



Systemdenken Widersacher wider Willen

Dr. Margret Richter

Gehen zwei Unternehmen eine Geschäftsbeziehung ein, erhoffen sich beide daraus einen Gewinn. Oft endet die partnerschaftlich begonnene Zusammenarbeit in erbitterten Kämpfen. Mit den Methoden des Systemdenkens lassen sich die strukturellen Ursachen für diese Entwicklung aufdecken und Lösungswege aus der verfahrenen Situation erarbeiten.

Viele Manager oder Trainer gehen eine Geschäftsbeziehung ein, um ihr Wachstum zu fördern. Nach geraumer Zeit fühlen sich viele betrogen. Anhand des Archetyps (griechisch: archetypos: erstes seiner Art) „Widersacher wider Willen“ können Manager und Trainer recht schnell die Steuerkräfte ihrer Systeme entdecken und die Ursachen der zermürbenden und nutzlosen Kämpfe ausfindig machen. Auf dieser Basis ist es möglich, eine neue Strategie für eine gewinnbringende Partnerschaft zu entwickeln.

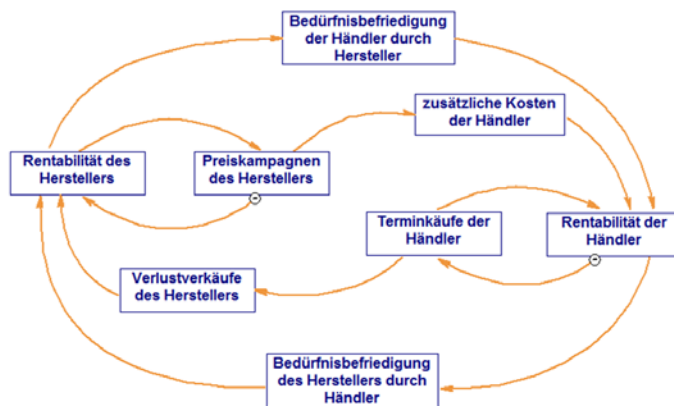
Beispiel: Ein Hersteller bestimmter Produkte und die Vertriebsgesellschaft verfolgen beide dasselbe Ziel. Sie wollen den Absatz und die Rentabilität ihrer Produkte steigern. Sie sind sich der Vorteile einer engen Zusammenarbeit bewusst. Je besser der Hersteller die Produkt- und Servicebedürfnisse der Vertriebspartner befriedigt, desto besser ist seine Rentabilität. Je besser diese ist, desto besser können die Vertriebspartner die Absatzbedürfnisse des Herstellers befriedigen. Je besser diese befriedigt werden, desto besser ist die Rentabilität des Herstellers. Der äußere Kreis in der Abbildung zeigt den Verstärkungskreislauf.

Doch nach jahrelanger guter Zusammenarbeit verschlechtern sich oft die Beziehungen. Beide Partner haben dann den Eindruck, dass der jeweils andere eigennützig handeln und dem sogenannten Partner Schaden zufügt. Wie kann es dazu kommen?

Um seine Marktanteile auszuweiten und die Gewinne zu steigern, gewähren Hersteller häufig Preisnachlässe und führen Preiskampagnen durch. Je größer die Rentabilität des Herstellers, desto mehr Preiskampagnen führt er durch. Je mehr Preiskampagnen er durchführt, desto geringer die Rentabilität. Je geringer die Rentabilität, desto weniger Preiskampagnen und desto höher ist wieder die Rentabilität des Herstellers. Der linke Kreis in der Abbildung zeigt diesen Gleichgewichtskreislauf.

Die Preiskampagnen bereiten den Vertriebspartnern zusätzliche Kosten. Um die Rentabilität wieder zu steigern, decken sie sich deshalb mit großen Mengen der Angebotsware

ein. Diese verkaufen sie nach Ende der Verkaufsförderung zum regulären Preis, um ihre Rentabilität zu verbessern. Je geringer die Rentabilität der Vertriebspartner, desto mehr decken sie sich während der Preiskampagnen mit Ware ein, die sie danach zum regulären Preis verkaufen und desto besser wird wieder ihre Rentabilität. Der rechte Kreis in der Abbildung



stellt diesen Gleichgewichtskreislauf dar.

Dieses Verhalten schmälert die Gewinne des Herstellers, weil die Vertriebspartner sich während der Preiskampagnen gut eingedeckt haben und monatelang keine neue Ware benötigen. Zudem führt dieses Verhalten der Vertriebspartner zu großen Schwankungen im Produktionsvolumen der Hersteller und verursacht weitere Kosten. Das veranlasst die Hersteller dazu, noch mehr Preiskampagnen durchzuführen, was die Situation weiter verschärft.

Problemstruktur

Der Beginn der Partnerschaft wird durch den äußeren Verstärkungskreislauf dargestellt. Da Wachstum nicht unendlich sein kann, wird irgendwann etwas passieren, dass diesen Verstärkungskreislauf bremst. Entweder erfolgt ein Eingriff von außen oder einer der beteiligten Partner schert aus und zerstört diesen Kreislauf gewollt oder ungewollt. In diesem Fall ist es der Hersteller, der seine eigenen Ergebnisse mit Preiskampagnen verbessern will. Damit behindert er unbeabsichtigt den Erfolg der Vertriebspartner, da diesen durch die Preiskampagnen zusätzliche Kosten entstehen.

Die scheinbare „Lösung“ des Problems der Vertriebspartner besteht darin, ihre Rentabilität durch Terminkäufe während der Preiskampagnen und Abverkauf dieser Ware zum regulären Preis nach den Preiskampagnen zu verbessern. Diese „Lösung“ der Vertriebspartner zur Verbesserung

der eigenen Ergebnisse behindert unbeabsichtigt den Erfolg des Herstellers, da diese durch die großen Terminkäufe größere Produktmengen mit Verlust verkaufen und große Schwankungen im Produktionsvolumen verkraften müssen. Die sogenannte Problemlösung beider Partner blockiert somit ungewollt den Erfolg des jeweils anderen Partners. Was ist zu tun?

Problemlösung

Um eine Problemlösung zu erarbeiten, sollten sich die Entscheidungsträger der Beteiligten Unternehmen an einen Tisch setzen und die oben dargelegte Problemstruktur erforschen, die sie gemeinsam geschaffen haben.

Die folgenden fünf Schritte können helfen, die gegenseitige Blockade abzubauen:

1. Ermitteln des ursprünglichen Problemsymptoms

Die Beteiligten schauen in die Vergangenheit und ermitteln eine Gruppe von Symptomen, die wiederholt aufgetreten sind.

2. Skizzieren der „schnellen“ Lösungen

Die Beteiligten zeichnen alle Lösungen auf, die Sie angewendet haben, um das beschriebene Problem zu beheben. Dabei erkennen sie, dass sie sich in einem großen System befinden, dessen Teile nicht gut zusammenarbeiten. Wenn Sie unabhängig voneinander handeln, um bessere Ergebnisse zu erzielen, kümmern sie sich um ihre eigenen Bedürfnisse vor Ort und beachten nicht die ihrer Partner.

3. Ermitteln der unerwünschten Auswirkungen der „schnellen“ Lösungen

Die Beteiligten erkennen, dass es keine isolierten Lösungen gibt. Die Maßnahmen, die von einem Unternehmen eingeleitet werden, wirken sich auf alle Beteiligten aus.

4. Ermitteln der grundsätzlichen Lösungen

Dazu ist es wichtig, die Situation aus dem Blickwinkel aller Beteiligten zu betrachten. Eine Lösung des Problems besteht darin, die Preiskampagnen zu stoppen und einen niedrigeren Alltagspreis festzulegen.

5. Skizzieren der Auswirkungen der grundsätzlichen Lösung

Mit Hilfe der neuen Strategie hilft der Hersteller den Vertriebspartnern, deren Ziele zu verwirklichen und diese helfen dem Hersteller, seine Ziele zu erreichen. Was für das ganze System gut ist, ist auch für jeden Beteiligten gut.

Literaturtipp:

Senge, P.M. et al.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1994

Dr. rer. nat. Margret Richter studierte in Marburg Pharmazie. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der Pharmaindustrie und als selbständige Apothekerin. Dr. Richter hat sich spezialisiert auf das Management komplexer Probleme und arbeitet seit 20 Jahren auf den Gebieten Vernetztes Denken, Biokybernetik, Systemtheorien und Evaluation. Als Inhaberin der SOLIDIA Managementberatung hat sie ihre Schwerpunkte in den Gebieten Strategie, Veränderung und Evaluation.

SOLIDIA - Managementberatung

Dr. Margret Richter

Rönkrei 49, D-22399 Hamburg

Tel. 040-6447074, Fax 040-6444645

margret.richter@solidia.de, www.solidia.de

Mitglied des Expertenberatungs-Pools

Dr. Margret Richter gehört mit zum Expertenberatungs-Team des Trainertreffen Deutschlands. Sie können Sie gerne anrufen und zum Thema Komplexität Ihren Rat einholen. Über die genauen Konditionen informieren Sie sich auf der TT-Website unter dem Menüpunkt „Expertenberatung“.