

## Mediationsinstituttet

Analyse af besparelspotentialet ved brug af mediation i Danmark som konfliktløsning i erhvervsretlige tvister.

# Indhold

1.	Executive Summary	3
2.	Hvad er mediation?	7
3.	Analyse	8
	Den analytiske ramme	8
	Det datamæssige grundlag for analysen	10
	Beregning af break-even succesraten	16
	Erfaringer fra udlandet	20
	Samfundsøkonomiske konsekvenser	21
4.	Perspektivering og afsluttende betragtninger	26
	Indirekte gevinster	26
	Et aktuelt perspektiv	27

# 1. Executive Summary

Mediation er en frivillig ikke-juridisk konfliktløsningsmetode, hvor parterne i fællesskab når frem til en tilfredsstillende løsning. Mediation adskiller sig grundlæggende fra traditionelle juridiske konfliktløsningsformer fordi det er parterne (og ikke en juridisk tredjepart), der i sidste ende skal løse konflikten.

Derfor udgør mediation et alternativ til almindelig retssagsbehandling eller voldgift. Ved brug af en mediator kan to (eller flere) virksomheder forsøge at løse en tvist og undgå en retsafgørelse ved eksempelvis de offentlige domstole eller gennem en voldgiftssag.

I lande som USA og Storbritannien har mediation længe været anvendt som et alternativ til mere traditionelle former for konfliktløsning. En undersøgelse fra 2006<sup>1</sup> viser, at de irske entreprenørvirksomheder årligt bruger 2 pct. af deres samlede omsætning på at håndtere tvister. De adspurgte virksomheder havde i samme periode et gennemsnitligt nettoresultat på 3 pct. af deres samlede omsætning. Undersøgelsen illustrerer det betydelige gevinstpotentiale der foreligger, hvis omkostninger forbundet med tvistløsning kan reduceres. Alt andet lige vil de irske entreprenørvirksomheder kunne øge deres nettoresultat med 33 pct., hvis disse omkostninger halveres. Anerkendes mediation som et attraktivt alternativ til juridisk konfliktløsning synes der altså at være et betydeligt potentiale for omkostningsreduktioner, der vil have en direkte effekt på overskudsgraden i den enkelte virksomhed.

Capacent Epinion har gennemført en analyse af hvad øget brug af mediation – som det er tilfældet i USA og Storbritannien - betyder af økonomiske besparelser på såvel virksomhedsniveau som samfundsniveau.

---

<sup>1</sup> Udført for CIF (Construction Industry Federation, Dublin)

I Danmark løses der hvert år flere end 50.000 civile retssager i byretten, og advokatfirmaernes indtægter til voldgiftssager er ligeledes offentlig tilgængelige, hvorfor besparelspotentialet ved øget brug af mediation kan anslås<sup>2</sup>.

På den baggrund anslås det i den nedenstående analyse, at den potentielle økonomiske gevinst ved en beskeden forøgelse af udbredelsen af mediation på ca. 10 pct. af civile byretssager og voldgiftssager udgør:

- 205-335 mio. kr. i nettogevinst for samfundet og
- 140-215 mio. kr. i nettogevinst for virksomheder

Besparelserne på øget brug af mediation skyldes, at det er en markant billigere form for konfliktløsning end andre gængse erhvervsretlige konfliktløsningsmekanismer. Nedenfor nævnes nogle af de centrale resultater fra analysen:

- Gennemsnitsvirksomheden kan ved en sagsværdi på godt 5 mio. kr. spare 129.000 kr. per sag ved brug af mediation som konfliktløsning i stedet for en byretssag.
- Tilsvarende kan gennemsnitsvirksomheden ved en sagsværdi på godt 5 mio. kr. spare omkring 174.000 kr. per sag ved brug af mediation sammenlignet med udgiften forbundet med en voldgiftssag.
- Udover besparelser for den enkelte virksomhed vil øget brug af mediation betyde besparelser på samfundsniveau. Ved en sagsværdi på godt 5 mio. kr. vil de samfundsøkonomiske gevinster ved mediation være på op til 561.000 kr. per sag sammenlignet med en retsafgørelse i byretten og 464.000 kr. sammenlignet med en afgørelse ved voldgift.

Nedenstående tabeller viser estimerede besparelser ved mediation for gennemsnitsvirksomheden og for samfundet ved forskellige sagsværdier. Tabellerne tager udgangspunkt i plausible succesrater for gennemført mediation baseret på undersøgelser i USA og Storbritannien:

---

<sup>2</sup> Posten ([www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk), PRDST608) indeholder også mægling. Da indtægten fra voldgiftssager antages at dominere, udgør posten et udmærket estimat for advokatfirmaers indtægter i forbindelse med voldgiftssager.

**Tabel 1: Forventet økonomisk gevinst ved mediation på virksomheds- og samfundsniveau fordelt på sagsstørrelse**

<b>Økonomisk gevinst ved mediation ift. en byretssag</b>				
	<b>Sagsværdi, kr.</b>			
	<b>100.000</b>	<b>740.000</b>	<b>5,55 mio.</b>	<b>25,9 mio.</b>
Forventet samfundsøkonomisk gevinst ved succesrate på 80 pct.	31.045	106.782	561.655	1.550.426
Forventet gevinst pr. part ved succesrate på 80 pct.	9.998	29.043	129.307	490.046
Forventet samfundsøkonomisk gevinst ved succesrate på 55 pct.	19.000	66.850	369.849	1.040.090
Forventet gevinst pr. part ved succesrate på 55 pct.	5.994	17.506	82.790	327.221

**Tabel 2: Forventet økonomisk gevinst ved mediation på virksomheds- og samfundsniveau fordelt på sagsstørrelse**

<b>Økonomisk gevinst ved mediation ift. Voldgift</b>				
	<b>Sagsværdi, kr.</b>			
	<b>100.000</b>	<b>740.000</b>	<b>5,55 mio.</b>	<b>25,9 mio.</b>
Forventet samfundsøkonomisk gevinst ved succesrate på 80 pct.	40.500	117.360	464.099	1.941.270
Forventet gevinst pr. part ved succesrate på 80 pct.	15.188	44.010	174.037	727.976
Forventet samfundsøkonomisk gevinst ved succesrate på 55 pct.	25.500	74.123	302.779	1.308.795
Forventet gevinst pr. part ved succesrate på 55 pct.	9.563	27.796	113.542	490.798

Udover de direkte økonomiske gevinster beregnet i analysen er der en række andre for virksomhederne gavnlige effekter ved brug af mediation som er mere indirekte, i.e. ikke direkte kvantificerbare.

En, for parterne, tilfredsstillende proces som mediation indeholder flere fordele, som det juridiske system ikke tilbyder og som må formodes at styrke de ovenfor nævnte økonomiske besparelser for virksomheder og samfund:

- Interne omkostninger reduceres, da den juridiske afdeling typisk belastes mindre ved konfliktløsning gennem mediation.
- Produktivitetsgevinst opnås når virksomhedsledelsen ikke bruger tid og kræfter på en given tvist og i stedet udnytter og opsøger profitable forretningsmæssige projekter
- Konfliktløsningen tager udgangspunkt i parternes interesser og ikke i juridiske normer, hvorved opnås løsninger der er funktionelle for parterne.
- Konfliktløsningen opnås typisk hurtigere
- Indirekte omkostninger for virksomheden i form af fx stress undgås
- Eventuelt tab af goodwill på branche- såvel som samfundsniveau undgås
- Forretningsmæssige partnerskaber bibeholdes, ligesom nye muligheder for synergier eventuelt kan opstå

## 2. Hvad er mediation?

Mediation er en frivillig ikke-juridisk konfliktløsningsmetode, hvor parterne i fællesskab når frem til en tilfredsstillende løsning. Mediation adskiller sig grundlæggende fra traditionelle juridiske konfliktløsningsformer, idet mediationsmetoden anerkender, at konflikten tilhører parterne, og at det derfor er parterne der i sidste ende skal løse konflikten baseret på deres interesser.

Processen styres af en mediator, der fungerer som katalysator for dialogen. Det er ikke mediators opgave at foreslå løsninger eller på anden vis søge at underlægge processen visse juridiske rammer.

Parternes forslag til løsning har derfor ikke nogen nødvendig sammenhæng med deres rettigheder og forpligtelser i den konkrete tvist, hvorfor løsningerne ikke, som det er tilfældet i en retssag eller voldgiftssag, begrænses af juridiske normer.

Mediation kan i princippet anvendes i alle former for civilretlige tvister. Nedenstående analyse vil tage udgangspunkt i pengesager på virksomhedsniveau.

I analysen er ikke taget hensyn til muligheden for offentlig retsmægling ved domstolene, da virkningen i erhvervsretlige tvister, som denne analyse omhandler, vurderes at være beskedne.

## 3. Analyse

### Den analytiske ramme

Mediation udgør et alternativ til almindelig retssagsbehandling og voldgift. Ved brug af en mediator kan to (eller flere) parter (i denne analyse virksomheder) forsøge at løse en tvist og undgå en sagsbehandling ved eksempelvis de offentlige domstole eller gennem en voldgiftssag. De involverede parter kan imidlertid ikke på forhånd vide, om mediationen bliver succesfuld. Såfremt forsøget på tvistløsning mislykkes, vil omkostningen forbundet med mediationen gå tabt, og tvisten vil skulle løses i det almindelige offentlige retssystem eller i en voldgift.

For en virksomhed involveret i en tvist kan mediation på den baggrund ses som en investering i økonomisk forstand. Ved at afholde omkostningen til mediation opnår virksomheden mulighed for en økonomisk gevinst. Hvis mediationen ender med en løsning af tvisten, vil virksomheden opnå en omkostningsbesparelse i forhold til afgørelse ved domstolene eller gennem en voldgift og dermed styrke virksomhedens overskud efter skat, *jf. tabel 1*.

Fejlslagen mediation indebærer omvendt et økonomisk tab for virksomheden, idet omkostningen ved mediationen svækker virksomhedens overskud efter skat sammenlignet med en retlig afgørelse.



**Table 3: Mulige udfald og økonomiske konsekvenser af mediation\***

Mulige udfald	Økonomiske konsekvenser for virksomheden
Succesfuld mediation	Omkostningsbesparelse ift. retssag eller voldgift** → styrkelse af virksomhedens overskud efter skat
Fejlslagen mediation	Øgede omkostninger ift. retssag eller voldgift → Svækkelse af virksomhedens overskud efter skat

\* Det forudsættes, at resultatet af en afgørelse ved domstolene eller gennem en voldgiftssag er det samme som ved succesfuld mediation, og at den eneste forskel på de økonomiske konsekvenser under de to grundlæggende udfald dermed er de omkostninger, der umiddelbart knytter sig til henholdsvis retssag/voldgift og mediation.

\*\*Både direkte omkostningsbesparelser i form af sparede honorarer, retsafgifter mv. og indirekte omkostningsbesparelser i form af fx frigjorte arbejdskraftressourcer internt i virksomheden, som ville have været involveret i en retssag, skal principielt inddrages.

I analysen nedenfor estimeres nettogevinsten for en part i en erhvervsretlig tvist ved henholdsvis succesfuld og fejlslagen mediation. Estimerne konstrueres med udgangspunkt i erhvervsretlige tvister om pengekrav og for 4 scenarier med sagsværdier af varierende størrelse. Scenarierne opstilles for mediation som alternativ til henholdsvis en byretssag og en voldgiftssag.

Derpå beregnes den succesrate, dvs. sandsynligheden for succesfuld mediation, der sikrer, at den forventede nettogevinst ved mediation netop er nul. Denne succesrate kaldes *break-even succesraten*.

Hvis det med rimelighed kan forventes, at sandsynligheden for en succesfuld tvistløsning gennem mediation overstiger denne beregnede break-even succesrate, vil en risiko-neutral part i tvisten have et økonomisk incitament til at gøre brug af mediation som tvistløsningsinstrument.

Endvidere beregnes den potentielle samfundsøkonomiske gevinst ved mediation.

## Det datamæssige grundlag for analysen

Nedenfor er angivet de estimerede omkostninger forbundet med løsningen af en erhvervsretlig tvist om pengekrav gennem henholdsvis mediation, en byretssag og en voldgiftssag. Estimerterne er konstrueret for 4 forskellige scenarier med sagsværdier af varierende størrelse, henholdsvis 100.000 kr., 740.000 kr., 5.550.000 kr. og 25.900.000 kr.<sup>3</sup> Disse sagstørrelser svarer til beløb, der typisk vil forekomme i mindre byggesager og tvister mellem leverandører og virksomhed til større sager såsom køb af nye IT-systemer og anlægsarbejder. Det giver derfor et godt grundlag for at vurdere de potentielle gevinster ved mediation.

Omkostningerne for parterne ved brug af mediation som løsningsinstrument består af dels en grundtakst og dels tillæg for fx et eventuelt merforbrug af timer i forbindelse med mediationen, forberedelsestid ud over det sædvanlige, ekstra mediatorer og udlæg til fx lokaleleje, fortæring o. lign.

Grundtaksten for mediation af en varighed på mindre end 4 timer og med sagsbeløb på mindre end 200.000 kr. udgør 7.500 kr. I fravær af eventuelle tillægsbetalinger er de samlede omkostninger for parterne i tvisten altså 7.500 kr. i scenariet med en sagsværdi på 100.000 kr., *jf. tabel 4A*. I de resterende 3 scenarier med sagsværdier ud over 200.000 kr. er grundtaksten 21.000 kr. for mediation af 8 timers varighed.

I de scenarier med sagsværdier over 1 mio. kr. betales et tillæg på 1 promille af værdien ud over 1 mio. kr. Det indebærer en meromkostning på henholdsvis 4.550 kr. og 24.900 kr. i scenarierne med sagsbeløb på 5,55 mio. kr. og 25,9 mio. kr.

---

<sup>3</sup> Sagsværdierne i de 4 scenarier er identiske med dem, der indgår i regneeksemplerne på Voldgiftsforeningens hjemmeside.

**Tabel 4A: Skøn for omkostninger ved mediation**

Sagsværdi	Omkostninger	Merforbrug af timer	
		Ingen	50 pct. <sup>1)</sup>
<b>100.000 kr.</b>	Grundtakst ved timeforbrug inden for 4 timer	7.500 kr.	7.500 kr.
	Tillæg på 2.300 kr. pr time ud over grundforbrug		4.600 kr.
	<b>I alt</b>	<b>7.500 kr.</b>	<b>12.100 kr.</b>
	<b>I alt, inkl. omkostninger for en ekstra mediator<sup>2)</sup></b>	<b>11.250 kr.</b>	<b>18.150 kr.</b>
<b>740.000 kr.</b>	Grundtakst ved timeforbrug inden for 8 timer	21.000 kr.	21.000 kr.
	Tillæg på 2.300 kr. pr time ud over grundforbrug		9.200 kr.
	<b>I alt</b>	<b>21.000 kr.</b>	<b>30.200 kr.</b>
	<b>I alt, inkl. omkostninger for en ekstra mediator<sup>2)</sup></b>	<b>31.500 kr.</b>	<b>45.300 kr.</b>
<b>5,55 mio. kr.</b>	Grundtakst ved timeforbrug inden for 8 timer	21.000 kr.	21.000 kr.
	Tillæg på 2.300 kr. pr time ud over grundforbrug		9.200 kr.
	Tillæg på 0,1 pct. af sagsværdien ud over 1 mio. kr.	4.550 kr.	4.550 kr.
	<b>I alt</b>	<b>25.550 kr.</b>	<b>34.750 kr.</b>
	<b>I alt, inkl. omkostninger for en ekstra mediator<sup>2)</sup></b>	<b>38.325 kr.</b>	<b>52.125 kr.</b>
<b>25,9 mio. kr.</b>	Grundtakst ved timeforbrug inden for 8 timer	21.000 kr.	21.000 kr.
	Tillæg på 2.300 kr. pr time ud over grundforbrug		9.200 kr.
	Tillæg på 0,1 pct. af sagsværdien ud over 1 mio. kr.	24.900 kr.	24.900 kr.
	<b>I alt</b>	<b>45.900 kr.</b>	<b>55.100 kr.</b>
	<b>I alt, inkl. omkostninger for en ekstra mediator<sup>2)</sup></b>	<b>68.850 kr.</b>	<b>82.650 kr.</b>

Kilde: Mediationsinstituttet.

Anm.: De angivne omkostninger er opgjort ekskl. moms og for parterne i tvisten under ét. Der er set bort fra eventuelle tillæg ved forberedelsestid ud over det sædvanlige og udlæg til fx lokaleleje, fortæring o. lign.

1) Ved et merforbrug af timer for gennemførelsen af mediationen svarende til 50 pct. af grundforbruget.

- 2) Udpeges mere end en mediator, forhøjes det samlede honorar med 50 pct. for hver yderligere mediator.

Indregnes et merforbrug af timer på 50 pct. i forbindelse med mediations gennemførelse, øges de samlede omkostninger med 4.600 kr. (pris pr. ekstra time er 2.300 kr.) i scenariet med et omtvistet beløb på 100.000 kr. I de resterende 3 scenarier med sagsværdier ud over 200.000 kr. udgør tillægget 9.200 kr. for 50 pct. yderligere timer.

Udpeges desuden mere end en mediator, forhøjes den samlede omkostning med 50 pct. for hver yderligere mediator.

Den nedre grænse for de samlede omkostninger ved mediation udgøres af grundtaksterne (inkl. tillæg for sagsværdier ud over 1 mio. kr.). Den øvre grænse for de samlede omkostninger fastsættes i det følgende til grundtaksterne (inkl. tillæg for sagsværdier ud over 1 mio. kr.) plus omkostningerne ved et merforbrug af timer på 50 pct. og tilknytning af en ekstra mediator.

Den øvre grænse for omkostningerne ved mediation fastsættes dermed mere end dobbelt så højt som den nedre grænse. Den nedre og øvre grænse vurderes at udspænde et plausibelt interval for de samlede omkostninger ved mediation.

Sagsomkostningerne for parterne i en erhvervsretlig tvist, der føres for byretten, består hovedsagelig af en retsafgift til staten og udgifter til advokatbistand. For sagsværdier på mellem 50.000 kr. og 6.237.500 kr. betales ved anlæggelse af sag for byretten en afgift på 1,2 pct. af sagsværdien plus 750 kr. Udgør sagsværdien mere end 6.237.500 kr., betales en fast takst på 75.000 kr. Samme beløbsstørrelse betales i berammelsesafgift, såfremt en hovedforhandling bliver nødvendig.

Den samlede retsafgift fastsættes dermed til henholdsvis 2.700 kr., 18.060 kr. og 133.500 kr. i de tre scenarier med laveste sagsværdier, idet berammelsesafgiften også forudsættes betalt, *jf. tabel 4B*. I scenariet med den højeste sagsværdi udgør de samlede betalte afgifter 150.000 kr.

**Table 4B: Skøn for omkostninger ved byretssag**

Omkostninger	Sagsværdi, kr.			
	100.000	740.000	5,55 mio.	25,9 mio.
Retsafgift ved sagens anlæg plus berammelsesafgift	2.700 kr.	18.060 kr.	133.500 kr.	150.000 kr.
Proceduresalær <sup>1)</sup>	40.000 kr.	105.000 kr.	362.680 kr.	1.586.800 kr.
<b>I alt</b>	<b>42.700 kr.</b>	<b>123.060 kr.</b>	<b>496.180 kr.</b>	<b>1.736.800 kr.</b>

Kilde: [www.themis.dk](http://www.themis.dk) og [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk).

Anm.: De angivne omkostninger er opgjort ekskl. moms og for parterne i tvisten under ét. Omkostningerne ved at fremføre en sag ved de offentlige domstole kan øges betydeligt, såfremt domsafsigelsen i byretten ankes til højere retsinstanser.

- 1) Proceduresalæret er summen af begge parter udgifter til advokatbistand. Proceduresalæret afhænger af den enkelte sags karakter. Har der fx været tale om syn og skøn, kan beløbet øges. Eller hvis sagen har været usædvanlig vanskelig eller usædvanlig nem, kan beløbet fastsættes henholdsvis højere eller lavere. Her er anvendt medianen for proceduresalær som angivet på [www.themis.dk](http://www.themis.dk).

Skøn for proceduresalærer til advokatbistand er foretaget under antagelse af, at sagen føres for byretten og at domsforhandlingen er mundtlig. For sagsværdier på 100.000 kr. og 740.000 kr. fastsættes proceduresalæret til henholdsvis 20.000 kr. og 52.500 kr. pr. part, I de to scenarier med højere sagsværdier fastsættes proceduresalæret til henholdsvis 181.340 kr. og 793.340 kr. pr. part.

Løses den erhvervsretlige tvist gennem en institutionel voldgiftssag, består omkostningen for parterne af honorarer til voldgiftsdommerne, en administrativ afgift til voldgiftsinstitutionen samt voldgiftsdommernes udgifter til rejse og ophold mv. under sagen, *jf. tabel 4C*. Dertil kommer udgifter til advokatbistand.

Betalingen til Det Danske Voldgiftsinstitut udgør gennemsnitligt 20.000 kr. ved et omtvistet beløb på 100.000 kr. Hertil tillægges det ovennævnte proceduresalær til advokat på yderligere 20.000 kr. pr. part, således at den samlede omkostning for parterne udgør 60.000 kr. I de tre scenarier med højere sagsværdier udgør de samlede omkostninger henholdsvis 172.950 kr., 645.280 kr. og 2.529.900 kr.

**Tabel 4C: Skøn for omkostninger ved voldgiftssag**

Omkostninger	Sagsværdi, kr			
	100.000	740.000	5,55 mio.	25,9 mio.
Registreringsgebyr	7.500 kr.	7.500 kr.	7.500 kr.	7.500 kr.
Honorar til voldgiftsdommeren	7.500 kr.	17.500 kr.	82.750 kr.	328.600 kr.
Honorar til meddommer 1	-	12.500 kr.	65.000 kr.	246.450 kr.
Honorar til meddommer 2	-	12.500 kr.	65.000 kr.	246.450 kr.
Administrationsafgift	5.000 kr.	17.950 kr.	65.000 kr.	114.100 kr.
Proceduresalær	40.000 kr.	105.000 kr.	362.680 kr.	1.586.800 kr.
<b>I alt</b>	<b>60.000 kr.</b>	<b>172.950 kr.</b>	<b>645.280 kr.</b>	<b>2.529.900 kr.</b>

Kilde: [www.voldgiftsforeningen.dk](http://www.voldgiftsforeningen.dk).

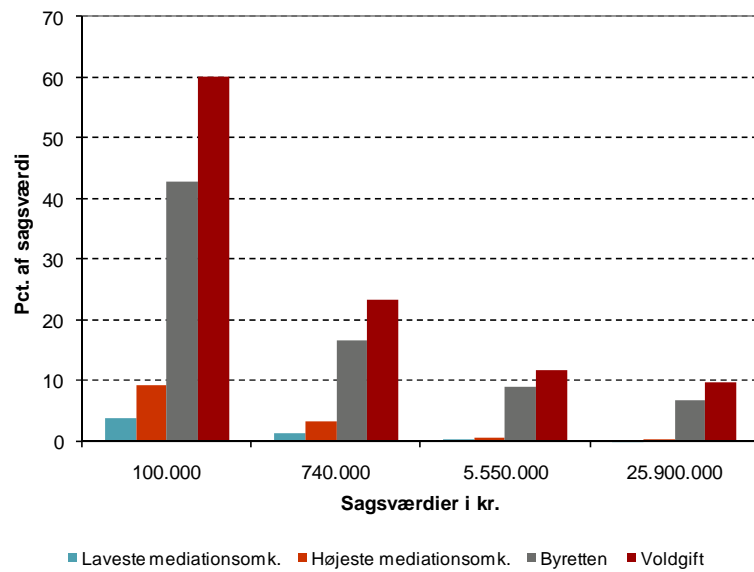
Anm.: De angivne omkostninger er opgjort ekskl. moms og for parterne i tvisten under ét. Her er anvendt medianen for sagsomkostningerne som vist i regneeksemplerne på Voldgiftforeningens hjemmeside og som angivet på [www.themis.dk](http://www.themis.dk).

- 1) Proceduresalæret er summen af begge parter udgifter til advokatbistand. Proceduresalæret afhænger af den enkelte sags karakter. Har der fx været tale om syn og skøn, kan beløbet øges. Eller hvis sagen har været usædvanlig vanskelig eller usædvanlig nem, kan beløbet fastsættes henholdsvis højere eller lavere. Her er anvendt medianen for proceduresalær som angivet på [www.themis.dk](http://www.themis.dk).
- 2) I modsætning til en offentlig retssag foregår en voldgiftssag bag lukkede døre, ligesom der ikke er mulighed for anke. På trods af de højere omkostninger kan der således være incitament til at foretrække en voldgiftssag frem for en byretssag.

Det er væsentligt at bemærke, at de samlede omkostninger i pct. af sagsværdien aftager, når sagsværdien øges, uanset om tvisten løses ved mediation eller ved afgørelse i hhv. byretten eller voldgiften, *jf. figur 1a*.

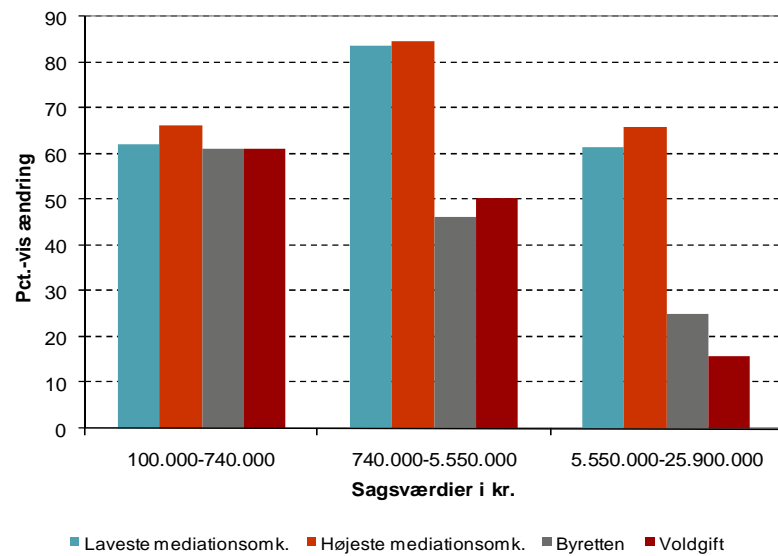
Desuden bemærkes, at den procentvise reduktion af omkostningerne pr. krone af sagsværdien, som fremkommer i takt med stigninger i sagsværdien, er større ved tvistløsning gennem mediation end ved en retssag eller gennem en voldgift, *jf. figur 1b*. Dermed er den potentielle besparelse pr. kr. af sagsværdien ved mediation frem for en byretssag eller en voldgiftssag relativt større, jo større den omtvistede sagsværdi er. Det peger i retning af, at det økonomiske incitament til at påbegynde mediation alt andet lige øges i takt med sagsværdiens størrelse.

Figur 1a: Samlede omkostninger pr. sag i pct. af sagsværdien



Kilde: Egne beregninger.

Figur 1b: Procentvis reduktion af samlede omkostninger pr. sag



Kilde: Egne beregninger.

## Beregning af break-even succesraten

Med udgangspunkt i de ovenfor estimerede omkostninger sammenfattes i tabel 5 de økonomiske nettogevinster pr. part ved henholdsvis succesfuld og fejlslagen mediation, når alternativet til mediation er en retssag i byretten.

Nettogevinsten ved en succesfuld tvistløsning gennem mediation er en styrkelse af de involverede virksomheders overskud efter skat, som er givet ved omkostningsbesparelsen i forhold til retssagsbehandling fratrukket beskatningen af det deraf følgende større overskud i virksomheden.

Men et succesfuldt udfald af mediationen er ikke givet på forhånd. Mislykkes forsøget på tvistløsning gennem mediationen, opstår således et tab for virksomhederne i forhold til retssagsbehandling. Denne negative nettogevinst svarer til svækkelsen af overskuddet efter skat, der er bestemt som omkostningen ved mediationens gennemførelse korrigeret for overskudsbeskatning.

**Tabel 5: Nettogevinster og break-even succesrater ved mediation ift. byretssag**

	Sagsværdi, kr.			
	100.000	740.000	5.550.000	25.900.000
<u>Nedre grænse for mediationsomkostning:</u>				
Nettogevinst ved succesfuld mediation, kr.	13.200	38.273	176.486	634.088
Nettogevinst ved fejlslagen mediation, kr.	-2.813	-7.875	-9.581	-17.213
<b>Break-even succesrate, pct.</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<u>Øvre grænse for mediationsomkostning:</u>				
Nettogevinst ved succesfuld mediation, kr.	9.206	29.160	166.521	620.306
Nettogevinst ved fejlslagen mediation, kr.	-9.075	-16.988	-19.547	-30.994
<b>Break-even succesrate, pct.</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>11</b>	<b>5</b>

Kilde: Egne beregninger.

Anm.: Nettogevinsterne er beregnet med udgangspunkt i de samlede omkostninger pr. sag. Det er forudsat, at der er to parter i tvisten, og at de sam-



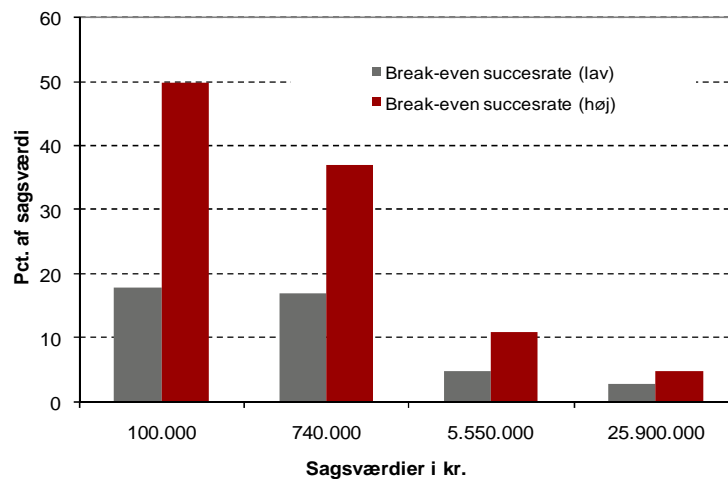
lede sagsomkostninger fordeles ligeligt på de to parter. Der tages således ikke højde for, at fordelingen af omkostningerne på parterne i tvisten typisk afhænger af sagens udfald.

Ved at sammenveje nettogevinsten ved henholdsvis succesfuld og fejlslagen mediation med de respektive sandsynligheder for de to udfald kan den forventede økonomiske nettogevinst ved mediation frem for øjeblikkelig retssag i byretten beregnes. Den forventede nettogevinst ved mediation angiver det økonomiske afkast, som virksomheder gennemsnitligt opnår ved tvistløsning gennem mediation frem for øjeblikkelig retssag.

Den forventede nettogevinst af mediationen er for den enkelte virksomhed i tvisten proportional med sandsynligheden for et succesfuldt udfald af mediationen. Dermed eksisterer en sandsynlighed for succesfuld mediation, som netop indebærer, at den forventede nettogevinst er nul. Denne sandsynlighed kaldes break-even succesraten. Hvis den faktiske succesrate er højere end denne break-even succesrate, vil den forventede nettogevinst ved mediationen være positiv – og omvendt. Break-even succesraten kan beregnes som forholdet mellem omkostningerne ved mediation og omkostningerne ved en byretssag.

Den beregnede break-even succesrate er generelt aftagende i sagsværdiens størrelse, jf. tabel 5 og figur 2a. Det skyldes, at omkostningerne ved mediation falder relativt i forhold til omkostningerne ved en byretssag i takt med, at sagsværdien øges.

**Figur 2a: Break-even succesrater for mediation ift. byretssag**



Kilde: Egne beregninger.

For de to laveste sagsværdier er break-even succesraten omtrent 17 pct., såfremt den nedre grænse for mediationsomkostningen danner grundlag for beregningen. Break-even succesraten er betydelig højere ved den øvre

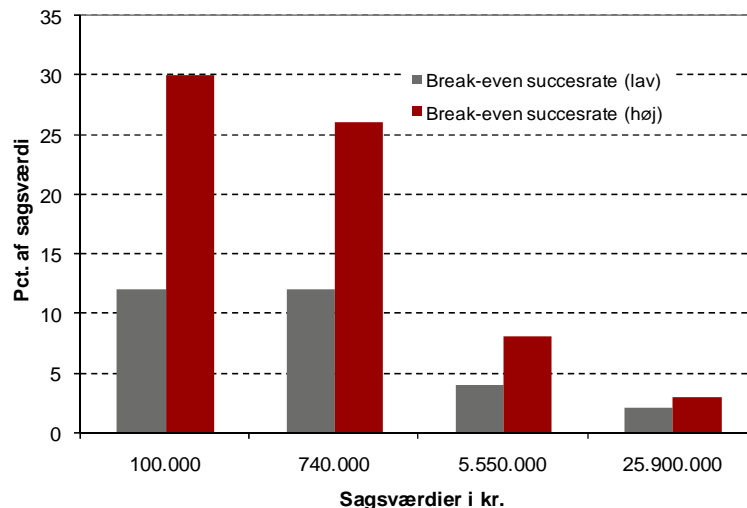
grænse for mediationsomkostningen – henholdsvis 50 pct. ved en sagsværdi på 100.000 kr. og 37 pct. ved en sagsværdi på 740.000 kr.

Det kan rimeligvis forventes, at den faktiske break-even succesrate ligger forholdsvis tæt på de beregnede nedre værdier, idet kompleksiteten i sager af mindre beløb typisk ikke kræver ekstra timeforbrug eller mediator.

I sager med et omtvistet beløb på 5,55 mio. kr. er break-even succesraten omkring 10 pct. eller derunder (uanset om den øvre eller nedre værdi for mediationsomkostningen lægges til grund for beregningen), mens den ved en sagsværdi på 25,9 mio. kr. aldrig vurderes at overstige 5 pct.

De beregnede break-even succesrater ved mediation som alternativ til en voldgiftssag frem for en byretssag er generelt mindre for de enkelte sagsværdier, idet de estimerede omkostninger ved en voldgiftssag generelt er større end ved en byretssag, *jf. figur 2b*.

**Figur 2b: Break-even succesrater for mediation ift. voldgift**



Kilde: Egne beregninger.

Det er ikke umiddelbart muligt at vurdere, hvorvidt de faktiske succesrater overstiger de estimerede break-even succesrater, idet der ikke er foretaget undersøgelser af de faktiske succesrater ved mediation som alternativ til en byretssag eller voldgiftssag i Danmark.

Det skal dog nævnes, at der i den ved fem udvalgte domstole gennemførte forsøgsordning med retsmægling blev beregnet en gennemsnitlig succesrate på 64 pct. i 351 sager<sup>4</sup>. Da den overvejende del af sagerne ikke var er-

<sup>4</sup> Justitsministeriets Forskningsenhed, Forsøg med retsmægling – en evalueringsrapport, marts 2005.

hvervsretlige tvister, og da der var tale om indenretlig retsmægling i anlagte retssager, kan undersøgelsens resultater kun anvendes som en grov indikator for den faktiske succesrate i erhvervsretlige tvister.

Med udgangspunkt i erfaringer med mediation i andre lande er det muligt at komme med kvalificerede bud på de faktiske succesrater i erhvervsretlige tvister.

## Erfaringer fra udlandet

I Storbritannien og USA har mediation længe været anvendt som et alternativ til mere traditionelle former for konfliktløsning. Da mediation i sin natur foregår fortroligt mellem to eller flere parter, skal omfanget og effekten heraf afdækkes enten ved en survey eller et decideret socialt eksperiment.

'Dispute-wise Business Management' er en yderst omfattende rapport fra 2003, der belyser omfanget og effekten af bl.a. mediation i USA. Rapporten blev udgivet af 'American Arbitration Association' og bygger på en rundspørge blandt 254 større amerikanske virksomheder. Rapporten konkluderede for det første, at 85 pct. af de adspurgte virksomheder havde anvendt mediation en eller flere gange de foregående tre år. Det vidner om, at mediation i høj grad er integreret blandt amerikanske virksomheder. For det andet svarede 87 pct., at de var tilfredse, meget tilfredse eller ekstremt tilfredse, når de skulle vurdere deres sidste oplevelse med mediation. Denne vurdering fungerer som et udmærket estimat for en faktisk succesrate og overstiger klart selv de mest forsigtige break-even estimater i ovenstående analyse. Da det forventes, at enkelte virksomheder var tilfredse med processen på trods af en fejlslagen mediation, skønnes den reelle succesrate at være omkring 80 pct.

'Twisting arms' fra 2007 er udarbejdet på vegne af det britiske justitsministerium og sigter på at evaluere effekterne af mediation. Rapporten bygger på et socialt eksperiment, hvor 100 tilfældigt udvalgte, primært privatpersoner og mindre virksomheder, månedligt blev påbudt at løse deres uoverensstemmelser gennem mediation. Eksperimentet viste at 55 pct. af sagerne endte succesfuldt.<sup>5</sup>

De udenlandske erfaringer viser generelt, at mediation er yderst udbredt i netop USA og Storbritannien. En succesrate på 87 pct. må antages at ligge i den høje ende, mens en succesrate på 55 pct. (og 64 pct. som i den danske undersøgelse) må antages at ligge i den lave ende. Erfaringerne viser ydermere, at der ikke synes at være nogen umiddelbar sammenhæng mellem sagens værdi og sandsynligheden for succesfuld mediation. Derimod indikerer undersøgelserne, at den faktiske succesrate er højere i erhvervsretlige tvister end i sager med privatpersoner.

---

<sup>5</sup> Da de implicerede parter blev påbudt mediation, må en vis modvilje – og dermed lavere sandsynlighed for succes – alt andet lige forventes.

## Samfundsøkonomiske konsekvenser

Ovenfor er fokus rettet mod beregningen af den forventede økonomiske gevinst ved mediation for den enkelte part i en tvist. Denne gevinst afviger imidlertid fra den forventede samfundsøkonomiske gevinst ved mediationen.

Den samfundsmæssige gevinst ved succesfuld mediation består i, at de involverede virksomheder opnår en produktivitetstigning, som afspejles i et højere overskud før skat. Provenuet fra beskattningen af det øgede overskud tilfalder ikke parterne i tvisten, men vil komme samfundet som helhed til gode, idet provenuet kan finansiere fx en forøgelse af borgernære serviceydelser, øgede offentlige anlægsinvesteringer, lavere skat mv.

Dertil kommer, at en mere udbredt brug af mediation som konfliktløsningsinstrument potentielt kan medføre en offentlig besparelse i form af lavere udgifter til de offentlige domstole. Det skyldes, at sager ved de offentlige domstole ikke er fuldt ud brugerfinansierede. De retsafgifter, der betales ved en offentlig retssag, er således ikke tilstrækkelig store til at dække de samlede offentlige udgifter til gennemførelsen af retssagen. En mere udbredt brug af mediation vil dermed – for tilpas høje succesrater – kunne reducere behovet for sagsbehandling ved de offentlige domstole.

Den samfundsøkonomiske omkostning ved fejlslagen mediation består omvendt i et mindre overskud før skat for parterne i tvisten.

Nedenfor er den forventede samfundsøkonomiske gevinst af mediation i forhold til en retssag i byretten beregnet med udgangspunkt i en forudsat sandsynlighed for succesfuld mediation på henholdsvis 55 pct. og 80 pct. i de 4 scenarier med forskellige sagsværdier, jf. tabel 6.

Tabel 6

**Samfundsøkonomisk gevinst ved mediation ift. byretssag**

	Sagsværdi, kr.			
	100.000	740.000	5.550.000	25.900.000
Nettogeinst ved succesfuld mediation	40.682	138.727	715.100	1.958.695
Heraf som følge af:				
- overskud efter skat <sup>1)</sup>	26.400	76.545	333.041	1.240.613
- provenu fra overskudsbeskatning <sup>1)</sup>	8.800	25.515	111.014	413.538
- offentlig udgiftsbetarelse (netto) <sup>2)</sup>	5.482	36.667	271.045	304.545
Nettogeinst ved fejlslagen mediation	-7.500	-21.000	-52.125	-82.650
Heraf som følge af:				
- overskud efter skat <sup>1)</sup>	-5.625	-15.750	-39.094	-61.988
- provenu fra overskudsbeskatning <sup>1)</sup>	-1.875	-5.250	-13.031	-20.663
<b>Forventet samfundsøkonomisk gevinst ved succesrate på 80 pct.</b>	<b>31.045</b>	<b>106.782</b>	<b>561.655</b>	<b>1.550.426</b>
<b>Forventet gevinst pr. part ved succesrate på 80 pct.</b>	<b>9.998</b>	<b>29.043</b>	<b>129.307</b>	<b>490.046</b>
<b>Forventet samfundsøkonomisk gevinst ved succesrate på 55 pct.</b>	<b>19.000</b>	<b>66.850</b>	<b>369.849</b>	<b>1.040.090</b>
<b>Forventet gevinst pr. part ved succesrate på 55 pct.</b>	<b>5.994</b>	<b>17.506</b>	<b>82.790</b>	<b>327.221</b>

Kilde: Egne beregninger.

Anm.: I de to scenarier med de laveste sagsværdier tages udgangspunkt i de lavest fastsatte mediationsomkostninger, mens der i de to scenarier med de højeste sagsværdier anvendes højest fastsatte mediationsomkostninger.

1) Der er forudsat en overskudsbeskatning på 25 pct. svarende til den formelle selskabsskattesats.

2) Det er lagt til grund, at retsafgiften udgør ca. 33 pct. af de samlede udgifter til de offentlige domstole. Skønnet er baseret på Danmarks Domstoles Årsrapport 2007, jf. [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk).

De forventede samfundsøkonomiske gevinster er generelt større end den samlede forventede gevinst for parterne i en tvist<sup>6</sup>. Det skyldes dels overskudsbeskatningen, som fratrækkes den enkelte virksomheds omkostningsbesparelse, men som kommer samfundet som helhed til gode. Dertil kommer den offentlige besparelse i form af lavere driftsomkostninger til de offentlige domstole.

De forventede samfundsøkonomiske gevinster af mediation i forhold til en voldgiftssag er generelt også større end den samlede forventede gevinst for parterne i en tvist, *jf. tabel 7*. Der er dog i dette tilfælde ikke en potentiel offentlig udgiftsbesparelse ved mediation frem for voldgift, idet voldgiftssager er et privat anliggende. Det indebærer, at forholdet mellem den forventede samfundsøkonomiske gevinst og den forventede gevinst pr. part i konflikten er mindre end i tilfældet, hvor en byrets sag udgør alternativet til mediationen.

---

<sup>6</sup> Den samlede forventede gevinst for parterne i en tvist er givet ved summen af de forventede gevinster pr. part.

**Tabel 7**

**Samfundsøkonomisk gevinst ved mediation ift. voldgift**

	Sagsværdi, kr.			
	100.000	740.000	5.550.000	25.900.000
Nettogeinst ved succesfuld mediation	52.500	151.950	593.155	2.447.250
Heraf som følge af:				
- overskud efter skat <sup>1)</sup>	39.375	113.963	444.866	1.835.438
- provenu fra overskudsbeskatning <sup>1)</sup>	13.125	37.988	148.289	611.813
Nettogeinst ved fejlslagen mediation	-7.500	-21.000	-52.125	-82.650
Heraf som følge af:				
- overskud efter skat <sup>1)</sup>	-5.625	-15.750	-39.094	-61.988
- provenu fra overskudsbeskatning <sup>1)</sup>	-1.875	-5.250	-13.031	-20.663
<b>Forventet samfundsøkonomisk gevinst ved succesrate på 80 pct.</b>	<b>40.500</b>	<b>117.360</b>	<b>464.099</b>	<b>1.941.270</b>
<b>Forventet gevinst pr. part ved succesrate på 80 pct.</b>	<b>15.188</b>	<b>44.010</b>	<b>174.037</b>	<b>727.976</b>
<b>Forventet samfundsøkonomisk gevinst ved succesrate på 55 pct.</b>	<b>25.500</b>	<b>74.123</b>	<b>302.779</b>	<b>1.308.795</b>
<b>Forventet gevinst pr. part ved succesrate på 55 pct.</b>	<b>9.563</b>	<b>27.796</b>	<b>113.542</b>	<b>490.798</b>

Kilde: Egne beregninger.

Anm.: I de to scenarier med de laveste sagsværdier tages udgangspunkt i de lavest fastsatte mediationsomkostninger, mens der i de to scenarier med de højeste sagsværdier anvendes højest fastsatte mediationsomkostninger.

- 1) Der er forudsat en overskudsbeskatning på 25 pct. svarende til den formelle selskabsskattesats.
- 2) Det er lagt til grund, at retsafgiften udgør ca. 1/3 af de samlede udgifter til de offentlige domstole. Skønnet er baseret på Danmarks Domstoles Årsrapport 2007, jf. [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk).

Ifølge Domstolsstyrelsen var der i 2007 i alt 50.740 civile sager i byretten, jf. tabel 8. Der findes ikke umiddelbart tilgængelige statistikker for, hvor mange af disse civile retssager der var af erhvervsretlig karakter. Hvis det antages, at 10 pct. af de civile sager i byretten i stedet søges løst gennem mediation, vil et groft skøn for den potentielle samfundsøkonomiske gevinst være i størrelsesordenen 150-250 mio. kr. I det tilfælde vil besparel-



sen efter skat for virksomhederne, som er part i tvisterne, udgøre i størrelsesordenen 100-150 mio. kr.

For mediation som alternativ til voldgiftssager vil den potentielle samfundsøkonomiske gevinst være i størrelsesordenen 55-85 mio. kr., mens nettogevinsten for de involverede virksomheder vil være i størrelsesordenen 40-65 mio. kr.

**Tabel 8: Antal antal anmeldte civile retssager i byretten 2007**

Civile sager i byretten, 2007						
Sagsværdi, kr.	0-20.000	20.001-50.000	50.001-100.000	100.001-500.000	500.001-1 mio	Over 1 mio.
Antal sager	30.214	6394	6104	6406	831	791

Kilde: [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk).

Anm.: Skemaet viser antallet af modtagne almindelige civile sager i 2007, jf. retsplejelovens kap. 33-35.

Samlet set anslås den potentielle samfundsøkonomiske gevinst ved en beskeden forøgelse af udbredelsen af mediation på ca. 10 pct. af civile byretssager og voldgiftssager at udgøre 205-335 mio. kr. For virksomhederne anslås nettogevinsten til 140-215 mio. kr.

## 4. Perspektivering og afsluttende betragtninger

### Indirekte gevinster

Fokus i analysen ovenfor har været rettet mod de direkte og umiddelbart observerbare gevinster på virksomheds- og samfundsniveau af mediation som konfliktløsningsinstrument. Men konfliktløsning gennem mediation kan også indebære en række indirekte og ikke umiddelbart kvantificerbare fordele. I et interview vi gennemførte med den anerkendte britiske mediator Henry Brown sammenfattede han disse indirekte fordele ved mediation som følger:

- Interne omkostninger reduceres, da den juridiske afdeling typisk belastes mindre ved konfliktløsning gennem mediation.
- Produktivitetsgevinst opnås når virksomhedsledelsen ikke bruger tid og kræfter på en given tvist og i stedet udnytter og opsøger profitable forretningsmæssige projekter
- Konfliktløsningen tager udgangspunkt i parternes interesser og ikke i juridiske normer
- Konfliktløsningen opnås typisk hurtigere
- Indirekte omkostninger for virksomheden i form af fx stress undgås
- Eventuelt tab af goodwill på branche- såvel som samfundsniveau undgås
- Forretningsmæssige partnerskaber bibeholdes, ligesom nye muligheder for synergier eventuelt kan opstå

Henry Brown påpegede endvidere, at selv i sager, hvor en løsning ikke var mulig, vil gennemførelsen af mediationen kunne danne grundlag for en

senere afgørelse ved offentlige domstole eller i en voldgiftssag, der i højere grad afspejler parternes interesser, og dermed være af en mere konstruktiv karakter.

## Et aktuelt perspektiv

NCC, den største brancheorganisation i den britiske IT-sektor, udgav i efteråret 2008 artiklen 'Winning in a recession', der fremhæver potentialet ved mediation i lyset af den nuværende finansielle krise.

Forfatteren, Jane Gunn<sup>7</sup>, forudser, at den igangværende økonomiske afmatning vil tvinge virksomheder ud i flere erhvervsretlige tvister. Det skyldes bl.a., at faldende omsætning og en mere restriktiv adgang til kredit vil skærpe konkurrencen og øge virksomhedernes rentabilitetskrav. Dermed forstærkes virksomhedernes behov for, at eksterne partners betalinger sker i overensstemmelse med de gensidige kontraktlige forpligtelser. Men som følge af den skærpede konkurrence vil sandsynligheden for, at de kontraktlige forpligtelser ikke overholdes, samtidig øges. Resultatet heraf vil i sidste ende være et øget antal erhvervsretlige tvister, som medfører yderligere omkostninger for virksomhederne. I en sådan situation kan mediation være et økonomisk attraktivt alternativ til traditionel tvistløsning.

Den skærpede konkurrence under den nuværende konjunkturedgang indebærer, at mange virksomheder kan være tvunget ud i omfattende rationaliseringsprocesser med henblik på at reducere produktionsomkostningerne. I Danmark har der været en tendens til, at omkostningsbesparelserne søges opnået gennem rationaliseringer inden for marketing, IT og R&D, hvorimod der synes at være et uudnyttet potentiale i at reducere omkostningerne forbundet med erhvervsretlige tvister. Artiklen nævner, at store internationale selskaber som General Electric, Halliburton og Shell Oil alle har haft succes med at reducere deres omkostninger på dette område betydeligt ved at implementere programmer, som alle sigter mod at undgå opslidende retssager.

Ved at anerkende mediation som et attraktivt alternativ til juridisk konfliktløsning synes der altså at være et betydeligt potentiale for omkostningsreduktioner i danske virksomheder - et potentiale der på baggrund af ovenstående kan være større under den begyndende økonomiske afmatning.

---

<sup>7</sup> Udover at være advokat er hun mediator med speciale i at rådgive virksomheder i at reducere omkostninger (humane og finansielle) i forbindelse med juridiske tvister såvel internt som eksternt.