

Dr. Nicolas Nasner, Dr. Alexandra Illek

Change Management in Marketing- und Vertriebs- organisationen

Ausgangslage

„Wir sind langsamer als der Wettbewerb“, „Wir müssen uns besser koordinieren“, „Wir reden zu viel und machen zu wenig“, „Wir denken nur inside-out“, „Wir müssen unsere Ressourcen poolen“ – kaum eine Marketing- und Vertriebsorganisation, die nicht damit beschäftigt ist, ihr volles Leistungspotenzial auszuschöpfen.

Dabei lassen sich fast alle Programme und Initiativen zwei übergeordneten Zielen zuordnen: Wachstum und Kostenoptimierung. Es gilt, mehr Impact mit weniger Aufwand zu schaffen (s. Abb. 1).

Im Wesentlichen kann Wachstum durch Marketing und Vertrieb darüber geschaffen werden, die (gemeinsame) Marke über alle Märkte zu stärken,

alle Marketingaktivitäten unternehmensweit zu koordinieren, Relevanz in den Köpfen der Zielgruppen und Sales Push am Markt mit der gebündelten Kraft der gesamten Organisation zu bewirken – untermauert und beflügelt von der Professionalisierung eines übergreifenden Customer Relationship Managements.

Gleichzeitig gilt es auf der Kostenseite, Synergien durch klare Prozesse und Modelle der Zusammenarbeit zu realisieren, Budgets über alle Märkte zu allokalieren und zu optimieren, Ressourcen und Impact zu bündeln, Informationen übergreifend zu synchronisieren und zu nutzen sowie Go-to-Market-Zeiten zu reduzieren.

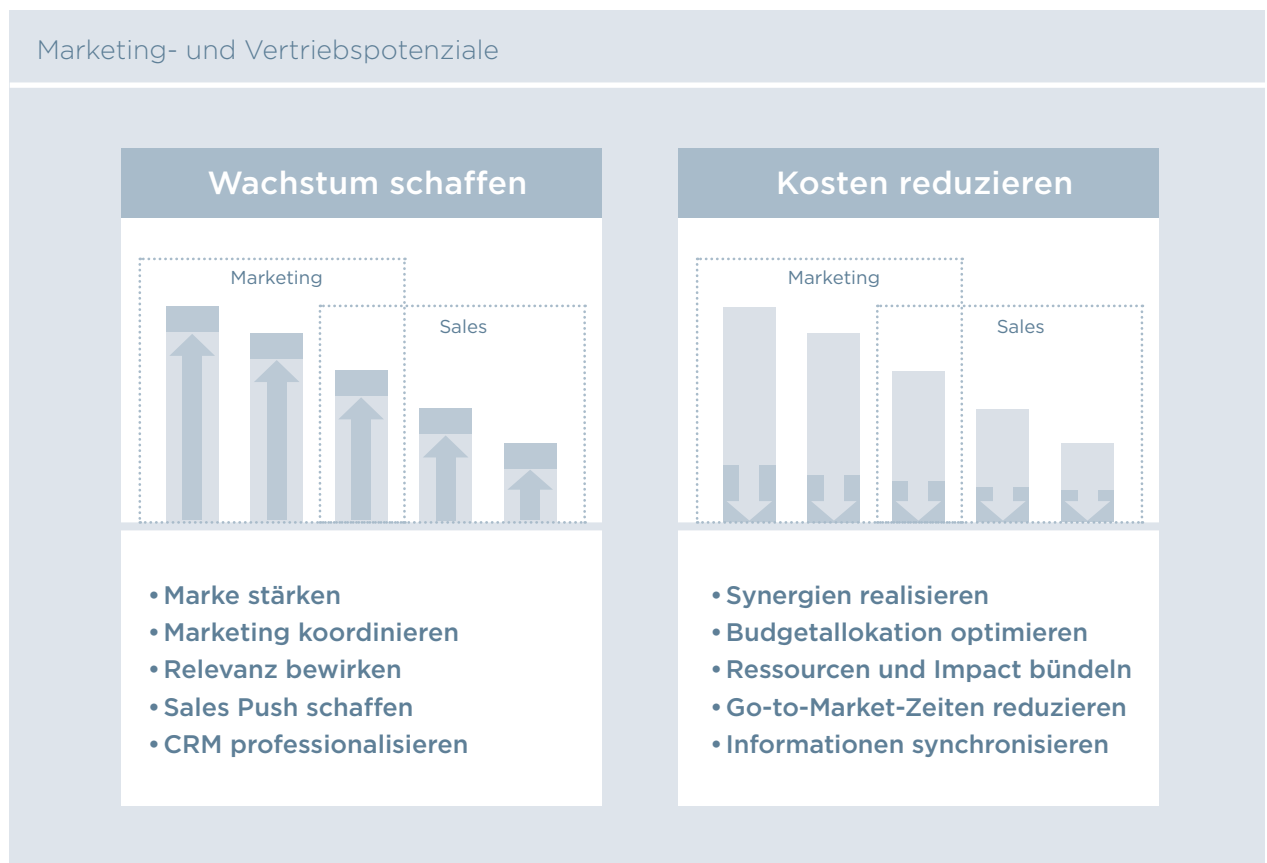


Abbildung 1: Herausforderung

Herausforderungen

Die daraus entstehenden Herausforderungen sind so vielfältig wie die jeweilige Organisation selbst. Denn der Wunsch nach Optimierung in Marketing und Vertrieb stellt immer auch bestehende Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand, übt konstruktive Kritik an gewohnten Überzeugungen und Herangehensweisen, erzeugt Ängste aufseiten der Mitarbeiter und erfordert neue Modelle der Zusammenarbeit sowie individuelle Fähigkeiten. Dabei beschleunigt, vernetzt und initiiert nicht selten eine Neuerung die nächste.

In unserer Projektarbeit erleben wir deshalb

oft zwei gegenläufige Strömungen: den Wunsch nach Stabilität, Struktur und Ruhe des Einzelnen und die Kraft der Beschleunigung, Vernetzung und Aktivierung der Organisation. Dies verstärkt das Spannungsfeld, in dem sich das Change Management in Vermarktungsorganisationen befindet: die Herausforderung, interne Ressourcen auf individueller Ebene zu mobilisieren und auf organisatorischer Ebene zu entwickeln und zu steuern. Es gilt, das volle Potenzial individueller Veränderungsbereitschaft und organisatorischer Leistungsfähigkeit zu entfalten.

Lösungsansatz

Genau an diesem Punkt setzt der Batten & Company Change-Management-Baukasten an (s. Abb. 2). Fünf miteinander verzahnte Module verbinden bewährte Lösungskonzepte mit maxi-

maler Flexibilität für die folgenden zentralen Handlungsfelder: (1) Kommunikation, (2) Strategie, (3) Projektmanagement, (4) Mobilisierung und (5) Verankerung.

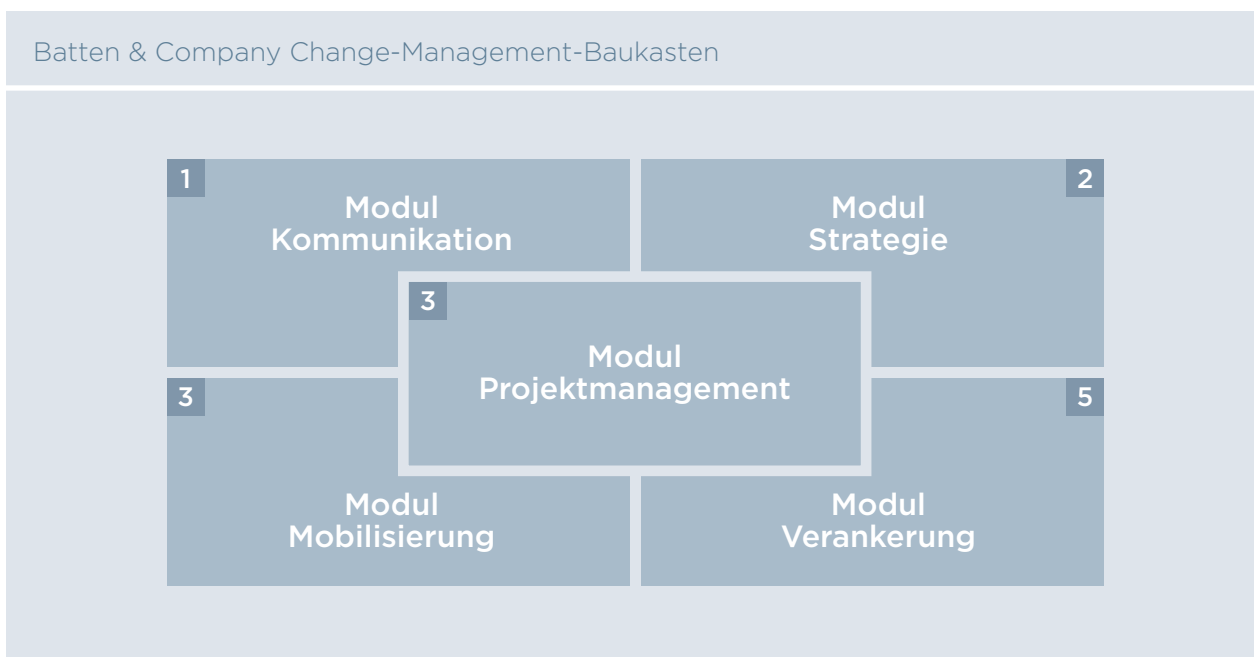


Abbildung 2: Batten & Company Change-Management-Baukasten

(1) Kommunikation

Modul 1 hat zum Ziel, die komplette Organisation mitzunehmen - von Anfang an, mit der richtigen (weil zielgruppengerechten) Botschaft, zur richtigen Zeit und über den ganzen Prozess hinweg. Genau dies erleben wir in vielen Projekten aber als Hemmnis. Nicht selten wird gewartet, bis alle Details geklärt und alle möglichen Fragen proaktiv beantwortet sind, bevor die Organisation eingebunden wird. Dabei wird oft vergessen: Die Organisation selbst kommuniziert effektiv, reibungslos und sehr viel schneller als das Management, wenn es um kritische Themen geht. Und als kritisch werden all jene Themen eingestuft, die (noch) nicht transparent kommuniziert werden. So hat sich die Organisation oft schon ihr eigenes Bild gemacht, bevor die offizielle Kommunikation ausgerollt wird. Idealerweise würde jetzt das Topmanagement persönlich Stellung beziehen und Klarheit schaffen. Doch dieser Bedarf wird Top-down nicht immer gesehen und Bottom-up nur selten vermittelt. Tatsächlich ist in Change-Projekten das größte Problem der Kommunikation die Illusion, dass sie überhaupt stattgefunden hat.

Wir empfehlen deshalb eine klare Kommunikationsstrategie, um Change-Initiativen für Marketing und Vertrieb zu begleiten - unabhängig davon, wie viele organisatorische Einheiten im Kern eingebunden sind. Hierfür bedarf es zunächst einer schlüssigen Change Story, die folgende Fragen beantwortet:

- Was ist der externe/interne Anlass für die Veränderung?
- Was ist das gemeinsame Ziel der Veränderung?
- Was wird konkret verändert/optimiert und wie?
- Welche organisatorischen Einheiten werden eingebunden?
- Wie sieht der Zeitplan aus?
- Welche individuellen Konsequenzen ergeben sich für wen?

Diese Change Story gilt es über einfache Kernbotschaften zielgruppengerecht zu formulieren. Dabei müssen noch nicht alle Details geklärt sein,

bevor kommuniziert wird. Ganz im Gegenteil. Wir empfehlen, die Organisation über den gesamten Change-Prozess Schritt für Schritt zu informieren. Dabei startet der Rollout der Kommunikation idealerweise über ein Kick-off-Event, zu dem das Topmanagement einlädt - begleitet von einer persönlichen E-Mail des CEO an die Mitarbeiter und cc an das Projektteam. Idealerweise werden über diese einfache und wirkungsvolle Plattform (eine persönliche E-Mail des CEO) im Folgenden dann die Meilensteine, die konkret anstehenden Schritte und die ersten (Teil-)Erfolge kommuniziert. Dies hat den Vorteil, dass das Topmanagement, das Projektteam und die Organisation über den gesamten Prozess bestmöglich miteinander verzahnt werden.

Für die operative und möglichst persönliche Kommunikation empfehlen wir, Führungskräfte als Change Agents zu befähigen. Dies ist auf strategischer Ebene die Aufgabe des Topmanagements, um das Ziel-Buy-in der Führungskräfte zu gewinnen. Auf operativer Ebene ist es die Aufgabe des Projektteams, die konkreten Inhalte (Ziel, Botschaften, Strategie, Aufgaben, KPIs) des Change zu vermitteln.

Idealerweise wirken die Führungskräfte in ihrer Rolle als Change Agents als Multiplikatoren - im Dialog mit der Organisation. Sie beschleunigen, erklären, paketieren die Botschaften levelgerecht für die Organisation. Gleichzeitig ist es ihre wohl wichtigste Aufgabe, mit der Organisation auf Tuchfühlung zu gehen, um Sorgen, Ängste und kritische Hinweise frühzeitig aufspüren und ernstnehmen zu können. Damit schaffen die Führungskräfte als Change Agents (in persona) die Verzahnung von Projekt Management Office, Organisation und Topmanagement. Bei diesem Vorgehen wird versucht aufzunehmen und gegebenenfalls zu vermitteln. Dabei hilft es, die Kernbotschaften in einer verbindlichen, kontinuierlich aktualisierten Präsentation als Basis der gemeinsamen Kommunikation bereitzustellen. Dies hat sich als einfache Möglichkeit bewährt, um alle Beteiligten zu befähigen und zu vernetzen - vor allem aber auch, um eine konsistente und synchronisierte Kommunikation sicherzustellen.

Des Weiteren kann es helfen, interaktive Elemente für eine direkte Rückkopplungsmöglichkeit der Organisation einzubinden. Hierfür bietet sich ein enger Austausch mit den HR-Kollegen an, um das Feedback der Organisation einfach und pragmatisch (vor allem aber vertraulich) aufzunehmen

und ein offenes Ohr für die Fragen der Mitarbeiter zu signalisieren. Idealerweise werden viele Fragen der Organisation bereits im Rahmen der Change Story antizipiert, sodass die HR-Kollegen auf inhaltlicher Ebene bestmöglich befähigt sind und sich vor allem auf persönlicher Ebene einbringen können.

(2) Strategie

Modul 2 zielt darauf ab, die angestrebten Ergebnisse für Marketing und Vertrieb klar und konkret zu formulieren. Wie wichtig dieses Modul ist, spüren wir in unserer Projektarbeit immer wieder. Gerade in komplexen Change-Umfeldern, wenn z.B. Unternehmensfunktionen gegeneinander arbeiten, „Stammesfürsten“ ihre eigene Agenda verfolgen und Mitarbeiter keine klaren Ziele vor Augen haben, wird die fehlende Strategieausrichtung schnell zum Bremsklotz für das Projekt.

Wir empfehlen deshalb prioritär, ein gemeinsames Zielbild auf Topmanagement-Level für die jeweilige Change-Initiative zu formulieren und zu konkretisieren. Im Idealfall können die folgenden Leitfragen, z.B. im Rahmen eines Visions-Workshops, direkt und detailliert abgestimmt werden:

- Was ist das gemeinsame Ziel, was sind die KPIs und Meilensteine?
- Wie zählt die Change-Initiative auf die Unternehmensziele ein?
- Welche Wechselwirkungen bestehen zu anderen Initiativen?
- Welche Funktionen, Bereiche und Regionen werden eingebunden?
- Was sind die Verantwortlichkeiten und Rollen im Projekt?
- Wie wird die Organisation mitgenommen (siehe Modul 1)?

Sobald das Zielbild in ein strategisches Konzept überführt und auf Topmanagement-Level abgestimmt ist, stellt dies die gemeinsame Basis für das operative Projektmanagement dar.

(3) Projektmanagement

Modul 3 stellt das Herz unseres Change-Management-Baukastens dar. Es beinhaltet ein professionalisiertes Projektmanagement, um Timings, Termine und Workshops zu koordinieren, Ergebnisse über alle Module zu vernetzen und Feedback aus der Organisation rückzukoppeln. Dabei liegt der Fokus auf dem Erarbeiten und Nachhalten von Projektplänen und der gesamt-haften Steuerung von Verantwortlichkeiten, Auf-

gaben, Timings und Abhängigkeiten von anderen Initiativen.

Darüber hinaus spielt das Projektmanagement eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Organisation im Rahmen des Change-Management-Prozesses mitzunehmen und zu vernetzen. Idealerweise kann das Projektmanagement in Abstimmung mit der Kommunikation (siehe Modul 1) bereits früh im Projekt Etappenerfolge vermitteln, Key Learnings

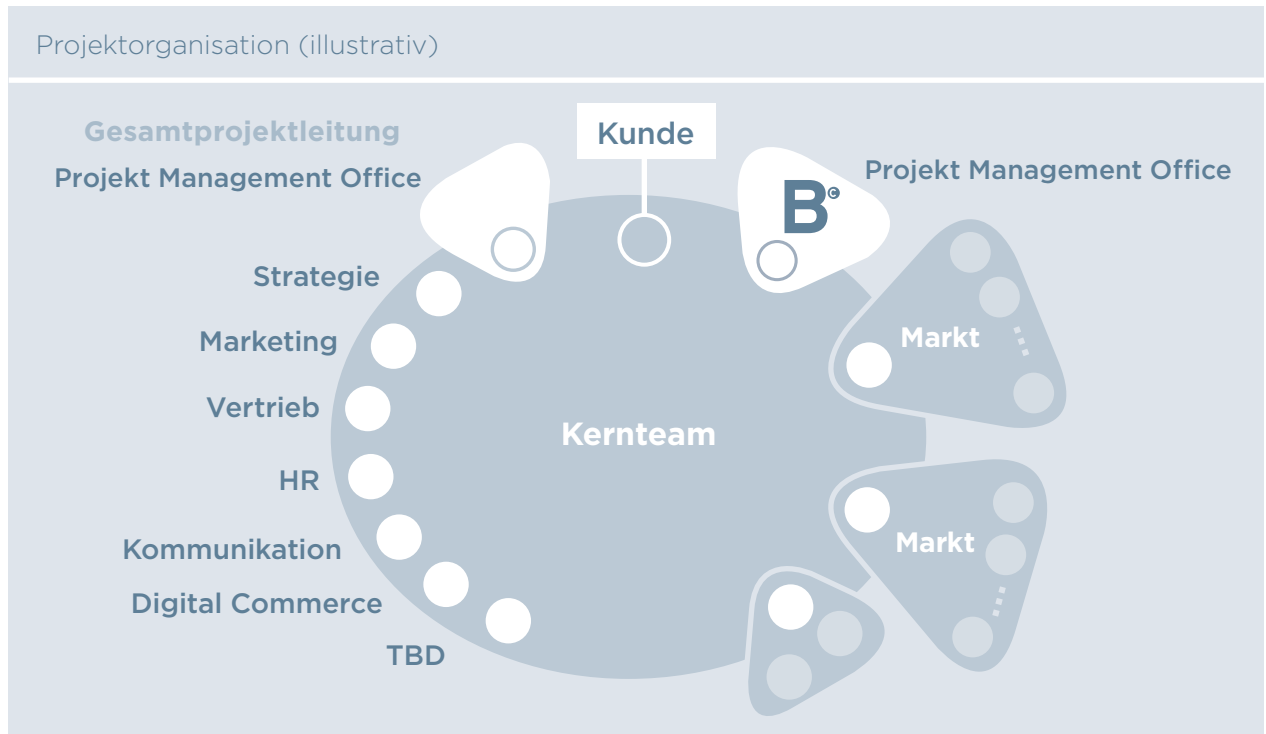


Abbildung 3: Projektorganisation

kommunizieren oder auch Pilotprojekte identifizieren. Dieses „Showcasing“ ist dabei besonders wirkungsvoll, wenn es gelingt, die neuen Erfahrungen und Ergebnisse von Anfang an als gemeinsamen Identifikationsanker für alle Beteiligten zu nutzen.

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist hierfür eine einfache und integrative Projektorganisation, die Entscheider und Wissensträger vernetzt (s. Abb. 3).

Dabei empfehlen wir eine mehrstufige Projektstruktur, die sich wie folgt zusammensetzen kann:

- Gesamtprojektleitung mit strategischem Fokus
- Projektleitung mit operativem Fokus

- Kernteam zur permanenten Integration von Entscheidern verschiedener Bereiche, z.B. aus Strategie, Marketing, Vertrieb oder HR
- erweitertes Projektteam zur punktuellen Integration spezifischer Perspektiven, z.B. Vertreter von relevanten Regionen/Märkten

So wichtig das Aufsetzen der Projektorganisation und die Integration der richtigen Stakeholder sind, über den Erfolg von ChangeInitiativen entscheiden insbesondere die Vernetzung aller Beteiligten über Jours fixes und Status-Updates, vor allem aber persönliche Kommunikation und Überzeugungsarbeit durch das Projektmanagement.

(4) Mobilisierung

Modul 4 empfehlen wir insbesondere für Marketing- und Vertriebsorganisationen, die schon viele Veränderungsprozesse erlebt haben und für die Change eine besondere Herausforderung darstellt. Verstärkt der wiederkehrende und bewusst erlebte

organisatorische Wandel doch den individuellen Wunsch nach Stabilität, Struktur und Ruhe. Im Prinzip heißt das: Je mehr Veränderung gefordert wird, umso mehr Reaktanz und Resignation wird in diesen Organisationen spürbar.

Genau hier kann Modul 4 helfen, indem es dem Einzelnen den Impact des eigenen Handelns bewusst macht. Dahinter stehen die grundlegenden Prämissen der Systemik:

- Das Unternehmen ist ein ganzheitliches und vernetztes System.
- Die Mitarbeiter (und ihre wechselseitigen Beziehungen) sind das System.
- Wenn sich ein Mitarbeiter im bestehenden System ändert, muss sich das ganze System ändern.

Ziel ist es, die individuelle persönliche Veränderungsbereitschaft dadurch zu mobilisieren, dass der direkte Einfluss, den jeder Einzelne auf das Gesamtsystem hat, ihm auch bewusst gemacht

wird. Dabei gilt das Prinzip der Wechselwirkung: Wenn ein Element im System sich ändert, muss sich das gesamte System mit ändern.

Im Umkehrschluss bedeutet das: Es macht für jeden einzelnen Mitarbeiter Sinn, sich auf die Veränderung einzulassen. Jeder, der etwas bewegen möchte, kann dies tun. Und dieses neue Agieren im System, wird das System als Ganzes bewegen. Dieses Aha-Erlebnis kann jedoch nicht kognitiv vermittelt werden. Deshalb lassen wir die Teilnehmer im Rahmen eines speziell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenen Workshops ihre Hebelwirkung auf die Gesamtorganisation direkt und persönlich in der Gruppe erleben. Hier gilt einmal mehr: „Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn.“

(5) Verankerung

Modul 5 stärkt die gesamtorganisatorische Leistungsfähigkeit. Es gilt, die Organisation für Veränderungen in Marketing und Vertrieb zu befähigen und diese nachhaltig zu verankern. Wie wichtig gerade diese Verankerung ist, spüren wir in unserer Projektarbeit immer wieder. Wenn neue Aufgaben, Modelle der Zusammenarbeit, Prozesse und Verantwortlichkeiten nicht eindeutig und detailliert definiert werden, resultiert dies schnell in Verwirrung und Frustration.

Um dem vorzubeugen, empfehlen wir, die Erarbeitung neuer Inhalte, z.B. im Rahmen von Workshops, direkt mit der Entwicklung des Train-

the-Trainer-Konzepts zu verzahnen. Dabei hat es sich bewährt, Entscheider oder Multiplikatoren in ihrer Rolle als Trainer bereits in die Konzeption der Workshops einzubinden. So können die Unterlagen, die im Rahmen der Workshops verwendet werden, schon im Vorhinein als Schulungsunterlage aufgesetzt werden. Dies hat den Vorteil, dass die Dokumentation schneller (weil bereits vorbereitet) kommuniziert werden kann und die Workshop-Teilnehmer bereits mit den Unterlagen vertraut sind und in gewisser Weise sogar in der Rolle als Co-Creator aktiv sind.

Fazit

Dass Change Management gerade in Marketing- und Vertriebsorganisationen wichtig ist, bestreitet niemand. Dennoch liegt die Quote gescheiterter Change-Projekte seit Jahren auf einem erschreckend

hohen Niveau. Mit dem richtigen Change-Management-Baukasten kann der Wandel mobilisiert, organisiert, beschleunigt und verankert werden.