

## MARKETING-CLUB HAGEN E.V.

Mitglied in der Deutschen Marketing-Vereinigung  
Berufsverband des Marketing-Managements

**Stellen Sie sich vor, Sie haben in Ihrem Unternehmen mit Hilfe eines kompetenten Beraters neue Führungsgrundsätze entwickelt und eine Reorganisation eingeleitet, die Ihnen die notwendige Anpassung an veränderte Strukturen in den Märkten ermöglichen soll. Das Konzept ist wohl durchdacht, die Weichen sind gemeinsam mit den Mitarbeitern gestellt.**

Der gewünschte Veränderungsprozeß kommt aber nicht so recht in Gang, irgend etwas blockiert, der „Change-Ansatz“ droht zu scheitern ... Diese Situation ist den Experten von Arthur D. Little International Inc. nicht neu. Dipl.-Wirtsch. Ing. Thomas Ring, Managing Director der Düsseldorfer Niederlassung, hat dafür eine Erklärung: Unwritten rules – ungeschriebene Regeln. Sie sind oft die größten Barrieren für Veränderungen im Unternehmen. Über die Macht dieser „unwritten rules“ und wie man mit Ihnen umgeht referierte Ring auf dem vergangenen Clubabend im Queens-Hotel.



Thomas Ring:  
„Es ist manchmal schwieriger, Hindernisse im Betrieb aus dem Weg zu räumen, als von einer Bank Geld zu bekommen.“



## Geheime Spielregeln blockieren Change-Prozeß

Es gäbe viele Gründe für das Scheitern von Change-Ansätzen, zum Beispiel:

- ◆ **fehlendes vernetztes Denken**
- ◆ **mangelnde Berücksichtigung der menschlichen Komponente**
- ◆ **keine systematischen Bemühungen, aus Erfahrung zu lernen**
- ◆ **geringe Innovationsbereitschaft und Angst vor Fehlern**

Sie seien Auslöser für unerwünschte Verhaltensweisen, für ungeschriebene Spielregeln bei den Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen. „Mit ‚unwritten rules‘ sind mündlich kommunizierte oder aus dem Verhalten anderer erkennbare Regeln innerhalb einer Unternehmenskultur gemeint“, definierte Ring. Derartige Regeln bezögen sich auf die Firmenpolitik, Leistungsstandards, Richtlinien oder auf die wahrgenommenen

Verhaltenssignale maßgeblicher Manager. Sie legten aus der Perspektive von einzelnen Gruppen vernünftiges Verhalten nahe, um die individuellen Interessen zu befriedigen.

Ring zitierte als markantes Beispiel mögliche Auswirkungen offizieller Beförderungsregeln, – etwa breite Berufserfahrung, schnelle Beförderung der Besten, Verantwortlichkeit für den eigenen Bereich – auf das Verhalten der Beschäftigten. Die daraufhin entwickelten ungeschriebenen Karriereregeln könnten lauten: häufiger Stellenwechsel, sich von anderen abheben, keine Fehlschläge riskieren und das eigene Revier schützen. Die Konsequenzen für die Entwicklung der gesamten Organisation sind leicht nachzuvollziehen: Wenig Teamarbeit, Ressortegoismus, Risikovermeidung, Vorrang kurzfristiger Erfolge.

Der entscheidende Managementhebel liegt nach den Erfahrungen von Arthur D. Little nicht in der Bekämpfung von Widerständen, sondern im Auflösen der Ursachen, vor allem in der Beseitigung der vorhandenen Unstimmigkeiten. Diesen könne man beispielsweise begegnen durch:

- ◆ **Anpassen der Führungsinstrumente, damit strategische Ziele erreicht werden**
- oder
- ◆ **Verändern geschriebener Beförderungsregeln**

Sollten die Ursachen für Fehlentwicklungen auf Fehler im Management des Veränderungsprozesses zurückzuführen sein, so lägen die Ansatzpunkte für Korrekturen unter anderem bei mehr Kommunikation, um das erforderliche Verständnis für Veränderungen zu erreichen oder darin, widersprüchliches Verhalten der Führungskräfte zur Strategie zu sanktionieren.

„Unwritten rules“ seien nicht leicht zu erkennen, weil sie zumeist unter der Oberfläche liegen. Das Management müsse daher sehr genau die Wirkungszusammenhänge von Verhaltensstrukturen der Mitarbeiter analysieren.

Ring: „Die Kenntnis über ‚unwritten rules‘ löst nicht das Problem. Sie ist aber ein Hebel, Probleme besser zu lösen.“

### Die 6 höchsten Hürden, die Wandel verhindern\*

- 64% Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen fehlt
- 44% Keine Führungsfigur im Top-Management
- 44% Mangel an Wissen und Erfahrung mit Veränderungsprozessen
- 44% Grabenkriege
- 36% Geeignete Belohnungssysteme fehlen
- 31% Unfähigkeit oder Unwille zum Personalabbau

### Die 8 wirksamsten Werkzeuge, um Wandel zu erzielen\*

- 89% Kommunikation des Vorstandsvorsitzenden
- 89% Abteilungssitzungen
- 84% Anerkennung von Einzel- und Gruppenleistungen
- 81% Personelle Veränderungen
- 80% 4-Augen-Gespräche
- 79% Reorganisation
- 66% Mitarbeiterorientierte Gruppen
- 63% Veränderungen in der Leistungsbeurteilung

\*Ergebnisse einer Umfrage von Arthur D. Little unter 350 Top-Managern

# intern



Liebe Clubmitglieder, die augenblickliche konjunkturelle Situation in Deutschland trifft die Unternehmen hart. Neue betriebs- und marktgerichtete Konzepte werden erarbeitet. Die Eroberung neuer Märkte, der Gewinn zusätzlicher Marktanteile sowie betriebliche Optimierungsprozesse sind zur Zeit Zielsetzungen, die schlüssiger als je zuvor auch mit den Angeboten unseres Marketing-Clubs korrespondieren.

Der Marketing-Club Hagen möchte neue Ideen vermitteln und das Lernen aus fremder Erfahrung anbieten und fördern. Vor diesem Hintergrund entstand das Programm 1996 für die stets steigende Zahl unserer Mitglieder und Gäste.

Ein Zeichen des Erfolges war Anfang des Jahres der Neujahrsempfang mit der Verleihung des 4. Hagener Marketing-Preises an den Hagener Entsorgungsbetrieb (HEB). Er fand erstmalig in den Räumen des SIHK unter großer Beteiligung von über 200 Mitgliedern und Gästen statt. Die Vorbereitung und Gestaltung des Abends wurde durch die Hilfe zahlreicher Clubmitglieder und unserer Geschäftsführung insgesamt zu einer „runden“ Sache, die viel Beachtung auch über die Grenzen des Kammerbezirks hinaus fand.

Mit unseren Glückwünschen an die Preisträger verbinden Vorstand und Beirat ein herzliches Dankeschön an alle Beteiligten, die mitgeholfen haben, für den Marketing-Club Hagen wieder einmal mit persönlichem Engagement und höchstem Einsatz ein Zeichen zu setzen.

Für den Marketing-Club Hagen hat das Jahr 1996 gut begonnen.

Herzlichst

Ihr Markus Hoffmeister

## Marketing-Club Hagen e.V.

### Clubsekretariat:

Claudia Kaschig  
DOUGLAS HOLDING AG,  
HUSSEL GmbH,  
Kabeler Straße 4, 58099 Hagen  
Tel.: 02331/690-153  
Fax: 02331/690-647

Clubabend am 16. April 1996:

## GROHE: Aufbau einer Kompetenz- marke für den Weltmarkt

### Ein Fallbeispiel identitätsorientierter Markenführung im internationalen Wett- bewerb.

Im Markt für Sanitärarmaturen und Brausen stehen sich zwei strategische Grundpositionen gegenüber: ein weitgehend fragmentierter Markt von Armaturenspezialisten und die sogenannten „Komplettanbieter“ von Armaturen und Badkeramik. Dieses wettbewerbsstrategische Szenario bildet nach einer sorgfältigen Vor- und Nachteilsanalyse den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer erfolgversprechenden strategischen Alternative mit dem Ziel des Aufbaus verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile. Das Ergebnis dieser Überlegungen ist die Profilierung der Herstellermarke GROHE zur Kompetenzmarke auf Basis einer neuen Angebotslogistik, gestützt auf vier Programm-Marken mit unterschiedlichem Leistungsspektrum.

Der Referent beschreibt diesen Prozeß praxisnah und nachvollziehbar, definiert den Begriff der Kompetenzmarke gegenüber traditionellen Markenformen und zeigt das Innovationspotential dieser zukunftsweisenden Strategie auf.



Peter Körfer-Schün, Vorstand Marketing und Vertrieb der Friedrich Grohe AG, Hemer.

Peter Körfer-Schün ist gebürtiger Kieler (Jahrgang 1945), studierte Betriebswirtschaft in Berlin und begann seine berufliche Laufbahn 1969 in der Konsumgüterindustrie. Nach raschem Aufstieg in verschiedenen Marketing- und Vertriebsfunktionen führender Markenartikel-Unternehmen trat er 1983 als Marketingdirektor in die Melitta Haushaltsprodukte GmbH ein und rückte dort zwei Jahre später in die Geschäftsführung auf. Dort hat er sich insbesondere mit markenstrategischen Weichenstellungen einen Namen gemacht.

Am 1. Oktober 1991 wurde der Marketing- und Vertriebsstrategie in den Vorstand der Friedrich Grohe AG, dem europäischen Marktführer und weltweit größten Exporteur von Sanitärarmaturen, berufen.

Im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeiten ist Peter Körfer-Schün Vizepräsident der Deutschen Marketing-Vereinigung.

## Sponsor des Clubabends am 16. April

Diesmal wird der MC Hagen bei Schilder von der Heyden GmbH & Co. zu Gast sein.

Das Hagener Unternehmen wurde 1965 gegründet und beschäftigt heute 32 Mitarbeiter. Mit dem Slogan „Ihr Partner für alle Schilder“ ist von der Heyden kompetenter und zuverlässiger Lieferant von Schildern, Stempeln, Gravuren, Computerbeschriftungen und Kfz-Kennzeichen. Das Unternehmen bietet Kunden aus Industrie, Handel und Handwerk sowie Privatkunden und Autohäusern einen Auto-Zulassungsdienst an. Von der Heyden unterhält seinen Service in zehn Verkaufsstellen in Hagen, Hagen-Hohenlimburg, Lüdenscheid, Iserlohn, Amsberg, Meschede, Bochum, Hamm, Euskirchen und Emmendingen und vertreibt seine Produkte bundesweit.



## Impressum

Konzept  
und Realisation:  
CPC-Werbeberatung, Herdecke  
Foto Kühle, Hagen  
Werbestatt Wiesemann, Hagen

Redaktion:  
Dr. Wolfgang Willmann,  
SIHK Hagen