

## TITELTHEMA CHANGE MANAGEMENT IM SERVICE

# Change Management als Hebel für Wertsteigerung verstehen

Noch nie waren die Herausforderungen, mit denen sich Geschäftsführer, Vertriebs- und Kundenserviceleiter konfrontiert sehen, so groß und facettenreich wie heute: die Produktlebenszyklen werden immer kürzer, die Geschäftsprozesse zunehmend komplexer. Neue Wettbewerber aus anderen Branchen und dem Internet sorgen für eine Gefahr der Verdrängung im Markt und geringere Erlöse. Dies alles geschieht in einer Welt zunehmender Digitalisierung und sich immer weiter differenzierender und divergierender Kommunikationskanäle. Die Erschließung von neuen Absatzmärkten und -wegen erfordern intelligente Vertriebs- und Kundenservicestrategien. **SERVICETODAY**-Redakteur Michael Braun sprach mit dem Kundenmanagement-Experten **Hans-Jörg Giese** über die damit eingehenden notwendigen Veränderungsprozesse, denen sich die Unternehmen stellen müssen.

*Herr Giese, Sie verfügen über langjährige Erfahrungen im Vertrieb und Kundenservice. Was verstehen Sie unter „Change Management“?*

**Hans-Jörg Giese:** Nun, zuerst einmal muss man sagen, dass „Change Management“ im Kopf beginnt. Die Bereitschaft jedes einzelnen innerhalb einer Unternehmensorganisation, sich den Herausforderungen des Markts zu stellen und den Wandel zu akzeptieren, ist eine notwendige Voraussetzung. Stetige Veränderung sichert dem Unternehmen und jedem davon betroffenen Mitarbeiter das Überleben im Kampf um den einzelnen Kunden.

*Was meinen Sie damit genau?*

**Hans-Jörg Giese:** Change Management ist ein kontinuierlicher Prozess, der Ihnen hilft, nicht nur heute, sondern auch noch morgen den unaufhörlichen Veränderungen des Markts begegnen zu können. Wenn Sie so wollen: „Change Management“ ist ein Instrument zur Messung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, ein Gesundheitscheck und

Frühwarnsystem für die Wandlungsfähigkeit der eigenen Unternehmensorganisation. Wenn Sie das erkennen, lassen sich strategische Entscheidungen schneller und effizienter umsetzen.

*Warum zögern Unternehmen dann dennoch, bestehende Dinge nicht in Frage zu stellen oder zu verändern?*

**Hans-Jörg Giese:** Teilweise aus Betriebsblindheit frei nach dem Motto „Uns geht es gut“, und teilweise aus Bequemlichkeit, weil „das haben wir immer schon so gemacht“. Die verpassten Chancen am Markt und die möglichen Gefahren für das eigene Business fallen dabei nicht ins Gewicht. Eine fatale Sichtweise, wie ich in zahlreichen Fällen aus der Praxis selbst erlebt habe.

*Gibt es noch andere Gründe?*

**Hans-Jörg Giese:** Viele Unternehmen verbinden mit dem Begriff nach wie vor ausschließlich Rationalisierungen und Kosteneinsparungen statt die Investition in mögliche Chancen. Sie reagieren damit auf die Veränderungen

## Zur Person

**Hans-Jörg Giese** ist Gesellschafter und Mitglied der Geschäftsleitung der **optivendo GmbH**. Der 49-jährige Diplom-Mathematiker gilt als Experte für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Optimierung von Geschäftsprozessen in Vertrieb und Kundenservice.

Die **optivendo GmbH** mit Sitz in Hamburg ist eine auf Vertrieb und Kundenservice spezialisierte Managementberatung, welche über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung neuer Vertriebs- und Servicestrategien verfügt. **optivendo** versteht sich als Navigator, der Unternehmen hilft, in stürmischen Zeiten auf nachhaltigem Erfolgskurs zu steuern.

### Kontakt:

optivendo GmbH  
Sportallee 77 • 22335 Hamburg  
Telefon: (040) 89690-149  
E-Mail: h.giese@optivendo.de

des Markts, wenn es eigentlich schon zu spät ist. Das ließe sich vermeiden, wenn sie die personellen Ressourcen und Budgets von Anfang an effizient einsetzen würden. Dazu müssten sie die Flexibilität ihres Unternehmens erhalten und die kontinuierliche Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse systematisieren. Aber das gelingt eben oftmals nicht.

*Wo sehen Sie die größten Herausforderungen auf Unternehmensseite?*

**Hans-Jörg Giese:** Schauen Sie, wir bewegen uns in einer globalisierten und vernetzten Welt. Die Marktrahmenbedingungen ändern sich ständig, der

Kunde selbst ist mündiger geworden, seine Bedürfnisse und Erwartungen entsprechend gestiegen. Der zunehmende Wettbewerb, egal ob aus Drittländern, über das Internet oder aus anderen Branchen setzt die Unternehmen zusätzlich unter Kostendruck. Der Kunde von heute dankt Kundenorientierung und Kundenbindungsmaßnahmen nicht immer mit der Loyalität zum Anbieter, im Gegenteil: Die Wechselbereitschaft ist trotz Investitionen in das Kundenbeziehungsmanagement in vielen Branchen sowohl im Privat- als auch Geschäftskundensegment signifikant gestiegen.

***Kundenbindung findet heute in Form von Rabatten, Kundenkarten, persönlicher Betreuung oder individuellen Zusatzangeboten statt. Wie kann man da gegensteuern?***

**Hans-Jörg Giese:** Zunächst einmal, indem man sich aus unternehmerischer Sicht die Frage stellt, welche Kunden ich gewinnen oder halten will und welche nicht. Oder anders ausgedrückt: welche Kunden einen wertsteigernden Beitrag für das eigene Unternehmen liefern. Wenn diese Frage beantwortet ist, sollte man sich bewusst in die Rolle des Kunden versetzen und genau hinterfragen, was seine konkreten und latenten Bedürfnisse sind. Für Vertrieb und Kundenservice heißt das in einer ersten Momentaufnahme: Wann und wie will der Kunde mit dem Unternehmen kommunizieren und zu welchen Themen?

***Ist das überhaupt in der Praxis umsetzbar, wenn man das sich veränderbare Verhalten des Kunden berücksichtigt?***

**Hans-Jörg Giese:** Ja, aber Unternehmen müssen dies adaptieren oder akzeptieren, morgen vom Markt verschwunden zu sein. Ein Unternehmen neu auszurichten, bedeutet, kontinuierlich das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen und neu zu bewerten.

***Können Sie ein Beispiel nennen?***

**Hans-Jörg Giese:** Einer unserer Mandanten, ein mittelständisches Unternehmen mit rund 3.000 Mitarbeitern, stand vor vier Jahren vor der Herausforderung, im deutschen Markt sich neu

zu positionieren. Das Unternehmen befand sich nach einem anorganischen Wachstum in den Vorjahren in einer Konsolidierungsphase, die Migration zweier verschiedener Unternehmenskulturen ging nur schleppend voran und durch zahlreiche Wechsel im Management bot sich uns ein Bild einer chaotischen Organisation.

***Chaotisch?***

**Hans-Jörg Giese:** Chaotisch in positivem Sinne. Irgendwie funktionierten die einzelnen Bereiche, nur gab es keine Strategie für weiteres Wachstum und nachhaltigen Erfolg.

***Worin bestand Ihre Aufgabe?***

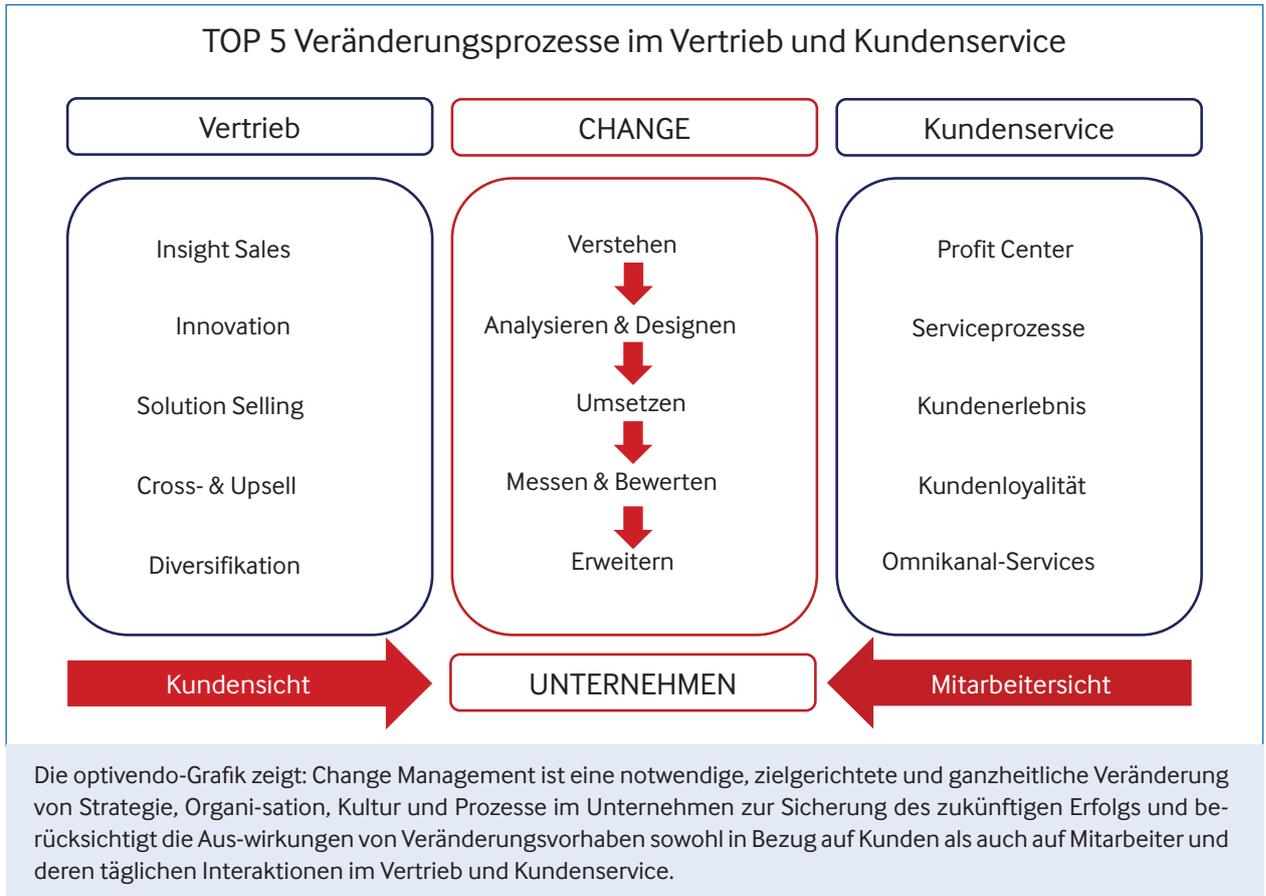
**Hans-Jörg Giese:** Unsere Aufgabe bestand zunächst darin, für das Unter-

nehmen eine Vertriebs- und Marketingstrategie, ausgerichtet auf einen Zeithorizont von drei Jahren, zu formulieren und dies mit einem Maßnahmen- und Zeitplan zu versehen.

***Wie sind Sie dabei vorgegangen?***

**Hans-Jörg Giese:** Wir haben zunächst Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert und im Vergleich mit dem Wettbewerb im bestehenden Markt die entscheidenden Herausstellungsmerkmale herausgearbeitet. Danach haben wir den Reifegrad des Produkt- und Leistungsportfolios im Vergleich zu den Anforderungen und zum Bedarf des Markts ermittelt. Wir suchten letztendlich nach einem pragmatischen Weg, die bestehenden Assets erfolgreich und schnell im Markt zu platzieren, da das





Grafik: optivendo

Unternehmen auf Grund einer Börsennotierung neben Nachhaltigkeit auch auf kurzfristigen Erfolg setzte.

**Und das ist Ihnen gelungen?**

**Hans-Jörg Giese:** Der Erfolg hat uns unter Druck gesetzt, ja. Unser primäres Ziel war Time-to-Market zu sein, andererseits mussten wir bei jedem einzelnen Mitarbeiter die Bewusstheit für den notwendigen Wandel schaffen. Das ging nur über den sukzessiven Aufbau von Vertrauen und Transparenz, definierte Ziele und eine offene und verbindliche Kommunikation. Die Ausrichtung von KPIs und Berichtsstrukturen an ein strategisches Zielsystem hat uns dabei zusätzlich geholfen.

**Sicherlich gab es dabei auch einige Hürden zu überwinden, oder?**

**Hans-Jörg Giese:** Um es klar auszudrücken: Wir haben schnell erkannt, dass es in der bestehenden Vertriebsorganisation nur zwei Möglichkeiten gab: entweder verstanden die Mitarbeiter den

notwendigen Wandel und arbeiteten im Team mit – oder sie wechselten in einen anderen Bereich des Unternehmens oder mussten gehen.

**Das hört sich nach Widerstand im Unternehmen und Konflikten an. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?**

**Hans-Jörg Giese:** Wir haben uns auf Wunsch der Unternehmensleitung in die bestehende Vertriebsorganisation integriert, zunächst in einer Form von Patenprinzip, wo wir gemeinsam mit den Mitarbeitern an unterschiedlichen Themen eng zusammengearbeitet haben. Später haben wir sie dazu befähigt, den neu eingeschlagenen Weg eigenständig zu gehen. Leider funktionierte das nicht bei allen Kolleginnen und Kollegen.

**Sind Sie überzeugt, dabei alles richtig gemacht zu haben?**

**Hans-Jörg Giese:** Ja, davon bin ich überzeugt. Wir haben im Unternehmen eine neue Ordnung und Systematik

etabliert, wir sind Unsicherheiten begegnet, indem wir eine Regelkommunikation mit dem Team aufgebaut haben, wir haben ihnen Ziele gegeben und ihr Commitment eingeholt. Wir haben auch aufgezeigt und vermittelt, wohin der Weg für das Unternehmen und sie persönlich führt, wenn man den Wandel zu einem innovativen Lösungsanbieter nicht geht.

**Was haben Sie denn am Ende erreicht?**

**Hans-Jörg Giese:** Die Tatsache, dass wir über vier Jahre für diesen Mandanten tätig waren, zeigt, dass wir als tragende Säule des Unternehmens für den Vertrieb in der Unternehmensführung anerkannt waren. Neben dem Aufbau der Branchenkompetenzen in den Segmenten Energiewirtschaft, Finanzwirtschaft und Industrie haben wir namhafte Kunden für unseren Mandanten gewonnen, mit einem jeweiligen Auftragsvolumen in ein- bis zweistelliger Höhe. Ich denke, das sind Ergebnisse, die sich sehen lassen können.