

# MARKETING & SALES REVIEW

Gemeinschaft Europäischer Marketing- und Verkaufsexperten – Club 55 / Ausgabe 2016

# Kwalitduerlenn



■ HELMUT MUTHERS ■ DR. CARLHEINRICH HEILAND ■ THOMAS SKIPWITH ■  
PETER BRANDL ■ DR. PATRICK SCHÜNEMANN ■ GUGLIELMO IMBIMBO  
■ JÜRGEN R. SCHMID ■ RALF R. STRUPAT ■ WOLF R. HIRSCHMANN ■  
Club 55 MARTIN LIMBECK ■ ALBRECHT KRESSE ■ FRANK M. SCHEELLEN ■ HANS  
PETER FREI ■ HANSJÜRGEN SCHUBERT ■ CHRISTIAN REIST ■ STEFAN REUTTER  
■ HORST GLÄSER ■ NORMAN ALEXANDER ■ MARKUS WEBER ■ CHRISTIAN GÖRTZ ■  
JÖRG EUGSTER ■ DR. ANDREAS WIELAND ■ MATTHIAS GARTEN ■ LOTHAR DIETE  
■ RENÉ MICHAEL WEBER ■ JÜRGEN HOLLSTEIN ■ ARNO FISCHBACHER ■ STEPHAN  
HEINRICH ■ WALTRAUD MARTIUS ■ WOLFGANG RONZAL ■ DR. MAGDA BLECKMANN  
■ HANS-UWE L. KÖHLER ■ KARL WERNER SCHMITZ ■ JEAN-PIERRE ZOSSO ■  
BRUNO GRAF ■ STEFAN HÄSELI ■ HEIKE REISING ■ PROF. MARTINA DALLA VECCHIA  
■ ROGER ZOSSO ■ PROF. DR. DIRK ZUPANCIC ■ UWE GÜNTER-VON PRITZBUER ■  
MICHAEL EHLERS ■ FRIEDER GAMM ■ FRAUKE ION ■ DR. WALTER ROSENBERGER ■





# Kulturen wandelen

# Inhalt

## Kulturen wandeln

- Wolf R. Hirschmann / 05 /** Editorial
- Jürgen R. Schmid / 06 /** Alles beginnt im Kopf
- Dr. Carlheinrich Heiland / 08 /** Die Verwandlung
- Peter Brandl / 12 /** Deutschland im Sinkflug?
- Norman Alexander / 14 /** Empfangsstörung: Mit dem Kunden auf Frequenz bleiben
- Uwe Günter- von Pritzbuer / 16 /** „Du kannst die Welle nicht verhindern, aber Du kannst lernen, sie zu reiten“
- Prof. Dr. Dirk Zupancic / 22 /** Sales Driven Company
- Hans Peter Frei / 24 /** Was soll das Gerede über Kultur ist für mich das Grösste.
- Michael Ehlers / 26 /** Es war einmal ... ein mächtiger Geschichtenerzähler
- Lothar Diete / 28 /** Fluide Unternehmenskultur – der Schlüssel für zukünftigen Unternehmenserfolg
- Hansjürgen Schubert / 32 /** Marketing besteht aus lauter Szenarien
- Stefan Reutter / 34 /** Multi Kulti 2.0
- Hans-Uwe L. Köhler / 36 /** Der kulturelle Auftrag besteht weiter!
- Bruno Graf / 38 /** Wandel erleiden oder gestalten?
- Stephan Heinrich / 40 /** Alles bleibt beim Alten und ändert sich dennoch dramatisch
- Markus Weber / 42 /** Erfolgsfaktor Gesundheit im Zeitalter 4.0
- Wolfgang Ronzal / 44 /** Führen statt planen
- Dr. Andreas Wieland / 46 /** Wer sagt, dass High-Potentials immer jung sein müssen?
- Karl Werner Schmitz / 48 /** Kulturwandel aus der Perspektive der Haptik
- Horst Gläser / 52 /** Reset now!
- Martin Limbeck / 54 /** I love it: Gesundheit, Freiheit und Erfolg
- Waltraud Martius / 56 /** Nix is fix. Alles ist möglich.
- Christian Reist / 58 /** Verkauf 4.0 – auf der Krankenstation
- Helmut Muthers / 60 /** Die Mitarbeiter werden grau. Na und?
- Albrecht Kresse / 62 /** Lernen wird agil
- Arno Fischbacher / 64 /** Der Schlüssel zu einer neuen Wahrnehmungskultur
- Prof. Martina Dalla Vecchia / 66 /** Neuer Kundendialog: Mit digitaler Kompetenz punkten
- Guglielmo Imbimbo / 68 /** Der Vertrieb ist im Wandel: Die 7 Herausforderungen im heutigen Verkauf!
- Heike Reising / 70 /** Würden Sie diesen Artikel heute noch mit der Schreibmaschine schreiben?
- Jürgen Hollsteln / 72 /** Wie die Technik unsere Kultur im Verkauf wandelt
- Frieder Gamm / 76 /** Khairollah: Kulturenwandel – Kulturen wandeln
- Wolf R. Hirschmann / 78 /** Es ist Zeit ...
- Dr. Patrick Schünemann / 82 /** Blitzlichter
- Jörg Eugster / 84 /** Was wir von der Internet-Kultur für unsere Branche lernen können
- Ralf R. Strupat / 86 /** Die Zukunft gehört den BeGEISTerten!
- Dr. Magda Bleckmann / 88 /** Netzwerken versus Compliance
- René Michael Weber / 90 /** Strategische Unternehmenskulturentwicklung – Zukunftsfähig in vier Phasen
- Thomas Skipwith / 92 /** Der Wurm muss dem Fisch schmecken
- Frank M. Scheelen / 94 /** Gute Unternehmen brauchen gute Mitarbeiter, die anderen verbrauchen gute Mitarbeiter
- Stefan Häsell / 96 /** Hör mir zu, wie ich spreche und Du sagst mir, wo ich arbeite
- Jean-Pierre Zosso / 98 /** Die Kunst des Alters im Rahmen des Demografischen Wandels
- Dr. Walter Rosenberger / 100 /** Wie man Unternehmen erfolgreich zusammenführt
- Frauke Ion / 102 /** Perspektiven wechseln – Kulturen wandeln
- Matthias Garten / 104 /** Die Macht der Begriffe
- Roger Zosso / 106 /** Die Tradition überlebt den Kulturwandel
- Christian Görtz / 108 /** Mit Marketing-Kooperationen zur neuen Geschäftskultur
- Mitgliederverzeichnis / 110 /** Die Mitglieder des Club 55 im Überblick
- Club 55 / 114 /** European Community of Experts in Marketing and Sales
- Club 55 / 116 /** Award of Excellence

## 2016: Kulturen wandeln

### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Motto unseres 58. Jahreskongresses im Mai 2016 lautet „**Kulturen wandeln**“. Ein sicherlich hochaktueller Titel, wenn man an die Dispute und Konflikte um politische Systeme, über Werte, technische Innovationen und künstlerische Strömungen denkt, die unser Leben prägen.

Gerne blenden wir dabei aus, dass es ein Merkmal menschlicher Kulturen ist, dass wir uns stets in einem Prozess von Veränderung befinden. Was dabei entscheidend ist, ist die Dynamik.

Was wir feststellen müssen ist, dass selbst die Praktiken der Bewahrung, Institutionalisierung und Tradierung nicht zu einem Stillstand dieser Dynamik führen. Der Wandel gehört zum Leben. Somit wäre „Kultureller Wandel“ für jeden einfach, weil ihn jeder durch sein eigenes Handeln mit gestalten kann. Er ist aber letztlich sehr schwer, weil er Offenheit, große Selbstreflektions- und auch Konfliktbereitschaft verlangt.

#### Neue Zeiten brauchen neues Denken

Wir, die Mitglieder des Club 55, sind in vielen Branchen aktiv. Überall trifft man dabei auf Unternehmen, die mit Herausforderungen der Zukunft konfrontiert werden, auf die es heute noch wenige oder gar keine Antworten gibt. Vor allem die Komplexität der Märkte birgt eine noch nie dagewesene Unsicherheit in der Prognosefähigkeit und Planbarkeit. Und sicher ist nur noch, dass es keine Sicherheit mehr gibt. Deshalb müssen sich neue Ansätze, Vorgehensweisen und Fähigkeiten ihren Weg bahnen, müssen etabliert und integriert werden.

Erfolgreiche Unternehmen sind angewiesen auf eine Kultur, die Potenziale entfaltet anstatt Ressourcen zu nutzen. Anders als früher erfordert Zukunftsfähigkeit heute etwas, was noch in keiner schulischen Ausbildung vermittelt wird und was damit sowohl in unserer Gesellschaft, wie auch in den Firmen fehlt: Wir brauchen *Kreativität* statt *Routine*, *Mut* statt *Angst*, *Leistung* statt *Fleiß*, *Offenheit* statt *Sicherheit*.

Hinzu kommt, dass kultureller Wandel auch ein kollektiver Lernprozess ist. Das Zitat von Karl Valentin, dem berühmten Münchner Künstler, bringt es den Punkt: „Erziehung ist zwecklos. Die Kinder machen einem sowieso alles nach.“

Deshalb wünsche ich mir, dass wir voneinander und füreinander lernen – am besten durch Vorbild und Feedback.

Ihnen wünsche ich beim Lesen unserer aktuellen „Marketing & Sales Review“ wertvolle Anregungen. Gibt es Gedanken, die Sie vertiefen wollen? Dann schreiben Sie mir an [office@club55-experts.com](mailto:office@club55-experts.com)

Ihr

**Wolf R. Hirschmann**  
Präsident Club 55



# Wer sagt, dass High-Potentials immer jung sein müssen?

## Über notwendige Kulturänderungen in Organisationen

**Von Dr. Andreas Wieland.** Nach einem Talent-Hearing äußerte sich der CEO besorgt über das präsentierte Talente-Potenzial seiner Unternehmensgruppe. Darüber hinaus stellte er die Teilnahme eines 45-Jährigen mit den Aussagen „in diesem Alter muss ja bereits alles geschafft sein, die Lern- und Leistungsmotivation nimmt doch ab.“ in Frage.

Diese Situation spiegelt die Realität in vielen Unternehmen wider. Es fehlen die notwendigen Talente und es herrschen Annahmen im Management vor, die den Blick auf das gesamte Potenzial an Talenten in Organisationen erschweren. Ein kultureller Wandel ist erforderlich, will man zukünftig die Marktchancen mit dem gesamten zur Verfügung stehenden Humankapital gewinnbringend nutzen.

### **Froschteich und Ad-Hoc-Ansatz greifen zu kurz**

In der Auswahl und Entwicklung von Potenzialträgern agieren viele Unternehmen nach dem „Froschteichmodell“. Jede Führungskraft sorgt für seinen eigenen Nachwuchs, gemäß den eigenen Annahmen über High-Potentials und bringt seine Schützlinge in Stellung. Es existieren keine transparenten Auswahlkriterien, die Förderung spielt eine untergeordnete Rolle. „Die Stärkeren setzen sich eh durch, entweder „man hat es oder man hat es nicht.“ Im Rahmen von personellen Engpässen wird jedoch hektisch nach schnellen ad hoc Lösungen gesucht. Headhunter und /oder Entwicklungsexperten sollen die richtigen Personen aus dem Hut zaubern. Aber auch der Markt ist bereits „leer gefischt“ oder gute Leute haben ihren Preis. Unternehmen machen sich daher immer mehr auf den Weg, die erforderlichen Talente selbst mit System zu entwickeln. Dabei gilt es, die eigene Kultur kritisch zu reflektieren. Die Kultur als Muster grundlegender Annahmen einer Organisation prägt Antworten über die Natur des Menschen, Beziehungen zu anderen Menschen sowie das Aktivitätsniveau der Menschen. Eine spannende Thematik, da die relevanten Einflussfaktoren selten bewusst wahrgenommen werden. Diese gravieren sich im Laufe der Zeit überwiegend unbewusst in die „Festplatte“ der Organisation ein und werden selten im Alltag hinterfragt.

### Unternehmen brauchen mehr High Potentials, Hochleistungsträger, Top-Performer

In der Wirtschaft versteht man darunter Personen,

- die eine sehr starke Motivation und Freude an einer herausfordernden Tätigkeit
- einen sozial kompetenten Umgang mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten
- ein stetiges Bedürfnis nach beruflicher und persönlicher Weiterbildung

haben. Diese Definition beinhaltet keine Altersbegrenzung wären hier nicht negative Stereotypen über die Fähigkeiten älterer Mitarbeiter in den Kulturen verankert. Auch wenn sich diese wissenschaftlich nicht eindeutig nachweisen lassen, so prägt das sogenannte Alters-Defizitmodell dennoch die Kultur vieler Organisationen maßgeblich.

Als Konsequenz werden junge Talente zur hofierten Gruppe, älteren Mitarbeitern werden oft Aufstieg und Weiterentwicklung vorenthalten. In manchen Organisationen wird bereits um rund 50 der Generationenwechsel eingeläutet, auch wenn viele Mitarbeiter 15 und mehr Jahre noch arbeiten wollen. Bei all diesen Entwicklungen darf man sich nicht wundern, dass sich viele ältere Mitarbeiter aufgrund dieser Ausgrenzung zurückziehen und sich ressourcenschonend einbringen. Ein teuflischer Kreislauf oder auch self-destroying prophecy genannt.

### Den kulturellen Change einleiten

Wenn Organisationen die Potenziale aller bestehenden und zukünftigen Mitarbeiter nutzen wollen, so gilt es, die eigene Kultur kritisch zu analysieren. Dabei werden neben erfolgsbestimmenden Annahmen möglicherweise überholte, falsche und kontraproduktive Annahmen zum Vorschein kommen. Konsequenter sind diese neu festzulegen und mittels bewusst gesetzter Änderungen bzw. Aktivitäten zum Bestandteil der Leistungs- und Lernkultur zu machen. Auch wenn die Kultur schwerer als Strategie und Struktur zu greifen ist, so gelten doch die gleichen Grundprinzipien des Change Managements. Es gilt einen größtmöglichen Spannungsbogen zwischen der erlebten Ist-Organisationskultur und der gewünschten Soll-Organisationskultur aufzubauen. Dabei unterstützt eine vergemeinschaftete Einsicht auf breiter Ebene, dass man mit dem bestehenden kulturellen Rahmen die strategierelevanten Bei-

träge des Talent Managements nicht erreicht bzw. zukünftig nicht erreicht werden können. Eine umfassende Herangehensweise impliziert dabei die Schaffung eines motivierten Zukunftsbildes des Miteinanders der gesamten Mitarbeiterschaft. Mit diesem Spannungsbogen sind Veränderungsinitiativen erfolgsversprechender und leichter, weil auf breiterer Basis, organisatorisch zu verankern. Schlussendlich festigen periodische Evaluierungen die neue Kultur und bieten Anlass für das Feiern von Fortschritten. Dies setzt weitere Energie und Mut für die nächsten Schritte frei.

### Talent Management – integrierter Bestandteil von Managementroutinen

Talent Management ist nicht an die HR-Einheiten zu delegieren, sondern versteht sich als integrierter Bestandteil der Managementroutinen. Der Dialog über die erforderlichen Kompetenzen zur Realisierung der strategischen Ziele sowie die kollektive Ein- und Wertschätzung der vorhandenen Potenziale sind wesentliche Inhalte des Managementprozesses. Demgemäß sind im Führungsalltag ausreichend zeitliche Ressourcen für das Befassen mit Kernaufgaben des Talentmanagements zu reservieren. Als Konsequenz gewinnt die Dialogbereitschaft in der Führungsbeziehung zunehmend an Qualität. Ein solches umfassendes Talentmanagement kann sehr viel zur Wettbewerbsposition eines Unternehmens beitragen. Ein Unterfangen, das systematisch, langfristig und mit einer gewissen Hartnäckigkeit anzupacken ist. Auf dieser Entwicklungsreise dürfen die Management-Attention, die finanziellen Mittel und die Mitmach-Energie der Führungsmannschaft nicht verloren gehen.

#### Literatur:

- Berger, L./Berger, D.: (2011) The Talent Management Handbook
- Empel, J./Ilmarinen, J.: (2012) Arbeitsleben 2025: Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Herausgegeben von Marianne Giesert. Hamburg: VSA.
- Ritz, A./Thom, N.: (2011) Talent Management, Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten



Club 55

CLUB 55 JAHRESKONGRESSE

