



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 23

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Damaris Deinert

Das ungenutzte Mediations- angebot der IHKs – kein Bedarf bei KMU?

Ein marktpsychologischer Erklärungsversuch



Wolfgang Metzner Verlag

Band 23

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

Damaris Deinert

Das ungenutzte Mediationsangebot der IHKs – kein Bedarf bei KMU?

Ein marktpsychologischer Erklärungsversuch



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2018/2019



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2021

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-96117-075-3 (Print)

ISBN 978-3-96117-076-0 (Online)

ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	5
1. Ausgangslage und Problematik	6
1.1. Verbreitung der Mediation in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) – ein Überblick	6
1.1.1. Allgemeine Verbreitung der Mediation	7
1.1.2. Verbreitung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)	7
1.1.3. Ungenutztes Mediationsangebot der Industrie- und Handelskammern (IHKs)	8
1.2. Mediation als Produkt – eine neue Perspektive?	9
1.3. Vorgehensweise dieser Arbeit	10
2. Grundlagen	13
2.1. Mediation in der Wirtschaft	13
2.2. Bedeutung und Bedarf der Zielgruppe KMU	14
2.2.1. Die Bedeutung der KMU in Abgrenzung zu Großunternehmen	14
2.2.2. Bedarf insbesondere von KMU zur Nutzung von Mediation	16
2.2.2.1. Reduktion von Konfliktkosten	17
2.2.2.2. Sicherung reibungsloser Abläufe	18
2.2.2.3. Erhalt von Beziehungen	18
2.2.2.4. Förderung einer attraktiven Unternehmenskultur	19
2.2.2.5. Nähe zwischen Organisationsmitgliedern	19
2.3. Die IHKs und ihre Bedeutung für die Verbreitung der Mediation	20
2.3.1. Organisation und Selbstverständnis der IHKs	20
2.3.2. Bedeutung für die Verbreitung der Mediation	21
2.3.3. Die IHK Chemnitz – ein exemplarisches Beispiel	22
2.3.4. Bisherige Aktivitäten der IHK Chemnitz zur Bewerbung von Mediation	24
2.4. Die Marktpsychologie	25

- 3. Bisheriger Forschungsstand und Ansätze zur Verbreitung von Mediation in KMU **28**
 - 3.1. Studien zur Verbreitung und Hürden von Wirtschaftsmediation in Unternehmen im deutschsprachigen Raum **28**
 - 3.1.1. KMU-Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) in Österreich 2005 **28**
 - 3.1.2. Studienserie von PwC und der Europa-Universität Viadrina 2005–2016 **29**
 - 3.1.3. KMU und Konflikte – ein Blick in die Schweiz **31**
 - 3.1.4. Weitere Hürden für die Verbreitung der Wirtschaftsmediation **32**
 - 3.2. Publikationen mit Empfehlungen zur „Vermarktung“ von Mediation in Unternehmen **33**
- 4. Darstellung der Rahmenbedingungen für die Vermarktung von Mediation **35**
 - 4.1. Das Produkt Mediation **35**
 - 4.1.1. Leistungstypologische Beschreibung der Mediation als Dienstleistung **35**
 - 4.1.2. Systematisierungsansätze von Dienstleistungen **38**
 - 4.1.3. Weitere Produktmerkmale **39**
 - 4.2. Der Kunde KMU **40**
 - 4.2.1. Haltung gegenüber externer Unterstützung **41**
 - 4.2.2. Tabuisieren von Konflikten **42**
 - 4.2.3. Rollenverständnis von Führungskräften **42**
 - 4.2.4. Wunsch nach Entlastung **43**
 - 4.2.5. Ausblenden von Konfliktkosten **43**
 - 4.2.6. Kaum Wissen und Erfahrungen mit Mediation **44**
 - 4.2.7. Motivation zur Nutzung von Mediation **45**
 - 4.2.8. Hierarchien in KMU **45**
 - 4.3. Der Anbieter IHK **46**
 - 4.3.1. Kein finanzieller Nutzen aus der Vermarktung der Mediation **46**
 - 4.3.2. Ein Produkt von vielen **47**
 - 4.3.3. Kommunikation durch einzelne Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit **47**
 - 4.3.4. Fehlende Beauftragung und Kontrolle der Kommunikatoren **48**
 - 4.3.5. Die IHK ist selbst potentieller Nutzer der Mediation **48**
 - 4.3.6. Zufriedenheit der KMU mit Dienstleistungen durchwachsen **49**

5. Ausgewählte Befunde der Marktpsychologie für die Vermarktung von Mediation in KMU	51
5.1. Was beeinflusst das Käuferverhalten?	51
5.1.1. Besonderheiten des Kaufentscheidungsprozesses bei Dienstleistungen in der Vorkonsumphase	53
5.1.2. Ergänzende marktpsychologische Ansätze zu Kaufentscheidungen	57
5.1.2.1. Kognitionstheorien	58
5.1.2.1.1. Soziale Vergleiche	58
5.1.2.1.2. Urteilsheuristiken	59
5.1.2.2. Motivation und Emotion	60
5.1.2.2.1. Die Prospect Theory	60
5.1.2.2.2. Der Einfluss der zeitlichen Distanz auf die Motivation	61
5.1.2.2.3. Die Bedeutung von Emotionen	62
5.1.2.2.4. Stimmungen	63
5.1.2.2.5. Die Moderatorvariablen Alter und Geschlecht	63
5.1.2.2.6. Die Moderatorvariable der Involviertheit	64
5.1.2.3. Einstellungen und Einstellungsänderung	64
5.2. Was beeinflusst das Verkäuferverhalten?	65
5.2.1. Determinanten seitens der Organisation	66
5.2.2. Die Einstellung des Verkäufers gegenüber dem Produkt	68
6. Die Fokusgruppe – Hintergrund und Umsetzung	70
6.1. Zur Methode	71
6.1.1. Die Anwendung	71
6.1.2. Die Teilnehmer	72
6.1.3. Der Ablauf	73
6.1.4. Güte der Ergebnisse	76
6.2. Die Fokusgruppe zu Mediation in KMU – Vorbereitung, Durchführung und Auswertung	76
6.2.1. Vorbereitung	76
6.2.2. Durchführung	78
6.2.3. Auswertung	81
6.2.3.1. Wahrnehmung des Produkts Mediation	81
6.2.3.2. Wahrnehmung des Kunden KMU und der Passung zum Produkt	82
6.2.3.3. Wahrnehmung der IHK als Anbieter	84

7. Ableitung von Schlussfolgerungen zu den Ursachen der mangelnden Nutzung des Mediationsangebots	86
7.1. Produktbedingte Ursachen	88
7.2. Kundenseitige Ursachen	91
7.3. Anbieterbedingte Ursachen	97
8. Kritische Einordnung der Erkenntnisse dieser Arbeit und Ausblick	105
8.1. Eignung der Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage	105
8.2. Einordnung der Ergebnisse in den Forschungskontext zur Verbreitung von Mediation in KMU	107
8.3. Persönliches Fazit	108
Literaturverzeichnis	110
Abbildungsverzeichnis	118
Abkürzungsverzeichnis	119
Anhang	120
Über die Autorin	150

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist Teil der Schriftenreihe der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Ziel der Arbeit ist es, einerseits eine Forschungslücke zu bearbeiten – nämlich die mangelnde Nutzung von Mediation durch KMU aus einer marktpsychologischen Perspektive zu erklären. Andererseits war es mir ein Anliegen, einen ganz praktischen Beitrag zu leisten und ein konkretes Beispiel zum Gegenstand der Betrachtung zu wählen. Aus diesem Grund wurde diese Arbeit in Kooperation mit der IHK Chemnitz verfasst, die seit Jahren Mediation für ihre Mitgliedsunternehmen anbietet.

Ziel dieses Buches ist es, herauszufinden warum insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen das Angebot der Mediation durch die IHK nicht nutzen. Denn Konflikte gibt es, auch mediable Fälle. Die Betrachtung aus marktpsychologischer Sicht mag dem Leser zunächst ungewohnt erscheinen. Sie geht davon aus, dass Mediation ein Dienstleistungsprodukt ist, das an potentielle Nutzer verkauft werden soll und somit auch den psychologischen Prozessen bei einer Kaufentscheidung unterworfen ist. Diese Analyse bietet der IHK, aber auch anderen Institutionen, neue Denkanstöße für die Kommunikation des Mediationsangebots gegenüber kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Es ist mir ein Anliegen, mit der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zur gesteigerten Nutzung der Mediation durch Unternehmen und somit einer Ausschöpfung der vielfältigen Streitbeilegungsmöglichkeiten zu leisten. In diesem Sinne wünsche ich dem interessierten Leser, dass er in diesem Buch einige Anregungen und neue Erkenntnisse findet und diese in der praktischen Umsetzung Früchte tragen.

Damaris Deinert, September 2020

1. Ausgangslage und Problematik

1.1. Verbreitung der Mediation in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) – ein Überblick

Stellen Sie sich vor, Sie sind Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit ca. 100 Angestellten. Sie stellen sehr erfolgreich Stoffe für Autositze her und sind damit ein kleiner, aber wichtiger Zulieferer der Automobilindustrie. In der Region sind Sie eher mäßig bekannt und haben es daher in den letzten Jahren nicht ganz leicht, neue Mitarbeiter zu finden, da diese lieber zu Ihrem größten Abnehmer gehen, der bekannter ist und besser zahlt. Dabei sind Sie der Überzeugung, dass Ihr Unternehmen durchaus auch viele Vorteile vorzuweisen hat. Der Umgang ist familiär, jeder kennt jeden, man kann mit allem zu Ihnen kommen, es gibt keine endlosen Abstimmungswege und die Stimmung ist eigentlich gut. Seit einiger Zeit macht Ihnen allerdings ein Teamleiter zu schaffen. Er ist unzufrieden mit seinem Gehalt und den Arbeitszeiten. Die Ergebnisse seines Teams lassen aber zu wünschen übrig. Unter diesen Voraussetzungen sind Sie nicht bereit, ihm mehr zu zahlen. Das haben Sie ihm auch gesagt. Mittlerweile scheint er mit seinem Genörgel auch andere Mitarbeiter anzustecken. Sie haben ihm schon mehrmals gesagt, dass er sich zusammenreißen soll, sonst müsse er mit Konsequenzen rechnen. Daraufhin hat er mit seiner Kündigung gedroht. Auch Sie überlegen, ihm zu kündigen. Sie fürchten aber, dass sie die Stelle nicht adäquat nachbesetzen könnten. Und in der Vergangenheit waren Sie ja auch ganz zufrieden mit ihm. Wenn sich nichts ändert, bringt das aber Unruhe ins Unternehmen, die Sie sich nicht leisten können, da Sie ohnehin alle Hände voll zu tun haben, die Aufträge termingerecht zu erfüllen. Was nun?

Ähnliche Situationen kennen vermutlich viele Unternehmer von kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Jeder Unternehmer hat seine eigene Strategie, damit umzugehen. Der eine sucht das persönliche Gespräch und verhandelt mit dem Mitarbeiter. Vielleicht gibt er ihm auch einfach mehr Geld, um (vorerst) Ruhe zu haben. Ein anderer mahnt ihn ab und nimmt das Risiko einer Kündigung in Kauf. Im besten Fall lenkt der Teamleiter ein und macht wieder zuverlässig seinen Job, im schlechtesten Fall sabotiert er mit seiner Arbeit und seinen Aussagen das Unternehmen, der Unternehmer muss ihn kündigen, findet keinen neuen Mitarbeiter und der Gekündigte verklagt ihn, weil er die Kündigungsgründe für nicht ausreichend

oder sozial unverträglich befindet. Vermutlich hätten die wenigsten bei der zuständigen Kammer angerufen, eine Konfliktberatung genutzt und für den Fall, dass dort eine Mediation empfohlen wird, diese auch in Anspruch genommen. „Für so was habe ich leider keine Zeit! Ich brauche eine Lösung!“, mag er vielleicht antworten.

1.1.1. Allgemeine Verbreitung der Mediation

Während Mediation in den USA bereits in den 70er Jahren Verbreitung fand, ist sie hierzulande eine recht junge Disziplin im Vergleich zu herkömmlichen Streitbeilegungsverfahren. Laut Dr. Gisela Mähler, eine der treibenden Kräfte in der deutschen Mediationsszene, kam die Mediation Ende der 80er Jahre aus den USA in die Bundesrepublik.¹ Hier fand Mediation zunächst Anwendung im Bereich der Familienkonflikte. Dies ist auch heute einer der häufigsten Einsatzbereiche für Mediation.² Zu einer flächendeckenden Verbreitung führte die 2002 eingeführte gerichtsinterne Mediation. Sie verhalf der Mediation bundesweit zu mehr Bekanntheit.³ Laut dem ROLAND Rechtsreport gaben 2017 „69 Prozent der Bevölkerung zu Protokoll, dass sie bereits von der Möglichkeit der Mediation gehört haben“ (2010 waren es 57 Prozent). Unter Personen mit höherer Schulbildung lag diese Zahl 2017 sogar bei 84 Prozent.⁴ Fragt man hingegen, ob sie in den letzten 10 Jahren einmal oder mehrmals an einem Mediationsverfahren teilgenommen haben, beantworten diese Frage lediglich vier Prozent der Befragten positiv. Auch hier sind es vorwiegend Personen mit höherem Bildungsniveau.⁵

1.1.2. Verbreitung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

Als Wachstumsfelder der letzten Jahre identifizieren Gläßer & Kirchhoff neben der Mediation in der öffentlichen Planung und Mediation in Friedensprozessen auch die innerbetriebliche Mediation.⁶ In einer Studie vom Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) in Kooperation mit PricewaterhouseCooper, die von 2005 bis 2015 durchgeführt wurde, konnte außerdem gezeigt werden, dass im Bereich der Konflikte zwischen Unternehmen (B2B)

¹ Vgl. Dr. Mähler & Dr. Mähler, 2016, S. 24.

² Vgl. Gläßer & Kirchhoff, 2015, S. 120.

³ Vgl. Gläßer & Schroeter, 2011, S. 13; Gläßer & Kirchhoff, 2015, S. 120.

⁴ Vgl. ROLAND Rechtsreport, 2017, S. 17 ff.

⁵ Vgl. ebd. S. 19.

⁶ Vgl. Gläßer & Kirchhoff, 2015, S. 120.

der Einsatz von Mediation gestiegen ist.⁷ Gaben die befragten Unternehmen 2005 noch an, dass sie Mediation fast nie nutzen, so lag der Mittelwert 2015 zumindest bei einer seltenen Nutzung und damit fast gleichauf mit dem Gerichtsverfahren, welches 2005 in Bezug auf die Nutzungshäufigkeit noch deutlich vorn lag. In Bezug auf innerbetriebliche Konflikte gaben 2015 immerhin 25 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie Mediation „häufig“ zur Klärung von Konflikten am Arbeitsplatz nutzen, sieben Prozent sogar „immer“.⁸

Das sind gute Neuigkeiten für die Mediationsszene. Es muss aber angemerkt werden, dass es sich bei den befragten Unternehmen vorwiegend um große Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern handelt. Die positiven Veränderungen nehmen mit steigender Mitarbeiterzahl zu.⁹ Die Entwicklung scheint also in den Großunternehmen angekommen zu sein, in KMU hingegen, die den Großteil der deutschen Unternehmen ausmachen, noch kaum auf Interesse zu stoßen. Da sie sich zudem schwerer für die Teilnahme an wissenschaftlichen Studien gewinnen lassen, gibt es bislang wenig gesicherte Aussagen zu den Ursachen für die mangelnde Nutzung. KMU stehen deshalb im Fokus dieser Arbeit.

1.1.3. Ungenutztes Mediationsangebot der Industrie- und Handelskammern (IHKs)

Verschleppte Konflikte verursachen deutschen Unternehmen jährlich Kosten in Milliardenhöhe.¹⁰ Diese Kosten mindern die Wirtschaftskraft der Betriebe in Deutschland. Es ist deshalb nachvollziehbar, dass die Kammervverbände als wichtige Interessenvertreter hiesiger Unternehmen ein Interesse daran haben, ihre Mitgliedsunternehmen für die Notwendigkeit einer konstruktiven Konfliktlösung zu sensibilisieren.

Als die Kammer mit den meisten Mitgliedsunternehmen in Deutschland¹¹ bieten auch die IHKs ihren Betrieben alternative Streitbelegungsverfahren an. Die Anfragen, insbesondere für Mediation bleiben jedoch aus.¹²

⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers (PwC) & Europa-Universität Viadrina (EUV), 2016, S. 37.

⁸ Vgl. ebd. S. 48.

⁹ Vgl. ebd. S. 60.

¹⁰ Seidel & Audi, 2009, S. 20.

¹¹ Vgl. Anhang 3, S.128.

¹² Vgl. Anhang 1, S. 121.

1.2. Mediation als Produkt – eine neue Perspektive?

Über mögliche Gründe der zögerlichen Nutzung und Ansatzpunkte zur Verbreitung der Mediation in Deutschland wurde und wird aus verschiedensten Perspektiven diskutiert.

Sehr häufig wird das Problem aus der *politischen Perspektive* beleuchtet. So sehen viele die Ursachen für die schleppende Verbreitung in der unzureichenden Standardisierung der Mediation durch den Gesetzgeber. Das Gesetz zur Förderung der Mediation, das 2012 in Kraft getreten ist, dient zwar als bindende Rechtsnorm für das Verfahren und gewährleistet damit Mindeststandards für die Mediation. „Ziel des Entwurfs ist es, die außergerichtliche Konfliktbeilegung und insbesondere die Mediation im Bewusstsein der Bevölkerung und der in der Rechtspflege tätigen Berufsgruppen stärker zu verankern.“¹³ Mit dem Gesetz will der Gesetzgeber das Vertrauen der potentiellen Nutzer in das Verfahren stärken. Viele halten die Regelungen aber für unzureichend. Auch Subventionen durch den Staat (Mediationskostenhilfe) werden diskutiert.¹⁴

Auch aus *berufswissenschaftlicher Sicht* wird über Nutzen und Möglichkeiten einer Professionalisierung der Mediation nachgedacht, mit dem Ziel, dem Verfahren und dem (Be-)Ruf des Mediators zu mehr Anerkennung zu verhelfen.¹⁵

Die Ursachen für die mangelnde Nutzung in Unternehmen werden meist aus *Organisations- bzw. Wirtschaftswissenschaftsperspektive* betrachtet. So werden beispielsweise nötige Strukturen, Einstellungen und Bedarfe untersucht. Eine Chance zur Verbreitung der Mediation wird im Rahmen eines Kulturwandels und damit einhergehenden Organisationsentwicklungsprozessen gesehen. Speziell für KMU werden allerdings Hürden aufgrund fehlender finanzieller, personeller und struktureller Ressourcen vermutet.¹⁶

Lösungen des Akzeptanzproblems bzw. die Steigerung der Nutzung von Mediation werden bisher also vor allem auf politischer, struktureller bzw. organisatorischer Ebene gesehen. Selten wird Mediation einfach nur als Produkt betrachtet, dass es zu verkaufen gilt. Es wird viel über Mediation und ihre Rahmenbedingungen diskutiert und wenig über das, was im potentiellen Nutzer vor sich geht. Im

¹³ Bundestag (RegE. BR-Drs. 60/11), 2011, S. 14.

¹⁴ Siehe z.B. Goll, 2002, S. 144.

¹⁵ Einen umfassenden Einblick in die Diskussion gibt das Buch von K. Gräfin von Schlieffen „Professionalisierung und Mediation“ (2010) oder der Artikel von K. O. Maiwald „Die Professionalisierung(en) von Mediation“ (2016).

¹⁶ Dazu Röschmann, Neuvians, Gerards, 2013, S. 413 ff. oder Knobloch, 2014, S. 27 ff.

Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing hingegen stehen das Käuferverhalten und psychologische Prozesse, die dieses Verhalten beeinflussen im Mittelpunkt. Deshalb soll im Rahmen dieser Arbeit der *psychologische Blickwinkel* ergänzt werden. Geht man davon aus, dass Mediation ein Produkt ist, genauer genommen eine Dienstleistung, die an einen Kunden (in dem Fall ein Unternehmen) verkauft werden soll, so befindet sich der Kunde in einer Situation, in der er eine Kaufentscheidungen treffen muss. Diese Kaufentscheidung wird beeinflusst von den Eigenschaften des Produkts, des Anbieters und des Kunden. Neben kognitiven Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozessen gilt die Aufmerksamkeit den Emotionen, der Motivation der Beteiligten oder den Umständen unter denen die Entscheidung getroffen wird. Mit diesen Aspekten beschäftigt sich die Marktpsychologie. Die Verbreitung bzw. Vermarktung der Mediation soll in dieser Arbeit unter deren Blickwinkel untersucht werden, um die folgende Forschungsfrage zu beantworten:

Was sind mögliche Ursachen für die mangelnde Nutzung des Mediationsangebots der IHK durch deren kleine und mittelständische Mitgliedsunternehmen

- *aus Sicht ausgewählter Ansätze der Marktpsychologie und*
- *unter Berücksichtigung der Ergebnisse einer Fokusgruppe mit Unternehmensvertretern aus KMU?*

1.3. Vorgehensweise dieser Arbeit

In *Kapitel 2* werden zunächst einige grundlegende Begriffe und Grundannahmen dieser Arbeit geklärt: Was ist Wirtschaftsmediation? Welche Unternehmen zählen zu den KMU und welche Bedeutung haben sie für die deutsche Wirtschaft? Welche Rolle spielen die Kammern bei der Verbreitung von Mediation? Und womit beschäftigt sich die Marktpsychologie?

Sind diese Grundlagen gelegt, werden im nächsten Schritt (*Kapitel 3*) bisherige Studien zur Verbreitung und Hürden von Mediation in KMU vorgestellt und zu dieser Arbeit abgegrenzt. Außerdem wird ein kurzer Literatureinblick gegeben zu bisherigen Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Förderung der Wirtschaftsmediation. Damit sind die Problematik zur Verbreitung der Wirtschaftsmediation in KMU und der Bedarf zur Betrachtung aus marktpsychologischer Sicht hinreichend beleuchtet.

Daran anknüpfend widmet sich *Kapitel 4* der Darstellung der Rahmenbedingungen für die Vermarktung von Mediation im Kontext von KMU (siehe Abb. 1). Zunächst wird das Produkt Mediation auf seine Produkteigenschaften untersucht. Da

sich die Marktpsychologie mit dem Verhalten der Akteure auf einem Markt (in diesem Fall dem Mediationsmarkt) beschäftigt, werden anschließend KMU in ihrer Rolle als potentieller Käufer der Wirtschaftsmediation beschrieben: Was sind seine möglichen Bedürfnisse, Motive, Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle im Hinblick auf das Produkt? Als zweiter Akteur wird die IHK als Anbieter beleuchtet: Was kennzeichnet die IHK als Anbieter von Wirtschaftsmediation?

In *Kapitel 5* werden Befunde aus der Marktpsychologie vorgestellt, die Aufschluss über Einflüsse auf das Käuferverhalten im Rahmen einer Kaufentscheidung geben. Auch Determinanten des Verkäuferverhaltens werden beleuchtet, die den Verkaufserfolg fördern oder behindern (siehe Abb. 1).

Diese theoretische Arbeit wird durch den Einsatz einer Fokusgruppe als Methode der Marktforschung ergänzt (siehe Abb. 1). Die Teilnehmer sind Unternehmensvertreter aus KMU des Einzugsgebiets der IHK Chemnitz und dienen als exemplarisches Beispiel für die Kammerbezirke der IHKs in Deutschland. In *Kapitel 6* werden die Methode und das Vorgehen der Fokusgruppe erläutert. Anschließend werden die Ergebnisse vorgestellt.

In *Kapitel 7* werden die gesammelten Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel zusammengeführt und Schlussfolgerungen zu den Ursachen der mangelnden Nutzung gezogen (siehe Abb. 1). Daraus werden Konsequenzen für die Marketingaktivitäten der Kammern abgeleitet.

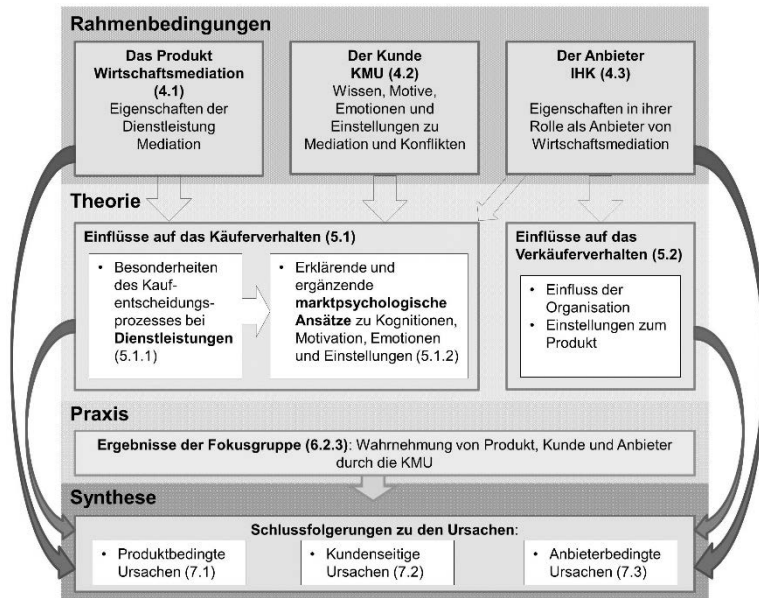


Abbildung 1: Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit

Abschließend (*Kapitel 8*) werden die Ergebnisse der Arbeit im Hinblick auf die Forschungsfrage sowie den Gesamtkontext der bisherigen Forschung eingeordnet und diskutiert. Ein Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe bildet den Abschluss dieser Arbeit.

2. Grundlagen

2.1. Mediation in der Wirtschaft

Wie eingangs bereits kurz umrissen, ist Mediation ein alternatives Konfliktbearbeitungsverfahren zum klassischen Gerichtsprozess. Dabei wird ein externer, neutraler Dritter beauftragt, der zwischen den zwei oder mehr Parteien zu vermitteln versucht. Dieser hat jedoch keine Entscheidungsbefugnis, sondern lediglich die Verantwortung für die Prozesssteuerung. Die inhaltliche Verantwortung für die Konfliktlösung und das Ergebnis bleibt bei den Parteien. Der Mediator bestärkt die Parteien in ihrer Kompetenz, den Konflikt selbst zu lösen und einen Konsens zu erarbeiten. Grundlegende Prinzipien der Mediation sind die Vertraulichkeit und Strukturiertheit des Verfahrens, die Eigenverantwortung der Parteien, deren Freiwilligkeit zur Teilnahme und die Allparteilichkeit des Mediators.¹⁷

Ein besonderer Fokus liegt auf den individuellen Interessen der Parteien. Diese werden bei der Lösungssuche berücksichtigt. Dadurch besteht die Möglichkeit, eine Lösung zu finden, die beiden Parteien entspricht. Dieser Fokus unterscheidet die Mediation von anderen Verfahren.

„Diese Form der Konfliktregelung ist besonders für Unternehmen von Bedeutung, da in der Mediation anstelle einer anspruchsbasierten Abrechnung mit der Vergangenheit, die häufig den Verlust der bisherigen Geschäftsbeziehungen nach sich zieht, eine interessensgerechte und zukunftsorientierte Lösung gesucht wird, die zudem noch maßgeschneidert und signifikant schneller als herkömmliche Gerichtsverfahren ist.“¹⁸

Es werden vier Formen der Wirtschaftsmediation unterschieden.¹⁹ Zum einen gibt es Mediation bei Konflikten *zwischen Unternehmen*. Das umfasst beispielsweise Konflikte mit Geschäftspartnern, anderen Unternehmen, Kunden²⁰, Banken, Versicherungen oder der Öffentlichkeit. Außerdem gibt es Konflikte innerhalb des Unternehmens. Diese können zwischen wirtschaftlich unabhängigen *Geschäftsbereichen oder Abteilungen* stattfinden, aber auch *am Arbeitsplatz*, z. B. zwischen

¹⁷ Vgl. MediationsG § 1.

¹⁸ Gamm & Patera, 2005, S. 15B2B.

¹⁹ Vgl. Kirchhoff, 2007, S. 1.

²⁰ Zu Verbraucher-Mediation siehe auch Troja & Stubbe, 2006.

Mitarbeitern und Führungskraft oder im Team. Kirchhoff ergänzt noch Mediationen, die einer *Strategie- und Gestaltungssituation im Unternehmen* dienen und „nicht notwendigerweise die Lösung eines Konflikts, sondern die Herausarbeitung eines unternehmerisch sinnvollen Interessenprofils zwecks Vorbereitung einer fundierten Entscheidungsfindung [...]“²¹ zum Ziel haben.

Außerdem lassen sich verschiedene Stilrichtungen von Mediation differenzieren. So gibt es Mediatoren, die stärker inhaltlich intervenieren (Evaluative Mediation), während andere ein Minimum an Einflussnahme propagieren, um die Selbstverantwortung der Parteien zu gewährleisten. Es gibt zudem Unterschiede in der Ausprägung der Sach- oder Beziehungsorientierung, wobei die einen eher eine Veränderung der Kommunikation zwischen den Parteien unterstützen wollen (Transformative Mediation, Klärungshilfe) und die anderen besonderen Wert auf die Förderung einer Entscheidung legen (Harvard-Konzept).²² Diese Unterschiede hängen häufig mit der Herkunftsdisziplin des Mediators zusammen, können aber auch in der kulturellen Prägung begründet sein. So unterscheidet sich die Auffassung von Mediation in Europa und den USA z.B. vom Verständnis in kollektivistischen Gesellschaften wie China.²³

2.2. Bedeutung und Bedarf der Zielgruppe KMU

2.2.1. Die Bedeutung der KMU in Abgrenzung zu Großunternehmen

KMU werden in der Literatur nicht einheitlich definiert. So zählen laut HGB Betriebe mit maximal 6 Millionen Euro Bilanzsumme, höchstens 12 Millionen Jahresumsatz und maximal 50 Mitarbeitern zu den kleinen Kapitalgesellschaften. Für mittelständische Betriebe liegt die Grenze bei 20 Millionen Euro Bilanzsumme, 40 Millionen Umsatz im Jahr und maximal 250 Mitarbeitern.²⁴ Die EU wiederum unterscheidet noch zwischen Kleinst- und Kleinunternehmen. Zu Kleinstunternehmen zählen Betriebe mit maximal 9 Mitarbeitern und maximal 2 Millionen Umsatz pro Jahr. So handhabt es auch das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Hier

²¹ Kirchhoff, 2007, S. 2.

²² Vgl. Schroeter & Redlich, 2015, S. 260 ff.

²³ ein Vergleich von Mediation in westlichen und östlichen Kulturen findet sich bei Alexander, 2015, S. 304-313.

²⁴ § 267 HGB.