



MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Erfolg



4

CEO-Tipp des Monats

Was bedeutet Erfolg für Sie?



5

Strategie & Führung

Den Erfolg beginnen
– Wie Sie und Ihre Mannschaft den Erfolg starten



7

Organisation & Prozesse

Erfolgreich handeln



9

Erfolgsbericht

Erfolg durch Delegation



10

Gelesen

Ganz einfach verkaufen: Die 12 Phasen des professionellen Verkaufsgesprächs von Hermann Scherer



11

Termine & Veröffentlichungen

Vorträge & Veranstaltungen



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Wenn Sie dies lesen, fiebern wir unserer größten diesjährigen Veranstaltung entgegen: Dem 9. Internationalen Marken-Kolloquium am 6. und 7. September im Kloster Seon im Chiemgau. Wir erwarten fast 80 Personen. Seit der Übernahme des Internationalen Marken-Kolloquiums durch Mandat Ende 2011 haben wir intensiv unter der Leitung von unserer Beraterkollegin Linda Vollberg auf diese zwei Tage hingearbeitet – alles parallel zu unseren Beratungsprojekten und zu unserem sonst auch nicht sonderlich langweiligen Tagesgeschäft.

Ob das „IMK“, wie es bei uns kurz gefasst heißt, ein Erfolg wird? Das ist es schon, denn wir haben so viele inhaltsreiche Gespräche geführt, so vie-

le neue Kontakte geknüpft, so viele Menschen miteinander verbunden, dass der Erfolg sich sozusagen bereits „unterwegs“ einstellte. Das Marken-Kolloquium selbst mit dem vorgeschalteten Marken-Intensiv-Seminar soll natürlich alles noch einmal toppen. Wenn Sie dabei sind: Seien Sie gespannt.

Insgesamt ist das Jahr 2012 für Mandat ein erfolgreiches Jahr, das kann bereits heute gesagt werden. Wir haben großartige neue Klienten gewonnen, wir werden zunehmend angefragt, wenn es um das Thema „Wachstum“ geht, weil unsere Klienten einfach die Nase voll haben von Menschen und Beratern, die sagen, wie die Dinge nicht gehen und die zugleich auch immer eine gute Be-

gründung zur Hand haben, warum die Dinge nicht gehen können und auch nie gehen werden.

Unsere Klienten arbeiten eben lieber mit jemandem wie uns zusammen, der mit ihnen herausfindet, wie es DOCH geht.

Auf einen erfolgreichen September. Für diejenigen von Ihnen, die nach Seon kommen: „Bis Donnerstag“.

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:
www.twitter.com/mandat_guido



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



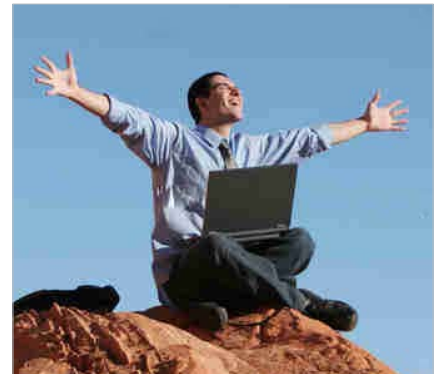
UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle



Was bedeutet Erfolg für Sie?

In meinen Vorlesungen stelle ich den Studierenden und in meinen Vorträgen stelle ich den Teilnehmern häufig die folgende Frage:

„Was bedeutet Erfolg für Sie?“

Die Antworten variieren. Manche sprechen von „glücklich sein“, „ein erfülltes Leben haben“, „Spaß haben“. Andere wiederum sagen „Vorstand werden“, „Mitarbeiter zum Erfolg führen“ oder „Menschen helfen können“.

Zwei wichtige Punkte dazu:

1. Es gibt keine richtige oder falsche Antwort auf die Frage „Was bedeutet Erfolg für Sie?“. Die Frage ist deshalb relevant, weil sie zeigt, ob sich jemand mit dem Thema „individueller Erfolg“ auseinandergesetzt hat und weil sie zum Nachdenken über eben dieses Thema anregt.
2. Bisher hat niemand – niemand! – auf meine Frage „Was bedeutet Erfolg für Sie?“ die Antwort „viel Geld haben“ gegeben. Kann man auch davon ausgehen, dass manch einer der Gefragten dies vielleicht gedacht haben mag, ist es doch bemerkenswert, dass diese Antwort bislang nicht gegeben wurde, sei es, weil es sich vermeintlich nicht schickt, diese Antwort zu geben – was Unsinn ist –, oder sei es, weil die Definition von Erfolg individuell tatsächlich andere Dimensionen umfasst, als Geld.

Für mich bedeutet Erfolg, möglichst viel frei einteilbare, frei verfügbare Zeit zu haben, ganz unabhängig davon, was ich in dieser Zeit tue. Es kann sein, dass ich diese Zeit nutze, um ein Buch zu schreiben, ein Klientenprojekt zu

planen, eine Wachstumsstrategie mit einem Kliententeam zu entwickeln oder in der Hängematte zu liegen.

Ist diese Definition von Erfolg „richtig“ oder „falsch“? Nein. Es ist meine Definition.

Was ist Ihre Definition von Erfolg? Wann wissen Sie, dass Sie erfolgreich sind? Gerade als Geschäftsführer, Vorstand, Unternehmer benötigen Sie eine solche Definition, damit Sie im Geflecht der vielen Themen, mit denen Sie sich beschäftigen, erkennen können, ob sie zu Ihrem persönlichen Erfolg beitragen, oder nicht. Natürlich sind Sie Ihrer geschäftlichen Aufgabe und Ihrem Unternehmen sowie den damit verbundenen Zielen verpflichtet, aber es hindert Sie niemand daran – oder besser: Es sollte Sie niemand daran hindern –, die geschäftlichen mit den privaten Zielen zu verbinden. Sie leben ein ganzheitliches Leben. Wenn die geschäftlichen Ziele mit den privaten Zielen nicht übereingebbracht werden können, wird es Zeit, dies zu ändern. Schon mancher hat bei dieser Gelegenheit erkannt, dass das derzeitige Arbeitsumfeld nicht förderlich für den persönlichen Erfolg ist.

Ich möchte Sie nicht dazu ermuntern, Ihren Job in Frage zu stellen, einmal ganz abgesehen davon, dass man einen Unternehmer ja ohnehin verkaufen muss und ihn nicht entlassen kann, aber ich möchte Sie sehr wohl dazu aufrufen, sehr präzise zu definieren, was Erfolg für Sie bedeutet. Und wenn Sie schon dabei sind, dann machen Sie auch direkt fest, welche Messgrößen Sie zu Rate ziehen, um festzustellen, ob dieser Erfolg auch eingetreten ist, oder zumindest auf dem Weg ist.

Ist das Arbeit? Jawohl. Und zwar eine Denkarbeit, die sich für Sie in mehrfacher Hinsicht lohnen wird.

Den Erfolg beginnen – Wie Sie und Ihre Mannschaft den Erfolg starten

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Definieren Sie quantitative Messgrößen zur Erfolgsmessung und beschreiben Sie den Weg zum Ziel durch ein detailliertes WIE und WAS.
- o Achten Sie auf eine positive, neidlose Sprache in Bezug auf Erfolg.
- o Best Practices: Der Blick nach innen lohnt!
- o Führen Sie Prozesse ein, die regelhaft zum Erfolg führten und sorgen Sie für starke, nachvollziehbare Innovationsprozesse.



Wer würde auf die Frage „Wollen Sie erfolgreich sein?“ nicht mit „Ja“ antworten? Als wäre es nicht schon anspruchsvoll genug, für sich persönlich zu definieren, was Erfolg genau bedeutet, erhält dies auf der Unternehmens-Ebene noch einmal eine wesentlich höhere Komplexität – und eine höhere Dynamik.

In unseren Beratungsprojekten geht es immer darum, noch erfolgreicher oder wieder erfolgreich zu werden. Damit dies geschehen kann, muss einiges geschehen. Nachfolgend finden Sie die wesentlichen Aspekte, die wir als relevant erachten, wenn es um das Thema „Erfolg“ geht:

1. Messgrößen

Erfolg zu wollen, ohne definiert zu haben, woran der Erfolg, wenn er denn eingetreten ist, erkannt werden soll, ist fahrlässig. Gelingt die Definition quantitativer Messgrößen grundsätzlich eher leicht, stellt sich bei der Definition qualitativer Messgrößen rasch die eine oder andere Hürde ein. Aber auch bei den quantitativen Messgrößen wird schnell eine Ambiguität erkennbar: Woher wissen wir, zum Beispiel, dass ein Wachstum von 10 Prozent im nächsten Jahr a) realistisch und b) richtig ist? Warum nicht 8 Prozent? Oder 17? „From good to great“ – netter Buchtitel von Jim Collins, aber was bedeutet „good“, was bedeutet „great“?

Definieren Sie Messgrößen, und zwar ausdrücklich auch qualitative Messgrößen, für den Erfolg mit Ihrer Mannschaft. Der Prozess allein bringt Ihnen schon wesentlichen Fortschritt auf dem Weg zum Ziel.

2. Sprache

Welche Sprache wird in Ihrem Unternehmen verwendet? Wird Erfolg innerhalb des Unternehmens anerkannt? Werden erfolgreiche Mitarbeiter besonders positiv herausgestellt? Werden Initiativen unternommen, um Kunden erfolgreicher zu machen? Oder wird doch wieder nur „ein Deal“ gemacht? Werden Führungskräfte für ihre Inspiration gelobt? Wird anerkannt, dass Erfolg auch besonders vergütet wird? Oder ist eher eine Neid-Kultur vorhanden? Wie sieht es aus, wenn der Chef ein neues Auto hat? Was sagen die Mitarbeiter? „Toller Wagen!“, oder „Das viele Geld hätte er mir lieber als Gehaltszuwachs geben sollen!“? Wird positiv über die Zukunft gesprochen? Oder ist es doch eher eine „alles-ist-so-schlimm-warum-arbeite-ich-eigentlich-hier“-Mentalität?

Achten Sie darauf, welche Sprache gesprochen wird. Sorgen Sie dafür, dass positiv über Erfolg gesprochen wird. Wirken Sie darauf ein, dass über Kunden nicht gelästert oder in irgendeiner Weise abfällig gesprochen wird. Sprache ist Ausdruck des Denkens.

3. Best Practices

Best Practices sind ein probates Mittel, um zu lernen. Die wahren Best Practices liegen aber nicht – wie landläufig gelehrt wird – außerhalb von Unternehmen, sondern sie liegen im Unternehmen selbst. Das permanente nach außen Schauen, um zu sehen, was in irgendeiner Branche wesentlich besser gemacht wird als in der eigenen, muss begrenzt werden, denn damit wird Verantwortung abgegeben. Es ist nichts dagegen zu sagen, wenn beispielsweise ein Büromaterial-Großhandelsunternehmen

sich ein Beispiel am Pharma-Großhandel nimmt, um zu studieren, welche Prozesse dort zu einer so geringen Fehlerquote und zu einer so hohen Produktivität führen. Aber der Blick nach innen darf nicht vergessen werden. Zu häufig wird intern gar nicht erst nach Best Practices gesucht – ein vergebenes Potenzial.

Wesentliche Best Practices sind in Ihrem Unternehmen verborgen. Arbeiten Sie sie heraus – besser noch: Lassen Sie sie herausarbeiten: Wo laufen Dinge überaus gut und warum? Lernen Sie daraus und multiplizieren Sie die Erkenntnisse.

4. Planung

Wenn Sie definiert haben, woran Sie Erfolg festmachen, ist dies ein wesentlicher Schritt, den wir das „Was“ nennen. Zu häufig geschieht es, dass man sich nach der, zweifelsohne anstrengenden, Definition des „Was“ zurückerlehnt und den weiteren Verlauf nur mehr oder weniger vage beschreibt. Ein fataler Irrtum, denn die Energie, die in das „Was“ gesteckt wurde, verpufft, wenn nicht ein substanzielles „Wie“ hinterlegt wird. Wie also soll der Weg zum Erfolg sein? Was sind die Phasen? Was sind die Schritte? Welche möglichen Umwege müssen wir gehen? Der Klassiker in dieser Fehlstellung sind Planungsrunden, die regelmäßig im Spätsommer oder Herbst eines Jahres beginnen – vorausgesetzt das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr. Es wird geplant auf Biegen und Brechen und niemand fragt: „Wie sollen diese Zahlen denn genau erreicht werden? Welche Maßnahmen sollen dazu führen, dass der Erfolg mit hoher Wahrscheinlichkeit eintritt?“

Lassen Sie sich und Ihre Mitarbeiter nicht aus der Verantwortung. Die Entscheidungen, die wir treffen, die Handlungen, die wir vornehmen, sind die Aktivitäten, die letztlich zum Erfolg führen sollen. Ein reines Definieren des Erfolgs ist notwendig, aber nicht hinreichend.

5. Vergangenheit abhaken

Erfolgreiche Unternehmen haken ihre Vergangenheit relativ schnell ab – und zwar unabhängig davon, ob sie erfolgreich waren oder nicht. Die Vergangenheit lässt sich nicht mehr verändern und es lässt sich auch nicht zu viel aus ihr lernen. Das Einzige, was verlässlich funktioniert ist das Suchen nach (Miss-)Erfolgsmustern. „Muster“ bedeutet dabei ein nachvollziehbares, regelhaft auftretendes Phänomen. Die Frage, die es zu stellen gilt, lautet: „Haben wir bestimmte Prozesse eingeführt, die regelhaft zu (Miss-)Erfolg geführt haben?“ Die Betonung liegt dabei auf „regelhaft“. Lernen Sie daraus.

Schauen Sie sich die Vergangenheit nicht aus Einzelfallsicht an, sondern suchen Sie nach Mustern. Idealerweise

spenden Sie mehr Zeit dafür, nach Erfolgsmustern zu suchen, als nach Misserfolgsmustern, denn wenn es Ihnen gelingt, die Erfolgsmuster zu multiplizieren, reduzieren sich die Misserfolge rapide.

6. Innovation als Erfolgstreiber

Schauen wir beispielsweise auf Wachstumsziele: Betrachten Sie Wachstum nicht als reine Addition oder reine Vergrößerung. Schauen Sie bei der Definition von Erfolg auch und vor allem auf Innovation. Muss wirklich immer mehr eines bestimmten Produktes verkauft werden? Oder kann man es nicht einfach langsam einmal auslisten? Ist es wirklich erforderlich, so viele Produkte zu führen? Kennt eigentlich noch jemand alle Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens? Woher kommt Ihre Innovationskraft?

Sorgen Sie für einen starken und nachvollziehbaren Innovationsprozess. Lassen Sie es nicht zu, dass sich eine „mehr des Gleichen“-Mentalität im Unternehmen Raum schafft. Mit „mehr des Gleichen“ lässt sich auf lange Sicht kein Besenstiel gewinnen.

7. Auf den Erfolg vorbereiten

Unternehmen haben fast immer einen sogenannten Plan B, für den Fall, dass in neuen Wachstumsinitiativen etwas schiefgeht. Dabei gibt es, genauer, meist mehrere „Pläne B“, nämlich sowohl Pläne für kleinere Schieflagen als auch den „Masterplan B“, der eintritt, wenn sich eine größere Fehlstellung einstellt. Es wird minutiös, auch unter Risikogesichtspunkten, geplant, was geschehen muss, wenn der große Plan A nicht aufgeht.

Risikomanagement ist ein gutes Stichwort. Ich bin der Meinung, dass es einen Plan C geben muss, der dann eintritt, wenn der Erfolg überdimensional stark eintritt. Unter Risikogesichtspunkten geht dies aber völlig unter. Was passiert denn, wenn die neue Vertriebsstrategie tatsächlich greift und nicht nur zahlreiche neue Kunden hinzukommen, sondern die bestehenden Kunden auch noch mehr kaufen? Können wir den Ansturm verkraften oder sieht unser Plan dann eine Lücke vor? Was geschieht, wenn unser neues Produkt ein Volltreffer wird und man es uns aus den Händen reißen will? Können wir auch eine starke Nachfrage bedienen? Machen unsere Lieferanten das mit?

Eine der größten Schwächen, wenn wir über Wachstum sprechen ist, dass Unternehmen nicht auf den Erfolg vorbereitet sind. Man stelle sich vor: Der sorgsam geplante Erfolg wird durch Über-Erfolg vernichtet. Fatal. Dabei ist es gar nicht so schwer, sich auf den Erfolg vorzubereiten, wenn man diesen Gedanken einmal verinnerlicht hat. Sind Sie auf den Erfolg vorbereitet?

Erfolgreich handeln

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Bestimmen Sie das exakte Ergebnis Ihres Wertschöpfungsprozesses.
- o Definieren Sie Kennzahlen und Kriterien, an denen Sie erkennen und messen können, ob das Ergebnis für den Prozess oder die Organisation erreicht wird.
- o Sorgen Sie dafür, dass alle beteiligten Mitarbeiter die notwendige Werkzeug und das Know-how besitzen, um die definierten Prozessergebnisse zu erreichen.



Um zu definieren, wann eine Organisation erfolgreich handelt, ist es hilfreich, zuerst einmal den Wertschöpfungsprozess zu betrachten. Welches sind die Ergebnisse des Wertschöpfungsprozesses und welche Ergebnisse sind Ihren Kunden wichtig? Für manches Unternehmen ist das klar. In der Wertschöpfung wird ein Produkt produziert und der Kunde ist genau darum Kunde, weil er eben dieses Produkt braucht und haben möchte. In manchen Branchen kann eben dieses Produkt aber von vielen Wettbewerbern in derselben Qualität geliefert werden. Hier setzt der Kunde bei jedem Player im Markt voraus, dass er in der Lage ist, ein sehr gutes Produkt zu liefern. In diesen Märkten lohnt sich die Beschäftigung mit dem Kunden, lohnt es sich, herauszufinden, welches Kriterium die Kaufentscheidung maßgeblich beeinflusst. Ist es der Preis? Ist es die Liefergeschwindigkeit? Oder ist es das Image der Marke, dass mit dem Produkt transportiert wird?

Dies ist nur eine Richtung, in die es sich zu denken lohnt und die hier nur exemplarisch dafür sein soll, aufzuzeigen, dass es sich lohnt, das Ergebnis des Wertschöpfungsprozesses exakt zu definieren. Der Wertschöpfungsprozess gliedert sich in der Regel in Teilprozesse, die jeweils einen Anteil am Gesamtergebnis haben. Auch hier ist es sinnvoll, die Anteile je Teilprozess genau und für die Mitarbeiter verständlich herauszuarbeiten. Sind die Prozessergebnisse hinreichend bekannt, lohnt sich immer der Blick auf das Organigramm: Welche Organisationseinheit hat welche Prozessverantwortung? Welche Leistungen und Ergebnisse außerhalb der Wertschöpfungsket-

te erwarten Sie von der jeweiligen Organisationseinheit? Analog zum Wertschöpfungsprozess und seinen Teilprozessen ist ein wesentlicher Erfolgsbaustein die Verantwortung und die erwarteten Ergebnisse für jeden einzelnen Mitarbeiter in der Organisationseinheit zu beschreiben. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollten absolute Klarheit darüber haben, was der Kunde und das Unternehmen von ihnen erwarten.

Messpunkte, Messkriterien und die Messlatte

Sind Ergebnisse und Teilergebnisse für Wertschöpfungsprozess und die Aufbauorganisation benannt und beschrieben, gilt es herauszuarbeiten, in welcher Qualität das Ergebnis ein Erfolg ist und in welcher Qualität das Ergebnis ein Misserfolg ist. Dazu lässt sich sowohl im Prozessverlauf, als auch im Tagesablauf der Organisationseinheiten festlegen, an welchen Punkten tatsächlich gemessen werden kann. Messen wir die Auftragsdurchlaufzeit auf Tages- oder Wochenbasis oder auf Monatsbasis? Wollen wir den einzelnen Prozess in seinen Etappen messen, um steuern zu können oder reicht uns eine Wochen- oder Monatsbetrachtung der kumulierten Ergebnisse aus? Interessiert Sie als Führungskraft das Ende eines jeden Teilprozesses als Messpunkt oder messen Sie nur das Ende des Gesamtprozesses oder gibt es gar prozessübergangsunabhängige Zeitpunkte, zu denen die Prozessleistung gemessen werden sollte?

Die Antwort auf diese Fragen findet sich immer in Abhängigkeit vom Inhalt des Prozesses und wird ent-

sprechend prozess- und unternehmensindividuell festgelegt. Für jeden Messpunkt ist dann zu definieren, welche Parameter oder Kriterien gemessen werden sollen und die Kunst liegt hier in der Verknappung. Es geht mitnichten darum, eine möglichst komplizierte Übersicht aus verschiedenen Kennzahlen zu basteln, die am Ende des Tages auch keinen Mitarbeiter mehr einfach durchdringt, sondern es geht darum, die Kennzahlen und Kriterien zu finden, an denen sich rechtzeitig erkennen lässt, ob das Ergebnis für den Prozess oder die Organisation erreicht wird. Auch hier gilt das Prinzip von Goethe übertragen: „Ich hatte keine Zeit, einen kurzen Brief zu schreiben, also schrieb ich einen langen“. In der Form, dass es wesentlich schneller geht, einen umfassenden Datenfriedhof zu konzipieren, als die fünf Kennziffern zu eruieren, die tatsächlich relevant zur Steuerung des erfolgreichen Prozesses sind.

Als letzter Schritt in der Definition des Erfolgs gilt es, die Messlatte für die einzelnen Kriterien zu legen. Welche Ausprägungen der Kennzahl sind denn gut, welche akzeptabel und welche inakzeptabel? Ist ein Auftragsdurchlauf von 48 Stunden für Ihre Kunden in Ordnung oder schon langsam? Ist eine 95-prozentige Lieferverfügbarkeit für Ihre Kunden akzeptabel oder inakzeptabel? Ist eine Mitarbeiterproduktivität von 50 Euro pro Stunde gut oder schlechter als der Wettbewerb?

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass hinter der Definition von Erfolg eine Menge Arbeit steht und es sich lohnt, die Zeit dafür aufzubringen, was natürlich ebenso gut heißt, dass Sie nicht die perfekte Erfolgsdefi-



nition suchen sollten, sondern zu Beginn mit 80 Prozent durchaus zufrieden sein dürfen.

Zum Erfolg führen

Die Führungskräfte in der Organisation haben nun die Aufgabe, sicherzustellen, dass alle beteiligten Mitarbeiter das notwendige Werkzeug und Know-how besitzen, so zu arbeiten, dass die Prozessergebnisse in dem von Ihnen definierten Erfolgskorridor liegen. Dies bedarf mitunter einer intensiven Auseinandersetzung mit dem einzelnen Mitarbeiter, seiner Arbeitsweise und seinen Arbeitsmitteln. Als Routinearbeit für die Führungskraft gilt es dann, an den Messpunkten gemäß der vorher vereinbarten Messparameter und Messlatten zu messen und zu überprüfen, ob die Leistungen entsprechend erbracht werden. Sowohl überdurchschnittliche als auch unterdurchschnittliche Messergebnisse sollten Anlass dazu sein, zu analysieren, worin der übermäßige Erfolg oder die inakzeptable Performance begründet liegen. Dies ist keine Zahlenanalyse im stillen Kämmerlein, sondern ein Dialog mit allen beteiligten Fachkräften. Eine Unternehmenskultur sollte sowohl ermöglichen, erkannte Fehler auf ihre Ursache hin zu untersuchen und abzustellen als auch erkannte Erfolgsmuster auf ihre Ursache hin zu untersuchen, um die Erfolgsparameter anschließend zu multiplizieren. Sind auf diesem Weg alle festgestellten Fehler korrigiert, geht der Ablauf in die nächste Schleife und sollte exakt in denselben Punkten wieder gemessen und bewertet werden, um zu erkennen, ob eine Verbesserung eintritt.

So entsteht ein stetig besser werdender Ablauf und ein sich stetig verbesserndes Ergebnis, wobei die Verbesserung in der Regel am Anfang in großen Schritten fortschreitet und mit wachsender Anzahl der Prozesszyklen immer kleiner werdende Wachstumsfortschritte mit sich bringt. Dabei wird im Wachstum häufig übersehen, dass jedes Produkt und jedes Geschäftsfeld einmal klein angefangen hat. Oft beobachten wir Ungeduld in Unternehmen mit neuen Produkten oder auch neuen Geschäftsfeldern. Werden Erwartungen an Umsatz und Renditen schnell so hoch geschraubt, dass die Verantwortlichen überhaupt keine Chance bekommen, den potenziellen Erfolg tatsächlich zu realisieren, weil das Zeitfenster dafür viel zu knapp gesehen wird.

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



In einem unsere Projekte stand ein Key-Account eines Klienten vor der Herausforderung, dass er nicht mehr in der Lage war, alle Kunden in der gleichen und angemessenen Weise zu betreuen, obwohl er in seinem Geschäft durch drei Assistenzen unterstützt wurde. Der Vorgesetzte des Key-Account hat ihn aufgefordert, sein Problem zu lösen und ihm dabei einen Coach zur Unterstützung angeboten.

Coach und Key Account haben sich zu Beginn zwei Tage eingeschlossen und die bestehende Situation sowie das Zielbild sowohl aus der fachlichen als auch aus der persönlichen Sicht beleuchtet und diskutiert. Mit der wachsenden Klarheit im Zielbild und der Selbsterkenntnis über signifikante Engpässe im bestehenden Organisationsmodell entwickelte der Key Account Mut, alte Muster über Bord zu werfen und in eine Richtung zu denken, in der er selbst operative Verantwortung abgab und sich mehr in eine Führungsrolle hineinentwickelt hat. Unterstützt durch lange Spaziergänge und Übungen aus dem Zen formulierte der Key Account am Ende der zwei Tage ein klares Bild von seiner Verantwortung, von seiner eigenen Rolle und von den Rollen seiner Mitarbeiter, die es in der nächsten Phase einzufangen galt.

Die Mitarbeiter waren überrascht, als sie vom Key Account mit dem neuen Organisationsbild konfrontiert worden sind und bekamen drei Tage Zeit, die Rollen ge-

meinsam zu detaillieren und auf diesem Weg zu einem geteilten Verständnis zu gelangen. Selbstverständlich startete diese Sequenz damit, dass die Mitarbeiter eine Einsicht davon bekamen, wie begrenzend die heutige Organisation im Rahmen ihres Geschäftsmodells für ihr eigenes Wachstum waren. Am Ende des gemeinsamen Arbeitens hatten die drei Assistenzen sowie der Key Account ein geteiltes und klares Bild von der Organisation und den Rollen und sich auf einen Plan committed, wie sie diese neuen Rollen im Alltag einführen wollten und wie sie sich gegenseitig dabei helfen wollten.

Im Rahmen eines Vierteljahres hat das Team die Organisation so umgebaut, dass sie umfänglich in der Lage waren, alle Key Accounts zu betreuen und weitere Key Accounts aufzuschalten, ohne weitere Mitarbeiter einzustellen. Ein wesentlicher Vorteil der Organisation, den die Mitarbeiter im Nachhinein erkannt haben, war die wachsende Verantwortung für die Assistenzen, die in der ersten Konfrontation eher als Bedrohung gesehen worden ist.

Das Projekt war ein gutes Beispiel dafür, dass sich Organisationseinheiten durchaus neu erfinden können und gemäß neuer Anforderungen neu orientieren können, ohne dass einzelne oder alle Mitarbeiter ausgetauscht werden müssen.

Ganz einfach verkaufen: Die 12 Phasen des professionellen Verkaufsgesprächs von Hermann Scherer

von Holger Kampshoff

Hermann Scherer befasst sich in seinem 2003 erschienen Buch mit der, wie er sagt, Königsdisziplin, die dazu führt, dass Unternehmen gemeinsam mit ihren Kunden Erfolge feiern können. Was Scherer damit meint, macht er gleich in der Einführung des Buches klar, dass nämlich die Qualität allein heute nicht mehr ausreicht, sondern es ganz wesentlich darauf ankommt, den Kunden vom Produkt oder von der Dienstleistung zu überzeugen und zu begeistern. Dazu bedarf es aus Scherers Sicht gewisser Fähigkeiten des Verkäufers, die sich für ihn in vorausschauendem Denken, einer gewissen Beziehungsorientiertheit und einem Dienstleistungsbewusstsein manifestiert.

Neben den Fähigkeiten sieht Scherer auch die Fertigkeit, die es zum erfolgreichen Verkaufen braucht und die stellt er in seinem Werk als einen Prozess dar, den er in 12 Phasen unterteilt:

- o Die Vorbereitung
- o Die Eigenmotivation
- o Die Begrüßung
- o Der Gesprächseinstieg
- o Die Bedarfsanalyse

- o Die Präsentation
- o Die Einwandbehandlung
- o Die Preisverhandlung
- o Die Kaufbereitschaft herbeiführen
- o Der Abschluss
- o Die Verabschiedung
- o Die Nachbereitung

Diese 12 Phasen dienen Scherer als Leitfaden durch sein kurzweilig geschriebenes Buch, das sich in jeder Phase mit den wesentlichen Schritten und Werkzeugen auseinandersetzt. Am Ende einer jeden Phase fasst der Autor die Quintessenz zu der Phase noch einmal in 10 Tipps zusammen.

Ganz einfach verkaufen ist ein ganz einfach geschriebenes Buch, das das Rad nicht neu erfindet, sondern die Grundlagen des erfolgreichen Verkaufens noch einmal in komprimierter Form und sehr ansprechend und motivierend auf den Punkt bringt. Die 130 Seiten lassen sich sowohl auf einer Bahn- oder Flugreise „mal eben lesen“ als auch als Nachschlagewerk nutzen, um sich nochmal mit einer Einzelphase des Verkaufsprozesses auseinanderzusetzen.



Ganz einfach verkaufen: Die 12 Phasen des professionellen Verkaufsgesprächs von Hermann Scherer
Preis: 17,90 EUR
Verlag: GABAL-Verlag GmbH
Auflage: 3., Aufl. (01.09.03)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3897493411
ISBN-13: 978-3897493414



Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze zu profitabilem Wachstum und nachhaltigem Erfolg?

Praxisrelevanz ★★★★★
Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?

Botschaft ★★★★★
Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?

Struktur ★★★★★
Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?

Inseltfaktor ★★★★★
Nehme ich dieses Buch mit in den Urlaub?

Ready, Steady, Go!

– 9. Internationales Marken-Kolloquium am 06./07.09.12

Nur noch wenige Stunden, dann macht sich das Mandat-Teams bereits auf den Weg ins beschauliche Chiemgau.

In den vergangenen zwei Wochen konnte man den Countdown immer lauter ticken hören. Es wurde viel telefoniert, abgestimmt und produziert. Neben dem operativen Tagesgeschäft wurden Teilnehmerdokumente erstellt, Referentenwünsche geklärt, technisches Equipment geordert und derlei Dinge mehr. Allen wurde von Tag zu Tag klarer – nach fast einem Jahr der Planung und Vorbereitung ist es soweit: Das 9. Internationale Marken-Kolloquium öffnet alsbald seine Tore und der Schlusspurt beginnt.

Für alle Teilnehmer und Leser des Mandat Growthletters® hier noch mal die Eckdaten und Programmhights auf einen Blick:

Der Startschuss für das Marken-Intensiv-Seminar fällt bereits am Donnerstag, den 6. September 2012 um 09.00 Uhr. Unter dem Fokusthema „Marke im Unternehmenskontext“ wird beispielsweise das Konfliktpotenzial zwischen Marke und Vertrieb beleuchtet.

Weiter geht es um 14.00 Uhr mit der offiziellen Eröffnung des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums und dem ersten Vortrag von Jean-Claude Biver, Chairman des Schweizer Luxusuhrenherstellers Hublot.

Freuen Sie sich außerdem auf ein festliches Dinner in geselliger Runde. Der Donnerstagabend steht unter dem Motto Lebenswerk – im historischen Gut Ising netzwerken Teilnehmer und Referenten während der 1. IMK-Award in Form einer Videoaufzeichnung an Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert verliehen wird.

Den 2. Veranstaltungstag eröffnet Prof. Dr. Guido Quelle. Beginn ist wiederum um 9.00 Uhr mit der Keynote zum

diesjährigen Fokusthema „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause“. Nutzen Sie bereits alle Wachstumspotenziale Ihrer Marke hinreichend?

Beenden werden wir das 9. Internationale Marken-Kolloquium am 7. September 2012 um 17.00 Uhr von Dr. Dirk Reinsberg, Geschäftsleitung Marketing, WWF Deutschland und einem hoffentlich sonnigen Ausklang im Rosengarten des Klosters Seon.

Wir freuen uns darauf, das Teilnehmerfeld, unsere Kooperationspartner und die zum ersten Mal in der Veranstaltung-Historie elf zusammengeführten Referenten kennenzulernen, auf der Bühne zu erleben und Ihre Markenerfahrungen zu teilen.

Wir sind so gut wie auf dem Weg. Treffen wir uns in Seon?



„Ich schätze das Internationale Marken-Kolloquium sehr. Es gibt interessante Vorträge und immer einen netten Plausch mit Kollegen aus verschiedenen Regionen aus ganz Deutschland und Österreich. Die Lage des Standortes, das Kloster, der See, einfach traumhaft.“

Gabriele Nitz, Geschäftsführerin der ESH GmbH RhönSprudel Unternehmensgruppe, Ebersburg-Weyhers, ehemalige Teilnehmerin und bereits angemeldet für das 10. Internationale Marken-Kolloquium 2013



Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: guido.quelle@mandat.de

- 6. September 2012: „Marke und Vertrieb – Zwei Welten prallen aufeinander“
Marken-Intensiv-Seminar, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
- 7. September 2012: „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause“
9. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
- 26. September 2012: „Wachstum kommt von innen“
Interne Vertriebspartnertagung (keine öffentliche Veranstaltung),
USM U. Schärer Söhne GmbH, Bühl
- 8. November 2012: Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen“
WGM Herbsttagung, Wirtschaftsverband Großhandel Metallhalbzeug e.V. (WGM), Nürnberg
- 13. November 2012: „Mehr ist nicht besser – Wachstum durch Innovation“
Veranstaltungsreihe Trialog, Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e.V., Münster
- 23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Seminar, Mandat, Dortmund



Bisherige Vorträge in 2012

- 25. Januar 2012: „Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Intensivseminar, Mandat, Dortmund
- 7. Februar 2012: „Nachhaltig profitabel wachsen – interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Expert Briefing, AmCham Germany, Frankfurt a.M.
- 21. Februar 2012: „Seven Secrets of Sales – You Decide About Your Growth“
Materna International Sales Meeting, Kongresszentrum Westfalenhallen, Dortmund
- 24. Februar 2012: „Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
Verband Beratender Ingenieure (VBI), Maritim Hotel am Schlossgarten, Fulda
- 16. März 2012: „Profitabel wachsen – Interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Pro Ruhrgebiet e. V., Dortmund
- 8. Mai 2012: „Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“
Der Mittelstandsverbund - ZGV e.V., im Rahmen der PEAK 2012 auf Schloss Montabaur
- 14. Juni 2012: „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs?“
„REGAL“-Branchentreff, Wien

Als Leser des Mandat Growthletters® können Sie die Aufzeichnung dieses Vortrags kostenfrei erhalten. Senden Sie einfach eine E-Mail an guido.quelle@mandat.de mit dem Betreff „**Aufzeichnung Vortrag Wien**“.

- 9. Juli 2012: „Steht Ihr Euch selbst im Weg?“
Wirtschaftsjunioren Dortmund, Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

FrühstückvorOrt – wieder zu Gast in Dortmund

Noch im März zu Gast bei Mandat, war das „FrühstückvorOrt“ dieses Mal ein Heimspiel für den Vorsitzenden. Gastgeber am 24. August 2012 war die Materna GmbH Information & Communications in Dortmund. Helmut an de Meulen, geschäftsführender Gesellschafter der Materna GmbH und Vorsitzender des gemeinnützigen Vereins pro Ruhrgebiet e. V., der an jedem 3. Freitag im Monat Unternehmer und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens zwischen Rhein und Ruhr zum Frühstück, Lernen und Netzwerken zusammenführt, eröffnete die gut besuchte Veranstaltung.

Auch Linda Vollberg war unter den interessierten Gästen, die sich engagiert und neugierig mit dem Thema

des Morgens auseinandersetzen. Die neuen Medien standen auf dem Programm. Gerion Wolf, SVP Marketing & Newmedia des IT-Dienstleisters Materna, setzte sein Credo „Social Media ist keine Kampagne, sondern Dialog“ noch im Raum um. Zahlreiche Fragen zu twitter, facebook, youtube und google + wurden gestellt und umfassend beantwortet. Gerion Wolf präsentierte gute Gründe, warum es sich auch für Mittelständler lohnt, auf facebook präsent zu sein, gab Tipps zum Start des eigenen Auftritts und lieferte jede Menge Fakten. Wussten Sie, dass facebook mittlerweile das drittgrößte Land der Erde wäre, gleich hinter Indien und China oder dass 55 % des Internet-Traffics der beliebtesten 100 Internetseiten in Deutschland auf facebook entfallen?

Sommerfest der Wirtschaftsjunioren

Fragt man in den letzten Jahren Besucher, wie das Wetter beim Sommerfest der Wirtschaftsjunioren Dortmund, Kreis Unna Hamm war ist die Antwort inhaltlich einhellig: „Gut: grau bis dunkelschwarz!“ Der guten Stimmung tat das Wetter aber auch in diesem Jahr keinen Abbruch. In den Räumlichkeiten im Freischütz in Schwerte trafen sich am letzten Sonntag im August bestens gelaunte Wirtschaftsjunioren, einschließlich Partnern und Kindern zum Austausch, Minigolf spielen und unterschiedlichen Freizeitaktivitäten. Für Mandat dabei waren Linda Vollberg und Fabian Woikowsky, der sich im Ehrenamt bei den Wirtschaftsjunioren engagiert.



Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

Das aktuelle Thema:
**Der Wachstums-Wochenstart #21:
Erst beobachten, dann werten**

Lesen Sie den Artikel hier:
www.mandat.de/de/der-wachstums-wochenstart-21-erst-beobachten-dann-werten

Für die Konferenzen
in 2012 registrieren

- Bereits mehr als 220
registrierte Teilnehmer -

Mandat-Telekonferenz-Serie 2012: „Profitabel wachsen – Die Wachstumswerkstatt“

„Wiederholbarkeit: Wie Sie das Rad mehrfach nutzen und nicht immer wieder neu erfinden“



Wachstum ist kein Foto, Wachstum ist ein Film. Selten entsteht nachhaltiges Wachstum durch ein einzelnes Produkt. Umso verwunderlicher ist es, dass die Prozesse, die geeignet sind, auf mehr als ein Wachstumsprojekt angewendet zu werden, oft weder dokumentiert, noch bekannt sind. Legen Sie hier den Grundstein für Effizienz in Ihren Wachstumsprojekten.

Persönlich veranstaltet von Prof. Dr. Guido Quelle

„Profitabel wachsen“ – klingt gut, aber wie soll es gelingen? In der Mandat Telekonferenz-Serie 2012 geht es konsequent um Umsetzung.

Ihr Nutzen

Praxis, Praxis, Praxis: Sie werden in jeder Telekonferenz erprobte Maßnahmen kennen lernen, um Bremsen zu lösen und das profitable Wachstum in Ihrem Unternehmen zu steigern. Sichern Sie sich den exklusiven Zugang zu diesen, von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehaltenen Telekonferenzen, und profitieren Sie von komprimiertem Wachstums-Know-how aus mehr als 350 Projekten.

Termine und Themen

(alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.15 Uhr)

27. Februar 2012: ✓

„Bereitschaft: Wie Sie sicherstellen, dass die Organisation Ihr Wachstum fördert“

19. März 2012: ✓

„Marketing: Wie Sie Sorge für starke Konzepte tragen“

23. April 2012: ✓

„Vertrieb: Wie Sie Silos aufbrechen und Wachstum vortreiben“

21. Mai 2012: ✓

„Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehscheibe schaffen“

18. Juni 2012 ✓

„Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsenzählen stoppen“

9. Juli 2012: ✓

„Supportbereiche: Wie Sie die internen Bereiche auf Wachstum trimmen“

3. September 2012: ✓

„Wiederholbarkeit: Wie Sie das Rad mehrfach nutzen und nicht immer wieder neu erfinden“

22. Oktober 2012:

„Wachstum verhindern: Acht wirksame Strategien“

26. November 2012:

„Wachstum anschieben: Was Sie als Wachstumsmotor selbst tun müssen“

Ankündigung: nächste Telekonferenz 2012:

Die Telekonferenz **am 22. Oktober 2012: „Wachstum verhindern – Acht wirksame Strategien“** findet von 16:30 – 17:15 Uhr statt. Auch, wenn Sie nicht live dabei sein können, gibt es eine mp3-Aufzeichnung, aber wir müssen es wissen. Senden Sie mir eine E-Mail: guido.quelle@mandat.de.

Infos: www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/

9. Internationales Marken-Kolloquium 2012 – Hinter den Kulissen

Seit Januar 2012 halten wir Sie in der Rubrik „Termine & Veröffentlichungen“ durch die monatlichen Artikel von Linda Vollberg, Projektleiterin des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums über Neuigkeiten und Wissenswertes rund um die Veranstaltung auf dem Laufenden. Was hat sich getan? Wir arbeiteten unter Hochdruck an der Vervollständigung des Programms. Titel, Themen und Inhalte wurden erarbeitet. Nach und nach gewannen wir weitere hochkarätige Referenten, Kooperations- und Medienpartner und natürlich Teilnehmer. Das „IMK-Logo“ wurde entworfen, ein Twitter-Account erstellt und schließlich die Referenten und Themen für die Breakout-Sessions zusammengestellt. Wir kennen die Adresse und wissen, wo wir übernachten, dann kann es ja losgehen!

Weit gefehlt! Die finalen organisatorischen Vorbereitungen laufen auf Hochtouren.

„Organisation Drehteam“ – ✓ Check

„Gestaltung und Druck der Menükarten“ – ✓ Check

„Abstimmen der Technik vor Ort“ – ✓ Check

So in etwa läuft es bei Mandat seit einigen Tagen.

Der Feinschliff an den Teilnehmermappen, der Sitzplatzordnung, den Tischkarten, Wegweisern und weiteren Details, so dass sich die Teilnehmer wohl fühlen, findet aktuell statt. Und: Wir nähern uns der Zielgeraden, denn in wenigen Stunden ist es endlich soweit. Wir freuen uns auf Sie und heißen alle Anwesenden herzlich willkommen zum 9. Internationalen Marken-Kolloquium 2012.

Schule aus, Ernst des Lebens an – Sabrina Schröter:

„Mein erster offizieller Arbeitstag: 1. August 2012.“

Mit einem Blumenstrauß und einem „Herzlich willkommen im Team“-Aufsteller fing der erste Ausbildungstag wohl genau so an, wie es sich jeder vorstellt. Auch ich war froh, dass ich so aufgenommen wurde, wie ich es mir zuvor gewünscht hatte.

Erinnern Sie sich einmal an Ihren ersten Arbeitstag. Möchte nicht jeder das Gefühl haben, sich schon Jahre dem Betrieb zugehörig zu fühlen, obwohl man gerade erst neu angefangen hat? Ich durfte von Anfang an verantwortungsvolle Arbeiten übernehmen, die mich nicht abschrecken, sondern mir Spaß bereiteten. Der erste Monat verging wie im Flug, kein Wunder, wenn man mit vielen tollen Aufgaben betraut wird und die Integration ins Team so leicht fällt. Man sagt „Aller Anfang ist schwer“, doch nicht bei Mandat.

Schule aus? Naja nicht ganz, denn natürlich hat für mich jetzt die Berufsschule begonnen. Die Bezeichnungen der Fächer lauten nun nicht mehr Mathe, Deutsch und Englisch, sondern Rechnungswesen, Bürowirtschaft und BWL. Zunächst heißt es: Informationen sammeln und sich einfinden. Ich bin gespannt, wie es weitergeht und freue mich auf die nächsten drei Jahre.“



Nadine Müller und Sabrina Schröter

Impressum

Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
D-44227 Dortmund

Telefon +49 231 9742-390
Telefax +49 231 9742-389

Amtsgericht Dortmund:
Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführer:
(jeweils einzeln vertretungsberechtigt)
Holger Kampshoff
Prof. Dr. Guido Quelle

Redaktion
Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de

Redaktionsassistentin
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Copyright

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind - sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist - für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

[Download](#)

Bildquellen

www.fotolia.com
© Titelbild: Andrii IURLOV
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo
© S. 8: Stauke
© S. 13: Logo: pro Ruhrgebiet e.V.
© S. 14: Cover-Gestaltung: Mandat, Fotos: Bilder: Hintergrund: alekup, Rad: hh5800 – www.fotolia.com

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de



Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 01.10.2012