



CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

**Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen**

Arbeitspapier Nr. 6

Innovatives Funkhandelsmarketing

**Empfehlungen für eine Neupositionierung
zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen**

Häder, D. / Zerres, C.

Offenburg, Juni 2016

ISSN: 2510-4799

Impressum

**Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen
Badstraße 24
77652 Offenburg
ISSN: 2510-4799**

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Personal, Organisation und Technik.....	2
3	Finanzierung	3
4	Mitarbeitermotivation	5
5	Change Management.....	7
6	Autoreninformation	10

1 EINLEITUNG

In diesem aktuellen Arbeitspapier werden Handlungsempfehlungen zur Lösung der Problematik einer Neupositionierung der deutschen Funkfachhändler gegeben. Die Basis dieser Empfehlungen stellen die Ergebnisse von Leitfadeninterviews dar, die mit Experten der Branche geführt worden sind. Die nachstehende Abbildung gibt zunächst einen Überblick über die jeweiligen Handlungsfelder.

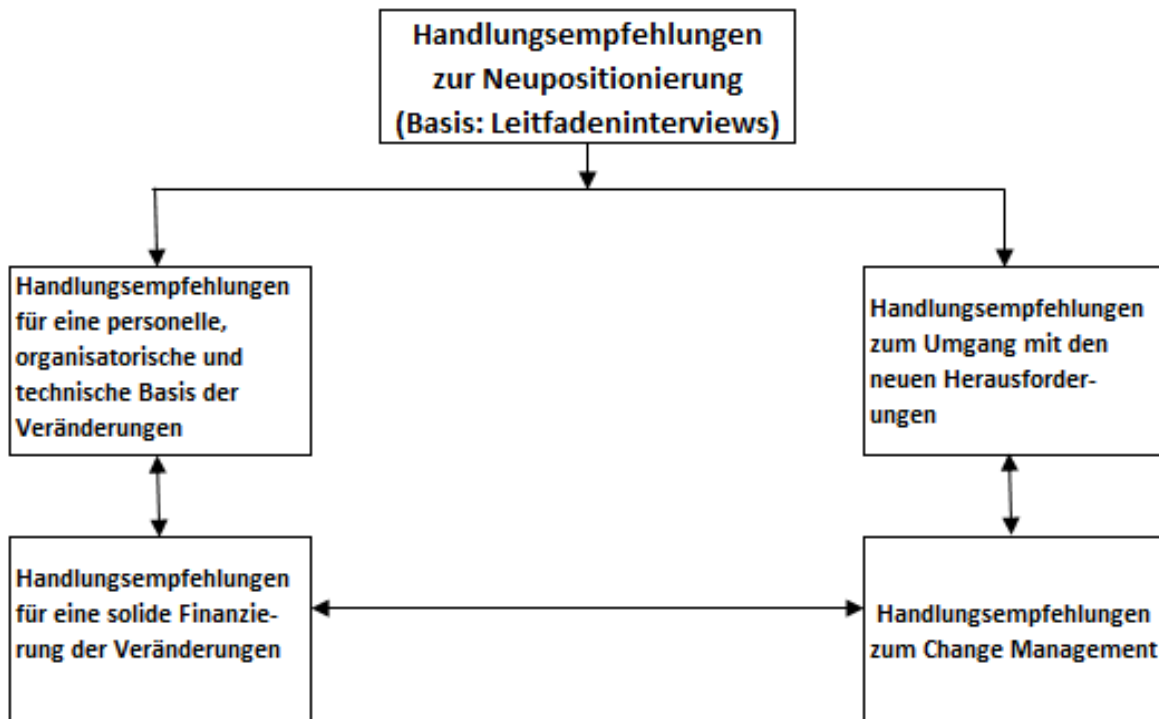


Abb. 1: Handlungsempfehlungen zur Neupositionierung

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Handlungsempfehlungen wenden sich in erster Linie an Funkfachhändler, die sich vor oder mitten in der Neupositionierung und den damit verbundenen Veränderungsprozessen befinden.

2 PERSONAL, ORGANISATION UND TECHNIK

Bei den Handlungsempfehlungen zur personellen Basis der Veränderungen geht es vor allem um qualifikatorische Aspekte, das heißt um den Aufbau von Wissen für die erforderlichen Leistungsstandards, damit die neuen Aufgabenstellungen des Digitalfunks mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern bewältigt werden können. Es besteht bei den Befragten ein breiter Konsens darüber, dass das Know-how vom Analogfunk für die Entwicklung von Leistungsstandards digitaler Problemstellungen vorteilhaft ist. Die Meinungen gehen jedoch sowohl bei der Frage nach dem Rahmen der Weiterbildung im Bereich des für die digitale Technologie benötigten speziellen Wissens, als auch bei der Frage nach der gezielten Planung dieses Prozesses erheblich auseinander. So favorisieren, auf der einen Seite Geschäftsführer, den Wissensaufbau für die unverzichtbaren Leistungsstandards, wenn möglich selbst im Hause vorzunehmen und, auf der anderen Seite, sehen die Mitarbeiter, die beim Kunden vor Ort digitale Umstellungen realisieren, eher eine Kombination von interner und externer Qualifikation als am sinnvollsten an.

Von der großen Mehrheit der befragten Experten wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass sowohl Eigeninitiative als auch Teamfähigkeit bedeutende Eigenschaften sind, die bei den betroffenen Mitarbeitern vorhanden sein sollten, um zu einer erfolgreichen Umstellung auf den neuen Service im Digitalfunk zu gelangen. Die Funkfachhändler sind deshalb gut beraten, diese Eigenschaften organisatorisch zu unterstützen. Zwar wird von einigen der Interviewpartner betont, dass technisch ausgebildete Personen oft von alleine Eigeninitiative bei Problemlösungen ergreifen, ein gezieltes Fördern ist in den Gesprächen jedoch nicht erkennbar. In jedem Fall sollten folgende Handlungsweisen beachtet werden:

- Vermeidung eines autoritären Führungsstiles,
- Anregung zur Kontaktaufnahme zu Lieferanten und Kunden, um auf deren vielfältige Erfahrungen aufbauen zu können,
- Vermeidung von Konsequenzen bei Fehlschlägen sowie
- Einräumen von Freiräumen für die betroffenen Mitarbeiter.

Ein solcher Weg stellt einen Prozess dar. Diesen Anregungen sollten die Funkfachhändler auf dem Weg zur Neupositionierung, die noch keine entsprechende Vorgehensweise praktizieren und den Wert von Eigeninitiative bei ihren Mitarbeitern zu schätzen wissen, unbedingt folgen. Als weitere relevante Eigenschaft der Mitarbeiter für die erforderlichen Veränderungen in den Unternehmen wird von den meisten Experten Teamfähigkeit angesehen, die von einigen der Befragten auch als Wir-Gefühl bezeichnet wird, als ein gemeinsames Denken und Handeln zum Erreichen eines gemeinsamen Zieles ohne Hierarchien. Wenn es also KMU schaffen, Mitarbeiter, die Teamfähigkeit besitzen, in einem Team zu integrieren, dann hat dies einen großen Vorteil, Mitarbeiter in diesen Unternehmen haben oft vielfältige Aufgaben zu erfüllen, die die Teamarbeit noch effektiver machen können, wenn alles gut organisiert wird. So kommen diese Unternehmen nicht daran vorbei, konsequent die Teamfähigkeit bei den Mitarbeitern zu fördern, die dazu noch nicht in der Lage sind.

Fast alle Experten sprechen sich für eine offene Informationspolitik mit direkter Kommunikation und kurzen Entscheidungswegen im Rahmen eines „familiären“ Betriebsklimas aus. Auch diese Forderung muss in den Unternehmen umgesetzt werden. Dies kann zum Abbau von Konkurrenzdenken beitragen, die Teamfähigkeit von Mitarbeitern fördern und das Betriebsklima nachhaltig verbessern. An dieser Stelle besteht somit ein übergreifendes Interesse, nämlich sowohl der Wunsch der Mitarbeiter nach einer offenen Informationspolitik der

Unternehmen, als auch das Interesse an Teamfähigkeit bei den Mitarbeitern seitens der Unternehmensleitungen. Dies sollte dazu führen, dass zum Beispiel Gemeinschaftsräume, Kaffeecorner, ein wöchentlicher Informationsaustausch oder gemeinschaftliche sportliche Aktivitäten zum betrieblichen Alltag gehören. Werden diese Maßnahmen in die Tat umgesetzt, kann man davon sprechen, dass der oben angeführte Gedanke von „Familie“ bei den deutschen Funkfachhändlern auch in der Praxis „gelebt“ wird.

Neben diesen personellen und organisatorischen Aspekten, wünscht sich die Mehrheit der Experten für eine erfolgreiche Ausführung der Serviceleistung bei den Kunden eine Ausrüstung, die immer auf dem neuesten Stand der Technik sein muss. Diese Forderung steht in einem direkten Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit, denn man kann nach den Erklärungen der Experten beispielsweise mit veralteten Messgeräten, die allenfalls noch für den Analogfunk brauchbar sind, kaum technisch viel anspruchsvollere digitale Aufgabenstellungen lösen, selbst wenn das technische Wissen bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Vor diesem Hintergrund sollten sich die Funkfachhändler von Zeit zu Zeit die folgende Frage stellen: Hat es Schwierigkeiten mit Kunden gegeben und lag der Grund möglicherweise in der technischen Ausstattung der Mitarbeiter vor Ort, die nicht mehr „up-to-date“ ist? Wird diese Frage bejaht, sollte beziehungsweise muss umgehend gehandelt werden, denn, auch das wurde in den Interviews erkennbar, ein zufriedener Kunde führt letztlich auch zu einem zufriedenen Mitarbeiter.

3 FINANZIERUNG

Im Hinblick auf Fragen nach einer soliden Finanzierung der Veränderungen besteht zu Beginn der Interviews ein Grundkonsens hinsichtlich der Frage zur Finanzierung der notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen. Diese sollten nach Meinung aller Experten kontinuierlich durchgeführt und ausschließlich mit Eigenmitteln finanziert werden.

Man kann den Funkfachhändlern nur empfehlen, die Geschäftspolitik zur betrieblichen Weiterbildung auch nach einer Neupositionierung in der beschriebenen Form weiter zu verfolgen. Mit Blick auf die Investitionen in das Sachvermögen zeigt sich im Vergleich zur Weiterbildung ein völlig anderes Bild bei den Befragten. Die Ergebnisse der Interviews sind dreigeteilt, wobei ein Drittel der Experten mit diesem Thema bisher noch nicht konfrontiert worden ist und dementsprechend keine Aussagen machen kann. In den Unternehmen des zweiten Drittels kommen die Mittel für diese Investitionen ausschließlich aus dem eigenen Cashflow und beim Rest gibt es eine klare Vorgabe und zwar die, dass die Sachinvestitionen mit Fremdmitteln finanziert werden sollen. Ob mit Eigen- oder Fremdmitteln in das Sachvermögen investiert werden kann, hängt selbstverständlich von der jeweiligen Ausgangslage des betreffenden Funkfachhändlers ab.

Im Hinblick auf die Finanzierung der unverzichtbaren Investitionen zur Neupositionierung steht als Nächstes die Frage an, inwieweit in diesem Zusammenhang an Möglichkeiten einer öffentlichen Förderung gedacht worden ist. Die große Mehrheit der befragten Experten verneint diese Frage eindeutig. Andere Interviewpartner betrachten eine öffentliche Förderung eher als kritisch. Die Kritik reicht von überbordender Bürokratie bei der Beantragung dieser Mittel bis hin zu dem Argument, man könne die Zeit im Tagesgeschäft gar nicht aufbringen und investiere deshalb besser in produktive Arbeit, was letztlich wirtschaftlicher sei. Demgegenüber stehen Experten, die bereits öffentliche Fördermittel, allerdings nicht für Weiterbildung, erhalten haben, dieser Unterstützung von staatlicher Seite ausgesprochen positiv gegenüber. Die nicht unerheblichen Beträge für spezielle regionale Projekte werden dabei mit einem überschaubaren Zeitaufwand beantragt sowie genehmigt und auch der Mittelzufluss

wird als zügig beschrieben. So wird etwa der ZIM – Förderung, laut Evaluationsergebnissen, eine sehr gute Ausgestaltung bescheinigt, insbesondere der hierbei überschaubare Beantragungsaufwand, die kompetente Begutachtung des Vorhabens durch die Projektträger sowie die Schnelligkeit der Auszahlung der Mittel. Einer der Befragten erklärt darüber hinaus, dass bei der Einstellung neuer Mitarbeiter für den Digitalfunk bei der Agentur für Arbeit Lohnzuschüsse zur Einarbeitung beantragt und genehmigt worden ist; abermals wird eine vorbildliche Unterstützung dieser Behörde bei allen Fragestellungen ausdrücklich hervorgehoben.

Öffentliche Förderung sollte im Rahmen der Neupositionierung der Funkfachhändler, aufgrund der oben ausgeführten Fakten, auf jeden Fall zu einem nicht zu vernachlässigenden Thema werden.

In der weiteren Abfolge der Fragen interessiert dann der Aspekt Mittelverwendung für die notwendigen Investitionen zur Neupositionierung und hier konkret der relative Anteil für die betriebliche Weiterbildung und der für das Sachvermögen. Ausgangspunkt der Fragestellung ist die Einschätzung eines der großen Distributoren des deutschen Funkfachhandels, der das Verhältnis der Aufteilung des Investitionsvolumens im Normalfall bei 90 % für das Sachvermögen und 10 % für die Weiterbildung sieht. Die Frage basiert zu einem großen Teil auf der beschriebenen Problematik, dass, falls keine Eigenmittel zur Verfügung stehen, die Beschaffung von Fremdmitteln gerade für die Weiterbildung mit Schwierigkeiten verbunden ist und man sich bei den Planungen zu einem frühen Zeitpunkt darauf einstellen sollte beziehungsweise muss. Ein Großteil der Experten bestätigt diese Relation; die restlichen begründen die höhere Prozentzahl von bis zu 40% der Ausgaben für Weiterbildungsmaßnahmen damit, dass digitale Komponenten selbst im Haus entwickelt werden und diese Unternehmen somit nicht zur Masse der deutschen Funkfachhändler gehören.

Da die Neupositionierung der Funkfachhändler mit finanziellen Belastungen verbunden ist, geht es bei den weiteren Fragen schließlich noch darum, eine Antwort darauf zu erhalten, wer für die Finanzierung der erforderlichen Veränderungsprozesse die Verantwortung in den Unternehmen übernehmen sollte. Die Mehrheit der befragten Experten hat zu diesem Sachverhalt eine eindeutige Meinung. Für die Finanzierungen sei alleine die Unternehmensleitung, auch hinsichtlich der damit verbundenen Risiken, verantwortlich, weil nur dieser Personenkreis den Sachverhalt am besten abschätzen könne. Diese Vorgehensweise wird wiederum mehrheitlich mit den Eigentumsverhältnissen begründet, denn die deutschen Funkfachhändler werden überwiegend von den jeweiligen Eigentümern geführt.

Auf der anderen Seite wünschen sich die restlichen Interviewpartner eine Mitverantwortung im Prozess der erforderlichen Finanzierungen und verstehen diesen Wunsch als Teil der Teamarbeit in den Unternehmen, mit der, unter anderem durch fachkundige Mitarbeiter, teure Fehlinvestitionen vermieden werden können. Nur in Ausnahmefällen sollte nach deren Meinung alleine die Geschäftsleitung die endgültige Entscheidung über eine Finanzierung treffen, das heißt, wenn trotz diverser Absprachen kein Konsens gefunden wird; eine solche Situation wird von den Interviewpartnern aber als eher selten bezeichnet. Vor diesem Gesamthintergrund kann man zur Frage der Finanzierungsverantwortung nur empfehlen, das gilt im Übrigen nicht nur für die unausweichliche Neupositionierung, diese, wenn möglich, auf mehrere Personen zu verteilen.

4 MITARBEITERMOTIVATION

Unmittelbar verknüpft mit den Fragen zur Basis einer soliden Finanzierung der erforderlichen Veränderungen geht es bei den Interviews darum zu erfahren, welche neuen Herausforderungen sich im Verlauf der Neupositionierung ergeben könnten.

Bereits in Vorgesprächen zu den Interviews haben einige Experten hervorgehoben, dass die in ihrer Intensität bisher unbekanntem Herausforderungen durch den Service für den Digitalfunk und die damit verbundenen Veränderungen in den Unternehmen ohne einen hohen Grad an Motivation seitens der Mitarbeiter nicht bewältigt werden können.

Da die Motivation von zentraler Bedeutung ist, sollten deshalb Veränderungen der Arbeitssituation in regelmäßigen zeitlichen Abständen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter mit den Unternehmensleitungen bewertet werden. Bei der Neupositionierung der deutschen Funkfachhändler ist es also ratsam, diese sehr weit reichende Empfehlung unbedingt zu berücksichtigen, denn sie führt dazu, dass die notwendigen Veränderungen sowohl von Seiten der Unternehmensleitungen als auch von Seiten der Mitarbeiter beurteilt werden, um mit der notwendigen Motivation gemeinsam die angestrebten Ziele zu erreichen.

Unter motivationalen Gesichtspunkten kann man auch Offenheit für Neues und Vertrauen betrachten, die von allen Interviewpartnern als wichtige Attribute im Rahmen der Veränderungsprozesse bezeichnet werden und denen daher ein hoher Stellenwert zugemessen wird.

Sinngemäß argumentieren die Befragten, dass diese Voraussetzungen in ihren Unternehmen größtenteils bereits vorliegen. Darüber hinaus bejahen sie auch die Frage, ob diese Attribute Teil der Grundeinstellung der Beteiligten im Veränderungsprozess sein müsste. Gleichzeitig weist ein Großteil der Experten in diesem Kontext darauf hin, dass diese Eigenschaften auch mit dem Mut zum Risiko verbunden sein müssten, da unmöglich aufgrund fehlender Erfahrung jeder neue Arbeitsschritt funktionieren könne. Offenheit für neue Tätigkeiten und damit verbundene Kreativität entwickeln sich aber nur dann, wenn Mitarbeiter sich nicht bei jedem Fehler rechtfertigen müssen, und dies bedeutet für die Unternehmensleitung primär, Vertrauen in diese Mitarbeiter zu investieren. Entsprechend empfiehlt es sich, nicht nur Offenheit für Neues von den Mitarbeitern einzufordern, sondern dies auch mit echtem Vertrauen zu verbinden. Dieses muss infolgedessen auch zu einem festen Bestandteil der Geschäftspolitik werden. Die Risiken, die mit der Offenheit für Neues verbunden sind, lassen sich, gerade in KMU, eindämmen.

Die Möglichkeit einer Kommunikation ist bei den deutschen Funkfachhändlern zweifellos gegeben und sollte deshalb von den entsprechenden Mitarbeitern genutzt und von den Unternehmensleitungen auch entsprechend eingefordert werden.

Wenn die beschriebenen motivationalen Aspekte allerdings nicht eingehalten werden, so wird es wohl kaum möglich sein, die neuen Herausforderungen zu bewältigen, denn der Wechsel vom analogen auf den digitalen Service wird von mehreren Befragten glaubwürdig als echter Quantensprung dargestellt. Beim Digitalfunk handelt es sich in technischer Hinsicht nicht mehr um ein klassisches Funkgerät, sondern um einen Hochleistungscomputer, wobei die bisher handwerklich geprägten Mitarbeiter nunmehr als Programmierer, aber auch als Berater für die bedeutend umfangreicheren Anwendungsmöglichkeiten beim Kunden auftreten müssen.

Diese Handlungsempfehlungen sollen demgemäß zum Maßstab einer erfolgreichen Geschäftspolitik im Rahmen der neuen Aufgabenstellungen werden. Aber auch auf die Unternehmen hat die Neupositionierung eine direkte Auswirkung. Hierzu erklärt ein Inter-

viewpartner, dass der Abschluss von Wartungsverträgen bei der komplizierten und erklärungsbedürftigen Digitaltechnik erheblich einfacher sei, als es beim technisch weniger anspruchsvollen Analogfunk war. Weiterhin bemerkt dieser Experte: Zum einen seien diese Verträge im Regelfall profitabel und führten bei zufriedenen Kunden zu einer starken Kundenbindung. Zum anderen würden, nach seiner Einschätzung, Wartungsverträge in der Zukunft zu einem entscheidenden Geschäftsfeld der deutschen Funkfachhändler werden, da die großen Aufträge durch die Digitalisierung bei der Kundschaft in einer überschaubaren Zeitspanne abgearbeitet sein würden. Es wird allerdings erkannt, dass ein fundamentaler Wartungsfehler leicht zum endgültigen Verlust eines profitablen Geschäftes führen kann. Es besteht damit für die Funkfachhändler die Notwendigkeit, sich am Markt, insbesondere beim Digitalfunk, sowohl personell als auch materiell immer auf einem sehr hohen Niveau zu präsentieren.

In den Interviews zum Thema Neupositionierung und neue Nachfrage verbunden mit neuen Herausforderungen kommt bei der Anfangsfrage hinsichtlich privater Nachfrage bei allen Befragten die Aussage, dass es erstens von privater Seite bereits beim Analogfunk keine Nachfrage gegeben habe und sich dieser Trend bei der Digitaltechnologie, hauptsächlich wegen der Komplexität, fortsetzen werde. Zweitens äußern mehr als zwei Drittel der Experten, dass ihre Unternehmen gut damit beschäftigt seien, Altkunden auf den Digitalfunk umzustellen. Neugeschäft resultiere bei ihnen vielfach aus der Rückgewinnung von ehemaligen Kunden, die in der Vergangenheit auf das kostengünstige Handy umgestiegen seien, das heißt auf den Mobilfunk über das öffentliche Netz. Aufgrund der offensichtlichen Sicherheitslücken bei dieser Art der Kommunikation wisse dieser Kundenkreis nun die Vorteile des digitalen professionellen Mobilfunks zu schätzen. Ein wirklich neues Tätigkeitsfeld für die Funkfachhändler stelle nach Meinung einiger Experten alleine der Gebäudefunk mit Digitaltechnologie dar. Auch hier wüssten mittlerweile die neuen Nachfrager die Vorteile der Datensicherheit durch den Einsatz von Digitaltechnologie beim Gebäudefunk zu schätzen, die beim Analogfunk nicht geboten werden konnte, so dass dieses Geschäft früher fast ausschließlich von erfahrenen Elektro-Fachhändlern abgedeckt worden sei. Für den Geschäftserfolg in einem neuen Tätigkeitsfeld ist es besonders wichtig, mit dem Kunden ein gemeinsames Zusammenwirken zu realisieren um damit zu einem gemeinsamen Wertschöpfungsprozess zu kommen. Das bedeutet, dass die Funkfachhändler darauf achten sollten, basierend auf den speziellen Anforderungen der neuen Kundschaft auch individuelle Serviceleistungen für den digitalen Gebäudefunk zu erbringen. Bei einer geplanten Geschäftsausweitung muss gerade bei KMU wegen der oft dünnen Personaldecke der Frage intensiv nachgegangen werden, ob diese mit dem aktuellen Mitarbeiterbestand überhaupt möglich sei. Diese Frage sollte von den Funkfachhändlern, die in neue Tätigkeitsfelder wie dem digitalen Gebäudefunk einsteigen wollen, unbedingt vorab beantwortet werden.

Fragen zur Rolle des Marketing im Veränderungsprozess beenden den dritten Fragenkomplex. Schwerpunktmäßig geht es darum, von den befragten Experten zu erfahren, welche Bedeutung sie Marketinginstrumenten bei der Vermarktung des neuen und sehr anspruchsvollen Serviceangebotes zuordnen. Die Auskünfte darüber sind in den Interviews bemerkenswert unterschiedlich, wobei Marketing für die Unternehmen von der Mehrzahl der Experten als wenig bedeutend bewertet wird.

Bei der Befragung kommt unter anderem zum Ausdruck, dass beispielsweise wegen der Überalterung der Unternehmensführung und deren Einstellung zum Marketing oder aus Zeitmangel der Neupositionierung und den damit verbundenen Chancen nicht die als notwendig angesehene Bedeutung zukommt.

Um Märkte und damit verbundene Chancen beurteilen zu können, bedarf es Wissen über die Marktpotenziale. In der Regel sind dabei KMU stärker als Großunternehmen bei neuer Marktnachfrage auf externes Wissen angewiesen und auch bereit, mit potenziellen Partnern aufgrund eingeschränkter Ressourcen eigenes Wissen zu teilen. Auch wenn eigene Marketingabteilungen bei den deutschen Funkfachhändlern wohl eher die Ausnahme darstellen, könnten am Marketing interessierte Mitarbeiter, dies gilt auch für kleinere Unternehmen, durch gezielte Weiterbildungen für firmenspezifische Marketingmaßnahmen geschult werden und dann zum Beispiel die Umsetzung dieser erforderlichen Maßnahmen, zusammen etwa mit einem Fachverband verantworten, sowie deren Kostenbudgets überwachen. Hier sollte man diesbezügliche Weiterbildungsangebote von Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern aus Kostengründen auf jeden Fall in Anspruch nehmen. Neben einem Internetauftritt und der Mund-zu-Mund-Propaganda werden vor allem Hausmessen als probates Marketinginstrument für die Funkfachhändler genannt. Höchstwahrscheinlich ist deren Organisation für einen stark handwerklich geprägten Funkfachhändler eine eher schwierige Aufgabe. Aber denkbar wären auch hier Partnerschaften mit größeren Systemhäusern, verbunden beispielsweise mit einer Arbeitsteilung bei der Umsetzung digitaler Problemlösungen im neuen Geschäftsfeld des digitalen Gebäudefunks.

5 CHANGE MANAGEMENT

Die Fragen zum Change Management konzentrieren sich darauf, Antworten zu erhalten, wie die Veränderungen im Rahmen der Neupositionierung der Funkfachhändler stabilisiert werden können. Dabei gibt es drei Schwerpunkte, die hinterfragt werden: Erstens, wie geht man mit Widerständen gegen die Veränderungen um, zweitens wie schafft man es, Mitarbeiter, die die erforderlichen Kompetenzen für den Digitalfunk aufgebaut haben, an die Unternehmen zu binden, und drittens, wie sehen sozial verträgliche Lösungen für die Mitarbeiter aus, die trotz entsprechender Schulungen die notwendigen Qualifikationen nicht aufgebaut haben.

Nur zwei Interviewpartner berichteten davon, dass in ihren Unternehmen auch Widerstände gegen die unausweichlichen Veränderungen aufgetreten wären. In den Belegschaften der breiten Masse der Befragten gibt es dagegen die Einsicht: Die Digitalisierung ist nicht aufzuhalten und man muss sich darauf einstellen. Neben diesem Verständnis für Veränderungen werden von allen Experten im Hinblick auf Maßnahmen gegen Widerstände eine offene Kommunikation und ein gutes Betriebsklima genannt. Um nachhaltig weitreichende Veränderungen in KMU mit ihren im Normalfall überschaubaren Belegschaften zu etablieren, muss durch eine offene Kommunikation das Ziel angestrebt werden, ein gemeinsames Problembewusstsein zu erreichen, um damit die Voraussetzungen für eine gemeinsame Problemlösung zu schaffen. Offensichtlich hat diese Strategie in den Unternehmen der befragten Experten dazu geführt, durch das Wissen um das Vorhandensein von Problemen mit der Neupositionierung Widerstände gar nicht erst aufkommen zu lassen. Bei den Funkfachhändlern, die sich gerade im Prozess der Veränderungen befinden, sollte eine offene Kommunikation somit zu einer Leitlinie der Geschäftspolitik werden.

Ein gutes Betriebsklima kann einen nicht unerheblichen Beitrag zur Vermeidung von Widerständen durch Veränderungen leisten und sollte mit der entsprechenden Bedeutung in den Unternehmen für die Neupositionierung fest etabliert werden. Bei den Experten, in deren Unternehmen Widerstände im Rahmen der Veränderungen aufgetreten waren, werden diese ungewollten Verhaltensweisen durch intensive Einzelgespräche und damit verbundener Geduld korrigiert.

Um Widerstände und damit oft verbundene schlechte Stimmung von vornherein bei den Mitarbeitern der Funkfachhändler zu vermeiden, soll, auch nach der Neupositionierung, eine offene Kommunikation, ein gutes Betriebsklima, aber auch regelmäßige Mitarbeitergespräche, zum Beispiel zu Entwicklungsmöglichkeiten, zum festen Bestandteil der Unternehmensführung gehören.

Darauffolgende Fragen wenden sich der Problematik zu, wie kompetente Mitarbeiter, die den neuen digitalen Aufgabenstellungen gewachsen sind, dauerhaft an die Unternehmen gebunden werden können. Ein eindeutiger Trend bei den Aussagen zu diesem Thema ist bei den Befragungen nicht erkennbar. Exemplarisch argumentiert hierzu ein Experte, dass er zu dieser Thematik persönlich gerne eine Strategie hätte, allerdings noch immer keine entwickelt habe und dass diese Ausgangslage bei den ihm bekannten Kollegen ähnlich wäre. In diesem Kontext sehen einige Interviewpartner finanzielle Anreize als die entscheidende Maßnahme an, um qualifizierte Mitarbeiter an die Unternehmen zu binden. Eine andere Gruppe der Experten bewertet Geld als Werkzeug der Mitarbeiterbindung eher als zweitrangig. Für diese Befragten sind unter anderem die gezielte Zusammenstellung von Arbeitsgruppen oder die Vergabe interessanter kaufmännischer Tätigkeiten an einen Techniker bedeutend zielführender. Die große Mehrheit der Experten erkennt in dem modernen Führungs- und Beurteilungsinstrument der Zielvereinbarung das passende Mittel, um kompetente Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen zu halten.

Spiegelt sich in einer Zielvereinbarung beispielsweise die Wertschätzung der Tätigkeit des Mitarbeiters für das Unternehmen wieder, so werden besondere Leistungen auch angemessen honoriert sowie Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Es empfiehlt sich für die Funkfachhändler, der Meinung der Mehrheit der Experten zu folgen und Zielvereinbarungen als festen Bestandteil der Personalpolitik zur Mitarbeiterbindung zu integrieren. Im Übrigen eignet sich dieses Führungsinstrument auch für Kleinunternehmen, zu denen die Mehrzahl der Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig gehören, da es dem Geist und der Haltung unserer Leistungsgesellschaft entspricht; es setzt allerdings voraus, dass in diesen überschaubaren Wirtschaftseinheiten von allen Beteiligten ein klarer und eindeutiger Rahmen abgesteckt wird und man sich mit den Mitarbeitern auf unmissverständliche „Spielregeln“ einigt.

Die Interviews schließen mit Fragen zu Konsequenzen für Mitarbeiter, denen man angemessene Schulungen zur Lösung digitaler Aufgabenstellungen zukommen lässt, ohne dass diese in der Praxis jedoch bewältigt werden. Auffallend ist bei den Aussagen, dass, bis auf drei Ausnahmen, ein solches Problem bisher in den betreffenden Unternehmen der Experten nicht aufgetreten ist.

Eine Erklärung für diese, für die Funkfachhändler positiven Umstände könnte sein, dass sowohl beim Service für den Analogfunk als auch jetzt für den Digitalfunk besondere Eignungen der Mitarbeiter erforderlich sind und dies vor allem bei hohen Sicherheitsansprüchen. Diese Ausgangslage hat dazu geführt, dass die oben ausgeführte Fragestellung umformuliert werden musste, so, dass gefragt wurde, welche Konsequenzen man sich für die Mitarbeiter vorstellen könnte, wenn eine solche Situation eintreten würde. Der Einsatz als Monteure, mit weiterhin schwerpunktmäßig handwerklichen Tätigkeiten, wäre nach Meinung der Mehrzahl dieser Befragten aufgrund der Sonderkonjunktur durch die Digitalisierung und der damit verbundenen vielfältigen Arbeiten möglich. Bei dieser Betrachtung spielt wohl auch das relativ hohe Alter der Beschäftigten im Funkfachhandel eine Rolle, denn viele Probleme werden durch das altersbedingte Ausscheiden dieser Mitarbeiter von selbst gelöst. An Kündigungen wird, vorausgesetzt die Mitarbeiter akzeptieren als Monteure eingesetzt zu werden, nicht gedacht. Das bedeutet, dass die verschiedenen Arbeitsgruppen organisiert und dabei Rivalitäten vermieden werden müssten. Es ist dann zu empfehlen, dass sowohl die Unterneh-

mensleitungen als auch die betreffenden Mitarbeiter gemeinsam eine Strategie zur Bewältigung dieser Situation erarbeiten. Bei einem Experten, in dessen Unternehmen Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen nicht erreicht haben, gibt es noch genügend Serviceaufträge für den Analogfunk, um diese bis zum Eintritt in den Ruhestand zu beschäftigen; dies wurde als Glücksfall bezeichnet. In den Unternehmen der anderen beiden Interviewpartner hat der fehlende Kompetenzaufbau bei den betroffenen Mitarbeitern allerdings zu Kündigungen geführt. Diese Konsequenz kostet die Unternehmen jedoch sowohl Geld als auch Zeit. Ein „Patentrezept“ in solchen Fällen kann es in der Praxis nicht geben, aber eine Planung mit der Zielrichtung zu einer sozial verträglichen Lösung sollte immer angestrebt werden. Folgerichtig sind Personalabteilungen, auch für KMU wünschenswert, wobei diese Forderung aber wegen der oft geringen Größe an den Möglichkeiten sowie Notwendigkeiten dieser Unternehmen vorbei geht. Deshalb sollten zumindest Personalverantwortliche bestimmt werden, die sich dann um die unternehmensspezifischen Personalangelegenheiten kümmern sollten.

Auch hier sollte wiederum die Möglichkeit einer Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer und auch der Agentur für Arbeit geprüft werden.

Weiterführende Literatur:

Dieter Häder: Der Zwang zur Neupositionierung von Unternehmen durch technische Innovationen: Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg. Eine empirische Analyse am Beispiel des deutschen Fachhandels für Funktechnologie. Hampp Verlag, München und Mering 2016.

6 AUTORENINFORMATION

Dr. Dieter Häder arbeitete, nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium an der Universität Hamburg, viele Jahre in unterschiedlichen Unternehmen der Industrie und des Handels als Leiter des Rechnungswesens und des Controlling. Seit 2009 ist er als Berater vor allem im Risikomanagement beziehungsweise in der Insolvenzprophylaxe tätig. Im Mai 2016 wurde er an der Universität der Bundeswehr in Hamburg promoviert.

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.