

*Reife Märkte stellen viele Unternehmen der Investitionsgüterindustrie wie Mettler-Toledo vor enorme Herausforderungen im Marketing- und Vertriebsbereich. Ohne radikale Veränderungen ist der mittelfristige Unternehmenserfolg nicht sicherzustellen.*

## **CHANGE MANAGEMENT IN MARKETING UND VERTRIEB**

**DR. BEAT LÜTHI**

*General Manager, Mettler-Toledo (Schweiz) AG.*

Viele Firmen der Investitionsgüterindustrie befinden sich mit imitierbaren Marktleistungen in reifen Märkten, welche nur noch minimales Wachstum oder gar Sättigung zeigen. Die Zeiten in denen größere Umsatzanteile einer Unternehmung in Pionier- oder Wachstumsmärkten realisiert werden konnten sind meistens vorbei. Vielmehr nimmt der Wettbewerbsdruck zu, weil aus Kundensicht die Produkte der Lieferanten praktisch austauschbar geworden sind. Als Folge des intensivierten Wettbewerbs, neuer – oft global auftretender – Wettbewerber, massiver Produktivitätsfortschritte im Produktions- und Logistikbereich, fallen in vielen Branchen die Preise für konstanten Kundennutzen Jahr für Jahr.

In diesem Kontext sehen sich insbesondere der Marketing- und Vertriebsbereich, aber auch der Kundenservice vor große Herausforderungen gestellt. Die totalen Vertriebskosten – inklusive Anteil eines allfälligen Zwischenhandels – bis zum Endkunden konnten trotz Optimierung von Rabattstrukturen, Zahlungsbedingungen oder Zusatzleistungen in den letzten Jahren nicht annähernd in dem Maße reduziert werden, wie dies mit den Material- und Produktionskosten gelang. An der Computerindustrie, die ihre Vertriebskostenstrukturen innerhalb von zwei Jahren praktisch halbieren mußte, läßt sich beispielhaft die Größenordnung der

Herausforderung erkennen, die noch auf viele Märkte zutreffen wird, die sich in den letzten Jahren vom Verkäufer- zum Käufermarkt gewandelt haben.

Dem gegenüber zeigt sich, daß das Potential für Leistungssteigerungen im Marketing- und Vertriebsbereich der Firmen in diesen Märkten noch entsprechend groß ist. Ist doch beispielsweise ein herkömmlicher Außendienstmitarbeiter lediglich 20 Prozent seiner Tagesarbeitszeit aktiv im Kundenkontakt und gerade nur fünf Prozent in problemlösungsbezogenen Verkaufsgesprächen. Die übrige Zeit wird für Besuchsplanung, Reisen, Warten und Verpflegen benötigt. Ein weiteres Potential schlummert im höchst unterschiedlichen Motivationsgrad der Außendienstmitarbeiter. Selten läßt sich die Mehrheit der Außendienstmitarbeiter zu den eigentlichen Profis zählen. Eine Reihe von ihnen gehört eigentlich gar nicht in diese Funktion, fühlt sich aber durch die relativ freie Gestaltung der Arbeitszeit, die Spesen und nicht zuletzt durch den Firmenwagen zu dieser Funktion hingezogen. Es wird ersichtlich, daß nicht punktuelle Kostenreduktionsprogramme, sondern nur ganzheitliche Ansätze ausgerichtet auf eine Strukturentwicklung in der Kundenkommunikation die Vertriebsproduktivität im genügenden Ausmaß steigern können.

## PROZESSORIENTIERTE KOMMUNIKATIONSKETTE BEI METTLER-TOLEDO

Mettler-Toledo hat in Anbetracht der genannten Herausforderungen in den Neunzigerjahren aktive Leistungssteigerungsprogramme in allen Marktorganisationen gestartet. Der Denkansatz beruht dabei auf einer durchgängigen Orientierung an einer neuen Vision des Marktauftritts, welcher zu einer umfassenden Neugestaltung der Vertriebs- und Serviceprozesse führt. Die zentraleuropäischen Marktorganisationen von Mettler-Toledo haben zu diesem Zweck vor drei Jahren ein umfassendes Transformationsprogramm mit dem Ziel eingeleitet, das sogenannte Dialog-Marketing für ihre Investitionsgüter flächendeckend zu realisieren. Dabei spiegelt „Marktführerschaft durch Kundenkommunikation“ die für die Marktorganisationen von Mettler-Toledo in den nächsten Jahren richtungweisende Vision wider. Diese hebt sich deutlich von der Vergangenheit ab, wo zunächst die Produkt- und Qualitätsorientierung und anschließend die Marktorientierung zu den Leitsätzen des Unternehmens zählten. Die heute angestrebte Kundenorientierung und der damit einhergehende Kundendialog gehen dabei weit über eine allgemeine Marktorientierung hinaus.

Die Zielsetzung der kundenorientierten Marktbearbeitung ist, mit einem optimalen Kommunikationsmix die Marktbearbeitungskosten zu senken und gleichzeitig die Kontrolle und Transparenz über die Märkte zu steigern. Eine Kommunikationsplanung hat sicherzustellen, daß alle Kunden, Interessenten und Nichtkunden ihrem Potential und ihrer Branche entsprechend, eine ausreichende Anzahl von Kontakten über das Jahr erhalten. Diese Systematik garantiert, daß der Kontakt mit einem Kunden nach einem getätigten Kauf nicht abbricht, oder daß ein Kunde, auch wenn er drei Jahre lang keine Leistungen von Mettler-Toledo

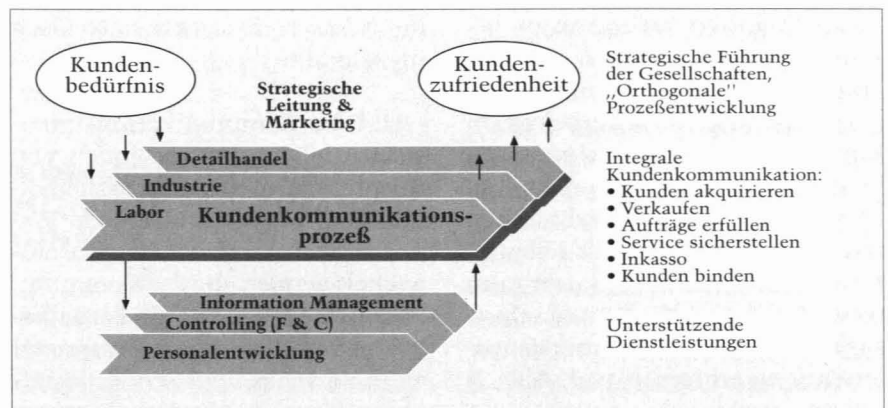


ABB. 1: PROZESSMODELL FÜR DIE VERTRIEBSGESELLSCHAFTEN VON METTLER-TOLEDO

benötigte, immer wieder von der Mettler-Toledo Lösungskompetenz erfährt.

In den zentraleuropäischen Ländern konnte Mettler-Toledo die relativen Vertriebskosten in drei Jahren bereits um 15% senken und gleichzeitig die Kontakte systematisieren und deren Qualität steigern. Wichtig ist dabei, daß die kostenintensiven persönlichen Kundenkontakte nur dort zum Einsatz gelangen, wo sie tatsächlich notwendig sind. Mit den kostengünstigeren Medien wie Mailings und telephonischen Kontakten werden die Lücken derart gefüllt, daß trotzdem die Kommunikationsintensität – allerdings zu tieferen Kosten – erhöht wird.

## MULTIFUNKTIONALE KOMMUNIKATIONSTEAMS ALS „FRAKTALE“ VERTRIEBSEINHEITEN

Die praktische Konkretisierung dieses Kommunikationsmodells erfolgt heute bei Mettler-Toledo in „Kundenkommunikationsprozessen“, welche über Landesgrenzen hinweg realisiert wurden. Drei Hauptprozesse konzentrieren sich auf die Hauptkundengruppen „Industrie“, „Labor“ und „Detailhandel“. Dort wo die drei Prozesse über unterschiedliche Ansprechpartner am Markt verfügen, sind sie bezüglich Marktauftritt und Geschäftsstrategie autonom, ansonsten erfolgt eine Abstimmung auf der Ebene der Kommunikationsplanung.

Die Hauptprozesse werden durch die gemeinsamen Support-Prozesse, „Information Management“, „Personalentwicklung“ und „Controlling“ unterstützt (vgl. Abb. 1). Damit die gemeinsame Vision verfolgt und die strategischen Prinzipien in allen Geschäftsprozessen eingehalten werden, existiert „orthogonal“ zu diesen ein strategischer Marketingprozeß, der für die strategischen Marketingziele und die qualitative Entwicklung der Prozesse zuständig ist. In diesem Leitungsgremium sind die Hauptprozeßverantwortlichen wiederum vertreten.

Für die konkrete Realisierung der länderübergreifenden Geschäftsprozesse wurde die klassische, funktionsorientierte Aufbauorganisation mit „Marketing“, „Außendienst“, „Innendienst“, „Telemarketing“, und „Service“ aufgelöst. An deren Stelle sind Kommunikationsteams geschaffen worden, welche sich um alle Anliegen des Kunden kümmern.

Obwohl weiterhin eine Spezialisierung innerhalb dieser Teams besteht (Großkundenbetreuer, Kundenberater, Servicetechniker oder Fachspezialisten), verwischt sich die traditionelle Rollenteilung. Die Servicetechniker, zahlenmäßig den Verkäufern um einen Faktor zwei bis drei überlegen, werden aktiv in den Kommunikationsprozeß eingebunden. In abgelegenen Gebieten sind sie schon für die integrale Kundenbetreuung verantwortlich.

Die Kommunikationsteams beschränken sich nicht nur auf Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt. Zugeordnete Mitarbeiter im Innendienst, genannt Dialogzentrale, sind ebenso Teile davon. Im Sinne von „fraktalen Vertriebseinheiten“ sind diese Teams als teilautonome Gruppen organisiert, um weitgehend unabhängig und selbstorganisiert die Kommunikationsleistung zu erbringen. (vgl. Abb. 2)

Unter dem Motto „Kunde im Mittelpunkt“ organisieren diese Teams ihre Arbeit in hohem Maße selbständig. Alle persönlichen Kontakte werden durch diese Teams wahrgenommen und aufgrund des Kommunikationsmodells geplant. Der jeweilige Teamleiter versteht sich als „Primus inter pares“, der selbst produktiv mit den Kunden arbeitet. Wo früher ein Verkäufer die Kundenkontakte autonom bestimmte, kommt heute eine integrierte Kommunikationsplanung zum Tragen. Hinzu kommt, daß der telefonische Kontakt erheblich an Bedeutung zugenommen hat. Um das Telefonmarketing zu verstärken, wurde keine entsprechende Abteilung geschaffen, sondern das Aufgabenspektrum der Kommunikationsteams erweitert. Kundenberater sind bereits bis zu 50 Prozent ihrer Zeit von zu Hause aus mit

ihren Ansprechpartnern telefonisch im Kontakt.

Um die Kommunikationsintensität mit Hunderttausenden von Ansprechpartnern aufrechtzuerhalten, sind bei Mettler-Toledo Planungs- und Steuerinstrumente entwickelt worden, die das Kommunikationsmodell sowie die Besonderheiten von dezentralen Strukturen einer Vertriebs- und Serviceorganisation unterstützen. Dabei steuern und regeln sich die netzartig über die Geographie verteilten Kommunikationsteams zunächst weitgehend selbst, indem sie ihre persönlichen und telephonischen Kontaktfrequenzen planen, ausführen und kontrollieren. Nur die Mailingkontakte werden von der Dialogzentrale wahrgenommen und ausgewertet. Die Prozeßverantwortlichen überprüfen periodisch die Leistungsfähigkeit der Kommunikationsteams auf Erreichung der operativen Ziele. Das übergeordnete strategische Marketing (-Controlling) verifiziert mit dem Regionsleiter, ob und wo neue Geschäftsschwerpunkte zu setzen sind.

Basis des Steuerungsmodells sind nicht bloß monetäre Größen wie Umsatz, Deckungsbeitrag, Potentialausschöpfung sondern operative

Prozeßkenngrößen, welche rascher und effektiver die Leistungsfähigkeit der Kommunikationsprozesse darstellen und deshalb für die Steuerung und Regelung der Prozesse geeigneter sind. Im Mittelpunkt stehen dabei die Erfolgsquoten und Rückläufe entlang der Kommunikationskette und daraus abgeleitete Produktivitätsgrößen, wie durchschnittliche Kosten je erfolgreich abgeschlossener Teilprozesse und Ansprechpartner. Weitere wichtige Prozeßkenngrößen sind Liefertreue, Durchlaufzeiten, Qualitätskosten, Reaktionszeiten und Qualifikation der Mitarbeiter. Mettler-Toledo erfaßt jährlich auch die Kundenzufriedenheit, indem Hunderte von Kunden durch externe Agenturen befragt werden.

**NEUES ROLLENVERSTÄNDNIS FÜR ALLE MITARBEITER**

Für Mettler-Toledo bedeutet dieser Change-Prozeß, daß jeder Mitarbeiter ein neues Rollenverständnis persönlich erarbeiten muß. Denn Veränderungen erfahren alle Rollen in der Marktorganisation, und jeder Mitarbeiter wird in den Kundenkommunikationsprozeß integriert. Dies erfordert, daß jeder seine neue Rolle versteht, akzeptiert und beherrscht. Insbesondere werden neue kommunikative und soziale Fähigkeiten gefördert. Mettler-Toledo legt dabei ganz besonderen Wert auf die aktive Entwicklung der großen Potentiale, die in jedem einzelnen Mitarbeiter stecken. Im Gegensatz zu „Costcutting“-Ansätzen, die Verunsicherung und Blockierungen mit sich bringen, wird hier ein Weg der aktiven Beteiligung aller Mitarbeiter an der Gestaltung der Geschäftsprozesse gesucht und gefördert.

Der bisherige Außendienstmitarbeiter muß dabei sein traditionelles Verkäufer-Ego überwinden und sich zu einem „Kundenkommunikator“ entwickeln, der stärker und intensiver als bisher in den Prozeß der Wertvermittlung an die Kunden

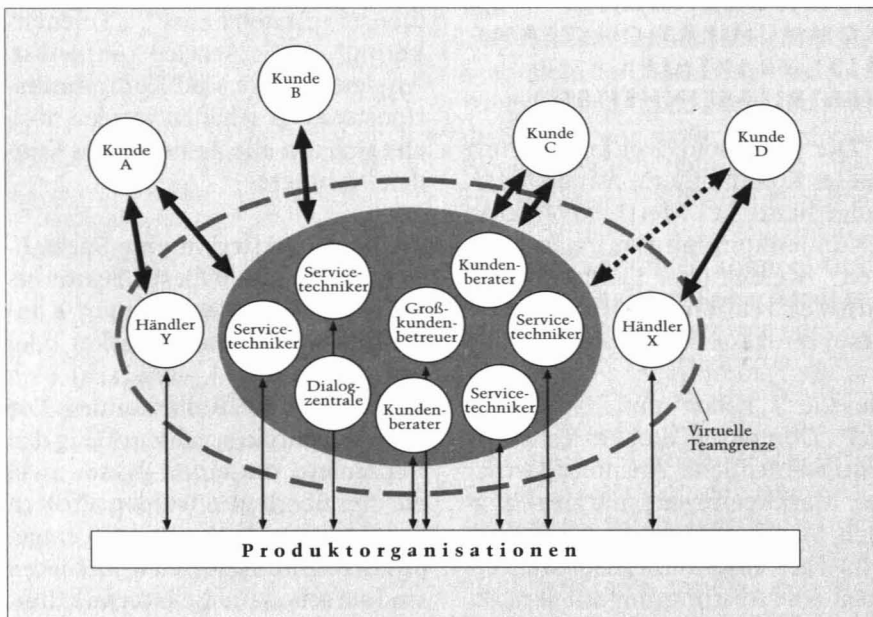


ABB. 2: KOMMUNIKATIONSTEAM BEI METTLER-TOLEDO

integriert ist. Sichtbar wird diese Integration etwa dann, wenn er den Kunden nicht mehr als persönliches Eigentum betrachtet, sondern als Partner des Unternehmens. Gleichzeitig hat er sich in das Kommunikationsteams einzubringen; dabei hat er zwar eigenverantwortlich, aber nicht mehr autonom zu agieren. Genauso hat sich auch der Servicetechniker zum Kundenkommunikator zu entwickeln und einen großen Teil seiner Arbeitszeit direkt für den Ausbau der Kundenbindung einzusetzen, beispielsweise durch Beratung und Verkauf von Serviceleistungen.

Das Arbeiten in Teams wird dabei zum erfolgskritischen Element. Der freie Austausch von Informationen zwischen den verschiedenen Akteuren im Team vor Ort und in der verbleibenden Zentrale ist erfolgskritisch. Denn je reifer der Markt wird, desto wichtiger ist die flexible Reaktion auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden. Dazu ist letztlich kein technisches System in der Lage; nur der kommunikative und sozialkompetente Mensch mit einer ausgeprägten Kundenorientierung und Dienstleistungsbereitschaft kann in diesem Kontext eine hohe Kundenbindung erreichen. Zufriedene Kunden sind jedoch auch Katalysatoren für die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Teams, was diese wiederum in der Kommunikationsleistung bestärkt.

Für die Implementierung solcher Teamstrukturen ist zu Beginn in die soziale Komponente der Teambildung zu investieren, bevor die Sachthemen behandelt werden können. Mettler-Toledo verwendet das Instrument von Teambuilding-Workshops unter der Supervision von externen Fachleuten. Konkret wird jedes Team in einem mehrtägigen Workshop mit den Herausforderungen der Teamarbeit konfrontiert. Erst wenn sich alle Teammitglieder über die Zusammenarbeitsform innerhalb des Teams einig geworden sind, werden in weiteren strukturierten Workshops

Sachthemen konkretisiert. Diese Workshops werden Teil des täglichen Arbeitens.

### **MOBILISIERUNG ALLER MITARBEITER VON ANBEGINN**

Ein solches Veränderungsprojekt, welches eine traditionelle Vertriebsgesellschaft in eine kundenorientierte Kommunikationsorganisation umwandeln will, ist als mehrjähriger und umfassender Transformationsprozeß anzugehen. An sich unterscheiden sich Transformationsprozesse im Marketing-, Vertriebs- und Servicebereich grundsätzlich nicht von solchen in den Produktionsbereichen. Trotzdem hat die Erfahrung bei Mettler-Toledo gezeigt, daß der Personenbezug in Marktorganisationen noch akzentuierter beachtet werden muß. Die Intimität der Kundenkontakte, die Eigenwilligkeit der Außendienstmitarbeiter sowie die vergleichsweise ausgeprägte Individualität aller Beteiligten mahnen deren besondere Beachtung ein. Deshalb sind solche Projekte gleichzeitig als sach- und personenbezogener Transformationsprozeß aufzusetzen.

Wenn sich der Sachbezug vor allem mit der fachlich-sachlichen Orientierung, den Stoßrichtungen, Modellen und strukturellen Maßnahmen befaßt, handelt es sich beim Personenbezug um Change-Management, Mobilisierung, Rollenklärung und Verhaltensänderung jedes einzelnen Mitarbeiters. Das Mettler-Toledo Projekt hat klar aufgezeigt, daß sich der frühzeitige Beginn mit der flächendeckenden Mobilisierung aller Mitarbeiter letztlich auszahlt. Selbst wenn Unsicherheiten noch bestehen, die Vision noch nicht in alle Details geklärt ist, die Stoßrichtungen noch nicht definitiv bestimmt sind oder das Verständnis für die konkreten Maßnahmen noch nicht Top-down von allen Führungskräften mitgetragen werden, ist mit der breiten Mobilisierung der Mitarbeiter für den sich

abzuzeichnenden Veränderungsprozeß zu starten.

Mit dem frühzeitigen, breiten Informationsbeginn – im Idealfall noch früher als bei Mettler-Toledo, nämlich mit dem Beginn des Projekts – kann Zeit in der Realisierungsphase gewonnen werden, weil damit das Verständnis für die notwendigen Veränderungen auf eine breitere Basis gestellt wird, und die Mitarbeiter – in irgendeiner Form – als Beteiligte in den Gesamtprozeß eingebunden werden.

Der größte Vorteil einer frühzeitigen Mobilisierung liegt aber darin, daß der eigentliche Veränderungsprozeß immer durch einen langwierigen Bewußtseinwerdungsprozeß eingeleitet werden muß, der zur Offenlegung, (Er)klärung bestehenden Verhaltens beiträgt und die Einsicht für die Dringlichkeit von notwendigen Veränderungen schafft. Damit werden erste verhaltensprägende Strukturen und Mechanismen zunächst einmal in Frage gestellt und aufgebrochen. Beispielsweise schafft die persönliche Einsicht, daß Kunden nicht mehr durch einen Einzelkämpfer allein betreut werden können, oder daß persönliche Kundenbesuche als alleinige Kontakte unwirtschaftlich sind, zu einer hohen Veränderungsbereitschaft in der Organisation.

### **RASCHE ERFOLGE ALS MOTIVATOREN**

Die Neustrukturierung der täglichen Arbeit, beispielsweise durch standardisierte Prozesse entlang eines geschlossenen Kommunikationsmodells oder durch Bildung von Kommunikationsteams, lenkt das zukünftige Verhalten rasch in neue Bahnen. Leistungsfähige Informatikanwendungen sind deshalb für Change-Prozesse wichtige Katalysatoren und Beschleuniger, weil sie helfen, Standards und Prozeßabläufe in kurzer Zeit zu implementieren. Fordert beispielsweise das Informatiksystem den Servicetechniker in seinem Home-Office auf, für



die Erstellung eines Installationsreports den genauen Produktestandort und die zuständigen Ansprechpartner einzugeben, wird die Datenqualität durch den täglichen Arbeitsprozeß sukzessive verbessert.

Durch konsistente Wertvermittlung nach innen und außen wird Orientierung geschaffen; dadurch entsteht wieder Sicherheit für jeden am Veränderungsprozeß Beteiligten. Nicht nur aus Umsatz- oder Ertragsüberlegungen, sondern wegen falscher Rückwirkungen aus dem Markt, sind die neuen Werte proaktiv nach außen zu vermitteln, insbesondere ist jegliche Verunsicherung der Kunden zu vermeiden. Wie oft haben gerade die Signale verunsicherter Kunden veränderungsunwillige Außendienstmitarbeiter bestärkt, gegen die notwendigen Veränderungen zu opponieren. Proaktive Information der Kunden über das geplante Vorhaben und die Neuerungen unterstützt dagegen den Projektfortschritt erheblich, weil zufriedene Kunden auch zögernde Außendienstmitarbeiter letztlich vom Erfolg des Vorhabens überzeugen. Zudem stellt diese Information einen Test der eigenen Kommunikationsfähigkeit dar, auch heikle Botschaften überbringen zu können: selbst dann, wenn sie neue Kontaktpersonen oder weniger persönliche Besuche betreffen.

Wichtig für den Fortschritt des Transformationsprozesses sind frühe Erfolgserlebnisse, die auf erfolgreichen Pilotprojekten beruhen. Zum Beispiel sind bei Mettler-Toledo als Pilot erste Kundenkommunikationsteams schon zu Beginn des Projektes aufgebaut worden. Das Industrie-Team in Westdeutschland konnte bereits 1994 dank aktivem Telemarketing die größten Zuwachsraten verzeichnen. In die sieben deutschen Labor-Teams wurden 1995 über tausend produktive Manntage für die Teambildung investiert. Die positiven Resultate dieser Pilotimplementierungen, die vielversprechenden Produktivitäts-

steigerungen und die gestiegene Mitarbeitermotivation haben die Erwartungen frühzeitig erfüllt. Damit wurde die Projektleitung in der Richtigkeit der verfolgten Stoßrichtung bestärkt. Zudem dienen solche Pilotimplementierungen auch als ideale Demonstrationsobjekte für die breite Basis, welche durch externe Erfolgsgeschichten wegen des verbreiteten „Not-invented-here“-Syndroms schwierig zu überzeugen ist.

In einem Transformationsprozeß sind personelle Maßnahmen unumgänglich. Selbst bei den Nicht-Betroffenen lösen sie Ängste aus. Wohl dosiert sind sie im Rahmen eines Projekts auch als Möglichkeit zu betrachten, klare Botschaften an die Gesamtorganisation zu vermitteln. Maßgabe sind die in Zukunft geforderten Fähigkeitsprofile der Leistungsträger. Trennt man sich von einem Mitarbeiter, der keine Chance hat, dieses Profil zu erreichen, so sollte die interne Kommunikation über die Hintergründe unzweideutig erfolgen. Transparenz schafft Vertrauen. Wichtig ist, daß die dabei vermittelten Werte mit der Vision konsistent sind. Der Transformationsprozeß in Marktorganisationen setzt eine Priorisierung der Frontleute voraus, auch wenn die Kunden in Zukunft vermehrt mit Mailings oder Telefonaten kontaktiert werden. So wird auch die anvisierte „back-office“-freie Kommunikationsorganisation durchaus noch über ein zentrales „Call-, Hotline- oder Support-Center“ verfügen, die Haupttätigkeiten der Kundenkommunikation erfolgen aber durch die regionalen Marktteams.

Der Fortschritt eines solchen Transformationsprozesses hat prioritäres Anliegen des Topmanagements über die ganze Projektdauer zu sein. Die Projektleitung ist deshalb trotz der zusätzlichen Belastung am besten in ihren Händen aufgehoben. Damit wird das Projekt unweigerlich zur Chefsache, und die Veränderungen werden in den

operativen Alltag integriert. Zudem gestattet diese Zusammenführung dem Management, täglich vor Ort nicht nur operative Probleme zu lösen, sondern sich gleichzeitig dem Fortschritt des Transformationsprozesses zu widmen. Schließlich liegt in leistungsfähigen (Kommunikations-) Prozessen ein viel nachhaltigerer Wettbewerbsvorteil als in neuen Produkt- und Dienstleistungen, die sich sehr rasch kopieren lassen.