

### Ausgangslage

Eine Firma im deutschsprachigen Raum, die Konsumgüter für den Handel entwickelt, produziert und vermarktet, stellte fest, dass sie ihre Prioritäten neu setzen musste. Während sie ursprünglich als Produktionsbetrieb stark wurde, konnte sie sich auf Grund ihrer Herstellungskompetenz nicht mehr genügend von ihren Mitbewerbern differenzieren. Ihr Erfolg hing immer mehr von der Fähigkeit ab, Trends frühzeitig zu identifizieren und dementsprechend neue Produkte und Marketingkonzepte zu entwickeln, die ihre Handelskunden auf ihren eigenen Markt wettbewerbsfähiger machen würden. Um ihre Ressourcen vermehrt auf Marketing fokussieren zu können, entschied sie sich deshalb, die Produktion mehrerer Produkte (sowie den eher technischen Teil ihrer Entwicklung) auszulagern. Zu diesem Zweck baute sie eine strategische Geschäftsbeziehung mit einem französischen Lohnhersteller auf.

Die ersten Meilensteine dieses Projekts wurden ohne grössere Pannen erreicht. Beide Partner waren allerdings mit ihrer Zusammenarbeit nicht wirklich zufrieden: die Qualität der Kommunikation zwischen den Beteiligten liess zu wünschen übrig (nicht zuletzt aus sprachlichen Gründen), einige Teilprojekte kamen in die Klemme und der tagtägliche Geschäftsverkehr war ständig mit störenden Problemen belastet. Es wurde schliesslich klar, dass man aus der Kombination der jeweiligen Ressourcen mehr herausholen könnte, wenn man besser zusammenarbeiten würde.

Deshalb wurde der Entscheid gefasst, ein kleines Team aus Schlüsselpersonen von beiden Seiten aufzubauen, das sich einmal pro Monat treffen würde.

### Unsere Rolle

Wir wurden beauftragt, dieses Team zu unterstützen.

Zuerst wohnten wir dem ersten Treffen des Teams als Beobachter bei. Dabei stellten wir fest, dass es viel Raum für Verbesserungen gab: die Tagesordnung war notdürftig und deshalb nicht hilfreich; wir sassen in einem sehr kleinen, fensterlosen Raum, in dem niemand sich komfortabel fühlte; die Teilnehmenden blätterten immer wieder in ihren Unterlagen und bezogen sich auf dort enthaltene Daten in der ungeprüften (und manchmal falschen) Annahme, dass ihre Gesprächspartner die gleichen Unterlagen und Daten vor sich hatten; usw. Am Schluss des Treffens teilten wir den Anwesenden die Beobachtung mit, dass die Mitglieder des Teams zwar neben einander gearbeitet hatten – aber nicht wirklich zusammen.

Auf Grund dieser Feststellung wurden im Januar 2006 wir beauftragt, die Vorbereitung und Durchführung des nächsten Meetings zu "lotsen".

Unser Ziel war, den Mitgliedern des Teams zu zeigen, wie sie mehr erreichen könnten, wenn sie ihre Meetings – und ihre Verhandlungen während solcher Meetings – völlig anders gestalten würden:

- Wir bereiteten eine sehr strukturierte [Tagesordnung](#) vor, die feststellte, *wer / was / wann* zu tun hatte und *wie / warum*.
- Wir wählten einen viel grösseren Raum (der leider immer noch fensterlos war, aber immerhin viel komfortabler).
- Wir stellten mehrere Pinwände und Flipcharts bereit, um die zu erledigenden Aufgaben, sowie die Gedanken und Schlussfolgerungen der Teilnehmenden ständig zu visualisieren.
- Wenn das Gespräch sich in eine Richtung entwickelte, die der Tagesordnung nicht mehr entsprach, machten wir die Teilnehmenden darauf aufmerksam und fragten, ob sie sich bewusst in diese Richtung bewegen wollten. Wenn nicht, brachten wir das Gespräch auf die richtige Spur zurück.
- Wenn eine Person etwas sagte und wir das Gefühl hatten, dass die Gesprächspartner auf der anderen Seite nicht wirklich verstanden hatten, was damit gemeint war, fragten wir selber nach, um eine Klärung sicherzustellen. Nach jedem Punkt auf der Tagesordnung fassten wir die Diskussion und die getroffenen Entscheide zusammen, um zu prüfen, ob alle Mitglieder des Teams einverstanden waren.

### Ergebnisse:

Am Schluss oder nach dem Meeting machten die Teilnehmenden folgende Kommentare:

- "Heute gab es eine Struktur."
- "Wir haben einen Weg gefunden, um gut zusammen zu arbeiten und Missverständnisse oder Fehler zu vermeiden."
- "Es ist uns gelungen, neue Regeln für unsere Kooperation zu erarbeiten."
- "Wir haben uns mit strategischen Fragen befasst. Unsere jeweiligen Erwartungen sind klarer geworden. Diese Themen hatten wir bisher nicht mit einer solchen Klarheit besprochen."
- "Diesmal wissen wir nach dem Meeting alle, wer / was / bis wann tun muss... und bis jetzt haben sich alle daran gehalten."

Wir selber gewannen die folgenden Eindrücke:

- Die Mitglieder des Teams entdeckten wirklich, was sie über den Partner wissen mussten.
- Dank der Art, wie strategische Fragen besprochen und behandelt wurden, konnten die Vertreter des Lohnherstellers offen und kreativ diskutieren, wie sie ihre eigenen Ressourcen einsetzen könnten, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Kunden zu verstärken.
- Die Personen, die für das tagtägliche Gelingen der Kooperation verantwortlich sind, führten zum ersten Mal eine lebhaftere Diskussion über praktische Wege, ihre Zusammenarbeit zu verbessern.
- Die Teilnehmenden arbeiteten diesmal wirklich zusammen – und nicht nur nebeneinander.

Für ergänzende Auskünfte kontaktieren Sie bitte:

Sumbiosis GmbH  
Falkenstrasse 80  
CH – 4106 Therwil/Basel

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

[info@sumbiosis.com](mailto:info@sumbiosis.com)

[www.sumbiosis.com](http://www.sumbiosis.com)