

Gefangene des Systems oder Gefangene unseres eigenen Denkens

- Das Bierbeispiel von Peter M. Senge -

Wenn man die praktischen Auswirkungen von Lernhemmnissen erkennen will, ist es hilfreich, mit einem Laborexperiment zu beginnen — mit dem Mikrokosmos einer realen Organisation, in dem wir die Folgen unserer Entscheidungen klarer erkennen können, als es in realen Organisationen möglich ist. Deshalb bitten wir Seminarteilnehmer häufig, an einer Simulation, dem sogenannten »Bierspiel«, teilzunehmen, das in den sechziger Jahren an der Sloan School of Management des MIT entwickelt wurde. Weil es sich um die »Laborkopie« einer realen Situation handelt und nicht um die Realität selbst, können wir die Lernhemmnisse und ihre Ursachen besser herausfiltern als in existenten Organisationen. Dabei zeigt sich, daß viele Probleme durch grundsätzliche Denk- und Interaktionsweisen verursacht werden und nicht durch Besonderheiten der Organisationsstruktur und -politik.

Das »Bierspiel« offenbart dies, indem es uns in einen wenig beachteten, aber wichtigen Organisationstyp einführt, der in allen Industrienationen für die Herstellung und den Vertrieb von Konsum- und Industriegütern sorgt — in ein Produktions-/Verteilungssystem. In unserem Fall handelt es sich um ein System für die Produktion und Verteilung einer einzelnen Biermarke. Die Spieler sind in ihren Entscheidungen völlig frei und können so verfahren, wie es ihnen als richtig erscheint. Ihre einzige Aufgabe besteht darin, ihre Position so gut wie möglich auszufüllen und die Gewinne zu maximieren.

Wie bei vielen Spielen läßt sich auch ein einzelner »Durchgang« des Bierspiels kurz als Geschichte erzählen. Diese Geschichte hat drei Hauptfiguren — einen Einzelhändler, einen Großhändler und den Marketingleiter einer Brauerei. Wir erzählen die Geschichte der Reihe nach aus der Perspektive der einzelnen Spieler.

Der Einzelhändler

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Einzelhandelskaufmann, zum Beispiel der Franchise-Leiter einer hell erleuchteten, durchgehend geöffneten Filiale an einer Straßenkreuzung in der Vorstadt, oder der Besitzer eines Tante-Emma-Ladens in einer Straße mit vornehmen viktorianischen Sandsteinhäusern, oder der Leiter eines Getränkediscounts an einem entlegenen Highway.

Gleichgültig, wie Ihr Laden oder Ihr übriges Warenangebot aussieht, Bier ist ein Eckpfeiler Ihres Geschäfts. Sie erwirtschaften damit nicht nur Ihre Gewinne, es regt die Kunden auch zum Kauf weiterer Artikel wie Popcorn oder Kartoffelchips an. Sie bieten über ein Dutzend unterschiedliche Biersorten an und führen ungefähr Buch darüber, wie viele Kisten von jeder Sorte sich in Ihrem Hinterzimmer stapeln, das Ihnen als Lager dient.

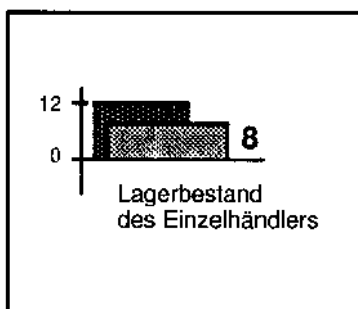
Einmal die Woche trifft ein Lastwagenfahrer am Hintereingang Ihres Ladens ein. Sie händigen ihm ein Formular aus, auf dem Sie die Bestellung für diese Woche eingetragen haben. Wenn der Fahrer seine Tour beendet hat, übergibt er Ihren Auftrag dem Biergroßhändler, der diese Anträge weiter bearbeitet und die Auftragsgänge in der richtigen Reihenfolge plant, um schließlich die entsprechende Menge an Ihr Geschäft zu liefern. Sie sind daran gewöhnt, daß diese

Bearbeitung Ihres Auftrags durch den Großhändler ziemlich lange dauert und daß es im Schnitt zu einer vierwöchigen Verzögerung kommt. Mit anderen Worten, die Bierlieferung erreicht Ihren Laden etwa vier Wochen nachdem Sie die Bestellung aufgegeben haben.

Sie und Ihr Biergroßhändler sprechen nie persönlich miteinander. Sie kommunizieren ausschließlich über jene Zahlenkästchen auf einem Stück Papier. Sie sind dem Mann vermutlich noch nie begegnet. Sie kennen nur den Lastwagenfahrer, und das aus gutem Grund: Sie haben Hunderte von verschiedenen Produkten in Ihrem Laden, die von Dutzenden, unterschiedlichen Großhändlern vertrieben werden, zudem beliefert Ihr Biergroßhändler mehrere hundert Geschäfte in einem Dutzend verschiedener Städte. Sie müssen einen stetigen Kundenstrom bewältigen, und er muß sich durch Berge von Bestellungen graben, da bleibt keine Zeit für überflüssige Gespräche. Diese eine Zahl auf dem Bestellzettel ist alles, was Sie einander mitteilen müssen.

Zu den Biermarken, die in Ihrem Laden am besten laufen, gehört eine Sorte namens Lover-Bier. Sie sind sich vage bewußt, daß es von einer kleinen, aber erfolgreichen Brauerei hergestellt wird, die etwa 500 Kilometer von Ihrem Geschäft entfernt ist. Es ist keine superbekannte Marke. Zudem betreibt die Brauerei überhaupt keine Werbung. Aber so sicher wie das Amen in der Kirche verkaufen Sie jede Woche vier Kisten dieser Biersorte. Gewiß, die Kunden sind ziemlich jung — die meisten so um die zwanzig — und sprunghaft, aber irgendwie rückt immer ein jüngerer Bruder oder eine jüngere Schwester nach, wenn ein Lover-Konsument auf Miller oder Budweiser umsteigt.

Weil Sie sichergehen wollen, daß Sie immer genug Lover-Bier anbieten können, versuchen Sie, stets zwölf Kisten vorrätig zu haben. Das bedeutet, daß Sie jeden Montag, wenn der Bierlaster kommt, vier Kisten bestellen. Woche für Woche für Woche. Inzwischen halten Sie diesen Vier-Kisten-Umsatz für selbstverständlich. In Ihrem Kopf ist die Zahl untrennbar mit dem Bier verbunden. Sie denken nicht mehr nach, wenn Sie die Bestellung aufgeben. »Ach ja«, sagen Sie ganz automatisch, »und natürlich Lover-Bier. Vier Kisten.«



Woche 2

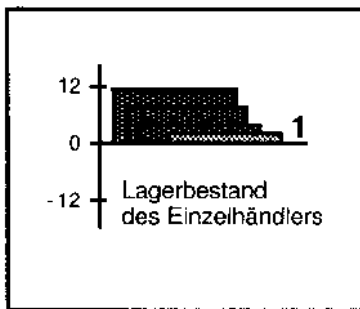
Woche 2: In einer Oktoberwoche (hier als Woche 2 bezeichnet) verdoppelt sich plötzlich aus heiterem Himmel der Absatz von Lover-Bier. Er klettert sprunghaft von vier auf acht Kisten. Sie sehen keine großen Probleme: Sie haben einen Überschuß von acht Kisten auf Lager. Sie wissen nicht, warum der Verkauf so plötzlich in die Höhe geschneilt ist. Vielleicht steigt irgendwo eine Party. Aber um diese zusätzlichen

Kisten zu ersetzen, erhöhen Sie Ihre Bestellung auf acht. Das wird Ihre Vorräte wieder auf den normalen Stand bringen.

Woche 3: Merkwürdigerweise verkaufen Sie auch in der nächsten Woche acht Kisten Lover-Bier. Dabei ist noch nicht mal Frühlingsanfang. In den seltenen Verschnaufpausen, die das Geschäft Ihnen läßt,

überlegen Sie einen Augenblick, woran das liegen könnte. Es gibt keine Werbekampagne für das Bier. Andernfalls hätte man Sie benachrichtigt. Es könnte natürlich sein, daß die Nachricht irgendwie verloren gegangen oder versehentlich im Papierkorb gelandet ist. Oder vielleicht gibt es einen anderen Grund ... aber dann kommt ein Kunde herein und unterbricht Sie in Ihren Gedankengängen.

Auch als der Fahrer kommt, denken Sie nicht sofort an Lover-Bier. Aber dann schauen Sie auf Ihren Zettel und stellen fest, daß der Fahrer diesmal nur vier Kisten gebracht hat. (Die Bestellung, die Sie vor vier Wochen aufgegeben haben.) Sie haben nur noch vier Kisten auf Lager, was bedeutet — jedenfalls wenn die Verkaufszahlen nicht zurückgehen —, daß Ihr Lover-Bier in dieser Woche ausverkauft sein wird. Vorsichtshalber sollten Sie also mindestens acht Kisten bestellen, damit Sie die Nachfrage decken können. Nur um ganz sicher zu gehen, bestellen Sie zwölf Kisten, um Ihr Lager wieder aufzustocken.



Woche 4

Woche 4: Am Dienstag können Sie ein bißchen Zeit erübrigen, um ein oder zwei jüngere Kunden nach Lover-Bier auszuhorchen. Es stellt sich heraus, daß vor etwa einem Monat ein neues Video auf den populären Kabelsendern herausgekommen ist. Die Gruppe, die in diesem Video auftritt, die Iconoclasts, beendet ihr Lied mit der Zeile: »Ich nehme einen letzten Schluck Lover-Bier und laufe in die Sonne.« Sie wissen nicht, welche tiefere Bedeutung sich hinter diesem Text verbirgt, aber Ihr Großhändler hätte es Ihnen mitgeteilt, wenn es einen neuen Merchandizing Deal gegeben hätte. Sie ziehen in Erwägung, den Großhändler anzurufen, aber da trifft eine Ladung Kartoffelchips ein, und Sie vergessen das Thema Lover-Bier.

Mit der nächsten Lieferung kommen nur fünf Kisten. Sie sind ärgerlich, weil Sie jetzt nur noch eine Kiste Lover in Reserve haben. Sie sind fast ausverkauft, und dank dieses Videos könnte die Nachfrage noch stärker anziehen. Sie trösten sich damit, daß Sie noch einige Mehrbestellungen laufen haben, aber Sie wissen nicht mehr ganz genau, wie viele. Also bestellen Sie vorsichtshalber nochmal 16 Kisten.

Woche 5: Ihre letzte Kiste Lover ist am Montagmorgen ausverkauft. Zum Glück erhalten Sie eine Lieferung von sieben neuen Kisten (Ihr Großhändler scheint sich zu

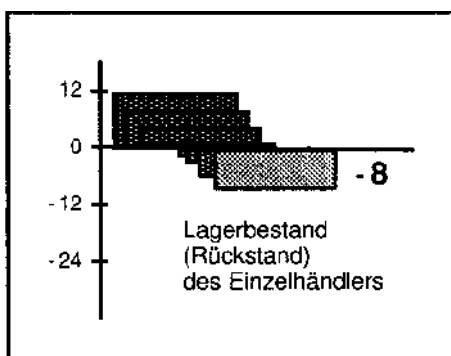
den größeren Bestellungen durchgearbeitet zu haben). Aber am Ende der Woche ist das Bier restlos ausverkauft und Ihr Lagerbestand bei Null angekommen. Trübe starren Sie auf das leere Regal. Das Beste wird es sein, noch einmal 16 Kisten zu bestellen. Sie wollen nicht in den Ruf geraten, keine populären Biersorten vorrätig zu haben.

Woche 6: Wie erwartet kommen die Kunden Anfang der Woche in den Laden und fragen nach Lover-Bier. Zwei sind so loyal, daß sie warten wollen, bis Sie den Rückstand aufgeholt haben. »Geben Sie uns Bescheid, wenn die nächste Lieferung eintrifft«, sagen die Kunden. »Dann kommen wir wieder.« Sie notieren sich Namen und Telefonnummer: Beide Kunden wollen je eine Kiste abnehmen.

Mit der nächsten Lieferung kommen nur sechs Kisten. Sie rufen Ihre zwei »rückständigen« Kunden an. Beide holen ihre Kisten ab. Das restliche Bier ist vor Ende der Woche ausverkauft. Wieder hinterlassen zwei Kunden ihre Telefonnummer und bitten um Benachrichtigung, wenn die nächste Lieferung eintrifft. Sie fragen sich, wieviel mehr Bier Sie wohl verkauft hätten, wenn Ihre Regale am Ende der Woche nicht leer gewesen wären. Es scheint ein richtiger Run auf dieses Bier eingesetzt zu haben; kein anderer Laden in der Region bietet die Sorte an. Dieses Bier ist ein Verkaufsschlager und wird anscheinend von Tag zu Tag beliebter.

Nachdem Sie zwei Tage lang auf das gähnend leere Regal gestarrt haben, haben Sie das Gefühl, auf keinen Fall weniger als 16 Kisten bestellen zu dürfen. Sie widerstehen der Versuchung, noch mehr zu ordern, weil Sie wissen, daß Ihre größeren Bestellungen bald eintreffen müssen. Die Frage ist nur, wann . . . ?

Woche 7: Diese Woche bringt der Lastwagen nur fünf Kisten, was bedeutet, daß Sie eine weitere Woche vor leeren Regalen stehen werden. Gleich nachdem Sie Ihre unerledigten Aufträge abgewickelt haben, ist Lover-Bier erneut ausverkauft, diesmal innerhalb von zwei Tagen. In dieser Woche hinterlassen erstaunlicherweise fünf Kunden ihre Anschrift. Sie ordern nochmal sechzehn Kisten und beten im stillen, daß Ihre Riesenbestellungen endlich eintreffen. Sie denken an all die nicht verkauften Kartoffelchips.



Woche 8

Woche 8: Inzwischen beobachten Sie Lover-Bier aufmerksamer als jedes andere Produkt in Ihrem Laden. Die Spannung ist fast mit Händen zu greifen: Jedesmal wenn ein Kunde einen Sechserpack von diesem unscheinbaren Gerstensaft kauft, fällt es Ihnen auf. Dieses Bier scheint buchstäblich in aller Munde zu sein.

Ungeduldig warten Sie darauf, daß der Fahrer endlich mit den erwarteten sechzehn Kisten anrollt ...

Aber er rollt nur fünf an. »Was soll das heißen — fünf Kisten? « zetern Sie. »Mensch, ich kann auch nichts dafür«, verteidigt sich der Verkaufsfahrer. »Ich schätze, die kommen mit den Lieferungen einfach nicht so schnell nach. Sie kriegen Ihre Kisten in ein paar Wochen.« In ein paar Wochen!?! Siedendheiß fällt Ihnen ein, daß Sie bereits restlos ausverkauft sein werden, sobald Sie Ihre Rückstandskunden angerufen haben. Sie werden die ganze Woche lang keine einzige Flasche Lover-Bier im Regal haben. Was sollen die Kunden von Ihnen denken?

Sie bestellen 24 weitere Kisten — doppelt so viel, wie Sie ursprünglich geplant hatten. Weiß dieser Großhändler eigentlich, was er mir antut? fragen Sie sich erbittert. Weiß er nicht, was wir hier für einen Wahnsinnsmarkt haben? Was denkt der sich bloß?

Der Großhändler

Als Leiter eines Großhandelsvertriebs ist Bier Ihr Leben. Sie verbringen Ihre Tage an einem Stahlschreibtisch in einem kleinen Lagerhaus, wo sich alle nur erdenklichen Biersorten stapeln: Miller, Bud, Coors, Rolling Rock, eine Reihe Importbiere — und natürlich regionale Biermarken wie Lover. Zu der von Ihnen belieferten Region gehören eine Großstadt, einige kleinere Trabantenstädte, ein Ring von Vororten und einige ländliche Außenbezirke. Sie sind nicht der einzige Biergroßhändler in der Gegend, aber Sie sind sehr gut angesehen. Für einige kleinere Marken, einschließlich Lover-Bier, sind Sie der einzige Großhändler in dieser Region.

Mit den Brauereien kommunizieren Sie auf ähnliche Weise wie die Einzelhändler mit Ihnen. Sie kritzeln Zahlen auf ein Formular, das Sie Ihrem Fahrer jede Woche mitgeben. Durchschnittlich vier Wochen später kommt das so bestellte Bier an. Sie bestellen nicht kistenweise, sondern grosweise. Ein Gros reicht aus, um einen kleinen Lastwagen zu füllen, deshalb rechnen Sie immer in Lkw-Ladungen. So wie Ihr typischer Einzelhändler Woche für Woche etwa vier Kisten Lover-Bier bei Ihnen bestellt, bestellen Sie Woche für Woche vier Lkw-Ladungen von der Brauerei. Damit haben Sie normalerweise immer einen Vorrat von etwa zwölf Lkw-Ladungen auf Lager.

In Woche 8 waren Sie fast genauso entnervt und wütend wie Ihre Einzelhändler. Lover-Bier war immer recht zuverlässig gelaufen. Aber vor einigen Wochen, in Woche 4, um genau zu sein, waren die Bestellungen schlagartig angestiegen. In der folgenden Woche hatten die Einzelhändler sogar noch mehr bestellt. In Woche 8 orderten die meisten Geschäfte drei- oder viermal so viel Lover-Bier wie sonst.

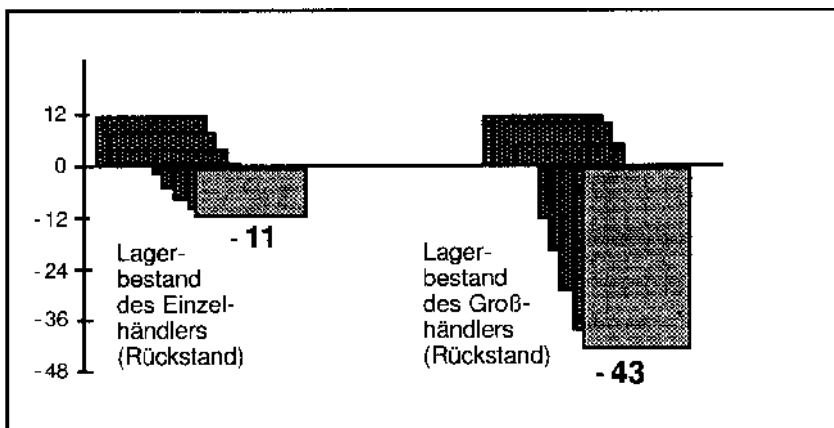
Anfangs konnten Sie die zusätzlichen Bestellungen mühelos aus Ihren Lagerbeständen decken. In weiser Voraussicht hatten Sie sofort eine größere Menge Lover-Bier bei der Brauerei bestellt, als Sie den Trend bemerkten. Nachdem Sie in Woche 6 einen Artikel über das Rockvideo in der Zeitschrift Beer Distribution News entdeckten, haben Sie Ihre Bestellung bei der Brauerei sogar noch weiter erhöht, auf eindrucksvolle zwanzig Lkw-Ladungen pro Woche. Das war das Fünffache Ihrer normalen Bestellung. Aber Sie hatten so viel gebraucht: Die Nachfrage der

Einzelhändler zeigte ja, daß die Popularität des Bieres sich verdoppelte, verdreifachte und sogar vervierfachte.

In Woche 6 hatten Sie Ihre gesamten Biervorräte ausgeliefert und gerieten in einen höllischen Rückstand. Jede Woche lieferten Sie Ihren gesamten Bestand an die Einzelhändler aus und sandten den Geschäften Schuldscheine über den Rest. Einige der größeren Filialgeschäfte riefen bei Ihnen an und wurden so bevorzugt wie irgend möglich von Ihnen behandelt, aber Sie hatten keinen Tropfen Lover-Bier mehr auf Lager. Wenigstens wußten Sie, daß es nur noch ein paar Wochen dauern konnte, bevor das zusätzliche Bier, das Sie bestellt hatten, eintreffen würde.

In Woche 8, als Sie bei der Brauerei anriefen, um sich zu erkundigen, ob man die Lieferungen nicht irgendwie beschleunigen könnte (und um Ihre Bestellung auf dreißig Lkw-Ladungen zu erhöhen), hörten Sie zu Ihrem Entsetzen, daß man die Produktion erst vor zwei Wochen hochgefahren hatte. Die Brauerei hatte gerade erst erfahren, daß die Nachfrage gestiegen war. Was waren das bloß für Schnecken!?

Jetzt haben wir Woche 9. Sie erhalten Bestellungen im Wert von zwanzig Lkw-Ladungen Lover-Bier pro Woche, und in Ihrem Lager herrscht immer noch gähnende Leere. Ende letzter Woche hatten Sie



Woche 9

unerledigte Aufträge über weitere 29 Lkw-Ladungen. Ihre Mitarbeiter können sich vor telefonischen Anfragen kaum retten und haben Sie gebeten, einen Anrufbeantworter zu installieren, der eine Erklärung zu Lover-Bier abgibt. Aber Sie sind überzeugt, daß die zwanzig Lkw-Ladungen, die Sie vor einem Monat bestellt haben, jetzt endlich eintreffen werden.

Aber es kommen nur sechs Lkw-Ladungen an. Die Brauerei ist anscheinend immer noch im Rückstand und fängt gerade erst an, die größeren Produktionsmengen auszuliefern. Sie rufen bei einigen Ihrer wichtigsten Abnehmer an und versichern ihnen, daß das bestellte Bier bald kommen wird.

Woche 10 ist zum Mäusemelken. Das zusätzliche Bier, das Sie erwartet haben — mindestens zwanzig Lkw-Ladungen —, taucht nicht auf. Die Brauerei konnte die Produktion nicht so schnell ankurbeln, jedenfalls vermuten Sie das. Man schickt Ihnen nur acht Lkw-Ladungen. Sie versuchen in der Brauerei anzurufen, aber dort ist niemand zu erreichen. Sämtliche Mitarbeiter sind wahrscheinlich in der Produktion, um Bier zu brauen.

Inzwischen findet das Bier in den Geschäften offenbar reißenden Absatz. Sie erhalten nie dagewesene Bestellungen — in dieser Woche über eine Menge, die 26 Lkw-Ladungen entspricht. Aber vielleicht bestellt der Einzelhandel nur deshalb so viel, weil Sie mit den Lieferungen nicht nachkommen. Wie auch immer, Sie müssen irgendwie Schritt halten. Was, wenn Sie das Bier nicht beschaffen können und die Leute zur Konkurrenz gehen?

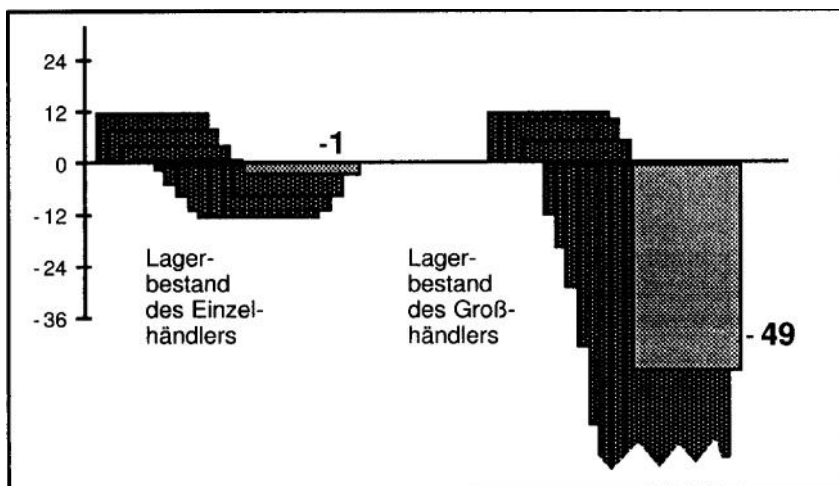
Sie bestellen vierzig Lkw-Ladungen von der Brauerei.

In Woche 11 würden Sie Ihre Mittagspausen in der Kneipe um die Ecke am liebsten endlos ausdehnen. Nur zwölf Lkw-Ladungen LoverBier treffen ein. Sie können nach wie vor niemanden in der Brauerei erreichen. Und Sie müssen Bestellungen im Wert von über hundert Lkw-Ladungen ausführen: Sie sitzen auf einem Auftragsrückstand von 77 Lkw-Ladungen, und in dieser Woche kommen neue Bestellungen über 28 Lkw-Ladungen hinzu. Einige jener Rückstandskosten werden fällig. Sie haben Angst, Ihrem Buchhalter unter die Augen zu treten und ihm das volle Ausmaß Ihrer Befürchtungen zu offenbaren.

Sie müssen dieses Bier unbedingt bekommen: Sie bestellen nochmal vierzig Lkw-Ladungen von der Brauerei.

In Woche 12 gibt es keinen Zweifel mehr. Diese plötzliche Nachfrage nach LoverBier zieht viel weitere Kreise, als Sie erwartet hatten. Ein resignierter Seufzer entringt sich Ihrer Brust, als Sie daran denken, wieviel Geld Sie verdienen könnten, wenn Sie nur genug Lover auf Lager hätten. Wie konnte die Brauerei Ihnen das antun? Warum mußte die Nachfrage so schnell ansteigen? Wie um alles in der Welt sollen Sie damit Schritt halten? Sie wissen nur eins — das wird Ihnen kein zweites Mal passieren! Sie bestellen weitere sechzig Lkw-Ladungen.

In den nächsten vier Wochen hinken Sie der starken Nachfrage weiter hinterher. In Woche 13 können Sie Ihren Auftragsrückstand tatsächlich überhaupt nicht reduzieren.



Woche 14

In Woche 14 und 15 treffen endlich die ersten größeren Lieferungen von der Brauerei ein. Gleichzeitig gehen die Bestellungen des Einzelhandels leicht zurück. Vermutlich haben die Einzelhändler in den letzten Wochen doch ein bißchen zu viel bestellt. Zu

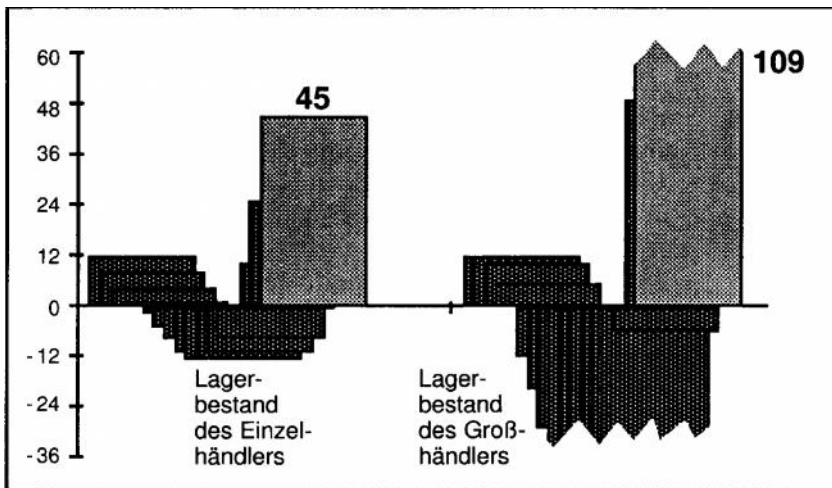
diesem Zeitpunkt empfinden Sie alles, was zum Abbau Ihres Auftragsrückstands beiträgt, als willkommene Atempause.

Und jetzt, in Woche 16, bekommen Sie mit einem Schlag fast das gesamte Bier, das Sie vor Wochen geordert haben: 55 Lkw-Ladungen. Es trifft Anfang der Woche ein, und Sie schlendern zu der Stelle in Ihrem Lagerhaus, wo das Bier auf Paletten gestapelt ist. Es ist etwa die gleiche Menge, die Sie von jeder wichtigen Marke auf Lager haben, und es wird zweifellos im Handumdrehen verkauft.

Die ganze Woche warten Sie voll Ungeduld auf die Bestellungen der Einzelhändler. Sie bleiben sogar beim Tisch mit den Auftragseingängen stehen, um einen Blick auf die einzelnen Formulare zu werfen. Aber was ist das? Blatt für Blatt springt Ihnen dieselbe Zahl entgegen: Null. Null. Null. Null. Null. Sind diese Leute noch ganz richtig im Kopf? Vor vier Wochen haben sie lauthals nach diesem Bier krakeelt, und jetzt wollen sie keinen Tropfen mehr davon!?!

Plötzlich läuft es Ihnen eiskalt über den Rücken. Als der Fahrer gerade zu seiner Tour aufbrechen will, die ihn auch bei der Brauerei vorbeiführt, halten Sie ihn zurück. Sie zeichnen das Formular ab, streichen die 24 Lkw-Ladungen durch, die Sie geordert hatten, und ersetzen die Zahl nun Ihrerseits durch eine Null.

Woche 17: In der nächsten Woche treffen weitere sechzig Lkw-Ladungen Lover-Bier ein. Die Einzelhändler bestellen nach wie vor —null. Sie selbst bestellen nach wie vor — null. 109 Lkw-Ladungen von dem Zeug stapeln sich in Ihrem Lagerhaus. Sie könnten jeden Tag darin baden, ohne daß es ein nennenswertes Loch in Ihre Vorräte reißen würde.



Woche 17

Aber in dieser Woche werden die Einzelhändler bestimmt mehr Bier ordern. Schließlich läuft das Video immer noch. Dumpf vor sich hinbrütend wünschen Sie jeden Einzelhändler in den tiefsten Abgrund der Hölle, auf einen Extragrill für wortbrüchige Kaufleute.

Und tatsächlich bestellen die Einzelhändler auch in dieser Woche null Kisten Lover-Bier bei Ihnen. Sie bestellen Ihrerseits null Lkw-Ladungen von der Brauerei, und trotzdem liefert die Brauerei immer noch Bier aus. Sechzig weitere Lkw-Ladungen

werden in dieser Woche auf Ihrer Rampe abgeladen. Wieso will diese Brauerei Sie in den Ruin treiben? Wann hört das endlich auf?

Die Brauerei

Stellen Sie sich vor, Sie wären vor vier Monaten als Vertriebs- und Marketingleiter der Brauerei eingestellt worden, in der Lover-Bier nur eines von mehreren Hauptprodukten ist. Es ist eine kleine Brauerei, die für ihre Qualität bekannt ist, nicht für ihr Marketinggeschick. Deshalb hat man Sie eingestellt.

Im Moment gibt es keinen Zweifel daran, daß Sie etwas richtig gemacht haben. Nach nur zwei Monaten in Ihrem neuen Job (Woche 6 in diesem Spiel) war der Auftragseingang enorm in die Höhe geschneilt. Gegen Ende des dritten Monats konnten Sie sich in dem Ruhm sonnen, daß der Auftragseingang von ursprünglich vier Gros auf überaus eindrucksvolle vierzig Gros pro Woche angestiegen war. Sie schickten das Bier raus . . . naja, Sie schickten dreißig Gros raus, denn auch Brauereien können in Rückstand geraten. Von der Entscheidung, eine Flasche Bier zu brauen, bis zu dem Moment, in dem das Bier lieferfertig vom Band rollt, vergehen (zumindest in Ihrer Brauerei) zwei Wochen. Sie hatten zwar Lagervorräte für einige Wochen, aber in Woche 7, also schon zwei Wochen nach dem Anstieg der Bestellungen, waren die Vorräte erschöpft. In der nächsten Woche, in der Sie einen Auftragsrückstand von neun Gros und neue Bestellungen über weitere 24 Gros hatten, konnten Sie nur 22 Gros ausliefern. Zu jenem Zeitpunkt wurden Sie in der Firma als Held gefeiert. Der Niederlassungsleiter hatte mit Extraanreizen dafür gesorgt, daß die Mitarbeiter doppelte Schichten arbeiteten, und führte fieberhaft Bewerbungsgespräche, um weitere Hilfskräfte einzustellen.

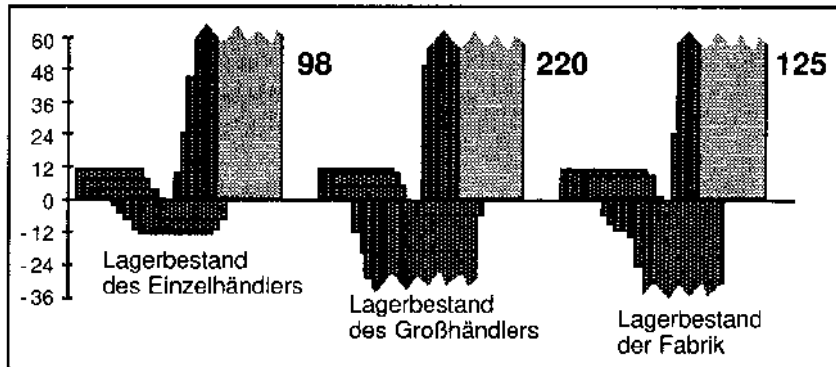
Dieser Videoclip von den Iconoclasts, in dem das Bier erwähnt wurde, war ein Geschenk des Himmels. Von diesem Video hatten Sie in Woche 3 erfahren, durch Briefe, die Teenager an die Brauerei schickten, aber erst in Woche 6 hatte sich dieses Video in höheren Bestellungen niedergeschlagen.

In Woche 14 war es der Fabrik immer noch nicht gelungen, den Auftragsrückstand aufzuholen. Sie hatten regelmäßig Brauereipartien von siebzig Gros und mehr angefordert. Sie hatten überlegt, wie hoch Ihr Bonus in diesem Jahr ausfallen würde. Vielleicht könnten Sie um eine prozentuale Gewinnbeteiligung bitten, jedenfalls wenn Sie erst mal die unerledigten Aufträge abgewickelt hätten. In Gedanken hatten Sie sich sogar schon auf der Titelseite von Marketing Week gesehen.

In Woche 16 war es Ihnen schließlich gelungen, den Rückstand aufzuholen. Aber in der folgenden Woche hatten die Großhändler nur neunzehn Gros geordert. Und in der letzten Woche, Woche 18, hatten sie überhaupt kein Bier mehr bestellt. Auf einigen Formularen waren die Bestellzahlen sogar durchgestrichen und durch eine Null ersetzt worden!

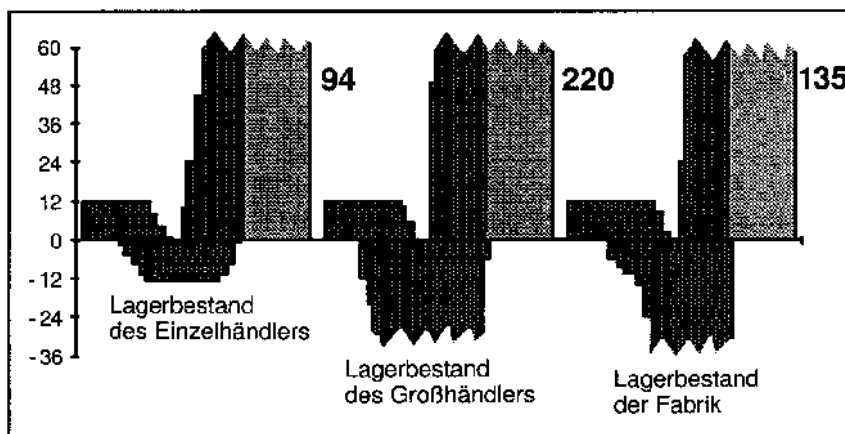
Jetzt haben wir Woche 19. Sie haben einen Lagerbestand von hundert Gros Bier, und die Bestellungen liegen auch in dieser Woche praktisch bei Null. Unterdessen rollt das Bier, das Sie in Auftrag gegeben haben, munter weiter vom Band. Sie ringen sich zu dem gefürchteten Anruf bei Ihrem Chef durch: »Sie sollten die Produktion lieber für ein oder zwei Wochen runterfahren«, sagen Sie. »Wir haben« — Sie benut-

zen ein Wort, das Sie in der Business School gelernt haben — »eine Diskontinuität.« Schweigen am anderen Ende der Leitung. »Aber ich bin sicher«, fügen Sie hinzu, »daß das nur vorübergehend ist.«



Woche 21

In den folgenden vier Wochen — Woche 20, 21, 22 und 23 — ändert sich nichts an dem Schema. Allmählich schwinden Ihre Hoffnungen auf einen Wiederaufschwung, und Ihre Ausreden klingen von Mal zu Mal fadenscheiniger. Diese Großhändler haben uns reingelegt, sagen Sie. Die Einzelhändler haben nicht genug Bier gekauft. Die Presse und das Rockvideo haben das Bier hochgepuscht, bis es allen zu den Ohren rauskam. Im Grunde sind diese wankelmütigen Kids an allem schuld — keine Spur von Loyalität. Erst können sie den Hals nicht voll kriegen und kaufen 1000 Kisten pro Monat, und dann springen sie einfach ab!! «



Woche 24

Keiner vermißt Sie, als Sie am Anfang von Woche 24 den Firmenwagen ausleihen. Zuerst fahren Sie zum Geschäft des Großhändlers. Es ist nicht nur das erste Mal, daß Sie ihm von Angesicht zu Angesicht gegenüberstehen, sondern auch erst das zweite Mal, daß Sie mit ihm sprechen. Bevor diese Krise auftrat, gab es nichts zu besprechen. Niedergeschlagen begrüßen sie einander; dann führt der Großhändler Sie zum hinteren Lagerhaus. »Seit zwei Monaten hat kein Mensch Ihr Bier bestellt«, sagt der Großhändler. »Ich fühle mich total verschaukelt. Sehen Sie sich das an! Wir haben immer noch 220 Lkw-Ladungen von dem Zeug.«

Gemeinsam kommen Sie zu dem Schluß, daß der ganze Schlamassel entstanden ist, weil die Nachfrage zunächst rapide angestiegen und dann drastisch gefallen ist.

Ein weiteres Beispiel für die Unberechenbarkeit der Verbraucher. Wenn die Einzelhändler die Situation im Griff gehabt und Sie gewarnt hätten, wäre das alles nie passiert.

Auf dem Nachhauseweg formulieren Sie in Gedanken gerade einen Marketingstrategie-Bericht um, als Sie an dem Geschäft eines Einzelhändlers vorbeikommen. Einer plötzlichen Eingebung folgend halten Sie an. Der Ladenbesitzer ist zufällig gerade da. Sie stellen sich vor, und das Gesicht des Mannes verzieht sich zu einem hämischen Grinsen. Der Einzelhändler überläßt sein Geschäft der Obhut eines Angestellten, und Sie beide gehen auf eine Tasse Kaffee in die Imbißstube nebenan.

Der Einzelhändler hat seine Lagerbestandskladden mitgebracht und breitet sie vor Ihnen auf dem Tisch aus. »Vor ein paar Monaten hätte ich Sie am liebsten erwürgt«, erklärt er.

»Warum?« fragen Sie.

»Schauen Sie — in unserem Hinterzimmer stapeln sich dreiundneunzig Kisten Lover-Bier. Bei der gegenwärtigen Verkaufsrate wird es noch mindestens sechs Wochen dauern, bevor wir Nachschub bestellen.«

Sechs Wochen, denken Sie im stillen und ziehen Ihren Taschenrechner heraus. Wenn jeder Einzelhändler in der Region sechs Wochen wartet, bevor er seine nächste Bestellung aufgibt, und dann nur ein paar Kisten pro Woche ordert, wird es ein Jahr oder länger dauern, bevor die Bestellungen ein Loch in jene 220 Lkw-Ladungen des Großhändlers gerissen haben. »Das ist eine Tragödie«, stöhnen Sie. »Wer ist dafür verantwortlich — ich meine, wie können wir verhindern, daß es wieder geschieht? «

»Also, unsere Schuld ist es nicht«, erklärt der Einzelhändler, nachdem er an seinem Kaffee genippt hat. »Wir haben immer vier Kisten Bier pro Woche verkauft, bis dieses Video herauskam. Danach, in Woche 2, haben wir acht Kisten verkauft.«

»Und dann ist die Nachfrage explodiert«, erwidern Sie. »Aber warum ist sie dann in den Keller gefallen? «

»Nein, Sie verstehen nicht«, erklärt der Einzelhändler. »Die Nachfrage ist nie explodiert, und sie ist auch nicht in den Keller gefallen. Wir verkaufen nach wie vor acht Kisten — Woche für Woche für Woche. Aber Sie haben uns das Bier, das wir brauchten, nicht geliefert. Also mußten wir immer weiter bestellen, einfach um ganz sicherzugehen, daß wir mit den Kunden Schritt halten konnten.«

»Aber wir haben das Bier immer prompt rausgeschickt.«

»Dann hat wohl der Großhändler Mist gebaut«, sagt der Einzelhändler. »Ich hab schon überlegt, ob ich nicht den Händler wechseln sollte. Wie auch immer, ich wünschte, Sie würden eine Couponaktion oder sowas starten, damit ich meine Kosten ein bißchen wettmachen könnte. Ein paar von diesen 93 Kisten würde ich gern wieder loswerden.«

Sie bezahlen die Rechnung für den Kaffee. Dann, auf dem Heimweg, überlegen Sie, wie Sie Ihre Kündigung formulieren. Zweifellos wird man Sie für jede Personalfreisetzung oder Betriebsschließung, die diese Krise nach sich zieht,

verantwortlich machen — genauso wie der Großhändler den Einzelhändler, der Einzelhändler den Großhändler und beide am liebsten Sie für alles verantwortlich gemacht hätten. Wenigstens ist die Situation noch im Anfangsstadium, so daß Sie sich

mit Ihrer Kündigung einigermaßen würdevoll aus der Affäre ziehen können. Wenn Sie doch bloß mit irgendeiner Erklärung aufwarten könnten, die beweist, daß es nicht Ihr Fehler war, daß Sie das Opfer und nicht der Täter sind ...

Die Lektionen aus dem Bierspiel

1. Die Struktur beeinflusst das Verhalten

Verschiedene Menschen in derselben Struktur neigen dazu, qualitativ ähnliche Ergebnisse zu produzieren. Wenn Probleme auftauchen oder die Resultate hinter den Erwartungen zurückbleiben, findet sich leicht ein Sündenbock. Aber häufiger, als wir erkennen, werden Krisen durch das System selbst verursacht, nicht durch äußere Kräfte oder individuelles Fehlverhalten.

2. Die Struktur von menschlichen Systemen ist subtil

Bei dem Begriff »Struktur« denken wir häufig an äußere Zwänge, die das Individuum einschränken. Aber die Struktur von komplexen lebenden Systemen wie die »Struktur« der vielen »Systeme« im menschlichen Körper (zum Beispiel das kardiovaskuläre oder neuromuskuläre System) ist gleichbedeutend mit den grundlegenden Wechselbeziehungen, die das Verhalten steuern. Zur Struktur von menschlichen Systemen gehört die Art und Weise, wie Menschen Entscheidungen treffen — die »operativen Regeln«, nach denen wir Wahrnehmungen, Ziele und Normen in Handlungen übersetzen.

3. Durch die Hebelwirkung neuer Denkweisen kann man das System häufig beeinflussen

In menschlichen Systemen gibt es häufig einen potentiellen Hebel, der nicht angesetzt wird, weil die Beteiligten ausschließlich auf ihre eigenen Entscheidungen achten und ignorieren, wie sich diese Entscheidungen auf andere auswirken. Beim Bierspiel haben die Spieler die Möglichkeit, die unweigerlich auftretenden extremen Instabilitäten zu korrigieren, aber es gelingt ihnen nicht, weil sie nicht begreifen, wie sie selbst zu dieser Instabilität beitragen.

Quelle: Senge, Peter M., Die fünfte Disziplin, 10. Aufl., Stuttgart 2006, S. 39 - 54