

# **CHALLENGE CORPORATE UNIVERSITY – das Beispiel Berner Business School**

von André Pappmehl,

## **SalesBusiness**

- 1. Fakten zur Berner-Gruppe**
- 2. Corporate University: Markt, Mode oder Notwendigkeit?!**
- 3. Auf dem Weg zum lernenden Unternehmen**
  - Die Berner Business School
  - Die Kernkompetenzen der Berner-Gruppe
- 4. BBS-Geschäftsfelder (beispielhaft):**
  - Das Geschäftsfeld Ausbildung
    - Der Albert Berner Lehrstuhl für dCRM
    - Das Modul 1: SalesProfi
  - Das Geschäftsfeld Development
    - Strategische Personalplanung und –Steuerung
    - Berner-Performance Portfolio
- 5. Stolpersteine auf dem Wege...**
  - These 1: Kampf dem Lernen!
  - These 2: Wer lernt, ist dumm!
  - These 3: Wissen wird nicht genutzt!
  - These 4: Unternehmen wissen nicht, was sie wissen!
- 6. Herausforderung - Mitunternehmer entfesseln**
- 7. Literaturhinweise**

*"Dem Kunden ist es egal, ob Ihre Philosophie nun One-to-One-Marketing oder Customer Relationship Management heißt. Er will nur, dass Sie sich um ihn kümmern."*

Don Peppers, US-Unternehmensberater

## **1. Fakten zu Berner-Gruppe**

Als Experte für Befestigungs- und Verbindungstechnik ist Berner einer der führenden europäischen Direktvertrieber von technischem Verbrauchsmaterial und Werkzeugen. Mit über 5.600 Mitarbeitern in 21 Handels- und zwei Produktionsgesellschaften hat die Berner-Gruppe im Geschäftsjahr 2001 einen Jahresumsatz von mehr als 570 Millionen Euro realisiert.

Bei unseren Kunden handelt es sich überwiegend um Betriebe im Bau- und Kfz-Handwerk: Autowerkstätten, Tankstellen, Betriebswerkstätten, Bauunternehmen, Schreinereien, Schlossereien, Betriebe des Sanitär- und Elektrohandwerks und ähnliche. Kennzeichnend für den Direktvertrieb ist, dass unser Geschäft über den direkten Kontakt zu den Kunden - von Mensch zu Mensch - abläuft: Jeder der rund 3.300 Außendienstmitarbeiter besucht täglich etwa 10 – 15 Kunden. Das sind zwischen 33.000 und 50.000 Kundenkontakte pro Tag und somit rund 10 Millionen innerhalb eines Jahres.

Aus diesen Zahlen lässt sich eines eindeutig ableiten: Kundenorientierung und das professionelle Management der Kundenbeziehungen sind für die Berner-Gruppe ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Die Qualität unserer direkten Kundenkontakte entscheidet über den Verlauf der Kundenbeziehung und somit über die wirtschaftliche Weiterentwicklung unseres Unternehmens.

Verkaufen bedeutet heute nicht mehr verteilen, sondern in erster Linie das zur Verfügung stellen von kundenorientierten Dienstleistungen. Dementsprechend steigen die Anforderungen an das Wissen, Wollen und Können unserer Mitarbeiter.

## 2. Corporate University: Markt, Mode oder Notwendigkeit?!

Wir leben in turbulenten Zeiten. Der verschärfte Wettbewerb geht mit einer zunehmenden Austauschbarkeit von Produkten einher. Die Internet-Revolution hat die Kunden im wahrsten Sinne des Wortes kundig gemacht. Die Anforderungen an die Kompetenz unserer Mitarbeiter werden zum kritischen Erfolgsfaktor. Der Wandel scheint heute die einzige Konstante zu sein. Dieses Wettbewerbsumfeld erleben nicht wenige Menschen als bedrohlich oder zumindest als sehr herausfordernd. Bestärkt werden sie durch die Tatsache, dass viele Unternehmen in Krisenzeiten mit Personalabbau reagieren. Dies führt wiederum zu einer Leistungsverdichtung und erhöhten Qualifikationsanforderungen.

Paradoxerweise verschärft sich gleichzeitig der Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter und das Thema Mitarbeiterbindung gewinnt an Bedeutung. Ebenfalls ist aus strategischer Sicht absehbar, dass sich die Anzahl der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Menschen dramatisch verringern wird. (Abb. 1)

### Abb. 1: Erwerbsquote

Immer stärker wird also das Wissen der Mitarbeiter zum kritischen Erfolgsfaktor, bestimmt der Wettbewerb um professionelle, talentierte und engagierte Fach- und Führungskräfte das Wirtschaftsgeschehen. Gleichzeitig erleben wir als europäisches Unternehmen, dass es immer schwieriger wird, auf dem Arbeitsmarkt geeignete Mitarbeiter zu finden. Was liegt da näher, als selbst die Initiative zu ergreifen und gezielt in die Ausbildung und Entwicklung bestehender und zukünftiger Mitarbeiter zu investieren?

### Abb. 2: Idealtypische Modelle von Corporate Universities

Als innovatives Unternehmen arbeitet die Berner-Gruppe deshalb fortlaufend daran, das Lernen zu professionalisieren (vgl. zu Corporate University, Abb. 2). Dies bedeutet den Ausbau der Kernkompetenzen von Management und Mitarbeitern, beispielsweise durch Bereitstellung von maßgeschneiderten Lern-Lösungen. Was in Deutschland erst teilweise, in den USA und in England aber längst zu den Standards in der Ausbildung im globalen Wirtschaftsleben gehört, nämlich die intensive und kooperative Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, hat in der Berner-Gruppe seit 2001 einen Namen: Die Berner Business School, kurz BBS.

### 3. Auf dem Weg zum lernenden Unternehmen...

#### Die Berner Business School

Die Berner-Gruppe versteht sich als lernendes, kundenorientiertes Unternehmen. Im Mittelpunkt steht die Berner Werteformel (vergleiche hierzu auch Berner Partnerschaftsmodell):

$$\begin{array}{r} \text{Partnerschaftlich} \\ + \text{ Professionell} \\ + \text{ Verantwortungsvoll} \\ = \text{ ERFOLGREICH} \end{array}$$

Abb. 3: Das Berner Partnerschaftsmodell

Mit der Berner Business School wird eine Lernplattform und -architektur geschaffen, die uns dieser Vision ein gutes Stück näher bringen soll (vgl. Abb. 4). Die Implementierung der Berner Business School sehen wir als eine klare Notwendigkeit an, um weiterhin unternehmerisch erfolgreich zu bleiben.

Die Architektur der BBS ist mit der eines Tempels vergleichbar. Fundament ist der „Albert Berner Lehrstuhl für direct Customer Relationship Management“ - kurz dCRM. Das Dach der BBS bilden die von der Berner-Gruppe definierten Kernkompetenzen (vgl. Abb. 5). Dieses Dach wird von fünf Säulen getragen: den Geschäftsfeldern der Berner Business School.

Abb. 4: Die BBS Struktur

Abb. 5: Die Berner Kernkompetenzen

Während in den USA und England die kooperative Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft mittlerweile eine Selbstverständlichkeit ist und zu den Standards im globalen Wirtschaftsleben gehört, ist dieses System im Deutschland noch nicht so weit verbreitet. Nicht selten wird zusätzlich in Deutschland auch noch Ettikettenschwindel betrieben, in dem die Trainingsabteilung schlich ausgelagert wird und damit Corporate University mutiert.

Die Berner-Gruppe verfolgt mit Ihrer Business School das Ziel nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu realisieren, dies heisst unter anderem im Hinblick auf die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von

Mitarbeitern eine schwer kopierbaren Unique Selling Proposition (USP) zu generieren. Obschon die BBS erst im Herbst 2001 ins Leben gerufen wurde, erkennen wir bereits heute, dass diese z.B. im Hinblick auf die Gewinnung von talentierten Mitarbeitern ein „schlagendes Argument“ ist. D.h. Bewerber nennen uns die BBS als ein Argument, warum Sie sich für eine Position bei Berner im Gegensatz zu einem anderen Unternehmen entschieden haben.

Die BBS hat ihren physischen Sitz in Verona/Italien. Alle internationalen Aktivitäten des Unternehmens im Hinblick auf Bildung und Personalentwicklung werden hier konzentriert. Gleichermäßen spielen aber auch virtuelles Lernen (z.B. E-Learning), der Aufbau eines Wissensmanagement-Systems und kultur-unterstützende Aktivitäten eine wichtige Rolle. Ausgangspunkt für die BBS war die Idee des CEO der Berner-Gruppe, Mario Ferretti, ein anerkanntes Berufsbild für den Direktvertrieb zu realisieren. Basierend auf der HR-Vision „Die Berner-Gruppe lernt und handelt besser & schneller als die Konkurrenz“ wurde die BBS in einem 18-monatigen (undercover) Arbeitsprozess ins Leben gerufen.

*Wenn Sie nachhaltige und irreversible Veränderungen zum Nutzen ihres Unternehmen gestalten wollen, empfiehlt sich zunächst ein „Undercover-Ansatz“, damit Widerstände der Organisation die Innovation nicht im Keim ersticken. Wichtig ist in diesem Kontext, dass der Change-Ansatz vom Top-Management uneingeschränkt unterstützt wird.*

Der Satz: „Nachdem Sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, ruderten Sie mit doppelter Geschwindigkeit.“ spricht für sich. Übertragen auf ein innovatives und effektives HR-Management bedeutet dies:

- Eine klare HR-Vision wurde definiert und kommuniziert
- Die Qualitätsanforderungen an Mitunternehmer sind klar
- Adäquate HR-Systemen und Instrumente stehen zur Verfügung

Nachfolgend werden die Qualitäts-Anforderungen an Mitarbeiter der Berner-Gruppe für Sie beschrieben.

### Die Kernkompetenzen der Berner-Gruppe

Ein zentraler Punkt in der Vermarktung von Produkten ist die Definition der Zielgruppe. Auch im Management des Humankapitals ist es grundlegend, seine Zielgruppe zu kennen und deren Eigenschaften zu definieren. Berner hat sich diesem Punkt intensiv gewidmet und die Berner Kernkompetenzen formuliert.

Diese stehen sowohl in der Auswahl von zukünftigen Mitarbeitern als auch beim Einsatz von Bindungs- bzw. Entwicklungsmaßnahmen im Focus und lauten: **Unternehmerische Kompetenz, Persönliche Kompetenz, Führungskompetenz, Soziale Kompetenz und Fachliche Kompetenz.**

### **Unternehmerische Kompetenz**

- Profit wird geschaffen und Ressourcen ergebnisorientiert eingesetzt.
- Interne und externe Kunden werden kundenorientiert behandelt.
- Das Denken und Handeln ist ganzheitlicher Natur.
- Veränderungsbedarf wird proaktiv erkannt; geeignete Maßnahmen werden gefunden und realisiert.
- Risiken werden verantwortungsbewusst eingegangen.

### **Persönliche Kompetenz**

- Durch vorbildliches Verhalten wird Orientierung gegeben.
- Leistungsbereitschaft und Initiative werden gezeigt.
- Selbstvertrauen, Souveränität und Gelassenheit sind vorhanden.
- Das Handeln ist aufgeschlossen und pragmatisch.
- Ausdauer und Kontinuität sind auszeichnende Eigenschaften.

### **Führungskompetenz**

- Mitarbeiter werden systematisch beurteilt und entwickelt.
- Die Führung der Mitarbeiter findet durch Zielvereinbarungen statt.
- Regeln werden geschaffen, angewendet und kontrolliert.
- Konflikte werden frühzeitig erkannt und konstruktiv gelöst.
- Führungskräfte können Mitarbeiter begeistern.

### **Soziale Kompetenz**

- Mitarbeiter denken und handeln teamorientiert.
- Getroffene Vereinbarungen werden eingehalten (Commitment).
- Einfühlungsvermögen und interkulturelle Kompetenz werden gezeigt.
- Die Kommunikation ist informativ, umfassend und aktiv.
- Es wird fair gehandelt und Wertschätzung gezeigt.

### **Fachliche Kompetenz**

- Das Denken und Handeln ist prozess- und methodenorientiert.
- Lernfähigkeit und -bereitschaft werden gezeigt.
- Menschen werden beraten und trainiert.
- Unkonventionelles Denken und Handeln findet statt.
- Das eigene Wissen wird der Organisation zur Verfügung gestellt.

Zielsetzung ist es, durch die klare Definition von Kernkompetenzen die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln. Im Mittelpunkt steht dabei die dauerhaft richtige Besetzung von Fach- und Führungspositionen in der Berner-Gruppe.

#### **4. BBS-Geschäftsfelder (beispielhaft) - das Geschäftsfeld Ausbildung**

Eine ganzheitliche Darstellung des Geschäftsfeldes Ausbildung würde den Rahmen dieser Publikation sprengen. Deshalb wird dieses für den Leser anhand von zwei Beispielen dargestellt.

##### Der Albert Berner Lehrstuhl für dCRM

Als wichtiger Schritt bei der Etablierung der BBS wurde in Deutschland der erste Lehrstuhl für dCRM (direct Customer Relationship Management) von der Berner-Gruppe gegründet. Dieser hat seinen Standort an der Fachhochschule Aalen, welche aus 20 internationalen Hochschulen ausgewählt wurde. Die Entscheidung fiel nach Auswertung unterschiedlicher Anforderungskriterien wie Nachwuchspotenzial, Innovationsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Internationalität. Weitere Kooperationen auf internationaler Ebene sind vorgesehen.

Studienschwerpunkte von dCRM werden insbesondere das Management von Kundenbeziehungen sowie die Gestaltung kundenorientierter Innovationen und Prozesse sein. Nach einer Regelstudienzeit von acht Semestern können die Studierenden den Abschluss zum Diplom Betriebswirt (FH) beziehungsweise ein Master Degree erwerben. In der praktischen Umsetzung kommen neben klassischen Lernmethoden, wie die Veranstaltung von Vorlesungen, vor allem E-Learning, Workshops, Projektarbeit und Selbstlernen zum Einsatz.

Durch die Gründung dieses Lehrstuhls schafft Berner einen schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil auf europäischer Ebene mit hoher, positiver Außenwirkung. Gleichzeitig wird die Attraktivität der Berner-Gruppe sowohl für bestehende als auch für potenzielle Mitarbeiter und Führungskräfte ausgebaut.

Abb. 6: Ziele der BBS

Die BBS steht auf fünf Säulen: Personalgewinnung, -ausbildung, -entwicklung, Training, und Beratung. Diese Geschäftsfelder wurden in Abbildung 4 dargestellt. Sie befinden sich im Auf- und Ausbau und haben naturgemäß einen unterschiedlichen Entwicklungsstand. Eine ganzheitliche Darstellung aller Geschäftsfelder der BBS würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Deshalb wird an dieser Stelle auf ein wichtiges Geschäftsfeld (Ausbildung) vertiefend eingegangen.

### Das Modul 1: SalesProfi

Im Rahmen einer modularen Ausbildung, bis hin zum Diplomabschluss, arbeitet die Berner-Gruppe an der Gestaltung eines anerkannten Berufsbildes für den Direktverkauf. Dieser Weg ist insofern einzigartig, als das auch Verkäufern, die nicht über einen FH-Abschluss verfügen, die Möglichkeit geben wird, sich auf eine entsprechende Eignungsprüfung vorzubereiten.

#### Abb. 7: Lernschritte

Der FH-Abschluss stellt die „Kür“ dieses Berufsbildes dar und zwar für Verkäufer, die über Management-Potenzial verfügen. Den „Pflichtteil“ bilden die beiden Bildungsmodule „Sales Professional“ und „dCRM Expert“.

#### Abb. 8: Module dCRM

Zusammenfassend ist festzustellen: Die BBS soll einerseits zu einer Drehscheibe für Lernen, Dialog und Change Management werden und somit zu einer ständigen Performance-Verbesserung der Gruppe beitragen. Andererseits ist sie - wie das Wort schon sagt - die „Schule des Geschäftes von Berner“ und somit das kulturelle Herz der Gruppe.

#### Abb. 9: Vernetztes Lernen

## **5. BBS: Mögliche Stolpersteine auf dem Wege...**

Grundlegende Voraussetzung für das Gelingen der Berner Business School ist, dass Lernen vernetzt, innovativ und effektiv stattfindet.

Auf diesem Wege kann es naturgemäß Hindernisse und Stolpersteine geben, die in vier Thesen zusammengefasst wurden.

### These 1: Kampf dem Lernen!

In allen Bereichen der Gesellschaft, so auch in Unternehmen, gibt es (mehr oder wenig) viele Menschen, die prinzipiell nicht bereit sind zu lernen oder dies nicht können; aus welchen Gründen auch immer. Spricht man dann genau diese Gruppen an, kommen immer wieder ähnliche „Killer-Phrasen“ aufs Tablett, welche sich dann etwa so anhören:

- Das haben wir schon immer so gemacht...
- Da könnte ja jeder kommen...
- Wo kommen wir denn da hin...
- Haben wir alles schon mal versucht...
- Gute Idee, klappt aber nicht...

Anstatt sich aktiv Problemlösungen zu widmen, werden stundenlange Diskussionen darüber geführt, warum etwas nicht geht. Dies führt zur Vergeudung wertvoller Ressourcen in inhaltslosen Besprechungen, was in letzter Konsequenz dazu führen kann, dass die Unternehmung schließlich still steht. Die BBS soll bei Berner einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass eine solche Vergeudung von Ressourcen nicht stattfinden wird.

### These 2: Wer lernt, ist dumm!

Lernen - ein Wort dessen Bedeutung sich im Laufe eines Menschenlebens durchaus verändert. Als Kind im Vorschulalter hat es noch etwas Magisches, z.B. Lesen-Lernen. Man freut sich darauf, endlich dazu zu gehören; die Kunst des Lesens zu beherrschen. Ist man dann über die ersten Klassen hinweg, wird Lernen gelegentlich als lästig, da zeitaufwendig, empfunden. In einer Unternehmung fällt es nicht selten Führungskräften schwer, ihren Lernbedarf zu offenbaren. Besonders in Gegenwart eigener Mitarbeiter. Wird doch Lernen mit einem Wissensdefizit in Verbindung gebracht und gleichzeitig als Schwäche bewertet. Man fürchtet den Respektverlust seitens der Mitarbeiter und will sein Gesicht nicht verlieren.

Aber auch einige Mitarbeiter fürchten sich, dem Vorgesetzten gegenüber ihre Wissensmängel in bestimmten Bereichen zuzugeben. Solange es der Unternehmung nicht gelingt, eine Lern-Kultur zu schaffen, in der Fehler als Lernchancen gesehen werden, müssen Begrifflichkeiten wie die "Lernende Organisation" leere Hüllen bleiben.

Lernen muss deshalb im Unternehmen als eine notwendige Selbstverständlichkeit angesehen, gefordert und gefördert werden.

Mit der BBS als „Schule des Geschäftes“ von Berner erhält Lernen einen konkreten Bezug und wird in den Mittelpunkt gerückt. Die Distanz zwischen Lebensalltag und Aneignung von Wissen wird aufgehoben.

### These 3: Wissen wird nicht genutzt!

Bis zum Eintritt in das Berufsleben haben die meisten Menschen (mehr oder weniger) viel gelernt und verfügen über ein vielschichtiges Wissen. Allein die Schul- bzw. Hochschulbildung versorgt uns mit Informationen aus den verschiedensten Bereichen. Durch Freizeitaktivitäten, Hobbys, Medien oder sonstige Interessen erhalten Menschen zusätzlich umfangreiches Wissen.

In vielen Unternehmen wird jedoch nur ein Bruchteil dieses Wissens der Mitarbeiter genutzt. Der Rest wird vernachlässigt, schlimmer noch: vergessen! An dieser Stelle sind die Führungskräfte gefordert: Tätigkeiten müssen so gestaltet werden, dass sich Menschen im Rahmen ihrer Arbeit bestmöglich verwirklichen können. Bei Verfolgung dieser Strategie wird nicht nur die Zufriedenheit der Belegschaft erheblich steigen, auch die Erreichung der unternehmerischen Ziele wird so forciert. Hierzu soll die Berner Business School einen konstruktiven und effektiven Beitrag leisten.

### These 4: Unternehmen wissen nicht, was wir wissen!

Insbesondere in großen Konzernen werden kostbare Ressourcen vergeudet, weil oft keine Transparenz gegeben ist. Dies führt dazu, dass verschiedene Personen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, an gleichen oder ähnlichen Themen arbeiten und in dem Glauben leben, sie täten dies als einzige.

Unternehmen benötigen deshalb eine effektive Kommunikation, um das vorhandene Wissen bestmöglich zu nutzen. Hier vorhandene Probleme können ebenfalls das Betriebsklima beeinträchtigen, da sich die Mitarbeiter schlichtweg uninformiert und übergangen fühlen. Wissensmanagement erfordert folglich ein gutes Kommunikationsmanagement. Denn wenn nicht bekannt ist, wer welche Angelegenheiten bearbeitet, können vorhandene Ressourcen nicht effektiv genutzt werden. Lösung bietet ein gut funktionierendes Netzwerk - die Berner-Gruppe will diesem Ziel durch die BBS ein Stück näher kommen.

## 6. Herausforderung - Mitunternehmer entfesseln

Der CEO Berner-Gruppe, Mario Ferretti, hat den Satz geprägt „Our Business is „just“ a people business!“ Aus HR-Perspektive kann diese Aussage durch folgenden „neu-deutschen“ Satz ergänzt werden:

- „Und ohne people - kein business!“

Denn im Direktvertrieb generieren ausschließlich die Aussendienst-Mitarbeiter - besser Mitunternehmer – den Umsatz und den Ertrag. Berner hat keine zwischen-geschalteten „Vertriebskanäle“ oder „Absatzmittler“. Das heißt, wir müssen unser Ergebnis tagtäglich wieder erneut generieren. In unserem Geschäft haben wir einen „Auftragvorlauf“ von rund drei Stunden für den folgenden Tag. Das heisst im Direktvertrieb gibt es keine „Pufferzeiten“ oder „Auftragsvorläufe“ wie in anderen Branchen., die etwaige Misserfolge kompensieren oder mildern könnten.

Unser Außendienst arbeitet deshalb schon per Definition unternehmerisch. Das Fixgehalt ist lediglich die „Pflicht“ des Unternehmens im Hinblick auf Basiskomponenten bzgl. des Lebensunterhaltes.

Die Kür - mithin das wirkliche Einkommen - gestaltet der Außendienst selbst. Und zwar im Rahmen der variablen Einkommens-Bestandteile, die sich unter anderem an erzieltm Umsatz und Ertrag orientieren.

**Kurz: Sie arbeiten als Unternehmer - mit allen Vor- und Nachteilen, die man als Unternehmer hat!**

Solche Unternehmer gibt es von Natur aus - eher selten - aber entsprechende Talente sind in vielen Menschen vorhanden. Folglich gilt es diese Talente systematisch zu sichten, zu heben und weiter zu entwickeln. Hierzu will die BBS einen wesentlichen Beitrag leisten!

Grundsätzlich gilt für Unternehmen, dass vom Prinzip „Mitarbeiter“ Abschied genommen werden muss. Sprache ist verräterisch - wie das Wort schon sagt, arbeiten Mitarbeiter bestenfalls mit. Zukünftig benötigen Unternehmen aber Mitunternehmer, also Menschen, die unternehmerisch denken und handeln.

Um die beschriebenen Herausforderungen zu meistern, wurde die Messlatte hoch angesetzt:

- Die Berner Gruppe lernt und handelt besser und schneller als die Konkurrenz - so lautet die Vision im Personalmanagement.

*„Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück.“* Deshalb hat das Thema einer kundenorientierten Lernkultur bei Berner Vorrang. Die Gestaltung von internen und externen Kundenbeziehungen scheint ein einfaches Thema. Jeder von uns ist schließlich Kunde und wir wissen, was wir als Kunden erwarten.

Die schlechte Nachricht lautet: Kundenorientierung ist eine Frage der Einstellung. Nachhaltige Verhaltens- und Mentalitätsänderungen sind in der Praxis schwer zu realisieren - ansonsten würde es in Deutschland vermutlich etwas kundenfreundlicher zugehen.

Entscheidend ist deshalb, dass es gelingt Mitunternehmer zu entfesseln, denn es sind ausschließlich Menschen, die Zukunft gestalten! Bürokratie und Richtlinien des Managements hemmen eher, als dass sie nützen. Führungskräfte müssen deshalb Menschen Freiräume geben, Potenziale fördern, Leistungen fordern und auch gelegentlich Fehler zulassen.

Last but not least - Lernen und Arbeiten sollten auch Spaß machen. Das Management der Kundenbeziehungen fängt deshalb immer im eigenen Unternehmen an. Mitarbeiter sind als interne Kunden zu behandeln, ansonsten wird dCRM ein akademisches Schlagwort bleiben. Humankapital und Wissensvorsprünge der Organisation werden über den Erfolg von Unternehmen entscheiden. Organisationen, die auch in Zukunft erfolgreich im Wettbewerb mitspielen wollen, müssen sich insbesondere auf vier Herausforderungen einstellen.

1. In der Wissensgesellschaft entscheidet das Humankapital über unternehmerischen Erfolg!
2. Mitarbeiter, Kunden und Marken sind die größten Vermögenswerte von Unternehmen!
3. Kundenwünsche erfüllen, reicht nicht mehr aus - Kundenwünsche müssen übertroffen werden!
4. Nur lernende, kundenorientierte Unternehmen werden im globalen Wettbewerb überleben!

Mit der Berner Business School stellt sich die Berner-Gruppe diesen Herausforderungen und gestaltet gemeinsam mit ihren Kunden und Partnern eine positive Zukunft.

## **7. Literatur**

Deiser, R.: Corporate Universities, Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor; in: Organisationsentwicklung 2; 1998

Ferretti, M. / Pappmehl, A.: Den Kunden als Partner gewinnen, in: Salesprofi, 9. Jg., Januar 2001

Johnston, R.: Challenges in human resource development practitioner preparation; in: Studies in Continuing Education, 23. Jg., Heft 1/2001, S. 37ff

Pappmehl, A. (Hrsg.): Absolute Customer Care: Wie Topunternehmen Kunden als Partner gewinnen; Wien 1998

Pappmehl, A. / Siewers, R. (Hrsg.): Wissen im Wandel: Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert; Wien 1999

Pappmehl, A. / Wollert, A.: Wird Arbeit zum Luxus, Heidelberg 1995

Stiefel, R.: Der „Krieg um Talente“ in anderer Sicht, MAO, 23. Jg., Nr. 3/2001

Schein, E.: Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, 1979

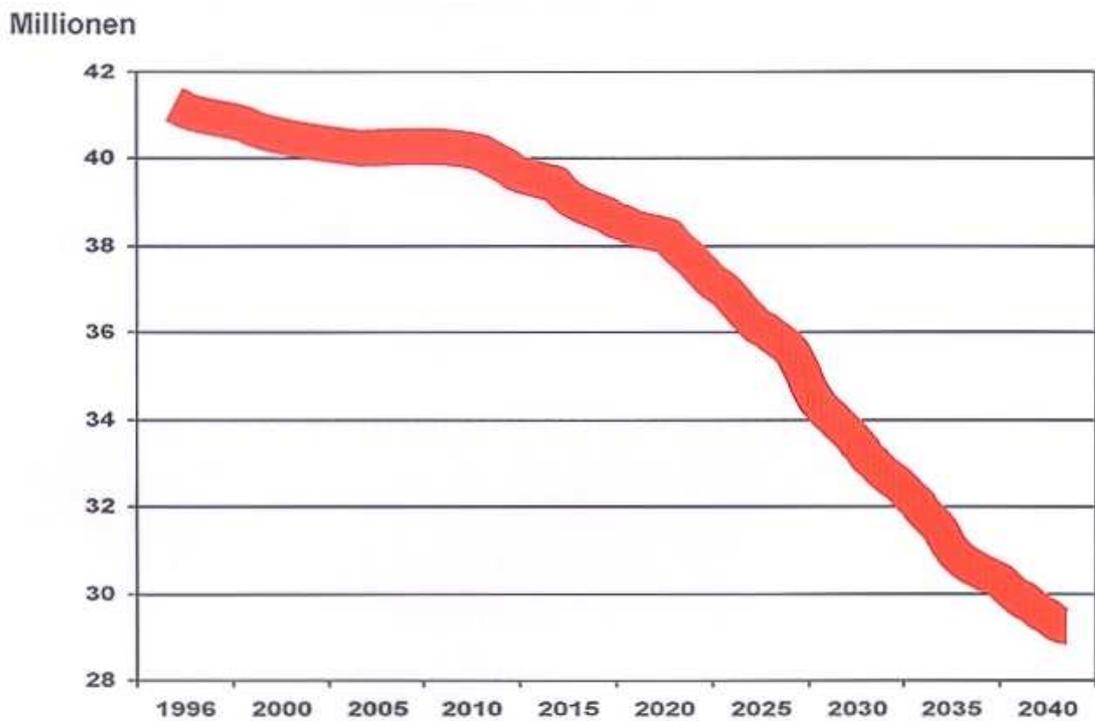
Senge, P.: The fifth discipline, Doubleday 1990

Tapscott, D.: Net Kids – Die digitale Generation erobert Wirtschaft und Gesellschaft, Wien 1998

Vester, F.: Neues Denken im Management, in: Pappmehl / Siewers (Hrsg.): Wissen im Wandel, a.a.O.

## **8. Der Autor**

André Pappmehl ist seit 1999 Personalchef der Berner-Gruppe, Künzelsau. Zuvor war er in unterschiedlichen Führungsfunktionen unter anderem für den Daimler-Benz Konzern und die Robert Bosch GmbH tätig. Seit 2001 leitet André Pappmehl ebenfalls die Berner Business School<sup>®</sup> in Verona.



Erwerbsquote: Der Anteil der mind. 15 Jahre alten Personen mit ständigem Wohnsitz im Inland, die eine auf Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben oder suchen, an der Wohnbevölkerung. (Woll, Wirtschaftslexikon)

Abbildung 1: Trend Erwerbsquote Deutschland  
Quelle: IAB

Typus	Kernfunktionen	Business-Logik	Rolle des Top-Managements	Beispiel
<b>Profit Center</b>	Positiver Deckungsbeitrag	Unabhängiges Geschäftsfeld	Aufsichtsrat	Outgesourcte Trainingsabteilung
<b>Qualifikationszentrum</b>	Vermittlung wettbewerbskritischen Wissens	Innovationsfähigkeit, Qualität	Bereitstellung der Ressourcen	Motorola University
<b>Standardisierungsmotor</b>	Transfer von Core Practices	Economies of Scale	Definition der Standards	Anderson Consulting, McDonalds, Disney
<b>Drehzscheibe strategischen Wandels</b>	Unterstützung von Transformationsprozessen	Kerninstrument der Unternehmensführung	Architekt und Change-Leader	General Electric

Abbildung 2: Idealtypische Modelle von Corporate Universities  
Quelle: Deiser, R.:Corporate Universities; in Organisationsentwicklung 2, 1998

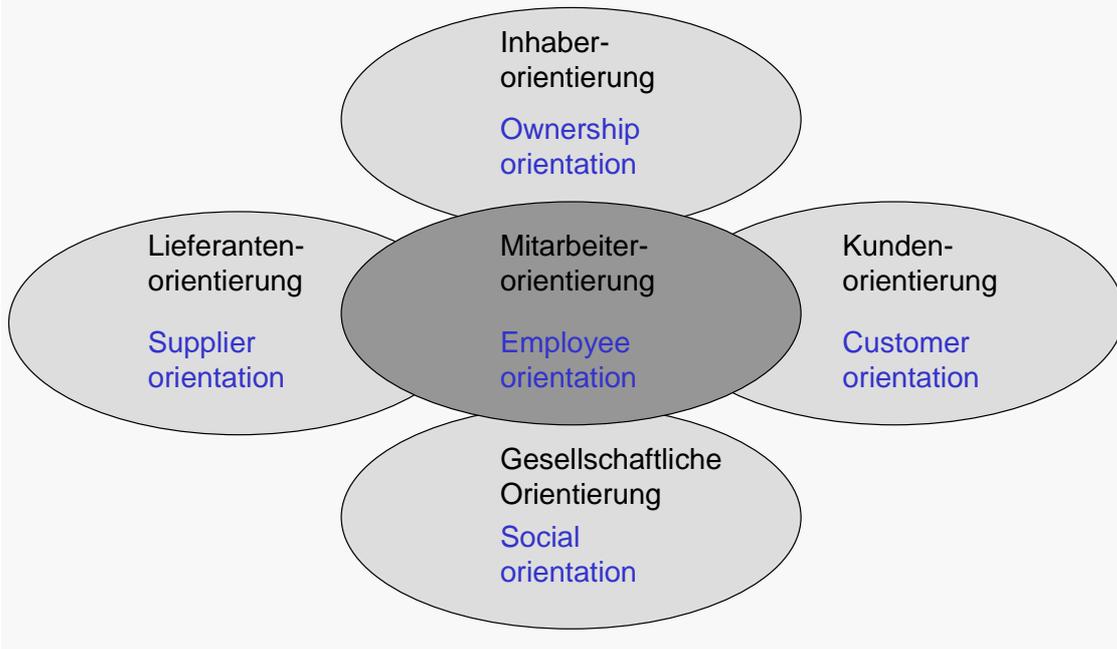


Abbildung 3: Das Berner Partnerschaftsmodell  
 Quelle: Pappmehl / Berner Business School

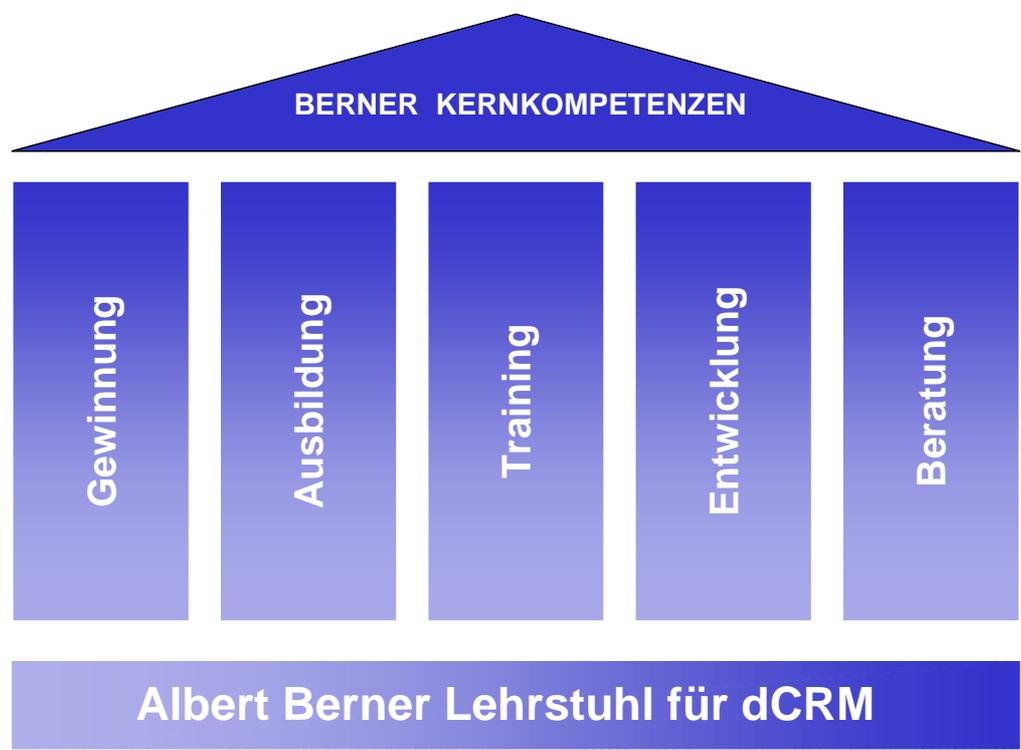


Abbildung 4: Die BBS Struktur  
 Quelle: Pappmehl / Berner Business School

<b>Kompetenz 1:</b>	<b>Unternehmerische Kompetenz</b> Unternehmerisches Denken und Handeln
<b>Kompetenz 2:</b>	<b>Persönliche Kompetenz</b> Persönliche Glaubwürdigkeit und Gestaltungskraft
<b>Kompetenz 3:</b>	<b>Führungskompetenz</b> Entwicklung und Führung von Mitarbeitern
<b>Kompetenz 4:</b>	<b>Soziale Kompetenz</b> Kommunikation und Zusammenarbeit
<b>Kompetenz 5:</b>	<b>Fachliche Kompetenz</b> Fachliches Wissen und Können

Abbildung 5: Die Berner Kernkompetenzen  
Quelle: Pappmehl / Berner Business School

- **Strategische Ziele:**  
**Die Berner-Gruppe lernt und handelt - besser und schneller, als die Konkurrenz !**  
**Anerkanntes Berufsbild für den Direktverkauf !**
- **Taktische Ziele:**  
**Die Berner-Gruppe gestaltet dCRM-Innovationen gemeinsam mit Kunden und Partnern !**  
**Schlüsselpositionen in der Berner-Gruppe sind dauerhaft richtig besetzt !**
- **Operative Ziele:**  
**Mitarbeiter-Gewinnung, -Bindung und -Entwicklung in der Gruppe werden forciert !**

Abbildung 6: Ziele der BBS  
Quelle: Pappmehl / Berner Business School

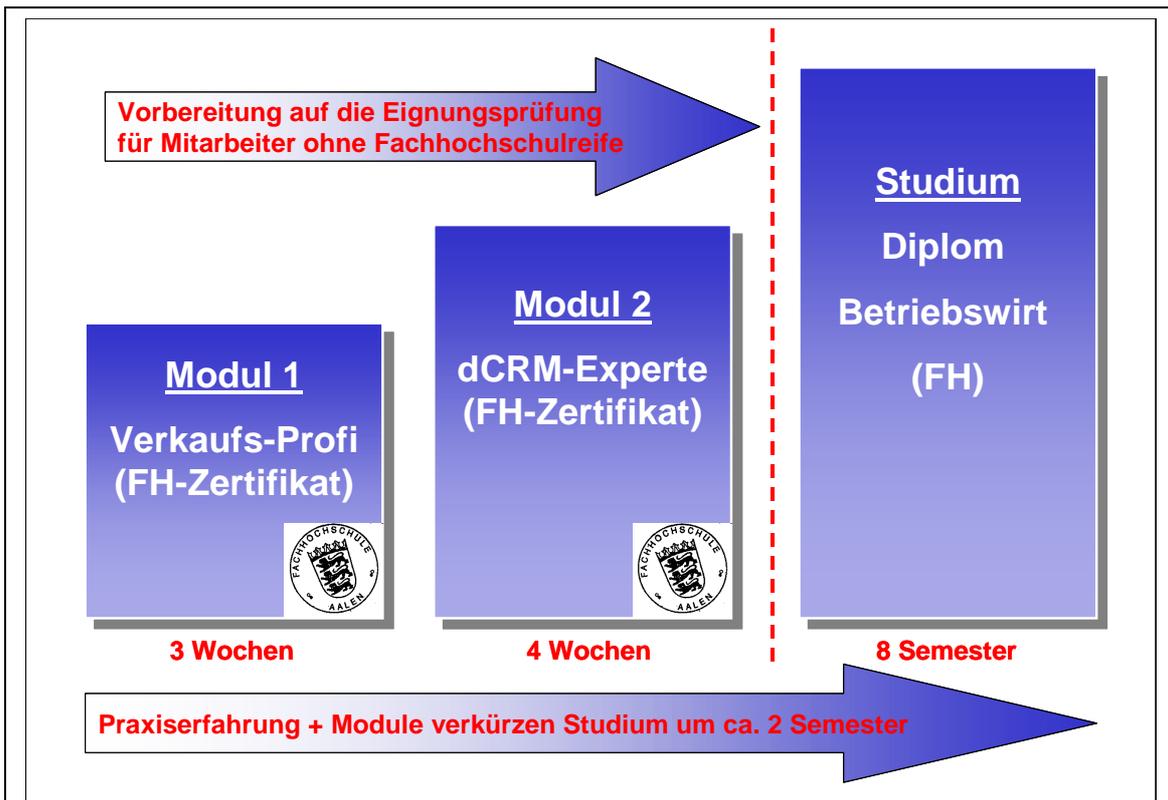


Abbildung 7: Lernschritte  
Quelle: Pappmehl / Berner Business School



Abbildung 8: Module dCRM  
Quelle: Pappmehl / Berner Business School



Abbildung 9: Vernetztes Lernen  
Quelle: Berner Business School