

Band 1 Forschungsberichte
des Soldan Instituts
für Anwaltmanagement

Christoph Hommerich
Dorothea Kriele

Marketing für Mediation

Ergebnisse einer Befragung
der Mitglieder der
Arbeitsgemeinschaft Mediation
im Deutschen Anwaltverein



DeutscherAnwaltVerlag

Soldan
Institut für Anwaltmanagement

Christoph Hommerich

Dorothea Kriele

Marketing für Mediation

Ergebnisse einer Befragung der Mitglieder der
Arbeitsgemeinschaft Mediation im Deutschen Anwaltverein

Forschungsberichte des Soldan Instituts für Anwaltmanagement

Band 1

Essen, März 2004

Soldan
Institut für Anwaltmanagement

1 Management Summary:

1.1 Zentrale Ergebnisse der Befragung

1. Insgesamt wurden von den 160 befragten Mediatoren 2868 Mediationen durchgeführt. Eine kleine Gruppe von Mediatoren (11%) hat über 50 Mediationen durchgeführt. Der überwiegende Teil der Befragten (60%) hat keine Mediation oder aber weniger als 10 Mediationen durchgeführt. Die erfolgreichen Mediatoren verfügen über eine weit längere Berufserfahrung als ihre weniger erfolgreichen Kollegen.
2. Die größten Potenziale für Mediation liegen nach Einschätzung der Befragten im Bereich der familiären Konflikte und im Bereich der Wirtschaftsmediation bei unternehmensbezogenen Konflikten. An dritter Stelle steht Mediation bei innerbetrieblichen Konflikten, gefolgt von Mediation in Erbangelegenheiten. Diese Urteile spiegeln weitgehend die bereits beschriebene faktische Verteilung von Mediationsmandaten wieder.

Es zeichnen sich vier Schwerpunktbereiche für Mediation ab: Mediation bei Trennung und Scheidung, Mediation bei unternehmensbezogenen und innerbetrieblichen Konflikten, Mediation bei zivilrechtlichen Streitigkeiten und Mediation bei Erbauseinandersetzungen.

Die erfolgreichen Mediatoren sind erheblich stärker im Bereich der unternehmensbezogenen Konflikte und im Bereich Erbauseinandersetzungen tätig als die weniger erfolgreichen.

3. Etwa jede zweite Anfrage führt zu einer Mediation. Innerhalb der letzten 12 Monate erhielten die Befragten insgesamt 979 Anfragen, von denen 526 realisiert wurden. Erfolgreiche Mediatoren erhielten durchschnittlich 20,7 Anfragen im Vergleich zu 2,7 Anfragen bei den weniger erfolgreichen Mediatoren.
4. Die befragten Mediatoren sind in beträchtlichem Umfang im Rahmen der Ausbildung ihrer eigenen Berufsgruppe tätig. Diese Aktivitäten sind nur in sehr geringen

Teilen nachfrageorientiert. Sie beziehen sich lediglich auf die Ausdifferenzierung des bestehenden Angebotes.

5. Die aus Sicht aller Befragten drei wichtigsten Motive für die Durchführung einer Mediation sind Vermeidung einer gerichtlichen Auseinandersetzung, Kostensparnis im Vergleich zu einem gerichtlichen Verfahren sowie Beibehaltung persönlicher Beziehungen.

Aus Sicht der Familienmediatoren ist das zentrale Motiv der Mandanten die Beibehaltung der persönlichen Beziehungen. Dem folgt das Motiv der Vermeidung einer gerichtlichen Auseinandersetzung. Als drittwichtigstes Motiv wird das Interesse an eigenverantwortlicher Konfliktbearbeitung genannt. Aus Sicht der Wirtschaftsmediatoren wird der Aspekt der Kostensparnis deutlich höher gewichtet (Rang 2). An erster Stelle steht auch hier die Beibehaltung persönlicher Beziehungen, an dritter Stelle eigenverantwortliche Konfliktbearbeitung.

Für die Auswahl eines bestimmten Mediators ist personales Vertrauen in die Kompetenz als Mediator und als Anwalt aus Sicht der Befragten das wichtigste Motiv der Mandanten.

Erfolgreiche Mediatoren kommen dabei signifikant häufiger als weniger erfolgreiche zu der Einschätzung, sie würden aufgrund von Vertrauen in ihre Kompetenz als Mediator und aufgrund ihrer hohen Bekanntheit mandatiert.

6. Hauptursache für eine Entscheidung gegen die Durchführung einer Mediation ist aus Sicht der Mediatoren mangelnde Dialogbereitschaft der Parteien. Auch fehlt es an der Bereitschaft, den Konflikt selbst lösen zu wollen.

Es besteht Aufklärungsbedarf über das Verfahren der Mediation. Viele Mediationen werden aufgrund falscher Vorstellungen von Art und Ablauf eines Mediationsverfahrens abgelehnt.

7. Die mediative Tätigkeit nimmt bei drei Viertel der Befragten nicht mehr als 10% der Gesamttätigkeit ein. 20% der Befragten erwirtschaften mehr als 10% des Gesamtumsatzes über die Durchführung von Mediationen.

Am Markt für Mediation herrscht erhebliche Preisunsicherheit: Die Stundensätze sind breit gestreut und variieren zwischen 20 € und 400 €. Der Durchschnittswert liegt bei 149 €, am häufigsten genannt wurde einen Stundensatz von 150 € (Modus).

Die Stundensätze variieren geschlechtsspezifisch: der durchschnittliche Stundensatz der Mediatorinnen ist mit 146 € erheblich niedriger als der entsprechende Vergleichswert für ihre männlichen Kollegen, der bei 174 € liegt.

8. Die Mediatorenverbände organisieren vor allem die interne Kommunikation der Mediatoren untereinander und ihre Fortbildung. Die unmittelbare Außendarstellung im Sinne von Marketingkommunikation nimmt einen deutlich geringeren Stellenwert ein.

Durch die Vielfalt der Verbände wird eine gleichgerichtete Kommunikation mit starken Signalen tendenziell eher behindert.

9. Erfolgreichste Marketingmaßnahmen sind aus Sicht der Befragten Vorträge bzw. Seminare für spezielle Zielgruppen. Das Spektrum dieser Veranstaltungen ist vielfältig.

Empfehlungsnetzwerke aus Mediatoren, Rechtsanwälten und zufriedenen Mandanten werden von den Befragten ebenfalls als erfolgreich eingeschätzt. Dies gilt auch für Präsenz in den Medien durch eigene Artikel, die Erwähnung in Artikeln oder auch Präsenz durch Interviews.

Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Mediatoren unterscheiden sich im Hinblick auf die Intensität ihrer Kommunikation mit dem Markt ganz erheblich. Erfolgreiche Mediatoren setzen nahezu die gesamte Klaviatur kommunikativer Maßnahmen erheblich intensiver ein als ihre weniger erfolgreichen Kollegen.

Mediationsmandate, die nicht auf ganz spezielle Marketingmaßnahmen der Befragten zurückzuführen waren, kommen durch Empfehlung zustande. Allen voran steht dabei das **Netzwerk der Weiterempfehlung durch zufriedene Mandanten**, gefolgt vom Netzwerk der Weiterempfehlung durch Kollegen und durch

Freunde.

Bei 52% der Befragten findet keine Nachbetreuung der Medianten statt. Die Mediatoren verzichten damit faktisch auf die Aktivierung und Pflege des Weiterempfehlungspotenzials ihrer Mandanten.

10. Zur Verbesserung der Inanspruchnahme von Mediation setzen Mediatoren sehr stark auf institutionelle Hilfe durch Dritte. An erster Stelle stehen dabei die Anerkennung von Mediation durch die Rechtsschutzversicherungen, gefolgt von Hilfe durch den Gesetzgeber durch die Einführung gesetzlicher Verpflichtungen zur Durchführung von Mediation in geeigneten Fällen sowie die Forderung einer bundesweiten Aufklärungskampagne über Mediation.

Maßnahmen, deren Einführung die Mediatoren selbst in der Hand hätten, wie z. B. die Festlegung einheitlicher Qualitätsstandards, die Festlegung einheitlicher Ausbildungsrichtlinien oder auch den Zusammenschluss der unterschiedlichen Mediationsverbände finden sich demgegenüber am Ende der Rangfolge.

1.2 Zehn Empfehlungen zum Vertrauensmarketing der Mediatoren

1. Mediation als minimal-invasives Konfliktlösungsverfahren muss innerhalb der Bevölkerung in ihren Möglichkeiten und Grenzen bekanntgemacht werden. Mediation ist vor allem deswegen erklärungsbedürftig, weil ihr Erfolg in besonders hohem Maße an die Bereitschaft und vor allem die Fähigkeit der Konfliktparteien zu eigener intensiver Mitwirkung an Konfliktlösungen gekoppelt ist.
2. Vertrauen in die Mediation wird nur entstehen, wenn die Qualifizierung der Mediatoren an nachvollziehbare Standards gekoppelt wird. Reputation der Mediatoren kann sich insbesondere in der ersten Phase der Durchsetzung dieses neuen Dienstleistungsangebotes nur aus ihrer Qualifikation ergeben, da Erfolge insbesondere zu Beginn dieses Durchsetzungsprozesses noch nicht in relevantem Umfang nachzuweisen sind. Insofern kann in der ersten Phase des Durchsetzungsprozesses nicht auf funktionierende Netzwerke der Weiterempfehlung zurückgegriffen werden, über die positive Erfahrungen mit Mediation kolportiert werden könnten. Solche Netzwerke müssen im Rahmen eines lang andauernden sozialen

Prozesses schrittweise aufgebaut und anschließend gepflegt werden („After-Sales-Service“).

3. Da Reputation im Sinne eines guten Rufes nur langsam aufgebaut werden kann, sind sehr intensive und langfristig angelegte kommunikative Anstrengungen der Mediatoren erforderlich. Diese Anstrengungen müssen auf verschiedenen Ebenen angesiedelt sein: Kollektives Marketing der Verbände und individuelles Marketing der Mediatoren. Dabei gilt: Kollektives Marketing der Verbände kann – ausreichende Wirksamkeit vorausgesetzt – den Boden für ein wirksames Individualmarketing in dem Sinne bereiten, dass potenzielle Konfliktparteien die Gegenstandsbereiche und vor allem die Nutzeneffekte von Mediation kennenlernen und auf diese Weise animiert werden, im Konfliktfall gezielt nach einem Mediator oder einer Mediatorin zu suchen.
4. Die Anwaltschaft ist eine der Berufsgruppen mit intensivem Kontakt zu Parteien, die Konflikte austragen. Für die Verbreitung von Mediation ist es daher von zentraler Bedeutung, dass Mediation als ein Konfliktlösungsverfahren im Spektrum anwaltlicher Dienste in der Anwaltschaft dauerhaft verankert, ständig fortentwickelt, breit akzeptiert und dem Rat suchenden Publikum aktiv angeboten wird.

In der Mediation, aber auch in anderen außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren liegt für die Anwaltschaft ein hohes Markterschließungspotenzial, weil alle Anzeichen darauf hindeuten, dass das Rat suchende Publikum durchaus geneigt ist, kosten- und zeitaufwändige Gerichtsverfahren möglichst zu vermeiden. Gerade deshalb ist es sinnvoll, alle wirksamen Methoden "schonender" Konfliktregelung, die für die Konfliktparteien nachhaltig positive und akzeptierte Ergebnisse sichern, fort zu entwickeln. Ein breit gefächertes Angebot der Anwaltschaft an konfliktlösenden Verfahren ist geeignet, die Hemmschwellen der Inanspruchnahme von Rechtsanwälten in der Bevölkerung, die derzeit noch sehr hoch sind, schrittweise zu senken.

5. Anwälte sind unter diesen Voraussetzungen die wichtigsten Multiplikatoren für die neue Dienstleistung Mediation. Soweit also Anwälte der Mediation skeptisch gegenüber stehen, müssen Anwaltmediatoren ihnen gegenüber eine Überzeugungsleistung erbringen. Wechselseitige Überheblichkeit und Dogmatismus können diesen Prozess stark behindern.

Dies aber bedeutet, dass die anwaltlichen Mediatoren ihre Anwaltskollegen, die nicht Mediatoren sind, als Zielgruppe betrachten müssen, von deren Mitwirkung auch der Erfolg des Marketings für Mediation abhängt. Deswegen muß unbedingt vermieden werden, dass die Mediatoren eine Art „Exotenstatus“ in der Anwaltschaft erhalten. Hierzu können sie durch offene Kommunikation und die Vermeidung jeder Art von Abkapselung einen eigenen Beitrag leisten.

6. Die Mediatoren selbst tragen die Hauptlast der Durchsetzung von Mediation am Markt rechtlicher Dienste. Diese Aufgabe kann um so eher erfolgreich bewältigt werden, wenn unter den Mediatoren Konsens über das Leistungsprogramm der Mediation, die Anforderungsprofile an die Mediatoren und die zu verbreitende Botschaft an das Rat suchende Publikum hergestellt wird.

Die Vielzahl der Mediatorenverbände und ihre Heterogenität sind keine optimalen Voraussetzungen für eine solche Konsensbildung. Damit aber droht die Gefahr, dass über Mediation viele heterogene Botschaften verbreitet werden und eine gleichgerichtete Kommunikation mit starken Signalen nicht zustande kommt.

Solche Kommunikation - etwa in Form professioneller Öffentlichkeitsarbeit - ist aber zwingende Voraussetzung dafür, überhaupt in einer Mediengesellschaft Gehör zu finden. Darüber hinaus ist sie nötig, um einem innovativen Dienstleistungsangebot die Aufmerksamkeit zu verschaffen, die für seine spätere Nutzung Grundvoraussetzung ist.

7. Über kollektives Marketing für Mediation kann – ein klares Kommunikationskonzept vorausgesetzt – die Aufmerksamkeit des Rat suchenden Publikums gewonnen werden. Allerdings ist fraglich, ob dieses Marketing unmittelbar auf die Erreichung von „Endverbrauchern“ im Sinne von Konfliktparteien gerichtet sein kann. Konfliktparteien werden sich mit alternativen Konfliktlösungsverfahren erst dann befassen, wenn Konflikte bereits eingetreten sind. Vor Eintritt eines Konfliktes allerdings muss unterstellt werden, dass „potenzielle“ Konfliktparteien für solche Botschaften nicht empfänglich sind („low involvement“).

Unter dieser Voraussetzung, dass eine vorausschauende Auseinandersetzung mit

Konfliktbewältigung beim Publikum nicht oder nur sehr eingeschränkt erwartet werden kann, müssen Kommunikationsmaßnahmen im Zusammenhang mit dem Marketing für Mediation vorrangig an Multiplikatoren gerichtet werden. Hierzu gehören - wie bereits erwähnt - die Anwälte selbst, Entscheidungsträger in Unternehmen, Entscheidungsträger bei sozialen Einrichtungen und Beratungsstellen und nicht zuletzt Entscheidungsträger bei Verbänden. In diese Richtung müssen Mediatoren vertrauensbildend wirken. Die angemessenen Mittel hierzu sind eine gezielte und professionell betriebene Öffentlichkeitsarbeit, vor allem aber auch Vortragsarbeit im Sinne einer Aufklärungsarbeit über Mediation, die in der Lage ist, den jeweiligen Nutzen von Mediationsverfahren in den einzelnen Konfliktfeldern klar zu verdeutlichen.

8. Ganz entscheidend für den Erfolg von Mediation ist auch die Kommunikation der Mediatoren gegenüber dem Rat suchenden Publikum. Soweit dies unmittelbar erreicht werden kann, müssen Mediatoren durch aktive Kommunikation die Möglichkeiten und voraussichtlichen Ergebnisse von Mediation klar darstellen, sodass Konfliktparteien eine bewusste Entscheidung für oder gegebenenfalls auch gegen dieses - für sie bislang unbekannte Verfahren - treffen können. Dies ist zwingende Voraussetzung nicht nur für ihre spätere Mitwirkungsbereitschaft, sondern vor allem auch für die langfristige Akzeptanz eines solchen Verfahrens.
9. Der zukünftige Erfolg der Mediatoren wird entscheidend davon abhängig sein, ob es ihnen gelingt, Netzwerke der Weiterempfehlung zu generieren und durch ständige Pflege immer wieder neu zu aktivieren. Dies kann nur gelingen, wenn die Marktkommunikation der Mediatoren dauerhaft und als Multi-Channel-Kommunikation angelegt wird. Die Mediatoren müssen eine genau dosierte, sensible und ebenfalls Nutzen stiftende Kommunikation gegenüber Mandanten vor Mediationsverfahren und auch danach aufbauen und aufrechterhalten. In aller Regel erhalten Rechtsanwälte neue Mandate durch die Weiterempfehlung zufriedener Mandanten. Obwohl dies bekannt ist, wird das Netzwerk der Mandanten durchweg nicht aktiv gepflegt. Eine solche Pflege im Sinne dauerhafter informationeller Kontakte zu den Mandanten ist allerdings zwingende Voraussetzung für die Entfaltung einer Wachstumsdynamik speziell beim Thema Mediation.
10. Jede Berufsgruppe, die hochwertige geistige Dienstleistungen anbietet, neigt dazu, eine eigene Fachsprache zu bilden, die die Kommunikation innerhalb der Fach-

gemeinschaft erleichtert. Häufig wird allerdings übersehen, dass diese Fachsprache einem allgemeinen Publikum nicht zugänglich ist. Im Rahmen von Experten-Laien-Beziehungen begründen solche Fachsprachen nicht selten eine funktional nicht mehr zu rechtfertigende Distanz mit der Folge, dass sich das Publikum - soweit es in seiner Macht steht - eher abwendet. Aus diesem Grunde ist es zwingend erforderlich, dass die Marktkommunikation der Mediatoren in einer Sprache gehalten wird, welche Laien entschlüsseln können.