kern van het geschil (25%) terwijl aanbieders dachten dat kostenbesparing slechts een ondergeschikte rol speelde voor gebruikers.

2. Zo vroeg mogelijk mediation

Meer dan driekwart (77%) van de gebruikers vinden dat mediation zo vroeg mogelijk in de levenscyclus van een geschil moet worden ingezet. Slechts 44% van de adviseurs en, verrassend, slechts 42% van de aanbieders zagen dat net zo.

3. Conflictanalyse (*early guided choice*) tijdens rechtsgang

Bijna 80% van de gebruikers verwachten dat arbiters en rechters eerst nagaan welk proces in aanmerking komt om een concreet geschil op te lossen. Slechts de helft van de adviseurs en minder dan de helft van de aanbieders (!) denken daar net zo over.

4. Bij groot financieel belang eerst mediation

Meer dan de helft van de gebruikers (54%), maar slecht een kwart (27%) van de adviseurs, vinden dat rechters en arbiters automatisch mediation zouden moeten initiëren in zaken met een financieel belang boven een bepaalde waarde. Partijen krijgen daarbij dan een *opt-out* mogelijkheid, oftewel ze moeten actie ondernemen als ze géén mediation willen starten. Aanbieders leken verdeeld over deze kwestie, met een lichte voorkeur ten gunste van *opt-out*. Driekwart van de academici en opleiders zijn hiervan voorstander.

5. Gebruikers zien mediation als managementinstrument

Over deal mediation is bijna driekwart van de gebruikers enthousiast, maar slechts 38% van de adviseurs en 54% van de aanbieders. Deal mediation is het inzetten van mediators als facilitator in onderhandelingen wanneer er nog geen geschil is.

Waar komt de naam Pound Conference vandaan?

In 1976 stelde Professor Frank E.A. Sander van de Harvard Law School tijdens een congres voor dat alternatieve vormen van geschillenbeslechting gebruikt moesten gaan worden, om de afhankelijkheid van conventionele vormen van geschiloplossing te verminderen, en de onwil om andere wijzen van conflictoplossing te gebruiken te doorbreken. Dit congres was genaamd Pound Conference. 1976 wordt gezien als het geboortjaar van moderne geschillenbeslechtingsmechanismen omdat deze Pound Conference leidde tot veel veranderingen in het Amerikaanse rechtssysteem, waaronder de oprichting van het "*multi-door courthouse*" om meer procedure keuzes te bieden aan betrokkenen in een conflictsituatie.

De naam komt van Nathan Roscoe Pound (1870 -1964), een groot voorstander van een interdisciplinaire benadering van het recht. Van 1916 tot 1936 was hij decaan van Harvard Law School. The Journal of Legal Studies heeft Pound geïdentificeerd als een van de meest geciteerde juridische wetenschappers van de 20e eeuw. (Shapiro, Fred R. (2000). "The Most-Cited Legal Scholars". *Journal of Legal Studies*. 29 (1): 409–426).

Twee resultaten nader toegelicht: de *opt-out* mogelijkheid en deal mediation

“Wat ik eigenlijk wil is het draagvlak voor het fenomeen mediation voor zakelijk gebruik vergroten. Iedereen weet wat het is, maar waar het aan ontbreekt is de praktische kant van het verhaal. Hoe kan ik dit op een snelle en simpele manier gebruiken?”

Jan-Willem Prakke, Directeur
Corporate Legal Schiphol Group

De *opt-out* mogelijkheid: een verklaring voor de preferentie van gebruikers voor de bij punt vier genoemde *opt-out* kan zijn dat bedrijven niet altijd de vrije hand hebben bij het kiezen voor een bepaald geschiloplossingsmechanisme. Mediation en andere vormen van ADR zijn in de meeste landen *opt-in*; partijen moeten actief worden om het te initiëren, anders komen ze automatisch in een juridische standaardprocedure terecht. Om bijvoorbeeld mediation te initiëren moet daarvoor eerst intern in de juridische afdeling en binnen het management de handen op elkaar gekregen worden. Vervolgens is het bedrijf afhankelijk van de medewerking van anderen zoals externe (juridische) dienstverleners en uiteraard ook van de wederpartij. Als één partij een maatwerkprocedure als mediation voorstelt, blijkt in de praktijk haast per definitie dat de tegenpartij het er niet mee eens is. Dit fenomeen van *reactive devaluation*^{iv} gecombineerd met het gevoel dat het voorstel door de wederpartij als een zwakkebod gezien zou kunnen worden, leidt ertoe dat in de praktijk van het Nederlandse bedrijfsleven nog weinig gebruik gemaakt wordt van alternatieven voor een rechtsgang.

Hierin is Nederland niet uniek. In een onderzoek dat in 2005 door PWC en de Viadrina Universiteit voor Duitse ondernemingen is uitgevoerd^v gaven bedrijven aan dat onderhandelen en mediation als de methoden met de meeste voordelen voor het oplossen van bedrijfsconflicten werden gezien. Maar de meeste bedrijven kozen in de praktijk – zoals ook blijkt uit een Nederlands onderzoek van de stichting ACB in 2004 –^{vi} voor een juridische procedure als vervolgstap na onderhandelen. Als reden hiervoor werd vaak aangegeven dat de wederpartij juridische acties initieerde of *out of court*-procedures weigerde.^{vii}

Mediation als vanzelfsprekende of verplichte eerste stap om tot een oplossing van het conflict te komen, kan de hierboven omschreven dynamiek doorbreken. Partijen houden hiermee wel de vrijheid om zelf te beslissen welke oplossing ze willen accepteren. Een inspanningsverplichting om eerst mediation te proberen of gemotiveerd te overwegen houdt geen verplichting in om een eenmaal opgestart mediationstraject te moeten voortzetten. De vraag is of hiermee het probleem van de mismatch tussen vraag en aanbod opgelost is of dat er nog andere zaken nodig zijn. Tijdens de GPC in Amsterdam zal dit zeker een punt van discussie zijn.

“Ik verwacht dat in de toekomst standaard een deal mediator aanschuift aan de onderhandelingstafel. Het proces verloopt zonder uitzondering soepeler, sneller en met beter resultaat. Veel van onze cliënten willen nu al niet meer zonder.”

Hugo Reumkens, Managing Partner,
advocaat ondernemingsrecht,
boardroom counsel bij van Doorne

Deal mediation: in de praktijk treedt de mediator steeds vaker op als deal mediator, oftewel begeleider van een onderhandeling. Het is een manier om onderhandelingen proactief te managen. De deal mediator is dan primair verantwoordelijk voor het onderhandelproces, ondersteunt de betrokkenen om optimale resultaten te behalen en duidelijke afspraken te maken en zo conflicten in een later stadium te voorkomen.^{viii}

De interesse in deal mediation illustreert dat gebruikers – in tegenstelling tot veel aanbieders - niet denken vanuit een bepaalde methode of een product, maar vanuit een situatie of een behoefte waarvoor zij een oplossing willen. Of dat nu in een theoretisch kader past of niet. Deal mediation laat zien dat er andere vormen zijn van geschilbeslechting of preventie die wellicht beter aansluiten bij de behoeften van de gebruiker.

Recente ontwikkelingen

“De vraag of je mediation in wilt zetten, kun je pas goed stellen als je ook enigszins doorhebt wat het te bieden heeft. Bij de GPC komen verschillende disciplines bij elkaar en worden ervaringen gedeeld. Dit helpt bedrijven, bedrijfsjuristen en advocaten om in te schatten wat mediation allemaal kan bieden en hoe je het in kan zetten”

Eelco Meerdink, Bestuurslid en
Practice Head Litigation bij De
Brauw Blackstone Westbroek

Het eerste evenement in het kader van de Global Pound Conference (GPC) series was in maart van dit jaar in Singapore, gevolgd door Mexico, Turkije en Zwitserland. De data die daar gegenereerd zijn, zouden een aantal nieuwe trends kunnen inluiden. Allereerst lijkt het erop dat alle stakeholders voorstander zijn van een systeem waarin beide partijen systematisch ondersteund worden met het maken van een keuze voor een methode in een concreet geschil: conflictanalyse (aangeduid als *‘early guided choice’*).

De adviseurs kozen in 2014 in Londen nog – afwijkend van de andere doelgroepen - voor procederen als *‘preferred method of resolving disputes’*. In de meest recente polls van de GPC series (2016) is een duidelijke tendens te zien dat een combinatie van een rechtsgang met een *out of court* procedure voor alle doelgroepen *‘the No. 1 preferred process’* lijkt te zijn. Bijvoorbeeld arbitrage of procederen bij de rechter gecombineerd met mediation of bemiddeling. De tijd lijkt rijp voor het inslaan van nieuwe wegen.

Eigen schuld?

"Ik vind het daadwerkelijk van belang dat alle stakeholders met elkaar gaan praten. Ik vind dat de GPC daar een goed forum voor biedt en bovendien vind ik dat gebruikers, oftewel de bedrijfsjuristen en advocaten, zich actiever met het onderwerp moeten bemoeien"

Cyril Dumoulin, Senior Legal Counsel Global Litigation Shell International, Chair of Shell's in-house Mediation Team & Executive Board Member of IMI

De bedrijfsjuristen kregen tijdens het Londense evenement de zwarte Piet toegeschoven van zowel de providers, als de externe adviseurs en de gebruikers. Het verwijt was dat zij te weinig initiatieven hadden ontplooid om hun behoeften bij providers onder de aandacht te brengen. 56% van alle ondervraagden schreef het (te) beperkte gebruik van ADR toe aan het gebrek aan interesse van de bedrijfsjuristen en het senior management. Slechts 19% van de aanwezigen zagen de (juridische) adviseurs als de 'schuldigen'.

Aanbieders bevestigden dat zij bij wijzigingen in de reglementen of het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten, primair feedback krijgen van adviseurs, in plaats van de gebruikers.

Dit is niet iets wat alleen tijdens de eerste Pound Conference in Londen naar voren kwam, maar komt ook overeen met de persoonlijke ervaringen van de leden van het organisatiecomité van de Nederlandse GPC. Mediation congressen, bijeenkomsten, marktonderzoeken etc. worden enthousiast bezocht door mediators en een groep vooruitstrevende advocaten, maar bedrijfsjuristen en zeker managers doen vrijwel niet mee. En dat is heel jammer, aangezien uit onderzoek^{ix} blijkt dat de houding van de corporate counsel een doorslaggevende factor is of een bedrijf een corporate ADR-strategie heeft, of ad hoc user van mediation is. Om ADR op de kaart te krijgen bij managers en bedrijfsjuristen hebben het International Mediation Institute, IMI, als organisator van de GPC serie en vertegenwoordigers van de stichting ACB (ADR Centrum voor het Bedrijfsleven, Corporate ADR & mediation), de ZAM (Vereniging Zakelijke Mediators) en geëngageerde bedrijfsjuristen als Cyril Dumoulin van Shell International, tevens Voorzitter van de Amsterdamse GPC, Sven Dumoulin van Akzo-Nobel, tevens Secretaris-Penningmeester, Jan-Willem Prakke van Schiphol Group, toonaangevende advocatenkantoren als De Brauw en van Doorne en professionele mediationkantoren als ReulingSchutte en Schonewille & Schonewille de realisatie van de Amsterdamse GPC op zich genomen.

Wat is de bedoeling tijdens de GPC in Amsterdam?

"Bij de GPC kun je wat leren en wat brengen. Leren hoe je praktisch gezien mediation kunt toepassen in je bedrijf, wat je daarvoor nodig hebt en hoe anderen dat doen. En wat brengen door constructief mee te denken over hoe we mediation kunnen inzetten als volwaardig alternatief van geschilbeslechting. Dat samen met een internationaal aspect; hoe zetten andere culturen met een ander rechtssysteem mediation in en hoe kunnen wij daar in Nederland van leren"

Jan-Willem Prakke, Directeur Corporate Legal Schiphol Group

In alle Pound conferences waren er levendige en interactieve discussies tussen het publiek en de panelleden. De GPC is niet alleen een congres, maar het is onderdeel van een wereldwijd onderzoek, bedoeld om in de toekomst het aanbod van geschiloplossing beter af te stemmen op de behoeften van de gebruikers.

De voertaal is Nederlands maar in het kader van het wereldwijde onderzoek worden de vragen waarover gestemd gaat worden tijdens de GPC in Amsterdam in het Engels gesteld. De 20 oorspronkelijke vragen zijn inmiddels verder uitgewerkt in sub vragen die over 4 sessies verdeeld zijn:

1. *Access to Justice & Dispute Resolution Systems: what do parties want, need & expect?*
2. *How is the market currently addressing these wants, needs and expectations?*
3. *How can dispute resolution be improved? (Overcoming obstacles and challenges).*
4. *Promoting better access to justice: What action items should be considered and by whom?*

Het is spannend om te bedenken hoe de resultaten in Nederland zullen uitpakken in vergelijking met andere landen. Voor de Nederlandse GPC wordt bewust gekozen voor het uitnodigen van een beperkt aantal deelnemers van een specifieke samenstelling. De bedoeling is dat er vooral vertegenwoordigers van het bedrijfsleven zullen deelnemen om mee te discussiëren, en zo in de toekomst het aanbod van geschiloplossing beter af te stemmen op de behoeften van

Lively and interactive discussions

bedrijfsjuristen en managers. De uitdaging is of zij samen met andere stakeholders bereid zijn om proactief het thema geschiloplossing op te pakken. Als dat lukt kan Nederland - een land dat van oudsher een uitstekende infrastructuur en dito reputatie voor het oplossen van geschillen heeft – als één van de eerste landen ter wereld volledig inspelen op de behoeften van het (internationale) bedrijfsleven.

Foto gemaakt tijdens de GPC in Singapore in maart 2016 en ter beschikking gesteld door de Global Organising Committee van de GPC series.

Het aantal plaatsen voor deelnemers aan de op 1 juni in Nederland te organiseren Global Pound Conference is in verband met de locatie beperkt tot maximaal 100. Er wordt ook gelet op de gewenste samenstelling van de groep. De helft van de deelnemers dient te bestaan uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. De overige 50% bestaat uit verwijzers, zoals advocaten en rechters, en uit arbiters, mediators en academici.

Be part of the discussion to shape the future of Dispute Resolution & improve access to Justice

“Goed ondernemen is niet het vermijden van elk mogelijk geschil; goed ondernemen is het zakelijk en verantwoordelijk oplossen van geschillen. Mediation is daarvoor één van de middelen. Ondernemingen weten dat wel, maar maken er nog te weinig gebruik van en hier ligt een kans. Het is tijd om met alle betrokkenen eens goed te kijken wat mediation voor ons kan betekenen en als er knelpunten zijn die op te lossen.”

Sven Dumoulin, General Counsel van Akzo Nobel

Geschillenbeslechting is niet alleen een juridische strategische kwestie, maar ook onderdeel van de bedrijfscultuur, het proces van risicobeheersing, maatschappelijk verantwoord ondernemen, of als een kwestie van goed bestuur. Gebruikers kunnen tijdens de GPC onderling en met andere stakeholders informatie uitwisselen over nieuwe manieren om geschillen te voorkomen en deze op te lossen.

Als kritiek wordt vaak geuit dat de resultaten van bijeenkomsten als de GPC uitsluitend door voorstanders van mediation en andere vormen van ADR tot stand komen. Zoals hiervoor omschreven klopt het dat vooral zakelijke gebruikers nogal eens ontbreken waardoor het een uitwisseling tussen de *usual suspects* kan worden omdat het zo noodzakelijke gebruikersperspectief ontbreekt. Het is daarom belangrijk dat u als u een manager of bedrijfsjurist bent **1 juni 2017** alvast in uw agenda reserveert. Participeer in de discussie en bepaal mee hoe geschiloplossing in Nederland er in de toekomst uit gaat zien. U kunt uw interesse vooraf kenbaar maken door een email te sturen aan: amsterdam@gpcseries.org. Wij zetten u dan graag op de lijst van geïnteresseerden.

Meer informatie en volgen van de resultaten van het internationale onderzoek: <http://globalpoundconference.org/>

Manon Schonewille, is legal business mediator bij Schonewille & Schonewille en lid van het organisatiecomité van de Nederlandse GPC.

-
- ⁱ Schonewille, M.A. (2004), Winst maken bij het oplossen van geschillen. Mediation en conflictmanagement in Nederlandse ondernemingen. Den Haag: ACB Mediation. www.acbmediation.nl.
- ⁱⁱ Een uitgebreide analyse is te lezen in: The urgent need for data: Are the needs of users and the dispute resolution market misaligned? Deborah Masucci and Michael Leathes. In: Kluwer mediation blog 4 november 2014. Op www.globalpoundconference.org worden alle 'raw data' gepubliceerd.
- ⁱⁱⁱ Ook volgens eerder onderzoek zijn de belangrijkste redenen voor Amerikaanse bedrijven om voor ADR te kiezen kostenbeheersing, behoud van controle over de oplossing en het behoud van businessrelaties. (Lipsky, D.B. & Seeber, R.L. (1998). *The appropriate resolution of corporate disputes: A report on the growing use of ADR by U.S. corporations*. Ithaca, NY: Institute on Conflict Resolution. Later is dit bevestigd in het onderzoek van de American Arbitration Association (AAA) (2003). *Dispute-Wise Management, Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts*). Dit is vergelijkbaar voor Nederlandse bedrijven, alleen liggen de prioriteiten anders. Nederlandse ondernemingen gaven aan vooral het aspect 'behoud van de relatie' een reden om tot mediation over te gaan, gevolgd door de 'eigen businessoplossing' en 'een oplossing gebaseerd op de toekomst en belangen in plaats van de juridische aspecten'. Tenslotte werd tijd- en het kostenbesparingsaspect genoemd. (Schonewille, M.A. (2004), *Winst maken bij het oplossen van geschillen. Mediation en conflictmanagement in Nederlandse ondernemingen*. Den Haag: ACB Mediation. www.acbmediation.nl)).
- ^{iv} *Reactive devaluation*: Een aanbod van de wederpartij wordt niet beoordeeld naar de waarde, maar aan de hand van de relatie tussen degene die het aanbod doet en degene die het ontvangt. In een conflict- of onderhandelsituatie is het effect dat het voorstel van de wederpartij per definitie wordt gewantrouwd. 'Het is jouw voorstel, dus het zal wel slecht zijn voor mij'. Uit: Toolkit Mediation Resultaat bereiken als manager, mediator en onderhandelaar, M.A. Schonewille, Bju Den Haag 2013, p. 292.
- ^v PricewaterhouseCoopers and the European University Viadrina Frankfurt/Oder (May 2005), Commercial Dispute Resolution: A Comparative Study of Resolution Procedures in Germany. www.pwc.com/extweb/pwcpublications. Onderzoek onder 158 Duitse bedrijven.
- ^{vi} De door ACB in 2004 verrichte studie naar de behandeling van zakelijke conflicten leidde tot de conclusie dat het merendeel van de Nederlandse ondernemingen geen structureel conflictmanagementbeleid heeft. De tweede belangrijke conclusie was dat ondernemingen bij de keuze van de procedure tot oplossing van hun geschillen, die niet in onderhandeling konden worden opgelost, zich voornamelijk bleken te bedienen van gerechtelijke procedures of arbitrage. Schonewille, M.A. (2004), Winst maken bij het oplossen van geschillen. Mediation en conflictmanagement in Nederlandse ondernemingen. Den Haag: ACB Mediation. www.acbmediation.nl.
- ^{vii} Vrijwel alleen bedrijven die een *corporate policy* of mediationclausules in contracten hadden, bleken mediation ook daadwerkelijk te initiëren. Het gebruik van *out of court-procedures* nam toe met de omvang van de onderneming en de deskundigheid en invloed van de juridische afdeling.
- ^{viii} Meer informatie over deal mediation is te lezen in Arnold Ingen-Housz, ADR in Business: Practice and Issues across Countries and Cultures, Volume II, pp. 81–116. # 2010 Kluwer Law International BV, The Netherlands. Chapter 5 Moving beyond 'Just' a Deal, a Bad Deal or No Deal How a Deal-Facilitator Engaged by the Parties as a 'Counsel to the Deal' Can Help Them Improve the Quality and Sustainability of the Outcome Manon A. Schonewille* and Kenneth H. Fox.
- ^{ix} Herbert Smith (2007), 'The Inside Track – How Blue Chips Are Using ADR'. www.herbertsmith.com/Services/PracticeAreas/Disputeresolution/AlternativeDisputeResolution.htm. PricewaterhouseCoopers and the European University Viadrina Frankfurt/Oder (May 2005), Commercial Dispute Resolution: A Comparative Study of Resolution Procedures in Germany. www.pwc.com/extweb/pwcpublications. Onderzoek onder 158 Duitse bedrijven.