

Konfliktmanagement-Kongress 2010

Forum 1:

Erfolgreich den Markt erobern! – Von der Analyse zur Strategie

Referentinnen:

Helga Weidner, MA, Publicis Consultants Deutschland, Frankfurt am Main

Kirstin Brunkhorst, Dipl.-Kff., Wirtschaftsmediatorin u. Marketingberaterin, Hamburg

Moderation: *Susanne Kirchhoff, Richterin am Landgericht, Osnabrück*

Protokoll: *Dr. Simon Schnelle, Richter, Hannover*

Frau Kirchhoff begrüßte die Forumsteilnehmer und stellte die Referentinnen, Frau Helga Weidner und Frau Kirstin Brunkhorst, vor.

Sodann führte Frau Kirchhoff kurz in die Thematik des Forums ein und zeigte bereits einige zentrale Fragen auf: Besteht ein Bedarf für Mediation? Vermarktet sich Mediation selbst oder bedarf es einer gezielten Marketingstrategie? Welche Rolle spielt der aktuelle Gesetzentwurf des Bundesministeriums der Justiz für ein Bundesmediationsgesetz um das „Produkt“ Mediation bekannt zu machen?

Es wurde der Ablauf des Forums skizziert:

Am Vormittag – im „theoretischen Teil“ – würde zunächst Frau Weidner die Grundlagen von Vermarktung sowie von Marketingtheorien und -strategien in einem Vortrag vorstellen (I.), im Anschluss würde sich Frau Brunkhorst in einer Präsentation mit individuellen, auf das Thema Mediation zugeschnittenen Ansätzen befassen (II.).

Am Nachmittag – im „praktischen Teil“ – würde die Gruppe geteilt: Während mit Frau Weidner eine übergeordnete Strategie für eine Kampagne entwickelt werden sollte (III.), sollten mit der Gruppe von Frau Brunkhorst individuelle Ansätze weiter entwickelt werden (IV.).

I. Es folgte der Vortrag von Frau Weidner zu den Grundlagen einer Marketingstrategie:

Von zentraler Bedeutung für eine Marketingstrategie sei, welches Produkt beworben werde, was klare Begrifflichkeiten erforderlich mache, was Mediation eigentlich sei. Problem sei hier, dass sich aktuell – soweit ersichtlich – noch kein klares Profil des Begriffs „Mediation“ herausgebildet habe.

Frau Weidner näherte sich der Begriffsproblematik unter Rückgriff auf frei zugängliche Definitionen und eröffnete mit einer Definition nach Wikipedia, da es sich hierbei um eine der am häufigsten gewählten ersten Anlaufstellen für potentielle Kunden handele, die sich über Mediation sachkundig machen wollten:

Nach Wikipedia ist Mediation ein strukturiertes freiwilliges oder partiell freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung oder Vermeidung eines Konfliktes. Die Konfliktparteien – teilweise auch Medianden oder Mediandinnen genannt – wollten mit Unterstützung einer dritten allparteilichen Person (dem Mediator) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspreche. Der Mediator treffe dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts, sondern sei lediglich für das Verfahren verantwortlich.

Frau Weidner wies darauf hin, dass für das Marketing die Bedürfnisse der Kunden von zentraler Bedeutung seien.

Es wurden zwei weitere Definitionen des BMJ („Mediation ist ein vertrauliches Konfliktregelungsverfahren, bei dem streitende Parteien freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Lösung anstreben. Dazu ziehen sie einen fachlich ausgebildeten neutralen Dritten ohne Entscheidungsbefugnis heran.“) und des Justizministeriums des Landes Brandenburg („Mediation ist ein freiwilliges, nicht öffentliches, alternatives Verfahren, in dem die Streitparteien mit Unterstützung von Mediatorinnen und Mediatoren selbstbestimmt eine interessenorientierte Lösung finden können.“) hinzugenommen.

Zur Umschreibung der Mediation ließen sich somit Begriffe wie Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit, Gemeinsamkeit, Lösungsorientiertheit, Kommunikation, Interessenorientiertheit, Selbstbestimmung, Vertraulichkeit, Verbindlichkeit herausarbeiten. Ferner sei wichtig zu betonen, dass die Mediation ein Verfahren darstelle, das ergebnisoffen durchgeführt werde; der Mediator biete nicht selbst aktiv Lösungen an, sondern führe die Parteien durch Anwendung grundlegender Kommunikationstechniken zu einer selbst erarbeiteten Lösung hin.

Eine Marketingstrategie setze ferner eine Marktanalyse voraus: Wo sind die Kunden? Wie aktiviere ich diese?

Deutlich wurde die Schwierigkeit, eine klare Definition des Produktes Mediation zu finden, in der folgenden Diskussion um das Thema, wann eine Mediation erfolgreich sei. Soll am Ende ein Vergleich stehen? Ist bereits die Klarheit über die Situation oder die Tatsache der Kommunikation zwischen den Parteien ein Erfolg? Welche Rolle spielen Emotionen – sind diese erwünscht? Was wird in Protokollform festgehalten? Wird in jedem Fall eine Vereinbarung des Erreichten festgehalten?

Es wurde nochmals betont, eine Marketingstrategie setze begriffliche Klarheit voraus.

Personen, die bisher nicht mit Mediation in Berührung gekommen seien, seien als potentielle Kunden zu definieren. Ein erkennbarer Markt liege bislang nicht vor, es müsse ein an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichteter Markt geschaffen werden.

Als Beteiligte des Mediationsverfahrens kommen in Frage: Versicherungen, Beratungsstellen, Jugendämter, Berufskammern, Verbraucherschutzstellen, streitende Parteien, Rechtsanwälte, Mediator, Sachverständige, bei Co-Mediation auch ein weiterer Mediator, wofür im Forum eine Notwendigkeit insbesondere für interkulturelle oder – geschlechtliche Konflikte ausgemacht werden konnte.

Weiter sei die Kosten-Nutzen-Rechnung für den Kunden wichtig: Was kostet mich das? Hier müssten die Vorteile außerhalb des eigentlichen Verfahrens dargestellt werden: Alle sollen gewinnen (win-win-Situation). In Abgrenzung zum Zivilprozess sei die Mediation unbürokratisch und nicht öffentlich, alle Beteiligten behielten die Chance der Gesichtswahrung und könnten dennoch verbindliche Ergebnisse erreichen.

Im Rahmen der Kosten-Nutzen-Erwägungen fand Erwähnung, dass mittlerweile 16 Rechtsschutzversicherungen Mediationen finanzieren.

Als großes Problem im Bereich der Kosten-Nutzen-Rechnung erschien der Referentin die höchst unterschiedliche Ausgestaltung der Stundensätze von Mediatoren; Stundensätze schwankten zwischen 80 und 300 Euro die Stunde, was eine übergeordnete Marketingstrategie sehr erschwere. Ein erfolgreiches Marketing setze voraus, dass Preis und Qualität in angemessenem Verhältnis stünden.

Frau Weidner schloss einige Definitionen des Begriffs Marketing an. Marketing erfordere die Identifikation von Nachfrage, das Schaffen eines Nutzungsangebots und die Kommunikation des Versprechens, Kundenerwartungen zu befriedigen, und natürlich die Verteilung des Produkts. Gesetze wie das Bundesmediationsgesetz und EU-Richtlinien gäben dabei den rechtlichen Rahmen vor.

Frau Weidner führte aus, dass am Anfang immer die Bedürfnisse des Kunden stünden. Marketing erzeuge keine Bedürfnisse, sondern aktiviere sie.

Ein Produkt müsse von hoher Qualität sein (Qualitätskontrolle), die Strategie ziele sodann auf den subjektiv beim Kunden empfundenen Nutzen und die subjektiv empfundene Qualität ab. Die Bedürfnisse des Kunden müssten angeregt und verarbeitet werden.

Üblicherweise generiere die Nachfrage das Angebot eines Produktes. Bei der Mediation sei es so, dass das Produkt – in Form ausgebildeter Mediatoren – schon vorhanden sei und die Nachfrage fehle.

Die Werkzeuge des Marketings könnten (zurückgehend auf E. J. McCarthy) plakativ als die 4 P's des Marketings wie folgt zusammengefasst werden:

- Produkt (Product)
- Preis (Price)
- Kommunikation (Promotion)
- Distribution / Absatzkanäle (Place)

Der zweite Bestandteil des Begriffs Marketingstrategie beschreibe zielgerichtetes Handeln gerichtet auf einen Kernauftrag (das übergeordnete Ziel). Dieses Ziel sei in bestimmten Schritten zu verwirklichen, was in dem für den Nachmittag geplanten praktischen Teil der Planung einer übergeordneten Strategie noch deutlich werden würde. Man müsse sich fragen:

Was ist die Kernaufgabe? Wo liegt die Kompetenz? Wer und wo ist der Markt? Wer ist der Kunde? Was ist der Wert / die Qualität des Produkts? Wer soll investieren? Welche Instrumente sollen angewandt werden?

Frau Weidner führte aus, es sei eine Offensivstrategie zu verfolgen mit dem Ziel, Mediation in Abgrenzung zu anderen Instituten (Coaching/Konfliktmanagement etc.) bekannt zu machen.

Vorteile der Mediation seien: Kostenersparnis, Zeitersparnis, Arbeitersparnis, Rechtsverbindlichkeit.

II. Es schloss sich die Präsentation von Frau Brunkhorst an, an deren Anfang sie folgende Fragen stellte:

1. In welchem Teich will ich fischen?
2. Was will ich fangen?
3. Welchen Köder verwende ich?
4. Welche Maßnahmen wende ich an?

Diesen Fragen wandte sich Frau Brunkhorst nun im Einzelnen zu:

1. Markt für Mediation (In welchem Teich will ich fischen?)

Die Mediation biete nicht fertige Lösungen an, sondern auch Prävention und Moderation. Hier bestünden weit über die Lösung von Konflikten, die kurz vor einer gerichtlichen Auseinandersetzung stünden, hinaus diverse Anwendungsfelder der Mediation (Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung pp.).

Problem sei, dass wegen der Diversität hier viel Verwirrung bestünde.

Es wurde darauf hingewiesen, dass das Angebot von Mediation mit anderen Kernkompetenzen (etwa von Anwälten, Coaches) verknüpft werden könne.

2. Zielgruppe (Was will ich fangen?)

Hier präsentierte Frau Brunkhorst eine Definition des Begriffs Marketing nach P. Drucker: Marketing sei die gesamte Firma aus Sicht des Kunden.

Diese Sichtweise verlange von dem Anbieter einer Ware oder einer Dienstleistung ein Hineinversetzen in die Rolle des Abnehmers: Was wollen die Leute?

Frau Brunkhorst erläuterte nun Zugangsbarrieren in Form von gruppenspezifischen Vorbehalten, die das Bewerben von Mediation erschweren:

Auf Seiten der Unternehmen würde das Einräumen der Existenz von Konflikten häufig als Ausdruck von Schwäche gesehen; der Konsens werde häufig als nicht erreichter Sieg/Erfolg betrachtet.

Dem pflichtete eine Forumsteilnehmerin bei und fügte hinzu, ihr sei einmal gesagt worden: „Unsere Unternehmen haben schon so viele Probleme, wir können uns nicht auch noch mit Mediation beschäftigen“.

Bei Rechtsanwälten hafte der Mediation oft ein „Weichei-Image“ an. Gute Juristen hätten so etwas nicht nötig, Kämpfe würden vor Gericht ausgetragen. Auch die Angst vor Honorarverlusten spiele hier eine Rolle.

Einzelpersonen begegneten der Mediation mit Skepsis und Unsicherheit. Gerade im Konflikt verlasse man sich lieber auf die sicheren, konventionellen und bewährten Wege wie das Gerichtsverfahren, um nichts falsch zu machen. Eigenverantwortung werde nicht selten als Risiko empfunden. Außerdem gebe es eine Grundüberzeugung, dass man nicht nachgeben müsse, wenn man sich im Recht fühle. Auch die Kostenrisiken seien schwierig zu überschauen.

Diesen aus Bauchgefühlen heraus resultierenden Vorbehalten gegen die Mediation würden bislang lediglich formalistische Erklärungen und Definitionen entgegengesetzt, was Mediation sei. Hier werde nur der Kopf bedient, nicht jedoch Bauch und Herz des Kunden.

3. Welche Mittel setze ich ein? (Welchen Köder verwende ich?)

Es sei eine Mixtur aus objektiver Leistungsdarstellung und subjektiven Aspekten wie Image und Ansehen erforderlich. Marketing müsse Kopf (Vernunft), Herz (Vertrauen, Sicherheit) und Bauch (Verlangen, Wunsch, Attraktivität) gleichermaßen ansprechen. Rationaler Nutzen (Bedürfnis) und emotionaler Nutzen müssten aktiviert werden – je nach Zielgruppe.

Rationale Argumente könnten sein: schnell, kostengünstig, konstruktiv, nachhaltig, verbindlich.

Emotionaler Nutzen könnte etwa mit folgenden Argumenten umschrieben werden: schafft Freiräume, Ruhe und Harmonie; sorgt für Nähe und Freundschaft; man wirke fortschrittlich und könne hierfür Anerkennung erhalten.

Manche Aspekte könnten sowohl rational als auch emotional wirken (etwa Zeitgewinn: gut für die Firma, gut für die Familie...).

Jedenfalls müsse es gelingen, die Einzigartigkeit der Mediation herauszustellen und Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben, die ihren Lösungsansatz nicht lediglich als „alternative dispute solution“, sondern als „better dispute solution“ erscheinen ließen.

4. Maßnahmen der Kommunikation (Welche Maßnahmen wende ich an?)

Aufklärung und Information der Öffentlichkeit, Lobbyarbeit, Mund-zu-Mund-Propaganda

Klarheit, Konzentration und Kontinuität seien einzuhalten:

- Konzentration auf zentrale Begriffe wie „Sieger“, „günstig“, „Gerechtigkeit“.
- Kontinuität: ständiges Wiederholen der Botschaft, Durchhaltevermögen
- Klarheit: Stimmigkeit

Ein Marketing für die Mediation könne nach dem Vorbild der Musik in dem Konzept „Thema und Variationen“ laufen: Es gebe dann nicht nur eine Strategie, aber einen Grundnutzen, auf den die spezielleren Strategien aufgesattelt werden könnten. Das Erfordernis von Qualität erfordere nämlich eine Spezialisierung von Mediatoren.

Im Anschluss an die Mittagspause wurden die Vormittagsergebnisse noch einmal von Frau Kirchhoff zusammengefasst.

Das Forum teilte sich sodann in zwei Gruppen:

III. Gruppe 1 (Frau Weidner): Entwicklung von Ansätzen einer zentralen Marktstrategie

Frage 1: Was ist der Kernaufgabe einer Strategie für Mediation?

- Bewusstseins-schaffung:
 - a) Was ist Mediation? (klare Definition!)
 - b) Was leistet Mediation?
 - c) Was ist Mediation nicht und was leistet sie nicht?
 - d) Was fordert Mediation?
(Bereitschaft, Klarheit, Ehrlichkeit, Offenheit, Zeit, Bezahlbarkeit)

Bewusstsein / Kernkompetenz:

- Definition, einheitliches Profil
- schnelles Ziel

- bezahlbar
- Gerechtigkeit

besondere Kompetenz von Mediation?

- Mitbestimmung
- schnellstmögliches Ergebnis
- Diskretion
- preiswert (setzt Klärung voraus, was der Wert ist, Qualität und Leistung)
- der Begriff der Eigenverantwortlichkeit wurde nach Abstimmung im Forum gestrichen

Frage 2: Was ist der Markt?

Alle Menschen

Frage 3: Wer ist unser Kunde?

Der, der will und kann.

Frage 4: Wer oder wie wird investiert?

- Verbände, Rechtsschutzversicherungen und andere Versicherungen
- Bund und Länder

Frage 5: Welche Instrumente werden eingesetzt?

- Printmedien
- TV und Hörfunk
- Internet u.a.

IV. Gruppe 2 (Frau Brunkhorst): Individuelle Ansätze einer Strategie für Mediation

In der Gruppe wurden in Kleingruppen in wechselnder Besetzung Begriffe gesammelt und hierüber abgestimmt. Es folgt die Zusammenfassung der am höchsten bewerteten Begriffe:

Bedürfnis:

- einfache und transparente Lösung
- Mitwirkung und Gestaltung
- Anerkennung und Fairness

Bilder (Kommunikation):

- Welle (Bewegung)
- geplatzter Knoten (Lösung)
- Kugel im Rollen (Anstoß)

neue Begriffe:

- Manufaktur für Chancen
- Perspektivenwechsel
- Gestaltungspotential

Die Teilnehmer wurden aufgerufen, sich in eine Liste einzutragen, um in einem Mediatoren-Netzwerk u.a. die angestellten marktstrategischen Überlegungen weiter verfolgen zu können.