

Organisation - ein Spiegel des Produktes? ¹

von Bernhard Pesendorfer

Zusammenfassung in sechs Thesen

1. Der Kunde erwartet von einem Unternehmen, dass es ihm ein Bedürfnis befriedigt, das er
2. allerdings selbst vielleicht gar nicht genau beschreiben kann. Nicht immer weiss man, was man eigentlich will. Meist ist es ein ziemlich dichtes Bündel von bewussten oder unbewussten Motiven, das unser Kaufverhalten prägt. (Beispiele aus der Motivforschung: Auto, Rauchen, Versicherung...)
3. Nicht selten verbirgt sich hinter diesen vielen Motiven schwerpunktartig ein Widerspruch, dessen Lösung man von einem Produkt oder einer Dienstleistung erwartet.
4. Unsere Hypothese: **ein Unternehmen wird die Marktleistung um so besser erbringen, je klarer sich die Widersprüche des Produkts in der Organisationsstruktur des Unternehmens widerspiegeln.**
5. Diese Widersprüche treten im Unternehmen als notwendige Konflikte (zwischen Abteilungen etwa) auf und machen den Motor der Entwicklung aus (im Unterschied zu Pannen, die tunlichst vermieden werden).
6. Je früher die Widersprüche des Kunden (in Bedürfnis und Produkt) und mit der Konkurrenz (und ihren anderen Lösungsversuchen) im Unternehmen präsent sind, desto leichter lassen sie sich auf dem Markt meistern.

Wir sind auf zwei Wegen zu dieser auch für uns überraschenden Erkenntnis gelangt. Ich möchte das beispielhaft erzählen:

Ein uralter Konflikt - aus neuem Anlass

Wir hatten ein Versicherungsunternehmen zu beraten, weil sich der Aussendienst weigerte, ein neues "elektronisches Wegesteuerungssystem" zu akzeptieren. Der Zentrale waren die Kilometergelder des Aussendienstes (AD) immer ein Dorn im Auge gewesen. Also entwarfen sie mit Computer und einer Regionalgliederung nach Postleitzahlen ideale Wegstrecken, in die bloss noch die Daten der bestehenden oder potentiellen Kunden einzusetzen gewesen wären.

Die Reaktion war gewaltig und ging bis zur Streikdrohung. Die AD-Vertreter fühlten sich in ihrer Existenz bedroht - zumindest aber in ihrer ihnen so heiligen Selbständigkeit. Offenbar war ein sensibler Punkt getroffen worden, der an einer uralten und immer wieder schmerzhaften Konflikt-Linie rührte. (Vielen verkaufenden Organisationen wird das bekannt vorkommen.)

Durchs Unternehmen zog sich ein tiefer Graben zwischen AD und Innendienst (ID). Dementsprechend war das wechselseitige Image.

¹ Erschienen in der Zeitschrift "Verkauf und Marketing" 7-8/1984. S.9-11

Der Aussendienst war - in den Augen des ID - eine Bande marktschreierischer Angeber von mässiger Seriosität, die lauthals versprachen, was keiner halten konnte, Tagediebe, die während der Bürozeiten ins Bad gingen und mit zu grossen Autos im Lande spazieren führen - und wer weiss dem Kunden näher standen als dem Unternehmen ... glatter Hochverrat.

Der Innendienst war - in den Augen des AD - voll von gesetzes- und computerfixierten Büromenschen, unflexibel, neidisch, ja geschäftsschädigend, weil ihnen jedes zehnte Risiko zu schlecht und jede Schadenforderung zu hoch war. Es fiel der Spitz- oder Übername: Schädlinge. Das schreckte sogar uns, von jahrelangen Tiefeninterviews einigermaßen abgebrüht.

Ich greife zu scharfen Konturen, aber im Extrem gesagt: am liebsten hätten sie sich gegenseitig abgeschafft. So kamen denn auch die Vorschläge der Gegenseite jeweils an. Und prompt stellt sich heraus, dass hinter der Wegesteuerung als nächstes schon die Schalter- und Versandpolice lauerte, die ja möglicherweise einen verkaufenden Aussendienst erübrigen liesse. Die AD-Leute hingegen hielten sich für die wahren Versicherer, denn der Kunde sei "beim Meyer" versichert und nicht bei irgendeiner anonymen Bürokratie mit Glas-Beton-Tempel in der Metropole..., in der keiner mehr wüsste, welche Sicherheitsbedürfnisse der Kunde habe.

Ist nun dieser Konflikt notwendig oder eine Panne? Beide Seiten hielten ihn ausschliesslich für eine Panne, am besten zusammen mit dem Konflikt-Gegenüber zu beseitigen. Und wer hat recht?

Man rief uns zu Schiedsrichtern auf - ein für uns unmögliches Ansinnen, denn bei nächster Gelegenheit wären beide über uns hergefallen. Wir gingen einen Schritt weiter und rieten, Produkt und Markt zu Schiedsrichtern zu machen. Man entschied sich, eine umfassende Motivstudie nach unserer Methode der mehrdimensionalen Ursachenforschung zu machen. Es kam ein seltsames Ergebnis zustande: der Markt der Endverbraucher gab beiden Parteien recht. Wie soll das zugehen?

Der Markt als Schiedsrichter und die Tücke des Produkts

Zunächst ein Beispiel aus einer anderen Branche: Ein Auto-Touring-Club steht vor der Frage, wie er sich gegenüber etwa dem Gurtenobligatorium oder gar Tempo 100 verhalten soll. Naheliegende Reaktion: man geht zum Marktforscher und lässt fragen, was die Leute wollen, deren Interessen man zu vertreten hat. Peinliches Resultat: in der anstehenden Frage halten sich die Meinungen 50:50 die Waage, noch dazu bei kaum brauchbaren Ergebnissen. Wie das? Die traditionelle, an den Quantifizierungsmethoden der Naturwissenschaft orientierte Marktforschung hatte durch Kontrollfragen alle widersprüchlichen Aussagen eliminiert nach dem Motto: von zwei einander widersprechenden Aussagen ist mindestens eine falsch. Diese

logische Widerspruchsfreiheit mag in der Logik der Sachen zu Hause sein, die Psycho-Logik der Gefühle trifft sie mitnichten. Fast alle befragten Personen also waren bei einer Frage für, bei einer anderen gegen Tempo 100 etwa.

Deshalb nützte auch die Erhöhung der befragten Personenzahl (Sample) nichts, und die Auftraggeber wussten wieder nicht, wie sie entscheiden sollten. Bis wir sie aufmerksam machten, dass gerade hinter den Widersprüchen der Kern der Frage liege: denn ein und dieselbe Person ist sowohl **für** Tempo 100 (als Bürger, der sich vor Lärm, Abgas, Gefahr schützen will) und auch **gegen** Tempo 100 (als Autofahrer, der schnell und zügig seine Freiheit genießen, auf dem Rennplatz Strasse der Schnellere, im Tunierkampf der Stärkere und Potentere sein will...). Und da heutzutage **mehr** Auto (auf den Strassen, in den Städten) zunehmend in **weniger** Auto (Kolonnen, langsames Weiterkommen) umschlägt, schafft weniger Auto (kleinere Dimensionen, Geschwindigkeitsbeschränkungen usw.) wieder mehr Auto (individuelle Mobilität usw.).

Das neue Produkt: den Widerspruch meistern

Was also erwarten die Club-Mitglieder? Dass der Club die Meisterung dieses Widerspruchs, der sowohl im Gesamtgesellschaftlichen wie im Einzelnen jeden berührt, sich zum Ziele setze. (Ist der Club ausschliesslich **für** mehr Auto, wird er zum einseitigen Vertreter der Interessen der Automobilindustrie und nicht der Autofahrer; macht er sich hingegen nur für weniger Auto stark, fragen sich die Leute, wozu sie einen Touring-Club hätten ... (Man beobachte den Kurs des TCS bei den letzten Referenden.) Nun aber zurück zu unserem ursprünglichen Beispiel:

Der Widerspruch im Produkt Versicherung

Natürlich kann ich hier nicht die ganze Motivforschung zum Produkt Versicherung darstellen, aber für unseren Zweck mag folgendes reichen: Die Vermutung, dass die Konflikte zwischen Zentrale und Aussendienst mit dem Produkt und dem Kunden zu tun hätten, bestätigt sich überdeutlich. Mein Kollege G. Schwarz, Wien, mit dem zusammen ich diese Studie gemacht habe, formuliert das so: "Die 'wahren' Motive des Kunden zu befriedigen ist nämlich ein Ding der Unmöglichkeit, weil sie bereits in sich widersprüchlich sind ... Warum lässt sich jemand versichern? Jemand lässt sich versichern, weil er sich unsicher fühlt und hofft, sich durch die Versicherung sicherer zu fühlen. Die Angst vor einem Schaden macht ihn unsicher. Kann ihm diese Angst genommen werden, dann fühlt er sich wieder sicher. Es entspricht dem Motiv des Kunden die in der Alltagssprache gebräuchliche Redeweise: 'Es lässt sich jemand gegen Feuer versichern?' Die nähere Durchleuchtung dieses Motivs ergibt bei einem hohen Prozentsatz der Versicherungsnehmer die zum Teil unbewusste Vorstellung oder den zum Teil unbewussten Wunsch, dass durch den Abschluss einer Versicherung das Unglück erst gar nicht eintrete. Viele sehen in der Versicherung eine Art Unglücksvermeidungszauber."²

² Gerhard Schwarz, Organisationsentwicklung praktisch. In: Zs Gruppendynamik, XII (1981) 4, 299-308.

Opferpriester versus Versicherungs-Mathematiker

Versprochen ist - nach der motivlichen Lage des Käuferwunsches - die Vermeidung künftigen Schadens, und was kann die Versicherung halten? Höchstens die finanzielle Entschädigung im Schadensfalle. Aber zu diesem Zeitpunkt fühlt sich der Kunde schon betrogen, weil der Schaden überhaupt eingetreten ist ... Also sitzen dort Betrüger ...

Und so entsteht die seltsame Situation, dass der einzelne Versicherungsvertreter (**mein** Agent) ein gutes Image hat, die Versicherungen insgesamt aber ein katastrophales. Der eine verspricht die Vermeidung des Schadens und übernimmt damit die Organisation meines Selbstbetruges, es gäbe Sicherheit (AD). Die andern rechnen nach rationalem Kalkül und mathematisch-betriebswirtschaftlichem Risikoausgleich (ID).

Folgen

Damit war klar, dass beide Seiten nur die organisatorische Verwaltung eines - dem andern jeweils widersprechenden - Motiv-Anteils übernommen hatten; also gegenüber dem Kunden nur gemeinsam recht behalten konnten.

Für die weitere Entwicklung der Organisation ergab sich, dass der bis dahin so irritierende Widerspruch als notwendiger Konflikt gepflegt und gehegt werden müsse. Damit stellte sich die Hauptaufgabe, die Entwicklung einer Konflikt-Kultur, die die Leute von der Notwendigkeit dieser fruchtbaren Spannung überzeugte und sie davon erlöste, dem Konflikt-Kontrahenten den ganzen verfügbaren persönlichen Hass umzuhängen. Wesentlich war in diesem Prozess auch, dass der Konflikt nicht erst im Vorstand zum Ausbruch kommt, sondern sich bis in die dezentralen Zellen abbildet und präsent halten sollte. Dadurch waren alle Beteiligten an der weiteren Produktentwicklung heftig interessiert - und damit auch die permanente Fortschreibung der inneren und äusseren Marktforschung durch die Mitarbeiter des Unternehmens selbst garantiert - mit grösstem Erfolg.

Zum Schluss: Die Instrumente

1. Strukturanalyse des Unternehmens

Geht ein Unternehmen an grundlegende Neuerungen heran, so muss es damit rechnen, dass bei dieser Gelegenheit alte Rechnungen präsentiert werden. Ich halte das für eine Chance. Denn die "sachlich" beste Lösung wird falsch, wenn sie von den Betroffenen nicht akzeptiert wird. Diese Akzeptanz zu erreichen wird aber Mühe kosten. Wir erheben daher in solchen Fällen den IST-Zustand (mit Tiefeninterviews von durchschnittlich zwei Stunden Dauer) und parallel dazu die Wünsche der Führung wie der Betroffenen. Die Gegenüberstellung dieser jeweils subjektiven Sichtweisen vor einem erweiterten Führungskreis eröffnet die Diskussion, die zu einer gemeinsamen Sicht der IST-Lage und der weiteren Schritte führen soll.

2.
 - a) Ein Unternehmen will wissen, was sein Produkt für seine Kunden "eigentlich" ist (obwohl der Schrank des Marktforschers oft von Papier überquillt). So stellte uns etwa VW die Frage "Welchen emotionalen und politischen Stellenwert hat das Auto 1983?"
 - b) Wir beauftragen eine Reihe Wissenschaftler aus den verschiedensten Disziplinen (Psychoanalyse, Kulturgeschichte, Religionsgeschichte, Sozialgeschichte, Zeitströmungen, Ideologien, Biologie, Soziologie und zuletzt auch Betriebs- und Volkswirtschaft), Gutachten zum Thema zu erstellen.
 - c) Die wahre Quelle und das empirische Material sind jedoch die Meinungen der Kunden oder Betroffenen, die wir in offenen, meist stundenlangen Analysegesprächen erfassen wollen, nicht nur im Hinblick auf das in Frage stehende Produkt, sondern auf den ganzen Stellenwert, den der Problemkreis - z.B. Sicherheit oder Mobilität - in ihrem Leben haben. Daher nehmen wir diese Gespräche auf Tonband auf und verschriften sie wortwörtlich, um daraus dann die Kategorien zu ziehen, nach denen wir das Gesamtmaterial ordnen. Die interdisziplinäre Arbeitsweise zwingt dazu, die Interviewaussagen immer wieder von neuen Seiten zu betrachten und zu überprüfen. Daraus entwickeln wir dann die Hypothesen, die dann in einem Forschungsbericht ihre systematische Darstellung finden.
 - d) Die Betreuung bei der Umsetzung.

3. **Produkt- und Organisationsentwicklung**

Dies ist der schwierigste Teil, aber auch der, wo sich die bisherigen Kosten erst zu lohnen beginnen. Viele schrecken vor den Mühen zurück. Denn die Erkenntnis auf dem Gebiete des Produkts haben jede Menge organisatorischer Massnahmen zur Folge - von ganz unterschiedlicher Fristigkeit. Auch hier zeigt sich, dass die frühzeitige Einbeziehung der Betroffenen in den Forschungs- und Interpretationsprozess sowohl das Ergebnis gewaltig verbessert als auch die Umsetzung mächtig erleichtert.

Die grösste Lust des Beraters ist es dann, zu sehen wie sich dieser Prozess dann vollständig von ihm ablöst und sein Eigenleben führt. Welcher Erfolg könnte grösser sein, als bei der Einrichtung eines selbstlernenden Systems behilflich gewesen zu sein? Er kann sich dann mit Lust anderen Lebensgebieten zuwenden, z.B. den Motivdimensionen des Rauchens, oder des Wohnens, oder neuestens des Personal-Computers - ständig lernend von den / mit den / für die Unternehmungen.