

Veränderung oder Beziehungskontinuität?

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Gute und eingespielte Beziehungen sind ein wesentlicher Eckpfeiler für die Effizienz von Unternehmen. Sie stellen ein erhebliches Kapital dar - und scheinen doch in keiner Bilanz auf. Einzig bei Unternehmensverkäufen fließen sie in den Unternehmenswert ein. Anders bei organisatorischen Änderungen: Hier bleibt die Bedeutung eingespielter Beziehungen meist außer Ansatz und hat dann oftmals eine massive Wertvernichtung zur Folge.

Gute Beziehungen sind effizient und profitabel

Kaum jemandem muss man beweisen, dass die Produktivität in einem eingespielten Team viel höher ist als die Leistung einer zufällig zusammengestellten Gruppe. Man versteht sich beinahe blind, arbeitet in der Regel rivalitätsfrei, meistert gemeinsam Schwierigkeiten und Probleme - und hat dabei meist auch noch viel mehr Spaß. Diese Beobachtung gilt nicht nur für Arbeitsgruppen, sondern auch für Beziehungen zu Kunden oder Lieferanten.

Beziehungsnetze in Unternehmen machen formale Organisationen leichtgängiger und effizienter. Man kennt Kollegen, die man ansprechen muss, um rasche Informationen oder kurzfristige Hilfestellungen zu erhalten und man meidet bewusst auch jene Personen, bei denen Schwierigkeiten, Vorbehalte oder bürokratische Hemmnisse zu erwarten sind.

Meist dauert es einige Jahre, bis ein derartiges internes und externes Beziehungsnetz aufgebaut ist. Dann ist ein Mitarbeiter für das Unternehmen umso wertvoller, weil er mit geringerem Aufwand mehr bewirken kann. Gerade im Mittelmanagement trifft man immer wieder Führungskräfte, die binnen kürzester Zeit Dinge bewegen, die auf dem offiziellen Dienstweg erheblich länger dauern würden.

Umorganisation vernichtet immaterielle Werte

Wo keine Werte erfasst und ausgewiesen sind, können auch keine Verluste entstehen. Dies wäre eine gefährliche und kurzfristige Schlussfolgerung.

Natürlich verliert ein Unternehmen mit jeder größeren Umorganisation vorübergehend an Handlungsfähigkeit und Effizienz. Und die daraus resultierenden Kosten schlagen sich beispielsweise in höherem Zeitaufwand, höheren Fehlerraten, ausbleibenden Verkaufsabschlüssen etc. nieder.

Solange es jedoch nicht gelingt, den Wert gewachsener Beziehungen zu quantifizieren, bleibt ihre Beachtung eine reine Glaubensfrage. Die Erfahrung zeigt, dass die Entscheidungsträger diesem Aspekt bei Umstrukturierungen kaum Gewicht beimessen, während im Gegenzug bei den Betroffenen dieser Aspekt eher gewichtiger wird. Sehr oft wollen die Entscheider aber diese Veränderungskosten auch gar nicht genau wissen.

Kundenbeziehungen sind eng an die Personen gekoppelt

Vor allem in der Investitionsgüterbranche oder bei Dienstleistern steht und fällt der Verkaufserfolg meist mit dem Aufbau einer guten und engen Beziehung zum Kunden. Dieser Aufbau geht oft über Jahre und wird über persönliche Kontakte, Präsente, Einladungen etc. bewirkt. Damit wird eine klare Differenzierung gegenüber Mitbewerbern erreicht und beim

Kunden quasi eine Beziehungsschuld aufgebaut. Diese bindet den Kunden stärker an das Unternehmen, insbesondere bei geringen Produktunterschieden am Markt.

Entscheidend ist dabei, dass diese Beziehungen eng an die jeweiligen Betreuer bzw. Verkäufer geknüpft sind und erst in weiterer Folge an das Unternehmen. Wechselt ein Betreuer, so sind durch Jahre aufgebaute Beziehungsschulden schlagartig getilgt. Die Kunden sind dann meist enttäuscht, manche möglicherweise jedoch auch erleichtert.

Nachfolger in der Betreuung müssen sich dann ganz hinten wieder in die Schlange der Mitbewerber einreihen. Denn auch eine noch so sorgfältige Übergabe kann nicht verhindern, dass eine Beziehung neu aufgebaut werden muss. Und besonders kritisch ist der mehrfache Wechsel von Betreuern innerhalb kürzester Zeit.

Kostentransparenz zeigt Änderungskosten

Das Abreißen der Beziehung hat meist messbare ökonomische Konsequenzen: Die Verkaufsergebnisse gehen spürbar zurück. Gute Daten dazu stehen meist in indirekter Form zur Verfügung: zum Beispiel ist in der Regel der Unterschied zwischen neuen Betreuern und erfahrenen Mitarbeitern bekannt. Damit kann man überschlagsmäßig die Kosten einer Umstrukturierung im Vertrieb quantifizieren.

Natürlich fallen die Kosten neuer Beziehungsnetze auch im internen Bereich an. Auch hier könnte man nach demselben Prinzip eine Kostenberechnung anstellen. Die Frage ist: Wie lange braucht ein fachlich versierter und erfahrener neuer Mitarbeiter, bis er seine volle Leistung erbringt. In vielen Fällen geht das bis zu einem halben Jahr.

Kostenbewusst Umstrukturierung

Nun bedeutet das nicht, dass Unternehmen nicht Umstrukturieren sollten. Meist gibt es ja gute Gründe für organisatorische Änderungen. Allerdings sollte bei Restrukturierungen vielleicht verstärkt an die Kosten gedacht werden, nicht nur an die Vorteile und Nutzen. Grundsätzlich ist ja der Erfolg ein Ergebnis aus den erwarteten Nutzen abzüglich der entstandenen Kosten; und dazu zählen gerade auch die immateriellen Kosten der Beziehungsnetze. Dieses Kapital soll nicht unbedacht zerstört werden, insbesondere wenn dem kein entsprechend großer Nutzen gegenübersteht.

Reorganisation auf Raten zermürbt

Wenn eine organisatorische Änderung ansteht, so sollte man diese in einem Stück durchziehen. Keinesfalls ist eine Reorganisation auf Raten zu empfehlen. Denn wenn derselbe Bereich innerhalb weniger Jahre mehrfach umstrukturiert wird, hat dies einen demoralisierenden und zersetzenden Effekt auf das Commitment der Mitarbeiter. Wer öfters erfährt, dass seine Aufbauarbeit und Anstrengungen von heute auf morgen wertlos wurde, der gibt irgendwann auf und strengt sich kaum mehr an - in der stillen Hoffnung, dass die nächste Umstrukturierung sowieso bald kommt.

Das hat zur Folge, dass die Erholungskurve nach wiederholten Organisationsänderungen stark abflacht. Es dauert dann von mal zu mal länger, die ursprüngliche Energie und Effizienz wieder zu erreichen. Und sehr wahrscheinlich haben dabei etliche „alte Hasen“ innerlich gekündigt und sind bereits auf Pflichtbetrieb eingestellt.

Topmanagement negiert Thema

Angesprochen auf derartige Zusammenhänge reagiert das Topmanagement oftmals recht schroff. „Es gibt heute keine Kontinuität mehr“ oder „nichts ist stetiger als die Veränderung“ sind sehr oft die Standardantworten in den Vorstandsetagen. Und darüber hinaus: Veränderungen im Vertrieb gibt es ja dauernd - weshalb sollte da gerade eine unternehmensbedingte Änderung ein Problem sein?

Natürlich macht es einen gewaltigen Unterschied, ob ein Mitarbeiter im Vertrieb sich freiwillig verändert oder aber gegen seinen Willen mit der Notwendigkeit einer Änderung konfrontiert wird. Denn im ersten Fall entscheidet er selbst über sein Schicksal, im anderen wird er zum Spielball der Entscheidung seiner Vorgesetzten. Dies wirkt sich natürlich auf die Akzeptanz der Veränderung aus und damit auch auf das Engagement, mit der er die neue Aufgabe angeht.

Wettbewerbsvorteil bei kontinuierlichen Beziehungsnetzen

Entscheidend ist, dass die Kosten des Neuaufbaus der Beziehungsnetze auf jeden Fall entstehen - egal ob das Management dies zur Kenntnis nimmt oder nicht. Und gerade weil in der heutigen Zeit alle Unternehmen durch ständige Veränderungen gefordert werden, haben diejenigen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, die sehr behutsam mit ihrem Beziehungsvermögen umgehen. Generell sind jene Unternehmen profitabler, die es schaffen, trotz interner und externer Veränderungen möglichst stabile Beziehungsstrukturen zu erhalten.

Sehr schön ist dies gerade am Beispiel der Finanzdienstleister zu beobachten. Radikale Veränderungen im Vertrieb haben in den letzten Jahren viele Beziehungsnetzwerke zerstört. Dank der starken „Zwangsbindung“ der Kunden hat dies bisher aber meist zu keinen kurzfristigen Ergebniseinbrüchen geführt.

Fazit:

Der Erhalt der Beziehungsstruktur ist zwar ein wesentlicher Erfolgsfaktor, aber nicht der einzige. Notwendige Veränderungen sind deshalb jedenfalls vorzunehmen.

Dabei kommt es darauf an, organisatorische Änderungen so umzusetzen, dass die negativen Auswirkungen so gering wie möglich sind. Und dabei sind auch die Beziehungsnetzwerke entsprechend zu berücksichtigen.

Mit klaren und durchdachten Maßnahmen, einem stringenten und konsequenten Umsetzungsprozess und flankiert von effektiver Kommunikation ist dies durchwegs möglich.

Götzens/C-17/9-06