



Kommunikation ist der Treibstoff im Change-Prozess

Die Einführung eines neuen Preissystems machte bei dem Baumaschinenhersteller Knauf PFT umfangreiche Veränderungen erforderlich. Um die Belegschaft in verschiedenen Ländern dabei mitzunehmen, brauchte es eine umfassende Kommunikationsstrategie.

Wer an einer Baustelle vorbeigeht, dem fallen schnell die orangefarbenen Mörtelmaschinen ins Auge— sie stammen von dem auf Maschinen für Mörteltechnik spezialisierten fränkischen Familienunternehmen Knauf PFT. Das Weltmarktunternehmen aus Iphofen initiierte anlässlich der Einführung eines neuen Preissystems einen Veränderungsprozess. Von Anfang an erhielt das Thema Kommunikation dabei einen hohen Stellenwert, denn in Change-Situationen kann man kaum zu viel kommunizieren — höchstens schlecht. Dieser Grundsatz gilt gerade in der Pandemie mit ihren überwiegend digitalen Kommunikationswegen.

Einführung eines internationalen Preissystems

Mit einem neuen Preissystem sollte die Organisation befähigt werden, sich schnell veränderten Marktbedingungen anzupassen. „Ziel war es, ein neues, dynamisches und digitales Preismanagementsystem in Form einer Basispreisliste mit hohem Automatisierungsgrad zu entwickeln, das sich am Potenzial der einzelnen Länder orientiert und damit auch international in unterschiedlichen Märkten einsetzbar ist“, erklärt Daniel Hesmer, Leiter Vertrieb von PFT, der auch den Change-Prozess leitete.

Prozesse innerhalb der Organisation mussten dafür nicht nur neu entwickelt und angepasst, sondern auch in Teilen automatisiert werden. Es galt, Verantwortungen neu zu definieren und zu modellieren. „Kurz, wir haben festgestellt, dass das neue Preissystem mit einem umfassenden Veränderungsprozess verbunden ist“, so Hesmer. Von der Vertriebsabteilung, über das Produktmanagement, und der IT bis hin zu Controlling und Produktion — der Change-Prozess betraf sämtliche Abteilungen in der deutschen Zentrale. Und darüber hinaus auch die weltweiten Vertriebsmitarbeiter. „An diesem Punkt war uns klar, dass wir so ein Megaprojekt nicht allein stemmen können, sondern Unterstützung von außen brauchen“, so Daniel Hesmer. „So ein

PRAXISBEISPIEL

Knauf PFT

Foto: Knauf PFT



Das 1972 gegründete Maschinenbauunternehmen Knauf PFT GmbH & Co. (ein Tochterunternehmen der Knauf-Gruppe) aus dem fränkischen Iphofen entwickelt, produziert und vertreibt Maschinensysteme in modularer Bautechnik zum Fördern, Mischen, Pumpen und zur Verarbeitung von Putz, Mörtel, Estrichen und Brunnen-Dämmern. Mit 230 Mitarbeitenden weltweit ist PFT in über 90 Ländern vertreten. In der deutschen Zentrale arbeiten rund 180 Beschäftigte.

umfassender Prozess lässt sich nicht einfach neben der täglichen Arbeit steuern.“ Die Wahl fiel auf die Management- und Personalberatung Liebich & Partner aus Baden-Baden.

Im Dezember 2020 startete mit einem virtuellen Führungskräfte-Workshop offiziell das Change-Projekt. Vor dem Hintergrund der Pandemie wurde in der Analysephase die ersten fünf Monate rein in virtuellen Teams gearbeitet. Erst im Sommer 2021 schloss sich eine hybride Phase mit Präsenz- und Onlineformaten an. Dabei zeichnete sich ab, dass sich Entscheidungsfindungsprozesse schneller und gezielter in Präsenz durchführen lassen. Auch für emotionale Fragestellungen und unterschwellige Konflikte war es sinnvoll, diese vor Ort zu bearbeiten.

Mitarbeitende stehen im Zentrum

Gleich zu Beginn wurden die Mitarbeitenden als eine der wichtigsten Stakeholdergruppen des Veränderungsprozesses definiert: Erst wenn man weiß, was diese bewegt, welche Bedürfnisse sie haben, gelingt es auch, Kommunikationsbotschaften und -tools zu entwickeln, die die gewünschte Aufmerksamkeit erzielen. Das gilt insbesondere in emotionalen Sondersituationen wie Change-Prozessen.

Folgende Fragen stellten sich: Wie nehmen wir die Mitarbeitenden bei der Entwicklung und Einführung des neuen Preissystems am besten mit — in der Zentrale, im Außendienst und auch international? Wie können wir sicherstellen, dass sie auf dem aktuellen Stand des Projektes sind? Wie lassen sich die Stakeholder von der Sinnhaftigkeit des neuen Preisinstrumentes überzeugen und für die Umsetzung begeistern? Und wie steuern wir die Kommunikation mit Kunden in über 90 Ländern? Alles Themen, deren Umsetzung der Leiter Marketing und Produktmanagement Benedikt Schneider als Projektleiter „Kommunikation“ innerhalb des Unternehmens verantwortete.

Das Ergebnis war ein bedürfnisorientierter, flexibler und nachhaltiger Kommunikationsansatz, der die Reifegrade der einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigte und seinen Schwerpunkt auf folgende zwei Kommunikationsphasen legte.

Die Informationsphase

Ziel der ersten Kommunikationsstufe — der Informationsphase — war es zu erklären, worum es sich bei der Entwicklung und Einführung des neuen Preissystems handelt. Und zwar so, dass es wirklich alle Mitarbeitenden verstehen. Erst wenn sämtliche Stakeholder nicht nur den gleichen Wissensstand besitzen und das Projekt kennen, sondern auch verstehen, warum sie diese Ver-

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Pandemiebedingt war keine Auftaktveranstaltung in Präsenz möglich. Wann immer es geht, sollte die **Start-Veranstaltung in Präsenz** erfolgen, um sich das virtuelle Arbeiten in den folgenden Projektphasen zu erleichtern.
- Damit sich alle auf eine Sprache einschwingen können, sollte man einen längeren Zeitraum einplanen. Dieser **Kalibrierungsprozess wird zeitlich oft unterschätzt**.
- Eine noch **mutigere Überlappung von Konzept und Umsetzung** (frühere Realisierung von Quick Wins) wäre ein starker Turbo für die Kommunikation gewesen.
- Der **direkte und persönliche Dialog** ist ein wichtiger Change-Faktor. Er kann beispielsweise durch Erklärfilme nicht ersetzt, sondern lediglich ergänzt werden.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Von Anfang erhält das Thema **Kommunikation einen großen Stellenwert**.
- Ein **externer Berater steuert den Prozess**, setzt Impulse, ist neutraler Ansprechpartner und kann mit professionellem Blick von außen kritische Fragen stellen. Er kann auf schwelende Konflikte eingehen und diese lösen sowie Entscheidungsprozesse beschleunigen.
- Botschaften und Kommunikationsinstrumente richten sich **nicht nach einem starren Plan, sondern flexibel** an den einzelnen Projektphasen aus.
- Es gibt **keinen limitierenden Zeitfaktor**. Jeder Veränderungsprozess braucht seine ihm eigene Dauer.

änderung mittragen, kann die Umsetzung des Projektes angestoßen werden. Folgende Kommunikationsinstrumente kamen zum Einsatz:

Wording und Logo

Mit „3 P“, für „Price, Performance, PFT“, wurde ein einheitliches Wording für das Veränderungsprojekt entwickelt. Sämtliche Kommunikation rund um das neue Preissystem griff den Titel des Projektes — 3 P — sowie ein entsprechend entwickeltes Logo auf, um den Wiedererkennungswert zu erhöhen.

Newsletter

Der Newsletter brachte positive Themen rund um das neue Preissystem zu den nationalen und internationalen Mitarbeitenden, transparent, offen und ehrlich, um eine hohe Glaubwürdigkeit zu erzeugen. Er erschien anlassbezogen, war klar strukturiert und mit einem Angebot für einen Q&A-Call verbunden. Parallel dazu erfolgte eine MS-Teams-Einladung zu den Calls.

Q&A-Calls als Open-Space-Format

Die Calls fanden rund um die Mittagszeit als „Lunch-Calls“ statt. Die Projektleiter zeigten darin den Projektstatus auf, berichteten aber auch offen von aufgetretenen Schwierigkeiten. Jeder Mitarbeitende konnte Fragen stellen, die dokumentiert wurden und sich in den folgenden Projektphasen häufig als wichtige inhaltliche Impulse herausstellten.

Erklärfilme

Auch dieses Format war für die gesamte Belegschaft — national wie international — konzipiert, um das komplexe Thema einfach und gut verständlich zu vermitteln. In Form eines Comics wurden auf spielerische Weise in insgesamt vier Filmen die Informationen modulweise aufbereitet, um sie bei den Mitarbeitenden nachhaltig zu verankern. Zusätzliche inhaltliche Tiefe vermittelten die dort hinterlegten Schulungsunterlagen. Die ersten Botschaften entfalteten zunächst wenig Wirkung bei den Mitarbeitenden. Umso wichtiger war es, dem Kernteam Zuversicht zu vermitteln und die Wahrnehmungsbarrieren der Mitarbeitenden zu verschieben. Das gelang, indem gezielt mehr kommuniziert wurde, als man zunächst für ausreichend hielt. Zudem zeigte sich, dass „verstehen“ nicht bedeutet, auch automatisch mit dem neuen Preissystem einverstanden zu sein. Die Außendienstler entwickelten beispielsweise zunächst einen hohen Widerstand gegen das neue Preissystem. Nun war es wichtig, das Motiv dahinter ausfindig zu machen — in diesem Fall die Unsicherheit, die mit einem neuen Preissystem verbunden war — und diese Mitarbeitenden etwa in Vieraugengespräche abzuholen.

Zu diesem Zeitpunkt ließ sich bereits deutlich erkennen, wer offen für das Projekt war und wo es Mitstreiter für die Veränderung gab. Diese Mitarbeitenden wurden in ihrer Rolle bestärkt und erhielten eine Plattform, beispielsweise bei den Open-Space-Runden, um andere Stakeholder gleichsam als proaktiver Vertreter der Transformation — als „Fackelträger“ — mitzunehmen und von dem neuen Projekt zu begeistern.

Die Überzeugungsphase

An die Informationsphase schloss sich die Überzeugungsphase an. Ziel war es nun, die weiteren Mitglieder im Kernteam von dem neuen Projekt zu begeistern, damit diese selbst zu überzeugenden Kommunikatoren im Veränderungsprozess werden. Zum Kernteam gehörten neben der Geschäftsführung die Leiter der Bereiche Controlling, Marketing und Produktmanagement sowie Innen- und Außendienst als auch die betroffenen Fachabteilungen.

MS-Teams-Sitzungen

Alle zwei Wochen fand nun zusätzlich eine MS-Teams-Sitzung statt. Nach einem fünf- bis sechsminütigen Bericht, der den Status des Projektes transparent skizzierte, konnten Fragen gestellt werden. Ziel war es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der man gemeinsam die beste Lösung finden kann und keine vermeintlichen Gewinner oder Verlierer produziert. Je weiter sich das Projekt entwickelte, desto mehr Fragen stellte der Au-

ßendienst. Auch diese dokumentierten Fragen bildeten einen wichtigen Erkenntnisgewinn, für den man auf andere Weise Monate gebraucht hätte und der auch in der späteren Umsetzungsphase wertvolle Informationen liefern sollte.

Mitarbeitervideos

Zusätzlich unterfütterten selbst aufgenommene Videos die positive Stimmung: Jeder Mitarbeitende war aufgefordert, einen kurzen Handyfilm zu drehen, in dem er sagt, warum er das Projekt gut findet. Eingespeist in den internen MS-Teams-Kanal verzeichneten diese Videos hohe Klickzahlen sowohl bei den nationalen wie auch bei den internationalen Mitarbeitenden.

Internationale Kommunikation

Zentral gesteuert wurde die gesamte Change-Kommunikation für den internationalen Markt von der deutschen Zentrale aus. Jedes Land erhielt ein Kommunikationsgrundpaket mit Newslettern, Erklärfilmen und Q&A-Katalogen in seiner jeweiligen Landes- beziehungsweise Kernsprache. Termine der Vertriebsleitung mit den Kollegen vor Ort bildeten zudem ein weiteres wichtiges Instrument.

Ergebnisse

Nur ein Jahr später, im Dezember 2021, war das Projekt bereits so gereift, dass PFT keine Unterstützung vonseiten der Unternehmensberatung mehr benötigte und die letzten Anpassungen und die Umsetzungsphase selbst durchführen konnte. Im Zuge des Projekts war die gesamte internationale PFT-Welt auf ihr Potenzial und Attraktivität geprüft und geordnet worden. Es zeigte sich, welche Länder attraktive Marktbedingungen für einzelne Produktkategorien bieten. „Die neu entwickelte, dynamische Preisliste macht das internationale Preissystem für den Vertrieb in vieler Hinsicht nicht nur einfacher, sondern auch schneller und unmittelbarer umsetzbar“, betont Vertriebsleiter Daniel Hesmer. Dank des hohen Automatisierungsgrads entfällt das manuelle Anpassen, und es lassen sich Einsparpotenziale realisieren.

Ein weiteres positives Ergebnis: Die Vertriebsmannschaft erhält mit dem dezentralen Verantwortungsprinzip mehr Kompetenzen; jeder einzelne Außendienstmitarbeiter verfügt über größere Gestaltungsfreiheit. Und auch an anderer Stelle macht sich der Change-Prozess bemerkbar: Das Selbstbewusstsein der gesamten Vertriebsmannschaft ist deutlich gestiegen — ein weiterer Faktor, um zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. ■

AUTOREN



Benedikt Schneider, Leitung Marketing und Produktmanagement Knauf PFT GmbH & Co. KG, Iphofen, benedikt.schneider@pft.net



Norbert Wölbl, Partner, Managementberater Strategie und Markt, Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG, Baden-Baden, woelbl@liebich-partner.de

