

## Change-Marketing



© Wolfgang Hartwig / pixelio  
[www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

Zu den größten Fehlern in Change-Prozessen gehört meiner Ansicht nach das mangelnde oder ganz und gar nicht vorhandene Change Marketing: Change wird den MitarbeiterInnen höchst unprofessionell verkauft. Auch dieser Begriff „Change Marketing“ ist kaum bekannt. Eine einstündige Präsentation vor versammelter Mannschaft mit hochprofessionellen Powerpoint-Charts ist eher eine kurzfristige Berieselung. Gießkannenprinzip. Dahinter liegt eine grundfalsche Annahme, nämlich die, dass die Mitarbeiter-Zielgruppe als homogene Masse gesehen wird.

Mein „oberflächliches“ Verständnis von Marketing sagt mir, dass man den Markt/die Kunden analysieren muss, dass man

wissen muss, welche Zielgruppen man wie ansprechen will, dass man dementsprechend seine PR und Werbung gestaltet. Die Zielgruppen genau definieren und spezifisch ansprechen. Diesen Gedanken sollten Sie auch auf das Marketing von Veränderungen im Unternehmen, also des Neuen, übernehmen.

### Warum?

Das werde ich Ihnen an einem Fallbeispiel zeigen.

In einem Unternehmen mit 20 regionalen, über Deutschland verteilten Vertriebsdirektionen wurden neue Produkte und Services zusätzlich zu den alten, bekannten Produkten und Services eingeführt. Eine Erweiterung des Produkt- und Service-Portfolios. Für die meisten Verkäufer völliges Neuland, denn diese neuen Produkte und Services erfordern weit mehr Beratung und Eingehen auf die Situation des Kunden. Eine große Herausforderung für die zentrale Pro-

### **Liebe Leserinnen und Leser!**

*Auch in diesem Aufsatz lernen Sie einen Anwendungsfall der LIFO®-Methode kennen.*

*In unseren Seminaren arbeiten wir seit Jahren mit dieser Typologie, führen auch die Lizenzseminare durch.*

*Auf die Stilbeschreibungen kann ich im Rahmen dieses Aufsatzes nicht eingehen. Wenn Sie interessiert sind, schicke ich Ihnen gerne das entsprechende Material. Oder kaufen Sie sich doch mein Buch „Profis managen sich selbst ... Das LIFO®-Buch für Ihr Stärkenmanagement“; dort finden Sie umfangreiche und interessante Beschreibungen auch dafür, wie die unterschiedlichen „Typen“ im Change funktionieren.*

*Ihr*

*Dr. Reiner Czichos*

jektgruppe - zusammengesetzt aus im Vertrieb erfahrenen Experten für Marketing, Personal, Schulung und IT -, die mit der Produkteinführung beauftragt war.

Die Zielgruppe: ca. 2.000 Vertriebspartner. Geführt in den 20 Direktionen vom Direktor und seinen jeweils ca. 5 bis 10 Vertriebsmanagern (insgesamt 150 Personen). Aus der Erfahrung mit vorangegangenen Einführungen neuer Prozesse oder neuer Produkte wusste man, dass man immer nur einen Teil der Zielgruppe dazu bewegen konnte, das Neue zügig anzunehmen und einzusetzen. In der familiär-kollegialen Unternehmenskultur gab es keine Konsequenzen, wenn jemand nicht mitmachte: Es passierte nichts, wenn nichts passierte. Die Vertriebspartner hatten immer viele Möglichkeiten, das Neue zu umgehen, die neuen Produkte nicht zu verkaufen. Viele verkauften weiterhin nur ein Teil des gesamten Produktportfolios des Unternehmens und hatten damit auch noch genug Einkommen. Und es dauerte immer viel zu lange, bis auch der Letzte den Change vollzogen hatte. Hinzu kam, dass auch längst nicht alle Vertriebsdirektoren und Vertriebsmanager den Change aktiv unterstützten. Das hätte be-

deutet, dass man sich auch mal bei den Mitarbeitern unbeliebt machen müsste, wenn man härter auftreten müsste, wenn Nicht-Mitmachen negative Konsequenzen bedeutet hätte.

Dieses Mal hatte das Neue eine größere Dimension: Vom „simplen“ Verkaufen an die Kunden zum Beraten der Kunden und zum Crossselling. Das ist, wie Sie sich vorstellen können, für viele, für die meisten eine recht große Verhaltensänderung, nicht nur das Erlernen eines neuen Produktes.

Kurz: Man musste mit großen Widerständen rechnen.

Doch: Der Wettbewerb schläft nicht, wird immer schneller. Längst gilt: „Die Schnellen werden die Langsamen fressen!“

Daher hatte man sich fest vorgenommen, dieses Mal einen zügigen Change-Prozess einzuleiten und zu managen, der innerhalb Jahresfrist möglichst 80% und mehr der Zielgruppe dazu bewegt und befähigt, die neuen Produkte und Services tatsächlich zu verkaufen. In der Tat hatte man sich damit ein weiteres so genanntes „weiches“ Ziel gesetzt: Gegen die familiär-kollegiale und Konsequenzen lose Unternehmenskultur zu arbeiten, nämlich zügig, mit Tempo und mit Sanktionen: Nicht nur positive (also Incenti-

ves), sondern negative (Wegnahme von Vergünstigungen, Nichtteilnahme an Incentive-Programmen, ungünstigere Verträge, etc.).

Der allgemein übliche Weg war es bis dato, einen sorgfältig geplanten Roll-out von der Zentrale aus in die Direktionen hinein zu machen, also ein geografischer Ansatz. Mit Großveranstaltungen, mit Powerpoint-Präsentationen, mit Flyern und Softwareprogrammen (Selbstlernprogrammen) und weiteren bunten Unterlagen, mit Schulungen und Schulungsmaterial. Und mit Rennlisten und Incentives für die Besten wollte man die vielen Mitarbeiter anspornen, motivieren. Die Gießkanne für alle.

Obwohl man wusste, dass die Führungskräfte sich ganz unterschiedlich bei Veränderungen verhalten bzw. engagieren, hatte man dennoch bisher immer alle Manager und Mitarbeiter gleich behandelt, ist man auf alle mit ein und derselben Change-Strategie zugegangen. Man versuchte von Mal zu Mal besser in diesem Ansatz zu werden: Noch mehr von demselben! Das brachte aber keine sichtbaren Erfolge, sondern nur mehr Aufwand und Kosten und dadurch am Ende nur noch mehr Frustration, weil erneut die Zie-

le und Zeiten nicht eingehalten werden konnten. Aufgrund der schlechten Erfahrungen mit der Einführungen von Neuem waren die Mitglieder des Projektteams nun aber bereit, einen neuen Ansatz für die Einführung der neuen Produkte und Services, für das Changemanagement, zu lernen, zu akzeptieren und selbst einzusetzen. Das heißt auch für sie: Verhaltensveränderung. Change muss bei den Changemanagern selbst anfangen! Nicht mehr von den bisher erfolglosen Mitteln, sondern neue!

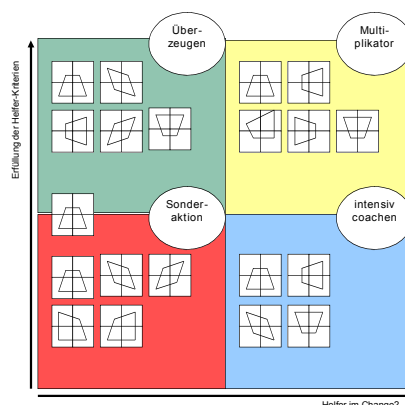
## Der Zielgruppen-Portfolio-Ansatz im Change-Prozess

Mit der Marketing-Brille erkannte man schnell, dass die primäre Zielgruppe für den Change die 20 Vertriebsdirektoren mit ihren Vertriebsmanagern sind, nicht die 2.000 Vertriebspartner. Die Führungskräfte müssen das Neue vor Ort aktiv und mit Nachdruck einführen. Diese braucht man als Umsetzer, als Trainer für die Vertriebspartner. Man erkannte auch bzw. wusste schon immer, hatte aber nie Konsequenzen daraus gezogen, dass die Umstände in den einzelnen Direktionen recht unterschiedlich sind, geprägt von den Direktoren (Kurfürsten), die meist schon viele Jahre die Platzhirsche

vor Ort waren. Diese musste man als erste gewinnen.

Diese Zielgruppe wollte man nun gezielt angehen. Schnell war klar, dass die 20 in unterschiedlichem Ausmaß für das Neue empfänglich sind: Von Ablehnung über „Mal schauen“ bis zu Change-Helfern. Und die 20 wurden in ihrer Qualifikation als Führungskraft bzw. in ihrem Potenzial als Change-Helfer auch recht unterschiedlich eingeschätzt.

## Nichts lag näher als die alte Portfolio-Analyse einzusetzen.



Grafik 1: Change-Helder-/Hinderer-Portfolio

In der klassischen Portfolio-Analyse misst man z.B. auf der Vertikalen die Attraktivität von Kunden und auf der Horizontalen, wie stark man beim Kunden als Anbieter/Lieferant akzeptiert ist. Daraus ergeben sich dann die folgenden vier Einstufungen von Kunden in der Grafik 1.

## Die Change-Zielgruppen-Portfolio-Analyse

Die Dimensionen der Matrix und die Felder haben wir für die Zwecke des Changemanagement umbenannt. In der vertikalen Dimension schätzten wir mit Hilfe eines zuvor erstellen Anforderungsprofils die 20 danach ein, wie weit sie grundsätzlich die Anforderungen an einen Change-Helfer erfüllen. In der horizontalen Dimension versuchten wir abzuschätzen, wie diese 20 sich zu dem Neuen stellen: Von Ablehnung bis aktiver Helfer.

Daraus ergab sich die Positionierung aller 20 Direktoren im Portfolio. Siehe die Grafik 2.

Zusätzlich haben wir das Change-Verhalten der einzelnen Personen in der Zielgruppe auch noch durch die Brille der LIFO®-Typologie eingeschätzt: Was ist ihr jeweiliges LIFO®-Profil? Je nach Stile-Profil muss man die Menschen mit unterschiedlichen Beeinflussungs-/Change-Strategien „einkaufen“. Und je nach Profil haben die Menschen auch andere Stärken und Schwächen in einem Change-Prozess, können andere Rollen als Helfer übernehmen.

Zurück zur Portfolio-Analyse: In der zweiten Grafik finden Sie auch die Change-Strategien, mit denen

# ctn change center

## ctn change center

Ausgabe 03/2005

das Team auf die einzelnen Direktoren dann schließlich gezielt zu gegangen ist. Sie sehen, dass es doch recht unterschiedliche Vorgehenswei-

sen braucht, um die 20 Direktoren „einzukaufen“. Auf dieser Grundlage ist ein völlig anderes Programm zur Produktein-

führung entstanden als das zuvor Übliche.

Ich hoffe, ich konnte Sie anregen.

<p><b>3</b></p> <p>Hin (besuchen) und die ersten Ergebnisse und Erfolge vorstellen. Wahrscheinliche Reaktion: „Da komme ich eh nicht drum herum!“ Die springen auf den Change-Zug auf. Also: Auf die Schiene setzen. Die setzen dann um, auch wenn sie nicht für das Thema brennen.</p>	<p><b>1</b></p> <p>Als Multiplikatoren einsetzen. In anderen Direktoren helfen als Co-Coach? Intensiv coachen: Für schnellen Erfolg (Quick Hits) intensiv coachen. Wettbewerbe mit Incentives. Erfolge veröffentlichen (Meetings, Referate, Interviews, etc.).</p>
<p><b>4</b></p> <p>Im Rollout hinten anstellen. Zu Beginn keine/wenig Energie in sie setzen. Sie sehen lassen, dass andere bereits besser sind/werden. Veröffentlichungen der Erfolge der anderen. Nachfragedruck schaffen. Dann kommen sie und fragen und holen sich Impulse.</p>	<p><b>2</b></p> <p>Bei diesen probieren wir methodisch etwas aus: Testmarkt. Wir gehen persönlich zu ihnen als Coach vor Ort.</p>

**Grafik 1:** Change-/Coaching-Strategien

**Eine Krise kann das Chaos heraufbeschwören, aber auch die Mitarbeiter zum Umschwung motivieren.**

Robert M. Price, amerik. Topmanager, Präs. Control Data Corp.

# ctn change center

## ctn change center

Ausgabe 03/2005

### Kontakt



*ctn*

consulting & training network  
Allescherstraße 27  
81479 München

Tel.: 089/143229 15  
Fax: 089/143229 16

Email:  
ctnmuenchen@t-online.de  
<http://www.ctnmuenchen.de>

### Veröffentlichungen

#### **Profis managen sich selbst** **Die LIFO®-Methode für Ihr persönliches Stärkenmanagement**



Wer sucht nicht nach dem Patentrezept fürs Selbstmanagement? Die LIFO®-Methode hilft uns auf die Sprünge. Sie

basiert auf einer Verhaltenstypologie, mit der man lernt, gezielt auf die eigenen Stärken zu setzen. In 13 Anwendungsfeldern wird gezeigt, wie Sie die LIFO®-Methode in Ihrem Berufs- und Privatleben erfolgreich einsetzen können. Checklisten, Einschätzskalen und Testfragen helfen, Ihre bevorzugten, stellvertretenden und vernachlässigten Verhaltensstile zu erkennen.

2001, 523 Seiten, zahlr. Graphiken, ISBN 3-497-01579-2, gb  
Verkaufspreis € 37,90

**Rezensionen:** Training aktuell 2/2002, Erziehungswissenschaft und Beruf 4/2002

### Aktuelle Termine

#### **LIFO®-Lizenz-Seminar**

10.-12.03.2006  
(Teil 2: 07.-08.04.2006)

28.-30.04.2006  
(Teil 2: 19.-20.05.2006)

08.-10.09.2006  
(Teil 2: 13.-14.10.2006)

03.-05.11.2006  
(Teil 2: 08.-09.12.2006)

Nähere Informationen unter  
[www.lifoproducts.de](http://www.lifoproducts.de)



### **Persönlichkeiten, nicht Prinzipien bringen die Zeit in Bewegung.**

Oscar Wilde (1854-1900), ir. Schriftsteller

### **Der Mensch bleibt in kritischen Situationen selten auf seinem gewohnten Niveau. Er hebt sich darüber oder sinkt darunter.**

Alexis de Tocqueville (1805-59), frz. Historiker,  
Staatstheoretiker u. Politiker