

PHARMA MARKETING JOURNAL

**Erfolgsfaktoren
für Marketing
und Vertrieb**

Jürgen Peper + Winfried Berner

Sonderdruck

2

APR./MAY 1999

Erfolgsfaktoren für Marketing und Vertrieb

Glaxo Wellcomes systematischer Ansatz zur Steigerung der Mitarbeiterqualität

Jürgen Peper + Winfried Berner

Die beste Marketing- und Vertriebsorganisation im deutschen Pharmamarkt zu werden - dies und nicht weniger hat sich Glaxo Wellcome Deutschland vorgenommen.

Das Problem ist nur: Das wollen mehrere. Und der Startpunkt von Glaxo Wellcome war nicht gerade die Pole-Position: Bei wichtigen vertrieblichen Kenngrößen lag Glaxo Wellcome drei Jahre nach der Fusion und zahlreichen Reorganisationen im Vergleich mit anderen großen Pharmaunternehmen immer noch im Mittelfeld. Mit dem WBU-Konzept »People Quality« ist Glaxo

Wellcome nun daran gegangen, sich einen verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil im Bereich Mitarbeiterqualität aufzubauen.

Neben der Attraktivität der Produkt-Pipeline hat die Marketing- und Vertriebsstärke einen nicht unerheblichen Einfluß darauf, wie Pharma-Unternehmen vom Kapitalmarkt bewertet werden. **Die Produkt-Pipeline stellt sich bei Glaxo Wellcome so attraktiv dar, daß der Hebel zu einer weiteren Steigerung des Firmenwerts vor allem bei der Marketing- und Vertriebsleistung der Ländergesellschaften liegt** - gilt es doch, Marken und Märkte zu schaffen und das Potential der Präparate vor dem Hintergrund eines schwieriger werdenden Vermarktungsumfelds auszuschöpfen.

Die Anzahl der Variablen, die Einfluß auf die Vertriebsstärke haben, ist begrenzt. Es handelt sich dabei im wesentlichen um:

- Strukturen
- Systeme
- Mitarbeiter.

Nachdem Strukturen und Systeme in der Zeit nach der Fusion neu ausgerichtet wurden, lag das größte verbleibende Vorteilspotential bei den Menschen. Glaxo Wellcome entschied sich Anfang 1997 dafür, in Zusammenarbeit mit der W. Berner Umsetzungsberatung (WBU) ein Programm zur systematischen Steigerung der Mitarbeiterqualität zu starten. Seine Implementierung und ihre ersten Ergebnisse werden im folgenden vorgestellt.

Ausgangspunkt des WBU-Verfahrens ist eine einfache Beobachtung. **Trotz aller Schulungsaufwendungen, Anreizsysteme und Motivationsanstrengungen gibt es in den meisten Unternehmen eine große Streubreite der Mitarbeiterleistungen:** eine schmale Spitzengruppe, danach ein breites Mittelfeld, dem wiederum in respektvollem Abstand die Nachhut folgt. Im Verkauf läßt sich dies besonders gut nachweisen, weil es hier relativ klare und einigermaßen vergleichbare Erfolgsmaßstäbe gibt. Doch das gleiche Phänomen scheint auch für alle anderen Funktionen zu gelten.

Man kann diese Streuung mit etwas Barfuß-Statistik (»Gaußsche Normalverteilung«)¹ verbrämen und als Naturgesetz hinnehmen. Man kann sich aber auch fragen, wodurch sie zustande kommt und auf welche Weise sich eine Angleichung nach oben erreichen läßt. Eine plausible Erklärung ist, daß Anreizsysteme immer nur an der Leistungsbereitschaft ansetzen, nicht an der Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit. Das heißt praktisch, alle Anreize gehen ins Leere, wenn nicht die Motivation, sondern z.B. die Kompetenz der Engpaß ist: Wenn jemand nicht weiß, was er tun muß, um erfolgreicher zu sein, nützt es auch nichts, ihn besser zu motivieren.

Jürgen Peper ist Commercial-Director von Glaxo Wellcome Deutschland. Bis zur Fusion mit Glaxo anno 1995 war er Leiter der Business Unit HIV/Neurologie bei der Wellcome GmbH. Zuvor war er als Außendienst-Mitarbeiter und Regionalleiter fünf Jahre bei der Upjohn GmbH.

Winfried Berner ist Inhaber der WBU- W. Berner Umsetzungsberatung in Mitterfels. Davor war er neun Jahre als Berater, Training-Manager und Spezialist für Change-Management bei der Boston Consulting Group.

¹ In Wirklichkeit beschreibt die Gauß-Kurve eine Zufallsverteilung - das heißt eine Verteilung, auf die keinerlei systematische Einflüsse eingewirkt haben. Sie zugrunde zu legen hieße, die Wirkungsfreiheit von Personalauswahl, Schulung und Führung zu unterstellen.

Zugrundeliegende Logik

Voraussetzung für jede Leistungssteigerung ist Klarheit darüber, worauf es eigentlich ankommt. Der einzelne Mitarbeiter stößt in seinem Bemühen, den richtigen Weg zu finden, früher oder später an Grenzen, wobei die Flut der Ratgeberliteratur die Verwirrung eher vergrößert. Ein Unternehmen tut sich bei der Beantwortung dieser Frage sehr viel leichter, weil es einen umfassenden Vergleich anstellen kann: Was genau machen unsere Spitzenleute anders als das Mittelfeld, und worin unterscheidet sich der Durchschnitt von den Fehlbesetzungen?

Aus diesen Überlegungen heraus entschieden wir uns, die Erfolgsfaktoren für die verschiedenen Funktionsgruppen zu bestimmen und gezielt zu kultivieren. Sie sollten den Kern eines Programms zur Qualitätssteigerung in Marketing und Vertrieb sein, das die durchgängige Grundlage des gesamten Führungssystem von Glaxo Wellcome wird (Abb. 1).

Der entscheidende Schritt lag dabei darin, nicht auf der Ebene wohlklingender, aber beliebig interpretierbarer Schlagworte wie »Kontaktfreudigkeit«, »Dynamik« oder »Abschlußsicherheit« stehen zu bleiben, sondern die Erfolgsfaktoren auf beobachtbare und nachprüfbar Merkmale («Indikatoren») herunterzubrechen. Denn Schlagworte garantieren zwar breite Zustimmung, aber auch weitgehende Folgenlosigkeit,

weil sie die alles entscheidende Frage unbeantwortet lassen, nämlich: »Was bedeutet das konkret?«

Voraussetzung für eine systematische Steigerung der Mitarbeiterqualität ist die Fähigkeit, präzise anzugeben, was Qualität eigentlich bedeutet.

Sind die Erfolgsfaktoren erst einmal sauber definiert und operationalisiert, steht ein höchst wirksames Instrument zur systematischen Verbesserung sämtlicher Marketing- und Vertriebsfunktionen zu Verfügung. Sie liefern:

- Kriterien und beobachtbare Indikatoren für die Mitarbeiterauswahl
- Kriterien und Indikatoren für die Leistungsbeurteilungen
- Orientierung für die operative Führung, Coaching, Zielvereinbarungen
- Leitlinien für Auswahl und Gestaltung der Mitarbeiterentwicklung/Schulungen
- Kriterien für Karriereentscheidungen.

Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren

Nicht jede Anforderung, die an eine bestimmte Funktion gestellt ist, ist schon ein Erfolgsfaktor. Von den echten Erfolgsfaktoren haben wir die sogenannten Grundvoraussetzungen unterschieden. Damit sind all die Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten

gemeint, die unbedingt erfüllt sein müssen, damit die betreffende Funktion sinnvoll ausgeführt werden kann, bei denen aber, wenn sie erfüllt sind, eine weitere Steigerung keinen zusätzlichen geschäftlichen Nutzen bringt.

Ein typisches Beispiel ist Fachwissen: Es ist zwingend erforderlich, um eine Außendienst-Tätigkeit ausfüllen zu können, doch wenn es einmal vorhanden ist, bringt eine immer weitere Steigerung immer weniger zusätzlichen Verkaufserfolg. Deshalb kann man die Grundvoraussetzungen - in Abgrenzung zu den echten Erfolgsfaktoren - auch als »Mißerfolgsverhinderer« bezeichnen: Sie bringen den Erfolg nicht, aber sie verhindern das Scheitern.

Im Gegensatz dazu die echten Erfolgsfaktoren: Hier bringt jede weitere Steigerung zusätzliche Ergebnisverbesserungen. Als gutes Beispiel für einen Erfolgsfaktor im Außendienst kann der **Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen** gelten: Hier haben Investitionen in die Steigerung und ständige Weiterentwicklung wirklich Sinn, denn je besser ein Außendienst-Mitarbeiter das macht, um so mehr wird er nach unserer Überzeugung umsetzen.

Sowohl die Grundvoraussetzungen als auch die Erfolgsfaktoren unterscheiden sich je nach Aufgabengebiet: Für einen Außendienst-Mitarbeiter sind andere Eigenschaften erfolgsentscheidend als für einen Regionalleiter oder einen Produkt-Manager. Infolgedessen müssen auch die Auswahlmaßstäbe, Beurteilungskriterien und Ziele unterschiedlich sein. Wir halten es deshalb für einen Irrweg, einheitliche Beurteilungskriterien für ein ganzes Unternehmen oder auch nur eine Abteilung zu definieren: Die zwangsläufige Beschränkung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner kürzt genau jene Dinge weg, die für den Erfolg in der jeweiligen Aufgabe entscheidend sind.

Erfolgsfaktoren auf beobachtbare Indikatoren herunterbrechen

Praktischen Nutzen bekommen Erfolgsfaktoren wie Grundvoraussetzungen erst dann, wenn sie eindeutig bestimmt sind. Es geht dabei nicht um eine wissenschaftliche Definition, die ein Wort mit vielen anderen Worten umschreibt, sondern um eine Ope-

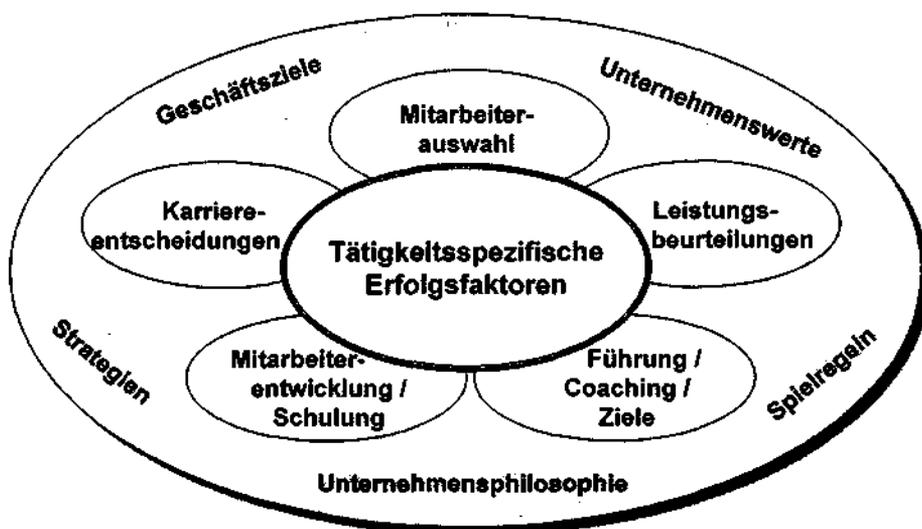


Abb. 1: Die Erfolgsfaktoren sind gemeinsame Grundlage des gesamten Führungssystems

rationalisierung: Es muß herausgearbeitet und benannt werden, an welchen **beobachtbaren Fakten (Indikatoren)** man das gewünschte Merkmal erkennt.

Das ist deshalb wichtig, weil viele gängige Begriffe, die Eigenschaften oder Fähigkeiten von Menschen bezeichnen, sehr viel unklarer sind als sie scheinen. Jeder hat zwar ein Bild vor Augen, wenn er von »Durchsetzungsfähigkeit«, »verkäuferischem Feeling« oder auch »Coaching« spricht - erfahrungsgemäß aber ist das bei jedem ein etwas anderes Bild. Das bleibt so lange verborgen, wie man nur Schlagworte austauscht und darauf vertraut, daß die anderen darunter schon ungefähr das gleiche verstehen.

Bittet man Führungskräfte jedoch um eine genauere Definition, kommen meist nur recht vage Umschreibungen, oft gepaart mit Statements wie: »Ich kann es zwar nicht genau in Worte fassen, aber ich erkenne genau, ob es vorliegt oder nicht.« Das Dumme ist nur: Mit diesem Grad an Präzision kann man Mitarbeitern kaum verdeutlichen, was man von ihnen erwartet. Noch weniger ist es auf diese Art möglich, einheitliche Qualitätsstandards zu verankern.

Als Indikatoren für den Erfolgsfaktor »Regionales Marketing« wurden beispielsweise festgelegt (Auswahl):

- Kann angeben, wo er/sie in seinem/ihrer Gebiet in 1 bis 2 Jahren stehen will
- Maßnahmenplan ist konsequent auf die erfolgversprechenden Kunden zugeschnitten
- Auswahl und Frequenz der Besuche richten sich nach dem Potential der Praxen
- Denkt mit dem Kopf des Arztes: Schneidet seine/ihre Vorgehensweise auf die Dinge zu, die den Arzt (oder sonstigen Kunden) derzeit beschäftigen
- Übernimmt rasch neue Ideen, die er/sie für seine/ihre Zielgruppe für erfolgversprechend hält

Keinen dieser Punkte muß man sonderlich sensationell finden. Der entscheidende Vorteil liegt in der Konkretisierung: Vorher war »Regionales Marketing« nur ein Wort, das jeder so ausgelegt hat, wie er es für richtig hielt. Heute können sich alle Außendienst-Mitarbeiter und Führungskräfte sicher sein, daß sie das gleiche meinen, wenn sie den Begriff gebrauchen. Das hat den

großen Vorteil, daß man nicht mehr lang und kontrovers diskutieren muß, ob jemand eine bestimmte Kompetenz besitzt, sondern nur noch gemeinsam hinschauen muß, ob die festgelegten Indikatoren erfüllt sind. Durch das Formulieren von Indikatoren entsteht Eindeutigkeit - oder, philosophisch gesagt, **das Bewertungsproblem verwandelt sich in ein Beobachtungsproblem.** (Welches den Vorteil hat, sehr viel einfacher lösbar zu sein.)

Entwicklung der vorhandenen Mannschaft

Die »Übersetzung« von Eigenschaften und Verhaltensweisen in beobachtbare Indikatoren ist das Fundament des Qualitätssteigerungsprogramms: Es ist der Schlüssel sowohl zur Entwicklung der bestehenden Mannschaft als auch zur treffsicheren Auswahl neuer Mitarbeiter.

Die Mitarbeiterentwicklung begann bereits mit der Kommunikation der Erfolgsfaktoren: Die Reaktionen der Mitarbeiter waren überwiegend gelassen, interessiert und aufgeschlossen. »Jetzt haben wir endlich Klarheit, was von uns erwartet wird«, war der Tenor vieler Aussagen, »und das macht auch Sinn. Wir hoffen nur, Ihr bleibt nun auch dabei.« Das heißt, die Kommunikation klarer Erwartungen war bereits ein erster Schritt zur Qualitätssteigerung, weil sie den Mitarbeitern mehr Orientierung gab und so unmittelbar handlungsleitend wirkte.

Unterstützt und forciert wurde dies durch eine erste Standortbestimmungsrunde, die Ende 1997 zwischen den Außendienst-Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten stattfand. Von beiden Seiten wurde eine detaillierte schriftliche Vorbereitung erwartet; und die Gespräche sollten in Zielvereinbarungen zur persönlichen Weiterentwicklung münden.

Wie eine Erhebung ergab, dauerten diese Standortbestimmungsgespräche 1 bis 2 Stunden, zum Teil auch deutlich länger, und wurden von den Mitarbeitern überwiegend als positiv oder sogar sehr positiv empfunden. »Ich hätte nicht gedacht, daß mein Vorgesetzter so genaue Vorstellungen von mir und meiner Arbeit hat«, meinte eine Mitarbeiterin. Ein anderer berichtete, daß sich nach anfänglicher Anspannung ein sehr offenes und hilfreiches Gespräch entwickelt habe, in dem sowohl er seinem Chef

einige Dinge verdeutlichen konnte als auch eine Reihe von wertvollen Hinweisen erhalten habe, wo und vor allem wie er sich verbessern könne.

Im Jahr 1998 folgte dann eine übergreifende Standortbestimmung. Sie hatte zum einen das Ziel, übergreifende Verbesserungspotentiale zu bestimmen, um daraus Schwerpunkte für Führung, Coaching und Schulung abzuleiten, zum anderen diente sie zur empirischen Überprüfung der Erfolgsfaktoren. Dazu wurden die Einstufungen danach ausgewertet, bei welchen Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren quer über die gesamte Mannschaft besondere Stärken und Schwächen lagen. Außerdem wurden die Daten zu den Erfolgsfaktoren mit der Gesamteinschätzung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten korreliert, um so die Relevanz der einzelnen Erfolgsfaktoren zu bestimmen.

Die Auswertung zeigte, daß wir bei der Bestimmung der Erfolgsfaktoren keine schlechte Hand gehabt hatten: **Fünf der acht Erfolgsfaktoren wiesen Korrelationen mit der Gesamteinschätzung zwischen 0,7 und 0,8 auf. Von den dreien, die niedriger lagen, wurden aufgrund der Auswertung zwei zu Grundvoraussetzungen umgruppiert - es handelte sich um die »kundenorientierte Nutzung des Fachwissens« sowie um die »Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten«.**

Eine Sonderstellung nahm der Erfolgsfaktor »Selbstkritik/Lernfähigkeit/Weiterentwicklung« ein. Mit einer Korrelation von 0,544 ist er kein sehr guter Prädiktor der Gesamtleistung. Dennoch entschieden wir uns, ihn weiterhin als Erfolgsfaktor zu führen, weil wir ihn als Garant der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sehen: Die Welt wird sich auch weiterhin ändern, ohne daß wir bereits sagen könnten, wie und wohin. Nur mit einer Mannschaft, die ein hohes Maß an Selbstkritik, Lernfähigkeit und Weiterentwicklung mitbringt, sind wir nicht nur für die heutigen Spielregele gerüstet, sondern auch für künftige.

In der Sache selbst erbrachte die Auswertung, daß es übergreifende Schwächen ausgerechnet bei einigen der Erfolgsfaktoren gab, die am höchsten mit der Gesamteinschätzung korrelierten. Das war zwar keine erfreuliche Erkenntnis, aber eine ausgesprochen wichtige. Sie führte unmittelbar zu der Konsequenz, entsprechende Schwerpunkte sowohl für Führung und Coaching

vor Ort als auch für die Mitarbeiterschulung zu setzen. Umgekehrt wurde bei einigen Schulungsthemen deutlich, daß Bedarf derzeit nur bei der Ausbildung neuer Mitarbeiter besteht.

In der Summe ermöglichen es die Erfolgsfaktoren, sehr viel gezielter und effektiver mit Schulungsbudgets umzugehen: Sie lenken nicht nur die Mittel auf die richtigen Felder, sondern helfen auch dabei, die für das Geschäft richtigen Lernziele und Trainingsschwerpunkte aktiv zu definieren, statt darauf zu hoffen, daß dies die externen Partner schon richtig machen werden, was man nicht präzise zu formulieren in der Lage war. Umgekehrt erlauben die Erfolgsfaktoren auch eine sichere Entscheidung, wofür kein Geld ausgegeben werden soll: Schulungsangebote, die nicht dazu beitragen, Grundvoraussetzungen sicherzustellen oder Erfolgsfaktoren auszubauen, sind überflüssig - sofern die Erfolgsfaktoren richtig definiert wurden.

Auswahl neuer Mitarbeiter oder: Die Schlüsselfrage nach der Trainierbarkeit

Bei der Mitarbeiterauswahl gemachte Fehler sind nur schwer und mit hohen Kosten zu korrigieren. Deshalb war es uns wichtig, die Erfolgsfaktoren möglichst rasch auch zur Grundlage der Mitarbeiterauswahl zu machen.

Im Mittelpunkt stehen dabei diejenigen Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren, die nicht oder nur schwer zu trainieren sind. Denn ohne Zweifel gibt es Merkmale, Fähigkeiten und Einstellungen, die nicht oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand durch Schulung zu beeinflussen sind. **Dazu zählen zum Beispiel logisch-analytische Fähigkeiten, die Bereitschaft, andere zu führen (statt Dinge selber zu machen), Kontaktbereitschaft und die Freude am Beeinflussen von Menschen.** Und es gibt andere Merkmale, Fähigkeiten und Einstellungen, die verhältnismäßig leicht zu erlernen sind.

Diese Unterscheidung war deshalb fundamental, weil sie eine grundlegende Weichenstellung für die gesamte Qualitätsstrategie bedeutet: Je schwieriger ein Merkmal durch Lernen zu beeinflussen ist, desto wichtiger ist, es bereits im Einstellungsprozeß treffsicher herauszufiltern. Jeder Fehl-

griff ist hier mit erheblichen Nachteilen für das Unternehmen und auch für den betroffenen Mitarbeiter verbunden.

Umgekehrt macht es wenig Sinn, leicht erlernbare Fähigkeiten (wie Führerschein oder PC-Kenntnisse) zum Kriterium für die Mitarbeiterauswahl zu machen. Dies bringt nur eine unnötige Einschränkung des Kandidaten-Pools mit sich, was insbesondere bei knappen Fähigkeitsprofilen (wie guten Verkäufern) unangenehm ist.

Die Mitarbeiterauswahl stellt besonders hohe Anforderungen an die Qualität der Indikatoren. Denn um zu einer hohen Treffsicherheit zu kommen, benötigen wir ja »Schnellindikatoren«, die nicht erst nach Monaten ansprechen, sondern innerhalb der kurzen Zeit des Auswahlprozesses eine zuverlässige Prognose über Eignung oder Nichteignung liefern.

Bei Trivialanforderungen wie einem Prüfungszeugnis ist dies kein Problem. Was aber tun, wenn man zu dem Ergebnis gekommen ist, daß ein so schwer faßbares Merkmal wie »Erfolgshunger« einen zentralen und kaum trainierbaren Erfolgsfaktor darstellt? - Der einzig sinnvolle Weg ist auch hier, ihn faßbar zu machen. Denn auch der Begriff Erfolgshunger, auch wenn er bei alten Vertriebshasen beifälliges Nicken auslöst, ist ein völlig nutzloses Wort, solange im Dämmerlicht der vagen Ahnung bleibt, was damit gemeint sein könnte.

Die Erarbeitung solcher Schnellindikatoren war ein gutes Stück Arbeit: Es erforderte erstens zu bestimmen, an welchen beobachtbaren Indikatoren sich (zum Beispiel) Erfolgshunger bemerkbar macht, und zweitens, Ideen zu entwickeln, durch welche Fragen, Aufgabenstellungen oder sonstige Quellen man innerhalb der Sondersituation Bewerbung verlässliche Hinweise darauf ableiten kann. Der Auswahlprozeß wurde konsequent so gestaltet, daß zu allen nicht trainierbaren Anforderungen fundierte Aussagen ermöglicht werden.

Karriereentscheidungen

Schließlich macht Glaxo Wellcome die Erfolgsfaktoren auch zur Grundlage von Karriereentscheidungen. **Maßstab für Beförderungen kann nicht allein - nicht einmal in erster Linie - die Leistung bei der bisherigen Aufgabe sein.** Denn das

hieß, sich leichtfertig zum Spielball des »Peter-Prinzips« zu machen, wonach man bei einer Beförderung nach der bisherigen Leistung gute Chancen hat, seinen fähigsten Verkäufer zu verlieren und dafür einen unfähigen Verkaufsleiter zu bekommen.

Viel wichtiger für Beförderungsentscheidungen ist aus unserer Sicht die Frage, wie gut jemand die (nicht trainierbaren) Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren der zu besetzenden Funktion erfüllt. Das heißt in der Konsequenz, daß es durchaus vorkommt, daß wir nicht den in der bisherigen Funktion Besten befördern. Unter Umständen werden wir einen Kandidaten vorziehen, der in seiner heutigen Aufgabe gute, aber keine überragende Arbeit macht, aber die Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren für die künftige Position mitbringt.

Ergebnisse und weitere Perspektiven

Was hat das Programm zur Steigerung der Mitarbeiterqualität bis dato gebracht, und was erwarten wir uns noch? Auf der Haben-Seite verbuchen wir bereits einen höheren Grad von Klarheit und Orientierung - und damit mehr innere Ruhe und Konzentration auf das eigentliche Geschäft. Das frühere Dauerthema »Nasenfaktor« hat, soweit wir feststellen können, an Bedeutung verloren. Weil die Erwartungen und die Maßstäbe klarer sind, wird das Handeln der Vorgesetzten weniger als willkürlich erlebt. **Das Klima ist professioneller geworden.** Was so, wie wir es verstehen, nicht im Gegensatz zu Menschlichkeit steht, sondern gegenseitige Achtung einschließt.

Ergebnisse sind niemals nur auf eine einzige Maßnahme zurückzuführen - in dem, was unter dem Strich herauskommt, wirken viel Faktoren zusammen. Dennoch freut es uns, berichten zu können, daß Glaxo Wellcome 1998 seine Ziele zum ersten Mal seit vielen Jahren übererfüllt hat. Und wir sind davon überzeugt, daß dies noch nicht das letzte Wort war auf dem Weg zur besten Marketing- und Vertriebsorganisation im deutschen Pharma-Markt.

Bei welchen Fragestellungen kann die Umsetzungsberatung für Sie von Nutzen sein ?

Wir sollten miteinander sprechen, wenn einer der folgenden Punkte Ihre Situation trifft:

- Größerer Veränderungsbedarf:** Sie planen Veränderungen, für die Sie die Akzeptanz und engagierte Mitwirkung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen
- Organisationsentwicklung / Change Coaching:** Sie wollen die geplanten Veränderungen nicht mit Heerscharen externer Berater realisieren, sondern mit internen Teams
- Umsetzungsschwäche:** In Ihrem Unternehmen werden immer wieder vielversprechende Konzepte entwickelt, doch die Umsetzung bleibt hinter den Erwartungen zurück
- Internes Marketing:** Sie wissen, dass für die breite Akzeptanz der von Ihnen geplanten Veränderungen gute Kommunikation entscheidend sein wird
- Post-Merger-Integration:** Zwei Firmen, die möglicherweise noch bis vor kurzem Wettbewerber waren, sollen zu einem schlagkräftigen neuen Unternehmen zusammengeschweißt werden
- Steigerung der Mitarbeiterqualität:** Sie wollen die Qualität Ihrer Mitarbeiter in Vertrieb, Marketing oder anderen Schlüsselfunktionen konsequent und systematisch steigern
- Reibungsverluste:** Der "Wirkungsgrad" Ihres Unternehmens oder Bereichs lässt zu wünschen übrig - zu wenig Energie kommt auf die Straße, zu viel geht durch innerbetriebliche Reibungsverluste verloren
- Personalabbau:** In Ihrem Unternehmen müssen Restrukturierungen und Entlassungen menschlich und professionell umgesetzt werden
- Neuaufbruch / Revitalisierung:** Nach einer harten Zeit muss in Ihrem Unternehmen ein neuer Anfang gesetzt werden, um die Belegschaft aus Demoralisierung und Mutlosigkeit herauszuführen
- Teamentwicklung im Management:** Sie wollen in Ihrer Führungsmannschaft eine tragfähige Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen
- Konflikt-Management:** In Ihrem Unternehmen gibt es Konflikte, die Sie nicht länger hinnehmen wollen
- Spezialaufgaben:** Sie suchen für eine spezielle Fragestellung die Konzipierung und/oder Realisierung eines Schulungsprogramms, das auf dem Markt nicht angeboten ist
- Coaching:** Sie suchen für sich selbst oder einen Ihrer oberen Manager einen Berater, um gezielt an bestimmten Themen zu arbeiten, an denen Sie und / oder der Betreffende Orientierungs- und Handlungsbedarf sehen

Interesse ? - Dann freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme:

DIE UMSETZUNGSBERATUNG
Winfried Berner + Kollegen BDU
Tel. +49/99 61 / 91 00 44 - Fax 91 00 43