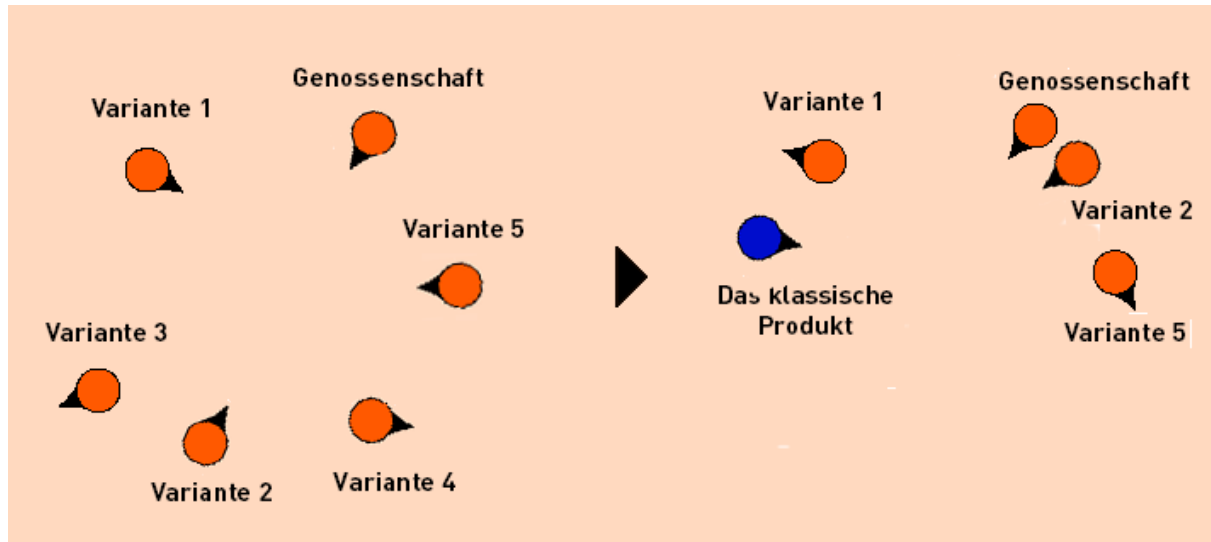


## Produkte-Definition / Marketing

Ein Genossenschaftsbetrieb lebte lange Zeit von einem klassischen Produkt, dessen Ertragskraft aus markttechnischen Gründen sehr nachgelassen hat. Verschiedene Nachfolgeprodukte stehen zur Auswahl, ein Entscheid ist aber nicht möglich, da rationale Marketinginstrumente versagen.

Reine Empirik, d.h. die Entwickeln der einzelnen Produktvarianten und das Austesten im Markt ist zu aufwendig.

In dieser Situation entscheidet sich der Vorstand zur Lösungssuche mit Organisationsaufstellungen. Die Aufstellung wird anfänglich verdeckt, also mit Symbolen durchgeführt. So ist keine bewusste Einflussnahme durch die Stellvertreter möglich. Dabei entsteht das in der nachstehenden Grafik gezeigte Bild.



Nachdem der Präsident der Genossenschaft die Symbole im Raum aufgestellt hat, werden die anwesenden Genossenschafter vom Aufstellungsleiter gebeten, spontan an den Platz eines der Symbole zu treten. So wird das Bild lebendig und es geschieht Folgendes: Variante 3 und 4 entfernen sich ganz spontan aus der Aufstellung, mit der beiläufigen Bemerkung „das ist nichts für mich“. Die Varianten 1 und 5 schauen zwar in den Kreis, sind aber uninteressiert. Die meisten schauen auf einen Punkt in der Mitte. Auf was? Variante 2 vermerkt, sie würde gerne zur Genossenschaft hingehen, sei aber wie blockiert. Aufgrund dieser Bemerkung hin entscheidet der Aufstellungsleiter, das klassische Hauptprodukt hinzustellen zu lassen. Er fordert eine weitere Person auf, sich einen guten Platz im Aufstellungsraum zu suchen, wobei diese Person nicht weiss, wen oder was sie vertritt.

Der neue Stellvertreter stellt sich auf die Verbindungslinie zwischen 2 und der Genossenschaft, genau in den Brennpunkt der Blicke, und schaut fragend zur Genossenschaft. Auf Anfrage des Aufstellungsleiters bemerkt er: „Alle schauen mich an, aber niemand sieht mich. Das fühlt sich schlecht an.“

Daraus wird deutlich, dass das klassische, früher tragende und den Firmenerfolg begründende Produkt nicht mehr geachtet ist und aufgrund sinkenden Absatzes und Profitabilität abgeschoben wurde. In einem kleinen Ritual wird erreicht, dass es wieder wirklich von allen gesehen und geachtet wird und sich so in Würde auf einen „Zuschauerplatz“ zurückziehen kann. Spontan und unmittelbar daraufhin bewegt sich Variante 2 zur Genossenschaft hin und stellte sich an deren linke Seite. Die beiden schauen sich entspannt und zufrieden an, während sich die übrigen Varianten allmählich zurückziehen abwenden.

### Nachlese

Die Variante 2 wurde entwickelt und erfolgreich am Markt etabliert. Die Genossenschaft hat überlebt und ist heute wieder gesund.