

vision

business



STRATEGIE

Veränderungen perfekt planen

MARKETING

Von Würmern und Fischen

Wechseln Sie die **Farbe**

Nichts ist so stetig wie der Wandel.
Schnelle und flexible Anpassungen
sind heutzutage unumgänglich.
Werden Sie zum Chamäleon.



Christian Janssen – Marketing-berater und Geschäftsführer der Kreativ Konsortium Consulting GmbH mit Sitz im schweizerischen Zug. Als Experte für strategisches Marketing und Werbetexte berät er namhafte Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz.

Nichts ist so stetig wie der Wandel

Haben Sie in den vergangenen Wochen die Nachrichten verfolgt? Dann hörten Sie sicher von Betriebsverlagerungen in die neuen EU-Mitgliedsstaaten. Aber natürlich auch von den Auswirkungen der amerikanischen Immobilienkrise auf die hiesigen Finanzmärkte.

Alles hängt mit allem zusammen. So könnte man die genannten Beispiele zusammenfassen. Denn eines ist klar: Die Krise an den Finanzmärkten werden gerade auch mittelständische Unternehmen zu spüren bekommen. Nämlich bei den nächsten Finanzierungsverhandlungen.

Was ich damit aufzeigen will? Dass es wichtig ist, sich schnell und flexibel der sich immer rascher verändernden Umwelt anpassen zu können. Und das gelingt nur, wenn Sie und Ihr Unternehmen die notwendige Fähigkeit dazu besitzen. Ein bisschen so wie ein Chamäleon. Denn Veränderungen wirken sich auch auf die äußere Erscheinung aus.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen den Mut, auch mal die Farbe zu wechseln.

Ihr Christian Janssen

PS: Sie können VISION BUSINESS auch regelmäßig als PDF lesen. Anmeldung unter www.kreativ-konsortium.com

Herausgeber:
Kreativ Konsortium – Unternehmensgruppe
www.kreativ-konsortium.com

BoRo business
Unternehmens- und Personalberatung
www.boro-business.de

Kreativ Direktor:
Lars A. Baumeister

Ständige Redaktion:
Christian Janssen (strategisches Marketing)
Lars A. Baumeister (Neuromarketing & Gestaltung)
Thomas Webs (IT-Systeme)
Christine Blei (Fotografie)
Melanie Rothenwolle (Marketing)

Erscheinungsweise:
2-monatlich

Abonnement:
www.kreativ-konsortium.com

Fotografie:
Christine Blei – Photodesign
www.christineblei.com

Bildquelle:
www.dreamstime.com



Melanie Rothenwolle – Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin von BoRo business | Nürnberg.

Verändern Aber richtig

Warum viele Veränderungsprozesse scheitern.

Eine Betrachtung von **Melanie Rothenwolle**.

Nur wer sich verändert, bleibt sich treu. Diesen Satz haben Sie verinnerlicht und möchten mit Ihrem Unternehmen neue Wege beschreiten? Ein guter Entschluss. Doch bleibt dabei auch ein Risiko. Denn wie eine Studie von C4 Consulting in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München belegt, scheitern viele Veränderungsprojekte. Und das aus den unterschiedlichsten Gründen. Doch es kann auch gelingen, wenn man die entscheidenden Faktoren kennt.

Die Motive sind so unterschiedlich wie die Veränderungen selbst. Während Konzerne als Ziel oft Kostensenkungen im Auge haben, streben mittlere Unternehmen Änderungen in ihrer Marktstrategie an. Gemeinsam ist beiden, dass damit fast immer grundlegende Restrukturierungen und völlig veränderte Prozesse einhergehen.

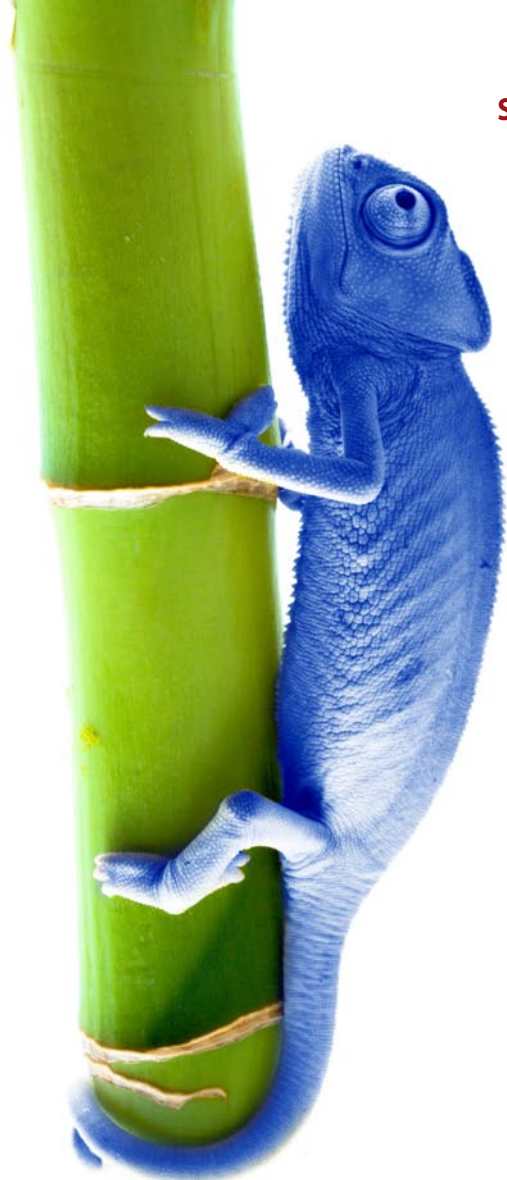
Bereits zu Beginn des Veränderungsprojektes warten Stolperfallen auf Sie. Vor allem bei der richtigen Priorisierung der Aktivitäten. Hier gilt es zu vermeiden, mehrere Veränderungen gleichzeitig anzupacken. Aber auch andere Faktoren können alles zum Scheitern bringen: Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten, mangelnde Unterstützung aus dem Linienmanagement, fehlende Erfahrung im Umgang mit Verunsicherung der betroffenen Mitarbeiter, ungenü-

gende personelle Ressourcen sowie ungenügende Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Dies bedeutet: Führung ist der entscheidende Einflussfaktor und so das Steuerelement für Erfolg oder Misserfolg.

Generelle Persönlichkeits-Eigenschaften, wie Zielorientierung, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie Motivationsstärke spielen eine entscheidende Rolle. Denn wo Veränderungen anstehen, gibt es Ängste und Widerstände. Und zwar auf allen Hierarchieebenen. Dagegen hilft nur offene Kommunikation. Und das konsequent.

Um der „Gerüchteküche“ vorzubeugen und Verständnis zu wecken, ist es wichtig, ein konkretes Ziel festzulegen und rechtzeitig und sachlich darüber zu informieren. Hierbei sollte auch der Weg zum Ziel beschrieben werden. Vor allem aber auch, wo man die aktive Unterstützung durch die Mitarbeiter benötigt. Veränderungsanliegen müssen für die Mitarbeiter nachvollziehbar dargelegt werden. Nicht nur rational, sondern auch emotional. Denn nur so ist es zu schaffen, die entscheidenden Personen, im Besonderen das mittlere Management und Meinungsführer, als Verbündete zu gewinnen.

Das Management ist integraler Bestandteil des Veränderungspro-



zesses und muss deshalb seine Rolle selbst in Frage stellen können. Denn werden die veränderten Prozesse nicht konsequent umgesetzt und vorgelebt, wird das Veränderungsprojekt als solches wenigstens mittelfristig zum Scheitern verurteilt sein. Durch das Vorleben macht das Management seinen Mitarbeitern klar, dass man sich verändern, qualifizieren und verbessern muss, um den Anforderungen zu entsprechen.

Ist das alles?

Die aufgezeigten Punkte können nur einen sehr groben Überblick darüber geben, wie komplex doch die gesamte Thematik ist. Neben den genannten Faktoren sind noch viele Feinheiten in der Planung zu beachten. Viel entscheidender ist es, zu erkennen, dass der Unternehmensführung die absolute Schlüsselrolle zukommt. Sich aus der Verantwortung zu stehlen, kann nicht in Frage kommen. Stellen Sie deshalb die richtigen Weichen für Ihren guten Entschluss. Denn das Veränderungsvermögen eines Unternehmens gehört zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren! ■

Geschmacks Sache

„Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“. Sicher kennen Sie diesen alten Spruch. Doch welcher Wurm schmeckt dem Fisch, den Sie fangen wollen?

Ein Bericht von **Christian Janssen**.

Erarbeitet man eine neue Marketingstrategie, steht am Anfang immer die Situationsanalyse. Einer Analyse wohnt inne, dass sie sich auf verwertbares Datenmaterial stützt, so dass verlässliche Aussagen getroffen werden können. Für die Betrachtung der Ausgangssituation werden gerne Zahlen aus dem Controlling herangezogen. So z. B. die Abverkaufszahlen einzelner Warengruppen, ABC-Kundenanalysen, Umschlaggeschwindigkeiten etc. Doch besitzen diese Daten nur eine eingeschränkte Aussagekraft. Denn sie sagen nichts darüber aus, warum Ihre Kunden bei Ihnen kaufen und was Sie tun müssten, damit Ihre Kunden noch mehr oder andere Artikel bei Ihnen kaufen.

Gott sei Dank ist es im wahren Leben ein wenig einfacher als beim Angeln. Denn als Unternehmer können Sie im Gegensatz zum Fisch Ihre Kunden fragen, welche „Köder“ sie ansprechen und in welcher Form sie diese dargereicht bekommen möchten. Die Rede ist von Kundenbefragungen.

Der einfachste Weg wäre nun, einfach beim nächsten Vertriebskontakt entsprechende Fragen zu stellen und die Antworten zusammenzutragen. Aber hier ergibt sich schnell das Problem der mangelhaften Objektivität der Ergebnisse. Denn Sie können nicht sicherstellen, dass die Antworten unbeeinflusst erfolgen und auch die Qualität der Befragung dürfte nicht homogen sein. Besser sind



professionell ausgearbeitete Kundenbefragungen, denen ein klar definiertes Ziel zugrunde liegt. Entscheidend ist an dieser Stelle die Festlegung, welche konkreten Informationen Sie erhalten möchten. Unter diesen Rahmenbedingungen sind die Bögen zu erstellen. Dabei ist es von großer Wichtigkeit, Fragen nicht suggestiv zu formulieren und pro Frage jeweils nur einen Aspekt zu beleuchten. Von Bedeutung ist auch die Bandbreite der möglichen Antworten. Die Befragten sollen durch die Art der Fragestellung dazu animiert werden, klare Aussagen zu machen. Denn aus einem Roman die essentiellen Infos herauszuziehen ist doch recht mühsam.

Der nächste Schritt besteht darin, die Art der Befragung festzulegen. Hier bieten sich einige Optionen an. Als Beispiel seien hier Telefoninterviews und die Aussendung entsprechender Fragebögen genannt. Oft werden an die Befragung noch Gewinnspiele gekoppelt, um bei den Kunden eine erhöhte Motivation zum Mitmachen zu erzeugen. Für was Sie sich am Ende entscheiden, hängt vor allem von Ihrer jeweiligen Situation ab. Jede Methode hat

Vor- und Nachteile, die es gegeneinander abzuwägen gilt.

Doch was bringen Kundebefragungen konkret?

Bei guter Planung und Umsetzung einer Kundenbefragung erhalten Sie umfassende Auskunft darüber, wo aus der Sicht Ihrer Kunden Ihre Stärken und Schwächen liegen. Darüber hinaus erfahren Sie auch, wie Sie Ihr Produktsortiment, bzw. die Kommunikation besser auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden abstimmen können. Im Bereich der Leistungserbringung sind ebenfalls aufschlussreiche Informationen zu erwarten. Speziell über die Dienstleistungs- und Servicequalität.

Das entscheidende Argument für eine Befragung der Kunden ist der Blick von außen nach innen. Denn was hilft es Ihnen, wenn Sie viel Mühe und Herzblut in eine Leistung oder in eine Kommunikationsmaßnahme stecken, diese aber von Ihren Kunden gar nicht oder nicht in dieser Form gewünscht und honoriert wird? Dann haben Sie im schlimmsten Fall sehr viel Geld nutzlos verbrannt. Deshalb: Hören Sie auf Ihre Kunden! ■