ISSN 1437-4269 14,80 EUR . 20,70 CHF

SCHEELEN® AG
Institut für Managementberatung und Diagnostik

EXECUTIVE Excellence

DAS MAGAZIN FÜR LEADERSHIP, MANAGEMENT UND PERSÖNLICHE SPITZENLEISTUNG

LEADERS IN INNOVATION

American Airlines:
Abheben mit Talentmanagement
T. SCOTT MCTAGUE
Seite 1

Innovatives Wissensmanagement:
Die Vision vom lernenden Unternehmen
PRAXISBEISPIEL
Seite 2 – 3

Innovation ja! – Aber wer kann's?
SVEN GÁBOR JÁNSZKY UND
FRANK M. SCHEELEN
Seite 4 – 7

„Qualitätsbewusstsein, Leistung und Respekt vor dem anderen"
INTERVIEW MIT PETER BUREMA
Seite 8 – 10

Vertrieb geht heute anders
ANDREAS BUHR
Seite 11 – 12

Ethics in Business
PROF. DR. GERTRUD HÖHLER
Seite 13

Peter Burema,
CEO Acino Pharma

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie kennen sicher den Spruch: „Wer weiter das tut, was er immer getan hat, wird auch weiter das bleiben, was er immer war". Ja, das war einmal! Wer heute weiter das tut, was er immer getan hat, ist morgen vom Markt verschwunden! Stillstand ist Rückschritt – und zwar ein Rückschritt über die Klippen hinaus.
Der Zwang zur ständigen Innovation, zur ständigen Vorausschau in die Zukunft aber stellt die große Mehrzahl der Unternehmen vor schier unlösbare Herausforderungen. Wer soll Innovation anleiten, und wie soll das gehen? Wie bleibt Innovation nicht Selbstzweck, sondern schlägt sich in verbesserter Performance nieder? Wie also wird aus Unternehmensvision eine Steigerung des Unternehmenswertes?
Lösungen dafür liefern Innovations- und Zukunftsmanager sowie hoch zukunftsorientierte Führungskräfte, die die entsprechenden Kompetenzen mitbringen. Und welche das sind, haben umfangreiche Entwicklungsarbeiten der Scheelen® AG in Zusammenarbeit mit dem Trendforscher Sven Gábor Jánszky sowie Management Circle und vielen befragten Unternehmern gezeigt. Sie sind in zukunftsweisenden Kompetenzmodellen beschrieben, die wir ab Seite 4 vorstellen.
Innovation mit Kompetenz bestimmt auch die Arbeit von Acino Pharma. Im Interview ab Seite 8 geht Peter Burema, CEO der wachsenden Schweizer Pharma-Gruppe, auf die Basis wertvoller Innovation ein. Werte stehen ebenfalls im Zentrum des Meinungsbeitrages von Professorin Dr. Gertrud Höhler, den Sie auf Seite 13 lesen. Andreas Buhr, der Experte für Führung im Vertrieb, betrachtet in seinem Beitrag ab Seite 11 Innovation aus Marktsicht: „Vertrieb geht heute anders" heißt sein Thema und sein neues, hervorragendes Buch, denn viele technische Innovationen revolutionieren heute das Marktgeschehen – doch Werte und Kompetenzen bestimmen immer noch über den Erfolg.

„Spitzenunternehmen sind ständig innovierende Unternehmen. Dass sie das sind, liegt an ihrer organisatorischen Beschaffenheit."

Robert Waterman, amerikanischer Unternehmensberater

Werte und Kompetenzen – von Anfang an im Zentrum unserer Arbeit. Für diesen Ansatz und unsere erfolgreichen Konzepte sind wir von der Scheelen® AG gerade als Top Consultant, als „bester Berater für den deutschen Mittelstand", wie es in der Begründung heißt, ausgezeichnet worden. Darüber freuen wir uns sehr – und ich wünsche Ihnen nun viele gute Impulse bei der Lektüre von „Leaders in Innovation",

Frank M. Scheelen
Vorstand, Scheelen® AG

Impressum

Executive Excellence
(ISSN 8756-2308) is published monthly by Executive Excellence Publishing, 1344 East 1120 South, Provo, Utah 84606, USA

Deutsche Ausgabe | Sonderausgabe
Herausgeber
Frank M. Scheelen
SCHEELEN® AG
Institut für Managementberatung und Diagnostik
Klettgaustraße 21
D-79761 Waldshut-Tiengen
Tel.: +49(0) 7741 . 96 94-0
Fax: +49(0) 7741 . 96 94-20
E-Mail: info@scheelen-institut.de
Web: www.scheelen-institut.de

Redaktion, Design, Gestaltung, Produktion:
text-ur text- und relations agentur
Dr. Gierke
Schanzenstraße 23, 51063 Köln
Tel.: +49(0) 221 . 95 64 90 570
E-Mail: redaktion@text-ur.de
Web: www.text-ur.de

Druck: Druckerei Wagner, Mindelheim

Bezugsmöglichkeiten und Kundenservice über die SCHEELEN® AG

Bildnachweise dieser Ausgabe:
Titel: © Acino Pharma | S. 1: © by Airbus S A S 2011 computer rendering by Fixion – GWLNSD | S. 2-3: Fotolia, © Nataliya Hora | S. 8-10: © Acino Pharma | alle sonstigen: Abb. der jeweiligen Autoren: © bei den Autoren | rechtefreie Bildarchive

Hinweis zu S. 1: Der Beitrag wurde in längerer Form ursprüngl. in englischer Sprache publiziert in TM talent management magazine, July 2010, MediaTec Publishing Inc, Chicago, IL., S. 24. Wir danken den Autoren und Herausgebern.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion.
Executive Excellence
(Deutsche Ausgabe)
ISSN 1437-4269

American Airlines:

Abheben mit Talentmanagement

Von T. SCOTT MCTAGUE*

Ihre Innovationskraft erhalten Unternehmen nur, wenn es ihnen gelingt, neue junge Talente zu gewinnen und sie zu Führungskräften mit Vision, Mut, Tatkraft, Loyalität und Verantwortungsbewusstsein weiterzuentwickeln. American Airlines, seit mehr als 75 Jahren – und Charles Lindberghs Tagen – eine weltweit führende Fluggesellschaft, setzt in diesem Prozess auf das Kompetenzdiagnostiktool ASSESS und erzielt so nachhaltige positive Ergebnisse.

In der heutigen, wirtschaftlich unruhigen Zeit suchen alle Unternehmen nach Wegen, sich im Wettbewerb Vorteile zu verschaffen. Manche überlegen ständig Möglichkeiten, Geld zu sparen und Umsätze zu erhöhen, beispielsweise, indem sie nur wenige Investitionen tätigen oder Gebühren für früher kostenfreie Services einführen. Besonders intelligente Unternehmen allerdings fokussieren auf den einen Wert im Unternehmen, der einzigartiger, kostbarer und schwerer zu ersetzen ist als alle anderen: Talente.

Mit den richtigen Talenten erhalten die Unternehmen die Flexibilität, um kreative Entscheidungen zu treffen, die Anpassungsfähigkeit, um den Kurs so zu ändern, dass er wechselnden Herausforderungen gerecht wird, und die Kraft, um Geschäftspläne und Strategien umzusetzen. Erfolgreiche Arbeitsorganisation und Mitarbeiterentwicklungsplanung identifiziert und fördert jene Schlüsselmitarbeiter. Aufgeweckheit, Agilität ist die geistige Haltung der Talente, die es Führungskräften ermöglicht, ihre Organisation durch die Linse der Veränderung zu betrachten – und zur Veränderung zu führen. Daher hat American Airlines in einem dynamischen Markt, den ein unerbittlicher Wettbewerb, geschäftlicher Druck und hohe Anforderungen von Kundenseite beherrschen, auf den Veränderungsdruck damit reagiert, Schlüsselressourcen in die Führungskräfteentwicklung zu stecken.

Über Jahrzehnte verfolgte American Airlines einen organischen Ansatz in der Führungskräfteentwicklung, führt William Mitchell, in der Geschäftsleitung als *Managing Director* zuständig für *Leadership Planning and Performance*, aus. Im Hinblick auf die strategische Vision wurde es nun Zeit für einen stärker formalisierten Ansatz. Mitchell: *„In the 2000s, changes in the industry and environment made us realize we needed to be much more intentional about how we do leadership development“*. Die Organisation war reif für ein wirklich neues Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das mit LIFT, „Leadership Improving the Future Together“, aufgesetzt wurde. Hinter dieser Bezeichnung verbirgt sich ein hoch performanter Prozess mit einem Workshop, der von ASSESS-Systems vorbereitet und durchgeführt wurde. Ziel des Workshops: Die Führungskräfte zu einem höheren Verständnis ihres eigenen Führungsstils und für ihre Stärken und Kompetenzen zu bringen – und, noch wichtiger, dazu, wie diese von anderen empfunden werden. Diese Selbsterkenntnis war ein wahrer Katalysator für die Führungskräfte, um achtsamer mit dem professionellen Ausgeben und Empfangen von Feedback umzugehen und sich vor allem ihrer Rolle als Entwickler und Coachs von Talenten bewusster zu sein. Eine ganz neue Führungskultur brach sich damit Bahn.

Beginnend in der Geschäftsleitung und dann kaskadierend in der ganzen Organisation erbringt LIFT weiterhin nachhaltige Ergebnisse: Beispielsweise sind Qualität und Zahl der Entwicklungsgespräche, der ständige achtsame Einsatz führungsbezogener Sprache und die Nachfrage nach entwicklungsbezogenen Programmen und Maßnahmen gewachsen.

Dass Führungskräfteentwicklung mit LIFT und ASSESS kein Schnellprogramm ist, macht Mitchell ebenfalls klar: Das zielorientierte Programm für die amerikanischen Flughafenorganisationen und seine mehr als 1.000 Führungskräfte ist nicht bloß eine Reihe von Seminaren, sondern ein ganz neuer Weg der Führung. Und damit wird es die nächsten drei, fünf oder zehn Jahre bei American Airlines bestimmen.

„We want leaders who are decisive, courageous and adaptable“, schließt Mitchell. Entscheidungssichere, mutige und anpassungsfähige Führungskräfte – der Stoff, aus dem die “Leaders in Innovation” sind.*

* = siehe Impressum

Innovatives Wissensmanagement punktet:

Mit Kompetenzmanagement die Vision vom lernenden Unternehmen umsetzen

PRAXISBEISPIEL

Die Gewähr für den bestmöglichen und effektiven Umgang mit dem Zukunftsfaktor Wissen ist gegeben, wenn das Wissensmanagement, und damit die Entwicklung zur lernenden Organisation, fest in den Unternehmenszielen verankert ist. Wissensmanagement auf Basis des Kompetenzmanagements: eine Innovation in zwei Szenarien.

Szenario 1: Unternehmensentwicklung von unten

Projektarbeit in der Entwicklungsabteilung eines Unternehmens aus der Telekommunikationsbranche: Das Projektteam soll prüfen, ob die Voraussetzungen gegeben sind, sich zum lernenden Unternehmen zu entwickeln. Doch überall stoßen die Teammitglieder an Grenzen: Die Abteilungen, in denen das Team Informationen abfragen will, können bereits die Fragestellung nicht nachvollziehen: „Lernendes Unternehmen, was soll das denn sein?“ Sogar das Management selbst, das die Einberufung des Projektteams veranlasst hat, weiß keinen Rat: „Das sollt ihr doch herausfinden, was das für uns überhaupt bedeutet, ein lernendes Unternehmen zu sein.“

Hinzu kommt: Niemand im Team kann einleuchtend erläutern, wie sich eine Wissensbilanz erstellen lässt. Solch eine Bilanz ist jedoch Voraussetzung für die Einschätzung, wie mit Wissen bisher umgegangen wurde und wie es um die Dokumentation und Weitergabe des materiellen und immateriellen Wissenskapitals bestellt ist. Es fehlt an der Grundlage für die Analyse, an welcher Stelle des Weges zum lernenden Unternehmen sich die Telekommunikationsfirma befindet. Die Teammitglieder sind mit der Aufgabenstellung hoffnungslos überfordert.

Was läuft hier schief? Die Firma zäumt das Pferd von hinten auf: Die Entwicklung zum lernenden Unternehmen kann nicht auf der Grundlage der Arbeit eines kleinen Teams entstehen.

Szenario 2: Unternehmensentwicklung von oben – und aus einem Guss

Und wieder das Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche – dieses Mal allerdings steht die Vision vom lernenden Unternehmen am Anfang. Konkret: Es entwickelt eine Unternehmensstrategie, in der auch der Aufbau eines Wissensmanagements integriert ist: Das Humankapital, das Strukturkapital und das Beziehungskapital – mithin das immaterielle und intellektuelle Kapital eines Unternehmens – sollen so weiterentwickelt werden, dass die Vision vom lernenden Unternehmen Realität werden kann. Aus der Vision und der Strategie können konkrete Umsetzungsmaßnahmen und -aktivitäten abgeleitet werden, die zum lernenden Unternehmen führen. Und das Projektteam erhält nicht die Aufgabe, die Prämissen für das lernende Unternehmen zu schaffen, sondern die entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen zu entwickeln.

Der entscheidende Unterschied zu Szenario 1: Wer mit der Vision beginnt, setzt einen Automatismus in Gang: Die Aspekte, die zur Entwicklung eines lernenden Unternehmens führen, finden von Anfang an bei der Festlegung der Unternehmensstrategie und der unternehmerischen Ziele Berücksichtigung – sie sind ja in der Vision verankert. Wenn dann aus den Unternehmenszielen die Bereichsziele, dann die Abteilungsziele, schließlich die Teamziele, ja, die Mitarbeiterziele abgeleitet werden, sind jene Aspekte stets mit dabei.

Der Automatismus greift auf die Personalentwicklung über: Wenn die Personalabteilung neue Mitarbeiter einstellt oder analysiert, welche Weiterbildungsmaßnahmen die Mitarbeiter durchlaufen sollen, damit sie einen Beitrag zur Erreichung der Vision und der Unternehmensziele leisten können, sind jene Aspekte integriert: Bei jeder Personalentscheidung schwingt die Frage mit, welche Auswirkungen sie für die nachhaltige Zukunftsentwicklung des Unternehmens haben.

Selbst kleinräumige Personalentscheidungen spiegeln die visionär-strategische und langfristige Entwicklung eines Unternehmens wider. Und wenn festgestellt wird, dass bei dem Mitarbeiter Herbert Huber die Kompetenz Veränderungsbereitschaft und bei der Mitarbeiterin Monika Müller die

Kompetenz Kommunikationsstärke ausbaufähig ist, weiß die Personalabteilung: Damit Herbert Huber und Monika Müller einen effektiven Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten können, müssen sie Seminare besuchen, Coachings durchlaufen, E-Learning nutzen, kurz: ihre Kompetenzlücken schließen.

Das universale Prinzip der kompetenzorientierten Unternehmensentwicklung

Der dargestellte Zusammenhang beschreibt ein geradezu universales Prinzip, das sich so zusammenfassen lässt:

- Visionsentwicklung auf dem Fundament der Kernkompetenzen des Unternehmens,
- Strategiefestlegung und Geschäftsmodell ableiten,
- strategische und operative Ziele und Umsetzungsmaßnahmen ableiten und
- Menschen durch Aus- und Weiterbildung mit den entsprechenden Kompetenzen ausstatten, sodass sie zur Verwirklichung der Vision und zur Erreichung der Ziele fähig sind.

„Schmiermittel" Kompetenzentwicklung

Das „Schmiermittel" des universalen Prinzips sind die Kompetenzen der Menschen, die für das Unternehmen arbeiten. Darum ist ein Instrument notwendig, mit dem

- die zur Zielerreichung notwendigen Soll-Kompetenzen definiert und
- aufseiten der Führungskräfte und Mitarbeiter die vorhandenen Ist-Kompetenzen gemessen werden können.

Mithilfe von Kompetenzdiagnostiktools lassen sich die Soll- und Ist-Kompetenzen analysieren, um den Kompetenzgaps auf die Spur zu kommen. Zu den anerkannten Kompetenzdiagnostiktools gehört zum Beispiel ASSESS. Dabei legt die Unternehmensleitung mit der Unterstützung von Kompetenzexperten in einem Workshop zunächst einmal die benötigten Kompetenzen fest, die zur Unternehmenszielsetzung erforderlich sind. Daraus entsteht ein Kompetenzmodell – ein bei Bedarf alle Unternehmensbereiche umfassendes Modell, in dem die Fähigkeiten aller Mitarbeiter und Führungskräfte definiert sind, über die sie idealerweise verfügen sollten, um die Unternehmensvision zu erreichen. Mit dem computergestützten Tool lassen sich mittels eines Fragebogens überdies die vorhandenen Kompetenzen feststellen. Und damit ist der Weg frei für die Lückenanalyse und die Festlegung der Aktivitäten, die zur Schließung der Kompetenzlücken führen.

Mit Kompetenzdiagnostiktools lässt sich auch feststellen, wer der beste Bewerber für eine vakante Stelle ist – nämlich der, der genau diejenigen Kompetenzen hat, die das Unternehmen braucht, um seine Ziele zu erreichen. Und sie helfen dem Bewerber selbst, der so überprüft, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass er an seinem Arbeitsplatz zufrieden ist. Sicherlich steigt die Arbeitszufriedenheit, wenn der Mensch und seine Kompetenzen punktgenau zur Arbeitsstelle und den damit verbundenen Anforderungen passen.

Mit kompetenzorientierter Unternehmensentwicklung lassen sich das gesamte Unternehmensgebilde und die einzelnen Mitarbeiter fit machen, um die Geschäftsziele zu erreichen. Denn es sind stets die Unternehmensziele und die Frage, ob eine Kompetenz hilft, sie zu erreichen, die darüber entscheiden, ob eine Kompetenzlücke vorliegt – oder nicht – und mithilfe geeigneter Qualifikationsmaßnahmen geschlossen werden muss.
Dasselbe gilt für jeden Unternehmensbereich, jede Abteilung – und für jenes Team, das sich zur Projektarbeit zusammenfindet, um die Maßnahmen zu planen und umzusetzen, die die Entwicklung zum lernenden Unternehmen ermöglicht. Die Teammitglieder werden nun zum größten Teil über die Kompetenzen verfügen, die sie benötigen, um etwa eine Wissensbilanz zu erstellen und die Wissensprozesse auf dem Weg zum lernenden Unternehmen zu optimieren.

Innovation ja! – Aber wer kann's?

Praxis-Kompetenzmodelle für Innovations- und Zukunftsmanager sowie zukunftsfähige Führungskräfte

Interview mit FRANK M. SCHEELEN und SVEN GÁBOR JÁNSZKY

Innovativ sollen Unternehmen und ihre Führungskräfte sein, proaktiv die Herausforderungen der Zukunft angehen und immer dem Wettbewerb ein Stückchen voraus! Doch wie ist das in der Realität zu bewerkstelligen? Ratlosigkeit darüber herrscht allenthalben in den Firmen, und der Ruf nach „Innovations- und Zukunftsmanagern" und nach „zukunftsorientierten Führungskräften" wird lauter. Diese Titel verheißen viel – doch was genau verbirgt sich hinter diesen Jobprofilen? Das ist weitgehend unbekannt. Für Klarheit und Orientierung sorgen jetzt neue Kompetenzmodelle, die die SCHEELEN® AG gemeinsam mit dem bekannten Zukunftsforscher Sven Gábor Jánszky sowie mit dem Bildungsanbieter ManagementCircle entwickelt hat.

Unter dem Innovationsdruck der Wirtschaft werden überall Innovationsabteilungen, Innovationsmanager und Innovationschefs eingesetzt. Herr Scheelen, Herr Jánszky, was muss denn jemand können, der neue Ideen, Entwicklungen und Prozesse in Unternehmen kompetent anleitet?

Mehr Informationen zu den Kompetenzmodellen: *Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung. Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools, Haufe-Lexware, 2011, ISBN 978-3648012871*

Sven Gábor Jánszky: Das ist tatsächlich eine schwierige Frage, und ich habe mir angewöhnt, sie auch den Kunden unserer Innovationsworkshops zu stellen. Da kommen verrückte Antworten: Ein Innovationsmanager soll ein „Entrepreneur in Sachen Zukunft" sein, ein „Knotenpunkt eines Netzwerkes der Zukunftsdenker über Branchengrenzen hinaus", ein „Stratege, der ein Spiel lösen können muss" und „ein Visionär der intrinsisch motiviert die Welt verbessern will". Ein Innovationsmanager soll sein „Unternehmen lieben", sich aber „innerlich frei fühlen". Er soll „sensibel und machtbewusst" und vor allem „positiv verrückt" sein. Er soll „an den Vorstand angebunden sein und sich auf gleicher intellektueller und hierarchischer Augenhöhe bewegen", zugleich aber ein „Geschichtenerzähler und im positiven Sinne ‚Hofnarr', der vom König sowohl als Entertainer gesehen wird, der zugleich aber der Einzige am Hof ist, dem es erlaubt ist, in andere Königreiche zu reisen und dem König von den wundersamen Erlebnissen in der Ferne zu berichten." Oder wie ein Workshopteilnehmer schrieb: "To boldly go where no one has gone before!"

Frank M. Scheelen: Es ist offensichtlich, dass kaum ein Unternehmen wirklich genau weiß, wen es als Innovationsmanager sucht. Und ebensowenig, was den Zukunftsmanager oder die Führungskraft der Zukunft ausmacht. Weil das aber so wichtig ist, haben wir uns überlegt, wie passende Kompetenzmodelle für diese drei Jobdescriptions aussehen müssen. Als Kompetenz bezeichnen wir dabei das Ergebnis vieler zusammenwirkender Faktoren, wie angeborene Persönlichkeitseigenschaften und natürliche Fähigkeiten sowie erlernte Eigenschaften wie Wissen, Erfahrung und Fertigkeiten. Ein zielführendes Kompetenzmodell für Unternehmen muss folgenden Punkten genügen: Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie, Einbindung der relevanten Entscheider, klarer, verständlicher Inhalt, Integration in die Human-Ressources-Abläufe und Prozesse, kontinuierliche Anpassung bei Änderungen des Arbeitsumfelds.

Wie sind diese Kompetenzmodelle hilfreich?

Jánszky: Viele Human-Ressources-Abteilungen in Unternehmen definieren inzwischen mittels Kompetenzmodellen, welche Kompetenzen und welches Verhalten, das zur Unterneh-

menskultur passt, Mitarbeiter mitbringen sollten und welche gestärkt werden, um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen. Welche Kompetenzen muss ein Mitarbeiter haben, um in seiner aktuellen Position effektiv zu sein oder welche muss er entwickeln, um den Anforderungen einer zukünftigen Position gerecht zu werden? Wie kann man Kompetenzen aufbauen oder entwickeln? Und zwar genau die erforderlichen – denn das macht effizient. Und das wiederum macht nicht nur das Unternehmen, sondern vor allem die Mitarbeiter selbst zufrieden, die an den richtigen Stellen sitzen und denen die Arbeit dort leichtfällt.

Wie sind Sie bei der Entwicklung der Kompetenzmodelle „Innovations- und Zukunftsmanager" vorgegangen?

Scheelen: Mithilfe der Erfahrungen der Innovations-Chefs aus unterschiedlichen Branchen und gemeinsam mit hochrangigen Innovations- und Personal-Experten haben wir in in einem aufwändigen, strukturierten Prozess auf Basis des renommierten Kompetenz-Diagnostiktools ASSESS by SCHEELEN® spezielle Kompetenzmodelle für die zwei wesentlichen Innovationspositionen in Unternehmen entwickelt. Sie sollen dem einzelnen Mitarbeiter und dem Unternehmen ermöglichen, die Kompetenzen des Mitarbeiters zielgerichtet auf die strategisch wichtigsten Fähigkeiten und Fertigkeiten zu analysieren. Die Modelle können für Recruiting- und Assessmentcenter ebenso verwendet werden, wie für unterjährige Kompetenzchecks bestimmter Unternehmensbereiche und eine zielgerichtete Weiterbildung.
Wir gehen davon aus, dass als Innovationsmanager die Mitarbeiter einer Innovationsabteilung verstanden werden, die vor allem Innovationsprozesse im Unternehmen anschieben, steuern und zielführend begleiten sollen. Sie sind „Prozessmenschen", die Prozesse nach den entsprechenden Unternehmenswerten der Transparenz und Fairness steuern und ein besonderes Faible für Veränderung haben.
Der Zukunftsmanager ist als Chief Innovation Strategist definiert: Er – wobei immer auch „sie" gemeint ist – kann beispielsweise der Leiter einer Innovationsabteilung sein, oder er kann eine direkt an den Vorstand angebundene Position innehaben, in der es nicht darum geht, die Prozesse eines unternehmensübergreifenden Innovationsmanagements zu steuern, sondern die Geschäftspotenziale der kommenden Trends in Gesellschaft und Technologie frühzeitig zu erfassen und dabei die bestehenden Geschäftsmodelle infrage zu stellen oder sogar die Regeln des Unternehmens zu brechen.

Werden wir konkret: Welche sind denn die wichtigsten Kompetenzen für den Innovationsmanager?

Jánszky: Wir haben die 22 wichtigsten Kompetenzen für Innovationsmanager zusammengestellt. Dabei ist zu beachten, dass jeder Innovationsmanager natürlich weitere Hard- und Softskills in sich trägt. Die von uns beschriebenen 22 Kompetenzen sind jene, die aus unserer Sicht zwingend notwendig sind und ohne die ein Innovationsmanager seine Aufgabe nicht zufriedenstellend erfüllen kann. Schauen wir uns die wichtigsten zehn mal genauer an.

Und was zeichnet den Zukunftsmanager aus?

Scheelen: In seiner Rolle als Chief Innovation Strategist kann er beispielsweise einer Innovationsabteilung vorstehen, er kann aber auch singulär für den Vorstand tätig sein und vor allem disruptive Innovationen für das Unternehmen nutzbar machen. Dafür benötigt er zahlreiche Kompetenzen, die

Auszug: Top-10-Kompetenzen des Innovationsmanagers

1. (wichtigste) Kompetenz: Veränderungsinitiative
Bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungsinitiativen effektiv voranzutreiben und einzuführen

2. Kompetenz: Visionskraft
Bedeutet, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen zu gestalten

3. Kompetenz: Innovationskraft
Bedeutet, neuartige und kreative Lösungen für Probleme zu entwickeln, die in verbesserter Leistung, besseren Ergebnissen, höherer Produktivität usw. resultieren

4. Kompetenz: Systematisches Problemlöseverhalten
Bedeutet, schwierige Probleme durch umsichtige und systematische Bewertung von Informationen, möglichen Alternativen und Konsequenzen zu lösen

5. Kompetenz: Geschäftspotenziale erkennen
Bedeutet, die Geschäftspotenziale von Trends in Markt, Technologie und Gesellschaft zu erkennen

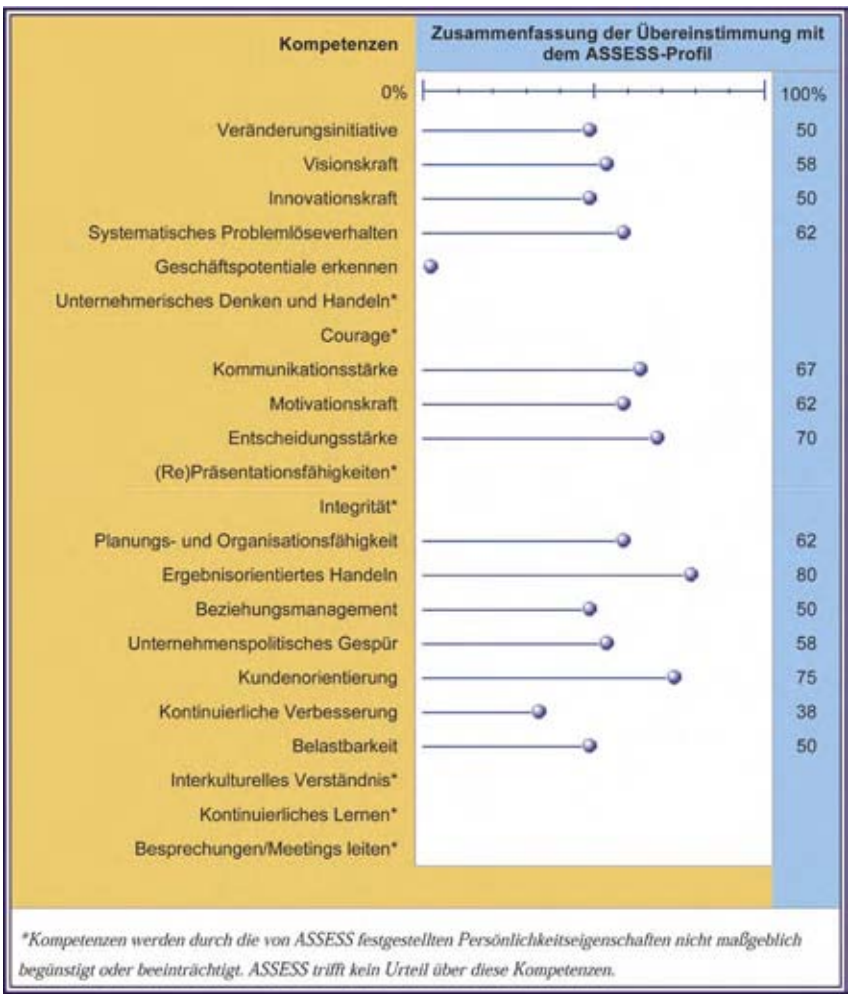
6. Kompetenz: Unternehmerisches Denken & Handeln
Bedeutet, ein Grundverständnis für Geschäftsstrategien und finanzielle Konzepte zu haben, die Geschäftsvorgänge des Unternehmens zu verstehen und sowohl dieses Grundverständnis als auch spezifisches Wissen zu nutzen, um effektiv zum Wohl des Unternehmens zu arbeiten

7. Kompetenz: Courage
Bedeutet, den persönlichen Mut zu haben, schwierige Themen trotz möglichen Widerstands anzugehen

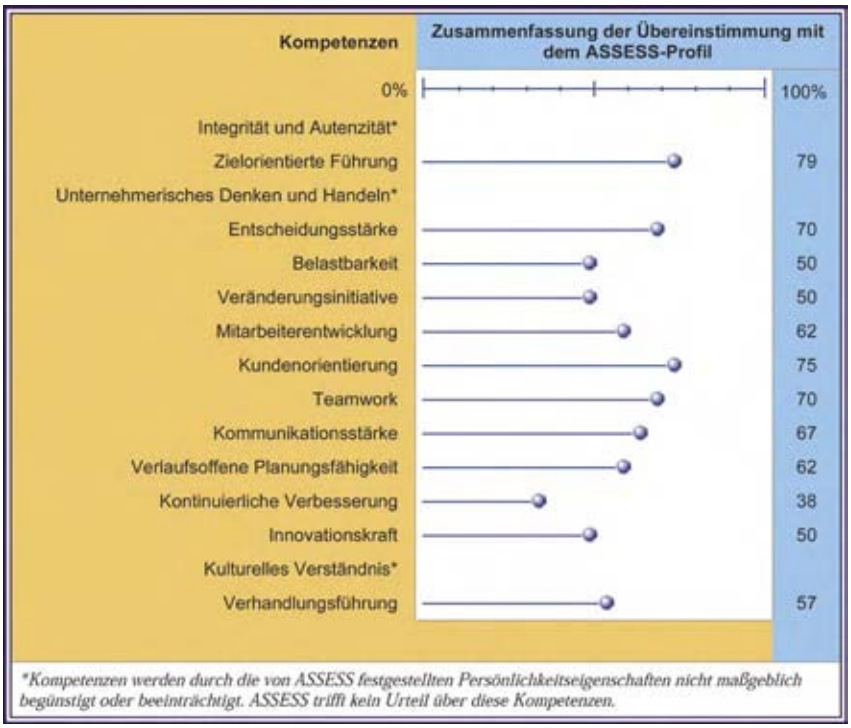
8. Kompetenz: Kommunikationsstärke
Bedeutet, klar und effektiv mit Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommunizieren zu können

9. Kompetenz: Entscheidungsstärke
Bedeutet, Entscheidungen souverän zu treffen

10. Kompetenz: (Re-)Präsentationsfähigkeiten
Bedeutet, die Fähigkeit zu besitzen, in jedem Umfeld Zuhörer zu begeistern



Kompetenzmodell des Innovationsmanagers



Kompetenzmodell Führung in Zukunft

beim Innovationsmanager nicht vorkommen, etwa die Rulebreaker-Kompetenz und die Überzeugungskraft/Einflussnahme. Andere Kompetenzen, die für den Innovationsmanager zwingend erforderlich sind, wären beim Zukunftsmanager dagegen eher hinderlich und fehlen bewusst in seinem Kompetenzmodell. Dies gilt insbesondere für Kompetenzen wie Integrität, Planungs- und Organisationsfähigkeit oder systematisches Problemlöseverhalten.

Scheinbar stehen einige der geforderten Kompetenzen im Wettbewerb miteinander – ist das nicht verwirrend für Unternehmen?

Scheelen: Nein, es zeigt vor allem, wie differenziert die Kompetenzprofile zu betrachten sind. Nehmen wir die Kompetenz „Rulebreaker" – die Fähigkeit, „bestehende Geschäftsmodelle infrage zu stellen und die Regeln des Unternehmens zu brechen" und die Kompetenz „unternehmenspolitisches Gespür" – die Fähigkeit, die politischen Zusammenhänge im Unternehmen zu erkennen und mit den organisatorischen Dynamiken umgehen zu können, um die eigenen und die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Diese stehen nur scheinbar im Widerspruch, denn zum einen sollten sie unterschiedlich stark ausgeprägt sein und zum anderen bedingt die eine Kompetenz den Erfolg der anderen. Ein Rulebreaker, der „einfach immer nur gegen alles" ist, würde sich im Unternehmen nicht als zukunftsorientierter Innovator, sondern als Querulant darstellen. Der Rulebreaker braucht sehr wohl das unternehmenspolitische Gespür, wo und wie er den „Regelbruch" ansetzen und wie er die damit verbundene Innovationskraft durchsetzen kann! Regeln können gebrochen werden, aber mit Taktik und Strategie!

Jánszky: Ganz wichtig noch: Im ausführlichen Kompetenzmodell wurden zu den notwendigen Kompetenzen zugleich konkrete Verhaltensweisen beschrieben, mit denen sich Top-Leistungsträger von durchschnittlichen Mitarbeitern in jeder der für diese Position nötigen Kompetenzen

Auszug: Top-10-Kompetenzen des Zukunftsmanagers

1. (wichtigste) Kompetenz: Veränderungsinitiative
Bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungsinitiativen effektiv voranzutreiben und einzuführen

2. Kompetenz: Visionskraft
Bedeutet, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen zu gestalten

3. Kompetenz: Rulebreaker
Bedeutet, die Fähigkeit zu besitzen, bestehende Geschäftsmodelle infrage zu stellen und die Regeln des Unternehmens zu brechen

4. Kompetenz: Innovationskraft
Bedeutet, neuartige und kreative Lösungen für Probleme zu entwickeln, die in verbesserter Leistung, besseren Ergebnissen, höherer Produktivität etc. resultieren

5. Kompetenz: Geschäftspotenziale erkennen
Bedeutet, die Geschäftspotenziale von Trends in Markt, Technologie und Gesellschaft zu erkennen

6. Kompetenz: Unternehmerisches Denken & Handeln
Bedeutet, ein Grundverständnis für Geschäftsstrategien und finanzielle Konzepte zu haben, die Geschäftsvorgänge des Unternehmens zu verstehen und sowohl dieses Grundverständnis als auch spezifisches Wissen zu nutzen, um effektiv zum Wohl des Unternehmens zu arbeiten

7. Kompetenz: Courage
Bedeutet, den persönlichen Mut zu haben, schwierige Themen trotz möglichen Widerstands anzugehen

8. Kompetenz: Überzeugungskraft & Einflussnahme
Bedeutet, andere zu überzeugen, eine bestimmte Vorgehensweise zu akzeptieren

9. Kompetenz: Kommunikationsstärke
Bedeutet, klar und effektiv mit Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommunizieren zu können

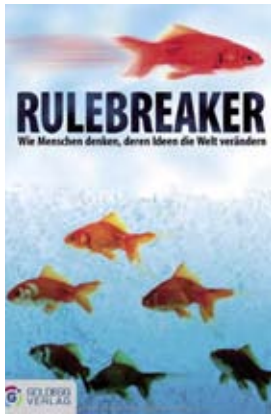
10. Kompetenz: Entscheidungsstärke
Bedeutet, Entscheidungen souverän zu treffen

unterscheiden. Und es wurden gleich entscheidende Gesprächsfragen für Bewerbungs- und Personalgespräche abgeleitet. Das ist Praxis-Nutzwert pur!

Herr Scheelen, Sie haben noch ein weiteres innovatives Kompetenzmodell entwickelt – das der „Führungskraft von morgen". Was zeichnet diese denn aus?

Scheelen: Die Führungskraft von morgen muss authentisch sein, zielorientiert führen, unternehmerisch denken und handeln sowie Entscheidungsstärke und Belastbarkeit zeigen. Das sind nur fünf von insgesamt 16 wichtigen Kernkompetenzen. Bei der Entwicklung des Kompetenzmodells wurden verschiedene methodische Ansätze kombiniert: In einem Intensiv-Workshop haben Experten aus Wissenschaft, Beratung und Wirtschaft die Herausforderungen der Zukunft und messbare Erfolgskriterien erarbeitet. Das daraus abgeleitete vorläufige Kompetenzmodell, das auf Basis des validierten Diagnostikinstruments ASSESS basiert, wurde mit einer Expertenbefragung im Februar 2011 untermauert: Insgesamt 220 Geschäftsführer, Führungskräfte und Personaler nahmen an der Umfrage in einschlägigen Internetforen wie HR-networx und XING teil und schätzten die Zukunftsfähigkeit der vorgegebenen Kompetenzen ein.

Auch hier steht der Nutzwert zur Unternehmenswertsteigerung im Vordergrund: So liefert das neue Kompetenzmodell Unternehmen ein fundiertes Bild von den Herausforderungen der Zukunft und den damit verbundenen erforderlichen Kompetenzen, über die erfolgreiche Führungskräfte zum Wohl ihrer Unternehmen und Mitarbeiter verfügen müssen. Kurz: Es zeigt an, ob eine Führungsmannschaft zukunftsfähig und somit wettbewerbsfähig ist. Und damit ist es auch ein hervorragendes Tool zur Unternehmensentwicklung, das schon die ersten Kunden in der Beratungszusammenarbeit mit CHRISTIANI, SCHEELEN & CIE (www.die-kompetenzentwickler.de) einsetzen.



Sven Gabor Janszky, Stefan A. Jenzowsky: Rulebreaker. Wie Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern Goldegg, 2010 ISBN 978-3902729095

Die SCHEELEN® AG und die Top-Level-Consulting-Firma CHRISTIANI, SCHEELEN & CIE beraten Unternehmen rund um den Bereich Unternehmenswertsteigerung. Die Kernkompetenzen des Instituts für Managementberatung und Diagnostik mit Sitz in Waldshut-Tiengen liegen dabei in der Kompetenzförderung und der Entwicklung menschlicher Potenziale. Hierzu setzt die SCHEELEN® AG die renommierten Diagnosetools INSIGHTS MDI® und ASSESS by SCHEELEN® ein. Zudem entwickelt sie maßgeschneiderte Kompetenzmodelle, mit deren Hilfe Unternehmen sich erfolgreich aufstellen können.

http://www.assess-online.de

„Qualitätsbewusstsein, Leistung und Respekt vor dem anderen“

Acino Pharma-CEO Peter Burema über die Grundlagen wertvoller Innovation

Kaum ein Markt ist so innovationsgetrieben wie der Pharmamarkt. Und gleichzeitig auch so stark traditionellen Werten wie Qualität, Achtsamkeit und Menschenfreundlichkeit verpflichtet. Als „Leaders in Innovation“ will die Schweizer Acino Pharma AG sich auch in Zukunft stark auf diesem Markt weiterentwickeln. Dazu hat sie in einem aufwändigen Prozess gemeinsam mit den Mitarbeitern und mit Beratern der SCHEELEN® AG unter anderem eine neue Unternehmensvision entwickelt: „Wir sind weltweit erfolgreich und ein Maßstab für Qualität und innovative Formulierungen von Arzneimitteln – und stolz darauf, uns für die Verbesserung der Lebensqualität einzusetzen. Acino Pharma – Delivering Health!“ Peter Burema, CEO von Acino Pharma, verrät im Interview, welche Wege diese Vision eröffnet.

Herr Burema, Gesundheit ist eines der kostbarsten Güter – und der Markt für Gesundheit wächst jährlich. Doch haben Pharmaunternehmen keinesfalls die „Lizenz, Geld zu drucken“. Sie müssen sich auf immer neue, auch gesetzliche, Entwicklungen einstellen. Welche Herausforderungen hat Acino in den letzten Jahren gemeistert – und wie sieht der Weg in der nahen Zukunft aus?

„Visionen sind wie Leitsterne: Sie weisen die Richtung, auch für Innovationen.“

Peter Burema: Acino durfte zwar eine starke Wachstumsperiode erleben, wurde im letzten Jahr aber auch mit beträchtlichen Herausforderungen konfrontiert. Wir glauben, dass das Schlimmste nun hinter uns liegt und dass wir uns wieder auf die Zukunft konzentrieren können. Und diese Zukunft hält einige herausragende Möglichkeiten für uns bereit, die, wenn wir als Team zusammenhalten, das ganze Unternehmen verändern können. Das bedeutet auch, dass wir manche Dinge anders machen werden; aber ich bin sicher, das macht es nur umso spannender und wertvoller, bei Acino zu arbeiten. Ein Beispiel für Innovation: unsere Drei-Säulen-Strategie, bestehend aus dem Business-to-Business-Bereich, Business-to-Consumer und technologischen Verbindungen zu großen Pharma-Firmen. Und sie ist nicht nur intern wie extern gut verstanden – sie ist allgemein anerkannt als ein logischer und konsequenter Weg nach vorne.

Welche konkreten Wachstumsziele gehen Sie an? Wie sieht die unternehmerische Planung für die nächsten fünf bis zehn Jahre aus?

Im ersten Schritt betrachten wir nur die nächsten fünf Jahre – was angesichts der sich schnell ändernden Landschaft der Gesundheits- und Pharmapolitik schon ein Zeitraum ist, der unser aller Vorstellungskraft herausfordert. Wir denken, dass Acino auf Basis unserer momentanen Planung bis 2015 organisch auf rund 300 Millionen Euro wachsen kann. Zusätzlich werden wir das Ziel aktiv verfolgen, durch Übernahmen und Zukäufe zu wachsen. Großartig wäre es, das Unternehmen hin zur 500-Millionen-Euro-Marke zu bringen. Aber Umsatz ist ja nur eine wichtige Kennzahl: Aufgrund unserer Konzentration auf Wachstum in den Geschäftsfeldern mit hohen Margen sind wir zuversichtlich, von 2013 an einen dauerhaften Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) von 25 % zu erzielen.

Um dem Wandel gerecht zu werden, hat Acino eine neue Visionsbeschreibung für sich entwickelt: „Wir sind weltweit erfolgreich und ein Maßstab für Qualität und innovative Formulierungen von Arzneimitteln – und stolz darauf, uns für die Verbesserung der Lebensqualität einzusetzen. Acino Pharma – Delivering Health!“ Wie ist das Unternehmen zu dieser Visionsbeschreibung gelangt?

Als ich in dieses erfolgreiche Unternehmen kam, stellte sich schon die

Frage: Wie überzeugt man Mitarbeiter davon, Wandel zu akzeptieren und zu leben? Denn warum sollten sie was ändern, hatte doch ihre Firma Jahr um Jahr einen Wachstumsschub erlebt. Aber wir müssen verstehen, dass die ganze Welt um uns herum sich ständig ändert, und wenn man als Organisation nur nach innen schaut, wird man rasch feststellen, dass die Businesswelt schon wieder weitergeschritten ist, dass die Welt sich weitergedreht hat.
Um unseren Status als Innovationsführer zu halten, haben wir also in unserer Firma eine Diskussion über den Status quo und unseren Weg in die Zukunft in Gang gesetzt. Es war uns klar, dass wir eine Vision brauchen, wenn wir unserem Geschäft eine Bedeutung und eine Richtung geben wollen, die so stark ist, dass wir diesen Weg gemeinsam in die Zukunft gehen wollen.

Visionen sind wie Leitsterne: Sie weisen die Richtung, auch für Innovation. Es war uns wichtig, diese Diskussion mit dem ganzen erweiterten Geschäftsleitungsteam zu initiieren, um möglichst viele Ideen und Gedanken einbringen und nutzen zu können. Im zweiten Schritt haben wir die Informationen und Meinungen aus dem Mittelmanagement eingeholt, denn hier sind die Menschen, die jeden Tag im direkten Kontakt sowohl mit den Mitarbeiter-Teams als auch mit den Kunden stehen. Um dann alle in den Prozess einzubinden, haben wir die entstandenen Ideen anschließend mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geteilt und ihr Feedback eingeholt, das dann in jeden weiteren Prozessschritt eingeflossen ist.

Ich bin sicher, dass der Weg, die Vision in erkennbare und erreichbare Ziele umzusetzen, die direkt die verschiedenen Abteilungen betreffen, richtig ist. Denn mit Input und Begeisterung aller Beteiligten wurde der Prozess der Visionsgestaltung ein Prozess, in dem sich jeder Acino-Mitarbeiter wiedererkennt. So wird er Teil davon, die „neue“ Acino Pharma zu entwickeln – und das gibt der Vision ihre wahre Bedeutung!

Und was verbinden Sie persönlich damit?

Es geht gar nicht so sehr darum, was ich persönlich erreichen will, sondern was wir gemeinsam als ein Unternehmen schaffen können! Denn ich bin überzeugt davon, dass Menschen viel mehr Befriedigung und Freude aus ihrer Arbeit ziehen können, wenn sie einerseits sehr erfolgreich dabei sind und andererseits das Gefühl haben, selbst wirklich zu diesem Erfolg beitragen zu können, ein wichtiger Grund für Erfolg zu sein. Es geht darum, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen und fühlen, dass sie, jeder Einzelne von ihnen, persönlich den Unterschied machen!

Wie können die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen, wie kann jeder Einzelne, diese Vision verstehen, umsetzen, leben?

Ich habe jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter aufgefordert, sich selbst zu fragen: Was bedeuten diese Vision und diese Strategie für mich und wie wirkt sich die Art und Weise, wie ich meinen Job mache, auf das schlussendliche Ergebnis der Visionsarbeit aus. Das kann heißen, dass Mitarbeiter andere oder zusätzliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernehmen. Es kann aber auch heißen, dass Mitarbeiter sich selbst werden fragen müssen, ob bestimmte aktuelle Aktivitäten noch angemessen sind oder ob der Fokus nicht auf andere, effektivere Dinge gelenkt werden muss. Und es heißt zum Dritten, dass wir auch ein proaktives Teilen der Ideen und Meinungen erwarten, denn es gibt sehr viel Know-how und Erfahrung in diesem

„Im Prozess der Visionsformulierung und Umsetzung in ein Kompetenzmodell ist die Beratung der SCHEELEN® AG eine wichtige Hilfe gewesen“.

Unternehmen, die allen zugute kommen müssen.
Am wichtigsten ist, dass der Qualitätsanspruch in allem, was wir tun und das Streben nach Verbesserung der Lebensqualität im Zentrum unserer Vision stehen. Und wir erwarten von uns und von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unablässig und wirklich kompromisslos an der Erreichung der höchsten Qualitätsstandards zu arbeiten und dies mit mit ausgeprägtem Respekt für den anderen zu tun – sei der andere innerhalb oder außerhalb des Unternehmens.

Um sich noch stärker für die Zukunftsmärkte aufzustellen, haben Sie mit den Beratern der SCHEELEN® AG zusammengearbeitet. Welche Leistung und welche Ergebnisse hat dieser Einsatz erbracht?

Ja, wir haben sehr erfolgeich mit der SCHEELEN® AG zusammengearbeitet. Und es ist auch absolut entscheidend, einen Prozess dieses Umfangs mithilfe eines erfahrenen, externen Kompetenzpartners durchzuführen. Die SCHEELEN® AG mit ihrer breiten jahrelangen Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Visionsprozessen brachte auf der einen Seite einen unvoreingenommenen Einblick in unser Unternehmen mit und leitete auf der anderen Seite den Prozess, wo es nötig war. Das ist ein dünner Grad: Ein ausbalancierter Akt, der von den Beratern erfordert, involviert zu sein und sich einzulassen, aber nicht zu tief in die manchmal emotionalen und erhitzten Diskussionen hineingezogen zu werden. Wissen, Perspektive, Neutralität und Moderation eines „informierten Außenstehenden", wie der Berater der SCHEELEN® AG, ist eine wertvolle Hilfe.

„Führung bedeutet, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Leistung, Innovation, Freude und Respekt gedeihen."

Acino Pharma setzt ein Kompetenzmodell ein, um Mitarbeiterauswahl, -bindung und -entwicklung professionell im Sinne der Unternehmenswertsteigerung zu managen. Welche Kompetenzen, denken Sie, sind die zukunftsentscheidenden in Ihrem Markt?

Ich sag es in ganz kurzen Worten: Bei Acino dreht sich alles um den Menschen! Wenn wir nicht die richtigen Bewerberinnen und Bewerber anziehen und die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, wird es sehr schwierig oder sogar unmöglich, dass wir in der Art erfolgreich sind, wie wir es sein wollen: marktführend zu sein durch Innovation, erfolgreich neue, innovative Formulierungen bestehender Pharmazeutika auf den Markt bringend. Und dafür reicht es nicht aus, einfach nur eine Liste an Kompetenzen von Mitarbeitern zu fordern, denn diese hängen von der Funktion des Mitarbeiters und seiner Rolle, seiner Aufgabe in seiner Abteilung ab. ASSESS by SCHEELEN® ist das Tool, das uns hilft, objektiviert und fair Kompetenzmodelle für jede spezifische Funktion im Unternehmen zu beschreiben. Das ist wahrlich kein „eins passt für alles"-Modell, sondern ein echtes maßgeschneidertes Kompetenzprofil für jeden Job und jede Stellenbeschreibung. So finden und binden wir die Menschen, die wirklich zu uns und unserer Vision passen, und so können wir ihnen auch genau die Unterstützung und Weiterbildung bieten, die sie wirklich brauchen, um den besten Job zu machen. Und das macht Freude!

Im Mission-Statement hat Acino Pharma quasi eine Selbstverpflichtung für die Führungskräfte aufgenommen: „We cherish our culture based on open communication, mutual respect, professionalism and effective decision making." Was heißt das für Ihren persönlichen Führungsstil? Woran „glauben" Sie in der Führung, welche Führungsphilosophie, welche Grundsätze leben Sie?

Ich glaube sehr stark daran, dass hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Arbeit lieben, es schätzen, in ihrer Leistung herausgefordert zu werden und dabei wirklich Spaß und Freude an ihrer Arbeit haben. Daher ist es meine Aufgabe als Manager, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich wirklich gut fühlen, ohne dass sie ihr Verantwortungsbewusstsein, ihre Eigenverantwortung verlieren. Es ist meine Aufgabe, eine Atmosphäre im Unternehmen zu schaffen, in der niemand Angst hat, seine Meinung zu äußern oder Ideen – auch kontroverse – vorzustellen, und in der gleichzeitig jeder akzeptieren kann, dass nicht alles immer nach seinem Willen laufen kann. Eine Atmosphäre, in der jeder immer den Respekt vor dem anderen aufrechterhält, egal, was kommt!

Firmenporträt

Acino (SIX: ACIN) entwickelt und fertigt generische und innovative Pharmazeutika mit anspruchsvollen Formulierungstechnologien, für die Acino auch eigene Patente besitzt.
Mit Fokus auf anspruchsvolle orale Darreichungsformen mit modifizierter Wirkstofffreisetzung, therapeutische Systeme zur transdermalen Wirkstoffabgabe und bioabbaubare Implantate beliefert Acino führende Pharmaunternehmen weltweit. Nebst eigenentwickelten Produkten bietet Acino der Pharmaindustrie eine umfassende Dienstleistungspalette.

Die Acino-Gruppe hat ihren Hauptsitz im schweizerischen Basel, beschäftigt gegenwärtig mehr als 440 Mitarbeitende und erwirtschaftete 2010 einen Jahresumsatz von 128 Millionen Euro.

www.acino-pharma.com

VERTRIEB GEHT HEUTE ANDERS

Von ANDREAS BUHR

Vergessen Sie Ihre Vertriebsabteilung! So wie bisher wird es sie kaum noch geben. Keine Mitarbeiter mehr, die acht Stunden am Tag Vertrieb machen und dann nach Hause gehen. Kein „Eight-to-Five-Denken“ mehr. Keine Möbelfesthalter, keine Drehstuhlranger… Keine Vertriebsabteilung, die am Wochenende geschlossen ist. Nichts dergleichen: Vertrieb ist künftig immer und überall!

„Augmented Retaility“– Vertrieb ist immer und überall

Vier Metatrends sind dabei, die Welt des Verkaufs und Vertriebs B2B wie B2C so nachhaltig zu verändern wie noch nie in der Moderne:

1. Das überall verfügbare mobile Internet. Bereits heute laufen erhebliche Warenströme über mobile Tools. Dieser Trend wird sich im B2B – wie im Endkundengeschäft – verstärken.
2. Das durch die massenattraktiven Social-Media-Plattformen geänderte Verhalten auf Kundenseite. Sowohl das Nachfrageverhalten als auch das Verhalten im Produktvergleichsprozess, das Informationsverhalten, das Kaufverhalten und das Verhalten nach dem Kauf unterliegen neuen Prämissen.
3. Das automatisierte Zusammenführen von Konsumentendaten aus den Netzwerken zu Vertriebszwecken.
4. Der Kunde 3.0 selbst: der Mensch, der als Einkäufer eines Unternehmens oder als privater Konsument Kaufentscheidungen trifft.

Dabei ist der Kunde 3.0 keiner Generation, keiner Gesellschaftsschicht oder politischen Einstellung zuzuordnen. Er steht für sich selbst und damit für seine individuellen Einstellungen. Als Mensch und Verbraucher repräsentiert er seine Lebensphilosophie, die von seinen individuellen Werten geprägt ist. Er ist anspruchsvoll, vernetzt, gewohnt, global zu suchen und zu kaufen, liest Bewertungen und Empfehlungen von anderen und gibt Bewertungen und Empfehlungen ab. Er beschreibt seine Kauferfahrungen und Meinungen über Unternehmen und Service in Blogs und kommentiert die Erfahrungen anderer: So potenziert sich Meinung. Er will Leistungen und Angebote nach seiner Fason: das Produkt mit „Auflage eins“. Dafür gibt er unter Umständen mehr, für seine Lieblingsmarke sogar viel mehr Geld aus.

Individualisierbarkeit: Wir wollen alle das Gleiche – nur ein bisschen anders

Was steckt dahinter? Weshalb geben Menschen mehr Geld für Produkte aus, nur damit sie sich ein wenig von dem Standard unterscheiden? Weil Konsum zum Sinnstifter geworden ist. Das Problem dabei: Heute bekommt jeder jederzeit und überall die gleichen Produkte. Die Globalisierung hat das Warenangebot belanglos und uniform gemacht. Wer in Dubai shoppen geht, trifft dort ebenso auf H&M wie in Düsseldorf, bekommt die gleiche Rolex wie in Amsterdam, trinkt den Kaffee bei Starbucks, genau wie in London. Dies beflügelt einen neuen Markt: Individualisierbare Produkte sind gefragt wie nie zuvor.

Dafür sind Kunden neuerdings bereit, sehr viele persönliche, ja intime Informationen über sich preiszugeben. Hinterlassen bei allem Konfigurieren präzise Persönlichkeitsprofile, die sie auch noch mit weiteren Daten verknüpfen; beispielsweise, indem sie ständig („geotagging“, „geolocating“) ihren Aufenthaltsort angeben; indem sie sich in jedem Shop und jedem Cafe, jeder Freizeitlocation, jedem Restaurant, jeder Mall einloggen und sowohl ihren Facebook-Freunden, Twitter-Followern, Foursquare-Kollegen und dem Rest der Welt – einschließlich den interessierten Betreibern dieser Locations –

„Es gibt eine Revolution im Vertrieb. Eine Revolut on, ausgelöst durch eine Innovation im Marketing.“

ihren Aufenthaltspunkt und ihr Informations- oder Kaufinteresse anzeigen. „Augmented Retaility“ nennt trendbüro.com die Verkaufsmöglichkeiten, die daraus entstehen: „genau für mich + genau jetzt + genau hier“.

Neue Verantwortung für den Vertrieb

Ich meine, diese vier genannten Metatrends bieten nicht nur unbestreitbar enorme Chancen für den Vertrieb 3.0 – sie bedeuten auch enorme Verantwortung für uns im Vertrieb! Sie fordern unsere Werteorientierung heraus: Werte wie Vertrauenswürdigkeit, Respekt, Zuverlässigkeit, echte Menschlichkeit. Ich gehe so weit, zu sagen, dass wir uns selbst Grenzen setzen müssen: Nicht alles, was mit diesen Datenmengen, ob sie nun freiwillig oder auch unwissend von den Konsumenten angeliefert werden, im Vertrieb machbar ist, muss auch gemacht werden!

Andreas Buhr: Vertrieb geht heute anders
Gabal Verlag, 2011
ISBN 978-3869362304

Hier ist Vertrauenswürdigkeit gefragt. Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens, das sich eine ausgezeichnete Reputation erarbeitet hat. Vertrauenswürdigkeit der Vertriebsmitarbeiter, die auch Berater sein müssen. Vertrauenswürdigkeit des Verkäufers, der sein Produkt und die Marke kennt und den Kunden 3.0 mitsamt seinen Ansprüchen.

VertriebsIntelligenz®-Studie mit EBS Business School betont Werteorientierung

Das zeigt auch die Umfrage zur VertriebsIntelligenz®, die wir von der go! Akademie für Führung und Vertrieb kürzlich gemeinsam mit der EBS Business School Reutlingen durchgeführt haben. Unter anderem wurden die wichtigsten drei Werte ermittelt, die Kunden 3.0 von Unternehmen erwarten. Die Antworten auf die Frage nach den Werten waren vielseitig. Sie reichten von emotionalen Werten wie Geborgenheit bis hin zu harten Faktoren wie dem Preis – der aber keine überragende Rolle spielte. Besonders häufig wurde der Wert Zuverlässigkeit genannt, gefolgt von Qualität und Ehrlichkeit. Zuverlässigkeit bedeutet nichts anderes, als dass jemand seine Zusagen einhält, also für Produktversprechen ebenso gerade steht wie für die Einhaltung der Compliance-Richtlinien. Dass er Leistungen pünktlich erbringt, man auf ihn bauen und ihm vertrauen kann. Dass er ein Stück Sicherheit in die Unsicherheit bringt.

Kundenbetreuung beginnt mit dem „Ja“ des Kunden. Der Kunde 3.0 ist mehr als König, er ist auch die neue Prinzessin. Und Prinzessinnen waren schon immer verwöhnt, um sie sollte lange geworben werden.

Bei alldem müssen Emotionen beim Kunden angesprochen werden. Bedarf muss ermittelt, Fragen gestellt werden. Was sonst noch? Nutzen bieten, klare Kompetenzen zeigen! Die neue Erfolgsformel lautet Sympathie plus Kompetenz. Und den größten Erfolg hat vor allem derjenige, der gut mit Menschen umgeht, echtes Interesse zeigt, Vertrauen aufbaut, zugleich authentisch bleibt. Und der dann mit der Extrameile Kompetenz schlicht liefert.

Kunden werden künftig zu Botschaftern

Das Rad ist nicht mehr zurückzudrehen. Und das ist gut so! Der Kunde 3.0 ist emanzipiert geworden. Liken, Sharen, Followen und Bewerten wie auch Empfehlen ist zur Natur des neuen Kundentypus geworden. Denn die Social Economy hat eine Ära im Vertrieb eingeleitet: Was der Kunde 3.0 will und braucht, ist Transparenz. Unternehmen kommen heute immer mehr auch durch Empfehlungen zu Erfolgen.

Doch auch die heutigen Metatrends werden in einigen Jahren Teil des Kundenlebens und der Unternehmenskultur geworden sein. Nichts Aufregendes mehr, nichts Neues mehr. Hintergrundrauschen. Normalität. Aber es wird eine neue Qualität haben: eine neue Grundlage. Identifizierte, authentifizierte Accounts! Nicht mehr „Hänschenklein1978“ oder „freakyfred“ werden analysieren und bewerten, sondern Hans Kleinwert, Köln, und Freddy Roth, Los Angeles. Denen wird man glauben. Sprich: Kunden werden zu Botschaftern.

Nicht zuletzt wird dies mit der weitergehenden Authentifizierung über zum Beispiel Facebook oder Xing einhergehen. Wenn jeder in jedem Foto getagged, via Gesichtserkennung erkannt wird, sein ganzes Leben über die sozialen Plattformen organisiert, dann wird der authentifizierte, auf allen Plattformen erkennbare Account unser Alter Ego sein. Und dann werden wir alle normaler, aber auch verantwortungsbewusster damit umgehen. Damit wird das Netz wieder authentischer werden. Persönlicher. Das ist der wahre menschliche Austausch.

„Vertrieb geht heute anders“ heißt: Wir werden den Verkauf technisch „neu erfinden“ mit immer neuen digitalen Möglichkeiten und wachsenden Absatzkanälen – und gleichzeitig unser Wertebewusstsein schärfen. Die technischen Chancen nutzen – und der menschlichen Herausforderung gerecht werden. Kommunikation findet erfolgreich dort statt, wo im Verkauf eine gemeinsame Gegenwart mit dem Kunden entstehen kann. Das ist Voraussetzung. Dann wird gehandelt. Dann wird gekauft. Heute besonders. Und das bleibt auch morgen so!

Andreas Buhr (CSP) ist der Experte für Führung im Vertrieb (www.andreas-buhr.com). Der mehrfach ausgezeichnete Speaker, Autor, Trainer und Dozent ist Vollblutunternehmer und Vorstand der go! Akademie für Führung und Vertrieb AG (www.go-akademie.com), die auf Führungs- und Vertriebstrainings spezialisiert ist.

http://www.vertrieb-geht-heute-anders.com

Ethics in Business: Teilen, um zu gewinnen

Von Prof. Dr. Gertrud Höhler

„Leading in Innovation“ muss nicht immer nur ins Schneller, Mehr, Machtvoller, Teurer, Größer münden – es kann auch die Fokussierung auf eigentlich traditionelle Werte bedeuten. Innovation verstanden als kreative Zerstörung des Bestehenden, wenn es denn etwas vielleicht Besseres daraus zu bauen gibt. In diesem Sinne gedacht, sind „Leaders in Innovation“ Menschen, die Gedanken zu Ende denken, die nicht der momentanen Entwicklung entsprechen. So wie Prof. Dr. Gertrud Höhler, die sich mit dem folgenden Impuls sicher zeigt: Innovation braucht eine ethische Basis, um Menschen weiterzubringen.

Das Erfolgsgeheimnis der Kulturen auf dem Weg ins Mehr

Überall, wo der Politik das Geld und die Fantasie ausgehen, öffnen sich Freiräume, in denen wir miteinander teilen können, ohne dabei Verluste zu machen. Wir teilen also neue Erfahrungen, die uns zurücktragen zu alten Träumen. Träumen wie diesem: Dass Glück, geteilt, wirklich doppelt so groß wird, dass es kein Wettkampfprodukt ist, sondern uns vom Wettkampf freistellt, ohne uns schwach zu machen. Teilen, was beim Teilen mehr wird: Das ist das Erfolgsgeheimnis aller Kulturen, die aus dem Wenig kommen und ins Mehr wollen. Auf uns angewendet: Es verlieren die Kulturen, die durch den Materialismus verführt wurden, das „Mehr“ nur in Waren und Zahlen zu denken.

Argwohn verhindert Innovation, Mit-Teilen verhindert Argwohn

Der Mensch ist in Wahrheit ein teilendes Wesen. Die Vorstellung, dass ich meine Pläne und Wünsche, meine Träume und Ziele vor andern verstecken muss, weil sie sie mir rauben könnten, entsteht erst, wenn die Führung anfängt, ihre Pläne vor den Menschen zu verbergen. Argwohn kommt auf: Was uns nicht mitgeteilt wird, ist gegen uns. Wie soll sich in diesem Klima Innovation entwickeln, wie soll sie positiv gestaltet und erfahren werden? Innovation bedarf der Kommunikation, bedarf der Mit-Teilung.
Wo Führung nicht mehr mit Mitarbeitern und Bürgern teilt, übertragen sich Geiz und Enge. Wo Führung nicht mehr austeilt von ihrer Macht und mitteilt, was sie verantworten will, gehen Menschen in Deckung.

Es gibt Güter, die beim Teilen nicht schwinden, sondern wachsen

Was wird denn mehr, wenn wir es teilen? Es sind alle die Werte, die wir auf keinen Fall entbehren möchten und die wir keiner Krise opfern würden. Sie sind die tragenden Pfeiler, auf denen eine neue Community ruhen würde:
Wir müssen uns aufeinander verlassen – um nicht verlassen zu sein.
Wir brauchen Wahrhaftigkeit – weil wir einander trauen wollen.
Wir ersehnen Treue – weil wir dauerhafte Nähe brauchen.
Wir wollen die anderen ehren und achten – und möchten geachtet sein.
Wir wollen bewundern – um unsere Grenzen zu überschreiten.
Wir bringen Risikokapital mit: Vertrauen.
Wir teilen aus mit vollen Händen – Einsichten, Wissen, Erfahrungen.
Wir teilen Gedanken und Gefühle: Empathie!

Das sind die Güter, die beim Teilen nicht schwinden, sondern mehr werden. Der Mensch als teilendes Wesen: Wenn er aufhört, mit anderen teilen zu wollen, was ihn bekümmert und was ihn freut, wird er krank. Wenn er der Wohlstandsideologie glaubt, die materielle Vorsprünge als Einlassbillet zum Glück ausgibt, treibt er in heillose Unruhe ohne Ziel.

„ ‚Mitteilung machen‘ heißt nicht einfach ‚senden‘, sondern eine Botschaft mit dem Empfänger teilen.“

Wir begreifen noch rechtzeitig, dass die Überflussgesellschaft nicht das letzte Wort war. Wir entdecken uns wieder als teilende Wesen. Was wir vom Wertvollsten abgeben, kommt angereichert wieder zu uns. Teilen, was beim Teilen mehr wird. Ein Wagnis, das uns belohnt.

Die Logik des Gelingens: Strategien zum Glück

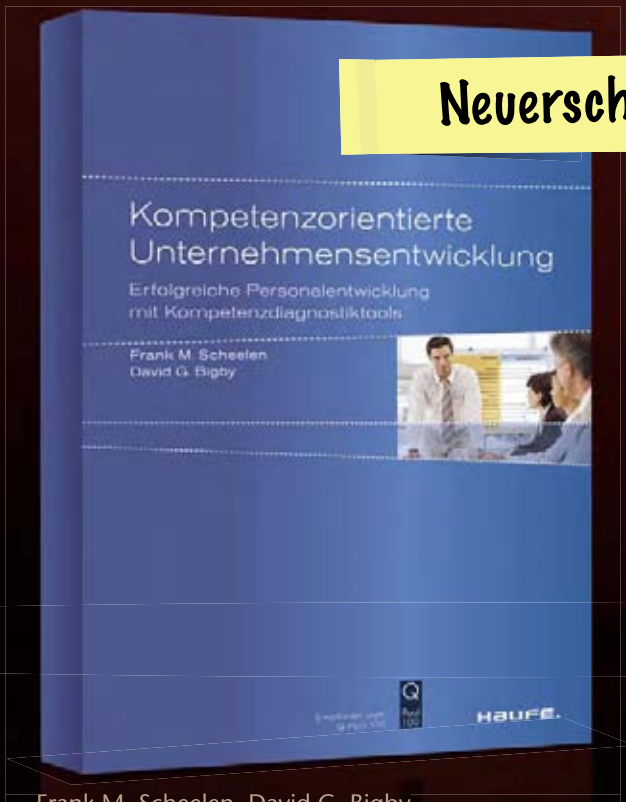
Die gute Nachricht für Wohlstandsverlierer: „Reichtum schafft kaum noch Glücksgewinn“, sagen die Glücksökonomen. Glück durch Reichtum nutzt sich schnell ab. „Stay hungry“ ist das Motto der neuen Glücksforschung, und es ist ein anderer Hunger gemeint als jener der Gierigen. Es ist ein Hunger, der zu Höchstleistungen beflügelt. Dann wird das Ganze mächtiger als die Summe seiner Teile. Betrachten wir den Mensch als ein auf Synergien angelegtes Wesen. Glück ist Synergie. Und es gibt sie, die neuen Spielplätze des Glücks: für Ziele arbeiten, die größer sind als wir selbst.

Prof. Dr. Gertrud Höhler, langjährige Professorin für Literaturwissenschaft und Germanistik an der Universität Paderborn, ist seit 1985 als Publizistin und Kommunikations-Beraterin für Wirtschaft und Politik tätig und eine der gefragtesten Management- und Politikconsultants in Deutschland. Sie hat zahlreiche Bücher zu kulturhistorischen und gesellschaftspolitischen Fragen veröffentlicht, engagiert sich für eine grundlegende Werte-Debatte und ist mit zahlreichen Auszeichnungen, darunter dem Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland, geehrt worden.

IST IHR UNTERNEHMEN FIT FOR FUTURE?

Diese Kompetenzen brauchen Innovations- und Zukunftsmanager wirklich

Welche Kompetenzen benötigen Sie in Ihrem Unternehmen, um es gut aufgestellt in die Zukunft zu führen? Um neue Ideen zu entwickeln und kommenden Herausforderungen gerecht zu werden?
Die neuen Kompetenzmodelle für die Innovations- und Zukunftsmanager verraten es Ihnen. Sie sind in einem hochkarätig besetzten Top-Führungskräfte-Gremium des ThinkTanks von Sven Gabor Janszky und der Scheelen® AG auf Basis des Kompetenzdiagnostiktools ASSESS entwickelt worden.
Mehr dazu lesen Sie im neuen Buch „Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung".



Frank M. Scheelen, David G. Bigby
Kompetenzorientierte Unternehmens-entwicklung. Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools
ISBN 978-3-648-01287-1
180 Seiten,

Neuerscheinung

Die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, sind das wichtigste Kapital Ihres Unternehmens.
Lesen Sie hier, dargestellt an anschaulichen Beispielen aus der Praxis, wie Sie:

- die Kompetenzen Ihrer Bewerber und Mitarbeiter fair und objektiv messen – und zwar zum Wohle der Mitarbeiter und des Unternehmens
- mit Kompetenzdiagnostiktools arbeiten
- das genau passende Kompetenzmodell für Ihre Firma entwickeln
- die Unternehmensvision mit einem Kompetenzmodell abbilden
- mit den richtigen Mitarbeitern am richtigen Platz Performancesteigerung erzielen

Bestellen Sie Ihr persönlich signiertes Exemplar unter:

+ 49 (0) 7741 969455 oder **info@scheelen-institut.de**

* inkl. gesetzlicher MWSt, Bücherlieferung nur in dieser Aktion versandkostenfrei