



## Den Wandel wagen mit Change Management

### - Warnsignale des Marktes verstehen und umsetzen! -

**Die Welt verändert sich.** Finanzkrise und Klimawandel fordern ihre Opfer. In den Unternehmen heißt es jetzt umdenken. Andere Voraussetzungen zwingen betriebliches Management zum Wandel. Wer glaubt, die Veränderung von oben verordnen, organisieren und verwalten zu können, wird gar nicht erst aus den Startlöchern kommen. Die echte Veränderung beginnt immer bei einem selbst - beim eigenen, persönlichen Engagement.

**Was ist los?** Das renommierte Kieler Institut für Weltwirtschaft hat im Dezember seine aktuellen Konjunkturberichte veröffentlicht. Die Prognosen für die Industrieländer, Deutschland und die ganze Welt sind dramatisch. Deutschland wird demnach den schwersten Konjunkturreinbruch seit 1974 erleben. Das Bruttoinlandsprodukt für 2009 wurde von + 0,2 % auf - 2,7 % zurückgestuft. Vor allem die Exporte gehen kräftig zurück, da die Rezession fast alle Industrie- und Schwellenländer betrifft. Eine Überraschung halten die privaten Konsumausgaben bereit. Aufgrund des drastischen Rückgangs der Inflation und niedrigerer Treibstoffpreise werden die Bürger real gesehen wieder mehr in der Tasche haben. Die Beschäftigung sieht dagegen etwas schlechter aus. Die Aussichten zeigen also deutlich nach unten.

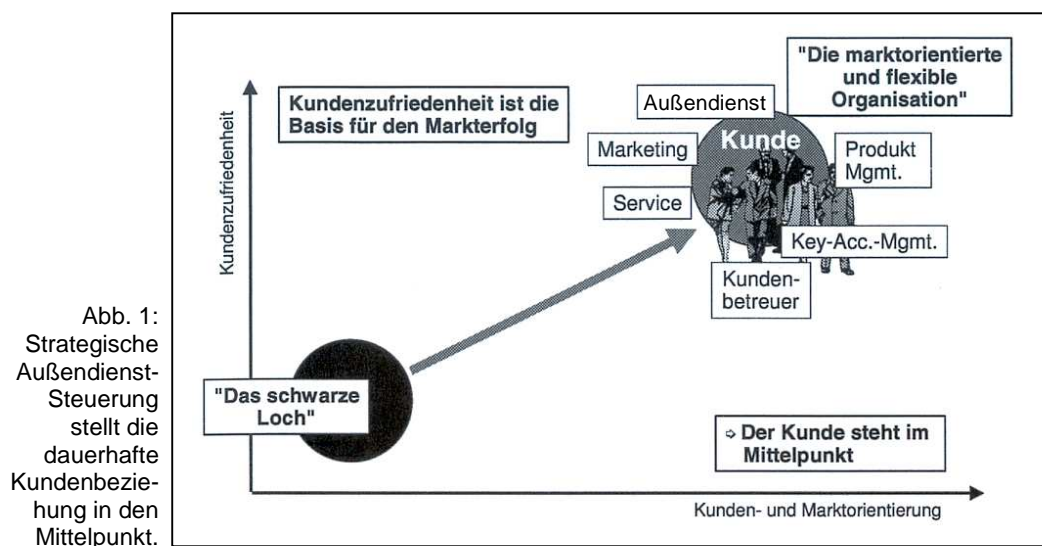
**Weltkonjunktur auf Talfahrt.** Das wahre Ausmaß der Auswirkungen der Finanzkrise auf die Unternehmen wird sich zwar erst zeigen; die indirekten Folgen aber spürt die exportorientierte Wirtschaft vor allem im Bereich der Investitionsgüter schon deutlich: Die Weltkonjunktur hat gelitten. Ein schwerer Einbruch von + 3,6 % auf + 0,4 % wird erwartet. Insbesondere der Rückgang der Konjunktur in den Industrieländern von + 1,0 % auf - 1,8 % fällt dabei ins Gewicht. China wird dagegen nach + 9,6 % in 2008 noch mit + 5,8 % in 2009 wachsen, genau wie Indien mit + 4,7 %. Dieser Bericht des Kieler Instituts für Weltwirtschaft kurz vor Jahreswechsel ist bitter - jede Menge schlechte Botschaften! Die Auswirkungen der Finanzkrise sind offensichtlich weit stärker als ursprünglich erwartet. Doch es gibt auch in der schlimmsten Krise immer einen kleinen Hoffnungsschimmer: 2010 soll das Weltwirtschaftswachstum wieder auf + 1,9 % ansteigen und auch den Industrieländern wird wieder ein Wachstum von 0,6 % vorausgesagt.

**Wie grün ist die Zukunft?** Wachstum trotz Krise gibt es auch woanders. Die USA haben Deutschland überrundet: In keinem anderen Land drehen sich mehr Windräder und produzieren Strom als in den Vereinigten Staaten. Denn die Getreidestaaten South Dakota, Kansas oder Wyoming gelten als das »Saudi-Arabien des Windes«. Aufgrund der Finanzkrise kommen die Energiekonzerne zwar derzeit schwerer an Baukredite, was das Wachstum in diesem Jahr deutlich bremsen wird. Doch weiterer Rückenwind deutet sich seit der Wahl von Barack Obama zum US-Präsidenten an.

**Change we need!** Kaum ein Tag vergeht, an dem Obama nicht aufs Neue versichert, dass er das Land in eine »grüne Wirtschaft« verwandeln will. Wenn er am 20. Januar sein Amt antritt, soll schon bald ein Konjunkturprogramm bis zu 2,5 Millionen neue Jobs schaffen - auch und vor allem in der Wind- und Solarbranche. Der neu berufene Energieminister, Nobelpreisträger und Klimaschützer Chu unterstützt den Präsidenten Seite an Seite in Sachen Klimaschutz.

**Marktmacht durch Partnerschaft.** Freie Marktwirtschaft ist wieder zum Wettkampflplatz geworden - durch Leistung und Zukunftsorientierung werden die Ränge verteilt und die Chancen für übermorgen zugesprochen. Die Welt wird zur vielstimmigen Arena: die Global Player wetteifern um eine neue Qualität der Bündnisse mit Marktpartnern und Kunden. Produkte und Dienstleistungen finden sich, im Markt allein gelassen, nicht mehr ohne Hilfe zurecht. Sie brauchen Menschen. Die Allensbacher Computer- und Technikanalyse 2008 hat ergeben, dass 17 Millionen Konsumenten in Deutschland sich vor dem Kauf eines Produktes in Diskussionsforen im Netz informieren und Verbraucherbewertungen berücksichtigen. Digitale Mundpropaganda im Web 2.0 beeinflusst mehr und mehr die Kaufentscheidung. Frühzeitige persönliche Beziehungen zu den relevanten Stimmen im Internet, möglicherweise im Stadium der Produktentwicklung, Teilnahme an Diskussionsforen - Marketing 2.0 ist da. Unternehmen, die sich heute für den Dialog im Internet schulen, haben künftig Vorteile. Die strategische Allianz mit dem Kunden entwickelt sich zum alles entscheidenden Erfolgsfaktor der Zukunft.

**Beziehungsmanagement.** Bei weitgehend austauschbaren Produkten, zunehmendem Verdrängungswettbewerb und stetigem Wandel bleibt die Beziehung zum Kunden die einzig verlässliche Größe. Investitionen in die Kundenbindung, Customer Relationship Management (CRM), werfen höhere Renditen ab, als viele andere Vertriebsmaßnahmen. Persönliche Kontakte zu haben, Fachfreundschaften zu Kunden und Multiplikatoren aufzubauen und zu pflegen, ist das, was wir heute im Vertrieb vom Beziehungsmanager erwarten.



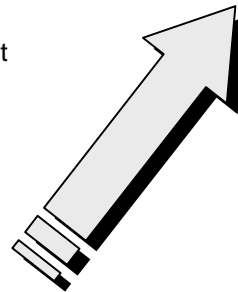
**Der Wettbewerb der Zukunft wird im direkten Kundenkontakt entschieden.** Der Kunde sucht Orientierung und Hilfen, die richtige Kaufentscheidung zu treffen. Der Vertriebsmitarbeiter als »*Beziehungsmanager*« ist also der entscheidende Erfolgsfaktor für den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen.

**Wer Marktführung will, muss vom Markt aus führen.** Wer vom Markt aus managt, hat eine andere *Prioritätenliste* der unternehmerischen Entscheidungen als der klassische Manager von Großorganisationen, appelliert Frau Professor Dr. Gertrud Höller als Buchautorin. Vom Markt aus geführte Unternehmen sind flexibler in der Wahrnehmung neuer Kundenbedürfnisse und Wettbewerber. Entscheidend wird sein, den Dialog mit dem Kunden mehr und mehr in den Dienst des Beziehungsaufbaus (s. Abb. 2) zu stellen. Die Bedeutung der »*Soft-Facts*«, die für eine hohe Beziehungsqualität verantwortlich sind, ist das wichtigste Kriterium. Hierzu zählen Vertrauen, Sympathie, Anerkennung und das Gefühl, es mit einem kompetenten Partner zu tun zu haben. Der Psychologe Daniel Goleman spricht von einer neu entdeckten »*Emotionalen Intelligenz*«. Der Zwiespalt zwischen Herz und Verstand, zwischen Emotionalität und Rationalität, hat seine Prüfung bestanden. Zum Erfolg gehört somit mehr als ein hoher IQ. Wer klug mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter.

## Die Hohe Schule der Marktkommunikation:

Verkaufen als Kommunikationsleistung ist:  
geglückter Verständigungsprozess mit Zukunft

Nicht **Kunden**-Management,  
sondern **Beziehungs**-Management



Bei jedem Kunden steht das ganze Unternehmen auf dem Prüfstand

Abb. 2

**Wettbewerbsvorteile entstehen im Team mit dem Kunden.** Den Wandel beherrschen - nicht den Fluss schieben, sondern das Kanu steuern. Wie wir das bewältigen, das wollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kunden - und die kritische Öffentlichkeit - von uns wissen. Vorschlag für einen solchen »**Spielplan für Spitzenreiter**« und einen wirksamen »**Unternehmenswandel**«:



## Spielplan für Spitzenreiter

**Welcome Change!** - Setzen Sie sich an die Spitze des Wandels.

**Delegieren Sie Erfolgskompetenz!** - Lassen Sie dort handeln, wo man am meisten davon versteht.

**Formulieren Sie eine klare Vision und Strategie!** - Und kommunizieren Sie beide.

**Behalten Sie das Ziel fest im Auge!** - Sichern Sie Identität.

**Keep the business simple!** - Reduzieren Sie täglich Komplexität.

**Streben Sie nach dem Unmöglichen!** - Inspirieren Sie Ihre Leute durch magische Größen.

**Gewinnen Sie immer die Besten!** - Mittelmaß taugt für gutes, First Class für gutes und schlechtes Wetter.

**Entwickeln Sie ein Gespür für Herausforderungen!** - Challenging: Ihr Klima für den Unternehmensalltag.

**Kommunizieren Sie mehr!** - Overcommunication: Ächten Sie Unklarheit und Misstrauen.

**Halten Sie die zentrale Mannschaft klein!** - Der sichtbare Manager verkörpert das Prinzip Verantwortung.

Abb. 3

**Die gemeinsame Verpflichtung** auf den Markterfolg wird in Krisenzeiten neu belebt. Kämpferische Manager werden zu charismatischen Vorbildern für eine Mitarbeiterschaft, die plötzlich viel homogener wirkt als in Zeiten großer Dauererfolge. Synergie wird mit dem Kunden gemeinsam erwirtschaftet, und zwar nicht durch Niveauverlust wie Massenfertigung, sondern durch Niveaugewinn im Team mit dem qualitätsorientierten Kunden.

**Change Management** ist also nicht, wie viele behaupten, ein neues Crash- und Stress-Programm auf Kosten der Menschen im Markt. Im Gegenteil: Wer jetzt Organisationen unter Stress setzt, statt die Wettkampflust der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Leistungsfähigkeit des Teams mit dem Kunden zu wecken, der wird den Quantensprung verfehlen.

**Zustandsbild und Perspektiven.** Es gibt wenig Anzeichen, dass wir wieder auf ruhigere Zeiten zugehen. Keine Aussicht also, dass das Thema »Veränderung« und die Herausforderung, diesen »Wandel« zu gestalten, in ihrer Bedeutung abnehmen werden. Ganz im Gegenteil! Wenn wir die Signale des Marktes als Auslöser für Veränderungen richtig deuten, stehen wir wahrscheinlich vor einer Umbruchsituation, die alles Bisherige in den Schatten stellt. Die Entwicklungen beschleunigen sich, werden noch turbulenter, radikaler, globaler. Wir leben in einer Zeit des Übergangs. Die Krise ist da: Klimawandel, Bankenkollaps, Wirtschaftskrise, Rezession. Doch jede Krise birgt auch immer eine Chance für den, der die Zeichen der Zukunft erkennt und umzusetzen weiß, um die Erfolgsgeschichte »Mensch« weiter schreiben zu können.



**Eine bessere Globalisierung ist möglich**, sagt Professor Dr. Franz Josef Radermacher, Präsident des Bundesverbandes für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft und Leiter des Forschungsinstitutes für Anwendungsorientierte Wissensverarbeitung an der Universität in Ulm. Die Globalisierung wird angetrieben durch technische Innovationen, vor allem aus den Bereichen Information und Kommunikation sowie Verkehrstechnik und Logistik und damit korrespondierenden Liberalisierungen der Ökonomie. Hinzu kommen die immer problematischeren Regulierungen im Bereich des Weltfinanzsystems, wie etwa bei Basel II, den aktuellen Vorschriften zu Kreditvergaben von Banken in Abhängigkeit von einer Bonitätseinschätzung der Kreditnehmer.

**Technik ist eine Chance.** Fortschrittliche Technik trägt dazu bei, mit weniger Naturverbrauch mehr Produkte und Dienstleistungen zu generieren. Dann gibt es potenziell mehr Wohlstand für alle. Das ist eine wichtige Voraussetzung für eine friedliche zukünftige Entwicklung auf dem Globus.

**Zukunft braucht Werte.** Eine schwierige Aufgabe. Aber die Welt braucht endlich einen vernünftigen Gesellschaftsvertrag, einen Weltvertrag und damit die Basis für eine Weltinnenpolitik. Viel Zeit bleibt nicht mehr, um diesen wichtigen Schritt zu tun. Deshalb gilt es zu handeln - und zwar sofort!

*Bernd Brettschneider stützt sich in seiner engen **Unternehmensbegleitung** und seinen gezielten **Intervall-Trainings** auf vier wesentliche Säulen: Kundenorientierung als Strategie, Gemeinsamkeit im Bewusstsein, Persönlichkeits- und Teamentwicklung sowie Mitwirkungslösungen mit dem Blick fürs Ganze.*

*Ihr Ansprechpartner als Berater, Coach und Trainer:*

*Dipl.-Ing. Bernd Brettschneider  
BCT Brettschneider Consulting & Training  
Bornstraße 19*

*30890 Barsinghausen*

*Tel.: 0 51 05 - 51 48 92*

*Fax: 0 51 05 - 49 60*

*E-Mail: [bb@bct-net.de](mailto:bb@bct-net.de)*

*[www.bct-net.de](http://www.bct-net.de)*