

Vorteile im Wettbewerb finden und nutzen:

„Magisches Fünfeck“ – Strategien und mehr ...

Der Begriff „Strategie“ ist in der Geschäftsführung vieler Unternehmen oft noch negativ besetzt. Die gängigsten Vorurteile:

- Strategie ist nur etwas für Konzerne mit großen Marketingbudgets,
- eine Strategie kostet zu viel Zeit und Geld, der Nutzen ist jedoch oft nur gering,
- wir müssen nehmen, was kommt – und es kommt immer anders als man denkt,
- wir entscheiden unternehmerisch intuitiv.

Allerdings verraten diese Argumente auch eine gewisse Scheu, sich mit dem Thema einmal wirklich auseinander zu setzen: Es wäre es doch nicht verkehrt, „intuitive“ Entscheidungen mal aufzuschreiben und zu prüfen, ob sich daraus vielleicht ein ganz bestimmtes Muster – und daraus eine Strategie ableiten lässt. Oder zu überlegen, was da eigentlich „immer anders kommt als man denkt“ und ob auch daraus nicht Schlussfolgerungen zu ziehen sind. Dies zu tun und zu analysieren, sind bereits die ersten Schritte zu einer Strategie.

Strategie ist eine gedankliche Übung, Chancen in der Zukunft zu analysieren und sich heute schon darauf vorzubereiten, sie dann voll verwerten zu können.

Taktik dagegen wendet jemand an, der in einer laufenden Auseinandersetzung Vorteile erkennt und sofort nutzt. Solche Auseinandersetzungen sind beispielsweise ein Wettkampf, eine Verhandlung oder ein Kundengespräch (der „Feind“ ist dabei das Konkurrenz-Angebot).

Die Begriffe Strategie und Taktik stammen aus der antiken Kriegskunst. Ein Beispiel für eine Strategie ist es, den Gegner dort in einer Schlacht zu treffen, wo die eigene Truppe Geländevorteile hat. Übertragen auf die unternehmerische Situation bedeutet das, eigene Angebote durch geschickte Marketingmaßnahmen (Werbung, Internet-Auftritt, Anschreiben, Prospekte) bei Kunden so zu positionieren, dass Verkäufer im Verkaufsgespräch dann gegenüber Konkurrenzangeboten leichtes Spiel haben. Aufgabe der Strategie ist es, heute die Rahmenbedingungen zu schaffen, die morgen zu taktischen Vorteilen führen.

Der erste Schritt einer Strategie ist die Analyse der Ausgangsbasis im Wettbewerb. Klar: Sie wissen, wo Ihre Produkte besser sind und der Wettbewerb schwächelt. – Halt, es ist

gar nicht so sicher, ob Ihre Kunden das auch so sehen, oder ob sie vielleicht aus ganz anderen Gründen Ihr Produkt dem der Wettbewerber vorziehen (oder umgekehrt). Nur, bevor wir das nicht untersucht haben, werden alle weiteren strategischen Überlegungen entweder sehr zeitaufwändig und teuer – oder es bleiben Träume und Wunschdenken (was dann ebenfalls sehr teuer werden kann).

Bei der ersten groben Positionsbestimmung hilft uns das „Magische Fünfeck“. Dieses Instrument habe ich als Entscheidungshilfe speziell für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt, die über wenig Marktforschungs-Ressourcen verfügen. Mit diesem Instrument können Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern aus Marketing und Vertrieb testweise sehr schnell herausfinden, wie Ihre Marktsituation aus Kundensicht aussieht. Und daraus lassen sich oft schon weitreichende Konsequenzen für das weitere operative und strategische Vorgehen Ihres Unternehmens im Markt ableiten.

Nutzen aus Kundensicht analysieren

Die Grundüberlegung des „Magischen Fünfecks“ ist die: Kunden ordern aus völlig unterschiedlichen Motiven und Nutzenerwartungen. Der eine entscheidet nur nach dem niedrigsten Preis und verzichtet dafür auf höhere Qualität und besseren Service. Für einen anderen Kunden ist die Produktqualität wichtiger als der Preis. Und wieder andere entscheiden sich vor allem für Produkte, die ein gewisses Image haben, „kultig“ sind, eine gewisse Faszination ausstrahlen – kurz: Produkte oder Firmen, zu denen sie eine „emotionale Bindung“ aufbauen und pflegen können. Typisches Beispiel dafür sind klassische Markenprodukte. Schließlich gibt es noch Kunden, denen neben der Produktqualität, dem Preis und einem Mindestmaß an Service vor allem langfristige Beziehungen wichtig sind, die deshalb die Zukunft (= Lebensfähigkeit) ihres Lieferanten besonders hoch bewerten.

Daraus ergeben sich fünf wesentliche Kaufmotive:

- Preis,
- Produktqualität,
- emotionale Bindung (Image, Marke, persönliche Beziehung),
- Service (schnelle Lieferfähigkeit, Wartung, exklusive und freundliche Bedienung),
- Zukunft (Lebensfähigkeit),

die grafisch ein Fünfeck aufspannen (siehe Abbildung 1).

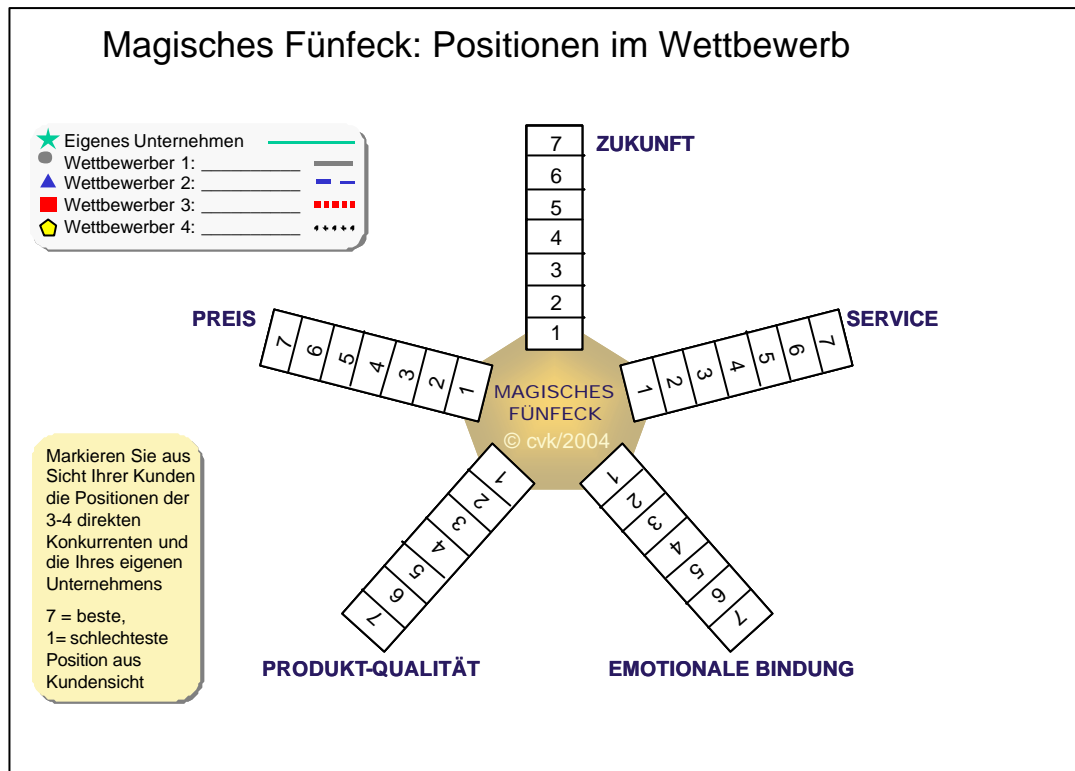


Abbildung 1: Das „Magische Fünfeck“

Nun wird ein Unternehmen kaum in allen fünf Ausprägungen gleich gut sein, bzw. Spitzenleistungen bringen, denn die verschiedenen Ausprägungen konkurrieren miteinander: Ein extrem niedriger Preis ist bei begrenzten Mitteln unter dem Ziel einer positiven Kapitalverzinsung (Rendite) nur mit Verzicht auf exzellenten Service und Abstrichen an der Produktqualität zu erzielen. Emotionale Bindung dagegen erfordert einen hohen und langfristigen Markenaufbau, der nur über einen höheren Preis zu finanzieren ist. Guter Service ist wohl mit hoher Produktqualität zu vereinbaren, doch das kostet ... und die Zukunft eines derart anspruchsvollen Unternehmens ist deswegen auch nicht sicher (wie lange gibt es wie viele Kunden, die sich höchste Ansprüche leisten können?).

Jetzt wird deutlich, warum dieses Instrument „Magisches“ Fünfeck heißt: Sobald ein Unternehmen eine dieser fünf Kaufmotive besonders bedienen will, muss es in anderen Ausprägungen Abstriche in Kauf nehmen. In allen gleich gut zu sein oder es allen unterschiedlich motivierten Kunden gleich recht machen zu wollen, bedeutet normalerweise, in allen Positionen nur mittelmäßig zu sein. So eine Strategie hat dann auch nur eine mittelmäßige Zukunft. Keine!

Das Dilemma: Die Unternehmensführung muss sich entscheiden, welche der verschiedenen Möglichkeiten die vermutlich geeignetste für das eigene Unternehmen ist, diese stärker ausbauen und angesichts begrenzter Ressourcen andere Möglichkeiten vernachlässigen. Das ist nicht leicht, denn erstens weiß man nie so genau, ob man den richtigen Weg einschlägt, und zweitens wird ein Unternehmen auf diesem Weg auf einige Eigenschaften oder Leistungen verzichten müssen, für die es vielleicht noch einige Kunden gibt und auf die das Unternehmen stolz war. Aber genau das ist es, wovor viele Unternehmen Angst haben – auf liebgewordene Kunden und Eigenschaften verzichten zu müssen. Andererseits: Um wie viel schneller, konzentrierter und erfolgreicher könnten Sie sein, wenn Sie sich einmal zu einer Linie, zu einer Strategie durchgerungen haben ...!

So arbeiten Sie mit dem „Magischen Fünfeck“:

Wenn Sie die Methode einmal ausprobieren wollen, laden Sie Ihre Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb zu einem Workshop ein. Ideal sind zwölf Teilnehmer, die Sie in drei Arbeitsgruppen aufteilen und parallel arbeiten lassen. Zudem können Sie das Instrument auch zur einfachen Kundenbefragung und -Bindung nutzen: Laden Sie zu Ihrem Workshop befreundete Kunden ein oder lassen Sie Kunden einzeln in einer Befragungsaktion mit dem „Magischen Fünfeck“ arbeiten!

Die Workshop-Teilnehmer bestimmen zuerst alle gemeinsam, welche wichtigsten Wettbewerber (höchstens vier) in die Analyse einbezogen werden sollen. Jedes Unternehmen wird durch eine andere Farbe oder ein Symbol bestimmt. Aufgabe der einzelnen Arbeitsgruppen ist es nun, die Position des eigenen Unternehmens und der Wettbewerber in jeder Position des „Magischen Fünfecks“ zu bestimmen. Je weiter außen eine Position markiert wird, desto besser ist sie – aus Kundensicht!

Dann müssen sich die Teilnehmer in den einzelnen Arbeitsgruppen zunächst einmal darauf einigen, welche Unternehmen jeweils welche Positionen in den verschiedenen Ausprägungen des „Magischen Fünfecks“ belegen. Dabei erhält das in jeder Ausprägung beste Unternehmen die äußerste Position, das jeweils schlechteste die innerste. Auf diese Weise werden Probleme vermieden, einen einheitlichen oder klar definierten Maßstab zu finden – in jeder Disziplin gibt es einen Spitzenreiter und einen Verlierer, die anderen Unternehmen werden im Vergleich dazu platziert.

In der bei dieser Bewertung stattfindenden Diskussion werden intuitiv alle im Unterbewusstsein gespeicherten Erfahrungen der Teilnehmer im Umgang mit Kunden aktiviert und ausgetauscht – und bereits dabei gibt es bereits hoch interessante Erkenntnisse, wenn Manager und Mitarbeiter einmal gezwungen sind, die Leistungen ihres Unternehmens und das seiner Wettbewerber aus Kundensicht zu betrachten. Am Ende werden die Ergebnisse aller vier Arbeitsgruppen verglichen. Das und die möglichen Konsequenzen daraus werden in einem Fallbeispiel (Abbildung 2) dargestellt.

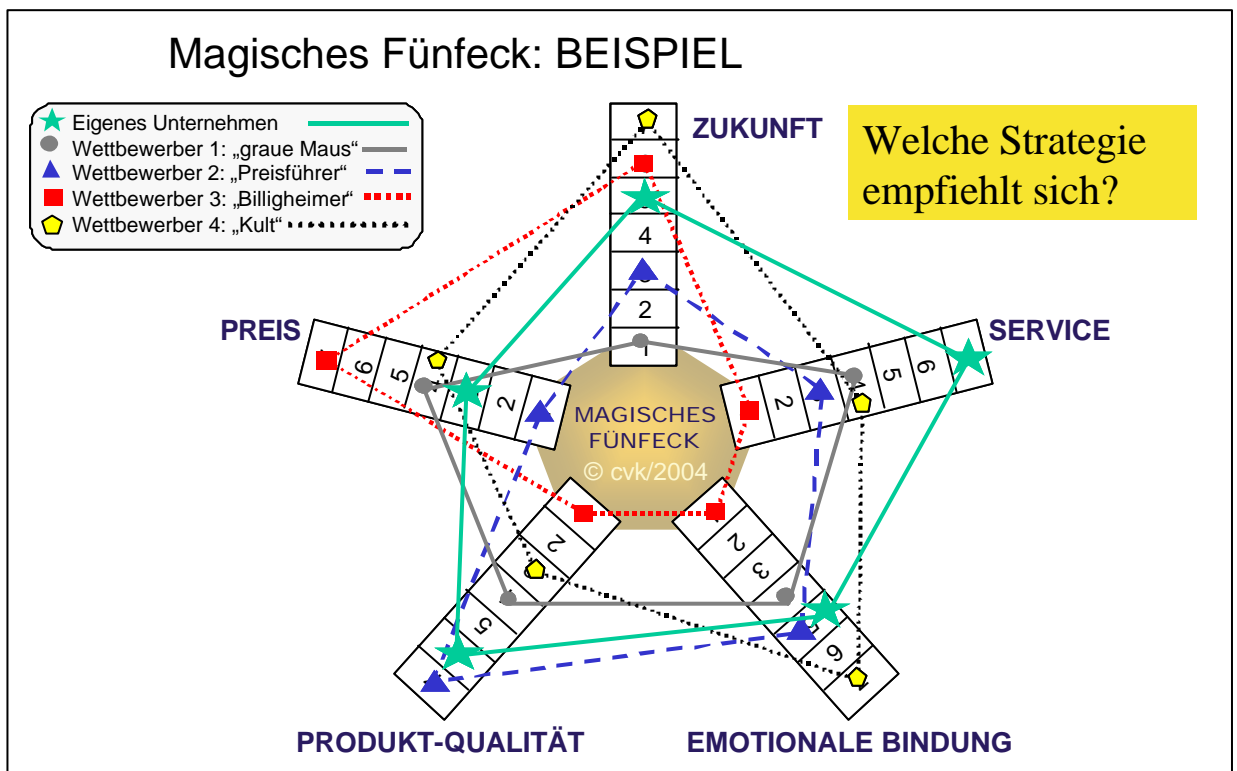


Abbildung 2: Welche Strategie empfiehlt sich in diesem Fallbeispiel?

Nehmen wir einmal an, der Workshop kommt zu einem Ergebnis, das in Abbildung 2 dargestellt ist. Demnach beurteilen Kunden das „eigene Unternehmen“ (in der Grafik mit einem als „Stern-Symbol“ dargestellt) so:

Preis: „eigene Unternehmen“ (Stern) leicht über dem Durchschnitt, nur „Preisführer“ (Dreieck) verlangt deutlich höhere Preise.

Produktqualität: „eigene Unternehmen“ klar vor den Wettbewerbern, nur „Preisführer“ wird als noch besser eingeschätzt.

Emotionale Bindung: „Kult“ (Fünfeck-Symbol) hat deutlich das beste Image, bei allen anderen wenig Differenzierungen.

Service: Da ist das „eigene Unternehmen“ mit Abstand Spitze.

Zukunft: „Kult“ und „Billigheimer“ (Quadrat) werden bessere Zukunftschancen zugetraut, „graue Maus“ (Kreis), das in allen anderen Ausprägungen nur mittelmäßige Leistungen zeigt, wird bald vom Markt verschwinden und die Zukunft von „Preisführer“ ist auch nicht sehr stabil.

Welche Maßnahmen würden Sie nun anhand dieser Ergebnis ergreifen, um mit dem „eigenen Unternehmen“ im Wettbewerb zu punkten und seine Lebensfähigkeit (Zukunft) sicherer zu machen? Das ist bei dieser Sachlage gar nicht so einfach. Deswegen schlage ich hier den anderen Weg vor. Was sollte das „eigene Unternehmen“ besser *nicht* tun:

Eine Preissenkung bringt beispielsweise wenig. Das „eigene Unternehmen“ unterscheidet sich dort kaum von den Wettbewerbern. Um die anderen Unternehmen zu unterbieten und sich in Richtung „Billigheimer“ zu entwickeln, muss es bei den Preisen sogar ganz erheblich nachlassen. Zudem verringert die Preissenkung den Cash-Flow, wir müssten dann auch in anderen Bereichen Abstriche machen. Verkaufstrick: Ein etwas höherer Preis fällt auf und wird von den Kunden hinterfragt. So haben Sie eine gute Gelegenheit, auf die großen anderen Vorteile, die mit Ihrem Angebot verbunden sind, hinzuweisen und sie bestmöglich zu verkaufen.

Die Produktqualität zu verbessern ist ebenfalls wenig ratsam: Das „eigene Unternehmen“ nimmt hier bereits jetzt schon eine sehr gute Position ein. Zahlt es sich wirklich für die Kunden und für das Unternehmen aus, dem „Preisführer“ seinen Spitzenplatz streitig zu machen oder ihn gar davon zu verdrängen? Sicher, die Ingenieure möchten das vielleicht. Aber rechnet es sich? Denn – und das ist logisch – die Produktverbesserung nutzt dem Kunden nur, wenn er sie wirklich brauchen kann und dafür bezahlen will, und vor allem: wenn er davon weiß. Das aber wiederum bedeutet einen höheren Werbeaufwand, um die Botschaft von der inzwischen erreichten Spitzenqualität auch zu verbreiten ... Die nicht besonders gute „Zukunfts“-Position des „Preisführers“ sollte hier zu denken geben!

Emotionale Bindung: Hier bewegt sich das „eigene Unternehmen“ im oberen Mittelfeld dicht bei zwei weiteren Wettbewerbern. Das ist angesichts der hervorragenden Serviceposition und der immerhin ebenfalls guten Produktqualität innerhalb der Wettbewerber wenig verständlich. Also macht es durchaus Sinn, zu überprüfen, ob das „eigene Unternehmen“ in der Unternehmenskommunikation (Werbung, PR, CI, „Auftritt“ im Internet, bei Kunden und in Prospekten oder auf Messen) nicht mehr „Persönlichkeit“

entwickeln und mehr emotionale Anknüpfungspunkte bieten kann. Dazu braucht es selten einen zusätzlichen oder größeren Etat – zunächst einmal wäre zu untersuchen, was im gegenwärtigen Auftritt des Unternehmens zu unpersönlich und zu verwechselbar daherkommt und das durch eine emotionalere, frischere, persönlichere Note zu ersetzen.

Service: Beim Service steht das „eigene Unternehmen“ mit großem Abstand an der Spitze. Vielleicht ist es möglich, den Service ein wenig zu reduzieren und damit Ressourcen (Geld) für andere Aktivitäten zu gewinnen. Jetzt wäre die Frage, wo und inwieweit hier vorsichtige Reduktionen sinnvoll sind, ohne damit Kunden zu verprellen und ohne damit den Spitzenplatz zu verlieren.

Fazit: Das „eigene Unternehmen“ ist im Vergleich zum Wettbewerb ganz zufriedenstellend positioniert, entscheidende Vorteile kann es vermutlich nur in der emotionalen Bindung (Image) durch einen persönlicheren Auftritt gewinnen, kaum aber durch Verbesserungen in der Produktqualität oder in der Preispolitik. Diese Erkenntnisse helfen, eigene Anstrengungen und finanzielle Mittel nicht dort zu verschwenden, wo Verbesserungen im Wettbewerb nur wenig Vorteile aus Kundensicht bringen.

Exkurs zum Thema „Strategie“: Traum, Hoffnung, Wirklichkeit?

Das „Magische Fünfeck“ ist der erste Schritt für eine strategische Planung – und vielleicht der wichtigste. Ohne die eigene Situation im Wettbewerb kritisch zu überprüfen, Konsequenzen daraus zu erörtern, zu rechnen und erst dann zu entscheiden, bleibt jede Strategie lediglich ein frommer Wunsch.

Natürlich können im weiteren Verfahren die fünf Kaufmotive des „Magischen Fünfecks“ verfeinert und an die wesentlichen Motive der tatsächlichen Kundenstruktur angepasst und differenziert werden. Und natürlich ergeben sich aus diesem ersten Schritt weitere Fragen und Lösungsansätze zur Entwicklung einer Vertriebsstrategie (siehe: Claus von Kutzschenbach, „Erfolgsmethoden für schmale Budgets – Vertriebsstrategie und -Praktiken in kleinen und mittleren Unternehmen“, Weinheim 2004):

Wer sind die Kunden, die das Unternehmen in die Zukunft mittragen? Wie finden wir sie und was können wir ihnen passgenau anbieten? Was müssen deshalb in die Produktion und was in Marketing investieren? Wo können wir demgegenüber einsparen, was brauchen wir künftig nicht mehr?

Diese Fragen implizieren, dass Sie sich von „nicht richtigen“ Kunden trennen und Angebote, die sie bisher für „nicht richtige“ Kunden vorhalten, verabschieden. Sie müssen also loslassen, sich von der Breite einer vielleicht zufällig evolutiv entstandenen Angebotsvielfalt trennen und sich auf das konzentrieren, wo Sie gegenüber Wettbewerbern auch künftig tragfähige Chancen im Markt haben.

Diese Fokussierung und das Loslassen nicht mehr zukunftsfähiger Bereiche kann schwierig werden. Nicht nur für Sie persönlich, sondern auch für Ihre Kunden und für Ihre Mitarbeiter, die sich ja bisher voll engagiert haben für Produkte und Kunden, die nun ausgemustert werden. Eine Strategie zu entwickeln und umzusetzen führt deshalb immer auch zu internen Beharrungstendenzen und Konflikten. Auch deshalb ist es wichtig, dass Sie bei Strategie-Workshops ausgesuchte Mitarbeiter beteiligen – sie sind von Anfang an in die notwendigen Veränderungsprozesse involviert, identifizieren sich damit und helfen, die in den Workshops gefundenen Erkenntnisse und oft schmerzhaften Notwendigkeiten im Unternehmen zu vermitteln.

Nun kann es sein, dass sich Märkte und Kunden anders entwickeln, als vermutet. Oder, Sie bekommen plötzlich einen großen Auftrag, der Sie zwingt, Ihre strategischen Ziele wieder aufzugeben oder zumindest heftig zu überdenken. Kein Problem: Tun Sie es!

Eine Strategie ist lediglich die gedankliche Übung, eine künftige Situation zu analysieren, die allerdings (zwangsläufig) auf Annahmen in der Gegenwart beruht. Sie zeigt unter vielen möglichen Wegen den mit der größten Chance auf. Deswegen ist es nicht tragisch, wenn sich die Dinge anders entwickeln und deswegen muss mindestens einmal jährlich kritisch überprüft werden, ob sich die Annahmen geändert haben und ob die Strategie weiterhin Bestand hat oder ob sie geändert, „fortgeschrieben“ werden muss.

Konsequenz für die Praxis: Ob Sie nun den unvorhergesehenen, nicht strategie-konformen Auftrag annehmen oder ob Sie ihn ablehnen, weil Sie lieber Ihrem gedanklichen Konstrukt „Strategie“ folgen, hängt ganz wesentlich davon ab, wie Ihre Kapazitäten ausgelastet sind, welchen Deckungsbeitrag dieser Auftrag bringt und ob dadurch möglicherweise andere, der Strategie nähere Aufträge und Kundenwünsche ganz wesentlich gefährdet werden. Eine Strategie ist im Endeffekt also nicht mehr als eine Entscheidungshilfe dann, wenn es gilt, sich angesichts begrenzt verfügbarer Ressourcen zwischen zwei (oder mehreren) Aufträgen oder Kunden entscheiden zu müssen. Da

allerdings ist es sehr hilfreich, wenn Sie schon vorher nachgedacht und eine Strategie entwickelt haben – das erleichtert diese Entscheidungen und bringt Tempo in den Prozess! Und: Eine Strategie kann durch die Fokussierung auf ein Ziel Ressourcen freimachen helfen. So lange Kapazitäten nicht ausgelastet und die Liquidität gefährdet ist, wird jeder verantwortungsvolle Unternehmer natürlich alle Aufträge annehmen, die Unterbeschäftigung und Liquiditätsprobleme vermeiden hilft. Erst wenn diese auf absehbare Zeit gesichert erscheinen, macht es Sinn, über eine Strategie nachzudenken.

Gern wird heute die Erarbeitung einer Vision gepredigt und ein strategisches Konzept eher nachrangig gewertet. Das ist zunächst mal sehr bequem – und deshalb gefährlich. Möglicherweise haben Sie ja eine Vision über die Entwicklung Ihres Unternehmens – oder ein Managementguru meint, Sie müssten eine haben ... Allerdings: Eine Vision ist etwas für Propheten. Von denen hat es kaum einer wirklich zu etwas gebracht und die Trefferquote visionärer Aussagen ist letztlich sehr gering. Und: Eine Vision bindet emotional sehr stark, wirkt wie ein Glaubensbekenntnis und ist schon deshalb nicht leicht wieder zu verwerfen – zumindest in der eher introvertierten kritisch-protestantischen deutschen Kultur (extrovertierte Amerikaner gehen damit möglicherweise sorgloser um). Vorsicht also: Eine Vision ist ein nicht weiter fundierter Zukunftsentwurf, schmeichelt der Eitelkeit des Unternehmers, verführt und bindet emotional sehr stark und verhindert gleichzeitig, dass Chancen gesehen und ergriffen werden, die gerade nicht zur Vision passen, aber dem Unternehmen gut tun. Tipp: Manchmal ist es gut, auf Mitarbeiter zu hören, die weniger visionär infizierbar sind, aber pragmatisch einen guten Job machen.

Weitere Anwendungen mit dem „Magischen Fünfeck“:

Selbstmanagement, Liebesfilme und Teambildungsprozesse

Das „Magische Fünfeck“ eignet sich über die reine Vertriebs- und Marketingstrategie hinaus auch für ganz andere Einsatzzwecke. Nämlich für alle Situationen, wo es darum geht, sich bei Kapazitätsengpässen unter mehreren Möglichkeiten für eine entscheiden zu müssen. Profan: Wenn man sich nicht verzetteln will.

Da bietet sich vor allem der Einsatz im Selbstmanagement an. Auf die Idee kam ich, als ich im Einzelcoaching einem jungen Manager gegenüber saß, der mich nach einer Lösung fragte, wie er seine Anforderungen als Geschäftsführer mit den Ansprüchen seiner eben gegründeten Familie vereinbaren sollte und der gleichzeitig darüber klagte, dass er in

seinem eigentlichen Fachgebiet (Controlling) immer weniger Schritt halten konnte mit den aktuellen Entwicklungen. Ein klarer Fall für das „Magische Fünfeck“.

Das ist die Ausgangssituation: Die enge Zeitkapazität wird konkurrierend beansprucht von seiner Weiterentwicklung als Experte im Controlling, dem stehen die Wünsche der Familie nach mehr Zeit für gemeinsame Aktivitäten gegenüber und zugleich erfordern die Aufgaben der Unternehmensführung (Führung) die gesamte Konzentration des jungen Managers. Daraus lässt sich ebenfalls ein „Magisches Fünfeck“ ableiten, wie es in Abbildung 3 dargestellt ist.

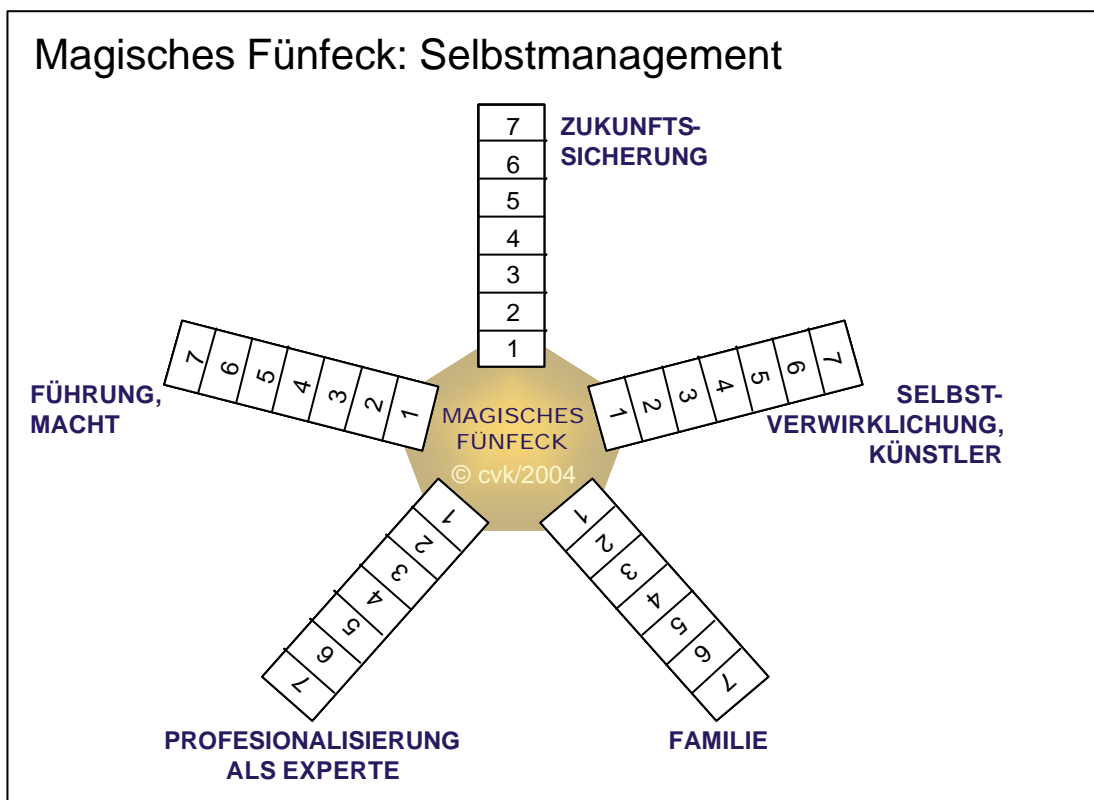


Abbildung 3: „Magisches Fünfeck“ als Entscheidungshilfe im Selbstmanagement

Traurig, aber wahr: Alles zugleich geht nicht. Jeder von uns muss sich wohl in bestimmten Lebensphasen für Schwerpunkte entscheiden und in anderen Bereichen kürzer treten. Das kann sich nach Jahren wieder ändern (Beispiel: Babypause). Aber alles zugleich mit hoher Performance anpacken zu wollen bringt wenig Erfolg, sondern eher Mittelmaß und ständige Unzufriedenheit. Das kann keiner wirklich wollen, – es sei denn, man wäre ein Lebenskünstler oder ein sehr bescheidener Mensch.

Mit Erfolg habe ich das „Magische Fünfeck“ übrigens auch bei Teambuildingprozessen eingesetzt. Die Überlegung hier – wie bei möglichen weiteren Anwendungen – ist stets: Wie ist die Ausgangssituation, welche konkurrierenden Treiber oder Motive gibt es und welche Wettbewerber sind zu identifizieren?

Die Frage nach Wettbewerbern ist im Bereich des Selbstmanagement (siehe vorn) nur bedingt sinnvoll – man könnte sie allerdings auch hier stellen: Wer macht schneller Karriere, weil er auf alle anderen Möglichkeiten völlig verzichtet – oder wer ist im Bereich der sexuellen Beziehungspflege der absolute Star, weil er sich darauf spezialisiert hat? Richtig: ein Heiratsschwindler beispielsweise. Sie sehen – übertragen auf andere Lebensbereiche und mit ein wenig Phantasie weiter gesponnen, liefert das „Magische Fünfeck“ sogar eine gut konstruierte Vorlage für allerlei Liebesfilme und andere Beziehungsdramen der Unterhaltungsindustrie – aber das soll nicht weiter interessieren.

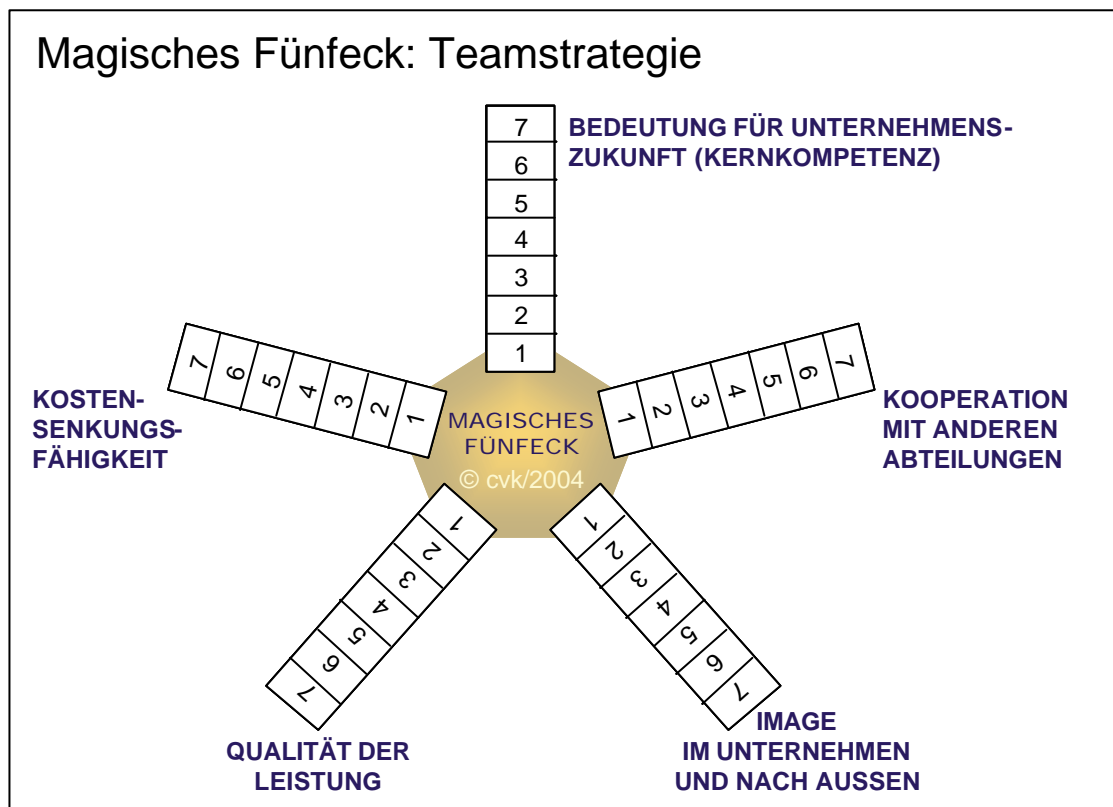


Abbildung 4: Kriterien für eine Teamstrategie innerhalb einer Organisation

Zurück zur Teambuilding und der Anwendung des „Magischen Fünfecks“: Ein Teambuildingprozess ist dann sehr erfolgreich, wenn ein Team seine Identität findet, ein Wir-Gefühl entwickelt und attraktiv wird für das Ur-Motiv der Zugehörigkeit. Das gelingt normalerweise über die emotional erlebte Zusammengehörigkeit, über

gemeinsame Rituale und Legenden. Und da das oft nur schwach vorhanden oder nur schwer zu identifizieren ist, werden Büromenschen durch den Hochseilgarten gejagt in der verzweifelten Hoffnung, dass sich danach ein Wir-Gefühl einstellen und halten möge.

Einfach geht's mit dem „Magischen Fünfeck“: Kriterien, die für den internen Wettbewerb der verschiedenen Abteilungen oder Teams relevant sind, werden identifiziert (siehe Abbildung 4). Danach diskutieren Arbeitsgruppen das Ranking der verschiedenen Teams im Unternehmen (die, wie die Geschwister einer Familie, grundsätzlich im internen Wettbewerb stehen) – und schon ist eine Plattform für die Teamentwicklung gegeben.

Sicherlich ist mit diesen Anwendungen die Fülle der Möglichkeiten noch lange nicht erschöpft. Wenn Sie mit diesem Instrument arbeiten, sollten Sie dafür sorgen, dass die fünf konkurrierenden Kriterien schon vorher sehr eindeutig und klar definiert sind und von allen gleich verstanden werden. Zudem sollten Sie beachten, dass die Abstände zu den Wettbewerbern immer nur relativ und nie absolut zu werten sind. In der Praxis bedeutet das, dass es für jedes Kriterium einen Kandidaten für die beste und einen für die schlechteste Position geben muss. Erst dann fällt es relativ leicht, die anderen dazwischen zu platzieren. Sicherlich erfordert das ein wenig gedanklichen Mut. Doch wenn der fehlt, werden sich die Wettbewerber meist alle in mittleren Positionen wieder finden – und das ist wenig aussagekräftig.

Claus von Kutzschenbach



Claus von Kutzschenbach. Jahrgang 1949, Diplomvolkswirt, ist seit 1995 selbständiger Managementberater und –Trainer, mit den Schwerpunkten Vertriebsstrategie und Managementcoaching. Gerufen wird er vor allem von Unternehmen in den Bereichen B-to-B und Dienstleistung im gesamten deutschen Sprachraum, Slowenien und Kroatien.

Adresse: Claus von Kutzschenbach, Wilhelminenstraße 1, D-65193 Wiesbaden
Telefon: 06 11 / 52 37 20, cvk@kutzschenbach.de, www.kutzschenbach.de



Literatur zum Thema: Claus von Kutzschenbach, „Erfolgsmethoden für schmale Budgets – Vertriebsstrategien und -praktiken in kleinen und mittleren Unternehmen“
Wiley-VCH, Weinheim 2004, 306 Seiten, 29,90 Euro, ISBN 3-527-50109-6